

Dr. Rahman Mulyawan

Manajemen SDM ASN

(Aparatur Sipil Negara)



Manajemen **SDM ASN**

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2002 tentang Hak Cipta

1. Barangsiapa dengan sengaja atau tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu Ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 tahun dan/atau denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

Manajemen SDM ASN

Dr. Rahman Mulyawan



Manajemen SDM ASN

Dr. Rahman Mulyawan

Hak Cipta © Dr. Rahman Mulyawan, 2015
Hak cipta dilindungi undang-undang
All rights reserved

Penyunting:

A. Kean B. Hibar

Desain Cover:

Endhaven Designroom

Penata Letak:

Eri Ambardi A.

Cetakan I, April 2015

ISBN: 978-602-0810-16-4

Diterbitkan oleh:



Jl. Raya Bandung – Sumedang km 21 Sumedang
Bandung 45363, Tlp. (022) 843 88812
Website : lppm.unpad.ac.id Email : lppm.unpad.ac.id

Hak cipta di lindungi Undang-undang. Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun secara elektronik, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya, tanpa izin tertulis dari penerbit.

Daftar Isi

Prakata ▶ vii

BAB 1

Dasar-Dasar Manajemen ▶ 1

BAB 2

Pengembangan Sumber Daya Manusia (MSDM) ▶ 11

BAB 3

Kebijakan Manajemen PNS ▶ 19

BAB 4

Manajemen Pegawai Negeri Sipil ▶ 27

BAB 5

Pendukung Manajemen Pegawai Negeri Sipil ▶ 59

BAB 6

Seleksi Pegawai ▶ 71

BAB 7

Penempatan Pegawai dan Program Pengenalan ▶ 89

BAB 8

Perencanaan Karier dan Pengembangan Karier ▶ 107

BAB 9

Tupoksi Bagian Kepegawaian ▶ 119

BAB 10

Penilaian Prestasi Kerja ▶ 127

BAB 11

Penilaian dengan Orientasi Masa Depan ▶ 143

BAB 12

Kewajiban-Kewajiban Pegawai Negeri Sipil ▶ 151

BAB 13

Etika Pegawai Negeri Sipil ▶ 173

BAB 14

Prosedur Penjatuhan Sanksi Disiplin Pegawai Negeri Sipil ▶ 185

BAB 15

Landasan Hukum Pengembangan Kapasitas dan Standar
Pelayanan Minimal ▶ 195

BAB 16

Pengukuran Kinerja ▶ 203

Daftar Pustaka ▶ 261

Tentang Penulis ▶ 263

Prakata

MANAJEMEN sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Bagian atau unit yang biasanya mengurus sdm adalah departemen sumber daya manusia atau dalam bahasa inggris disebut HRD atau *human resource department*. Menurut A.F. Stoner manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya. Departemen atau Divisi yang mengelola masalah sumber daya manusia ini biasanya dipegang oleh Divisi atau Departemen Sumber Daya Manusia yang memiliki Peran, Fungsi, Tugas dan Tanggung Jawab sebagai berikut:

1. Melakukan persiapan dan seleksi tenaga kerja
 - a. Persiapan. Dalam proses persiapan dilakukan perencanaan kebutuhan akan sumber daya manusia dengan menentukan berbagai pekerjaan yang mungkin timbul. Yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan perkiraan/forecast akan pekerjaan yang lowong, jumlahnya, waktu, dan lain sebagainya. Ada dua faktor yang perlu diperhatikan dalam melakukan persiapan, yaitu faktor internal seperti jumlah kebutuhan karyawan baru, struktur organisasi, departemen yang ada, dan lain-lain. Faktor eksternal seperti hukum ketenagakerjaan, kondisi pasa tenaga kerja, dan lain sebagainya.
 - b. Rekrutmen tenaga kerja. Rekrutmen adalah suatu proses untuk mencari calon atau kandidat pegawai, karyawan, buruh, manajer, atau tenaga

kerja baru untuk memenuhi kebutuhan sdm organisasi atau perusahaan. Dalam tahapan ini diperlukan analisis jabatan yang ada untuk membuat deskripsi pekerjaan dan juga spesifikasi pekerjaan.

- c. Seleksi tenaga kerja. Seleksi tenaga kerja adalah suatu proses menemukan tenaga kerja yang tepat dari sekian banyak kandidat atau calon yang ada. Tahap awal yang perlu dilakukan setelah menerima berkas lamaran adalah melihat daftar riwayat hidup / cv / curriculum vitae milik pelamar. Kemudian dari cv pelamar dilakukan penyortiran antara pelamar yang akan dipanggil dengan yang gagal memenuhi standar suatu pekerjaan. Lalu berikutnya adalah memanggil kandidat terpilih untuk dilakukan ujian test tertulis, wawancara kerja / interview dan proses seleksi lainnya.

2. Pengembangan dan evaluasi karyawan

Tenaga kerja yang bekerja pada organisasi atau perusahaan harus menguasai pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya. Untuk itu diperlukan suatu pembekalan agar tenaga kerja yang ada dapat lebih menguasai dan ahli di bidangnya masing-masing serta meningkatkan kinerja yang ada. Dengan begitu proses pengembangan dan evaluasi karyawan menjadi sangat penting mulai dari karyawan pada tingkat rendah maupun yang tinggi.

3. Memberikan kompensasi dan proteksi pada pegawai.

Kompensasi adalah imbalan atas kontribusi kerja pegawai secara teratur dari organisasi atau perusahaan. Kompensasi yang tepat sangat penting dan disesuaikan dengan kondisi pasar tenaga kerja yang ada pada lingkungan eksternal. Kompensasi yang tidak sesuai dengan kondisi yang ada dapat menyebabkan masalah ketenaga kerjaan di kemudian hari atau pun dapat menimbulkan kerugian pada organisasi atau perusahaan. Proteksi juga perlu diberikan kepada pekerja agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan tenang sehingga kinerja dan kontribusi perkerja tersebut dapat tetap maksimal dari waktu ke waktu.

Berkaitan dengan uraian di atas, maka apabila manajemen sumber daya manusia ini terkait dengan kinerja aparatur pemerintah akan menghasilkan suatu program peningkatan kualitas terhadap aparatur pemerintah. Dengan kata lain kualitas aparatur pemerintah harus dikelola dengan maksud selain untuk meningkatkan kualitas kinerja aparatur juga untuk menyeleksi, menempatkan, memberikan proteksi, rewards and punishment atau evaluasi dan penilaian terhadap prestasi kerja aparat. Jadi manajemen

atau pengelolaan sumber daya manusia aparat memiliki pengertian yang sangat luas dimana ujung dari semua itu adalah untuk melayani masyarakat secara baik, bertanggung jawab dan profesional.

Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang untuk meningkatkan produktivitas kinerja suatu organisasi atau instansi. Oleh karena itu, diperlukan Sumber Daya Manusia yang mempunyai kompetensi tinggi karena keahlian atau kompetensi akan dapat mendukung peningkatan prestasi kinerja karyawan. Selama ini pada umumnya di instansi pemerintahan belum mempunyai pegawai dengan kompetensi yang memadai, ini dibuktikan dengan masih rendahnya produktivitas pegawai dan sulitnya mengukur kinerja pegawai di lingkup instansi pemerintahan.

Idealnya sebagai Abdi Negara, seorang PNS harus selalu melaksanakan tugas-tugas negara dan mendahulukan kepentingan negara di atas kepentingan pribadi atau golongan. Sedangkan sebagai Abdi Masyarakat, mengandung pengertian bahwa dalam melaksanakan tugasnya, seorang PNS harus tetap berusaha melayani kepentingan masyarakat dan memperlancar segala urusan anggota masyarakat.

Pedoman Khusus Manajemen Sumber Daya Manusia dimaksudkan untuk mengelola potensi sumber daya manusia aparat dalam rangka pelayanan publik, sedangkan tujuannya adalah sebagai pedoman bagi seluruh Satuan Kerja Perangkat Daerah dalam mengelola potensi dan kualitas sumber daya manusia aparat dalam rangka pelayanan kepada masyarakat.

Penyusunan Pedoman Khusus Manajemen Sumber Daya Manusia ini akan bermanfaat sebagai bahan masukan dan pertimbangan untuk menentukan kebijakan pembangunan daerah dalam hal:

- (1) Mengelola potensi dan kualitas sumber daya manusia aparat guna memaksimalkan kualitas pelayanan kepada masyarakat;
- (2) Menyusun strategi dalam mengelola sumber daya manusia aparat di lingkungan pemerintah daerah guna meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat;
- (3) Evaluasi dan pengawasan terhadap pengelolaan dan pembinaan sumber daya manusia aparat Pemerintah Daerah.

Diharapkan buku ini dapat mengatur pengelolaan dan pembinaan terhadap sumber daya manusia aparat yang sesuai dengan harapan masyarakat, peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta sesuai dengan pencapaian visi dan misi organisasi Pemerintah Daerah. Selain itu buku

ini dapat pula dijadikan sebuah konsep manajemen atau model pengelolaan dan pembinaan sumber daya manusia aparat yang sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada sehingga diharapkan dapat memberdayakan aparat dan partisipasi masyarakat secara efisien dan efektif dalam mendukung pelaksanaan otonomi daerah.

BAB 1

Dasar-Dasar Manajemen

A. Arti dan Tujuan Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa Inggris *to manage* yang artinya mengatur atau mengelola. Secara lebih teknis, manajemen diartikan sebagai kiat (gabungan antara seni dan ilmu) mengatur atau mengelola semua sumber daya (manusia dan nonmanusia) yang dimiliki organisasi, agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efisien. Dari definisi di atas, terdapat beberapa kata kunci yang perlu dijelaskan yaitu:

1. Kiat.
2. Mengatur/mengelola
3. Sumber daya,
4. Tujuan organisasi,
5. Efisien.

1. Kiat

Apa arti kiat? Kiat adalah cara, strategi, atau metode untuk melakukan sesuatu, yang merupakan gabungan antara ilmu dan seni. Sebagai ilmu, manajemen memiliki ciri-ciri yang biasa kita temui dalam dunia keilmuan, yakni dapat dipelajari dan diulang-ulang prosesnya serta mengandung rasionalitas yang diterima secara obyektif. Karena itu, ilmu manajemen dapat dipelajari, diteliti dan dikaji sebagaimana ilmu-ilmu lain. Sebagai seni, manajemen banyak berhubungan dengan hal-hal yang subyektif dan kualitatif seperti rasa, intuisi, penginderaan tersembunyi. Seseorang yang tidak pernah mempelajari ilmu manajemen mungkin saja berhasil menjadi pemimpin/kepala yang baik asal ia menguasai seni manajemen. Ia, misalnya, mempunyai *sense of business*, bakat

berkomunikasi. Mempunyai “indera keenam” untuk melihat peluang-peluang bisnis yang seringkali luput dari perhatian orang lain, dan mempunyai bakat menjadi pemimpin.

Karena itu, banyak orang yang gagal menjadi pemimpin/kepala yang baik meskipun ia lulus dari sekolah manajemen yang baik. Orang semacam ini memiliki ilmu yang baik tentang manajemen, tetapi gagal memiliki seni manajemen. Mana yang lebih penting, ilmu atau seni manajemen? Yang jelas, keduanya penting. Tanpa ilmu manajemen, seorang pemimpin/kepala akan lebih mengandalkan perasaannya. Ia akan sering melakukan sesuatu secara coba-coba (*trial and error*). Semua orang tentu boleh mencoba menjadi pemimpin/kepala, tetapi siapa yang akan menanggung risiko bila ia membuat kesalahan.

Namun, tanpa menguasai seni manajemen. Seorang pemimpin/kepala akan bertindak seperti buku teks. Ia tidak akan kreatif, takut mencoba dan berinovasi, langkah-langkah yang diambilnya akan cenderung kaku, terlalu formal, miskin improvisasi. Padahal sebuah organisasi seringkali menunjukkan perilaku perubahan yang tidak disangka-sangka, ke luar dari pola biasanya.

2. Mengatur/Mengelola

Manajemen adalah kiat mengatur atau mengelola. Apa yang diatur? Mengapa harus diatur? Yang diatur adalah semua sumber daya yang dimiliki organisasi, baik sumber daya manusia maupun sumber daya non manusia. Dan semua sumber daya ini harus diatur sebab pada hakikatnya sumber daya bersifat terbatas, karena itu harus digunakan dengan sebaik-baiknya. Jika tidak, maka kita tidak akan tahu apakah tujuan organisasi sudah tercapai, meskipun semua sumber daya sudah habis terpakai. Dalam ilmu manajemen, kita mengenal fungsi-fungsi manajemen, yang kesemuanya itu sebenarnya berakar dari kebutuhan untuk ”mengatur” sumber daya.

3. Sumber Daya

Apa saja yang diatur dalam manajemen? Ada beberapa hal yang secara tradisional perlu diatur, yaitu *Man, Money, Method, Machines, Materials*, dan *Market* (disingkat 6M). Dikatakan secara tradisional sebab 6M inilah yang selalu terlibat secara nyata dalam proses manajemen, baik dalam organisasi yang menghasilkan produk nyata (*tangible products*) maupun organisasi penghasil jasa (*intangible products*).

Saat ini, 6M tersebut ditambah satu hal lagi yaitu Informasi. Tentu kita boleh menyatakan bahwa “informasi” sudah tercakup di dalam 6M. Namun, dewasa ini kemajuan dalam bidang informasi termasuk ilmu yang relevan yaitu

komputer begitu hebatnya sehingga ledakan dan banjir informasi itu sendiri sudah cukup memusingkan banyak orang jika tidak dikelola dengan baik. Tak heran, satu disiplin baru telah muncul sehubungan dengan kemajuan dalam bidang informasi tersebut, itulah Ilmu Manajemen Informasi, yang kaitannya mencakup area yang amat luas termasuk ilmu komunikasi, manajemen, komputer (*hardware* dan *software*-nya) dan administrasi. Seorang pemimpin/kepala di jaman kita ini akan terasa hampa dan tidak lengkap jika ia tidak mengetahui kiat bagaimana mengelola informasi. Minimal, ia sudah harus akrab dengan perangkat komputer yang digunakan di perusahaannya sendiri.

4. Tujuan Organisasi

Semua organisasi pasti mempunyai tujuan. Malahan, tujuan inilah yang menjadi alasan utama mengapa sekumpulan orang mendirikan organisasi. Tetapi apakah semua orang yang bekerja di suatu organisasi memahami tujuan organisasinya? Belum tentu. Banyak orang yang bekerja di suatu organisasi tidak pernah mengetahui secara persis apa tujuan organisasinya. Di sana, mereka hanya bekerja dan bekerja untuk mencari nafkah. Untuk memahami tujuan organisasi, kita perlu menyadari bahwa sedikitnya ada tiga tingkatan tujuan dalam organisasi, yaitu tujuan organisasi atau lembaga secara umum, tujuan setiap unit kerja yang terdapat di dalam organisasi, dan tujuan pegawai yang bekerja di setiap unit. Ringkasnya, tercapainya tujuan organisasi secara umum tergantung pada tercapainya tujuan-tujuan setiap unit, sedangkan tercapainya tujuan unit tergantung pada tercapainya tujuan dan target yang ditentukan bagi setiap staf pegawai di dalamnya.

5. Efisien

Kata efisien selalu terkait dengan kata efektif. Efektif bermakna tercapainya tujuan. Karena itu, jika suatu organisasi tidak efektif (tidak berhasil mencapai tujuan-tujuannya) maka tidak ada gunanya lagi kita mempertanyakan apakah organisasi tersebut efisien atau tidak. Kapan sebuah organisasi atau manajemen disebut efisien, yakni apabila organisasi atau manajemen tersebut *telah berhasil mencapai tujuan-tujuannya dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki dalam skala dan jumlah*. Demikianlah makna lima kata kunci dalam definisi manajemen, yaitu kiat, mengatur/mengelola, sumber daya, tujuan organisasi, dan efisien. Sebagai kesimpulan, kita ulangi kembali, bahwa manajemen adalah kiat mengatur semua sumber daya yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi secara efisien. Berikut ini kita bahas dua hal yang juga sangat penting kita pahami agar kita mampu memahami manajemen sumber

daya manusia secara lebih utuh dan tuntas. Kedua hal tersebut adalah manusia (pegawai) dan kinerja (*performance*).

B. Pegawai dan Kinerja

Salah satu guru ilmu manajemen, Peter F. Drucker, pernah mengatakan bahwa manajemen adalah manusia. Tidak ada manajemen jika tidak ada manusia. Bukan manajemen yang membentuk manusia. Tetapi manusialah yang membentuk manajemen. Ada manajemen yang kaku dan otoriter, ada pula manajemen yang luwes, terbuka, dan demokratis. Keduanya mungkin menggunakan teori ilmu manajemen yang sama, namun dalam aplikasinya, manusialah yang menentukan. Pada dasarnya manusia (dalam hal ini pegawai) hanya ada dua macam yaitu pemimpin dan yang dipimpin (atasan dan bawahan). Tidak banyak jumlah pemimpin, mungkin cukup banyak orang yang selalu pada posisi yang dipimpin, tetapi tidak sedikit orang menjadi pemimpin tetapi sekaligus menjadi orang yang dipimpin (menjadi atasan sekaligus menjadi bawahan). Misalnya, seorang supervisor adalah pemimpin yang membawahi orang-orang lain (teknisi, operator, buruh, dan lain-lain). Tetapi supervisor itu juga menjadi bawahan orang lain (misalnya pemimpin/kepala pemasaran). Lalu, apa kriteria pegawai yang baik? Pegawai yang baik adalah pegawai yang tahu persis dan sadar kapan ia menjadi pemimpin dan kapan ia menjadi orang yang dipimpin, dan bertindak secara adil dan proporsional sesuai wewenang, tanggung jawab, dan kewajiban yang dibebankan kepadanya. Tetapi, dalam kehidupan sehari-hari, tidak mudah bagi pegawai untuk bertindak ideal seperti yang diharapkan. Apa sebabnya? Sebabnya, karena manusia mempunyai ciri-ciri (karakteristik) yang berbeda-beda, mempunyai kebutuhankebutuhan yang beraneka ragam, dan tak jarang keragaman ini menimbulkan konflik dan benturan antara pegawai dengan pegawai lainnya. Oleh sebab itu, dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) banyak hal harus kita pelajari seperti Teori Motivasi, Kepemimpinan, Manajemen Konflik, Teori Organisasi, Dinamika Kelompok, dan sebagainya. Ini semua kita perlukan sebab mengatur pegawai memang tidak mudah. Ini artinya, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah ilmu yang bersifat interdisipliner, yakni ilmu yang banyak terkait atau memanfaatkan ilmu-ilmu lain.

Meskipun nampak sederhana, sebenarnya tujuan dan kinerja merupakan konsep yang amat kompleks. Dalam kenyataan kadangkala kita menemui tujuan-tujuan dan kinerja-kinerja yang tidak mencerminkan keadaan organisasi, unit, atau pegawai secara optimal.

C. Peran dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Dalam suatu organisasi banyak hal memerlukan pengelolaan yang profesional dan terpisah dari hal-hal lain. Kita mengenal berbagai jenis manajemen dalam organisasi, misalnya manajemen produksi, manajemen pemasaran, manajemen keuangan, manajemen informasi, dan tentunya manajemen sumber daya manusia.

Mana yang paling penting dari semua jenis manajemen ini? Jawabannya: semua mempunyai derajat kepentingan yang sama dalam hal kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Memang, ada suatu masa di mana satu departemen (unit) merasa lebih penting dari unit lainnya. Misalnya, orang-orang dari departemen pemasaran merasa paling penting sebab, kata mereka, hidup matinya perusahaan tergantung dari berhasil tidaknya pemasaran produk yang dihasilkan perusahaan. Lalu, orang-orang dari departemen produksi (atau riset dan pengembangan) merasa jatuh bangunnya perusahaan tergantung dari kreatifitas mereka dalam menciptakan produk-produk yang berkualitas dan laku dijual. Dan seterusnya. Kita tahu, konflik semacam ini tidak perlu terjadi jika semua pihak mampu berpikir secara sistemik. Kita menyadari, tujuan-tujuan organisasi akan tercapai secara optimal hanya jika semua departemen dan semua staf di dalamnya berpikir dan bertindak bagai satu tubuh yang utuh (integral). Dengan demikian, peran MSDM adalah sama pentingnya dengan peran manajemen-manajemen lain, yakni mengelola semua sumber daya yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Hanya saja, titik berat peran Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah pada aspek Sumber Daya Manusia yang dimiliki organisasi.

Meskipun demikian, ada beberapa fungsi yang selalu muncul setiap kita membahas Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Fungsi-fungsi tersebut adalah:

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia,
2. Seleksi dan orientasi Sumber Daya Manusia,
3. Pengembangan Sumber Daya Manusia,
4. Manajemen Karier,
5. Penilaian prestasi kerja,
6. Kompensasi/kesejahteraan
7. Motivasi,
8. Pemberhentian Pegawai.

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Pegawai atau karyawan adalah sumber daya yang dimiliki organisasi, dan harus dipekerjakan secara efisien, manusiawi, dan efektif. Untuk itu, organisasi perlu membuat rencana sebaik-baiknya tentang pegawai yang dibutuhkannya, bagaimana merekrutnya, di mana pegawai tersebut akan ditempatkan, bagaimana ia akan dibina, dan seterusnya.

Dalam hal ini, beberapa hal penting yang perlu dipahami oleh perencanaan Sumber Daya Manusia di sebuah organisasi adalah:

- o Makna dan cakupan perencanaan Sumber Daya Manusia,
- o Metode perencanaan,
- o Analisis pekerjaan/jabatan,
- o Perhitungan beban kerja,
- o Perhitungan angkatan kerja.

2. Seleksi dan Orientasi

Bila proses perencanaan sudah selesai, maka langkah berikutnya adalah mengadakan (merekut) pegawai yang diperlukan. Pengadaan ini bisa dilakukan dengan merekrut orang dalam sendiri (yakni staf yang sudah bekerja di lembaga kita), atau orang-orang dari luar. Cara perekrutan pun bermacam-macam, misalnya mengontak langsung orang yang dikehendaki, memasang iklan media massa, mencari calon pegawai di kampus-kampus, dan sebagainya. Dalam banyak kasus, orang yang melamar lebih banyak jumlahnya dari yang kita butuhkan. Karena itu diperlukan suatu proses seleksi untuk menentukan calon pegawai yang paling baik dan paling cocok dengan kebutuhan kita. Cara seleksi pun bermacam-macam, misalnya menggunakan tes, wawancara, mengkaji catatan (rekor) prestasi si calon, dan sebagainya. Setelah proses seleksi selesai, calon pegawai baru telah ditentukan, biasanya mereka tidak langsung dipekerjakan. Dalam banyak kasus, pegawai baru tersebut perlu diberi orientasi kerja agar lebih siap bekerja. Orientasi ini bisa berlangsung singkat (beberapa hari), bisa juga berlangsung cukup lama (beberapa bulan). Isi orientasi pun mungkin beragam, termasuk hal-hal umum seperti pengetahuan tentang organisasi atau pengetahuan sangat khusus dan teknis yang berkenaan dengan pekerjaan yang akan diberikan kepada pegawai baru tersebut.

3. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Semua orang mempunyai potensi untuk berkembang, baik dari segi intelektualnya maupun sikap, karakter dan emosinya. Untuk itu, organisasi mempunyai

kewajiban untuk mengembangkan potensi pegawainya sampai pada taraf yang optimal. Pengembangan pegawai ini bukan sekadar kegiatan sampingan, tetapi merupakan kegiatan amat penting, yang akan mempengaruhi kinerja organisasi secara langsung. Dewasa ini aspek pengembangan Sumber Daya Manusia ini telah sedemikian maju dan meluas sehingga semakin banyak lembaga yang merasa perlu membuat satu divisi Pengembangan Sumber Daya Manusia (*Human Resources Development*), yang terpisah dari divisi personalia. Kedua divisi ini mengurus hal yang sama, tetapi menekankan aspek yang berbeda. Meskipun proses pengembangan Sumber Daya Manusia ini mencakup area pekerjaan yang cukup luas, namun pada hakikatnya hanya ada tiga kegiatan utama yang terlihat di dalamnya, yaitu perencanaan pengembangan Sumber Daya Manusia, implementasi pengembangan, dan evaluasi hasil pengembangan.

4. Manajemen Karier

Setiap orang pasti mendambakan perbaikan-perbaikan dalam hidupnya. Pegawai pun tidak terkecuali. Mereka menginginkan agar gaji dan pendapatan mereka meningkat, dan karier pekerjaan mereka terjamin akan membaik dari waktu ke waktu. Dalam hal ini, adalah menjadi tugas dan kewajiban organisasi untuk menentukan suatu pola perencanaan dan pengembangan karier untuk semua pegawai yang ada. Tidak selayaknya organisasi membiarkan atau sengaja melupakan pegawainya (meskipun hanya satu orang pun) dan tidak mempunyai prospek yang jelas dalam hal kemajuan karier mereka. Perencanaan dan pengembangan karier pegawai (manajemen karier pegawai) adalah pekerjaan yang rumit dan sensitif. Disebut rumit sebab dalam proses ini harus dipertimbangkan semua hal yang saling terkait. Misalnya saja, tahun ini perusahaan merencanakan akan mempromosikan sejumlah manajer madya ke jenjang yang lebih tinggi. Beberapa hal penting yang harus dipertimbangkan, antara lain:

1. Apa dampak promosi tersebut terhadap keuangan perusahaan?
2. Siapa yang akan menggantikan posisi para manajer yang akan dipromosikan tersebut?
3. Apa yang harus dilakukan perusahaan terhadap pejabat lama yang posisinya diisi oleh para manajer baru?
4. Apakah rotasi pegawai ini tidak berdampak negatif terhadap kinerja unit-unit secara keseluruhan?

Pertanyaan-pertanyaan di atas masih bisa ditambah lagi dengan pertanyaan lain, yang kadangkala amat sensitif dan rawan. Misalnya:

5. Apakah ada di antara para manajer tersebut yang terpaksa harus melangkahi karier para senior mereka? Apa dampaknya jika hal semacam ini terjadi?
6. Apakah ada di antara para manajer tersebut yang mempunyai hubungan dengan para pengambil keputusan puncak di perusahaan (hubungan famili, agama, etnik, almamater, dan lain-lain)?

Untuk menghindari hal-hal yang tidak diinginkan inilah maka proses perencanaan dan pengembangan karier pegawai harus dilakukan secara rasional, terbuka (transparan), dan tidak menyalahi kaidah hukum dan aturan yang ada.

5. Penilaian Prestasi Kerja

Prestasi kerja pegawai (*performance appraisal*) harus dievaluasi berkesinambungan. Ada beberapa alasan. Pertama, lembaga atau organisasi perlu mengetahui dengan jelas apa saja yang telah dihasilkan oleh pegawai mereka. Dengan demikian lembaga akan mengetahui sampai seberapa jauh sumbangan para pegawai tersebut terhadap pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Jadi, dalam hal ini penilaian prestasi kerja perlu dilakukan dalam rangka memahami kinerja lembaga secara umum (makro).

Kedua, penilaian prestasi kerja perlu dilakukan oleh organisasi karena alasan yang lebih khusus, mikro, dan teknis. Tujuan penilaian ini misalnya untuk menentukan kenaikan gaji, insentif, pemberian penghargaan, dan lain sebagainya. Atau, penilaian ini dilakukan karena organisasi membutuhkan data sebagai dasar pengambilan keputusan tentang promosi pegawai, demosi, atau pemberhentian pegawai. Dalam hal ini, sedikitnya ada empat hal yang perlu kita pahami, yakni pengertian dan tujuan penilaian prestasi kerja, metode penilaian, instrument yang digunakan dalam penilaian, serta kendala-kendala yang biasa kita temui dalam proses penilaian prestasi kerja.

6. Kompensasi

Pegawai adalah orang yang bekerja untuk kemajuan suatu organisasi. Mereka telah bekerja dengan mengerahkan tenaga, pikiran, dan keterampilan yang mereka miliki. Untuk itu, wajar jika mereka berhak untuk mendapatkan kompensasi (imbalan) atas semua yang mereka berikan kepada organisasi. Bagi hampir semua pegawai, kompensasi adalah satu hal yang paling penting (di samping pengembangan karier dan kepuasan kerja) dalam kehidupan mereka, baik sebagai pegawai maupun sebagai insan manusia. Kompensasi atau kesejahteraan pegawai mencakup penggajian, tunjangan, perawatan kesehatan, cuti, pensiun dan lain-lain hak sebagai pegawai.

7. Kompensasi Motivasi

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh banyak faktor, baik faktor internal maupun faktor eksternal, misalnya bakat dan minatnya, kemampuan intelektual, lingkungan kerja, tipe manajemen, karakteristik pimpinan, besarnya kompensasi, dan lain-lain. Semua faktor ini penting dan tak boleh diabaikan. Tetapi dari semua faktor tersebut, “motivasi pegawai” adalah satu dari faktor-faktor yang paling penting. Apapun yang terjadi, jika motivasi kerja pegawai buruk, maka besar kemungkinan kinerja pegawai tersebut akan buruk. Sebaliknya, jika motivasi kerja baik (tinggi) maka besar kemungkinan kinerja pegawai akan baik pula (meskipun kita harus menyadari bahwa kualitas kinerja pegawai tidak melulu ditentukan oleh motivasi pegawai). Karena itu, siapapun yang bekerja dengan orang lain terutama bagi para pimpinan yang membawahi pegawai-pegawai, seyogyanya memahami makna motivasi ini. Dengan demikian dapat diharapkan bahwa mereka akan dapat memahami perilaku kerja para pegawai tersebut secara lebih baik, apa yang mendorong mereka bekerja dengan rajin, apa yang membuat mereka bekerja dengan malas dan asal-asalan, dan sebagainya.

8. Pemberhentian Pegawai

Pegawai dapat diberhentikan atas permintaan sendiri atau karena alasan kedinasan/organisasi. Pemberhentian juga dapat disebabkan karena pegawai meninggal dunia atau hilang. Pegawai dapat diberhentikan dengan hormat atau tidak dengan dengan hormat.



BAB 2

Pengembangan Sumber Daya Manusia (MSDM)

A. Pengertian PSDM

Pengembangan Sumber Daya Manusia atau PSDM diterjemahkan dari bahasa Inggris *Human Resources Development* atau HRD. Istilah ini dibangun dari duakonsep, yaitu Pengembangan dan Sumber Daya Manusia. Secara umum, “pengembangan” adalah suatu proses aktif untuk merubah suatu keadaan ke keadaan lain yang lebih baik. Apa yang dimaksud dengan suatu keadaan ini mungkin berhubungan dengan manusia (pegawai) atau pun organisasi. Nadler dan Wiggs (1986) mengatakan “Aktifitas pengembangan tidak berkaitan dengan pekerjaan, tetapi berorientasi pada pertumbuhan, baik personel mau pun organisasi” (*Development activities are not job related, but are oriented both to personel and organizational growth*). Tentu saja hal ini tidak berarti “pengembangan” tidak bermanfaat bagi kelancaran pengerjaan suatu pekerjaan. Definisi ini menyiratkan bahwa proses pengembangan hanya terkait secara langsung dengan personel atau organisasi. Sementara itu, apa yang dimaksud dengan “Sumber Daya Manusia” adalah semua orang (baik: pimpinan, staf, atasan, bawahan, pegawai tetap, pegawai tidak tetap, dan sebagainya) yang tergabung dalam suatu organisasi yang dengan peran dan sumbangannya masing-masing mempengaruhi tercapainya tujuan-tujuan

organisasi. Perlu digarisbawahi, istilah SDM digunakan di sini sebab makna SDM secara substansial memang lebih luas daripada kata pegawai, staf, atau personel. Karena alasan ini pula, ada kecenderungan bahwa makna SDM makin diperluas. Kini SDM tidak hanya terbatas pada Siapapun yang bekerja di dalam organisasi, tetapi juga orang-orang lain yang sebenarnya tidak secara langsung terkait dengan pekerjaan sehari-hari di dalam organisasi, misalnya istri-istri atau suami-suami pegawai, rekanan bisnis, atau bahkan konsumen.

Dari dua pengertian di atas (“pengembangan” dan “SDM”), maka yang dimaksud dengan Pengembangan SDM adalah proses merubah SDM yang dimiliki organisasi, dari suatu keadaan ke keadaan lain yang lebih baik. Jadi, PSDM mengandung suatu pengertian yang dinamis, aktif, berubah-ubah. Meskipun demikian, suatu saat PSDM juga pernah didefinisikan secara sempit, dan hanya dibatasi pada urusan-urusan yang berhubungan dengan diklat (*training*). Lebih sempit lagi, apa yang dimaksud dengan training hanya mengacu kepada kegiatan belajar-mengajar formal, konvensional dan dilakukan secara tatap muka. Dengan definisi sempit seperti ini, program-program PSDM yang bersifat non-formal, non training, non tatap muka, tidak termasuk di dalamnya. Suatu batasan pengertian yang lebih luas diberikan oleh Nadler (1980) yang mengatakan bahwa “*That term human resources development mean those learning experience which to about the possibility of behavioral change*”. Kata kunci dari pengertian ini adalah “*learning experience* (pengalaman belajar). Dari definisi ini, kita memahami bahwa PSDM melibatkan proses perubahan perilaku (*behavior engineering*). Kata “belajar” menurut para pakar memang selalu melibatkan proses perubahan perilaku (dari suatu keadaan ke keadaan lain yang lebih baik). Di samping itu, harus pula ditegaskan bahwa “pengalaman belajar” di dalam proses PSDM itu harus dilakukan secara sadar, yakni direncanakan dengan baik, dilaksanakan secara cermat, dan diukur tingkat efektifitasnya.

B. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia mempunyai dua dimensi yaitu dimensi individual dan dimensi institusional/organisasional. Tujuan yang berdimensi individual mengacu kepada sesuatu yang dicapai oleh seorang pegawai sebagai akibat dari dilaksanakannya Pengembangan Sumber Daya Manusia. Tujuan berdimensi institusional mengacu kepada apa yang dapat dicapai oleh institusi/organisasi, sebagai hasil dari program-program Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Hasil paling langsung dan dapat segera diamati dari suatu program PSDM adalah disebut “*output*”, yakni keluaran dalam bentuk SDM yang telah diperbaiki kualitasnya. Bila “*output*” ini telah dikembalikan ke tempat kerja masing-masing, maka “*output*” (yaitu SDM) ini diharapkan mampu menghasilkan “*outcome*”, yakni keluaran yang berdimensi organisasional. Sebagai misal, sekelompok pegawai dilatih dalam hal keterampilan mengoperasikan komputer. Jika program PSDM yang berupa pelatihan ini telah selesai diadakan, maka sekelompok pegawai ini diharapkan telah mampu mengoperasikan komputer. Sekelompok

pegawai dengan keterampilan ini yang disebut “*output*” PSDM. Bila “*output*” ini telah kembali ke tempat kerja masing-masing dan mereka terbukti mampu memberi sumbangan yang berarti bagi organisasi, misalnya urusan pengelolaan informasi menjadi lebih efektif dan efisien, maka manfaat ini disebut sebagai “*outcome*” PSDM. Dalam hal ini, jelas sekali lebih mudah mencapai dan mengukur “*output*” daripada mencapai dan mengukur “*outcome*”. Dari perspektif PSDM, “*output*” jelas lebih langsung dapat diamati (*observable*), dapat diukur (*measurable*), dan lebih nampak (*tangible*). Tetapi, meskipun secara teoritis kita dapat dengan mudah membedakan antara “*output*” dan “*outcome*” tetapi dalam kenyataan sehari-hari dua istilah ini seringkali dicampuradukkan. Keluhan-keluhan seperti: “Pegawai telah dilatih, tetapi organisasi tetap kurang efektif dan efisien” adalah contoh kongkret pencampuradukkan antara konsep “*output*” dan “*outcome*”. Pada bab ini, cukuplah kita pahami secara sepintas, bahwa PSDM menghasilkan *output* dan *outcome*. Tetapi *output* yang baik belum tentu mengarah tercapainya *outcome* yang baik pula.

C. Ruang Lingkup Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dalam cakupan yang lebih luas, PSDM adalah subsistem dari suatu sistem besar yang disebut Manajemen SDM (*Human Resource Management*, HRM). Dua subsistem lain yang sejajar dengan PSDM adalah pemanfaatan SDM (*Human Resource Utilization*, HRU) dan Lingkungan SDM (*Human Resource Environment*, HRE). Dalam bentuk diagram, sistem dan sub-sub sistem ini adalah seperti berikut (disederhanakan dari Nadler, 1980)

Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Penjelasannya, PSDM (HRD) merupakan satu sub sistem dari manajemen SDM (HRM). PSDM tidak akan lengkap dan bahkan tidak ada artinya jika tanpa pemanfaatan SDM (HRU) dan Lingkungan SDM (HRE). PSDM berjalan optimal jika direncanakan dan dilaksanakan dengan baik. Tetapi PSDM tidak akan ada artinya jika hasilnya (*output*) tidak dimanfaatkan atau ditempatkan di lingkungan kerja yang kondusif. Ruang lingkup PSDM akan dijelaskan kemudian. Tetapi ruang lingkup Pemanfaatan SDM (HRU) adalah meliputi semua kegiatan yang tercakup dalam “manajemen kepegawaian” atau “manajemen personalia”. Kegiatan ini dimulai dari rekrutmen pegawai, seleksi pegawai, sampai dengan pemberhentian pegawai. Sementara itu ruang lingkup lingkungan SDM (HRE) meliputi semua kegiatan penataan lingkungan kerja yang kondusif, dimulai dari perencanaan lingkungan kerja, penyediaan fasilitas kerja, sampai ke pemeliharaan lingkungan kerja. Ruang lingkup PSDM meliputi semua aspek

dan kegiatan yang berhubungan dengan peningkatan kualitas SDM, baik yang berhubungan dengan kegiatan kediklatan maupun non kediklatan. Meskipun demikian, pokok bahasan ini akan lebih diarahkan ke kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan kediklatan, dengan segala aspek dan unsur-unsurnya.

D. Proses Pengembangan Sumber Daya Manusia

Proses “pengembangan” (*development*) SDM berhubungan erat dengan konsep “pendidikan” (*education*) dan “pelatihan” (*training*). Pendidikan dan pelatihan dalam konteks ini adalah “cara” yang mesti dilalui untuk mencapai suatu “pengembangan”.

E. Tantangan Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pada era yang modern, mengglobal, dan berubah teramat cepat ini, penyiapan SDM yang berkualitas menjadi semakin rumit. Tetapi, kerumitan ini sebaiknya kita perlakukan sebagai tantangan yang harus dihadapi, dan bukan halangan yang harus dihindari. Dalam hal ini, secara umum PSDM tengah dan akan menghadapi berbagai tantangan yang harus dihadapi oleh semua praktisi PSDM. Tantangan tersebut antara lain berhubungan dengan standar kualitas, teknologi diklat, status PSDM, dan praktisi PSDM.

1. Standar Kualitas

Standar kualitas di sini mengacu kepada kualitas apa saja yang berhubungan langsung maupun tidak langsung dengan SDM yang dimiliki organisasi. Pada jaman sebelum ada ISO (*International Standard Organization*), kualitas suatu produk ditentukan oleh ukuran-ukuran yang bersifat lokal dan “subyektif”. Kini, standar kualitas produk, jasa, atau proses manajemen lebih ditentukan oleh faktor lain seperti ISO daripada oleh organisasi (misalnya: produsen) itu sendiri. Akibat dari perubahan penentuan standar kualitas ini, maka semua organisasi yang ingin tetap maju dan terdepan, harus mampu mempersiapkan apa saja yang dihasilkannya dalam standar yang ditentukan ini. Karena itu pula, penyiapan SDM yang berkualitas tidak lagi menjadi sesuatu optional (boleh dilakukan boleh tidak), tetapi menjadi sesuatu yang “*obligatory*” (wajib dilakukan).

Jaman dulu, Pejabat Indonesia boleh-boleh saja hanya menguasai bahasa Indonesia. Tetapi saat ini, Pejabat yang hanya menguasai bahasa Indonesia dan tidak menguasai bahasa lain (minimal bahasa Inggris) akan sulit diharapkan mampu memimpin organisasi yang berhubungan dengan bangsa asing. Jaman dulu, bangsa Indonesia tidak kesulitan mengeksport suatu produk ke negara lain, dengan standar mutu barang dagangan yang “seadanya”. Kini, barang yang

sama tidak akan laku dijual jika tidak disertai sertifikat ISO 9002, misalnya. Ini semua memberi isyarat kepada kita bahwa PSDM saat ini dan di masa depan tidak hanya ditentukan oleh diri kita sendiri, tetapi akan juga ditarik atau didorong oleh faktor-faktor lain di luar diri kita. Tanpa kesadaran semacam ini, SDM Indonesia akan berjalan di tempat (*stagnan*) dan cenderung berkualitas rendah (*medioker*).

2. Teknologi Diklat

Kualitas PSDM dipengaruhi oleh berbagai hal antara lain biaya, fasilitas, pengelola, mutu masukan (calon trainee), dan teknologi. Dalam hal yang terakhir ini siapapun yang mengelola PSDM dewasa ini harus makin menyadari bahwa teknologi diklat semakin hari semakin berkembang, baik teknologi perangkat keras maupun perangkat lunaknya. Sejauh yang berhubungan dengan teknologi perangkat keras praktisi PSDM dituntut untuk terus-menerus mencari alternatif-alternatif agar sarana/ prasarana diklat tetap “*up-to-date*”. Berbagai media pembelajaran yang ada saat ini (dari yang paling sederhana seperti *Overhead Projector* sampai ke Teknologi informasi (Intenet) terus menerus diperbaiki dan ditawarkan di pasaran. Tentu saja praktisi PSDM boleh memilih bersikap statis, dan tetap menggunakan perangkat tradisional dan kuno untuk pelaksanaan diklat-diklat yang ada. Tetapi sikap statis seperti ini (meskipun nampaknya lebih “murah”) akan berdampak jauh terhadap peningkatan kualitas SDM yang dididik. Sungguh naif bila kita menganggap bahwa seorang trainee bisa dilatih secara optimal, bila kita hanya mengandalkan perangkat-perangkat tradisional seperti papan tulis (terutama bila materi diklat yang diajarkan cukup rumit dan memerlukan praktek-praktek psikomotorik). Dalam hal teknologi perangkat lunak, praktisi diklat harus terus-menerus mengikuti perkembangan berbagai hal di bidang teknologi pembelajaran (*instructional technology*), termasuk program-program pembelajaran, metode dan strategi instruksional, media, termasuk manajemen PSDM itu sendiri.

Saat ini, berbagai program pelatihan bagi pelatih (*Training of Trainers*) secara rutin telah dilakukan di banyak pusat-pusat diklat di berbagai lembaga (swasta maupun negeri). Kini mulai timbul kesadaran baru, bahwa penguasaan materi diklat saja tidak cukup dimiliki oleh seorang pelatih. Lebih dari itu, pelatih dituntut pula menguasai teknologi penyampaian materi itu kepada Trainee. Lebih dari itu, pelatih harus mampu “membelajarkan” Para trainee (tidak hanya “menyampaikan materi” kepada siswa) dalam kondisi yang paling optimal. Semua ini harus dilakukan semua praktisi PSDM bila mereka berambisi untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi PSDM semaksimal mungkin.

3. Status Pengembangan Sumber Daya Manusia

Status seseorang atau organisasi sangat menentukan apa yang dapat dilakukan terhadap seseorang atau organisasi itu. Sebaliknya, status juga sangat menentukan apa yang dapat dilakukan oleh seseorang atau organisasi tersebut. Jika status atau posisi PSDM di dalam struktur organisasi rendah, maka dapat diduga bahwa PSDM di organisasi tersebut dianggap tidak penting bahkan dilecehkan. Praktisi PSDM nya sendiri tidak memiliki “posisi tawar” yang kuat, suara mereka tidak didengar, jumlah anggaran yang dimiliki kecil, dan malah seringkali menjadi kambing hitam berbagai kegagalan organisasi. Jika pegawai berbuat salah maka pusat PSDM yang disalahkan, jika perusahaan rugi, pusat PSDM yang dianggap memboroskan anggaran organisasi. Tetapi, jika segalanya berjalan lancar, beres, dan makmur, maka tidak ada yang menganggap bahwa pusat PSDM mempunyai andil dalam kesuksesan itu. Sebaliknya, jika status atau posisi PSDM tinggi di organisasi, maka PSDM ini akan sangat dihormati, sangat berpengaruh terhadap kualitas SDM dan bahkan kualitas organisasi secara keseluruhan. Jika status PSDM ini kuat, maka organisasi hanya menugaskan orang-orang terpilih dan terbaik untuk menjadi personel pusat PSDM, bukan sekedar orang-orang “terbuang”. Jika status PSDM kuat, maka anggaran PSDM akan besar, program-program yang ditawarkan dipilih hanya yang berkualitas dan mempunyai “*civil effects*” yang jelas, dan tidak mudah bagi pihak luar untuk “mengganggu” program-program yang telah direncanakan dan dilaksanakan. Karena itu, tantangan yang dihadapi praktisi PSDM adalah mencari upaya-upaya agar status dan posisi PSDM menjadi penting di organisasi. Hal ini dipengaruhi oleh visi yang dimiliki oleh para pimpinan di organisasi tersebut. Jika visi mereka terhadap PSDM rendah, maka perlakuan mereka terhadap PSDM juga rendah. Secara ideal, pemimpin yang sukses dan bervisi jauh biasanya tidak pernah memandang rendah terhadap PSDM. Organisasi yang sukses selalu didukung SDM yang berkualitas. Jadi, hanya orang yang cupet pikiran yang beranggapan bahwa organisasi mampu sukses tanpa dukungan SDM yang berkualitas. Dan agar SDM berkualitas, maka pusat PSDM harus kuat dan berkualitas.

4. Praktisi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Tantangan terhadap PSDM sebagian berasal dari diri praktisi PSDM itu sendiri. Secara teknis-profesional, banyak praktisi PSDM yang tidak memiliki kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk mengelola PSDM. Sering terjadi, praktisi PSDM bukanlah orang-orang yang dididik secara khusus dalam bidang PSDM atau teknologi diklat. Mereka adalah orang-orang “operasional” yang

ditempatkan di pusdiklat dengan dibekali kursus-kursus pendek tentang PSDM. Dalam banyak kasus, orang-orang ini merasa lebih sebagai “orang buangan” daripada staf profesional yang harus melakukan tugas-tugas profesional. Tentu saja PSDM memerlukan praktisi-praktisi yang profesional di bidangnya. Tetapi, persepsi yang salah kaprah terhadap status praktisi PSDM ini berpengaruh langsung terhadap status dan kinerja para praktisi tersebut. Misalnya, para praktisi tersebut cenderung bermotivasi rendah karena hasil karya mereka sering diremehkan. Mereka jarang dilibatkan dalam pembuatan berbagai keputusan penting yang menyangkut nasib lembaga. Anggaran PSDM cenderung kecil karena unit ini dianggap tidak penting. Ini semua mendorong para praktisi PSDM tersebut bekerja secara asal-asalan dan apatis. Meskipun demikian, keadaan ini berangsur-angsur mulai berubah. Unit PSDM semakin naik posisinya dalam hirarki organigram lembaga. Para personil PSDM mulai diberi pendidikan dan tugas-tugas yang lebih berbobot dan penting. PSDM tidak lagi dianggap sebagai unsur “pengeluaran” yang tidak berguna, tapi diperlakukan sebagai “investasi” yang membawa manfaat, baik untuk jangka pendek maupun untuk jangka panjang. Posisi penting inilah yang harus terus-menerus diperjuangkan oleh para praktisi PSDM agar dapat terwujud di lembaga mereka masing-masing.

BAB 3

Kebijakan Manajemen PNS

A. Arah Kebijakan Manajemen PNS

Manajemen sumber daya aparatur, yang merupakan tugas pokok Badan Kepegawaian Negara (BKN), adalah mempersiapkan aparatur pemerintah yang profesional sesuai dengan kebutuhan pelayanan terhadap masyarakat dan tantangan jaman. Pada hakikatnya, arah kebijakan manajemen PNS - yang biasanya disebut juga arah pembinaan aparatur, difokuskan pada empat hal, yaitu terciptanya PNS yang netral, profesional, akuntabel dan sejahtera. Netralitas PNS artinya bahwa pegawai negeri harus netral dari pengaruh semua golongan dan partai politik, serta tidak diskriminatif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Untuk menjamin netralitas pegawai negeri sebagaimana dimaksud, pegawai negeri dilarang menjadi anggota dan atau pengurus partai politik. Jadi, PNS tidak boleh memihak dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Oleh karena itu, undang-undang melarang PNS terlibat secara aktif dalam kegiatan partai politik. Profesional artinya, bahwa seorang PNS harus bekerja sesuai dengan standar profesi sebagai pelayan masyarakat. Akuntabel artinya bahwa setiap kegiatan dan hasil akhir dari kegiatan penyelenggaraan negara harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat atau rakyat sebagai pemegang kedaulatan tertinggi negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sedangkan, sejahtera artinya bahwa seorang PNS haruslah dapat hidup secara layak dari profesinya sebagai seorang PNS. Oleh karena itu, ke depan harus diupayakan secara terus menerus untuk meningkatkan kesejahteraan PNS. Dari uraian di atas menunjukkan bahwa arah kebijakan manajemen aparatur adalah menciptakan suatu sistem yang mampu mengembangkan profesionalisme dan pola karir yang berorientasi pada kinerja dalam rangka mendukung pencapaian tujuan organisasi, serta memperhatikan remunerasi (kesejahteraan) yang layak dan adil. Dengan demikian, arah kebijakan

manajemen aparatur, yang saat ini trend dengan istilah reformasi birokrasi, (khususnya reformasi kepegawaian), harus dirancang secara matang dan sistematis dengan tata cara yang jelas. Dalam upaya mewujudkan paradigma pembangunan sumber daya aparatur guna mewujudkan PNS yang profesional, diperlukan beberapa langkah strategis sebagai prakondisi menuju ke arah hal tersebut, antara lain :

1. Terbentuknya standar jabatan dan standar kompetensi jabatan, serta
2. Terbentuknya sistem informasi kepegawaian bagi PNS.

Untuk menerapkan sistem merit (*merit system*) secara konsisten, dalam penempatan dan pemanfaatan PNS harus didasarkan pada standar jabatan dan standar kompetensi. Kedua standar tersebut dibuat berdasarkan hasil analisis jabatan dari masing-masing organisasi. Standar jabatan merupakan standar yang diciptakan untuk setiap jabatan dalam suatu organisasi. Dengan informasi standar jabatan yang tepat, seharusnya penempatan dan pemanfaatan PNS disesuaikan dengan standar kompetensi PNS. Dengan demikian, prinsip *the right man on the right place* dapat dijalankan dan profesionalisme PNS didorong pencapaiannya. Demikian pula dengan keberadaan sistem informasi kepegawaian bagi PNS merupakan sasaran untuk mengantisipasi terjadinya revolusi teknologi informasi yang mengakibatkan mudahnya semua pihak mengakses berbagai informasi dan berkomunikasi melalui jaringan elektronik. Hal ini semacam menjadi database kepegawaian, sehingga semua pihak yang terkait dapat memanfaatkan kemajuan teknologi dalam upaya membangun organisasinya dan *networking* dengan pihak lain yang menjadi tuntutan organisasi modern dapat dengan mudah dilakukan.

B. Ciri Pegawai yang Profesional

Istilah “profesional” (*professional*), aslinya adalah kata sifat dari kata profesi (*profession*), yang berarti sangat mampu melakukan pekerjaan. Secara sederhana, profesional berarti ahli dalam bidangnya (Poswopoespito dan Utomo, 2000:266). Profesional dapat pula diartikan sebagai suatu kemampuan dan keterampilan seseorang dalam melakukan pekerjaan menurut bidang dan tingkatan masing-masing (Jusuf Suit dan Almasdi, 2000: 99-101). Sementara FGP. Sianipar (2000: 8) mengatakan bahwa seseorang dapat dikatakan profesional, apabila orang tersebut memiliki keahlian atau keterampilan di bidang tertentu dan mampu mempraktekkan keahlian tersebut sesuai dengan etika profesi. Dari beberapa pengertian menunjukkan bahwa seseorang yang profesional tidak dapat dinilai dari satu segi saja, tetapi harus dari segala segi. Di samping keahlian

dan keterampilan, juga perlu diperhatikan mentalitasnya. Jadi, yang dikatakan dengan tenaga profesional ialah tenaga yang benar-benar memiliki keahlian dan keterampilan serta sikap mental terkendali terpuji, juga dapat menjamin bahwa segala sesuatunya dari perbuatan dan pekerjaannya berada dalam kondisi yang terbaik dari penilaian semua pihak. Sikap profesional bermakna sikap yang mengacu pada peningkatan kualitas profesi. Sikap profesional akan terlihat dengan jelas karena langsung mengejawantah pada tindakan profesional, yaitu tindakan yang mencerminkan bahwa ia benar-benar ahli dalam bidangnya. Hasil dari pekerjaan yang dilaksanakan bila ditinjau dari segala segi telah sesuai dengan porsi, objektif, serta bersifat terus menerus dalam situasi dan kondisi yang bagaimanapun serta dalam jangka waktu penyelesaian yang relatif singkat. Demikian sempurnanya hasil pekerjaan itu, disamping pelayanan dan perilaku yang diberikan, menyebabkan sulitnya pihak lain untuk mencari-cari celanya. Personil yang semacam itu di dalam organisasi disebut tenaga profesional. Dalam perspektif yang agak berbeda dikemukakan oleh Muhibbin Syah (2002: 229-230), bahwa sebagai kata benda, profesional kurang lebih berarti orang yang melaksanakan sebuah profesi dengan menggunakan profesiensi (*proficiency*) sebagai mata pencaharian. Profesiensi adalah padanan kata dalam bahasa Inggris yang umumnya diartikan sama dengan istilah kompetensi (*competency*). Pengertian dasar kompetensi adalah kemampuan atau kecakapan. Hanya *proficiency* adalah istilah yang lebih sering digunakan orang untuk menyatakan kemampuan berperingkat tinggi. Dengan demikian, orang profesional dapat juga diartikan sebagai orang yang melaksanakan tugas profesinya dengan kemampuan tinggi (profesiensi) sebagai sumber kehidupan. Kebalikan dari orang profesional adalah orang amatir, yang di negara-negara Barat umumnya disebut subprofessional. Dalam menjalankan kewenangan profesionalannya, seseorang yang berprofesi tertentu dituntut memiliki keragaman kecakapan/kemampuan yang dalam konteks manajemen sumber daya manusia umumnya dikenal dengan istilah *competency*. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa orang yang profesional selalu ditandai oleh kepemilikan seperangkat kompetensi sesuai dengan bidang pekerjaan atau profesinya.

Namun yang menjadi catatan di sini adalah, bahwa orang yang profesional belum tentu kompeten, sebaliknya orang yang kompeten belum tentu profesional. Orang profesional dikatakan kompeten, jika mereka memiliki beberapa kompetensi yang dipersyaratkan oleh profesi (bidang tugasnya). Sebaliknya, orang yang kompeten dibidang tertentu belum tentu profesional, jika mereka tidak memiliki karakteristik sebagai orang profesional. Oleh karena itu, istilah profesional dan kompetensi biasanya selalu dipakai secara bergandengan, atau kedua kata tersebut tidak dapat dipisahkan. Sedangkan, istilah profesionalisme

yang biasanya selalu digunakan secara bervariasi dengan kata profesional, dapat dipahami sebagai kualitas dan tindak tanduk khusus yang merupakan ciri orang profesional. Profesionalisme dapat pula berarti sebagai paham menempatkan profesi sebagai titik perhatian utama dalam hidup seseorang.

Ini berarti bahwa orang yang menganut paham profesionalisme selalu menunjukkan sikap profesional dalam bekerja dan di dalam keseharian hidupnya. Demikian halnya dengan makna profesional, profesionalisme seseorang tidak hanya semata-mata diukur dari kemampuan dan keterampilan (*skills*) yang dimiliki, tetapi faktor etika atau moral juga masuk di dalamnya (Mokoginta, 2002). Dalam pengertian yang relatif lengkap dapat dikatakan bahwa profesionalisme adalah paham tentang kemampuan untuk bekerja sama yang dipraktikkan dalam masyarakat, kemampuan berdiskusi tentang strategi baru, selalu terbuka menerima ide-ide baru, memiliki kemampuan untuk memecahkan masalah, mampu mengumpulkan dan menganalisis data, mampu mencari dan melihat masalah sekaligus meningkatkan kemampuan pribadi untuk menanganinya dan bukan sekedar mengikuti standar prosedur pemecahan masalah. Adapun kata profesionalitas dapat dimaknai sebagai hal yang berkaitan dengan keprofesionalan atau perihal profesi tertentu. Profesionalitas dapat pula diartikan sebagai kemampuan untuk bertindak secara profesional.

Berkenaan dengan penjelasan di atas, Sonny Keraf (1994: 3943), mengatakan ada beberapa karakteristik profesi yang bersifat umum, yang sekaligus diandaikan dimiliki oleh orang-orang yang profesional, yaitu :

1. adanya keahlian dan keterampilan khusus,
2. adanya komitmen moral yang tinggi,
3. biasanya orang yang profesional adalah orang yang hidup dari profesinya,
4. pengabdian kepada masyarakat,
5. pada profesi luhur biasanya ada izin khusus untuk menjalankan profesi tersebut,
6. kaum profesional biasanya menjadi anggota dari suatu organisasi profesi.

Sedangkan Syamsul Maarif (2002) berpendapat bahwa orang yang profesional ditandai oleh beberapa hal, yaitu memiliki wawasan yang luas dan memandang masa depan, memiliki kompetensi di bidangnya, memiliki jiwa berkompetisi, dan secara jujur dan sportif menjunjung etika profesi. Sarjana lain menyatakan bahwa paling tidak ada tiga ukuran profesionalisme pegawai (Basuki, 2005).

1. *Expertness*, artinya ahli di bidangnya. Keahlian ini paling tidak mencakup dua hal pokok, yaitu *transfers expert* dan *content expert*.
2. *Commitment*, artinya memiliki komitmen terhadap profesinya. Komitmen ini mencakup tiga hal, yaitu *individual commitment*/komitmen individual

(dari pegawai itu sendiri, yaitu kemauan untuk mengembangkan kemampuannya), *organizational commitment*/komitmen organisasional (pegawai dituntut agar taat pada organisasi), dan *social commitment*/komitmen pada public (orientasinya pada komitmen masyarakat).

3. Etika dan moral, artinya dalam menjalankan profesinya selalu bersandar pada etika dan moral. Etika dan moral ini umumnya dipayungi oleh suatu kode etik profesi secara tertulis, disertai dengan adanya sanksi tertentu bila terjadi pelanggaran oleh anggota profesi.

Pendapat yang hampir senada dikemukakan oleh Joko Affandi (2002), bahwa paling tidak ada empat ciri yang bisa ditengarai sebagai petunjuk atau indikator untuk melihat tingkat profesionalisme seseorang. *Pertama*, penguasaan ilmu pengetahuan seseorang di bidang tertentu, dan ketekunannya mengikuti perkembangan ilmu yang dikuasai. *Kedua*, kemampuan seseorang dalam menerapkan ilmu yang dikuasai, khususnya yang berguna bagi kepentingan sesama. *Ketiga*, ketaatan dalam melaksanakan dan menjunjung tinggi etika keilmuan, serta kemampuannya untuk memahami dan menghormati nilai-nilai sosial yang berlaku di lingkungannya. Dan *terakhir* adalah besarnya rasa tanggung jawab terhadap Tuhan, bangsa dan negara, masyarakat, keluarga, serta diri sendiri atas segala tindak tanduk dan perilaku dalam mengemban tugas berkaitan dengan penguasaan dan penerapan bidang ilmu yang dimiliki. Jika disederhanakan, maka tingkat profesionalisme seseorang dapat ditengarai oleh empat hal, yaitu: ilmu, amal, etika, dan tanggung jawab.

Dari paparan di atas jelas menunjukkan bahwa orang yang profesional memiliki ciri khusus yang membedakan dengan profesi/pekerjaan lainnya. Yang terpenting dilakukan oleh seorang yang memiliki sikap profesional adalah kegiatan untuk terus menerus meningkatkan kualitas pekerjaan yang ditunjukkan dengan sikap untuk terus menerus belajar.

C. Manajemen SDM Berbasis Kompetensi

Jika ditelusuri, sebagian besar organisasi, khususnya organisasi publik semacam instansi pemerintah, menghadapi masalah berkaitan dengan kompetensi SDM. Menghadapi kesulitan tersebut, sudah banyak organisasi yang telah mulai menggunakan model-model kompetensi (*competency models*) untuk membantu mereka mengenali pengetahuan, keterampilan dan karakteristik pribadi yang sangat penting, yang dibutuhkan oleh seseorang mencapai kinerja yang tinggi. Pendek kata, salah satu strategi dalam melakukan perubahan organisasi adalah melalui rekayasa faktor SDM. Makin dirasa pentingnya SDM dalam menciptakan daya saing yang langgeng disebabkan faktor manusia selalu dapat bertahan

dalam situasi persaingan usaha seperti apapun. Karena manusia memiliki kemampuan untuk beradaptasi dan berkembang serta mampu menciptakan nilai produk atau jasa yang dihasilkan. Oleh karena itu, setiap organisasi harus mampu merespon perubahan yang terjadi dengan melakukan berbagai inovasi, sehingga organisasi tersebut memiliki SDM yang memiliki kompetensi yang tinggi sesuai dengan yang dipersyaratkan dalam pekerjaannya. Salah satu metode andal yang pada saat ini banyak digunakan oleh berbagai organisasi, khususnya di lingkungan private/bisnis adalah melalui pendekatan manajemen SDM berbasis kompetensi (*competency-based human resource management*).

Konsep manajemen SDM berbasis kompetensi menawarkan pendekatan baru yang dapat menerjemahkan tuntutan kebutuhan kompetensi organisasi ke dalam kebutuhan jabatan dan kebutuhan kompetensi individu (Siswanto, 2003: 1). Selain itu, dengan pendekatan ini banyak fungsi manajemen SDM yang semula sulit untuk dilakukan, menjadi lebih mudah dan praktis, seperti: analisis kebutuhan pelatihan, rencana karier pegawai, pengelompokan jabatan, dan sebagainya, yang kesemuanya disusun berdasarkan tingkat kebutuhan kompetensi. Dengan kata lain, manajemen SDM berbasis kompetensi merupakan salah satu model yang dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran pengembangan SDM dan

organisasi berbasis standar kinerja yang telah ditetapkan. Model ini lebih spesifik, fleksibel, mempunyai relevansi dengan tugas dan pekerjaan, lebih bermutu dan memerlukan waktu yang relatif singkat. Jadi, manajemen SDM berbasis kompetensi adalah pengelolaan SDM, di mana seluruh proses manajemen SDM, khususnya penempatan individu pada suatu jabatan tertentu didasarkan pada informasi kebutuhan kompetensi suatu jabatan, yang sebelumnya telah dianalisis dan diukur aspek-aspek yang kemungkinan akan sangat mempengaruhi keberhasilan/efektivitas penyelesaian tugas/pekerjaan yang dibebankan dalam jabatan tersebut.

Dari uraian di atas dapat dijelaskan bahwa pada dasarnya, model kompetensi merupakan suatu sistem di mana setiap jabatan dalam suatu organisasi ditentukan profil kompetensi dan disertai dengan tindakan untuk memastikan bahwa suatu jabatan memiliki kompetensi yang diperlukan. Fungsi utama manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah mengurangi kesenjangan (gap) antara kompetensi jabatan yang ditetapkan dengan kompetensi pemegang jabatan. Semua proses MSDM mulai rekrutmen, penempatan, pelatihan, pengembangan, penilaian kinerja, gaji, proses suksesi, pemberian penghargaan, dan sebagainya, dilaksanakan dengan memadukan unsur-unsur kompetensi sebagaimana dijelaskan di atas.

Sebagai kesimpulan dari uraian di atas dapat dijelaskan bahwa pembicaraan mengenai pengelolaan kompetensi SDM, terlebih dahulu kita harus mencari

tahu bagaimana kompetensi SDM organisasi dikelola, mulai tahap perencanaan, pengorganisasian sampai dengan mengevaluasinya (Herman, 2005). *Pertama*, merencanakan kompetensi SDM. Artinya, organisasi harus berpijak dari visi dan misi organisasi (instansi), kemudian diterjemahkan ke dalam strategi fungsional yang ada. Pendek kata, visi dan misi organisasi diterjemahkan ke dalam strategi pengelolaan SDM aparaturnya, yang kemudian diterjemahkan menjadi tuntutan kompetensi SDM yang harus dimiliki. Selanjutnya, kompetensi SDM ini harus dipetakan agar lebih mudah dalam pengelolaannya. Pemetaan kompetensi ini akan merupakan rancangan kompetensi yang mau dibangun organisasi, baik yang merupakan kompetensi inti (*core competencies*) maupun kompetensi pendukung (*supporting competencies*).

Kedua, pengorganisasian kompetensi SDM. Setelah peta kompetensi diketahui, organisasi harus melakukan pengelompokan atas kompetensi tersebut. Upaya pengelompokan ini bisa dilakukan melalui penentuan bidang-bidang kompetensi inti yang merupakan tonggak organisasi, maupun bidang kompetensi pendukung. Tentunya, hal ini akan berlainan untuk organisasi yang berbeda. Melalui pengorganisasian ini, organisasi akan lebih mudah dalam upaya pengembangan kompetensi lebih jauh. *Ketiga*, pengembangan kompetensi. Upaya ini dimulai dengan penilaian terhadap kompetensi yang saat ini sudah dimiliki oleh SDM yang ada. Kemudian dibandingkan dengan peta kompetensi yang telah disusun, sehingga dapat diketahui gap antara kompetensi yang seharusnya dimiliki dan yang diharapkan. Berangkat dari kondisi ini, selanjutnya organisasi melakukan berbagai upaya pembangunan dan pengembangan kompetensi SDM, sehingga peta kompetensi tadi dapat terisi dengan baik. *Keempat*, organisasi melakukan evaluasi terhadap kompetensi yang sudah dibangun dan dikembangkan tadi, untuk mengetahui sampai sejauh mana upaya yang dilakukan telah mencapai sasaran peta kompetensi yang telah disusun. Upaya evaluasi ini harus senantiasa memperhatikan perkembangan situasi yang ada, sehingga apabila diperlukan organisasi harus juga melakukan berbagai penyesuaian baik terhadap peta kompetensi maupun pengembangan kompetensi aparatur yang telah disusun. Pertanyaannya sekarang adalah, bagaimana organisasi dapat melakukan pengelolaan SDM berbasis kompetensi? Pada dasarnya, MSDM berbasis kompetensi merupakan salah satu konsep manajemen SDM yang mengaitkan aktivitas SDM dalam organisasi dengan kompetensi inti/dasar yang mau diunggulkan. Seperti telah dijelaskan di atas bahwa langkah awal yang perlu dilakukan oleh organisasi pemerintah adalah mengidentifikasi visi dan misi yang hendak dicapai. Dengan begitu, akan diketahui ke arah mana yang akan dituju, strategi apa yang mau dikembangkan, barulah kemudian organisasi menyusun rancangan/model kompetensi (dalam

bentuk peta kompetensi) seperti apa yang mau dibangun untuk mencapai visi dan misi tersebut. Misalnya, Badan Kepegawaian Negara (BKN) ingin menjadikan diri sebagai institusi yang handal dalam manajemen aparatur, khususnya Pegawai Negeri Sipil (PNS), maka sebagai organisasi pemerintah, BKN akan terus-menerus mengembangkan kompetensi SDM-nya di bidang manajemen aparatur, mulai rekrutmen pegawai, haruslah dicari mereka yang memiliki pengetahuan, keterampilan atau keahlian di bidang MSDM, penelitian-penelitian MSDM difokuskan pada bidang aparatur, dan seterusnya.

Berdasarkan peta kompetensi dan upaya pengembangan kompetensi SDM-nya, selanjutnya BKN sebagai organisasi pemerintah haruslah menggunakan peta yang telah disusun tadi, sebagai dasar dalam berbagai keputusan SDM-nya. Mulai pelaksanaan pengadaan SDM-nya, dalam penentuan persyaratan, dan prosedur seleksi, maka tuntutan kompetensi akan dijadikan dasar. Program-program sosialisasi, pelatihan, dan pengembangan SDM dilakukan dalam rangka pembangunan kompetensi SDM. Penentuan arah karier, pengelolaan kinerja dan kompensasi yang diberikan juga berdasarkan pada kompetensi SDM yang dimilikinya. Dengan demikian, segala upaya organisasi dalam aktivitas SDM-nya mengacu pada kompetensi SDM yang hendak dibangun oleh organisasi.

Beberapa manfaat yang dapat dipetik dengan dimilikinya peta kompetensi ini, antara lain:

1. Organisasi mengetahui SDM mana yang siap untuk mengisi posisi tertentu yang sesuai dengan kompetensi yang dituntut dan bagaimana cara untuk menarik, menyeleksi calon baik dari dalam perusahaan maupun dari luar.
2. Organisasi mengetahui arah pengembangan SDM-nya, bukan hanya sekadar ikut-ikutan tren mode pengembangan SDM yang ada, tetapi benar-benar mengembangkan SDM sesuai dengan kebutuhan kompetensinya.
3. Organisasi lebih adil dalam memberikan kompensasinya.
4. Organisasi dapat menyusun perencanaan karier yang lebih pasti bagi karyawannya.
5. Organisasi lebih adil dalam menilai kinerja karyawannya.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa mengelola kompetensi SDM dapat merupakan solusi proaktif dalam menangani persoalan SDM aparatur pemerintah. Disain manajemen inilah yang kemudian dikenal dengan sebutan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (*Competency-Based Human Resources Management*).

BAB 4

Manajemen Pegawai Negeri Sipil

A. Perencanaan

Perencanaan kepegawaian dalam manajemen PNS merupakan proses kegiatan untuk menetapkan rencana yang meliputi jumlah, jenis, syarat dan sumber tenaga pegawai yang diperlukan oleh satuan organisasi/instansi untuk melaksanakan berbagai kegiatan atau tugas pekerjaan dalam pencapaian tujuan satuan organisasi/ instansi yang bersangkutan. Perencanaan tersebut, harus dilakukan secara integral yang meliputi antara lain: penerimaan, seleksi, penempatan, pengembangan dan penilaian dalam kerangka perencanaan organisasi secara keseluruhan. Dalam rangka perencanaan kepegawaian, maka kegiatan analisis jabatan mutlak diperlukan, diantaranya penting untuk menetapkan formasi.

1. Formasi

a. Pengertian dan Penetapan Formasi

Formasi PNS diatur dalam PP No. 97 Tahun 2000 sebagaimana telah diubah dengan PP No. 54 tahun 2003. Formasi adalah penentuan jumlah dan susunan pangkat PNS yang diperlukan untuk mampu melaksanakan tugas pokok yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang. Formasi PNS Pusat adalah formasi bagi PNS yang bekerja pada suatu satuan organisasi Pemerintah Pusat. Formasi PNS Pusat untuk masing-masing satuan organisasi Pemerintah Pusat setiap tahun anggaran ditetapkan oleh Menteri yang bertanggung jawab di bidang pendayagunaan Aparatur Negara, setelah mendapat pertimbangan Kepala BKN berdasarkan usul dari Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat. Pejabat dimaksud adalah Menteri, Jaksa Agung, Sekretaris Kabinet, Sekretaris Militer, Sekretaris Presiden, Sekretaris Wakil Presiden, KAPOLRI, Pimpinan LPND, dan Pimpinan Kesekretariatan Lembaga Tertinggi/Tinggi Negara, Kepala Pelaksana Harian Badan Narkotika

Nasional serta Pimpinan Kesekretarisan Lembaga lain yang dipimpin oleh Pejabat Struktural Eselon I dan bukan merupakan bagian dari Departemen Lembaga Pemerintah Non Departemen (LPND). Sedangkan Formasi PNS Daerah adalah formasi bagi PNS yang bekerja pada satuan organisasi Pemerintah Daerah. Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah ialah Gubernur/Bupati/Walikota.

b. Tujuan Penetapan Formasi

Penetapan formasi bertujuan agar satuan-satuan organisasi Negara mempunyai jumlah dan mutu PNS yang memadai sesuai beban kerja dan tanggung jawab pada masing-masing satuan organisasi. Dalam menetapkan formasi PNS Pusat harus mendapat pertimbangan dari Menteri Keuangan dan khusus untuk penetapan formasi PNS di luar negeri memperhatikan pula pertimbangan Menteri Luar Negeri. Sedangkan Penetapan formasi PNS Daerah untuk masing-masing satuan organisasi Pemerintah Daerah setiap tahun anggaran ditetapkan oleh masing-masing Kepala Daerah, yaitu bagi:

- 1) Pemerintah Provinsi ditetapkan oleh Gubernur;
- 2) Pemerintah Kabupaten ditetapkan oleh Bupati;
- 3) Pemerintah Kota ditetapkan oleh Walikota.

c. Beberapa Hal dalam Penyusunan Formasi

1) Dasar Penyusunan Formasi

Hal-hal yang menjadi dasar dalam penyusunan formasi, dan harus diperhatikan secara cermat adalah:

- a) Jenis pekerjaan;
- b) Sifat pekerjaan;
- c) Perkiraan beban kerja;
- d) Perkiraan kapasitas pegawai;
- e) Kebijakan pelaksanaan pekerjaan;
- f) Jenjang dan jumlah jabatan serta pangkat;
- g) Peralatan yang tersedia.

2) Sistem Penyusunan Formasi

Ada 2 (dua) sistem yang dapat digunakan dalam penyusunan formasi:

- a) Sistem sama, yaitu suatu sistem yang menentukan jumlah dan kualitas yang sama bagi semua satuan organisasi yang sama dengan tidak memperhatikan besar kecilnya beban kerja.

- b) Sistem ruang lingkup, yaitu suatu sistem yang menentukan jumlah dan kualitas PNS berdasarkan jenis, sifat dan beban kerja yang dipikulkan pada satuan organisasi itu.

3) Analisis Kebutuhan Pegawai

Analisis kebutuhan pegawai dilakukan melalui analisis jabatan sebagai dasar dalam penyusunan formasi. Melalui analisis itu digambarkan secara konkrit jumlah dan kualitas PNS yang diperlukan oleh suatu satuan organisasi untuk melaksanakan tugasnya secara berdaya guna dan berhasil guna.

4) Anggaran Belanja Negara

Penetapan jumlah PNS bagi suatu satuan organisasi pada akhirnya ditentukan oleh sangat tersedianya anggaran. Oleh karena itu walaupun suatu formasi telah disusun secara rasional berdasarkan analisis kebutuhan pegawai, namun kebutuhan yang menjadi dasar penetapan bagi satuan organisasi didasarkan atas kemampuan anggaran yang tersedia.

2. Analisis Jabatan

Menempatkan PNS pada jabatan yang tepat dalam suatu susunan organisasi, terlebih dahulu harus diketahui mengenai informasi tentang tugas pokok, fungsi dan beban tugas organisasi tersebut. Informasi tersebut hanya dapat diketahui melalui hasil analisis jabatan.

Analisis jabatan adalah proses untuk menguraikan data dan informasi tentang jabatan yang kesemuanya itu diperlukan sebagai bahan penyusunan berbagai program antara lain penataan organisasi, kebutuhan dan pengadaan PNS, rekrutmen - seleksi - penempatan, pembagian kerja, penggajian/pengupahan, penilaian prestasi kerja, promosi/mutasi dan perencanaan karir.

Analisis jabatan bertujuan antara lain untuk:

- a. Mendapatkan kualitas dan kuantitas PNS secara tepat yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi;
- b. Pendidikan dan pelatihan;
- c. Evaluasi jabatan;
- d. Penilaian pelaksanaan pekerjaan;
- e. Promosi dan/atau pemindahan; serta
- f. Pengembangan organisasi.

Prinsip-prinsip dalam melaksanakan analisis jabatan antara lain:

- a. Analisis jabatan hendaknya memberikan semua fakta yang ada hubungannya dengan jabatan dan memberikan pula fakta-fakta yang diperlukan untuk bermacam-macam tujuan;

- b. Hasil analisis jabatan hendaknya sering ditinjau kembali dan jika perlu diperbaiki;
- c. Analisis jabatan hendaknya dapat memberikan informasi yang tepat, lengkap dan dapat dipercaya.

B. Pengadaan

Pengadaan PNS diatur berdasarkan PP No. 98 Tahun 2000 sebagaimana telah diubah dengan PP No. 11 Tahun 2002. Pengadaan PNS adalah proses kegiatan untuk mengisi formasi yang lowong. Dalam satuan organisasi Negara, lowongan formasi pada umumnya disebabkan adanya Pegawai Negeri yang berhenti, meninggal dunia, mutasi jabatan dan adanya pengembangan organisasi. Pengadaan PNS tersebut atas dasar kebutuhan, baik dalam arti jumlah dan mutu pegawai maupun kompetensi jabatan yang diperlukan.

Pengadaan PNS dilakukan mulai dari:

1. Perencanaan pengadaan, merupakan penjadwalan kegiatan yang dimulai dari inventarisasi lowongan jabatan yang telah ditetapkan dalam formasi beserta syarat jabatannya, pengumuman, pelamaran, penyaringan, pengangkatan menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) sampai dengan pengangkatan menjadi PNS;
2. Pengumuman, berupa kegiatan memberikan informasi mengenai lowongan formasi yang dilakukan melalui media massa dan/atau bentuk lainnya yang dilakukan paling lambat lima belas hari sebelum tanggal penerimaan lamaran;
3. Pelamaran, pengajuan surat-surat lamaran oleh setiap pencari kerja disertai syarat-syarat yang harus dipenuhi setiap pelamar sesuai dengan pengumuman;
4. Penyaringan, Pejabat Pembina Kepegawaian menetapkan Panitia yang terdiri sekurang-kurangnya 3 (tiga) pejabat, yaitu seorang ketua merangkap anggota, sekretaris merangkap anggota, dan seorang anggota;
5. Pengangkatan CPNS, oleh Pejabat Pembina Kepegawaian bagi pelamar yang dinyatakan lulus ujian penyaringan dan telah menyerahkan kelengkapan administrasi sesuai ketentuan yang berlaku serta mendapat nomor identitas PNS dari Kepala BKN;
6. Pengangkatan Menjadi PNS, berupa kegiatan yang dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian terhadap CPNS yang telah menjalankan masa percobaan sekurang-kurangnya 1 (satu) tahun dan paling lama 2 (dua) tahun dalam jabatan dan pangkat tertentu sesuai dengan syarat yang telah ditetapkan.

C. Pembinaan dan Pengembangan Kualitas

1. Pembinaan

Dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi/instansi dan kompetensi PNS dalam melaksanakan tugasnya, pembinaan PNS merupakan kegiatan penting yang dimulai sejak saat diterima menjadi PNS sampai dengan pemberhentian atau pensiun. Pembinaan dilaksanakan berdasarkan perpaduan antara system prestasi kerja dan sistem karir yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Kebijakan pembinaan PNS berada di tangan Presiden dan dilaksanakan secara menyeluruh. Sistem karir adalah suatu sistem kepegawaian, dimana untuk pengangkatan pertama didasarkan atas kecakapan yang bersangkutan, sedangkan dalam pengembangan lebih lanjut, masa kerja, kesetiaan, pengabdian dan syarat-syarat subyektif lainnya juga menentukan. Sistem karir dapat dilaksanakan melalui:

a. Sistem Karir Terbuka

Sistem karir terbuka ialah suatu sistem kepegawaian yang menetapkan bahwa untuk menduduki jabatan yang lowong dalam suatu satuan organisasi bersifat terbuka bagi setiap warga negara asalkan yang bersangkutan mempunyai kecakapan dan pengalaman yang diperlukan untuk mengisi jabatan yang lowong itu.

b. Sistem Karir Tertutup

Sistem karir tertutup ialah suatu sistem kepegawaian yang menetapkan bahwa jabatan yang lowong dalam suatu organisasi hanya dapat diduduki oleh PNS yang telah ada dalam organisasi itu, tidak boleh diduduki oleh orang luar. Sistem karir tertutup mempunyai beberapa arti:

- 1) Sistem karir tertutup dalam arti Kementerian Negara, artinya bahwa jabatan yang lowong dalam suatu Kementerian Negara hanya diisi oleh PNS yang telah ada dalam Kementerian Negara itu dan tidak boleh diisi oleh PNS dari Kementerian Negara lain;
- 2) Sistem karir tertutup dalam arti Negara, artinya bahwa jabatan-jabatan yang ada dalam organisasi Pemerintah hanya dapat diduduki oleh PNS yang telah ada dalam organisasi Pemerintah. Dalam sistem karir tertutup dimungkinkan pemindahan PNS dari Kementerian Negara yang satu ke Kementerian Negara yang lain atau dari Provinsi yang satu ke Provinsi yang lain. Sistem inilah yang dianut oleh Undang-Undang tentang pokok-pokok kepegawaian saat ini.

3) Sistem Prestasi Kerja

Sistem prestasi kerja ialah suatu sistem kepegawaian yang menetapkan bahwa pengangkatan seseorang dalam suatu jabatan didasarkan atas kecakapan dan prestasi yang dicapai oleh orang yang diangkat. Kecakapan tersebut harus dibuktikan dengan lulus dalam ujian dinas dan prestasinya itu harus terbukti secara nyata. Sistem prestasi kerja tidak memberikan penghargaan terhadap masa kerja.

Saat ini para pejabat dan instansi yang secara fungsional mempunyai kewenangan dan hubungan fungsional dalam pembinaan PNS, adalah:

- 1) Presiden Republik Indonesia, memegang kebijakan pembinaan PNS secara menyeluruh;
- 2) Meneg PAN, bertanggung jawab dalam meningkatkan pendayagunaan PNS;
- 3) BKN, bertanggung jawab dalam penyelenggaraan kebijakan manajemen PNS;
- 4) LAN, bertanggung jawab dalam pembinaan dan penyelenggaraan Diklat Jabatan PNS;
- 5) Badan Pertimbangan Kepegawaian, yang dibentuk berdasarkan Keppres No. 67 Tahun 1980 bertugas:
 - a) Memeriksa dan mengambil keputusan mengenai keberatan yang diajukan oleh PNS Golongan ruang IV/a ke bawah yang dijatuhi hukuman disiplin pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai PNS dan pemberhentian tidak dengan hormat sebagai PNS;
 - b) Memberikan pertimbangan kepada Presiden mengenai usul penajutan hukuman disiplin pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai PNS dan pemberhentian tidak dengan hormat sebagai PNS untuk Golongan ruang IV/b ke atas serta pembebasan dari Jabatan Struktural Eselon I.
- 6) Komisi Kepegawaian Negara, yang dibentuk berdasarkan PP No. 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan Struktural sebagaimana telah diubah dengan PP No. 13 Tahun 2002, berkewajiban untuk memberikan pertimbangan tertulis kepada Presiden dalam hal pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari Jabatan Struktural Eselon I pada Instansi Pemerintah Pusat. Sebelum Komisi Kepegawaian Negara terbentuk, pelaksanaan kewajibannya

dilakukan oleh Badan Pertimbangan Jabatan Tingkat Nasional yang dibentuk berdasarkan Keppres No. 47 Tahun 1994;

- 7) Departemen Keuangan, bertanggung jawab dalam pengurusan anggaran belanja PNS;
- 8) Departemen Kesehatan, bertanggung jawab dalam pelaksanaan pemeliharaan kesehatan bagi seluruh PNS;
- 9) Perum Husada Bhakti, bertugas untuk menyelenggarakan pemeliharaan kesehatan PNS dan Penerima Pensiun beserta keluarganya sesuai dengan PP No. 23 Tahun 1984 *jo* PP No. 22 Tahun 1984;
- 10) Pusat Koperasi Pegawai Negeri menyelenggarakan sebagian kesejahteraan PNS yang bertugas sebagai penyalur bahan-bahan pokok bagi keperluan PNS, terutama beras;
- 11) Persero Taspen, mengurus asuransi sosial PNS termasuk dana pensiun dan tabungan hari tua;
- 12) Badan Pertimbangan Tabungan Perumahan (Bapertarum), yang dibentuk berdasarkan Keppres No. 14 Tahun 1993.

2. Pengembangan Kualitas

Sesuai dengan tuntutan nasional dan global untuk mewujudkan pemerintahan yang baik diperlukan PNS yang mempunyai kompetensi jabatan dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Untuk menciptakan PNS yang memiliki kompetensi tersebut diperlukan peningkatan kualitas kemampuan profesional, sikap pengabdian dan kesetiaan pada perjuangan bangsa dan negara, semangat persatuan dan kesatuan bangsa, serta pengembangan wawasan PNS melalui Diklat Jabatan yang merupakan bagian Integral dari upaya pembinaan PNS secara menyeluruh. Dalam hubungan ini Diklat mengacu pada kompetensi jabatan. Kompetensi jabatan menurut PP No. 101 Tahun 2000 adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang PNS, berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya. Diklat Jabatan dimaksud diatas mengacu pada:

- a. peningkatan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, bangsa dan negara;
- b. peningkatan kompetensi teknis, manajerial dan/atau kepemimpinan;
- c. peningkatan efisiensi, efektifitas dan kualitas pelaksanaan tugas yang dilakukan dengan semangat kerjasama dan tanggungjawab sesuai dengan lingkungan kerja organisasinya.

Atas dasar hal tersebut, maka Diklat jabatan bagi PNS adalah:

- a. bagian integral dari sistem Pembinaan PNS;
- b. mempunyai keterkaitan dengan Pembinaan Karir PNS;
- c. meliputi proses identifikasi kebutuhan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi Diklat;
- d. mempersiapkan PNS agar memenuhi persyaratan jabatan yang ditentukan dan kebutuhan organisasi termasuk pengadaan kader pimpinan dan staf.

D. Pengangkatan dan Pemindahan

1. Pengangkatan

a. Pengangkatan Pertama Pegawai Negeri Sipil

Pengangkatan PNS dalam suatu jabatan dilaksanakan dengan memperhatikan jenjang pangkat dan sekaligus menunjukkan golongan/ruang gajinya yang ditetapkan untuk sesuatu jabatan yang dibutuhkan. Dalam hubungan ini golongan/ruang gaji yang ditetapkan untuk pengangkatan pertama sebagai CPNS, adalah:

- 1) Golongan/ruang I/a, bagi pada saat melamar serendah-rendahnya memiliki dan menggunakan Surat Tanda Tamat Belajar/Ijazah Sekolah Dasar atau yang setingkat;
- 2) Golongan/ruang I/c, bagi pada saat melamar serendah-rendahnya memiliki dan menggunakan Surat Tanda Tamat Belajar/Ijazah Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama atau yang setingkat;
- 3) Golongan/ruang II/a, bagi 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, Diploma II atau yang setingkat;
- 5) Golongan/ruang II/c, bagi yang pada saat melamar serendah-rendahnya memiliki dan menggunakan Ijazah Sarjana Muda, Akademi, Diploma III atau yang setingkat;
- 6) Golongan/ruang III/a, bagi yang pada saat melamar serendah-rendahnya memiliki dan menggunakan Ijazah Sarjana (S1), Diploma IV atau yang setingkat;
- 7) Golongan/ruang III/b, bagi yang pada saat melamar serendah-rendahnya memiliki dan menggunakan Ijazah Dokter, Ijazah Apoteker dan Magister (S2) atau yang setingkat;

- 8) Golongan/ruang III/c, bagi yang pada saat melamar serendah-rendahnya memiliki dan menggunakan Ijazah Doktor (S3).

b. Kewenangan Pengangkatan

1) Pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil

Kewenangan pengangkatan CPNS sebagaimana diatur dalam PP No. 9 Tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil adalah sebagai berikut:

a) Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat menetapkan:

- (1) Pengangkatan CPNS Pusat di lingkungannya; dan
- (2) Pengangkatan menjadi PNS Pusat bagi CPNS Pusat di lingkungannya, kecuali yang tewas atau cacat karena dinas;

Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat dapat mendelegasikan wewenangnya atau memberikan kuasa kepada pejabat lain di lingkungannya.

b) Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Provinsi atau Kabupaten/Kota menetapkan:

- (1) Pengangkatan CPNS Daerah di lingkungannya; dan
- (2) Pengangkatan menjadi PNS Daerah bagi CPNS Daerah di lingkungannya, kecuali yang tewas atau cacat karena dinas.

Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Provinsi atau Kabupaten/Kota dapat mendelegasikan wewenangnya atau memberikan kuasa kepada pejabat lain di lingkungannya.

c) Kepala BKN menetapkan pengangkatan menjadi PNS bagi CPNS Pusat dan Daerah yang tewas atau cacat karena dinas.

Kepala BKN dapat mendelegasikan atau memberi kuasa kepada pejabat lain di lingkungannya.

CPNS wajib melaksanakan tugas selambat-lambatnya 1 (satu) bulan, setelah menerima Surat Keputusan Pengangkatan sebagai CPNS.

Pengangkatan CPNS yang tewas diangkat menjadi PNS terhitung mulai awal bulan yang bersangkutan dinyatakan tewas. Bagi CPNS yang cacat karena dinas dan dinyatakan oleh TIM Penguji Kesehatan tidak dapat bekerja dalam semua Jabatan Negeri, diangkat menjadi PNS dan pengangkatannya terhitung sejak tanggal 1 (satu) pada bulan ditetapkannya Surat Keterangan dari Tim tersebut. Setelah diangkat, PNS yang bersangkutan diberhentikan dengan hormat sebagai PNS dengan diberikan hak-hak kepegawaian sesuai peraturan yang berlaku.

c. Pengangkatan Dalam dan Dari Jabatan

Kewenangan pengangkatan dalam dan dari Jabatan PNS sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah tersebut di atas adalah sebagai berikut:

1) Presiden

Presiden menetapkan pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian PNS dalam dan dari Jabatan Struktural Eselon I, Jabatan Fungsional Jenjang Utama atau jabatan lain yang pengangkatan, pemindahan dan pemberhentiannya menjadi wewenang Presiden, kecuali pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian Jabatan Struktural Eselon I di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi.

2) Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat

- a) Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat menetapkan pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian PNS di lingkungannya dalam dan dari Jabatan Struktural Eselon II ke bawah, serta Jabatan Fungsional yang jenjangnya setingkat dengan jenjang pangkat Jabatan Struktural Eselon II ke bawah;
- b) Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat dalam melaksanakan tugasnya dapat mendelegasikan sebagian wewenang atau memberikan kuasa kepada pejabat lain di lingkungannya untuk menetapkan pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian PNS dalam dan dari Jabatan Struktural Eselon III ke bawah, serta jabatan Fungsional yang jenjangnya setingkat dengan jenjang pangkat jabatan Struktural Eselon III ke bawah.

3) Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Provinsi

Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Provinsi menetapkan:

- a) Pengangkatan Sekretaris Daerah Provinsi setelah mendapat persetujuan dari pimpinan DPRD Provinsi;
- b) Pemberhentian Sekretaris Daerah Provinsi;
- c) Pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian PNS dalam dan dari Jabatan Struktural Eselon II ke bawah, serta jabatan Fungsional yang jenjangnya setingkat dengan jenjang pangkat jabatan Struktural Eselon II ke bawah di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi;
- d) Pengangkatan dan pemberhentian Sekretaris Daerah Provinsi dilakukan setelah berkonsultasi secara tertulis dengan Menteri Dalam Negeri;

- e) Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Provinsi dalam melaksanakan tugasnya dapat mendelegasikan sebagian wewenangnya atau memberikan kuasa kepada pejabat lain di lingkungannya untuk menetapkan pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian PNS Daerah Provinsi dalam dan dari jabatan Struktural Eselon III ke bawah, serta jabatan Fungsional yang jenjangnya setingkat dengan jenjang pangkat jabatan Struktural Eselon III ke bawah.

4) Pejabat Pembina Kepegawaian Kabupaten/Kota

Pejabat Pembina Kepegawaian Kabupaten/Kota menetapkan:

- a) Pengangkatan Sekretaris Kabupaten/Kota setelah mendapat persetujuan dari Pimpinan DPRD Kabupaten/Kota;
- b) Pemberhentian Sekretaris Kabupaten/Kota;
- c) Pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian PNS dalam dan dari Jabatan Struktural Eselon II ke bawah, serta Jabatan Fungsional yang jenjangnya setingkat dengan jenjang pangkat jabatan Struktural Eselon II ke bawah di lingkungan Pemerintah kabupaten/kota;
- d) Pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian PNS dalam dan dari Jabatan Struktural Eselon III ke bawah, serta Jabatan Fungsional yang jenjangnya setingkat dengan jenjang pangkat Jabatan Struktural Eselon III ke bawah di lingkungan Pemerintah Kabupaten/Kota.
- e) Pengangkatan dan pemberhentian Sekretaris Kabupaten/Kota dan Pejabat Struktural Eselon II di lingkungan Pemerintah Kabupaten/Kota dilakukan setelah berkonsultasi secara tertulis dengan Gubernur;
- f) Pejabat Pembina Kepegawaian Kabupaten/Kota dalam melaksanakan tugasnya dapat mendelegasikan sebagian wewenangnya atau memberikan kuasa kepada pejabat lain di lingkungannya untuk menetapkan pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian PNS Kabupaten/Kota dalam dan dari jabatan Struktural Eselon IV ke bawah, serta Jabatan Fungsional yang jenjangnya setingkat dengan jenjang pangkat Jabatan Struktural Eselon II ke bawah.

2. Pemindahan

Kewenangan pemindahan PNS yang diatur dalam PP No. 9 Tahun 2003 adalah sebagai berikut:

a. Kepala BKN menetapkan pemindahan

- 1) PNS Pusat antar Kementerian Negara/Lembaga;
- 2) PNS Pusat dan PNS Daerah antara Provinsi/Kabupaten/Kota dan Kementerian Negara/Lembaga;
- 3) PNS Daerah antar Daerah Provinsi; dan
- 4) PNS Daerah antara Kabupaten/Kota dan Kabupaten/Kota Provinsi lainnya.

Penetapan oleh Kepala BKN dilaksanakan atas permintaan dan persetujuan dari instansi yang bersangkutan. Kepala BKN dapat mendelegasikan wewenangnya atau memberikan kuasa kepada pejabat lain di lingkungannya.

b. Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Provinsi menetapkan pemindahan:

- 1) PNS Daerah antar Kabupaten/Kota dalam satu Provinsi;
- 2) PNS Daerah antara Kabupaten/Kota dalam Daerah Provinsi;
- 3) Penetapan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah dilaksanakan atas permintaan dan persetujuan dari Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Kabupaten/Kota yang bersangkutan;
- 4) Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah dalam melaksanakan tugasnya dapat mendelegasikan wewenangnya atau memberikan kuasa kepada pejabat lain di lingkungannya.

E. Promosi

Promosi adalah pengangkatan PNS pada tingkat Kedudukan yang lebih tinggi baik dalam arti kepangkatan (kenaikan pangkat) maupun jabatan. Pangkat adalah kedudukan yang menunjukkan tingkat seorang PNS dalam rangkaian susunan kepegawaian dan digunakan sebagai dasar penggajian. Adapun jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggungjawab, wewenang dan hak seseorang PNS dalam suatu susunan organisasi negara. Jabatan dalam lingkungan PNS terdiri dari jabatan Struktural dan Jabatan Fungsional.

1. Jabatan Struktural

Jabatan Struktural adalah suatu kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seseorang; PNS dalam memimpin suatu satuan organisasi negara. Eselon dan jenjang pangkat bagi Jabatan Struktural yang diatur dalam PP No. 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural sebagaimana telah diubah dengan PP No. 13 Tahun 2002.

2. Jabatan Fungsional

Selain jabatan Struktural dalam suatu organisasi pemerintahan negara, terdapat juga **Jabatan Fungsional** yaitu kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seseorang PNS dalam suatu satuan organisasi yang dalam pelaksanaan tugasnya didasarkan pada keahlian dan/atau ketrampilan serta bersifat mandiri. Oleh sebab itu Jabatan Fungsional terdiri dari Jabatan Fungsional Keahlian dan Jabatan Fungsional Ketrampilan. Jabatan Fungsional keahlian dan Ketrampilan dalam rangka pembinaan karir dan pengembangan profesionalisme PNS telah ditetapkan dalam PP No. 16 Tahun 1994 tentang Pengangkatan Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil.

Jabatan Fungsional Keahlian dan Jabatan Fungsional Ketrampilan ditetapkan berdasarkan kriteria berikut:

- a. Mempunyai metodologi, teknik analisis, teknik dan prosedur kerja yang berdasarkan atas disiplin ilmu pengetahuan teknis tertentu dengan sertifikasi;
- b. Memiliki etika profesi yang ditetapkan oleh organisasi profesi
- c. Dapat disusun dalam suatu jenjang jabatan berdasarkan:
 - 1) Tingkat keahlian, bagi Jabatan Fungsional Keahlian;
 - 2) Tingkat ketrampilan, bagi Jabatan Fungsional Ketrampilan;
 - 3) Pelaksanaan tugasnya bersifat mandiri;
 - 4) Jabatan Fungsional tersebut diperlukan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi.

Jabatan-jabatan Fungsional dimaksud dihimpun dalam suatu rumpun jabatan sebagaimana diatur dalam Keppres No 87 Tahun 1999.

3. Kepangkatan

Untuk dipekerjakan dalam Jabatan Negeri, PNS diangkat dalam pangkat dan jabatan tertentu. Mengenai susunan pangkat dan golongan serta ruang PNS adalah sebagai berikut:

No. Pangkat Golongan Ruang

1. Juru Muda I A
2. Juru Muda Tingkat I I B
3. Juru I C
4. Juru Tingkat I I D
5. Pengatur Muda II A

6. Pengatur Muda Tingkat I II B
7. Pengatur II C
8. Pengatur Tingkat I II D
9. Penata Muda III A
10. Penata Muda Tingkat I III B
11. Penata III C
12. Penata Tingkat I III D
13. Pembina IV A
14. Pembina Tingkat I IV B
15. Pembina Utama Muda IV C
16. Pembina Utama Madya IV D
17. Pembina Utama IV E

Setiap PNS dapat dinaikkan pangkatnya dalam golongan dan pangkat setingkat lebih tinggi setelah memenuhi syarat-syarat yang telah ditentukan, harus menempuh dan lulus ujian dinas.

a. Jenis Ujian Dinas

- 1) Ujian Dinas Tingkat I untuk kenaikan pangkat dari Juru Tingkat I Golongan/ruang I/d menjadi Pengatur Muda Golongan/ruang II/a;
- 2) Ujian Dinas Tingkat II untuk kenaikan pangkat dari Pengatur Tingkat I Golongan/ruang II/d menjadi Penata Muda Golongan/ruang III/a;
- 3) Ujian Dinas Tingkat III untuk kenaikan pangkat dari Penata Tingkat I Golongan/ruang III/d menjadi Pembina Golongan/ruang IV/a

b. Pejabat yang Berwenang Melaksanakan Ujian Dinas

- 1) Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat dan Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah melaksanakan ujian dinas bagi PNS di lingkungan masing-masing;
- 2) Untuk memperlancar pelaksanaan ujian dinas, Pejabat Pembina Kepegawaian membentuk Tim Ujian Dinas.

c. Pelaksanaan Ujian Dinas

- 1) Ujian dinas dilaksanakan sebelum PNS yang bersangkutan dipertimbangkan kenaikan pangkatnya ke dalam golongan yang lebih tinggi;
- 2) Apabila ternyata PNS yang bersangkutan tidak lulus dalam ujian dinas tersebut, maka kepadanya diberikan kesempatan untuk ikut serta dalam ujian dinas berikutnya pada tingkat yang sama.

d. PNS Dikecualikan dari Ujian Dinas, apabila:

- 1) akan diberikan kenaikan pangkat karena telah menunjukkan prestasi kerja luar biasa baiknya;
- 2) akan diberikan kenaikan pangkat karena telah menemukan penemuan baru yang bermanfaat bagi negara;
- 3) akan diberikan kenaikan pangkat pengabdian karena:
 - a) meninggal dunia;
 - b) mencapai batas usia pensiun;
 - c) oleh Tim Penguji Kesehatan dinyatakan cacat karena dinas dan tidak dapat bekerja lagi dalam semua Jabatan Negeri.
- 4) telah mengikuti dan lulus Diklatpim yang setara dengan golongan/ruang dimaksud;
- 5) telah memperoleh ijazah.

4. Kenaikan Pangkat

Kenaikan pangkat diatur dalam PP No. 99 Tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat PNS sebagaimana telah diubah dengan PP No. 12 Tahun 2003. Kenaikan pangkat adalah penghargaan yang diberikan atas pengabdian PNS yang bersangkutan terhadap negara. Adapun jenis kenaikan pangkat meliputi: Kenaikan Pangkat Reguler, Kenaikan Pangkat Pilihan, Kenaikan Pangkat Anumerta dan Kenaikan Pangkat Pengabdian. Periode kenaikan pangkat PNS ditetapkan tanggal 1 April dan 1 Oktober setiap tahun, kecuali Kenaikan Pangkat Anumerta dan Kenaikan Pangkat Pengabdian. Sedangkan masa kerja kenaikan pangkat pertama PNS dihitung sejak pengangkatan sebagai CPNS.

Mengenai ketentuan kenaikan pangkat adalah sebagai berikut:

a. Kenaikan Pangkat Reguler

- 1) Kenaikan pangkat reguler diberikan kepada PNS yang tidak menduduki Jabatan Struktural atau jabatan Fungsional tertentu, termasuk PNS yang:
 - a) melaksanakan tugas belajar dan sebelumnya tidak menduduki Jabatan Struktural atau jabatan Fungsional tertentu, atau
 - b) dipekerjakan atau diperbantukan secara penuh di luar instansi induknya dan tidak menduduki jabatan pimpinan yang telah ditetapkan persamaannya atau dalam jabatan Fungsional Tertentu.
- 2) Kenaikan pangkat reguler diberikan sepanjang tidak melampaui pangkat atasan langsungnya;

- 3) Kenaikan pangkat reguler dapat diberikan kepada PNS setingkat lebih tinggi apabila yang bersangkutan:
 - a) sekurang-kurangnya telah 4 (empat) tahun dalam pangkat terakhir; dan
 - b) setiap unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir.
- 4) PNS yang kenaikan pangkat mengakibatkan pindah golongan dari Golongan II menjadi Golongan III, Golongan III menjadi Golongan IV, harus telah mengikuti dan lulus ujian dinas yang ditentukan, kecuali bagi kenaikan pangkat yang dibebaskan dari ujian dinas sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
- 5) PNS yang dipekerjakan atau diperbantukan di luar instansi induk secara penuh pada proyek pemerintah, organisasi profesi, negara sahabat, badan internasional, atau badan swasta yang ditentukan, dapat diberikan kenaikan pangkat reguler sebanyak-banyak 3 (tiga) kali selama dalam penugasan perbantuan, kecuali yang dipekerjakan atau diperbantukan pada lembaga pendidikan, sosial, kesehatan dan perusahaan jawatan;
- 6) Sedangkan PNS yang dipekerjakan atau diperbantukan di luar instansi induknya pada Kementerian Negara, Sekretariat Negara, Sekretariat Kabinet, Sekretariat Militer, Sekretariat Presiden, Sekretariat Wakil Presiden, Kepolisian Negara, Kejaksaan Agung, Kesekretariatan Lembaga Negara, LPND, Pemerintah Daerah Provinsi/Kabupaten/Kota kenaikan pangkatnya tidak dibatasi 3 (tiga) kali.

b. Kenaikan Pangkat Pilihan

- 1) **Kenaikan Pangkat Pilihan diberikan kepada PNS yang:**
 - a) menduduki Jabatan Struktural atau Jabatan Fungsional Tertentu;
 - b) menduduki Jabatan Tertentu yang pengangkatannya ditetapkan dengan keputusan Presiden;
 - c) menunjukkan prestasi kerja luar biasa baiknya;
 - d) menemukan penemuan baru yang bermanfaat bagi negara;
 - e) diangkat menjadi Pejabat Negara;
 - f) memperoleh STTB atau Ijazah;
 - g) melaksanakan tugas belajar dan sebelumnya menduduki jabatan Struktural atau Jabatan Fungsional Tertentu;

- h) telah mengikuti dan lulus tugas belajar; dan
 - i) dipekerjakan/diperbantukan secara penuh di luar instansi induknya yang diangkat dalam jabatan pimpinan yang telah ditetapkan persamaan Eselonnya atau Jabatan Fungsional Tertentu.
- 2) **Kenaikan Pangkat Pilihan diberikan kepada PNS yang menduduki jabatan Struktural**, jabatan Fungsional Tertentu atau jabatan Tertentu yang pengangkatannya ditetapkan dengan Keputusan Presiden, diberikan dalam batas jenjang pangkat yang ditentukan untuk jabatan yang bersangkutan:
- a) ***Kenaikan Pangkat bagi PNS yang Menduduki jabatan Struktural***
- (1) PNS yang menduduki Jabatan Struktural dan pangkatnya masih 1 (satu) tingkat dibawah pangkat terendah yang telah ditentukan untuk jabatan itu dapat dinaikkan pangkatnya setingkat lebih tinggi, apabila:
 - (a) telah 1 (satu) tahun dalam pangkat terakhir;
 - (b) sekurang-kurangnya telah 1 (satu) tahun dalam jabatan Struktural yang didudukinya; dan
 - (c) setiap unsur penilaian prestasi kerja/DP-3 sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir,
 - (2) PNS yang diangkat dalam Jabatan Struktural dan pangkatnya masih satu tingkat di bawah jenjang pangkat terendah untuk jabatan yang diduduki tetapi telah 4 (empat) tahun atau lebih dalam pangkat terakhir yang dimiliki dapat dipertimbangkan kenaikan pangkatnya setingkat lebih tinggi pada periode kenaikan pangkat setelah pelantikan, apabila setiap unsur penilaian prestasi kerja/DP-3 sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir;
 - (3) PNS yang menduduki Jabatan Struktural dan pangkatnya telah mencapai jenjang terendah yang ditentukan untuk jabatan itu, dapat dipertimbangkan kenaikan pangkat pilihan setingkat lebih tinggi, apabila:
 - (a) sekurang-kurangnya telah 4 (empat) tahun dalam pangkat terakhir;
 - (b) setiap unsur penilaian prestasi kerja/DP-3 sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir.

b) *Kenaikan Pangkat bagi PNS yang Menduduki jabatan Fungsional Tertentu*

- (1) PNS yang menduduki Jabatan Fungsional Tertentu dapat dinaikkan pangkatnya setiap kali setingkat lebih tinggi, apabila:
 - (a) Sekurang-kurangnya telah 2 (dua) tahun dalam pangkat terakhir;
 - (b) telah memenuhi angka kredit yang ditentukan;
 - (c) setiap unsur penilaian prestasi kerja/DP-3 sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir.
- (2) Ketentuan mengenai angka kredit untuk kenaikan pilihan bagi PNS yang menduduki Jabatan Fungsional Tertentu ditetapkan oleh Menteri Negara PAN dengan memperhatikan usul dari Pejabat Pembina Kepegawaian yang bersangkutan setelah mendapat pertimbangan teknis Kepala BKN.

c) *Kenaikan pangkat bagi PNS yang menduduki Jabatan Tertentu, pengangkatannya dengan Keppres yang diatur berdasarkan peraturan perundangan tersendiri.*

d) *Kenaikan Pangkat bagi PNS yang Menunjukkan Prestasi Kerja Luar Biasa Baiknya*

- (1) PNS yang prestasi kerja luar biasa baiknya selama 1 (satu) tahun terakhir, dapat dinaikkan pangkatnya setingkat lebih tinggi tanpa terikat pada jenjang pangkat, apabila :
 - (a) sekurang-kurangnya telah 1 (satu) tahun dalam pangkat terakhir; dan
 - (b) setiap unsur penilaian prestasi kerja/DP-3 sekurang-kurangnya bernilai amat baik dalam 1 (satu) tahun terakhir.
- (2) Prestasi kerja luar biasa baiknya adalah prestasi kerja yang sangat menonjol baiknya yang secara nyata diakui di lingkungan kerjanya, sehingga PNS yang bersangkutan secara nyata menjadi teladan bagi pegawai lainnya;
- (3) Prestasi kerja luar biasa baiknya itu dinyatakan dalam Surat Keputusan yang ditandatangani sendiri oleh Pejabat Pembina kepegawaian;
- (4) Kenaikan pangkat bagi PNS yang menunjukkan prestasi luar biasa baiknya diberikan tanpa terikat ketentuan ujian dinas;
- (5) PNS yang menjadi Pejabat Negara dan diberhentikan dari jabatan organiknya tidak dapat diberikan kenaikan pangkat berdasarkan prestasi luar biasa baiknya;

- e) ***PNS yang menemukan penemuan yang bermanfaat bagi Negara***
dapat diberikan kenaikan pangkat setingkat lebih tinggi apabila:
- (1) telah 1 (satu) tahun dalam pangkat terakhir;
 - (2) penilaian prestasi kerja/DP-3 dalam 1 (satu) tahun terakhir rata-rata bernilai baik;
 - (3) pemberian kenaikan pangkat tersebut tanpa terikat dengan ujian dinas.
- f) ***Kenaikan Pangkat bagi PNS yang Menjadi Pejabat Negara***
- (1) PNS yang menjadi Pejabat Negara dan diberhentikan dari jabatan organiknya, dapat dinaikkan pangkatnya setiap kali setingkat lebih tinggi tanpa terikat pada jenjang pangkat, dengan ketentuan:
 - (a) sekurang-kurangnya telah 4 (empat) tahun dalam pangkat terakhir;
 - (b) setiap unsur penilaian prestasi kerja/DP-3 dalam 1 (satu) tahun terakhir rata-rata bernilai baik;
 - (2) PNS yang menjadi Pejabat Negara tetapi tidak diberhentikan dari jabatan organiknya, kenaikan pangkatnya dipertimbangkan berdasarkan jabatan organik yang didudukinya, dengan ketentuan:
 - (a) Bagi yang menduduki Jabatan Struktural/Fungsional Tertentu, kenaikan pangkatnya dipertimbangkan berdasarkan ketentuan yang berlaku untuk pemberian kenaikan pangkat pilihan sesuai dengan jabatan yang didudukinya;
 - (b) Bagi yang tidak menduduki jabatan Struktural/Fungsional Tertentu, kenaikan pangkatnya dipertimbangkan berdasarkan ketentuan yang berlaku untuk pemberian kenaikan pangkat reguler.
- c. **Kenaikan Pangkat Anumerta**
- 1) PNS yang dinyatakan tewas, diberikan kenaikan pangkat anumerta setingkat lebih tinggi;
 - 2) PNS yang dinyatakan tewas adalah:
 - a) meninggal dunia dalam dan karena menjalankan tugas kewajibannya;
 - b) meninggal dunia keadaan lain yang ada hubungannya dengan dinasny, sehingga kematian itu disamakan dengan meninggal dunia dalam dan karena menjalankan tugas kewajibannya;

- c) meninggal dunia yang langsung diakibatkan oleh luka atau cacat jasmani atau rohani yang didapat dalam dan karena menjalankan tugas kewajibannya;
 - d) meninggal dunia karena perbuatan anasir yang tidak bertanggung jawab ataupun sebagai akibat terhadap tindakan anasir itu.
- 3) Kenaikan pangkat anumerta ditetapkan berlaku mulai tanggal, bulan dan tahun PNS yang bersangkutan tewas;
 - 4) Pemberian kenaikan pangkat anumerta harus diusahakan sebelum PNS yang tewas dimakamkan dan Surat Keputusan Kenaikan Pangkat Anumerta tersebut hendaknya dibacakan pada waktu upacara pemakaman;
 - 5) Untuk menjamin agar pemberian kenaikan pangkat anumerta dapat diberikan sebelum PNS yang tewas itu dimakamkan, maka ditetapkan Surat Keputusan Sementara;
 - 6) Pejabat yang berwenang menetapkan Keputusan Sementara adalah Pejabat Pembina Kepegawaian Instansi masing-masing untuk semua PNS yang dinyatakan tewas dalam pangkat Pembina Utama Golongan/ruang IV/e ke bawah;
 - 7) Apabila tempat kedudukan PNS tersebut jauh dari instansi tempat bekerja PNS yang tewas sehingga tidak memungkinkan diberikan kenaikan pangkat anumerta sebelum PNS yang tewas itu dimakamkan, Camat atau Pejabat Pemerintah setempat lainnya dapat menetapkan Keputusan Sementara;
 - 8) Kepala Kantor atau pimpinan unit kerja membuat laporan tentang tewasnya PNS sebagai bahan penetapan Keputusan Sementara oleh Camat atau Pejabat Pemerintah setempat lainnya;
 - 9) Berdasarkan laporan tersebut Camat atau Pejabat Pemerintah setempat lainnya memberikan pertimbangan kenaikan pangkat anumerta. Apabila menurut pendapatnya memenuhi syarat sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku, maka pejabat tersebut menetapkan Keputusan Sementara tentang pemberian kenaikan pangkat anumerta;
 - 10) Pejabat yang menetapkan Keputusan Sementara tersebut di atas selambat-lambatnya dalam waktu 7 (tujuh) hari kerja wajib melaporkan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian Instansi PNS yang bersangkutan;
 - 11) Berdasarkan bahan-bahan kelengkapan administrasi yang disampaikan oleh pejabat yang menetapkan Keputusan Sementara, maka Pejabat Pembina Kepegawaian mempertimbangkan penetapan pemberian kenaikan pangkat anumerta.

d. Kenaikan Pangkat Pengabdian

Kenaikan pangkat pengabdian bagi PNS yang meninggal dunia atau akan diberhentikan dengan hormat karena mencapai batas usia pensiun dapat diberikan kenaikan pangkat pengabdian setingkat lebih tinggi, apabila:

- 1) Memiliki masa kerja sebagai PNS selama:
 - a) Sekurang-kurangnya 30 tahun secara terus menerus dan sekurang-kurangnya telah 1 (satu) bulan dalam pangkat terakhir;
 - b) Sekurang-kurangnya 20 tahun secara terus menerus dan sekurang-kurangnya telah 1 (satu) tahun dalam pangkat terakhir;
 - c) Sekurang-kurangnya 10 tahun secara terus menerus dan sekurang-kurangnya telah 2 (dua) tahun dalam pangkat terakhir;
- 2) Setiap unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 1 (satu) tahun terakhir; dan
- 3) Tidak pernah dijatuhi hukuman disiplin tingkat sedang atau berat dalam 1 (satu) tahun terakhir.

5. Kewenangan Menetapkan Kenaikan Pangkat

Kewenangan menetapkan kenaikan pangkat PNS adalah sebagai berikut :

a. Presiden

Presiden menetapkan kenaikan Pangkat PNS Pusat dan Daerah untuk menjadi Pembina Utama Muda Golongan/ruang IV/c, Pembina Utama Madya Golongan/ruang IV/d, dan Pembina Utama Golongan/ruang IV/e setelah mendapat pertimbangan teknis dan Kepala BKN. Kenaikan pangkat tersebut diajukan secara tertulis kepada Presiden oleh:

- 1) Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat dan Daerah Provinsi; dan
- 2) Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat dan Kabupaten/Kota melalui Gubernur;
- 3) Surat pengajuan tersebut tembusannya disampaikan kepada Kepala BKN.

b. Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat

Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat menetapkan kenaikan pangkat PNS Pusat dan PNS yang diperbantukan di lingkungannya untuk menjadi juru Muda Tingkat I Golongan/ruang 1/b sampai dengan Pembina Tingkat I Golongan/ruang IV/b. Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat dimaksud dalam melaksanakan tugasnya dapat mendelegasikan sebagian wewenangnya atau memberikan kuasa kepada pejabat lain di lingkungannya.

c. Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Provinsi

- 1) Pejabat Pembina kepegawaian Daerah Provinsi menetapkan kenaikan pangkat PNS Daerah Provinsi dan PNS yang diperbantukan di lingkungannya untuk menjadi juru Muda Tingkat I Golongan/ruang I/b sampai dengan Pembina Tingkat I Golongan/ruang IV/b;
- 2) Gubernur menetapkan kenaikan pangkat PNS Kabupaten/Kota dan PNS yang diperbantukan di lingkungan Pemerintah Kabupaten/Kota untuk menjadi Pembina Golongan/ruang IV/a dan Pembina Tingkat I Golongan/ruang IV/b;
- 3) Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Provinsi dalam melaksanakan tugasnya dapat mendelegasikan kepada pejabat lain di lingkungannya.

d. Pejabat Pembina Kepegawaian Kabupaten/Kota

- 1) Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Provinsi menetapkan kenaikan pangkat PNS Daerah dan PNS yang diperbantukan di lingkungannya untuk menjadi Juru Muda Tingkat I Golongan/ruang I/b sampai dengan Penata Tingkat I Golongan/ruang III/d;
- 2) Pejabat Pembina Kepegawaian Kabupaten/Kota dalam melaksanakan tugasnya dapat mendelegasikan kepada pejabat lain di lingkungannya;
- 3) Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat, Daerah Provinsi dan Kabupaten/Kota dikecualikan dalam penetapan kenaikan pangkat anumerta dan kenaikan pangkat pengabdian.

e. Kepala Badan Kepegawaian Negara

Kepala BKN menetapkan kenaikan pangkat anumerta dan pengabdian PNS Pusat dan PNS Daerah untuk menjadi Juru Muda Tingkat I Golongan/ruang I/b sampai dengan Penata Tingkat I Golongan/ruang IV/b. Kepala BKN dalam melaksanakan tugasnya dapat mendelegasikan kepada pejabat lain di lingkungannya.

6. Daftar Urutan Kepangkatan

Daftar Urut Kepangkatan (DUK) menurut PP No. 15 Tahun 1979 adalah suatu daftar yang memuat nama PNS dari suatu satuan organisasi yang disusun menurut tingkatan kepangkatan. DUK harus dijadikan pertimbangan dalam pengisian lowongan jabatan dan kepangkatan. Dalam DUK tidak boleh ada 2 (dua) nama PNS yang sama urutannya. Ukuran yang digunakan dalam menentukan DUK secara berturut-turut adalah sebagai berikut (a) Pangkat, (b) Jabatan; (c) Masa Kerja; (d) Latihan Jabatan; (e) Pendidikan; (f) Usia.

7. Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan

Dalam rangka menjamin kualitas dan obyektivitas dalam pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian PNS dalam dan dari Jabatan Struktural Eselon II ke bawah di setiap Instansi Pemerintah dibentuk Baperjakat, terdiri atas:

a) Baperjakat Instansi Pusat

Baperjakat Instansi Pusat secara umum tersusun atas:

- (1) Ketua: Pejabat Struktural Eselon I.
- (2) Sekretaris: Pejabat Struktural Eselon II yang secara fungsional bertanggungjawab di bidang Kepegawaian.
- (3) Anggota: Pejabat Struktural Eselon I.

Sedangkan bagi Instansi Pusat yang hanya terdapat 1 (satu) Pejabat Struktural Eselon I, Baperjakat instansi itu tersusun atas:

- (1) Ketua: Pejabat Struktural Eselon II.
- (2) Sekretaris: Pejabat Struktural Eselon III yang secara fungsional bertanggungjawab di bidang Kepegawaian.
- (3) Anggota: Pejabat Struktural Eselon II.

b) Baperjakat Instansi Daerah Provinsi

Baperjakat Instansi Daerah Provinsi tersusun atas:

- (1) Ketua : Sekretaris Daerah Provinsi.
- (2) Sekretaris: Pejabat Struktural Eselon III yang secara fungsional bertanggungjawab di bidang Kepegawaian.
- (3) Anggota : Pejabat Struktural Eselon II.

c) Baperjakat Instansi Kabupaten/Kota

- (1) Ketua: Sekretaris Daerah Kabupaten/Kota.
- (2) Sekretaris: Pejabat Struktural Eselon III yang secara fungsional bertanggungjawab di bidang Kepegawaian.
- (3) Anggota: Pejabat Struktural Eselon II.

Pembentukan Baperjakat dilakukan oleh:

- a) Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat untuk Instansi Pusat;
- b) Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Provinsi untuk Instansi Daerah Provinsi;
- c) Pejabat Pembina Kepegawaian Kabupaten/kota untuk Instansi Kabupaten/Kota. Masa keanggotaan Baperjakat paling lama adalah 3 (tiga) tahun, dan dapat diangkat kembali untuk masa keanggotaan berikutnya.

F. Penggajian

1. Sistem Penggajian

Dalam rangka meningkatkan profesionalisme dan kesejahteraan Pegawai Negeri khususnya PNS, Negara dan Pemerintah wajib mengusahakan dan memberikan gaji yang adil dan layak sesuai dengan beban kerja dan tanggungjawabnya. Oleh karena itu gaji merupakan balas jasa dan penghargaan atas prestasi kerja PNS yang bersangkutan. Sistem penggajian dapat digolongkan ke dalam:

- a. Sistem Skala Tunggal yaitu sistem penggajian yang memberikan gaji yang sama kepada PNS yang berpangkat sama dengan tidak atau kurang memperhatikan sifat pekerjaan yang dilakukan dan beratnya tanggung jawab pekerjaannya;
- b. Sistem Skala Ganda yaitu sistem penggajian yang menentukan besarnya gaji bukan saja didasarkan pada pangkat tetapi juga didasarkan pada sifat pekerjaan yang dilakukan, prestasi kerja yang dicapai dan beratnya tanggung jawab;
- c. Sistem Skala Gabungan yang merupakan perpaduan antara sistem skala tunggal dan sistem skala ganda. Dalam sistem skala gabungan, gaji pokok ditentukan sama bagi PNS yang berpangkat sama, disamping itu diberikan tunjangan kepada PNS yang memikul tanggung jawab lebih berat, prestasi yang tinggi atau melakukan pekerjaan yang sifatnya memerlukan pemusatan perhatian dan penerahan tenaga secara terus menerus.

2. Gaji

Pengaturan gaji PNS ditetapkan dalam PP No. 7 Tahun 1977 sebagaimana telah beberapa kali diubah, terakhir dengan PP No. 11 Tahun 2003. Adapun hal-hal yang diatur dalam PP adalah sebagai berikut: (a) Gaji Pokok CPNS dan PNS; (b) Kenaikan Gaji Berkala; (c) Tunjangan PNS disamping memperoleh gaji juga dapat diberikan berbagai tunjangan dengan tujuan: (a) meningkatkan daya tarik bagi CPNS; (b) meningkatkan moral pegawai; (c) meningkatkan motivasi pegawai. Adapun tunjangan tersebut antara lain terdiri atas: (a) Tunjangan keluarga, (b) Tunjangan jabatan; (c) Tunjangan pangan; (d) Tunjangan lain yang diatur berdasarkan Peraturan Pemerintah atau Keputusan Presiden.

G. Kesejahteraan

Dalam rangka meningkatkan kegairahan kerja, dilakukan usaha peningkatan kesejahteraan PNS secara bertahap sesuai dengan kemampuan keuangan negara sehingga diharapkan PNS dapat memusatkan perhatian sepenuhnya untuk melaksanakan tugasnya. Kesejahteraan PNS meliputi kesejahteraan materiil

dan spiritual, seperti jaminan hari tua, bantuan perawatan kesehatan, tabungan perumahan, dan asuransi pendidikan bagi putra-putri PNS, bantuan kematian dan ceramah-ceramah keagamaan serta cuti.

1. Cuti

Cuti adalah hak setiap PNS, namun dalam konteks ini dapat dikategorikan ke dalam kesejahteraan dalam arti pengaruhnya pada kesehatan/kesejahteraan jasmani. Dalam rangka menjamin usaha menjamin kesegaran jasmani dan rohani, kepada PNS setelah bekerja selama jangka waktu tertentu perlu diberikan cuti. Cuti adalah keadaan tidak masuk kerja yang diijinkan dalam jangka waktu tertentu. Oleh karena itu cuti merupakan hak bagi PNS yang telah bekerja dalam jangka waktu tertentu. Dalam pelaksanaannya cuti dapat ditunda apabila ada tugas atau dinas yang tidak dapat ditunda. Khusus CPNS dapat mengambil cuti apabila telah bekerja sekurang-kurangnya 1 (satu) tahun secara terus menerus.

Berdasarkan PP No. 24 Tahun 1976, cuti PNS terdiri dari: (a) Cuti Tahunan; (b) Cuti Besar; (c) Cuti Sakit; (d) Cuti Bersalin; (e) Cuti di Luar Tanggungan Negara; (f) Cuti karena Alasan Penting. PNS yang akan menggunakan hak cutinya mengajukan permohonan secara tertulis kepada pejabat yang berwenang memberikan cuti melalui hirarki, kecuali cuti sakit cukup memberitahukan kepada atasannya langsung. Cuti hendaknya diberikan tepat pada waktunya, untuk mewujudkan hal ini wewenang memberikan cuti kepada PNS dalam lingkungan kekuasaan masing-masing hendaknya didelegasikan sejauh mungkin kepada pejabat-pejabat sampai satuan organisasi bawahan. Cuti di luar tanggungan negara bukan hak PNS, dan cuti hanya dapat diberikan untuk kepentingan pribadi yang mendesak PNS yang bersangkutan, umpamanya PNS wanita yang mengikuti suaminya tugas keluar negeri. Cuti di luar tanggungan negara diberikan untuk paling lama 3 (tiga) tahun, dan dapat diperpanjang untuk paling lama 1 (satu) tahun apabila ada alasan-alasan penting. PNS yang mengambil cuti dikeluarkan dari **Bezetting Formasi** yang ada, dan PNS yang telah mengambil cuti di luar tanggungan negara baru dapat diangkat kembali sebagai PNS apabila tersedia formasi baginya.

2. Perawatan, Tunjangan Cacat, Uang Duka dan Biaya Pemakaman

Dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya, PNS tidak luput dari kemungkinan menghadapi resiko, seperti kecelakaan yang mengakibatkan sakit, cacat atau tewas. Apabila PNS yang sakit karena dinas atau mengalami kecelakaan karena dinas mengakibatkan PNS yang bersangkutan sakit atau cacat, sudah selayaknya mereka mendapat pengobatan, perawatan dan/atau rehabilitasi atas biaya negara.

Adapun batasan yang termasuk ke dalam pengobatan, perawatan dan/atau rehabilitasi atas biaya negara yaitu :

- a. Kecelakaan yaitu suatu peristiwa yang tidak dikehendaki yang mengakibatkan seseorang menderita sakit atau menjadi cacat yang memerlukan pengobatan, perawatan dan/atau mengakibatkan seseorang meninggal dunia
- b. Kecelakaan karena dinas yaitu kecelakaan yang terjadi:
 - 1) Dalam dan karena menjalankan tugas kewajiban;
 - 2) Dalam keadaan lain yang ada hubungannya dengan dinas sehingga kecelakaan itu disamakan dengan kecelakaan yang terjadi dalam dan karena menjalankan tugas kewajibannya;
 - 3) Karena perbuatan anasir yang tidak bertanggungjawab atau sebagai akibat tindakan terhadap anasir itu.
- c. Sakit karena dinas atau sakit yang diderita akibat langsung dari kecelakaan karena dinas;
- d. Cacat yaitu kelainan jasmani atau rohani karena kecelakaan yang sifatnya sedemikian rupa, sehingga kelainan tersebut menimbulkan gangguan untuk melakukan pekerjaan;
- e. Cacat karena dinas yaitu cacat yang disebabkan oleh kecelakaan karena dinas atau sakit karena dinas.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, setiap PNS yang mengalami kecelakaan karena dinas atau menderita sakit karena dinas berhak memperoleh pengobatan, perawatan dan/atau rehabilitasi. PNS yang oleh Tim Penguji Kesehatan dinyatakan tidak dapat bekerja lagi dalam semua Jabatan Negeri yang disebabkan cacat karena dinas, berhak menerima tunjangan cacat disamping pensiun yang diterimanya. Kepada istri atau suami PNS yang tewas (meninggal karena dinas) diberikan uang duka tewas sebesar 6 (enam) kali penghasilan sebulan dengan ketentuan serendah-rendahnya Rp. 500.000,-. Biaya pemakaman PNS yang tewas seluruhnya ditanggung oleh negara, dan kepada keluarganya diberikan penghargaan dalam bentuk uang duka.

3. Penghargaan

Kepada PNS dapat diberikan penghargaan apabila telah menunjukkan kesetiaan atau berjasa terhadap negara atau telah menunjukkan prestasi yang luar biasa baiknya. Penghargaan ini dapat diberikan berupa tanda jasa, kenaikan pangkat istimewa atau bentuk penghargaan lainnya.

4. Pensiun, Pensiun Janda/Duda

Pengaturan pensiun PNS diatur dalam UU No. 11 Tahun 1969 tentang Pensiun Pegawai dan Pensiun Janda/Duda jo PP No. 8 Tahun 1989 tentang Pemberhentian

dan Pemberian Pensiun Pegawai Negeri Sipil serta Pemberian Pensiun Janda/Dudanya.

- a. Pensiun adalah jaminan hari tua dan sebagai balas jasa terhadap PNS yang telah bertahun-tahun mengabdikan dirinya kepada negara;
- b. Dasar pensiun yang dipakai untuk menentukan besarnya Pensiun Pokok, ialah Gaji Pokok Terakhir sebulan yang berhak diterima oleh PNS yang berkepentingan berdasarkan peraturan gaji yang berlaku baginya;
- c. Pemberian pensiun, pensiun janda/duda dan bagian pensiun janda/duda ditetapkan oleh pejabat yang berhak memberhentikan PNS yang bersangkutan, di bawah pengawasan dan koordinasi Kepala BKN. Untuk memperlancar pemberian pensiun dan pembayarannya, diterbitkan PP No. 8 Tahun 1989.

Dalam Peraturan Pemerintah tersebut terdapat hal-hal penting, antara lain:

- a. Kepala BKN atau pejabat yang ditunjuk olehnya atas nama Menteri, Jaksa Agung, Pimpinan LPND, Kesekretariatan Lembaga Negara, Gubernur, Bupati, Walikota menetapkan:
 - 1) Pemberhentian dengan hormat PNS yang berpangkat Pembina Golongan/ruang IV/a ke bawah yang mencapai batas usia pensiun dengan hak pensiun;
 - 2) Pemberian pensiun kepada PNS di atas dan pemberian hak-hak kepegawaian lainnya disesuaikan dengan ketentuan peraturan perundangan yang berlaku.
- b. Kewenangan pemberhentian dan pemberian pensiun dimaksud, meliputi pula pemberian Pensiun Janda/Duda dalam hal Pensiunan PNS yang bersangkutan meninggal dunia;
- c. Pemberian pensiun PNS, Pensiun Janda/Duda dan bagian Pensiun Janda ditetapkan oleh pejabat yang berhak memberhentikan PNS yang bersangkutan, di bawah pengawasan dan koordinasi Kepala BKN.

Keputusan pemberhentian dan pemberian Pensiun PNS, mulai berlaku tanggal I pada bulan berikutnya sejak PNS yang bersangkutan mencapai batas usia pensiun. Uang pensiun PNS mulai dibayarkan dan diterimakan kepada yang bersangkutan pada tanggal berlakunya Surat Keputusan Pensiun.

Uang Pensiun Janda/Duda pensiunan PNS yang meninggal dunia dibayarkan dan diterimakan pada bulan berikutnya setelah pensiunan meninggal dunia. Sebagai tindak lanjut dari PP. No. 8 tahun 1989 telah ditetapkan Surat Edaran Bersama Kepala BAKN (sekarang BKN) dan Direktur Jenderal Anggaran No. 19/SE/1989, No.SE-51/A/1989 tentang Pedoman Pelaksanaan Pemberhentian

dan Pemberian Pesiun PNS, Pemberian Pensiun Janda/Duda. Berdasarkan sistem ini bagi PNS yang akan pensiun tidak lagi diharuskan mengajukan permohonan pensiun sebagaimana dimaksud dalam UU. No. 11 Tahun 1969. Dalam hal ini pemberhentian dan pemberian pensiun PNS Golongan/ruang 1V/a ke bawah yang mencapai batas usia pensiun serta pemberian Pensiun Janda/Dudanya langsung ditetapkan dengan Surat Keputusan Kepala BKN atas nama instansi yang bersangkutan dalam 1 (satu) Surat Keputusan. Surat Keputusan Pensiun tersebut telah diterima oleh PNS yang bersangkutan selambat-lambatnya dalam waktu 3 (tiga) bulan sebelum PNS yang bersangkutan mencapai batas usia pensiun.

H. Pemberhentian

PNS dapat diberhentikan atas permintaan sendiri atau karena alasan kedinasan. Pemberhentian juga dapat disebabkan karena PNS meninggal dunia atau hilang. Dalam peraturan perundang-undangan kepegawaian PNS dikenal 2 (dua) macam pemberhentian yaitu pemberhentian sebagai PNS dan pemberhentian dari Jabatan Negeri.

Pemberhentian sebagai PNS menyebabkan PNS yang bersangkutan kehilangan kedudukannya sebagai PNS, sedangkan pemberhentian dari Jabatan Negeri menyebabkan PNS yang bersangkutan tidak lagi memangku sesuatu jabatan tetapi tidak kehilangan kedudukannya sebagai PNS.

Dalam PP No. 32 Tahun 1979 tentang Pemberhentian PNS diatur jenis-jenis pemberhentian yang diperlakukan kepada PNS sebagai berikut:

- 1) Pemberhentian karena atas permintaan sendiri;
- 2) Pemberhentian karena mencapai batas usia pensiun;
- 3) Pemberhentian karena penyederhanaan organisasi;
- 4) Pemberhentian karena melakukan pelanggaran/tindak pidana penyelewengan;
- 5) Pemberhentian karena tidak cakap jasmani dan rohani;
- 6) Pemberhentian karena meninggalkan tugas;
- 7) Pemberhentian karena meninggal dunia atau hilang;
- 8) Pemberhentian karena hal-hal lain.

Pemberhentian PNS sebagaimana dimaksud di atas, dapat dilaksanakan sebagai berikut:

1. **PNS dapat diberhentikan dengan hormat**, apabila:
 - a. Meninggal dunia atau hilang,
 - b. Pemberhentian karena permintaan sendiri;

- c. Pemberhentian karena mencapai batas usia pensiun;
 - d. Pemberhentian karena penyederhanaan organisasi Pemerintah;
 - e. Pemberhentian karena tidak cakap jasmani dan rohani;
 - f. Pemberhentian karena hal-hal lain, seperti PNS yang tidak melaporkan diri kembali kepada instansi induknya setelah habis menjalankan cuti di luar tanggungan negara, atau melaporkan tetapi tidak ada lowongan di instansi induknya.
2. **PNS dapat diberhentikan dengan hormat atau tidak diberhentikan**, apabila:
- a. Melanggar sumpah/janji PNS dan sumpah/janji jabatan selain pelanggaran sumpah/janji PNS dan sumpah/janji jabatan karena tidak setia kepada Pancasila dan UUD 1945, Negara dan Pemerintah; atau
 - b. Dihukum penjara atau kurungan berdasarkan Putusan Pengadilan yang telah mempunyai kekuatan hukum tetap, karena melakukan tindak pidana kejahatan yang ancaman hukumannya kurang dari 4 (empat) tahun.
3. **PNS dapat diberhentikan dengan hormat tidak atas permintaan sendiri atau tidak dengan hormat**, karena:
- a. Dihukum penjara berdasarkan Putusan Pengadilan yang telah mempunyai kekuatan hukum yang tetap, karena melakukan tindak pidana kejahatan yang ancaman hukumannya setinggi-tingginya 4 (empat) tahun atau lebih;
 - b. Melakukan pelanggaran disiplin PNS tingkat berat.
4. **PNS dapat diberhentikan dengan tidak hormat**, karena:
- a. Melanggar sumpah/janji PNS, sumpah/janji jabatan karena tidak setia kepada Pancasila, UUD 1945, Negara dan Pemerintah;
 - b. Melakukan penyelewengan terhadap ideologi negara, Pancasila, UUD 1945 atau terlibat dalam kegiatan yang menentang Negara dan Pemerintah;
 - c. **Dihukum penjara** atau kurungan berdasarkan putusan pengadilan yang telah mempunyai kekuatan hukum yang tetap karena melakukan tindak pidana kejahatan jabatan atau tindak pidana kejahatan yang ada hubungannya dengan jabatan.
5. **Kewenangan Pemberhentian PNS atau CPNS**
- Dalam konteks Pemberhentian ini PP No. 9 Tahun 2003 mengatur tentang Pemberhentian PNS atau CPNS, termasuk kewenangan para pejabat yang berkepentingan dengan itu seperti:

a. Presiden

Presiden menetapkan pemberhentian PNS Pusat dan PNS Daerah yang berpangkat Pembina Utama Muda Golongan/ruang IV/c, Pembina Utama Madya Golongan/ruang IV/d dan Pembina Utama Golongan/ruang IV/e.

b. Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat

Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat berwenang memberhentikan :

- 1) CPNS Pusat yang tidak memenuhi syarat untuk diangkat menjadi PNS Pusat di lingkungannya;
- 2) PNS Pusat yang berpangkat Pembina Tingkat I Golongan ruang IV/b ke bawah di lingkungannya;
- 3) Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat dapat mendelegasikan sebagian wewenangnya atau memberikan kuasa kepada pejabat lain di lingkungannya untuk menetapkan pemberhentian dengan hormat sebagai CPNS dan PNS Pusat yang berpangkat Penata Tingkat I Golongan/ruang III/d ke bawah.

c. Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Provinsi

Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Provinsi menetapkan:

- 1) Pemberhentian CPNS Daerah Provinsi yang tidak memenuhi syarat untuk diangkat menjadi PNS Daerah di lingkungannya;
- 2) Pemberhentian PNS Daerah Provinsi yang berpangkat Pembina Tingkat I Golongan/ruang IV/b ke bawah di lingkungannya;
- 3) Gubernur menetapkan pemberhentian PNS Kabupaten/Kota yang berpangkat Pembina Golongan/ruang IV/a dan Pembina Tingkat I Golongan/ruang IV/b;
- 4) Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Provinsi dapat mendelegasikan sebagian wewenangnya atau memberikan kuasa kepada pejabat lain di lingkungan Daerah Provinsi, untuk menetapkan pemberhentian dengan hormat sebagai CPNS Daerah Provinsi dan PNS Daerah Provinsi yang berpangkat Penata Tingkat I Golongan/ruang III/d ke bawah.

d. Pejabat Pembina Kepegawaian Kabupaten/Kota

Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Kabupaten/Kota menetapkan :

- 1) Pemberhentian CPNS Kabupaten/Kota yang tidak memenuhi syarat untuk diangkat menjadi PNS Daerah di lingkungannya;
- 2) Pemberhentian PNS Kabupaten/Kota yang berpangkat Penata Tingkat I Golongan/ruang III/d ke bawah di lingkungannya;

- 3) Pejabat Pembina Kepegawaian Kabupaten/Kota dalam melaksanakan tugasnya dapat mendelegasikan sebagian wewenangnya atau memberikan kuasa kepada pejabat lain di lingkungannya untuk menetapkan pemberhentian dengan hormat sebagai CPNS Kabupaten/Kota dan PNS Kabupaten/Kota yang berpangkat Pengatur Tingkat I Golongan/ruang II/d.

Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat dan Gubernur dikecualikan dalam penetapan pemberhentian PNS yang tewas, meninggal dunia, cacat karena Dinas, atau mencapai batas usia pensiun.

e. Kepala BKN

- 1) Kepala BKN menetapkan pemberhentian dan pemberian pensiun bagi PNS Pusat dan PNS Daerah yang berpangkat Pembina Tingkat I Golongan/ruang IV/b ke bawah yang tewas, meninggal dunia, cacat karena dinas atau mencapai batas usia pensiun;
- 2) Penetapan pemberhentian dan pemberian pensiun, termasuk pemberian Pensiun Janda/Duda dalam hal pensiunan PNS meninggal dunia;
- 3) Kepala BKN dalam melaksanakan tugasnya dapat mendelegasikan wewenangnya atau memberi kuasa kepada pejabat lain di lingkungannya.

6. Kewenangan Pemberhentian Sementara dari Jabatan Negeri

Dalam PP No. 9 Tahun 2003 diatur juga kewenangan pemberhentian sementara dari Jabatan Negeri yaitu:

a. Presiden

Presiden menetapkan pemberhentian sementara dari Jabatan Negeri bagi PNS yang menduduki Jabatan Struktural Eselon I, Jabatan Fungsional Jcnjang Utama atau Jabatan lain yang pengangkatan dan pemberhentiannya menjadi wewenang Presiden, kecuali pemberhentian sementara dari Jabatan Negeri bagi PNS yang menduduki Jabatan Struktural Eselon I di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi.

b. Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat

Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat menetapkan pemberhentian sementara dari Jabatan Negeri bagi PNS Pusat di lingkungannya yang menduduki Jabatan Struktural Eselon II ke bawah, serta Jabatan Fungsional yang jenjangnya setingkat dengan jenjang pangkat Jabatan Struktural Eselon II ke bawah. Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat dalam melaksanakan tugasnya dapat mendelegasikan sebagian wewenangnya atau memberikan kuasa kepada pejabat lain di lingkungannya untuk memberhentikan sementara

dari Jabatan Negeri bagi PNS Pusat yang menduduki Jabatan Struktural Eselon III ke bawah, serta Jabatan Fungsional yang jenjangnya setingkat dengan jenjang pangkat Jabatan Struktural Eselon III ke bawah.

c. Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Provinsi

Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Provinsi menetapkan :

- 1) Pemberhentian sementara Sekretaris Daerah Provinsi;
- 2) Pemberhentian sementara dari Jabatan Negeri bagi PNS di lingkungannya yang menduduki Jabatan Struktural Eselon II ke bawah, dan Jabatan Fungsional yang jenjangnya setingkat dengan jenjang pangkat jabatan Struktural Eselon II ke bawah. Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Provinsi dalam melaksanakan tugasnya dapat mendelegasikan sebagian wewenangnya atau memberikan kuasa kepada pejabat lain di lingkungannya untuk memberhentikan sementara dari Jabatan Negeri bagi PNS di lingkungannya yang menduduki Jabatan Struktural Eselon III ke bawah, serta Jabatan Fungsional yang jenjangnya setingkat dengan jenjang pangkat Jabatan Struktural Eselon III ke bawah.

d. Pejabat Pembina Kepegawaian Kabupaten/Kota

Pejabat Pembina Kepegawaian Kabupaten/Kota menetapkan :

- 1) Pemberhentian sementara Sekretaris Daerah Kabupaten/Kota;
- 2) Pemberhentian sementara dari Jabatan Negeri bagi PNS di lingkungannya yang menduduki Jabatan Struktural Eselon II ke bawah, serta Jabatan Fungsional yang jenjangnya setingkat dengan jenjang pangkat Jabatan Struktural Eselon II ke bawah;
- 3) Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Kabupaten Kota dapat mendelegasikan sebagian wewenangnya atau memberikan kuasa kepada pejabat lain di lingkungannya untuk memberhentikan sementara dari Jabatan Negeri bagi PNS di lingkungannya yang menduduki Jabatan Struktural Eselon IV ke bawah, serta Jabatan Fungsional yang jenjangnya setingkat dengan jenjang pangkat jabatan Struktural Eselon IV ke bawah.

BAB 5

Pendukung Manajemen Pegawai Negeri Sipil

A. *Assessment Center* (AC)

1. Pengertian

Assessment Center (AC) adalah suatu metode untuk menilai potensi dikaitkan dengan tanggung jawab ke depan melalui simulasi perilaku guna meramalkan kemampuan seseorang dengan menggunakan Kriteria manajer yang efektif. “*A Method of assessing potential to handle future responsibilities through the use of behavioral simulations that measure and assesses abilities against criteria of managerial effectiveness*” (Thornton, 1985).

2. Karakteristik *Assessment Center* (AC)

- a. Dirancang berkaitan dengan jabatan tertentu.
- b. Menggunakan simulasi, cermin perilaku sebagai syarat jabatan yang akan diduduki.
- c. Diikuti oleh 6 Assesse (tiap batch).
- d. Penilaian dilakukan oleh 6 Assessor.
- e. Penilaian akhir sebagai hasil konsensus.
- f. Perilaku yang terlihat dapat dijadikan bahan prediksi perilaku yang akan muncul pada jabatan yang akan diisi.

3. Manfaat

- a. Memperoleh kriteria jabatan tertentu
- b. Identifikasi kader-kader pimpinan
- c. Menyusun strategi dan tindakan pengembangan yang tepat
- d. Identifikasi kebutuhan pengembangan *managerial skill*
- e. *Feedback* bagi peserta

4. Penggunaan *Assessment Center* (AC)

a. Promosi/Seleksi

Membantu pimpinan untuk mendapatkan calon pejabat sesuai kompetensi yang dibutuhkan

b. Diagnosa *Training Needs*

Memberikan gambaran tentang pelatihan yang diperlukan

c. Pengembangan Skill

Memberikan gambaran tentang kompetensi yang perlu dikembangkan dari diri seseorang sesuai dengan persyaratan jabatan

5. Kompetensi

Karakteristik individu yang dapat dipakai untuk memprediksi kinerja yang sangat baik. Karakteristik ini ditunjukkan dengan :

- a. Lebih sering
- b. Pada banyak situasi
- c. Hasil unggulan

6. Model Kompetensi Gunung Es

7. Elemen-elemen Kompetensi

- a. **Pengetahuan:** Ilmu yang dimiliki individu dalam bidang atau area tertentu (Pengetahuan tentang hukum/kedokteran);
- b. **Keterampilan:** Keahlian melakukan sesuatu dengan maksimal (Keterampilan seorang sekretaris dalam mengetik);
- c. **Nilai/Peran Sosial:** Citra yang diproyeksikan seseorang kepada orang lain (Melihat perannya didalam lingkungan sebagai guru);
- d. **Citra Diri:** Persepsi individu tentang identitasnya (Melihat dirinya sendiri sebagai seorang pemimpin);
- e. **Sifat:** Cara khas dalam berperilaku (Menjadi pendengar yang baik);
- f. **Motif:** Pemikiran atau nilai dasar yang konstan yang mendorong individu untuk bertindak atau berperilaku (ingin mempengaruhi orang lain untuk mencapai target perusahaan).

8. Tingkatan Kompetensi

- a. **Kompetensi Utama:** Kelompok kompetensi yang harus dimiliki oleh seluruh anggota organisasi.

- b. **Kompetensi Jabatan:** Kompetensi yang dituntut dalam jabatan yang ada dalam organisasi, terdiri dari:
 - 1) **Kompetensi Umum:** Kelompok kompetensi yang harus dimiliki oleh jabatan/bidang pekerjaan yang memiliki karakteristik sejenis.
 - 2) **Kompetensi Khusus:** Kelompok Kompetensi yang harus dimiliki oleh suatu jabatan/pekerjaan tertentu.

9. Pengukuran Kompetensi

- a. Proses membandingkan antara kompetensi jabatan yang disyaratkan dengan kompetensi yang dimiliki oleh seseorang/calon.
- b. Untuk mengidentifikasi kekuatan dan keterbatasan kompetensi berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku seseorang.

Pengukuran kompetensi melalui :

- a. **Wawancara Perilaku :** Panduan wawancara terstruktur
- b. **Kuesioner :** Menggunakan daftar pertanyaan
- c. **Psikotest :** Dengan test untuk mendapatkan informasi kecerdasan, penyesuaian diri, dan sikap perilaku, minat dan bakat
- d. **Assessment Center:** Dengan beberapa metode yang komprehensif dan terintegrasi berupa simulasi-simulasi.

10. Keuntungan Pengelolaan SDM berbasis Kompetensi (khusus dalam penilaian)

Untuk organisasi :

- a. Ada konsistensi dalam penilaian;
- b. Lebih akurat dan obyektif;
- c. Adil/ fair, berlaku untuk semua calon;
- d. Alat bantu pengambilan keputusan secara tepat;
- e. Mendapatkan pejabat sesuai dengan kompetensi jabatan;
- f. Memiliki database kompetensi personil.

Untuk Individu :

- a. Bekerja pada tempat sesuai dengan kompetensinya;
- b. Mengetahui kekuatan dan kelebihanannya;
- c. Dapat mengembangkan diri sendiri;
- d. Memotivasi diri untuk meningkatkan kinerja;
- e. Ada *career path* yang jelas.

11. Pendukung Utama

- a. Tenaga Assessor;
- b. Tenaga Administrasi;
- c. Designer Simulasi.

12. Bagaimana proses Assessment Center (AC)

- a. Menentukan kompetensi jabatan;
- b. Melakukan penilaian terhadap calon pejabat;
- c. Memberikan rekomendasi kepada pimpinan;
- d. Memberikan *feed back* kepada calon pejabat/ pejabat.

13. Pemetaan Kompetensi Jabatan

14. Proses Penilaian Kompetensi Jabatan

15. Pengembangan Kompetensi

Dalam pengembangan SDM, pemetaan kompetensi untuk seluruh pegawai, agar diperoleh peta potensi pegawai dalam suatu organisasi. Biaya mahal (kompleks), sehingga dilakukan secara selektif untuk tingkat jabatan strategis. Jabatan tingkat bawah, pemetaan kompetensi dengan metode sesuai kebutuhan (psikometri, wawancara, dan lain-lain).

16. Prioritas yang harus mengikuti Assessment

- a. Jabatan Strategis;
- b. Penempatan dalam jabatan;
- c. Sesuai persyaratan kompetensi.

B. Penilaian Kinerja PNS

1. Penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS

Penilaian kinerja PNS sampai saat ini masih berdasarkan Peraturan Pemerintah No.10 tahun 1979 tentang penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai negeri sipil. Penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS dilakukan untuk mengetahui sejauh mana tugas dan tanggungjawab yang dipercayakan telah dilaksanakan.

Hasil yang diperoleh dari penilaian itu (prestasi kerja) digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi pimpinan dalam pembinaan karir PNS yang bersangkutan.

Penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS dilakukan setiap tahun, mulai bulan Januari sampai dengan bulan Desember dalam tahun yang bersangkutan.

Penilaian ini dilakukan terhadap setiap PNS, dan hasilnya dituangkan dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3).

1. Laporan Profil Kompetensi
2. Kompetensi
3. Individu
4. Pengembangan Kompetensi
5. Kompetensi
6. Kelompok
7. Unit Kerja
8. Kekuatan, Kelemahan
9. Perancangan Materi Latihan
10. Penilaian Kinerja

Setiap pejabat yang berwenang mengisi DP3 wajib melakukan penelitian atas pelaksanaan pekerjaan PNS di lingkungannya secara teliti dan subjektif mungkin berdasarkan data yang ada menurut kenyataan yang sesungguhnya. Adapun pejabat penilai adalah atasan PNS yang dinilai, dengan ketentuan serendah-rendahnya Kepala Urusan atau Pejabat lain yang setingkat dengan Kepala Urusan kecuali ditentukan lain oleh Menteri, Jaksa Agung, Pimpinan Kesekretariatan Lembaga Negara, Pimpinan LPND, Gubernur, Bupati/Walikota dalam lingkungannya masing-masing. Sedangkan atasan pejabat penilai berkewajiban memeriksa DP3 yang disampaikan kepadanya, baik ada keberatan maupun tidak dari PNS yang dinilai. Apabila ada keberatan baik secara keseluruhan maupun sebagian, dapat mengajukan keberatan secara tertulis disertai alasan-alasan kepada atasan pejabat melalui hirarki. Keberatan tersebut dituliskan dalam DP3 pada ruang yang telah disediakan. Unsur penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS meliputi: Kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan.

2. Penyempurnaan Peraturan Pemerintah Nomor 10 tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PNS

Untuk penyempurnaan PP No. 10 tahun 1979, berikut ini disampaikan rekomendasi dari seminar dan pengkajian implementasi empirik penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS yang dilaksanakan dalam tahun 2002 (Sumber: Direktorat Rekrutmen dan Penilaian Kinerja Pegawai, Maret 2002). Asumsi penyempurnaan sistem penilaian prestasi kerja PNS dalam rangka pemenuhan perubahan paradigma dalam manajemen sumber daya PNS yang didasarkan pada elemen-elemen dasar pendukung *Participatory Performance Management* (PPM) yang diterapkan ke dalam kinerja level organisasi, unit dan individu meliputi:

akuntabilitas (*accountability*), pengukuran kinerja (*measures of performance*), standar (*standard*) dan sasaran (*goals*).

Akuntabilitas (*accountability*) merupakan bagian dari sistem manajemen untuk menilai kinerja individu PNS, berdasarkan sistem informasi yang handal untuk menjamin keabsahan, akurasi, obyektifitas dan ketepatan waktu, jumlah, mutu dan sebagainya. Akuntabilitas secara umum tidak berubah dari tahun ke tahun dan menggambarkan bagaimana kinerja dapat diukur.

Pengukuran kinerja (*measures of performance*) sebagai proses pengukuran setiap tindakan dan setiap kegiatan pemanfaatan sumber daya dan hasil yang dicapai, dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran kerja yang telah ditetapkan. Keberhasilan ataupun kegagalan kinerja yang direncanakan, kinerja nyata dengan hasil (sasaran) yang diharapkan, kinerja nyata dengan kinerja tahun-tahun sebelumnya, dan sebagainya. Pengukuran kinerja adalah bagaimana menghitung posisi akuntabilitas individu maupun kelompok.

Standar (*standard*) kinerja adalah tingkat kinerja tertentu yang dipakai sebagai patokan/ pembakuan kinerja normal sehingga dapat dipergunakan sebagai ukuran nilai kinerja. Merupakan level-level kinerja yang telah ditetapkan untuk mengukur apakah sasaran kinerja dapat dicapai.

Sasaran kinerja (*goals*) adalah sebagai tujuan kinerja yang akan dicapai sehubungan dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi. Merupakan level spesifik mengenai pengukuran kinerja yang diharapkan pada periode tertentu dikaitkan dengan standar.

Unsur-unsur penilaian prestasi kerja meliputi:

- a. Unsur produktivitas kerja PNS adalah unsur utama pembentuk penilaian prestasi kerja yang akan menghasilkan penilaian dalam bentuk angka absolut, dengan menggunakan unsur-unsur:
 - 1) Unsur kinerja PNS adalah sub unsur dari unsur Produktivitas kerja PNS, yang dinilai berdasarkan pada kemampuan PNS dalam melaksanakan tugas pekerjaannya, dengan membandingkan antara rencana kerja yang telah ditetapkan dalam sasaran kinerja individu (SKI) dengan hasil kerja riil yang dicapai PNS adalah merupakan dasar penilaian atas kerjanya.
 - 2) Unsur perilaku kerja PNS adalah sub unsur dari unsur Produktivitas kerja PNS, yang dinilai berdasarkan pada sikap dan perilaku kerja dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Penilaian perilaku kerja ini merupakan penilaian proses yang meliputi unsur : Kesetiaan., Disiplin Keterampilan, Kerjasama dan Kepemimpinan.

- a) Kesetiaan adalah sikap dan perilaku yang menunjukkan ketaatan dan pengabdian kepada Pancasila, Undang-undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah, serta komitmen terhadap organisasi.
 - b) Disiplin adalah kesadaran dan kesanggupan PNS untuk menaati segala peraturan perundangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, menaati segala perintah kedinasan dan kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan.
 - c) Keterampilan yang mencakup pengetahuan teknis, kecakapan dan pengalaman yang berkaitan dengan bidang tugas pekerjaannya sehingga dapat mencapai prestasi kerja yang optimal.
 - d) Kerjasama adalah kemampuan PNS untuk bekerja kolektif secara bersama-sama dengan PNS lainnya, sehingga dapat mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.
 - e) Kepemimpinan adalah kemampuan PNS dalam menggerakkan, mengelola dan mengikutsertakan PNS lain (staffnya) untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.
- b. Unsur potensi PNS adalah unsur utama penilaian berkaitan dengan kemampuan yang dapat dikembangkan dan dimanfaatkan untuk kepentingan organisasi maupun pembinaan karirnya, yang didasarkan pada pengamatan dan analisis pimpinan maupun hasil test bakat dan minat serta hasil *assessment center*. Hasil penilaian potensi PNS akan memberikan rekomendasi tentang kemampuan PNS yang bersangkutan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.
- 1) Unsur minat dan bakat adalah sub unsur dari potensi PNS yang dinilai berdasarkan kecenderungan, dasar kepandaian dan sifat pembawaan yang dimiliki PNS yang bersangkutan untuk diungkap secara optimal dan dinilai untuk kepentingan organisasi maupun untuk pembinaan kariernya.
 - 2) Psikotest sebagai cara untuk mengungkap minat dan bakat serta perilaku PNS yang belum terungkap secara optimal, dengan menggunakan metode dan alat psikologi diagnostik yang telah distandarisasi dan dilakukan oleh tenaga ahli yang berpengalaman. Psikotest ini dapat dilakukan untuk mengukur potensi dan taraf kecerdasan, arah, minat, bakat, sikap dan struktur kepribadian PNS.
 - 3) *Assessment Center* sebagai cara untuk menilai potensi seseorang PNS untuk menaksir (*assess*) seorang PNS dapat melaksanakan pekerjaan

yang akan dibebankan kepadanya secara baik dan optimal, melalui metode Simulasi dan psikotest untuk membandingkan antara skill yang dimiliki dengan yang diperlukan untuk suatu pekerjaan yang akan dibebankan kepadanya. Penggunaan *assessment center* untuk memperoleh data tentang kompetensi serta kebutuhan pengembangan PNS, untuk memperoleh pemahaman dan wawasan baik bagi pejabat penilai maupun PNS yang dinilai terhadap isu penilaian serta pengembangan karir.

- 4) Rekomendasi pimpinan adalah penilaian yang diberikan dan disarankan oleh pimpinan yang ditujukan untuk peningkatan dan pengembangan pembinaan PNS yang dinilai, terutama untuk kepentingan promosi dan mutasi lainnya.

Orientasi perubahan pola penilaian prestasi kerja dalam rangka memenuhi tuntutan perubahan paradigma dalam manajemen sumber daya PNS yang berbasis prestasi kerja, kiranya memerlukan upaya yang cukup untuk meyakini bahwa perubahan sistem penilaian prestasi kerja yang lebih terbuka dapat merubah perilaku kerja PNS menjadi perilaku kerja yang lebih aktif, partisipatif dan produktif. Dalam konteks ini lebih diupayakan untuk menghilangkan bias subyektifitas penilaian dan memberi kejelasan standar pengukuran dalam memberikan penilaian melalui penetapan sasaran kinerja.

Perubahan pola penilaian prestasi kerja yang mengarah pada keterbukaan dan obyektifitas, serta berorientasi pada hasil akhir (*end result*) adalah untuk mendorong bagi setiap PNS untuk terlibat secara aktif dalam menetapkan sasaran kinerja unit (SKU) dan sasaran kinerja individu (SKI) sebagai upaya kejelasan dalam penetapan standar pengukuran kinerja obyektif. Evaluasi potensi PNS dalam sistem penilaian prestasi kerja PNS melalui *assessment center* dan psikotest adalah sebagai upaya melengkapi keterbatasan perspektif atasan langsung sebagai pejabat penilai, terhadap proses penilaian potensi PNS yang dinilai yang dikarenakan kedekatannya dalam hubungan kerja.

Penelusuran minat dan bakat sebagai proses kegiatan mengenali, menggali potensi untuk diungkap secara optimal untuk dikembangkan dan dimanfaatkan demi kepentingan organisasi dan untuk pembinaan kariernya.

Satu hal yang paling utama adalah untuk memastikan bahwa sebuah perubahan bukanlah pilihan alternatifnya, tetapi lebih pada kesungguhan kita dalam melihat bahwa diperlukan adanya perubahan kebijakan penilaian prestasi kerja yang secara substansial untuk memberikan kontribusi yang lebih baik terhadap pembinaan PNS.

C. Sistem Informasi Kepegawaian

Informasi sebagai alat untuk pengambilan keputusan mempunyai peran yang amat penting. Informasi kepegawaian memuat berbagai catatan tentang PNS yang ada dalam organisasi. Oleh karena itu, informasi kepegawaian harus memuat berbagai aspek atau unsur tentang PNS secara individual yang dapat digunakan untuk pengambilan keputusan. Sistem informasi kepegawaian dikelola dengan menggunakan teknologi tertentu agar unit-unit organisasi mempunyai akses memperoleh data yang ada dalam organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, data yang memuat tentang informasi kepegawaian harus disimpan dan dikelola secara terpusat.

1. Prinsip

Agar tersedia informasi kepegawaian yang akurat, beberapa prinsip dalam sistem informasi kepegawaian yang perlu diperhatikan antara lain sebagai berikut:

- a. Harus memuat data umum tentang PNS secara individu;
- b. Harus memuat data tentang gaji dan tunjangan;
- c. Harus memuat data tentang pendidikan dan atau pelatihan;
- d. Harus memuat data tentang rencana pengembangan setiap PNS;
- e. Untuk keperluan tertentu, ada data kepegawaian yang tidak dapat diakses karena sifat kerahasiaan;
- f. Informasi kepegawaian harus disusun dengan menggunakan standar atau format tertentu yang menunjukkan sistem;;
- g. Pengembangan sistem informasi kepegawaian instansional harus terkait dengan sistem informasi kepegawaian nasional;
- h. Pada tindakan tertentu ada desentralisasi dalam pengadaan pegawai dan kenaikan pangkat;
- i. Harus terdapat hubungan antara informasi kepegawaian pada tingkat nasional dengan regional.

Dalam praktek pembinaan PNS berdasarkan perpaduan sistem karir dan system prestasi kerja yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja, diperlukan dukungan data kepegawaian yang benar, lengkap dan akurat. Untuk maksud itu diperlukan sistem penyusunan tata usaha kepegawaian secara tertib, teratur dan terpelihara secara terus menerus.

Untuk keperluan pemeliharaan data kepegawaian tersebut, diperlukan system pelaporan mutasi kepegawaian dari setiap instansi kepada BKN secara lengkap, teratur dan berkesinambungan.

2. Tujuan dan Manfaat

Sistem informasi kepegawaian yang diselenggarakan secara cepat, tepat dan akurat, ditujukan untuk mendukung kebijakan manajemen PNS terutama dalam mendukung kebijakan penetapan formasi, pengangkatan, pengembangan, pembinaan, pemindahan, gaji, tunjangan, kesejahteraan, pemberhentian, hak, kewajiban, dan kedudukan hukum PNS.

3. Sistem pelaporan Mutasi Kepegawaian

Mutasi kepegawaian adalah segala perubahan data kepegawaian setiap PNS, antara lain keputusan pengangkatan, pemindahan, pemberhentian, susunan keluarga dan lain-lain.

Masing-masing instansi wajib mengirimkan laporan secara periodik ataupun sewaktu-waktu berupa asli/tembusan/salinan surat keputusan, surat keterangan, berita acara dan laporan lain mengenai mutasi kepegawaian setiap PNS.

4. Sistem Penyimpanan Data Kepegawaian

Dalam rangka penyusunan dan pemeliharaan tata usaha kepegawaian secara tertib dan teratur, setiap mutasi kepegawaian dilaporkan kepada BKN. Sistem penyimpanan data kepegawaian dilakukan dengan instrumen:

- a. Tata naskah kepegawaian, yaitu sistem penyimpanan data kepegawaian dalam wujud fisik ke dalam tata naskah setiap PNS, yang disusun secara teratur berdasarkan nomor urut NIP (Nomor Induk Pegawai), dipelihara autentifikasinya dan apabila diperlukan dapat disajikan dalam waktu cepat.
- b. Buku Induk PNS, yaitu sistem penyimpanan data kepegawaian dalam bentuk tulisan (buku), yang disusun secara teratur berdasarkan nomor urut 58 sesuai NIP setiap PNS. Setiap buku induk PNS berisikan 500 halaman dan diperuntukkan bagi 500 PNS.
- c. *Magnetic Tape*, yaitu sistem penyimpanan data kepegawaian dalam bentuk kode-kode komputer sebagai penyimpan data secara elektronik.

5. Sistem Penyajian Data Kepegawaian

Elemen data kepegawaian anatara lain meliputi : (a) Nama; (b) NIP; (c) Tempat dan Tanggal Lahir; (d) Pendidikan; (e) Agama; (f) Instansi tempat kerja; (g) Lokasi tempat kerja; (h) Unit kerja; (i) Kepangkatan; (j) Jabatan; (k) Status Kepegawaian; (l) Jenis kepegawaian; (m) Kedudukan; (n) Diklat; (o) Penghargaan; (p) Hukuman Disiplin; (q) Status perkawinan; dan (r) Tanggungan keluarga.

Informasi kepegawaian yang disajikan dapat dikelompokkan dalam bentuk jumlah, komposisi, struktur PNS menurut: Jenis kelamin, Usia, Agama,

Pendidikan, Kepangkatan, Jabatan, Status kepegawaian, Jenis Kepegawaian, Instansi tempat kerja, Lokasi Tempat Kerja, Jumlah tanggungan dan sebagainya.

6. Pendataan Ulang Pegawai Negrei Sipil (PUPNS)

Dalam rangka pembinaan PNS secara efektif, diperlukan adanya informasi yang akurat baik dilihat dari jumlah maupun kualitas, karena dengan informasi dimaksud akan disajikan dasar untuk membangun Sistem Informasi Kepegawaian Nasional yang menggambarkan keberadaan pegawai di tingkat Pusat dan Daerah.

Seperti diketahui pendataan PNS yang pernah dilakukan pada tahun 1974 sudah sangat tidak memadai lagi untuk digunakan sebagai bahan pembinaan mengingat berbagai perkembangan dan perubahan kepegawaian yang telah dialami dalam penyelenggaraan pemerintahan NKRI.

Adapun perubahan dan perkembangan dimaksud, antara lain disebabkan:

- a. Diberlakukannya UU No. 22 tahun 1999 yang memberi dampak adanya sebahagian besar pengalihan PNS pusat menjadi PNS daerah.
- b. Perubahan dan penggabungan Instansi pemerintah serta pengalihan beberapa Instansi, sehingga NIP tidak unik lagi di masing-masing Instansi.

Mengingat informasi kepegawaian yang tidak akurat, sedangkan informasi (data) merupakan dasar untuk setiap menyusun/membuat kebijakan yang berkenaan dengan pembinaan kepegawaian, maka PUPNS merupakan suatu upaya yang sangat penting dan strategis untuk dilaksanakan. Dalam hubungan itu PUPNS diselenggarakan mulai tanggal 1-23 Juli 2003, baik di tingkat Pusat, Daerah maupun bagi PNS yang bertugas dan belajar di luar negeri.

Tujuan diadakannya PUPNS adalah:

- a. Sebagai dasar untuk pembangunan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian yang handal dan terintegrasi secara nasional yang dapat menjawab berbagai informasi tentang PNS yang dibutuhkan oleh para pengambil kebijakan untuk perencanaan, pengembangan dan kesejahteraan PNS.
- b. Mewujudkan identitas tunggal (multi guna) yang mendukung pembinaan dan kesejahteraan PNS secara nasional. PUPNS yang telah dilaksanakan pada bulan Juli 2003 tersebut menghasilkan data jumlah PNS di seluruh Indonesia yaitu 3.541.961 PNS/Orang.



BAB 6

Seleksi Pegawai

6.1 Pengertian

Proses seleksi pegawai merupakan salah satu bagian yang teramat penting dalam keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia. Dikatakan demikian karena dalam organisasi terdapat sekelompok pegawai yang memenuhi tuntutan organisasional atau tidak sangat tergantung pada cermat tidaknya proses seleksi itu dilakukan.

Proses seleksi terdiri dari berbagai langkah spesifik yang diambil untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima dan pelamar mana yang akan ditolak. Proses seleksi dimulai dari penerimaan lamaran dan berakhir dengan keputusan terhadap lamaran tersebut. Langkah-langkah antara proses dimulai dan proses diakhiri merupakan usaha pengkaitan antara kepentingan calon pegawai dan kepentingan organisasi.

Sering timbul pertanyaan setiap kali fungsi rekrutmen dan seleksi sebagai bagian dari keseluruhan manajemen sumber daya manusia perlu dipisahkan dan ditangani oleh dua satuan kerja di bagian yang mengelola sumber daya manusia bagi organisasi atau dapat digabung dan ditangani oleh satuan-satuan kerja saja.

Jawabannya sesungguhnya terletak pada besar kecilnya organisasi pencari dan pemakai tenaga kerja tersebut. Jika jumlah calon pegawai yang direkrut dan harus diseleksi cukup besar, mungkin saja kedua fungsi itu dipisahkan dan ditangani oleh dua satuan kerja yang berbeda. Sebaliknya, jika jumlah calon pegawai yang direkrut dan diseleksi tidak terlalu besar, beban kerja menyeleksi membenarkan penggabungan penanganan kedua fungsi tersebut.

Berarti bahwa yang lebih penting dari penggabungan atau pemisahan ke dua jenis fungsi itu ialah kesadaran bahwa proses seleksi dapat dikatakan sebagai titik sentral seluruh manajemen sumber daya manusia.

6.2 Faktor-faktor Yang Harus Diperhitungkan

Telah umum dimaklumi bahwa proses seleksi bukanlah kegiatan yang berdiri sendiri. Artinya dalam melakukan kegiatan seleksi berbagai masukan perlu pula diperhitungkan dan dipertimbangkan. Misalnya, proses seleksi tidak mungkin dilakukan tanpa mempertimbangkan informasi tentang analisis pekerjaan karena dalam analisis pekerjaan itu tergambar uraian pekerjaan yang akan dilakukan, berbagai persyaratan yang harus dipenuhi oleh para pegawai yang melakukan pekerjaan tersebut dan standar prestasi kerja yang harus dicapai. Rencana sumber daya manusia pun harus dipertimbangkan karena dalam rencana itulah tergambar lowongan apa yang akan terjadi, untuk pekerjaan apa, bilamana lowongan itu akan terjadi, persyaratan-persyaratan apa yang harus dipenuhi oleh para pelamar yang diharapkan akan mengisi berbagai lowongan tersebut.

Hasil rekrutmen juga merupakan faktor yang tidak bisa tidak harus diperhitungkan. Artinya, jenis dan sifat berbagai langkah yang harus diambil dalam proses seleksi tergantung pada hasil rekrutmen. Jika, misalnya, jumlah pelamar yang memenuhi atau mungkin melebihi persyaratan yang ditentukan jauh lebih besar dari lowongan yang tersedia, sifat proses seleksi akan berbeda dengan sifat proses seleksi apabila dari segi jumlah dan persyaratan tidak memenuhi harapan.

Di samping itu, dalam menentukan jenis dan langkah-langkah dalam proses seleksi, empat macam tantangan perlu diperhatikan dan dihadapi oleh para petugas seleksi, yaitu:

- a. penawaran tenaga kerja,
- b. tantangan etis,
- c. tantangan organisasional, dan
- d. kesamaan kesempatan memperoleh pekerjaan.

1. Penawaran Tenaga Kerja.

Secara umum dapat dikatakan bahwa semakin banyak jumlah pelamar untuk diseleksi, semakin baik bagi organisasi karena dengan demikian semakin besar jaminan bahwa pelamar yang terseleksi dan diterima menjadi pegawai benar-benar merupakan tenaga kerja yang paling memenuhi berbagai persyaratan yang telah ditentukan bagi pekerjaan yang akan dilakukan. Akan tetapi bukanlah merupakan hal yang mustahil bahwa jumlah pelamar kurang dari yang diharapkan. Ada dua kemungkinan mengapa bisa terjadi demikian. *Pertama*, karena imbalan yang rendah karena sifat pekerjaan yang tergolong pada pekerjaan yang berada pada anak tangga terendah dalam hierarki organisasi.

Kedua, karena sifat pekerjaan yang menuntut spesialisasi tinggi sehingga tidak banyak pencari kerja yang memenuhi persyaratan yang telah ditentukan meskipun imbalannya cukup tinggi pula.

Dengan perkataan lain, mungkin saja perbandingan antara pelamar dan yang terpilih besar atau kecil. Dalam hal perbandingan itu kecil, perlu diperhatikan bahwa penyebabnya mungkinkarena persyaratan yang harus dipenuhi memang berat, atau karena mute para pelamar rendah.

2. Faktor Etika.

Tidak dapat disanggah bahwa para perekrut tenaga kerja memegang peranan penting dalam menentukan siapa di antar pelamar yang diterima dan siapa yang ditolak. Merupakan kenyataan pula bahwa organisasi pemakai tenaga kerja mengharapkan bahwa para pelamar bermutu setinggi mungkin. Menggabungkan kedua hal itu dalam proses seleksi menuntut standar etika tinggi dari para perekrut tenaga kerja baru karena hanya dengan demikianlah tenaga-tenaga bermutu yang diterima dan dipekerjakan.

Memegang teguh norma-norma etika menuntut antara lain disiplin pribadi yang tinggi, kejujuran yang tidak tergoyahkan, integritas karakter serta obyektivitas yang didasarkan pada kriteria yang rasional. Hal ini sangat penting karena tidak mustahil perekrut dihadapkan kepada berbagai macam godaan, seperti menerima hadiah, disogok oleh pelamar, mengkatrol nilai seleksi dari pelamar yang mempunyai hubungan darah atau kaitan primordial lainnya atau hal-hal lain yang mengakibatkan seseorang perekrut mengambil keputusan yang didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan subyektif.

Bahkan tidak mustahil perekrut dihadapkan kepada situasi dilematik dalam menjalankan tugasnya. Misalnya, seorang manajer tingkat tinggi dalam organisasi meminta agar lamaran keponakannya “mendapat perhatian khusus”. Dalam hal nilai keponakan manajer tersebut dalam proses seleksi membenarkan diterimanya yang bersangkutan sebagai pegawai baru, perekrut dapat memutuskan menerima lamaran tersebut dengan hati nurani yang tenang. Dilema baru timbul apabila pelamar yang bersangkutan tidak memenuhi syarat. Di satu pihak, karier dan nasib perekrut bisa terancam kalau lamaran keponakan atasannya itu ditolak. Di lain pihak sebagai perekrut yang bertanggung jawab menerima lamaran yang tidak memenuhi syarat itu berarti mempekerjakan bukan pelamar yang terbaik.

Situasi demikian sering dihadapi oleh perekrut dalam masyarakat yang berbagai ikatan primordialnya, seperti kesukuan dan kerjaerahan, masih kuat. Ditambah lagi dengan kenyataan bahwa dalam berbagai masyarakat tradisional,

berlaku apa yang dikenal dengan “extended family system” berbeda dengan masyarakat “maju” terutama di dunia Barat di mana norma-norma kehidupan seseorang didasarkan pada “nucleus family system”.

Kiatnya nampaknya terletak pada kemampuan perekrut untuk memegang teguh norma-norma etika organisasi sambil memperhitungkan nilai-nilai sosial budaya masyarakat di mana dia hidup dan berkarya.

3. Faktor Internal Organisasi.

Para perekrut tenaga kerja pada umumnya menyadari bahwa situasi internal organisasi harus dipertimbangkan juga dalam merekrut dan menyeleksi tenaga-tenaga kerja baru. Misalnya, besar kecilnya anggaran yang dialokasikan untuk belanja pegawai menentukan berapa banyak pegawai baru yang boleh direkrut, untuk memangku jabatan apa dan melakukan pekerjaan apa. Juga apakah untuk mengisi lowongan baru yang tersedia atau apakah untuk mengganti tenaga kerja lama yang karena alasan tertentu, seperti berhenti atas permintaan sendiri, diberhentikan tidak atas permintaan sendiri, memasuki masa pensiun atau karena ada pegawai yang meninggal dunia.

Faktor internal lain yang harus diperhitungkan adalah kebijaksanaan atau strategi organisasi mengenai arah perjalanan organisasi di masa yang akan datang. Misalnya, apakah organisasi merencanakan perluasan usaha, baik dalam arti produk yang dihasilkan maupun dalam arti wilayah kerjanya, yang pada gilirannya menuntut tersedianya tenaga kerja baru. Sebaliknya, mungkin pula organisasi memutuskan untuk menciutkan kegiatannya. Dalam hal demikian jelas bahwa bukan penambahan tenaga yang terjadi, tetapi sebaliknya. Dalam hal organisasi mempertahankan status quo, jumlah tenaga kerja baru yang diperlukan menjadi sangat terbatas karenasekerjar mengganti tenaga kerja lama yang karena berbagai alasan tidak lagi bekerja pada organisasi yang bersangkutan.

4. Faktor Kesamaan Kesempatan.

Di berbagai negara atau masyarakat, masih saja terdapat praktek-praktek pemanfaatan sumber daya manusia yang sifatnya diskriminatif. Ada kalanya praktek yang diskriminatif itu didasarkan atas warna kulit, atau daerah asal, atau latar belakang sosial. Dengan perkataan lain, terhadap sekelompok warga masyarakat yang di identifikasikan sebagai minoritas diberlakukan pembatasan-pembatasan tertentu sehingga mereka tidak memperoleh kesempatan yang sama dengan warga masyarakat lainnya untuk memperoleh pekerjaan. Ironisnya ialah bahwa kadang-kadang pembatasan tersebut memperoleh keabsahan

dalam peraturan perundang-undangan. Akan tetapi yang lebih sering dijumpai ialah bahwa sebenarnya praktek yang diskriminatif demikian sebenarnya dilarang oleh peraturan perundang-undangan namun dilakukan oleh pimpinan organisasi tertentu.

Secara etika dan moral tentunya praktek yang diskriminatif tersebut tidak dapat dibenarkan. Tidak ada alasan apapun yang membenarkan tindakan dengan praktek demikian.

6.3 Langkah-langkah Dalam Proses Seleksi

Setiap perekrut tenaga kerja yang mempunyai rasa tanggung jawab secara profesional dapat dipastikan ingin dan berusaha agar melalui proses seleksi yang dilakukannya diperoleh tenaga kerja yang paling memenuhi syarat untuk mengisi lowongan yang tersedia. Agar sasaran seperti itu tercapai, proses seleksi menggabungkan dua hal, yaitu yang berkaitan langsung dengan pekerjaan yang akan dilakukan apabila lamaran seseorang diterima dan faktor-faktor lain yang meskipun tidak langsung berkaitan dengan pekerjaannya kelak, akan tetapi memberikan gambaran yang lebih akurat tentang diri pelamar yang bersangkutan.

Proses seleksi terdiri dari paling sedikit delapan langkah yang dapat ditempuh. Perlu ditekankan bahwa tidak semua langkah tersebut harus ditempuh. Misalnya, dalam hal orang dalam yang diseleksi dalam rangka alih tugas atau promosi, ada langkah-langkah tertentu yang tidak perlu lagi ditempuh karena organisasi, khususnya satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia sudah memiliki informasi yang diperoleh dengan mengambil langkah-langkah tertentu itu, misalnya informasi tentang kondisi kesehatan pegawai yang bersangkutan.

Langkah-langkah yang biasanya ditempuh dalam proses seleksi ialah:

- a) penerimaan surat lamaran,
- b) penyelenggaraan ujian,
- c) wawancara seleksi,
- d) pengecekan latar belakang pelamar dan surat-surat referensinya,
- e) evaluasi kesehatan,
- f) wawancara oleh manajer yang akan menjadi atasan langsungnya,
- g) pengenalan pekerjaan, dan
- h) keputusan atas lamaran.

Masing-masing langkah tersebut akan dibahas secara singkat berikut ini.

1. **Penerimaan Surat Lamaran.**

Sering dilupakan bahwa sesungguhnya proses seleksi berlangsung dua arah dalam arti bahwa organisasi pemakai tenaga kerja menyeleksi para pelamar dan di lain pihak para pelamar memilih organisasi di mana dia berharap akan berkarya.

Artinya, langkah pertama ini merupakan langkah yang penting. Oleh karena itu kedua belah pihak perlu menempuhnya dengan hati-hati. Organisasi pemakai tenaga kerja menempuh langkah ini guna memperoleh kesan pertama tentang pelamar melalui pengamatan tentang penampilan, sikap dan faktor-faktor lain yang dipandang relevan. Dari kesan pertama, inilah perekrut mengambil keputusan apakah akan melanjutkan langkah berikutnya atau tidak. Sebaliknya dengan kunjungan pertamanya ke organisasi, pelamar dapat memutuskan apakah ia akan melanjutkan keinginannya untuk berkarya di organisasi tersebut atau tidak. Artinya, dalam kunjungan pertama itu pelamar sudah akan memiliki pandangan umum tentang organisasi yang akan mempekerjakannya.

Tentunya suatu titik temu akan diperoleh apabila kedua belah pihak mempunyai kesan positif tentang satu sama lain. Jika demikian halnya, perekrut akan mengambil langkah berikutnya.

2. **Penyelenggaraan Ujian.**

Berbagai ujian diselenggarakan dan dimaksudkan untuk memperoleh informasi yang obyektif dan dengan tingkat akurasi yang tinggi tentang cocok tidaknya pelamar dengan jabatan atau pekerjaan yang akan dipercayakan kepadanya.

Sebelum membahas berbagai jenis ujian atau tes yang biasa diselenggarakan dalam rangka proses seleksi, perlu ditekankan terlebih dahulu bahwa tidak semua jenis tes yang digunakan untuk semua pelamar. Artinya ada jenis tes tertentu yang hanya cocok diselenggarakan bagi mereka yang melamar pekerjaan yang teknis sifatnya. Sebaliknya untuk berbagai macam pekerjaan atau jabatan manajerial jenis tes yang lainlah yang cocok diselenggarakan. Pada dasarnya terdapat tiga jenis tes yang ditempuh oleh para pelamar, yaitu:

- a) tes psikologi,
- b) tes yang menguji pengetahuan pelamar,
- c) tes pelaksanaan pekerjaan.

Tes Psikologi. Dewasa ini, di negara-negara maju, seperti di Amerika Serikat, terdapat berbagai jenis tes psikologi. Berbagai jenis tes psikologi tersebut dimaksudkan untuk mengukur berbagai faktor kepribadian dan diperuntukkan bagi upaya mencocokkan kepribadian pelamar dengan pekerjaan yang tepat baginya. Misalnya, ada tes psikologi yang mengukur kepribadian dan temperamen seseorang yang diharapkan menduduki jabatan eksekutif tingkat puncak, tingkat menengah dan tingkat rendah. Ada pula tes psikologi yang mengukur kepribadian dan temperamen seseorang yang melamar menjadi tenaga di bagian penjualan. Tes psikologi lainnya adalah tes yang mengukur kreativitas dan daya nalar seseorang. Jelaslah bahwa para petugas yang bertanggung jawab melakukan seleksi para calon pegawai, perlu mengenali dan memahami manfaat dari berbagai tes psikologi tersebut. Dengan demikian mereka dapat pula mengetahui untuk jenis pelamar yang bagaimana tes psikologi apa yang tepat digunakan untuk mengukur apa.

Tes Pengetahuan: Sebagaimana halnya dengan tes psikologi, dewasa ini terdapat beraneka ragam tes yang dimaksudkan untuk mengukur pengetahuan pelamar tentang berbagai hal. Misalnya ada tes yang mengukur pengetahuan seseorang tentang teori dan praktek kepemimpinan, tes yang mengukur kemampuan atau pemahaman seseorang tentang ruang, waktu, angka-angka dan kecekatan menangkap makna petunjuk verbal dan lain sebagainya.

Tes Pelaksanaan Pekerjaan. Bagi mereka yang diproyeksikan untuk melaksanakan berbagai kegiatan operasional diselenggarakan berbagai jenis tes seperti tes kemampuan koordinasi fisik bagi mereka yang kerja di bengkel atau pabrik, tes yang mengukur kemampuan visualisasi spatial bagi calon juru gambar dan tes yang mengukur kemampuan seseorang calon juru tulis mengingat angka-angka dan Hama-Hama. Bahkan tes yang mengukur kemampuan seseorang menghadapi situasi nyata dalam pekerjaan seperti mengambil keputusan dan memecahkan masalah yang diperuntukkan bagi mereka yang akan menduduki jabatan manajerial dan profesional tersedia pula.

Di berbagai negara, terutama yang disebut sebagai Negara-negara “maju”, ada kalanya digunakan pula tes yang dikenal dengan istilah “Graphic Response Test” yang lebih populer dengan istilah. “poligraph”. Tes ini diselenggarakan bagi mereka yang dalam pelaksanaan tugasnya dituntut memiliki tingkat kejujuran yang tinggi, seperti polisi, kasir dan pekerjaan lain yang sejenis. Dewasa ini makin banyak organisasi yang menyelenggarakan

tes ini, bukan karena perekrut mencurigai pelamar, akan tetapi karena menyelenggarakan tes tersebut lebih murah dibandingkan dengan pengecekan latar belakang hidup pelamar.

Dalam pandangan itu harus ditekankan bahwa cukup kuat tekanan untuk tidak menggunakan tes tersebut karena dua alasan utama. Pertama karena penggunaan alat tersebut memerlukan keterampilan khusus, para perekrut belum tentu mampu menyelenggarakan tes tersebut dengan baik. Kedua, banyak orang berpendapat bahwa tes demikian merupakan pelanggaran atas rahasia pribadi seseorang.

Betapapun pentingnya berbagai tes di atas diselenggarakan, kiranya tidak boleh dilupakan bahwa penggunaannya hanya sebagai alat untuk memperoleh informasi secara lebih obyektif mengenai pelamar. Agar berbagai tes di atas benar-benar memberikan informasi yang ingin digali dari pelamar, dua persyaratan harus dipenuhi, yaitu validitas dan dapat dipercayai. Yang dimaksud dengan validitas adalah bahwa nilai yang didapat oleh seseorang terkait dengan pelaksanaan pekerjaan atau dengan berbagai kriteria obyektif lainnya yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan perkataan lain tingkat validitas suatu tes dapat dikatakan tinggi apabila hubungan antara hasil tes dengan prestasi kerja semakin kuat. Sebaliknya apabila keterkaitan antara hasil tes dengan prestasi kerja sangat lemah, apalagi kalau tidak terkait sama sekali, tes yang dipakai menjadi tidak valid dan oleh karenanya seyogianya tidak digunakan sebagai alat seleksi.

Selanjutnya yang dimaksud dengan tes yang dapat dipercayai ialah bahwa hasil yang diperoleh konsisten setiap kali tes tersebut diambilnya. Jika sebaliknya yang teradi, misalnya hasil tes bervariasi setiap kali diambil oleh orang yang sama, berarti bahwa tes tersebut tidak dapat dipercayai. Penting untuk mencatat bahwa tes yang tidak dapat dipercayai biasanya juga tidak valid dan karenanya sebaiknya tidak digunakan karena tidak membantu perekrut melakukan seleksi dengan sebaik-baiknya.

3. Wawancara

Wawancara sebagai alat seleksi sering dipandang sebagai langkah yang cukup penting. Karena dipandang sebagai langkah yang penting, penggunaannya pun paling sering dan paling meluas. Wawancara sebagai alat seleksi merupakan pembicaraan formal antara perekrut dengan pelamar. Jika dilaksanakan dengan baik, lima manfaat yang dapat dipetik dari wawancara ialah:

- a) kesan kuat tentang akseptabilitas pelamar untuk bekerja dalam organisasi,
- b) perolehan jawaban yang agak pasti atas pertanyaan apakah pelamar mampu melaksanakan pekerjaan yang akan dipercayakan kepadanya;

- c) perolehan bahan perbandingan antara pelamar yang diwawancarai dengan para pelamar lain untuk pekerjaan yang sama;
- d) pengenalan pelamar dengan lebih baik oleh pewawancara;
- e) kesempatan bagi pelamar yang diwawancarai untuk lebih mengenal organisasi yang akan mempekerjakannya melalui informasi yang diperolehnya dari pewawancara.

Tipe-tipe Wawancara. Pada dasarnya wawancara diselenggarakan dalam bentuk tatap muka antara seorang pewawancara dengan seorang pelamar. Meskipun demikian tidak tertutup kemungkinan menyelenggarakan wawancara per kelompok, artinya seorang atau beberapa pewawancara mengadakan dialog dengan sekelompok pelamar. Perlu ditekankan bahwa wawancara per kelompok dapat digunakan apabila diperlukan pandangan beberapa orang pewawancara sekaligus mengenai diri para pelamar. Dengan perkataan lain, apabila tingkat validasi „informasi tentang para. pelamar dirasakan sangat penting, wawancara oleh sekelompok pewawancara tepat untuk ditempuh. Dewasa ini dikenal paling sedikit lima jenis wawancara, yaitu:

- a) wawancara tidak terstruktur,
- b) wawancara terstruktur,
- c) gabungan antara tidak terstruktur dan terstruktur,
- d) pemecahan masalah, dan
- e) wawancara dalam situasi stres.

Wawancara Tidak Terstruktur. Dalam menyelenggarakan wawancara tidak terstruktur, pewawancara tidak mempersiapkan sejumlah pertanyaan sebelumnya. Jumlah dan jenis pertanyaan yang diajukan kepada pelamar biasanya berkembang sambil wawancara berlangsung. Meskipun demikian tidak berarti bahwa pewawancara tidak perlu melakukan persiapan. Bahkan sesungguhnya teknik wawancara tidak terstruktur menuntut keterampilan improvisasi yang tinggi sehingga informasi kunci dalam, arti penting dan relevan mengenai diri pelamar benar-benar diperoleh. Keterampilan demikian menjadi lebih penting dimiliki pewawancara apabila diingat bahwa wawancara tidak terstruktur digunakan untuk membantu melamar mengatasi masalah-masalah pribadi yang mungkin dialaminya misalnya mudah gugup, pemalu dan sebagainya atau membantu pelamar untuk memahami bahwa dia kurang tepat atau kurang cocok untuk pekerjaan yang dilamarnya.

Wawancara Terstruktur. Tipe wawancara ini digunakan apabila pertimbangan validitas informasi yang dicari dianggap penting dan apabila jumlah pelamar

yang hendak diwawancarai besar. Pelaksanaannya menuntut agar pewawancara menyusun dan mempersiapkan serangkaian pertanyaan yang ditanyakan pada semua pelamar. Kelemahan utama penggunaan teknik ini terletak pada dua hal, yaitu:

- a) pelaksanaannya cenderung terlalu formal dan mekanikal,
- b) tidak/kurang tersedianya kesempatan bagi pewawancara untuk melakukan improvisasi yang mungkin diperlukan seperti dalam hal pelamar memberikan jawaban menarik yang sebenarnya memerlukan. “penggalan” lebih lanjut.

Gabungan Antara Tidak Terstruktur dan Terstruktur. Kenyataan dan pengalaman banyak orang menunjukkan bahwa wawancara yang paling sering digunakan sebagai teknik seleksi adalah teknik gabungan antara wawancara tidak terstruktur dan wawancara terstruktur. Alasannya ialah bahwa penggabungan kedua teknik tersebut mengambil manfaat dari keduanya. Dengan perkataan lain, karena wawancara terstruktur memungkinkan perolehan informasi yang dapat digunakan untuk membandingkan kualifikasi seorang pelamar dengan para pelamar lainnya dilengkapi dengan perolehan informasi secara lebih mendalam melalui wawancara tidak struktur.

Pemecahan Masalah. Untuk mengukur kemampuan pelamar menyelesaikan suatu masalah tertentu, kepada pelamar disodorkan suatu situasi problematik yang tentu saja sifatnya hipotetikal. Setelah pewawancara menyampaikan permasalahan, pelamar diminta tanggapan tentang apa yang akan dilakukannya mengatasi situasi tersebut. Agar informasi yang diperoleh berbobot, tiga hal biasanya mendapat perhatian pewawancara, yaitu:

- a) jalan keluar yang dikemukakan pelamar,
- b) pendekatan yang digunakannya,
- c) sampai sejauh mana pelamar dapat berpikir tenang dan rasional dalam hal menghadapi tekanan, betapa pun kuat atau lemahnya tekanan tersebut.

Wawancara Dalam Situasi Stres. Dalam berbagai organisasi ada tugas-tugas tertentu yang sering berakibat pada stres dalam diri pegawai yang bertanggung jawab untuk melaksanakannya. Misalnya pegawai yang bekerja pada suatu perusahaan jasa. Tidak mustahil pelanggan atau nasabah merasa tidak puas atas pelayanan yang diterimanya. Artinya mungkin saja pelanggan atau nasabah merasa pelayanan terlalu lambat, kurang cermat, kurang ramah dan lain sebagainya. Sangat mungkin bahwa pelanggan atau nasabah yang tidak puas itu menyampaikan keluhannya dengan emosional. Dalam hal seperti itu

keluhan harus diatasi dan diselesaikan demi citra positif organisasi. Dalam usaha menyelesaikan situasi demikianlah biasanya timbul stres.

Dari penjelasan di atas terlihat bahwa dalam penggunaan teknik wawancara ini pewawancara mengajukan berbagai pertanyaan yang menjengkelkan kepada pelamar. Dari cara dan sikap menjawabnya, pelamar akan membuktikan kemampuannya menghadapi situasi dalam melaksanakan tugasnya kelak.

Kiranya wajar untuk menekankan bahwa tidak satu pun dari berbagai teknik wawancara tersebut yang apabila digunakan sebagai satu-satunya teknik menggali informasi akan memberikan seluruh informasi yang diinginkan terungkap. Berarti berbagai teknik tersebut perlu digunakan yang intensitasnya tergantung pada informasi yang bagaimana yang paling relevan untuk dimiliki guna lebih menjamin tersedianya tenaga kerja baru yang paling memenuhi syarat dan dengan demikian paling besar kemungkinan berhasil dalam meniti karier dalam organisasi.

Proses Wawancara. Karena wawancara dianggap sebagai instrumen seleksi pelamar yang sangat penting, pemahaman tentang proses wawancara menjadi relevan dan wajar mendapat perhatian yang sungguh-sungguh. Pada dasarnya proses wawancara melibatkan pengambilan lima langkah.

Pertama: Persiapan wawancara. Langkah persiapan ini sangat penting karena berhasil tidaknya wawancara diselenggarakan sangat tergantung pada tepat tidaknya langkah ini diambil. Berikut ini dijelaskan alasannya. Sebelum wawancara dimulai, pewawancara menyusun berbagai pertanyaan yang diharapkan dapat menggali bahan atau informasi antara lain tentang latar belakang, minat dan sikap pelamar. Pertanyaan-pertanyaan lainnya ditambahkan yang kesemuanya ditujukan pada penggalian informasi tentang diri pelamar yang bermuara pada pengambilan keputusan tentang cocok tidaknya pelamar untuk pekerjaan yang dilamarnya.

Berbagai pertanyaan tersebut dapat mengundang jawaban tentang berbagai hal mengenai diri pelamar seperti minat atau hobi pelamar, olah raga yang disenangi, kegiatan-kegiatan sosial di mana pelamar pernah terlibat, pandangannya tentang pekerjaan yang diidam-idamkannya, alasan mengapa dia melamar pada organisasi yang bersangkutan, latar belakang pendidikannya, preferensi geografisnya, pola karier yang didambakannya, pengalamannya, pengetahuan atau keterampilan khusus yang dimilikinya serta persyaratan atau kondisi kerja yang diinginkannya.

Pentingnya persiapan ini terlihat lebih jelas lagi apabila diingat bahwa wawancara berlangsung dua arah. Artinya, selama berlangsungnya wawancara, peranan pelamar tidak terbatas hanya pada menjawab pertanyaan yang diajukan oleh pewawancara. Pelamar juga diberikan kesempatan untuk mengajukan

berbagai pertanyaan dalam rangka usahanya memperoleh bahan sebanyak mungkin tentang organisasi yang segera akan dimasukinya apabila larnarannya, diterima. Kemampuan pewawancara selaku wakil organisasi menjawab berbagai pertanyaan pelamar akan memungkinkan pelamar menarik kesimpulan tentang organisasi yang bersangkutan. Tambahan pula karena wawancara tersebut merupakan kesempatan pertama bagi pelamar mengenal organisasi, jelas bahwa penyelenggaraannya harus dipersiapkan dengan sebaik-baiknya.

Kedua: Penciptaan keserasian hubungan. Merupakan hal yang normal dan wajar bahwa keterlibatan seseorang dalam wawancara menimbulkan ketegangan, baik dalam diri pewawancara maupun pelamar yang diwawancarai. Ketegangan ini bermula dari kenyataan bahwa kedua belah pihak belum saling mengenal dan apa hasil wawancara itu merupakan tanda tanya. Oleh karena itu agar wawancara berlangsung dengan baik, pewawancara harus sesegera mungkin berusaha menciptakan kondisi sedemikian rupa sehingga ketegangan yang ada tidak mempengaruhi jalannya wawancara tersebut secara negatif. Suasana tidak tegang dapat tercipta apabila:

- a) terdapat hubungan yang didasarkan pada sikap saling mempercayai,
- b) suasana santai diciptakan sedini mungkin,
- c) tidak terdapat distraksi yang mengalihkan perhatian kepada hal-hal lain,
- d) wawancara dimulai tepat pada waktu yang telah disepakati bersama,
- e) pewawancara memperlihatkan sikap ramah.

Ketiga: Tukar menukar informasi. Telah ditekankan di muka bahwa wawancara adalah suatu bentuk percakapan. Karena itu wawancara harus berlangsung dua arah. Tegasnya pewawancara tidak boleh mendominasi percakapan. Pelamar tidak hanya berkewajiban menjawab berbagai pertanyaan yang diajukan oleh pe-wawancara. Pelamar berhak pula mengajukan berbagai pertanyaan. Dengan demikian terjadi tukar menukar informasi. Pewawancara harus mampu mengajukan berbagai pertanyaan sedemikian rupa sehingga berbagai informasi yang diinginkan benar-benar tergal.

Artinya, seyogianya bentuk pertanyaan-pertanyaan yang diajukan yang cukup dijawab dengan “ya” atau “tidak” dihindarkan karena jawaban demikian kurang memateriikan gambaran tentang diri pelamar. Dalam kondisi itu pewawancara harus mampu memahami secara tepat berbagai pertanyaan pelamar. Misalnya apakah pelamar hanya menanyakan perolehan haknya ataukali merupakan usaha untuk mengenai organisasi dengan lebih baik. Pewawancara harus mampu menggiring pelamar sedemikian rupa sehingga kesan yang diperoleh mengenai diri pelamar semakin lengkap yang pada

gilirannya mempermudah pengambilan keputusan menerima atau menolak lamaran yang bersangkutan.

Keempat: Mengakhiri wawancara. Apabila pertanyaan-pertanyaan yang disiapkan telah ditanyakan, atau apabila alokasi waktu yang disediakan telah hampir habis, pewawancara, perlu menyatakan bahwa wawancara akan segera berakhir. Cara mengakhiri wawancara pun punya teknik tersendiri yang perlu dikuasai oleh pewawancara. Teknik terbaik mengakhiri suatu wawancara adalah dengan komunikasi non verbal. Misalnya dengan cara duduk yang berubah, berdiri, melihat jam dinding atau jam Langan atau cara-cara lain sejenis yang memberikan indikasi bahwa wawancara segera akan selesai. *Dalam mengakhiri wawancara sangat penting untuk mengingat bahwa pewawancara sama sekali tidak boleh memberikan indikasi apakah lamaran diterima atau ditolak.* Dua alasan mengapa demikian ialah:

- a) agar opini mengenai pelamar lain yang juga akan diwawancarai terpengaruh,
- b) karena pelamar yang baru selesai diwawancarai masih harus melalui proses seleksi lebih lanjut.

Kelima: Penilaian. Segera setelah wawancara berakhir, pewawancara harus membuat catatan selengkap mungkin mengenai jawaban-jawaban yang diberikan oleh pelamar dan kesan pewawancara tentang diri pelamar. Untuk kepentingan penilaian, seyogianya digunakan suatu lembaran daftar pengecekan (checklist) yang mengandung berbagai hal seperti nama pelamar, tanggal wawancara, jabatan atau pekerjaan yang dilamar, nama dan jabatan pewawancara, komentar pewawancara mengenai penampilan pelamar, minat yang terungkap, latar belakang, termasuk latar belakang pendidikan dan pelatihan, harapan, perkiraan tentang kemampuan pelamar, pengalaman dan waktu pelamar bisa mulai bekerja. Daftar dimaksud juga sebaiknya berisikan komentar atau pendapat pewawancara tentang:

- a) sikap pelamar terhadap organisasi,
- b) sikap, pelamar terhadap pimpinannya yang lama di tempat ia pernah bekerja,
- c) harapan mengenai tugas pekerjaannya,
- d) harapan tentang tangga karier yang mungkin dinaikinya, kesan-kesan pewawancara mengenai diri pelamar yang dipandang relevan.

Kesemuanya itu dapat dinyatakan dengan kategori positif-negatif, baik-buruk atau cara-cara kategorisasi lain yang dianggap tepat.

Bagian terakhir dari daftar pengecekan itu menyangkut tindak lanjut mengenai pelamar yang baru selesai diwawancarai. Bagian ini menggambarkan tiga kemungkinan, yaitu:

- a) lamaran ditolak,
- b) lamaran diterima, dan
- c) lamaran diterima tetapi untuk pekerjaan lain.

Dalam hal lamaran ditolak, berkas lamaran dimasukkan di arsip dan pelamar yang bersangkutan segera diberitahu bahwa lamarannya ditolak. Sebaiknya jika lamaran diterima tindak lanjut yang perlu diambil ialah memberitahukan kepada yang bersangkutan bahwa lamarannya diterima dan supaya yang bersangkutan mempersiapkan diri untuk mengikuti langkah-langkah selanjutnya dalam proses seleksi. Dalam hal lamaran diterima tetapi tidak untuk pekerjaan atau jabatan yang dilamarnya, informasi tersebut perlu disampaikan kepada pelamar dan biarlah pelamar yang bersangkutan memutuskan apakah ia tetap ingin bekerja di organisasi meskipun pada jabatan atau pekerjaan yang lain dari yang dilamarnya semula.

4. Surat-Surat Referensi.

Salah satu langkah yang biasa diambil dalam keseluruhan proses seleksi ialah mengharuskan pelamar melengkapi dokumen lamarannya dengan surat-surat referensi. Surat-surat referensi dimaksudkan untuk melengkapi informasi tentang diri pelamar seperti kemampuan intelektual, sikap, nilai yang dianut, perilaku dan hal-hal lain yang dipandang relevan.

Karena itu yang diminta memberikan surat referensi antara lain adalah atasan langsung, mantan guru atau dosen, sahabat keluarga dan pihak-pihak lain yang karena mengenal pelamar dengan baik dianggap kompeten memberikan berbagai informasi yang diperlukan. Meskipun praktek meminta surat referensi tersebut sudah lama berlangsung, kecenderungan dewasa ini ialah mengganti cara tersebut dengan cara yang lain. Salah satu alasan utamanya ialah karena menurut pengalaman banyak organisasi, surat-surat referensi itu biasanya hanya menonjolkan segi-segi positif mengenai diri pelamar. Artinya, segi-segi negatif mengenai diri pelamar sering tidak terungkap karena apabila diungkapkan justru akan memperkecil kemungkinan lamaran diterima. Padahal untuk kepentingan penempatan dan pengembangan yang bersangkutan kelak informasi tentang kelemahan seseorang perlu pula diketahui oleh perekrut.

Karena kelemahan yang inheren pada cara ini, dewasa ini semakin kuat kecenderungan di kalangan perekrut untuk tidak lagi menggunakan cara ini dan diganti dengan cara lain yang dipandang lebih canggih untuk menggali

informasi yang diperlukan. Yang dimaksud dengan cara lain itu ialah pelamar diminta memberikan beberapa nama yang menjadi referensinya dan perekrutlah yang menghubungi orang-orang tersebut secara langsung, misalnya melalui telepon. Seorang perekrut yang sudah berpengalaman biasanya dapat menarik kesimpulan yang cukup tepat tentang informasi yang diperolehnya, misalnya dengan interpretasi tentang cara orang yang memberi informasi tersebut menjawab pertanyaan-pertanyaan tertentu, apakah spontan, ragu-ragu, nada suara dan sebagainya.

Permintaan informasi referensi dari orang-orang tertentu merupakan usaha yang sistematis untuk mengetahui lebih mendalam tentang latar belakang seorang pelamar. Pentingnya pengetahuan tentang latar belakang tersebut berbeda dari seorang pelamar ke pelamar yang lain, tergantung pada jabatan yang akan dipangkunya dan tugas pekerjaan yang akan dipercayakan kepadanya. Misalnya bagi mereka yang akan menangani hal-hal yang bersifat rahasia, seperti rahasia negara atau rahasia perusahaan, atau mengelola sejumlah besar uang atau barang-barang berharga lainnya, pengecekan latar belakang tersebut sangat intensif karena di samping kemampuan, dituntut pula berbagai persyaratan lainnya seperti loyalitas, kejujuran, integritas kepribadian dan syarat-syarat lain yang sejenis.

5. Evaluasi Medis.

Praktek lain yang sangat lumrah dilakukan adalah melakukan evaluasi medis yang pada dasarnya dimaksudkan untuk menjamin bahwa pelamar berada dalam kondisi fisik yang sehat. Dua cara umum ditempuh dalam proses ini. *Pertama*, pelamar diminta melampirkan surat keterangan dari dokter. Tetapi karena surat keterangan demikian bersifat umum, ada kalanya organisasi menempuh cara *kedua*, yaitu melakukan sendiri evaluasi medis dengan mengharuskan pelamar menjalani tes kesehatan menyeluruh di tempat pemeriksaan dan oleh dokter yang ditunjuk oleh organisasi.

Berbagai tujuan yang ingin dicapai dengan evaluasi medis seperti ini, antara lain ialah:

- a) menjamin bahwa pelamar tidak menderita sesuatu penyakit kronis, apalagi menular;
- b) memperoleh informasi apakah secara fisik pelamar mampu
- c) menghadapi tantangan dan tekanan tugas pekerjaannya;
- d) Memperoleh gambaran tentang tinggi rendahnya premi asuransi yang harus dibayar, terutama dalam hal organisasilah yang membayar premi tersebut bagi para karyawannya, suatu praktek yang terdapat dalam banyak organisasi pemakai tenaga kerja.

6. Wawancara Dengan Penyelia.

Dalam manajemen sumber daya manusia dewasa ini semakin dirasakan pentingnya keterlibatan para penyelia yang akan menjadi atasan langsung pelamar dalam proses seleksi. Bahkan dalam banyak organisasi kecenderungan kuat dewasa ini adalah memberikan wewenang dan kata terakhir kepada para penyelia untuk memutuskan siapa di antara para pelamar yang diterima dan siapa yang ditolak. Berbagai pertimbangan atau alasan mengapa kecenderungan ini timbul pesat antara lain ialah:

- a. penyelialah yang lebih memahami seluk-beluk dan tuntutan teknikal pekerjaan yang akan dipercayakan kepada pelamar,
- b. penyelialah yang dianggap lebih kompeten menjelaskan berbagai segi pekerjaan tertentu apabila ditanyakan oleh pelamar,
- c. penyelialah yang dianggap lebih tepat untuk melakukan penilaian mengenai kemampuan dan potensi pelamar karena dikaitkan langsung dengan tugas yang akan dilakukan pelamar,
- d. penyelialah yang dibebani tanggung jawab untuk mengarahkan, memberikan dorongan, membina dan mengembangkan pelamar setelah dia menjadi pekerja dalam organisasi yang bersangkutan,
- e. jika ternyata di kemudian hari pegawai baru itu tidak atau kurang mampu menyelenggarakan fungsinya, penyelia bertanggung jawab atas ketidaktepatan dalam proses seleksi.
- f. Karena berbagai pertimbangan itulah dewasa ini sudah sernakin diakui pentingnya keterlibatan para penyelia dalam turut berperan serta dengan melakukan wawancara dengan beberapa pelamar yang sudah terlebih dahulu diseleksi oleh perekrut. Langkah ini menunjukkan pula betapa pentingnya kerja sama antara perekrut dengan para manajer operasional dalam usaha menseleksi pelamar dengan seteliti mungkin.

7. Keputusan Seleksi.

Langkah terakhir dalam proses seleksi ialah pengambilan keputusan tentang lamaran yang masuk. Siapa pun yang pada akhirnya mengambil keputusan atas lamaran yang diterima, apakah diterima atau ditolak, yang jelas ialah bahwa dua hal penting mendapat perhatian. *Pertama*, merupakan tindakan yang sangat etis sekaligus merupakan langkah penting dalam menjaga citra positif suatu organisasi apabila para pelamar yang lamarannya tidak diterima segera diberitahu tentang penolakan tersebut. Penekanan ini sangat penting karena praktek yang lumrah terjadi ialah bahwa yang diberitahukan terlebih dahulu,

berupa panggilan, adalah mereka yang lamarannya diterima. Padahal mereka yang lamarannya ditolaklah yang seyogianya diberitahu terlebih dahulu. Dengan demikian mereka dapat mengambil langkah-langkah baru, misalnya dengan melamar ke tempat pekerjaan yang lain. Tindakan seperti itu dikatakan tepat dan etis karena dengan demikian organisasi menunjukkan keperdulianya terhadap nasib orang-orang pencari pekerjaan. Sikap demikian sekaligus menjadi lalai hubungan masyarakat yang efektif bagi organisasi yang bersangkutan. *Kedua*, seluruh dokumen lamaran dari para pelamar yang diterima untuk bekerja perlu disimpan dengan baik dan rapi karena berbagai informasi yang terkandung dalam dokumen tersebut akan sangat bermanfaat di kemudian hari dalam membina dan mengarahkan karier pegawai yang bersangkutan. Patut diingat bahwa bukti terbaik berlangsungnya proses seleksi dengan tepat adalah para karyawan yang mampu bekerja secara produktif, memiliki loyalitas tinggi dan berperilaku positif. Berarti informasi yang terdapat dalam dokumen lamaran itu akan sangat bermanfaat untuk diteliti kembali di kemudian hari dalam hal pekerja tidak memenuhi harapan karena dari penelusuran itu sangat mungkin ditemukan titik-titik lemah dari proses seleksi yang telah ditempuh. Maksudnya ialah agar titik-titik lemah tersebut diatasi dalam melakukan seleksi pegawai baru di waktu-waktu yang akan datang.

Dengan selesainya proses seleksi, langkah berikutnya adalah penempatan pegawai yang merupakan topik pembahasan sebagai berikut.



BAB 7

Penempatan Pegawai dan Program Pengenalan

7.1 Penempatan Pegawai

Dari setiap pekerja dalam, organisasi diharapkan adanya komitmen penuh terhadap organisasi, tidak sekerjar ketaatan kepada berbagai ketentuan kepegawaian yang berlaku dalam organisasi yang bersangkutan. Tetapi dalam organisasi pun mutlak perlu menanamkan keyakinan dalam diri para karyawannya bahwa dengan komitmen penuh pada organisasi, berbagai harapan, cita-cita dan kebutuhan, para karyawan itu akan terwujud dan terpenuhi. Hari-hari pertama seorang pekerja baru sangat menentukan “perjalanan” selanjutnya dalam meniti karier dalam organisasi yang bersangkutan. Merupakan hal yang sangat normal dan wajar bahwa pada hari-hari pertama itu, berbagai pertanyaan timbul dalam diri pekerja baru tersebut seperti:

- a. Apakah organisasi yang baru menerimanya bekerja benar-benar cocok sebagai tempat berkarya dan meniti karier atau tidak;
- b. Apakah pegawai baru yang bersangkutan mampu melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya;
- c. Apakah pegawai baru yang bersangkutan akan disenangi oleh orang-orang lain dengan siapa ia akan berinteraksi seperti atasan, rekan sekerja dan, bagi mereka yang menduduki jabatan manajerial, para bawahan;
- d. Berbagai pertanyaan lainnya yang sejenis.

Dapat dipastikan bahwa berbagai pertanyaan tersebut tidak akan terjawab secara tuntas pada hari-hari pertama seseorang mulai bekerja. Memperoleh jawaban yang tuntas merupakan proses. Akan tetapi meskipun demikian, kesan permulaan menjadi sangat penting. Karena itu merupakan tugas penting dari berbagai pihak dalam organisasi dengan siapa pekerja baru berinteraksi untuk menciptakan suasana akrab bagi pekerja baru itu.

Salah satu cara yang segera dapat ditempuh ialah menunjukkan sikap penerimaan yang ikhlas sambil menegaskan bahwa pegawai baru itu diharapkan akan menjadi pekerja yang produktif, loyal kepada organisasi dan kepada teman sekerja serta berperilaku positif, sekaligus memberikan kesan bahwa organisasi akan berusaha memenuhi kepentingan pegawai yang bersangkutan. Dengan perkataan lain, sejak dini harus ditekankan bahwa jika pegawai baru itu menunaikan kewajibannya dengan baik, dia akan memperoleh haknya dengan baik pula. Tetapi pegawai baru itu harus segera menyadari bahwa organisasi pun mempunyai hak-hak tertentu. Keberhasilan menjaga keseimbangan antara keduanya, yaitu hak dan kewajiban masing-masing pihak, merupakan jaminan serasinya hubungan antara pegawai dengan organisasi.

Penekanan ini menjadi lebih penting mendapat perhatian para pengelola sumber daya manusia dalam setiap organisasi karena memang ada kecenderungan tingginya jumlah pegawai baru yang minta berhenti. Padahal berbagai langkah yang ditempuh dalam proses seleksi dan rekrutmen bukannya tanpa biaya. Oleh karena itu semakin banyak pekerja baru yang berhenti, semakin besar pula pemborosan yang terjadi, suatu hal yang perlu selalu diwaspadai.

Seperti telah dikemukakan di atas memang benar bahwa pengalaman banyak organisasi menunjukkan persentase yang relatif tinggi di kalangan pekerja baru yang berhenti. Keadaan demikian bukanlah hal yang luar biasa. Berbagai alasannya berkisar pada:

- a. kuatnya perasaan bahwa organisasi tidak/kurang sesuai dengan gambaran yang sebelumnya diperoleh,
- b. keragu-raguan para pekerja baru sendiri tentang kemampuannya melaksanakan tugas,
- c. situasi kerja yang dihadapi para hari-hari pertama yang berbeda dari kesan yang pernah diperoleh,
- d. bentuk dan sifat penerimaan para pekerja lama yang mungkin dirasakan kurang bersahabat.

Di atas telah dikatakan bahwa tingginya persentase pegawai baru yang berhenti bukanlah hal yang luar biasa. Dikatakan demikian bukan hanya karena keadaan seperti itu lumrah terjadi, akan tetapi juga karena memang lebih baik apabila orang-orang tertentu berhenti secepatnya sebelum organisasi mengeluarkan biaya yang lebih besar untuk membayar gaji, asuransi, kesejahteraan pegawai dan pengembangannya, padahal mereka tidak akan berkarya dalam waktu yang cukup lama bagi organisasi. Meskipun demikian, jika persentase pegawai baru yang berhenti itu tinggi, perlu dipelajari faktor-faktor penyebabnya.

Jika ternyata faktor-faktor penyebabnya itu bersumber dari situasi negatif dalam organisasi, hal tersebut harus diterima sebagai masukan penting bagi organisasi dalam mengambil langkah-langkah perbaikannya.

Jelaslah bahwa dalam mewaspadai keadaan seperti itu para pejabat dan petugas yang bertanggung jawab mengelola sumber daya manusia dalam organisasi perlu bersikap proaktif dalam, anti bahwa mereka harus mampu mengambil langkah-langkah yang diperlukan agar para pegawai baru merasa betah. Mereka hanya akan merasa betah berkarya dalam organisasi apabila mereka merasa cocok untuk meniti karier dalam organisasi yang baru saja dimasukinya. Salah satu cara, yang tepat untuk ditempuh dalam sikap yang proaktif itu adalah mengusahakan terjadinya sosialisasi di kalangan para pegawai baru. Yang dimaksud dengan proses sosialisasi adalah usaha sadar yang dilakukan oleh organisasi melalui para pejabat dan petugas pengelola sumber daya manusia serta atasan langsung para pegawai baru yang ditujukan pada pemahaman kultur organisasi, nilai-nilai organisasional yang dianut, norma-norma yang berlaku dan tradisi organisasi. Dengan demikian para pegawai baru akan memahami dengan tepat:

- a. apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan,
- b. bagaimana sebaiknya berperilaku yang akseptabel,
- c. penyesuaian-penyesuaian apa yang perlu dilakukan,
- d. kebiasaan-kebiasaan pribadi apa yang perlu ditinggalkan jika tidak sesuai dengan kebiasaan-kebiasaan organisasi.

Dengan demikian para pegawai baru itu dalam waktu yang tidak terlalu lama menjadi anggota organisasi yang benar-benar memahami sikap, perilaku dan tindakan yang mengakibatkan seseorang diterima sebagai anggota organisasi yang baik. Semakin cepat para pegawai baru itu memahami cara bertindak dan berperilaku yang akseptabel, semakin cepat pula mereka mampu memberikan kontribusinya yang optimal. Semakin kecil pula kemungkinan karena minta berhenti.

Banyak orang yang berpendapat bahwa penempatan merupakan akhir dari proses seleksi. Menurut pandangan ini, jika seluruh proses seleksi telah ditempuh dan lamaran seseorang diterima, akhirnya seseorang memperoleh status sebagai pegawai dan ditempatkan pada posisi tertentu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu pula. Pandangan demikian memang tidak salah sepanjang menyangkut pegawai baru. Hanya saja teori manajemen sumber daya manusia yang mutakhir menekankan bahwa penempatan tidak hanya berlaku bagi para pegawai baru, akan tetapi berlaku pula bagi para pegawai

lama yang mengalami alih tugas dan mutasi. Berarti konsep penempatan mencakup promosi, transfer dan bahkan demosi sekalipun. Dikatakan demikian karena sebagaimana halnya dengan para pegawai baru, pegawai lama pun perlu direkrut secara internal, perlu dipilih dan biasanya juga menjalani program pengenalan sebelum mereka ditempatkan pada posisi baru dan melakukan pekerjaan baru pula. Memang benar proses seleksi dan pengenalan yang harus dilaluinya berbeda dari yang dialami oleh para pegawai baru. Perbedaan tersebut disebabkan oleh tersedianya berbagai informasi tentang diri pegawai yang akan mengalami penempatan baru tersebut. Artinya di bagian yang mengelola sumber daya manusia sudah tersedia berbagai dokumen tentang pegawai tersebut, seperti surat lamarannya dahulu, riwayat pekerjaan, penilaian atasan atas kemampuannya melaksanakan tugas, program pendidikan dan pelatihan jabatan yang pernah ditempuh, penghasilan sekarang, jumlah tanggungan, masa kerja dan lain sebagainya. Dengan demikian proses rekrutmen menjadi lebih sederhana. Demikian pula halnya dengan proses seleksi karena prestasi kerja dan potensi pegawai lama yang bersangkutan sudah diketahui oleh paling sedikit dua pihak, yaitu bagian pengelola sumber daya manusia dan atasan pegawai tersebut. Sifat program pengenalan yang harus dilalui pun agak berbeda dari kegiatan yang harus diikuti oleh para pegawai baru. Lingkup program pengenalan itu lebih sempit karena terbatas pada pengenalan lingkungannya yang baru sedangkan hal-hal yang menyangkut aspek organisasional dan kepentingan pegawai tidak lagi dijadikan bagian dari program pengenalan karena pegawai yang bersangkutan telah mengetahuinya dengan baik.

1. Promosi

Telah umum diketahui bahwa yang dimaksud dengan promosi ialah apabila seorang 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. Setiap pegawai mendambakan promosi karena dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang menunjukkan prestasi kerja yang tinggi dalam menunaikan kewajibannya dalam pekerjaan dan jabatan yang dipangkunya sekarang, sekaligus sebagai pengakuan atas kemampuan dan potensi yang bersangkutan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dalam organisasi. Promosi dapat terjadi tidak hanya bagi mereka yang menduduki jabatan manajerial, akan tetapi juga bagi mereka yang pekerjaannya bersifat teknis dan non manajerial. Bagi siapa pun promosi itu diberlakukan, yang penting ialah bahwa pertimbangan-pertimbangan yang digunakan didasarkan pada serangkaian kriteria yang obyektif, tidak pada "selera" orang yang mempunyai kewenangan untuk mempromosikan orang lain.

Organisasi pada umumnya menggunakan dua kriteria utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan, yaitu prestasi kerja dan senioritas. Promosi yang didasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas hasil karya yang sangat baik dalam promosi atau jabatan sekarang. Dengan demikian promosi tersebut dapat dipandang sebagai penghargaan organisasi atas prestasi kerja anggotanya itu. Akan tetapi promosi demikian harus pula didasarkan pada pertimbangan lain, yaitu perhitungan yang matang atas potensi kemampuan yang bersangkutan menduduki posisi yang lebih tinggi. Artinya perlu disadari bahwa mempromosikan seseorang bukannya tanpa risiko, dalam arti bahwa tidak ada jaminan penuh bahwa orang yang dipromosikan benar-benar memenuhi harapan organisasi. Karena itulah analisis yang matang mengenai potensi yang bersangkutan perlu dilakukan.

Analisis demikian menjadi lebih penting apabila dikaitkan dengan kenyataan bahwa kemampuan setiap manusia terbatas. Artinya, tidak mustahil bahwa seseorang menunjukkan prestasi kerja yang tinggi pada pekerjaan dan posisinya sekarang, tetapi karena yang bersangkutan sebenarnya sudah mencapai “puncak kompetensinya”, tidak lagi mampu berprestasi hebat pada posisi yang lebih tinggi.

Praktek promosi lainnya ialah yang didasarkan pada senioritas. promosi berdasarkan senioritas berarti bahwa pegawai yang paling berhak dipromosikan ialah yang masa kerjanya paling lama. Banyak organisasi yang menempuh cara ini dengan tiga pertimbangan, yaitu:

- a. sebagai penghargaan atas jasa-jasa seseorang paling sedikit dilihat dari segi loyalitas kepada organisasi,
- b. penilaian biasanya bersifat obyektif karena cukup dengan membandingkan masa kerja orang-orang tertentu yang dipertimbangkan untuk dipromosikan,
- c. mendorong organisasi mengembangkan para pegawainya karena pegawai yang paling lama berkarya akhirnya akan mendapat promosi.

Cara ini mengandung kelemahan, terutama pada kenyataan bahwa pegawai yang paling senior belum tentu merupakan pegawai yang paling produktif. Juga belum tentu paling mampu bekerja. Kelemahan tersebut memang dapat diatasi dengan adanya program pendidikan dan pelatihan, baik yang diperuntukkan bagi sekelompok pegawai yang melakukan pekerjaan-pekerjaan tertentu maupun yang secara khusus diperuntukkan bagi para pegawai senior tertentu yang akan dipertimbangkan untuk dipromosikan.

Yang jelas ialah agar persyaratan obyektivitas terpenuhi dan agar lebih tercermin bahwa promosi para 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. Dalam hal demikian pun faktor risiko hanya mungkin diperkecil karena memang tidak mungkin dihilangkan sepenuhnya.

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 lama. Dalam hal demikian seorang pegawai ditempatkan pada satuan kerja baru yang lain dari satuan kerja di mana seseorang selama ini berkarya. Bentuk lain adalah alih tempat. Jika cara ini yang ditempuh, berarti seorang pekerja melakukan pekerjaan yang sama atau sejenis, penghasilan tidak berubah dan tanggung jawabnya pun relatif sama. Hanya saja secara fisik lokasi tempatnya berkata lain dari yang sekarang. Pendekatan yang kedua ini tentunya hanya mungkin ditempuh apabila organisasi mempunyai berbagai satuan kerja pada banyak lokasi.

Dasar pemikiran untuk menempuh cara ini adalah keluwesan dalam manajemen sumber daya manusia. Artinya para pengambil keputusan dalam organisasi harus memiliki wewenang untuk realokasi sumber daya, dana dan sumber daya manusia sedemikian rupa sehingga organisasi secara tangguh mampu menghadapi berbagai tantangan yang timbul, baik internal maupun eksternal. Melalui alih tugas para manajer dalam organisasi dapat secara lebih efektif memanfaatkan tenaga kerja yang terdapat dalam organisasi. Akan tetapi melalui alih tugas para pegawai pun sesungguhnya memperoleh manfaat yang tidak kecil antara lain dalam bentuk:

- a. pengalaman baru,
- b. cakrawala pandangan yang lebih luas,
- c. tidak terjadinya kebosanan atau kejenuhan,
- d. perolehan pengetahuan dan keterampilan baru,
- e. perolehan perspektif baru mengenai kehidupan organisasional,
- f. persiapan untuk menghadapi tugas baru, misalnya karena promosi,
- g. motivasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi berkat tantangan dan situasi baru yang dihadapi.
- h. Singkatnya, alih tugas dapat merupakan kesempatan yang sangat berharga untuk berkembang dalam rangka aktualisasi diri.

3. Demosi

Demosi berarti bahwa seseorang, karena berbagai pertimbangan, mengalami penurunan pangkat atau jabatan dan penghasilan serta tanggung jawab yang semakin kecil. Dapat dipastikan bahwa tidak ada seorang pegawai pun yang senang mengalami hal ini.

Pada umumnya demosi dikaitkan dengan pengenaan suatu sanksi disiplin karena berbagai alasan, seperti:

- a. penilaian negatif oleh atasan karena prestasi kerja yang tidak/kurang memuaskan,
- b. perilaku pegawai yang disfungsional, seperti tingkat kemangkiran yang tinggi,

Akan tetapi tidak sedemikian gawatnya sehingga yang bersangkutan belum pantas dikenakan hukuman yang lebih berat seperti pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

Situasi lain yang ada kalanya berakibat pada demosi karyawan ialah apabila kegiatan organisasi menurun, baik sebagai akibat faktor-faktor internal maupun eksternal, tetapi tidak sedemikian gawatnya sehingga terpaksa terjadi pemutusan hubungan kerja. Dalam hal demikian organisasi memberikan pilihan kepada para karyawannya, yaitu antara demosi dengan segala akibatnya dan pemutusan hubungan kerjalam dengan perolehan hak-hak tertentu seperti pesangon yang jumlahnya didasarkan atas suatu rumus tertentu yang disepakati bersama.

Suatu perkembangan yang sangat menarik dalam manajemen sumber daya manusia ialah terjadinya demosi atas pilihan dan kemauan pegawai yang bersangkutan sendiri. Misalnya, dalam hal seorang pegawai mengalami frustrasi dalam pekerjaannya sekarang, apapun faktor-faktor penyebab frustrasi tersebut seperti stress yang terlalu kuat, kesadaran yang bersangkutan bahwa beban tugasnya terlalu berat, jauhnya tempat tinggalnya dari tempat pekejaan dan lain sebagainya, pegawai yang bersangkutan dimungkinkan mengajukan permohonan dialihtugaskan pada pekerjaan dan jabatan yang diperkirakan lebih dapat dikuasai dan dilakukannya dengan lebih baik. Alasan lain mengapa hal demikian bisa terjadi ialah karena pegawai yang bersangkutan menilai bahwa terus sertahan pada posisi sekarang dapat berakibat pada tidak mungkin lagi seseorang meniti karier yang lebih tinggi, sedangkan dengan alih tugas yang bersifat demosi untuk jangka panjang dapat berakibat pada semakin terbukanya promosi baginya di kemudian hari.

Perkembangan ini dikatakan sangat menarik karena dengan makin banyak organisasi untuk secara lugas mengumumkan dalam organisasi terjadinya

lowongan tertentu dengan segala persyaratannya. Mereka yang berminat mengajukan lamaran untuk dipertimbangkan oleh yang berwenang dapat melakukannya, terlepas dari posisi dan sifat pekerjaan pegawai pelamar sekarang ini. Lowongan tersebut dapat berupa promosi, demosi atau sekerjar alih tugas bagi pegawai yang melamarnya.

Perkampungan ini dikatakan sangat menarik karena dengan cara demikian organisasi benar-benar menganut kebijaksanaan “promosi dari dalam” yang, seperti telah disinggung di bagian lain buku ini, dapat berakibat sangat positif terhadap motivasi, semangat kerja dan loyalitas para karyawan. Perkembangan ini juga sangat menarik karena organisasi yang menerapkannya menggunakan gaya manajerial yang demokratik yang antara lain berarti bahwa keputusan menentukan nasib dan karier pegawai tidak semata-mata menjadi wewenang pimpinan, akan tetapi juga merupakan keputusan pegawai yang bersangkutan sendiri. Dengan kebijaksanaan demikian, biaya yang harus dikeluarkan untuk merekrut tenaga baru pun menjadi berkurang.

4. Program Pengenalan

Salah satu teknik yang sangat lumrah digunakan untuk mencoba mengurangi jumlah pegawai baru yang minta berhenti adalah dengan menyelenggarakan program pengenalan, yang juga dikenal luas sebagai program orientasi. Pada dasarnya dapat dikatakan bahwa keberhasilan suatu program pengenalan sangat tergantung pada sikap para pegawai lama dalam interaksinya dengan para pegawai baru selama masa pengenalan berlangsung. Sikap positif para pegawai lama terhadap organisasi, terhadap tugas dan terhadap para pegawai lainnya jauh lebih penting artinya dibandingkan dengan kemampuan memberikan penjelasan teknis tentang berbagai kegiatan yang berlangsung dalam organisasi. Sebaliknya, apabila para pegawai lama dalam interaksinya dengan para pegawai baru menunjukkan sikap yang apatis dan negatif terhadap organisasi, terhadap tugas dan terhadap para pegawai lainnya, sangat mungkin hasilnya adalah pembentukan persepsi negatif di kalangan para pegawai baru tentang organisasi yang pada gilirannya akan menjadi pendorong kuat bagi mereka untuk meninggalkan organisasi.

Titik tolak yang tepat digunakan untuk menyusun suatu program pengenalan ialah pandangan yang mengatakan bahwa para pegawai baru pada dasarnya ingin diterima sebagai “anggota baru” dari suatu keluarga besar. sebagai anggota baru mereka ingin diperlakukan sebagai anggota yang baik, bertanggung jawab dan ingin memberikan kontribusi yang optimal kepada kepentingan organisasi. Artinya mereka ingin memahami benar berbagai aspek kehidupan organisasional agar sikap, perilaku dan tindakan mereka sesuai dengan tuntutan dan harapan organisasi.

Dengan menggunakan titik tolak demikian, melalui program pengenalan mereka menyerap kultur, norma dan tradisi organisasi dan dijadikannya sebagai bagian dari cara dan gaya hidupnya. Berarti terjadi integrasi total antara organisasi dengan para pegawai baru tersebut dan dengan demikian mengurangi jumlah pegawai baru yang minta berhenti.

Program pengenalan akan semakin efektif apabila digunakan pendekatan formal dan informal. Berarti penyelenggaraannya tidak hanya didasarkan pada berbagai kegiatan terstruktur, tetapi juga kegiatan tidak terstruktur. Tidak hanya itu. Penyelenggaraan program pengenalan mutlak perlu melibatkan dua pihak, yaitu satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia dan para manajer yang menjadi atasan langsung para pegawai tersebut. Sudah barang tentu antara kedua belah pihak terjadi pembagian tugas yang rapi, misalnya para pejabat atau petugas pengelola sumber daya manusia memberikan penjelasan yang bersifat umum, sedangkan para manajer memberikan penjelasan tentang seluk-beluk pekerjaan yang akan dipercayakan kepada para pekerja baru tersebut.

Suatu program pengenalan mencakup empat hal utama, yaitu berbagai aspek kehidupan organisasional, keuntungan bagi para pegawai, perkenalan dan berbagai aspek tugas.

1. Aspek Organisasional

Telah dikemukakan di atas bahwa salah satu sasaran program pengenalan adalah agar para pegawai baru dalam waktu yang relatif singkat memahami kultur, nilai-nilai dan kebiasaan-kebiasaan organisasi. Pemahaman tersebut diharapkan berakibat pada terjadinya berbagai penyesuaian yang diperlukan oleh para pegawai baru yang bersangkutan.

Kultur, nilai-nilai dan tradisi suatu organisasi sudah barang tentu mencakup berbagai segi yang sangat luas. Karena itu pemilihan topik-topik yang penting dan relevan secara tepat menjadi sangat penting. Tujuh topik yang relevan diperkenalkan sebagai berikut.

1. sejarah organisasi. Keberadaan suatu organisasi tidak dapat dilepaskan dari sejarahnya. Mengenal sejarah organisasi antara lain berarti mengenal para pendirinya, Latar belakang sosial para pendiri tersebut, filsafat hidupnya, tujuan pendirian organisasi, nilai-nilai dasar yang sejak berdirinya organisasi dipegang teguh, perkembangan dan pertumbuhan organisasi dari waktu ke waktu. Melalui pemahaman sejarah organisasi, para pegawai baru mengetahui posisi organisasi sekarang dan ke arah mana organisasi akan bergerak di masa depan.

2. *Struktur dan tipe organisasi.* Telah umum diketahui bahwa pemilihan struktur dan tipe organisasi tertentu dimaksudkan untuk dua kepentingan utama, yaitu:

- 1) mewadahi semua kegiatan yang melembaga berdasarkan prinsip-prinsip organisasi yang rasional,
- 2) memperlancar jalannya interaksi antara orang-orang dan berbagai satuan kerja sedemikian rupa sehingga seluruh komponen organisasi bergerak sebagai suatu kesatuan yang bulat meskipun didasarkan pada hubungan yang simbiotik.

Kedua hal tersebut perlu dipahami oleh para pegawai baru karena dengan demikian mereka mengetahui dengan pasti di mana kedudukan mereka dan peranan apa yang diharapkan dari mereka.

Nomenklatur dan litelatur yang digunakan. Dalam setiap organisasi digunakan nomenklatur dan litelatur tertentu. Ada di antaranya yang umum digunakan oleh organisasi sejenis, tetapi tidak mustahil ada pula di antaranya yang penggunaannya lain, dalam arti punya konotasi khusus dan hanya berlaku di organisasi tersebut saja. Pemahaman tentang berbagai nomenklatur dan litelatur tersebut juga dirasakan penting, bukan hanya demi pemahaman hierarki yang berlaku, akan tetapi juga untuk kepentingan pemanfaatan berbagai jalur komunikasi secara efektif.

Pengenalan para pejabat. Dalam suatu organisasi yang dikelola secara demokratis, perasaan bahwa setiap pekerja adalah anggota suatu keluarga besar perlu ditumbuhsuikan. Akan tetapi usaha penumbuhsuikan itu tidak mengurangi peranan orang-orang tertentu yang mendapat kepercayaan memangku berbagai jabatan manajerial dan eksekutif. Siapa mereka, apa jabatan yang dipangkunya, pada hierarki mana dia berada, apa kegiatan utamanya, penting diketahui karena pengetahuan tersebut mungkin diperlukan dalam pelaksanaan tugas sendiri, umpamanya dalam menerima instruksi, memperoleh petunjuk dan meminta nasihat.

5. *Tata ruang dan tata letak fasilitas kerja.* Di muka telah ditekankan bahwa organisasi terdiri dari berbagai komponen. Akan tetapi adanya berbagai komponen itu tidak boleh berakibat pada cara berpikir dan cara kerja yang berkotak-kotak. Salah satu cara untuk menghilangkan cara kerja yang berkotak-kotak itu adalah dengan menata ruang sedemikian rupa sehingga menggambarkan kesamaan gerak berbagai komponen yang ada, meskipun setiap komponen mempunyai tugas yang sifatnya spesialisik berbeda dengan komponen-komponen yang lain. Artinya tata ruang dan

tats letak fasilitas kerja haruslah sedemikian rupa sehingga menumbuhkan rasa kebersamaan.

6. *Berbagai ketentuan normatif* Dalam setiap organisasi selalu terjadi formalisasi berbagai ketentuan yang bersifat normatif yang mengikat semua orang dalam organisasi yang bersangkutan. Yang dimaksudkan dengan formalisasi ialah penerapan berbagai ketentuan tersebut secara tertulis. Tentunya tingkat formalisasi itu berbeda dari satu organisasi ke organisasi yang lain. Terlepas dari tinggi rendahnya tingkat formalisasi, yang jelas ialah bahwa berbagai ketentuan tersebut berperan antara lain sebagai pembatas perilaku dalam organisasi. Tegasnya, formalisasi tersebut merupakan peraturan permainan yang harus ditaati dan berlaku bagi semua orang dalam, organisasi.

Salah satu segi peraturan permainan yang harus diketahui oleh setiap pegawai baru adalah penerapan sanksi disiplin dalam hal anggota organisasi melakukan pelanggaran, terhadap ketentuan-ketentuan yang normatif itu. Meskipun demikian harus ditekankan bahwa dalam penyelenggaraan program pengenalan, bukan penerapan sanksi yang ditonjolkan, akan tetapi pentingnya para anggota organisasi berperilaku, bertindak dan bersikap sedemikian rupa sehingga sanksi disiplin tidak dikenakan. Artinya pendekatan yang tepat adalah pendekatan yang positif meskipun setiap orang dalam organisasi harus menyadari bahwa setiap pelanggaran akan ada sanksinya.

Bagi para pegawai baru, salah satu ketentuan penting yang perlu diketahui adalah tentang masa percobaan. Dalam, menjalani masa percobaan, terdapat berbagai sasaran yang ingin dicapai, seperti menilai kecocokan pegawai baru dengan organisasi, kemampuan melaksanakan tugas, kesediaan melakukan penyesuaian yang diperlukan, pengamatan terhadap motivasi pekerja baru dan hal-hal lain yang bermuara pada perolehan kesan bahwa pegawai baru itu akan menjadi pekerja yang baik. Berarti setiap pegawai baru harus mengetahui apa yang diharapkan oleh organisasi daripadanya. Sebaiknya pada masa itu pulalah pegawai baru dapat membentuk opini apakah harapan, keinginan dan kepentingannya akan terwujud atau tidak dengan berkarya dalam organisasi yang bersangkutan.

7. *Produk organisasi.* Dalam arti yang sesungguhnya, setiap organisasi dibentuk untuk “memproduksi” sesuatu. Dalam hal organisasi niaga, produk tersebut dapat berupa barang, akan tetapi dapat pula berupa jasa. Bahkan organisasi di lingkungan pemerintahan pun “menghasilkan sesuatu”, yang dalam praktek pada umumnya berbentuk pelayanan kepada masya-

rakat. Hal senada dapat dikatakan mengenai berbagai organisasi nirlaba yang sesungguhnya memproduksi sesuatu, misalnya jasa bantuan yang diperlukan oleh anggota masyarakat tertentu yang menjadi “pelanggannya”.

Karena itu setiap pegawai baru harus mengetahui dengan tepat apa “produk” organisasi dan proses yang ditempuh untuk menghasilkan “produk” tersebut. Sasarannya ialah agar dengan mengetahui proses itu, kegiatan berlangsung dengan efisien dan efektif. Kegiatan yang berlangsung dengan efisien dan efektif tidak hanya dimaksudkan agar jangan sampai terjadi pemborosan sumber daya, dana, tenaga dan waktu, akan tetapi terutama agar “konsumen” produk tersebut merasa puas dan terlayani dengan baik.

Dari berbagai hal tentang organisasi yang disampaikan kepada para pegawai baru selama masa pengenalan berlangsung jelaslah bahwa agar mencapai sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, diperlukan perencanaan yang betul-betul matang. Berarti kesiapan penyelenggara dan peserta merupakan kunci keberhasilan program pengenalan tersebut.

2. Kepentingan Pegawai Baru

Telah ditekankan di muka bahwa penyelenggaraan program pengenalan bersifat dua arah. Artinya melalui program pengenalan itu bukan hanya berbagai kewajiban pegawai baru itu yang diketengahkan, akan tetapi apa yang menjadi haknya pun pada kesempatan itulah dijelaskan. Selama masa perkenalan, pegawai baru itu tentu ingin mengetahui lebih mendalam dan lebih pasti berbagai hal yang menyangkut pemenuhan kepentingannya. Yang dimaksud dengan berbagai kepentingan para pegawai baru itu adalah:

- a) penghasilan,
- b) jam kerja,
- c) hak cuti,
- d) fasilitas yang disediakan,
- e) pendidikan dan pelatihan,
- f) perihal pensiun,

dengan penjelasan seperti berikut ini.

Penghasilan. Bagi sebagian besar orang, bekeja sebagai pegawai berarti “mencari nafkah”. Dengan demikian dalam diri setiap pegawai baru pasti terdapat keinginan untuk mengetahui jumlah penghasilannya. Yang dimaksud dengan penghasilan di sini ialah “take-home pay”, yaitu jumlah

uang yang diterimanya pada setiap hari gajian. seperti diketahui jumlah tersebut terdiri dari berbagai komponen imbalan seperti gaji pokok, berbagai jenis tunjangan dan imbalan lainnya.

Jam kerja. Dengan variasi pengaturan jam kerja, pada umumnya jam kerja yang berlaku ialah empat puluh jam setiap minggu. Ada organisasi yang memberlakukan empat puluh jam kerja itu yang dibagi dalam enam hari kerja, tetapi ada pula yang memberlakukan lima hari kerja. Bahkan salah satu perkembangan baru dalam hal jam kerja dewasa ini ialah diberlakukannya apa yang disebut dengan “waktu yang fleksibel” (flexitime) yang berarti bahwa kepada para pekerja diberikan kebebasan untuk menentukan sendiri waktu masuk kantor dan waktu pulang dengan dua catatan, yaitu:

- a) jam kerja dalam seminggu tetap harus mencapai empat puluh jam,
- b) pada jam-jam “puncak kesibukan” setiap orang harus berada di kantor pada waktu yang bersamaan. Di samping itu, dalam setiap hari kerja terdapat kesempatan untuk istirahat, seperti untuk makan siang. Terdapat pula ketentuan tentang kerja lembur apabila tugas pekerjaan menuntutnya.

Para pegawai baru ingin memperoleh kejelasan tentang hal ini. Maksudnya antara lain ialah agar yang bersangkutan dapat mengatur penggunaan waktunya sedemikian rupa sehingga ketentuan jam kerja itu dapat dipenuhinya dengan tepat, sekaligus dapat mengalokasikan sisa waktunya untuk berbagai kepentingan pribadi dan keluarga dengan baik, seperti untuk istirahat, untuk keluarga, penunaian kewajiban sosial dan lain sebagainya.

Hak cuti. Setiap pekerja berhak cuti dalam setiap tahun kerja. Biasanya hak cuti itu adalah selama dua belas hari kerja. Dalam kurun waktu tersebut pegawai yang bersangkutan mendapat gaji penuh dan waktu cuti itu diperhitungkan sebagai bagian masa aktif untuk perhitungan pensiun kelak.

Merupakan hal yang sangat wajar apabila para pegawai baru mengetahui haknya mengenai hal ini. Bahkan mereka ingin mendalami berbagai hal mengenai cuti yang menjadi haknya itu, seperti apakah “hangus” kalau tidak diambil atau kali dapat “ditabung” dan sebagainya.

Khusus pegawai wanita yang baru bekerja dan sudah menikah, perlu mengetahui ketentuan tentang cuti tertentu yang hanya berlaku bagi pekerja wanita seperti cuti hamil dan cuti melahirkan misalnya yang menyangkut jangka waktunya, untuk berapa kali hamil dan melahirkan dan sebagainya.

Pembatasan cuti hamil dan cuti melahirkan dewasa ini sering diberlakukan karena gencarnya program keluarga berencana diselenggarakan di banyak negara dan yang harus didukung oleh setiap organisasi.

Fasilitas yang disediakan oleh organisasi. Fasilitas yang disediakan oleh berbagai organisasi bagi para pekerjanya sangat bervariasi. Misalnya mengenai asuransi. Ada organisasi yang membayar premi asuransi bagi seluruh karyawannya. Ada pula yang membayarkan premi tersebut terlebih dahulu, akan tetapi dipotong dari penghasilan masing-masing pekerja. Dalam banyak hal, organisasi hanya sekerjar mendorong para pegawainya mengasuransikan diri, keluarga dan kekayaannya, tetapi pembayaran premi diselesaikan sendiri oleh pegawai yang bersangkutan. Tidak sedikit organisasi yang tidak berperan aktif mengenai hal ini dan menyerahkan sepenuhnya kepada pekerja yang bersangkutan apakah akan mengasuransikan diri, keluarga dan kekayaannya atau tidak.

Fasilitas lain adalah fasilitas antarjemput. Mengenai hal inipun kebijaksanaan berbagai organisasi sangat bervariasi. Ada organisasi yang menyediakannya secara gratis bagi seluruh karyawannya. Sebaliknya tidak sulit menemukan organisasi yang hanya menyediakan fasilitas demikian untuk pegawai-pegawai tertentu, seperti bagi mereka yang menduduki jabatan manajerial. Ada pula organisasi yang menyediakan sarana angkutan, akan tetapi dari pegawai dipungut sejumlah uang tertentu untuk membiayai angkutan tersebut. Kebijakan lain yang ditempuh oleh banyak organisasi ialah memberikan “uang transpor” kepada para pegawainya sedangkan pilihan sarana angkutan yang digunakan diserahkan sepenuhnya kepada pegawai yang bersangkutan. Tidak mustahil menemukan organisasi yang sama sekali tidak menyediakan fasilitas angkutan bagi para pegawainya, baik dalam bentuk sarana angkutan maupun dalam bentuk uang. Karena fasilitas seperti itu bukan merupakan hak pegawai, kejelasan tentang hal tersebut perlu diketahuinya.

Contoh fasilitas lain yang ingin diketahui oleh para pegawai baru adalah perumahan. Mengenai hal inipun terdapat variasi. Ada organisasi yang mendirikan rumah-rumah berbagai ukuran untuk didiami oleh para pegawai dengan membayar sejumlah sewa tertentu. Dalam hal demikian rumah-rumah tersebut tepat menjadi milik perusahaan dan apabila pada suatu ketika seseorang tidak lagi menjadi pegawai di organisasi yang bersangkutan, ia harus segera pindah dari rumah tersebut. Bentuk lain dari fasilitas perumahan adalah berupa pinjaman untuk menyewa atau membangun rumah sendiri atau membeli secara kredit dari perusahaan

real estate. Penyediaan fasilitas perumahan sudah barang tentu memerlukan biaya yang sangat besar. Karena itu mudah dipahami apabila tidak banyak organisasi yang mampu memikul beban yang berat tersebut. Akan tetapi bagaimanapun para pegawai baru ingin mengetahui ada tidaknya fasilitas tersebut dan jika ada persyaratan-persyaratan apa yang harus dipenuhi agar fasilitas tersebut seperti masa kerja, jumlah penghasilan, tingkat jabatan dapat dinikmatinya.

Pendidikan dan pelatihan. Berbagai teori motivasi memberi petunjuk bahwa setiap orang ingin mengembangkan kemampuannya sehingga potensi yang dimilikinya berubah menjadi kemampuan efektif. Istilah-istilah seperti aktuhasasi diri, pertumbuhan, pengembangan, peningkatan kemampuan dan istilah-istilah lain sejenis menggambarkan apa yang dimaksud.

Telah umum diakui bahwa salah satu cara untuk mengubah potensi seseorang menjadi kemampuan nyata ialah melalui pendidikan dan pelatihan. Untuk kepentingan itulah berbagai kemungkinan perlu dijelaskan kepada para pegawai baru yang pada gilirannya merupakan dorongan kuat bagi mereka untuk berprestasi semaksimal mungkin. Dalam kaftan ini peranan konseling pegawai menjadi sangat penting. Karena begitu penting, seyogianya dalam bagian yang mengelola sumber daya manusia terdapat pejabat-pejabat yang secara profesional memberikan pandangan dan nasihat kepada para pegawai tentang program pendidikan dan pelatihan yang sebaiknya diikuti baik dalam rangka peningkatan kemampuan melaksanakan tugas sekarang maupun dalam rangka pengembangan pegawai yang bersangkutan di masa yang akan datang.

Perihal pensiun. Mungkin ada orang yang beranggapan bahwa menjelaskan kebijaksanaan organisasi tentang pensiun kurang relevan dilakukan bagi para pegawai baru yang sedang menjalani program pengenalan. Pandangan demikian kiranya kurang tepat. Dengan asumsi bahwa sernua langkah dalam proses rekrutmen dan seleksi ditempuh dengan tepat dan baik, diharapkan bahwa para pegawai baru yang mengikuti program pengenalan akan mengabdikan diri kepada organisasi untuk kurun waktu yang cukup lama, yaitu hingga mereka memasuki usia pensiun.

Karena itu berbagai aspek kebijaksanaan organisasi tentang pensiun sangat relevan disampaikan kepada para pegawai baru. Segi-segi kebijaksanaan pensiun yang relevan diberikan mencakup antara lain:

- a) usia pensiun, baik yang sifatnya sukarela maupun karena diharuskan oleh peraturan perundang-undangan,

- b) hak-hak seorang pegawai yang berhenti dengan hak pensiun seperti jumlah penghasilan serta cara menghitungnya,
- c) kewajiban pegawai selama aktif menjadi pegawai seperti keharusan menabung untuk dana pensiun, yang kesemuanya menggambarkan apa yang kelak akan dialami apabila seseorang pensiun pada waktunya di kemudian hari.

Berbagai hak yang menyangkut kepentingan para pegawai tersebut, apabila dijelaskan dengan baik akan membantu para pegawai baru mengambil keputusan apakah akan terus berkarya dalam organisasi atau akan berhenti dengan segera. Keputusan yang disebut terakhir tentunya tidak diharapkan mengingat besarnya biaya yang telah dikeluarkan untuk memproses lamaran pegawai baru yang bersangkutan.

3. Ruang Lingkup Tugas

Salah satu aspek kegiatan pengenalan yang tidak kalah pentingnya memperoleh perhatian yang sungguh-sungguh ialah penjelasan yang lengkap tentang ruang lingkup tugas yang akan menjadi tanggung jawab pegawai baru yang bersangkutan. Penjelasan dimaksud tidak hanya menyangkut segi-segi teknis dari tugas tersebut seperti lokasinya, aktivitas yang harus dilakukan, persyaratan keselamatan kerja seperti keharusan memakai topi pengaman, larangan merokok dan lain sebagainya akan tetapi juga yang menyangkut keperilakuan seperti kaitan antara satu tugas dengan tugas-tugas lain, perlunya kerja sama, koordinasi dan hal-hal lain yang menyangkut sikap seorang pegawai baru.

Hal yang sangat penting ditekankan ialah bahwa betapa pun tingginya kemampuan seseorang, ia tidak akan dapat beketua secara baik apabila bekerja sendirian, apalagi apabila terlepas kaitannya dengan tugas-tugas lain yang dilakukan oleh para pekerja yang lain. Ada aspek lain dari penekanan kuat tentang keperilakuan ini, yaitu bahwa dalam diri pegawai baru itu harus segera tertanam keyakinan bahwa ia melakukan sesuatu yang penting bagi organisasi dan bahwa ia akan mendapat perlakuan sebagai individu dengan jati diri yang khas dan tidak akan “tenggelam” dalam arus pekerjaan yang anonim.

4. Perkenalan

Agar seorang pegawai baru merasa diterima sebagai anggota keluarga dan tidak sebagai orang “luar”, pegawai baru tersebut perlu segera diperkenalkan kepada berbagai pihak, terutama dengan orang-orang dengan siapa dia akan sering berhubungan dalam rangka pelaksanaan tugasnya kelak.

Pihak-pihak yang perlu segera dikenalnya antara lain ialah atasan langsungnya dari siapa ia akan menerima perintah atau instruksi dan kepada siapa dia melapor, rekan-rekan sekeranya dalam satu satuan kerja di mana dia akan ditempatkan, para pejabat dan petugas di bagian pendidikan dan pelatihan dan, kalau ada, kepada orang yang berperan memberikan konseling, orang yang akan dibutuhkannya untuk berkonsultasi dan meminta nasihat dalam hal pegawai baru itu menghadapi masalah dalam kehidupan organisasionalnya.

Jika berbagai aspek program pengenalan yang telah dibahas di rruka dilakukan dengan baik, manfaat yang segera dapat dipetik antara lain ialah:

- a. cepatnya pegawai baru melakukan penyesuaian yang diperlukan,
- b. hilangnya keragu-raguan dalam diri pegawai baru itu tentang cocok tidaknya organisasi sebagai tempat berkarya,
- c. tumbuhnya harapan kekaryaannya yang realistis,
- d. segera dapat memberikan sumbangan yang positif bagi organisasi yang terwujud dalam produktivitas yang tinggi,
- e. makin kecilnya kemungkinan pegawai baru tersebut minta berhenti.

Dengan perkataan lain, program pengenalan yang baik tidak boleh bersifat “perpeloncoan”. Artinya, baik penyelia maupun para petugas dari bagian pengelola sumber daya manusia harus berusaha jangan sampai pegawai baru itu dipaksakan untuk menyerap terlalu banyak informasi dalam waktu yang singkat, disuruh mengisi terlalu banyak formulir, diberikan “peketaan rumah” yang tidak mendorong kreativitas, diberi tugas yang terlalu sulit sehingga kemungkinan gagal menjadi besar, langsung “diturunkan” melaksanakan tugas tertentu tanpa persiapan yang memadai dan dihadapkan pada kesenjangan antara informasi yang bersifat umum dari bagian pengelola sumber daya manusia dan informasi yang sangat teknis dari penyelia yang turut terlibat.

Akhirnya perlu disadari bahwa betapapun baiknya program pengenalan dipersiapkan dan diselenggarakan, suatu upaya tindak lanjut perlu dilakukan. Sasaran utama tindak lanjut tersebut ialah memperoleh umpan balik dari para pegawai yang bersangkutan. Umpan balik yang baik harus dapat mengungkapkan berbagai kelemahan dalam program pengenalan yang diselenggarakan. Misalnya, pandangan pegawai baru tentang informasi yang diperolehnya, terlalu banyak atau terlalu sedikit, pendekatan yang terlalu formalistik dan kurang segi-segi informalnya, waktu penyelenggaraan terlalu lama atau terlalu singkat dan hal-hal lain yang oleh pegawai baru dirasakan perlu disempurnakan.



BAB 8

Perencanaan Karier dan Pengembangan Karier

8.1 Perencanaan

Wedgewood-Oppenheimer sebagaimana dikutip oleh Lawton dan Rose (1995) mendefinisikan perencanaan sebagai suatu proses di mana tujuan-tujuan, bukti-bukti faktual dan asumsi-asumsi diterjemahkan sebagai suatu proses argumen logis ke dalam penerapan kebijakan yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan-tujuan. Sejalan dengan pendapat tersebut, Tjokroamidjojo mendefinisikan perencanaan sebagai proses persiapan secara sistematis kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu.

Diana Conyers dan Peter Hills mengemukakan perencanaan sebagai suatu proses yang terus-menerus yang melibatkan keputusan-keputusan atau pilihan-pilihan penggunaan sumber daya yang ada dengan sasaran untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu di masa yang akan datang. Perencanaan sebagai proses memilih dari sejumlah alternatif juga dikemukakan oleh George Terry yang menyatakan bahwa perencanaan adalah upaya untuk memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Berdasarkan sejumlah definisi yang dikemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa dalam perencanaan pada umumnya terkandung beberapa hal pokok yang menjadi unsur-unsur dalam perencanaan. Unsur-unsur pokok dari perencanaan mencakup¹ :

1. Adanya asumsi-asumsi yang didasarkan pada fakta-fakta. Ini berarti bahwa perencanaan hendaknya disusun dengan berdasarkan pada asumsi-asumsi

1 Riyadi dan Deddy Supriady Bratakusumah. *Perencanaan Pembangunan Daerah : Strategi Menggali Potensi dalam Mewujudkan Otonomi Daerah*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama, 2003, hal. 3. Lihat juga yang dikemukakan oleh Lembaga Administrasi Negara (1999).

yang didukung dengan fakta-fakta atau bukti-bukti yang ada. Hal ini menjadi penting karena hasil perencanaan merupakan dasar bagi pelaksanaan suatu kegiatan atau aktivitas.

2. Kegiatan atau aktivitas dalam perencanaan intinya menyangkut pengalokasian sumber daya, yakni optimalisasi pemanfaatan sumber daya alam, manusia, dan anggaran. Untuk melakukan aktivitas ini, terlebih dahulu dilakukan pengumpulan dan analisis data sumber daya yang tersedia.
3. Adanya alternatif-alternatif atau pilihan-pilihan sebagai dasar penentuan kegiatan yang akan dilakukan. Ini berarti bahwa dalam menyusun rencana perlu memperhatikan berbagai alternatif/pilihan sesuai dengan kegiatan yang akan dilaksanakan. Dengan demikian, perencanaan berarti memilih dari sejumlah alternatif atas dasar skala prioritas, termasuk pula memilih cara atau alternatif yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan.
4. Adanya tujuan yang ingin dicapai. Dalam hal ini, perencanaan merupakan suatu alat atau sarana untuk mencapai tujuan melalui pelaksanaan kegiatan.
5. Perencanaan berhubungan dengan masa yang akan datang. Artinya, perencanaan bersifat memprediksi sebagai langkah untuk mengantisipasi kemungkinan-kemungkinan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan perencanaan.
6. Adanya kebijakan sebagai hasil keputusan yang harus dilaksanakan.
7. Perencanaan merupakan kegiatan yang terus-menerus (kontinyu) sehingga dalam proses perencanaan dan pelaksanaan sering diperlukan reformulasi rencana.

Perencanaan menjadi bagian yang penting dari rangkaian kegiatan dalam rangka pencapaian tujuan, termasuk pula dalam hal pembangunan. Saul M. Katz mengemukakan sejumlah alasan pentingnya perencanaan, yakni² :

1. Dengan adanya perencanaan diharapkan terdapat suatu pengarahan kegiatan, adanya pedoman bagi pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang ditujukan kepada pencapaian tujuan pembangunan.
2. Dengan perencanaan maka dilakukan suatu perkiraan (*forecasting*) terhadap hal-hal dalam masa pelaksanaan pembangunan. Perkiraan dilakukan mengenai potensi dan hambatan serta resiko yang mungkin dihadapi sehingga faktor-faktor ketidakpastian dapat diminimalkan.
3. Perencanaan memberikan kesempatan untuk memilih berbagai alternatif tentang cara yang terbaik atau kesempatan untuk memilih kombinasi cara yang terbaik.

2 Dalam Badrul Munir. *Perencanaan Pembangunan Daerah dalam Perspektif Otonomi Daerah*. Bappeda Propinsi NTB dan GTZ Jerman, 2002, hal. 16.

4. Dengan perencanaan, dapat dilakukan skala prioritas, memilih urutan-urutan dari segi pentingnya suatu tujuan, sasaran, maupun kegiatan usahanya.
5. Dengan adanya perencanaan, maka akan ada suatu alat pengukur atau standar untuk mengadakan pengawasan atau evaluasi.

Konsep perencanaan terutama erat berkaitan dengan proses pembangunan sebagai upaya perubahan untuk mencapai tujuan yang lebih baik. Oleh karena itu, perencanaan pembangunan harus memenuhi sejumlah syarat, antara lain (a) didasari oleh tujuan pembangunan; (b) konsisten dan realistis; (c) mencakup aspek-aspek fisik dan pembiayaan; (4) memahami berbagai ciri hubungan antarvariabel, baik variabel ekonomi, politik, maupun sosial-budaya; (5) mempunyai koordinasi yang baik; serta (6) didukung oleh pengawasan yang kontinyu.

8.2 Perencanaan Karier

Pembahasan tentang perencanaan karier dalam rangka manajemen sumber daya manusia bertitik tolak dari asumsi dasar bahwa seseorang yang mulai bekerja setelah penempatan dalam suatu organisasi akan terus bekerja untuk organisasi tersebut selama masa aktifnya hingga ia memasuki usia pensiun. Berarti ia ingin meniti karier dalam organisasi itu. Berangkat dari asumsi demikian, merupakan hal yang logis dan wajar apabila dalam kehidupan kekaryaannya seseorang menanyakan berbagai pertanyaan yang menyangkut karier dan prospek perkembangannya di masa depan. Berbagai pertanyaan tersebut berkisar pada:

1. Kemampuan, pengetahuan dan keterampilan apa yang dituntut oleh organisasi agar meraih kemajuan dalam kariernya?
2. Sistem promosi apa yang berlaku dalam organisasi: Apakah promosi berdasarkan prestasi kerja, ataukah berdasarkan senioritas ataukah gabungan dari keduanya?
3. Jika promosi menuntut pelatihan tambahan, apakah organisasi menyelenggarakan pelatihan tersebut ataukah pekerja yang bersangkutan sendiri yang mencari kesempatan untuk itu?
4. Apakah promosi di masa depan menuntut keikutsertaan dalam program pengembangan yang diselenggarakan oleh organisasi?
5. Sampai sejauh mana faktor keberuntungan berperan dalam promosi seseorang dalam organisasi?

6. Apakah organisasi menganut kebijaksanaan “promosi orang dalam” atau membuka “pintu masuk lateral” untuk berbagai kedudukan dan jabatan?
7. Mana yang lebih penting: Kemampuan kata atau kesediaan beradaptasi terhadap keinginan pejabat yang berwenang memutuskan promosi seseorang?

Mengingat bahwa jawaban terhadap berbagai pertanyaan tersebut tergantung antara lain pada filsafat, kultur dan tradisi organisasi yang bersangkutan, sumber jawaban terhadap berbagai pertanyaan itu bukan hanya satuan pengelola sumber daya manusia, akan tetapi juga para manajer dan pegawai yang bersangkutan sendiri. Artinya, bagian yang mengelola sumber daya manusia memberikan jawaban sepanjang menyangkut pola karier yang terdapat dalam organisasi serta cara-cara yang tersedia untuk memenuhi tuntutan pola tersebut. Para manajer memberikan jawaban antara lain tentang identifikasi potensi untuk promosi. Sedangkan pegawai yang bersangkutan sendiri memberikan jawaban tentang apa yang mungkin dilakukannya agar ia layak dipertimbangkan untuk promosi dalam rangka meniti karier di masa depan.

Karena pada akhirnya maju tidaknya seseorang dalam kariernya tergantung pada yang bersangkutan sendiri, ia perlu terlibat aktif dalam menentukan arah kariernya. Jika seseorang berbicara mengenai karier dalam kehidupan organisasional, biasanya yang dimaksud ialah keseluruhan pekerjaan yang dilakukan dan jabatan yang dipangku oleh seseorang selama dia berkarya. Memang sukar menemukan suatu pola universal mengenai karier semua orang karena yang terjadi sangat beraneka ragam. Ada orang yang mencapai kemajuan dalam kariernya berdasarkan suatu rencana karier tertentu. Tetapi tanpa direncanakan pun ada orang yang meraih kemajuan dalam kariernya sehingga kemajuan itu dihubungkan dengan “nasib baik”. Terlepas dari tepat tidaknya soal nasib dikaitkan dengan karier seseorang, yang jelas ialah bahwa prestasi kerja, pengalaman, pelatihan dan pengembangan ternyata berperan penting dalam menempuh berbagai jalur karier yang dapat ditempuh oleh seseorang.

Dengan perkataan lain, agar mengetahui pola karier yang terbuka baginya, seorang pekerja perlu memahami tiga hal. *Pertama* ialah sasaran karier yang ingin dicapai dalam arti tingkat kedudukan atau jabatan tertinggi apa yang mungkin dicapai apabila ia mampu bekerja secara produktif, loyal kepada organisasi, menunjukkan perilaku yang fungsional. Serta mampu bertumbuh dan berkembang. *Kedua* ialah perencanaan karier dalam arti keterlibatan seseorang dalam pemilihan jalur dan sasaran kariernya. *Ketiga*, kesediaan

mengambil langkah-langkah yang diperlukan dalam rangka pengembangan karier sambil berkarya.

Penelitian menunjukkan bahwa di masa lalu hanya organisasi yang besar saja yang terlibat aktif dalam perencanaan karier para pekedanya. Pengalaman banyak organisasi menunjukkan bahwa terdapat tiga alasan yang sering dikemukakan mengapa demikian halnya, yaitu:

- a) sukar menyusun suatu rencana karier bagi para pegawai untuk jangka waktu yang jauh ke depan;
- b) diperlukan biaya yang besar untuk menyelenggarakan berbagai jenis program pelatihan dan pengembangan bagi semua pegawai yang akan mengalami promosi;
- c) perencanaan karier dipandang sebagai urusan dan kepentingan para pegawai sendiri dan bagian pengelola sumber daya manusia hanya berkewajiban untuk membantu para pegawai.

Berbagai alasan tersebut sesungguhnya kurang tepat dan ketidaktepatan tersebut dewasa ini semakin disadari oleh semakin banyak satuan organisasi yang mengelola sumber daya manusia. Kesadaran demikian timbul karena prevalensinya persepsi bahwa promosi dari dalam sebagai kebijaksanaan organisasi mempunyai dampak motivasional yang sangat kuat. Artinya, jika para pegawai melihat dan menilai bahwa prospek kariernya dalam organisasi cerah, mereka akan terdorong untuk menambah pengetahuan dan keterampilannya sebagai persiapan menerima tugas yang lebih berat dan tanggung jawab yang lebih besar di kemudian hari.

Dengan keterlibatan bagian kepegawaian dalam perencanaan karier para anggota organisasi secara proaktif, nilai para anggota tersebut bagi organisasi semakin bertambah. Di samping itu tugas bagian kepegawaian dalam mengisi berbagai lowongan menjadi lebih ringan karena tersedianya tenaga kerja dalam organisasi sendiri yang siap dipromosikan.

Memang benar bahwa yang paling berkepentingan dalam perencanaan karier adalah para pegawai yang bersangkutan sendiri. Agar dapat menentukan jalur karier, tujuan karier dan pengembangan karier yang dapat mereka tempuh, para pegawai perlu mempertimbangkan lima faktor.

Pertama: Perlakuan yang adil dalam berkarier. Perlakuan yang adil itu hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang obyektif, rasional dan diketahul secara luas di kalangan pegawai.

Kedua: Kepedulian para atasan langsung. Para pegawai pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam perencanaan karier

masing-masing. Salah satu bentuk keperdulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para pegawai tersebut mengetahui potensi yang perlu dikembangkan dan kelemahan yang perlu diatasi. Pada gilirannya umpan balik itu merupakan bahan penting bagi para pegawai mengenai langkah apa yang perlu diambilnya agar kemungkinannya untuk dipromosikan menjadi lebih besar.

Ketiga: Informasi tentang berbagai peluang promosi. Para pegawai umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif. Jika akses demikian tidak ada atau sangat terbatas, para pekada akan mudah beranggapan bahwa prinsip, keadilan dan kesamaan kesempatan untuk dipertimbangkan untuk dipromosikan tidak diterapkan dalam organisasi.

Keempat: Minat untuk dipromosikan. Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pekerja untuk pengembangan karier ialah pendekatan yang fleksibel dan proaktif. Artinya, minat untuk mengembangkan karier sangat individualistik sifatnya. Seorang pekada memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekadaan sekarang, pendidikan dan pelatihan yang pernah ditempuh, jumlah tanggungan dan berbagai variabel lainnya. Berbagai faktor tersebut dapat berakibat pada besarnya minat seseorang mengembangkan kariernya. Sebaliknya berbagai faktor tersebut tidak mustahil membatasi keinginan mencapai jenjang karier yang lebih tinggi. Hal ini berarti bahwa jenis informasi yang dibutuhkan pun berbeda dari seorang pekada ke pekada yang lain. Di sinilah letak pentingnya fleksibilitas dan sikap proaktif dimaksud karena dengan pendekatan demikian bagian yang mengelola sumber daya manusia mengetahui keinginan setiap pegawai dan menyesuaikan pengambilan langkahlangkah tertentu berdasarkan keinginan yang individualistik tersebut.

Kelima: Tingkat kepuasan. Meskipun secara umum dapat di katakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karier, ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda. Perbedaan tersebut merupakan akibat tingkat kepuasan seseorang berlain-lainan pula. Menarik untuk mencatat bahwa kepuasan dalam konteks karier tidak selalu berarti keberhasilan mencapai posisi tinggi dalam organisasi, melainkan dapat pula berarti bersedia menerima kenyataan bahwa, karena berbagai faktor pembatas yang dihadapi oleh seseorang, pekerja “puas” apabila ia dapat mencapai tingkat tertentu dalam kariernya, meskipun tidak banyak anak tangga karier yang berhasil dinaikinya. Tegasnya, seseorang bisa “puas” karena mengetahui bahwa apa yang dicapainya itu sudah merupakan hasil yang maksimal dan berusaha

mencapai anak tangga yang lebih tinggi akan merupakan usaha yang sia-sia karena mustahil untuk dicapai.

Pemahaman berbagai faktor di atas akan memungkinkan bagian kepegawaian berperan aktif dalam perencanaan karier para anggota organisasi.

8.3 PENGEMBANGAN KARIER

Betapa pun baiknya suatu rencana karier yang telah dibuat oleh seorang pekerja disertai oleh suatu tujuan karier yang wajar dan realistis, rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya pengembangan karier yang sistematis dan programatis. Karena *per definisi* perencanaan, termasuk perencanaan karier, adalah keputusan yang diambil sekarang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa depan, berarti bahwa seseorang yang sudah menetapkan rencana kariernya, perlu mengambil langkah-langkah tertentu guna mewujudkan rencana tersebut. Berbagai langkah yang perlu ditempuh itu dapat diambil atas prakarsa pekerja sendiri, tetapi dapat pula berupa kegiatan yang disponsori oleh organisasi, atau gabungan dari keduanya. Perlu ditekankan lagi bahwa meskipun bagian pengelola sumber daya manusia dapat turut berperan dalam kegiatan pengembangan tersebut, sesungguhnya yang paling bertanggung jawab adalah pekerja yang bersangkutan sendiri karena dialah yang paling berkepentingan dan dia pulalah yang kelak akan memetik dan menikmati hasilnya. Hal ini merupakan salah satu prinsip pengembangan karier yang sangat fundamental sifatnya.

Jika seseorang sudah siap memikul tanggung jawab demikian, tujuh hal perlu mendapat perhatiannya.

Pertama: prestasi kerja yang memuaskan. Pangkal tolak pengembangan karier seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya sekarang. Tangga prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan. Padahal tanpa usul atasan langsung, bagian kepegawaian akan tidak memiliki bahan yang cukup untuk memproyeksikan suatu bentuk promosi bagi pekerja yang bersangkutan. Oleh karena itu agar terbuka kemungkinan bagi seseorang untuk mewujudkan rencana dan tujuan kariernya, prestasi kedanya haruslah sedemikian rupa sehingga bukan hanya memenuhi berbagai standar yang telah ditentukan, akan tetapi sedapat mungkin dapat digunakan sebagai bukti bahwa seseorang sudah berusaha semaksimal mungkin dan bahwa usaha tersebut sekaligus merupakan indikator bahwa pegawai yang bersangkutan memiliki potensi yang dapat dikembangkan dalam rangka mempersiapkannya memikul tugas dan tanggung jawab yang lebih besar di masa depan.

Kedua: Pengenalan oleh pihak lain. Yang dimaksud dengan pengenalan di sini ialah bahwa berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung dan pimpinan bagian kepegawaian mengetahui kemampuan dan prestasi keda pegawai yang ingin merealisasikan rencana kariernya. Bukan berarti bahwa seorang pekada harus menonjolkan diri. Bahkan kalau penonjolan diri yang tedadi, tidak mustahil berbagai pihak menjadi antipati terhadapnya. Sikap yang lebih tepat ialah merendah tetapi dengan prestasi kerja yang memuaskan. Di samping prestasi keda yang tinggi, seorang pegawai akan semakin dikenal oleh para pengambil keputusan dan sekaligus akan semakin dihargai apabila pekerja tersebut bersedia dan siap terlibat dalam berbagai kegiatan organisasi yang sebenarnya berada di luar tuntutan tugas pokoknya. Misalnya kerelaan ker a lembur, di keanggotaan di berbagai panitia, aktif dalam kegiatan social yang disponsori oleh organisasi dan berbagai kegiatan lainnya sehingga para pejabat pimpinan yang memiliki wewenang untuk mempromosikan dan mengalih tugaskan seseorang semakin mengenal pegawai yang bersangkutan. Tindakan lain yang dapat dilakukan oleh seseorang agar lebih dikenal oleh para pejabat eksekutif adalah melalui penyampaian laporan pads waktunya, penampilan yang menarik simpati orang lain dan tindakan-tindakan lain sejenis yang dapat menumbuhkan kesan positif tentang dirinya.

Ketiga: Kesetiaan pada organisasi. *Per definisi* pengembangan karier berarti bahwa seorang pegawai ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama sampai, misalnya, usia pensiun. Bagian kepegawaian dan para eksekutif dalam organisasi sukar diharapkan memberikan dukungan kepada seorang pegawai yang mereka duga memiliki tingkat kesetiaan yang rendah kepada organisasi. Artinya, apabila di kalangan bagian kepegawaian dan para pengambil keputusan terdapat kesan bahwa seorang pegawai hanya menggunakan pekerjaan dan posisi sekarang sebagai bate loncatan dan akan mudah pindah ke organisasi lain apabila ada kesempatan berbuat demikian, mereka tidak akan rela membantu pegawai tersebut untuk menentukan tujuan dan jalur karier baginya. Kesempatan untuk mengembangkan karier pun tidak akan begitu saja ditawarkan kepadanya.

Harus diakui bahwa mengenai kesetiaan organisasional ini dapat menempatkan seseorang pada situasi yang dilematik. Di satu pihak ia harus membuktikan kesetiannya kepada organisasi agar tersedia kesempatan baginya untuk meniti karier secara mantap. Akan tetapi di lain pihak sukar bagi seseorang untuk menolak tawaran dari organisasi lain apalagi kalau diyakininya bahwa tawaran tersebut membuka kesempatan yang lebih lu's baginya untuk berkarya secara lebih produktif dan dengan demikian lebih mapan memuaskan berbagai

kebutuhannya. Situasi dilematik demikian lebih terasa lagi apabila seseorang menekuni profesi yang prestasi kerjanya mudah diketahui oleh organisasi lain. Akan tetapi terlepas dari situasi demikian, yang jelas ialah bahwa selama seseorang berkarya dalam suatu organisasi, selama itu pula ia berkewajiban menunjukkan loyalitasnya kepada organisasi tersebut.

Keempat: Pemanfaatan mentor dan sponsor. Pengalaman menunjukkan bahwa pengembangan karier seseorang sering berlangsung dengan lebih mules apabila ada orang lain dalam organisasi yang dengan berbagai cara dan jalur bersedia memberikan nasihat kepadanya dalam usaha meniti karier. Nasihat tersebut dapat berupa informasi tentang berbagai kesempatan yang tersedia untuk dimanfaatkan seperti pendidikan tambahan, pelatihan, seminar, loka karya, konferensi, simposium dan lain sebagainya. Pemberi nasihat pun dapat beraneka ragam seperti atasan langsung atau teman sekerja yang bertugas dalam satuan kerja lain dalam organisasi. Mereka itulah yang berperan sebagai mentor. Dalam memainkan peranannya sebagai mentor mereka memberikan bantuan kepada seseorang baik dalam bentuk informasi, nasihat maupun pandangan mengenai cara pengembangan karier yang tepat untuk ditempuh oleh pekerja yang bersangkutan. Hubungan seseorang dengan para mentor tersebut perlu dipupuk dan dipelihara dengan sebaik-baiknya. Bukti terbaik terpeliharanya hubungan dimaksud ialah apabila para mentor itu bersedia menjadi sponsor baginya. Seorang sponsor, apakah itu atasan langsung, pejabat senior, teman di satuan organisasi lain dalam organisasi atau pejabat dari bagian kepegawaian, adalah seseorang yang bersedia mencalonkan pegawai yang bersangkutan untuk mengikuti program pengembangan karier tertentu yang diselenggarakan oleh organisasi.

Kelima: Dukungan para bawahan. Bagi mereka yang sudah menduduki posisi manajerial tertentu dan mempunyai rencana karier yang ingin diwujudkan, dukungan para bawahan pun sangat membantu. Dukungan para bawahan tersebut dapat beraneka ragam bentuknya, akan tetapi kesemuanya berkisar pada usaha mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan. Misalnya, dengan melaksanakan tugas masing-masing dengan sebaik mungkin, mereka sesungguhnya sudah memberikan dukungan yang diperlukan oleh manajer tersebut. Bentuk dukungan lainnya ialah dengan jalan menunjukkan kesetiaan kepada manajer yang menjadi atasannya.

Akan tetapi dalam usaha memperoleh dukungan para bawahannya seorang manajer perlu memperhatikan paling sedikit dua hal, yaitu:

1. loyalitas bawahan kepada manajer yang bersangkutan hanya mungkin diperoleh apabila manajer tersebut loyal pula kepada para bawahannya;

2. pengembangan kariernya harus juga berakibat pada pengembangan karier para bawahan tersebut.

Sikap demikian perlu mendapat perhatian karena sesungguhnya tidak ada seorang manajer pun yang dapat meraih kemajuan tanpa peningkatan kemampuan para bawahannya. Alasan mengatakan demikian dapat dikembalikan kepada definisi klasik manajemen yang mengatakan bahwa manajemen ialah kemampuan dan kiat memperoleh hasil melalui kegiatan para bawahan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Keenam: Pemanfaatan kesempatan untuk bertumbuh. Telah berulang kali ditekankan bahwa pada akhirnya tanggung jawab dalam mengembangkan karier terletak pada masing-masing pekerja. Semua pihak lain, seperti pimpinan, atasan langsung, kenalan dan para spesialis di bagian kepegawaian, hanya berperan memberikan bantuan. Berarti terserah pada pegawai yang bersangkutan apakah akan memanfaatkan berbagai kesempatan mengembangkan diri sendiri atau tidak. Berbagai kesempatan tersebut, seperti keikutsertaan dalam program pelatihan, melanjutkan pendidikan di luar jam kerja atau berusaha supaya dialih tugaskan, apabila secara sukarela dimanfaatkan akan berakibat secara positif bukan hanya berupa keuntungan bagi diri sendiri, akan tetapi juga bagi organisasi. Di samping manfaat profesional, ada pula manfaat psikologis bagi pegawai yang bersangkutan karena kesediaan memanfaatkan berbagai kesempatan itu akan dipandang oleh berbagai pihak lain, seperti atasan dan bagian kepegawaian, sebagai manifestasi keinginan yang bersangkutan untuk bertumbuh dan berkembang.

Dapat ditambahkan bahwa perolehan informasi tentang berbagai kesempatan pengembangan itu tidak hanya terbatas pada kesempatan yang tersedia di lingkungan organisasi tempat seseorang berkarya saja, akan tetapi juga kesempatan di luar organisasi, seperti pada kesempatan arisan, reuni para alumni suatu sekolah, klub olah raga dan lain sebagainya. Informasi demikian perlu dimiliki karena dengan aneka ragam informasi tersebut semakin banyak kesempatan yang mungkin digunakan.

Ketujuh. Berhenti atas permintaan dan kemauan sendiri. Dalam banyak hal, berhenti atas kemauan dan permintaan sendiri mungkin pula merupakan salah satu cara terbaik untuk mewujudkan rencana karier seseorang. Artinya, bukanlah hal yang mustahil bahwa dalam suatu organisasi, seperti dalam organisasi yang kecil, jenjang karier yang mungkin dinaiki demikian terbatasnya sehingga jalan yang mungkin "dilalui" menjadi sangat terbatas betapa pun besarnya keinginan organisasi untuk membantu para pegawainya mengembangkan kariernya dalam organisasi.

Dalam situasi demikian pertanyaan mengenai loyalitas dan etika selalu timbul karena dengan menempuh cara berhenti atas kemauan dan permintaan sendiri sebagai cara mengembangkan karier di organisasi lain dapat diinterpretasikan sebagai tindakan yang sifatnya ego-sentris, karena yang diuntungkan hanyalah pegawai yang bersangkutan sendiri sedangkan organisasi yang ditinggalkannya “menderita kerugian”. Artinya, para pegawai, termasuk para manajer dan tenaga profesional, yang berhenti dan pindah ke organisasi lain karena promosi, peningkatan penghasilan dan tambahan pengalaman, mungkin saja dituduh tidak loyal kepada organisasi dan berpindah pekerjaan ada kalanya dipandang sebagai tindakan yang tidak etikal.

Akan tetapi sebaliknya jika suatu organisasi memang tidak mampu menampung dan memanfaatkan para pegawai yang, sudah memberikan pengorbanan tertentu bagi kepentingan organisasi Serta tidak lagi mampu menawarkan kesempatan untuk berkembang, kiranya terlalu cepat dan terlalu mudah melemparkan tuduhan tidak loyal atau tidak etikal bukanlah sikap yang tepat.



BAB 9

Tupoksi Bagian Kepegawaian

9.1 Peranan Bagian Kepegawaian

Di muka telah dikatakan bahwa terdapat tiga kelompok orang dalam suatu organisasi yang berkepentingan dan terlibat dalam perencanaan karier para pegawai, yaitu para spesialis yang mengelola sumber daya manusia, para manajer dan penyelia serta para pegawai yang bersangkutan sendiri. Teori manajemen sumberdaya manusia mutakhir memberi petunjuk bahwa bagian kepegawaianlah yang paling intensif terlibat dalam perencanaan karier para anggota organisasi.

Alasannya ialah karena para spesialis di bidang manajemen sumber daya manusia itulah yang paling memahami manfaat yang dapat dipetik oleh organisasi sebagai keseluruhan bila semakin banyak pegawai yang terlibat secara aktif dalam pengembangan karier masing-masing.

Di antara sekian banyak manfaat yang dapat dipetik oleh organisasi, lima manfaat yang sering mendapat sorotan utama.

1. Pengembangan karier memberikan petunjuk tentang siapa di antara para pekeja yang wajar dan pantas untuk dipromosikan di masa depan dan dengan demikian suplai internal dapat lebih terjamin. Berarti organisasi tidak selalu harus mencari tenaga keda dari luar organisasi untuk mengisi lowongan yang terjadi secara lateral karena berbagai hal seperti adanya pekeja yang berhenti, diberhentikan, memasuki usia pensiun atau meninggal dunia.
2. Perhatian yang lebih besar dari bagian kepegawaian terhadap pengembangan karier para anggota organisasi menumbuhkan loyalitas yang lebih tinggi dan komitmen organisasional yang lebih besar di kalangan pegawai. Sikap demikian pada umumnya mengakibatkan keinginan pindah ke organisasi lain menjadi rendah karena para pekerja yakin bahwa organisasi berusaha memelihara kepentingan dan memuaskan kebutuhan para anggotanya.

3. Telah umum dimaklumi bahwa dalam diri setiap orang masih terdapat reservoir kemampuan yang perlu dikembangkan agar berubah sifatnya dari potensi menjadi kekuatan nyata. Dengan adanya sasaran karier yang jelas para pegawai terdorong untuk mengembangkan potensi tersebut untuk kemudian dibuktikan dalam pelaksanaan pekerjaan dengan lebih efektif dan produktif dibarungi oleh perilaku positif sehingga organisasi semakin mampu mencapai berbagai tujuan dan sasarannya dan para pegawai pun mencapai tingkat kepuasan yang lebih tinggi, interpretasi apa pun yang diberikan mengenai kepuasan itu.
4. Perencanaan karier mendorong para pekerja untuk bertumbuh dan berkembang, tidak hanya secara mental intelektual, akan tetapi juga dalam arti profesional. Manfaat ini sangat penting karena seseorang hanya mungkin meraih kemajuan apabila yang bersangkutan berusaha bertumbuh dan berkembang dalam semua segi kehidupan dan penghidupannya. Pertumbuhan dan perkembangan itu akhirnya bermuara pada tekad seseorang untuk menjadi pekerja yang terbaik dalam bidangnya, apapun bidang yang ditekuninya itu.

Perencanaan karier dapat mencegah terjadinya penumpukan tenaga-tenaga yang terhalang pengembangan kariernya hanya arena atasan langsung mereka, sadar atau tidak, menghalanginya, pada hal ada di antara para pekerja tersebut yang memiliki kemampuan dan kemauan untuk dikembangkan. Sebenarnya para manajer pun mestinya menyadari berbagai manfaat yang dipetik oleh organisasi dengan adanya perencanaan karier yang mantap bagi para bawahannya. Akan tetapi pengalaman banyak orang dan banyak organisasi menunjukkan bahwa para manajer tidak selalu berpandangan demikian. Terdapat paling sedikit tiga alasan utama mengapa para manajer tidak selalu melihat manfaat tersebut. *Pertama*, ada kecenderungan di kalangan para manajer untuk hanya melihat kepentingan satuan kerja yang dipimpinnnya dan bukan kepentingan organisasi sebagai keseluruhan. Artinya, wawasannya tidak holistik, melainkan departemental atau inkremental. Padahal dengan melihat organisasi sebagai suatu sistem terbuka, dalam meniti karier seseorang dapat saja dialih-tugaskan dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lain. *Kedua*, para manajer tidak selalu menyadari tersedianya prospek pengembangan karier bagi para bawahannya dan karenanya tidak bisa meneruskan informasi tentang berbagai peluang itu kepada para bawahannya. *Ketiga*, meskipun tidak seharusnya terjadi, ada saja manajer yang tidak ikhlas melihat para bawahannya meraih kemajuan karena dipandanginya sebagai ancaman terhadap karier dan posisinya sendiri.

Pihak ketiga yang terlibat dalam perencanaan karier adalah para pekerja yang bersangkutan sendiri. Masalahnya ialah banyak di antara para pekerja yang tidak memahami seluk-beluk dan teknik perencanaan karier. Atau mereka begitu sibuk dalam pelaksanaan tugas sehingga tidak memberikan perhatian yang cukup pada usaha pengembangan kariernya tanpa dorongan pihak lain. Di sinilah letak pentingnya peranan bagian kepegawaian.

Jelaslah bahwa dengan sikap dan tindakan yang proaktif, bagian kepegawaian dapat membantu organisasi mewujudkan berbagai manfaat yang telah diidentifikasi di atas. Peranan bagian kepegawaian tersebut pada umumnya dimainkan dengan menempuh tiga cara, yaitu menyelenggarakan pendidikan tentang perencanaan karier, penyebarluasan informasi tentang pengembangan karier dan konseling.

Yang dimaksud dengan pendidikan tentang perencanaan karier adalah pengalihan pengetahuan tentang berbagai teknik perencanaan karier yang bentuknya dapat beraneka ragam seperti ceramah dari para eksekutif organisasi, loka karya dan seminar. Pendekatan ini dipandang penting karena dua pertimbangan yang mendasar sifatnya. Pertimbangan pertama ialah bahwa dengan keterlibatan para eksekutif, misalnya dengan memberikan ceramah tentang berbagai kebijaksanaan organisasi di bidang manajemen sumber daya manusia, para pekerja menjadi yakin bahwa organisasi memang dengan sungguh-sungguh memberikan kesempatan bagi para anggotanya untuk bertumbuh dan berkembang serta meniti karier setinggi mungkin dalam organisasi. Pertimbangan kedua ialah melalui loka karya dan seminar dari para pekerja yang dituntun dan dibantu menentukan sasaran kariernya, mengidentifikasi jalur karier yang mungkin ditempuhnya, cara memanfaatkan berbagai peluang mengembangkan karier serta memilih berbagai kegiatan pengembangan karier yang mungkin dilakukannya.

Hal kedua yang dapat dan biasa dilakukan oleh bagian pengelola sumber daya manusia ialah penyebarluasan informasi tentang berbagai kemungkinan pengembangan karier dalam organisasi. Informasi demikian didasarkan pada berbagai hal, seperti: berbagai "gugus" pekerjaan yang berbeda tetapi memerlukan keterampilan sejenis, misalnya kecekatan menggunakan jari-jari tangan, daya tahan berdiri untuk waktu yang lama, koordinasi berbagai bagian tubuh, daya nalar, kemampuan berkomunikasi dan sebagainya.

Jalur karier yang dapat ditempuh oleh para pegawai dengan berbagai persyaratan tersebut tentunya berbeda-beda. Misalnya, jalur karier bagi pegawai yang mahir menggunakan jari-jari tangannya mungkin memulai kariernya sebagai seorang juru tik. Dalam meniti karier, pegawai yang bersangkutan akan berada pada jalur di mana kemahiran menggunakan jari-jari itu tetap diperlukan,

akan tetapi kemudian ditambah dengan tanggung jawab yang lebih besar seperti menjadi juru tulis, sekretaris, penyelia, kepala bagian tata usaha, kepala biro dan seterusnya. Contoh lain adalah jalur karier bagi mereka yang dalam melaksanakan pekerjaan pada akhirnya dituntut mampu berdiri untuk waktu yang lama, misalnya pelayan di sebuah restoran di hotel yang populer. Pada permulaan kariernya, pekerja demikian dapat memperoleh pekerjaan sebagai pelayan, akan tetapi dalam perjalanan kariernya, pekada yang bersangkutan dapat menempuh karier melalui promosi menjadi kepala pelayan, manajer restoran, manajer makanan dan minuman dan sebagainya.

Informasi tentang jalur itulah yang dapat diberikan oleh bagian pengelola sumber daya manusia dalam rangka membantu para karyawan menentukan tujuan, jalur dan pengembangan kariernya.

Kegiatan ketiga yang dapat dan harus dilakukan oleh bagian pengelola sumber daya manusia adalah memberikan jasa konseling kepada para pekada. Dalam memberikan konseling itu, dua hal harus dipertimbangkan, yaitu mendorong pegawai yang bersangkutan sendiri melalui dirinya dan memperhitungkan perubahan yang sangat mungkin terjadi dilingkungannya dengan dampak tertentu terhadap karier orang yang bersangkutan.

Mendorong seseorang melakukan penilaian terhadap diri sendiri pada dasarnya berarti menanyakan diri sendiri apa arti hidup ini bagi yang bersangkutan. Berarti makna hidup yang bersifat kualitatif seperti impian, cita-cita, harapan, kebahagiaan, keberhasilan dan kerajinan perlu digabung dengan "swa analisis" mengenai kemampuan dan minat seseorang. Perlu dilakukan inventarisasi mengenai minat dan kemampuan tersebut yang dapat mencakup banyak hal seperti: bakat mengerjakan sesuatu yang bersifat fisik, kemampuan menulis, kemahiran berbicara, senang tidaknya seseorang bermain angka, kemampuan visual, kemahiran berinteraksi dengan orang lain, gemar tidaknya seseorang pada pekadaan yang menuntut kreativitas, senang tidaknya seseorang pada tugastugas yang bersifat analitik, keterampilan mekanikal, bakat memimpin dan lain sebagainya. Perlu ditekankan bahwa sangat mungkin seorang karyawan tidak mampu melakukan sendiri inventarisasi bakat dan kemampuan yang dimilikinya. Ia perlu bantuan. Bantuan itu dapat diberikan melalui serangkaian tes yang dewasa ini cukup tersedia. Bagian pengelola sumber daya manusia dapat berperan memilih dan menentukan tes apa yang tepat diambil agar kemampuan dan minat para karyawan itu terangkat ke permukaan dan dengan demikian memungkinkan pegawai yang bersangkutan menentukan bagi dirinya sendiri apa makna kehidupannya. Makna itulah yang kemudian turut memberi arah tentang bentuk dan jalur karier yang bisa dititinya.

Akan tetapi harus disadari bahwa perjalanan hidup seseorang tidak mungkin terlepas dari situasi lingkungannya. Perkembangan dalam bidang kesekretariatan atau perkantoran merupakan salah satu contoh kongkret. Berkat perkembangan yang sangat pesat di bidang teknologi komputer, dewasa ini telah terjadi perubahan drastik dalam kegiatan perkantoran, seperti dalam hal pengetikan, korespondensi dan kearsipan. Penggunaan teknologi komputer dan alat-alat pendukungnya, seperti komputer pribadi, sarana telekomunikasi, telex, facsimile, fotokopi, mikrofilm, "hard disk", "floppy disk" dan lain sebagainya mengakibatkan terjadinya perubahan tersebut. Bahkan banyak orang sekarang yang sudah berbicara mengenai "kantor tanpa kertas". Para pekerja yang bertugas di bidang ini harus diberi informasi selengkap mungkin mengenai berbagai perubahan yang akan terjadi dan mempersiapkan diri sedemikian rupa sehingga perubahan tersebut tidak merupakan kendala, akan tetapi justru sebagai peluang dalam menentukan tujuan, jalur dan pengembangan kariernya di masa yang akan datang.

Penanganan konseling perlu dilakukan secara hati-hati. Sasarannya adalah agar para pegawai menyadari pentingnya pengembangan diri guna menghadapi tantangan tugas di masa depan. Pendekatan demikian sangat penting karena kalau hanya tersedianya lowongan saja yang ditonjolkan, para pegawai pada umumnya akan merasa memiliki kemampuan untuk mengisi lowongan tersebut tanpa harus berbuat sesuatu secara khusus sebagai persiapan.

9.2 Dukungan Bagian Kepegawaian.

Merupakan kenyataan bahwa dalam usaha menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan kariernya, seorang pegawai berangkat dari keinginan memuaskan berbagai jenis kebutuhannya, baik dalam arti kebutuhan primer, sekunder dan bahkan tertier. Berarti tujuan, sasaran dan kepentingan organisasi bisa saja ditempatkan pada peringkat pemuasan yang lebih rendah. Oleh karena itu persepsi seorang pekerja tentang kemungkinan meniti karier dalam suatu organisasi akan sangat diwarnai oleh pandangan sampai sejauh mana kebutuhan dan kepentingan pribadinya itu akan terpenuhi. Sesungguhnya persepsi itulah yang menjadi dasar keputusan seseorang apakah akan terus berkarya dalam organisasi tertentu atautkah pindah ke organisasi yang lain di mana kepentingan pribadinya itu diperhitungkan akan lebih terjamin.

Kenyataan demikianlah yang mengharuskan bagian kepegawaian bersikap proaktif dalam pengembangan karier para anggota organisasi. Dengan sikap yang proaktif tersebut, bagian kepegawaian akan dapat mencapai paling sedikit lima sasaran, yaitu:

1. membantu para pegawai dalam, pengembangan karier masing-masing yang pada gilirannya menumbuhkan loyalitas karena merasa dibantu oleh organisasi meraih kemajuan dalam kariernya yang biasanya mengurangi keinginan pindah ke tempat pekerjaan yang lain;
2. tersedianya sekelompok pegawai yang memiliki potensi dan kemampuan untuk dipromosikan di masa yang akan datang;
3. membantu para pelatih mengidentifikasi kebutuhan para pegawai dalam pelatihan dan pengembangan tertentu;
4. perbaikan dalam prestasi kerja, peningkatan loyalitas dan penumbuhan motivasi di kalangan para pegawai;
5. meningkatkan produktivitas dan mutu karya para pegawai.

Tercapainya berbagai sasaran tersebut tidak hanya menguntungkan para pegawai sendiri, tetapi juga organisasi yang bersangkutan.

Agar berbagai sasaran tersebut tercapai, para manajer mutlak perlu memberikan dukungan kepada program yang diselenggarakan oleh bagian kepegawaian dan bagian pendidikan dan pelatihan. Salah satu teknik pemberian dukungan tersebut ialah dengan menggunakan pendekatan “satu anak tangga ke bawah” Dalam praktek, pendekatan seperti itu berarti bahwa manajemen puncak memberikan dukungan kepada para bawahan langsungnya yang kemudian melanjutkannya dengan pemberian dukungan kepada para manajer di bawahnya lagi. Demikian seterusnya. Tanpa dukungan dan komitmen demikian para bawahan akan merasa bahwa para manajer atasan hanya “berbasabasi” mengenai hal ini. Apabila para bawahan mempunyai persepsi demikian, dua kemungkinan terjadi. Pertama, mereka tidak bergairah mengembangkan kariernya yang dapat berakibat pada sikap minimalis, dalam arti bahwa kurang adanya usaha meningkatkan produktivitas kerja. Kedua, atas prakarsa sendiri para pegawai mengembangkan, kariernya dan setelah memiliki pengetahuan, keterampilan dan kemampuan baru, mengajukan permohonan berhenti dan pindah ke organisasi yang lain.

Jelaslah bahwa organisasi sendirilah yang dirugikan apabila para manajer tidak sepenuh hati mendukung pengembangan karier para bawahannya melalui program yang diselenggarakan atau disponsori oleh bagian kepegawaian.

Dilihat dari sudut Pandang para pegawai, segi penting lainnya dari perencanaan karier adalah sistem umpan balik, terutama bagi mereka yang setelah mengikuti program pengembangan karier tertentu ternyata tidak dipromosikan. Sistem umpan balik tersebut sangat penting karena, dengan demikian para pegawai:

1. mengetahui mengapa mereka tidak terpilih untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi,
2. memperoleh petunjuk tentang tindakan pengembangan apa yang perlu mereka ambil, meskipun dengan penekanan bahwa mengambil tindakan pengembangan tertentu tidak dengan sendirinya selalu berakibat-pada promosi,
3. Memperoleh jaminan bahwa tetap terbuka kemungkinan bagi mereka untuk dipertimbangkan memperoleh promosi,
4. yakin bahwa usaha pengembangan kariernya tidak sia-sia meskipun jerih payahnya itu belum segera membuahkan hasil yang diharapkan karna berbagai pertimbangan yang obyektif,
5. terdorong untuk meningkatkan prestasi keda disertai sikap dan perilaku positif dalam kehidupan organisasionalnya.

Agar semuanya itu terwujud, para pegawai harus yakin bahwa penilaian atas prestasi kerja mereka dilakukan berdasarkan kriteria yang jelas dan rasional serta diterapkan secara obyektif.



BAB 10

Penilaian Prestasi Kerja

10.1 Pengertian

Pada umumnya orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia sependapat bahwa penilaian prestasi kerja para pegawai merupakan bagian penting dari seluruh proses kekarayaan pegawai yang bersangkutan. Pentingnya penilaian prestasi kerja yang rasional dan diterapkan secara obyektif terlihat pada paling sedikit dua kepentingan, yaitu kepentingan pegawai yang bersangkutan sendiri dan kepentingan organisasi.

Bagi para pegawai, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan kariernya.

Bagi organisasi, hasil penilaian prestasi kerja para pegawai sangat penting arti dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia secara efektif.

Penilaian pelaksanaan pendekatan perlu dilakukan secara formal berdasarkan serangkaian kriteria yang ditetapkan secara rasional serta diterapkan secara obyektif serta didokumentasikan secara sistematis, dengan demikianlah dua kepentingan utama yang telah disinggung di- muka dapat terpenuhi. Hal ini perlu ditekankan karena tidak sedikit manajer yang beranggapan bahwa pelaksanaan penilaian prestasi kerja secara formal oleh bagian bagian kepegawaian sebenarnya tidak diperlukan dan bahkan dipandang sebagai “gangguan” terhadap pelaksanaan kegiatan operasional. Artinya, banyak manajer yang berpendapat bahwa penilaian prestasi kerja para bawahan cukup diserahkan

kepada atasan langsung masing-masing pegawai dan penilaian pun dilakukan secara informal saja. Argumentasi para manajer tersebut ialah bahwa karena para manajer itulah yang sehari-hari membimbing dan mengawasi para bawahannya dalam pelaksanaan tugas masing-masing, para manajer itu pulalah yang paling kompeten melakukan penilaian.

Teori manajemen sumber daya manusia memberi petunjuk bahwa terdapat tiga kelemahan dalam argumentasi tersebut. *Pertama*, tanpa kriteria yang relatif seragam, penilaian akan sangat beraneka ragam dengan kemungkinan interpretasi yang berbeda-beda. *Kedua*, tidak ada jaminan bahwa atasan penilai berdasarkan penilaiannya pada kriteria yang obyektif. Dengan perkataan lain, penilaian dapat bersifat sangat subyektif. *Ketiga*, hasil penilaian sangat mungkin tidak terdokumentasikan dengan baik, padahal hasil penilaian tersebut harus merupakan bagian dari keseluruhan dokumen kepegawaian pegawai yang dinilai.

Dalam pada itu memang harus ditekankan bahwa tidak berarti bahwa para atasan langsung dari para pegawai yang dinilai itu tidak mempunyai peranan sama sekali dalam proses penilaian prestasi kerja para pegawai. Bahkan praktek kepegawaian yang lumrah terjadi ialah bahwa para atasan langsung itulah yang memang bertanggung jawab melakukan penilaian yang sifatnya informal yang berlangsung terus-menerus. Akan tetapi penilaian informal yang mereka lakukan harus memenuhi persyaratan obyektivitas dan keteraturan berdasarkan pola dan kebijaksanaan yang ditentukan bagi seluruh organisasi oleh bagian kepegawaian.

Dengan demikian jelas bahwa dalam melakukan penilaian atas prestasi kerja para pegawai harus terdapat interaksi positif dan kontinu antara para pejabat pimpinan dan bagian kepegawaian. Interaksi positif tersebut tidak hanya menjamin persyaratan obyektivitas dan pendokumentasian yang rapi, akan tetapi juga memuaskan bagi para pegawai yang dinilai yang pada gilirannya menumbuhkan loyalitas dan kegairahan kerja karena mereka merasa memperoleh perlakuan yang adil. Telah dimaklumi bahwa merasa diperlakukan dengan adil merupakan salah satu prinsip manajemen sumber daya manusia yang sangat fundamental sifatnya dan karenanya harus dipegang teguh.

Dalam praktek, interaksi positif dimaksud melibatkan tiga pihak, yaitu bagian kepegawaian, atasan langsung dan pegawai yang dinilai. Bentuk interaksi itu adalah sebagai berikut: Ketiga pihak yang terlibat harus memahami bahwa penilaian prestasi kerja merupakan suatu sistem yang bukan saja harus efektif, melainkan juga diterima oleh pihak-pihak yang berkepentingan.

Yang dimaksud dengan sistem penilaian prestasi kerja ialah suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja para pegawai di mans terdapat berbagai faktor, yaitu:

1. Yang dinilai adalah manusia yang di camping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan.
2. Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolok ukur tertentu yang realistik, berkaitan langsung dengan tugas seseorang Serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara obyektif.

Hasil penilaian harus disampaikan kepada pegawai yang dinilai dengan tiga maksud, yaitu:

- a. Dalam hal penilaian tersebut positif, menjadi dorongan kuat bagi pegawai yang bersangkutan untuk lebih berprestasi lagi di mass yang akan datang sehingga kesempatan meniti karier lebih terbuka baginya.
- b. Dalam hal penilaian tersebut bersifat negatif, pegawai yang bersangkutan mengetahui kelemahannya dan dengan demikian dapat mengambil berbagai langkah yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan tersebut.
- c. Jika seseorang merasa mendapat penilaian yang tidak obyektif, kepadanya diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatannya sehingga pada akhirnya is dapat memahami dan menerima hasil penilaian yang diperolehnya.
- d. Hasil penilaian yang dilakukan secara berkala itu terdokumentasikan dengan rapi dalam arsip kepegawaian setiap orang sehingga tidak ada informasi yang hilang, baik yang sifatnya menguntungkan maupun merugikan pegawai.
- e. Hasil penilaian prestasi kerja setiap orang menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi pegawai, baik dalam arti promosi, alih tugas, alih wilayah, demosi maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

Jelaslah bahwa bagian kepegawaianlah yang secara terpusat bertanggung jawab untuk mengembangkan sistem penilaian prestasi kerja bagi semua satuan kerja dalam suatu organisasi. Tujuan utama dari pemusatan tugas ini di bagian kepegawaian ialah untuk menjamin keseragaman yang tidak hanya tercermin pada obyektivitas, akan tetapi jugs mempermudah pendokumentasian. Dalam hubungan pendokumentasian dapat ditambahkan bahwa dewasa ini banyak organisasi yang sudah mengembangkan sistem informasi kepegawaian dengan memanfaatkan bantuan komputer.

Memang benar bahwa dalam organisasi yang besar, mungkin saja dikembangkan berbagai sistem penilaian bagi berbagai kelompok pegawai dalam

organisasi seperti kelompok manajer, kelompok profesional, kelompok petugas kesekretariatan, kelompok petugas teknikal dan lain sebagainya. Pengelompokan tersebut mungkin diperlukan karena kriteria prestasi kerja yang seyogianya digunakan pun mungkin saja berbeda-beda. Berarti jika di muka disinggung tentang keseragaman penilaian, keseragaman bagi setiap kelompok itulah yang harus terjamin.

Berdasarkan kriteria itu pulalah para atasan langsung menilai prestasi kerja, para bawahannya. Dengan demikian obyektivitas yang didambakan oleh setiap pegawai dapat terwujud yang pada gilirannya diharapkan mendorong tumbuhnya loyalitas yang semakin besar di kalangan para pegawai kepada organisasi.

Pengalaman banyak organisasi menunjukkan bahwa suatu sistem penilaian prestasi kerja yang baik sangat bermanfaat untuk berbagai kepentingan, seperti:

1. Mendorong peningkatan prestasi kerja. Dengan mengetahui hasil prestasi kerja, ketiga pihak yang terlibat dapat mengambil berbagai langkah yang diperlukan agar prestasi kerja para pegawai lebih meningkat lagi di masa-masa yang akan datang.
2. Sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan. Telah dimaklumi bahwa imbalan yang diberikan oleh organisasi kepada para anggotanya tidak hanya terbatas pada upah dan/atau gaji yang merupakan penghasilan tetap bagi para anggota yang bersangkutan, akan tetapi juga berbagai imbalan lainnya seperti bonus pada akhir tahun, hadiah pada hari-hari besar tertentu, dan bahkan juga oleh banyak organisasi niaga pemilikan sejumlah saham perusahaan. Keputusan tentang siapa yang berhak menerima berbagai imbalan tersebut dapat didasarkan antara lain pada hasil penilaian atas prestasi kerja pegawai yang bersangkutan.
3. Untuk kepentingan mutasi pegawai. Prestasi kerja seseorang di masa lalu merupakan dasar bagi pengambilan keputusan mutasi baginya di masa depan, apapun bentuk mutasi tersebut seperti promosi, alih tugas, alih wilayah maupun demosi.
4. Guna menyusun program pendidikan dan pelatihan, baik yang dimaksudkan untuk mengatasi berbagai kekurangan dan kelemahan maupun untuk mengembangkan potensi karyawan yang ternyata belum sepenuhnya digali dan yang terungkap melalui penilaian prestasi kerja.
5. Membantu para pegawai menentukan rencana kariernya dan dengan bantuan bagian kepegawaian menyusun program pengembangan

karier yang paling tepat, dalam arti sesuai dengan kebutuhan para pegawai dan dengan kepentingan organisasi.

Di samping berbagai manfaat suatu sistem penilaian prestasi kerja yang ditunjukkan kepada pemuasan kebutuhan dan kepentingan para pegawai, sistem penilaian prestasi kerja dapat pula menjadi sumber penting bagi berbagai segi manajemen sumber daya manusia.

Misalnya, disadari atau tidak, sesungguhnya prestasi kerja para pegawai juga merupakan pencerminan prosedur pengadaan pegawai yang ditempuh oleh bagian kepegawaian. Artinya, jika sistem rekrutmen, seleksi, pengenalan dan penempatan pegawai sudah baik, sangat besar kemungkinan prestasi kerja para pegawai pun akan memuaskan. Sebaliknya, jika sistem tersebut kurang baik, tidak mustahil prestasi para pegawai pun tidak setinggi yang diharapkan, bukan karena ketidakmampuan para pegawai yang bersangkutan saja.

Hal lain yang bisa terungkap melalui penilaian prestasi kerja ialah ketidaktepatan informasi tentang berbagai aspek manajemen sumber daya manusia seperti dalam hal informasi tentang perencanaan tenaga kerja, analisis pekerjaan, uraian pekerjaan dan sebagainya yang dapat berakibat pada pilihan yang tidak tepat dalam seleksi pegawai, pelatihannya atau konselingnya.

Kelemahan dalam rancang bangun pekerjaan pun bisa terungkap melalui suatu penilaian prestasi kerja. Artinya, jika uraian pekerjaan tidak tepat, apalagi tidak lengkap, wewenang dan tanggung jawab tidak seimbang, jalur pertanggungjawaban kabur dan berbagai kelemahan lainnya akan berakibat pada prestasi kerja yang kurang memuaskan. Dalam hal demikian kesalahan tidak begitu saja diletakkan di atas pundak para pegawai. Di sinilah terlihat pentingnya partisipasi para pegawai dalam proses umpan balik yang sudah berulang kali ditekankan.

Suatu sistem penilaian prestasi kerja yang baik harus pula menunjukkan berbagai tantangan eksternal yang dihadapi oleh para pegawai, terutama yang mempunyai dampak kuat terhadap pelaksanaan tugasnya. Tidak dapat disangkal bahwa berbagai situasi yang dihadapi oleh seseorang di luar pekerjaannya, seperti masalah keluarga, keadaan keuangan, tanggung jawab sosial dan berbagai masalah pribadi lainnya pasti berpengaruh terhadap prestasi kerja seseorang. Berarti suatu sistem penilaian prestasi kerja harus memungkinkan para pegawai untuk mengemukakan berbagai masalah yang dihadapinya itu. Organisasi seyogianya memberikan bantuan kepada para anggotanya untuk mengatasinya. Mengingat pentingnya sistem penilaian prestasi kerja diterapkan secara baik, pengembangan sistem tersebut mutlak perlu dilakukan dengan sebaik-baiknya.

10.2 Persiapan Sistem Penilaian Prestasi Kerja

Dapat dinyatakan secara kategorikal bahwa terciptanya suatu sistem penilaian prestasi kerja yang baik sangat tergantung pada persiapan yang benar-benar matang. Matang berarti memenuhi empat persyaratan, yaitu keterkaitan langsung dengan pekerjaan, praktis, kejelasan standar dan adanya kriteria yang obyektif.

Yang dimaksud dengan keterkaitan langsung dengan pekerjaan seseorang ialah bahwa penilaian ditujukan pada perilaku dan sikap yang menentukan keberhasilan menyelesaikan sesuatu pekerjaan tertentu. Misalnya sikap ramah dalam memberikan pelayanan, ketepatan waktu memenuhi janji, kejujuran bagi seorang kasir, ketegasan tetapi sopan bagi seorang petugas satpam, gaya yang demokratis bagi seorang penyelia dan lain sebagainya. Suatu sistem yang praktis adalah cara penilaian yang dipahami dan diterima oleh pihak penilai dan yang dinilai. Berarti adanya persepsi yang sama: antara dua belah pihak tentang segi-segi pekerjaan apa yang dinilai dan teknik penilaian yang digunakan merupakan hal yang sangat penting. Perbedaan persepsi mengenai hal tersebut akan berakibat pada perbedaan interpretasi tentang hasilnya.

Aspek penting lainnya dari suatu sistem penilaian prestasi kerja ialah standar yang jelas. Sasaran utama dari adanya standar tersebut ialah teridentifikasikannya unsur-unsur kritical suatu pekerjaan. Standar itulah yang merupakan tolok ukur seseorang melaksanakan pekerjaannya. Perlu ditekankan bahwa penentuan standar tersebut bukanlah bersifat larangan” akan tetapi bersumber dari analisis pekerjaan yang harus dipahami dan diterima oleh para pegawai sebelum diterapkan, bukan sesudahnya. Agar mempunyai nilai tinggi, standar itu harus pula mempunyai nilai komparatif dalam arti bahwa dalam penerapannya harus dapat berfungsi sebagai slat pembanding antara prestasi kerja seorang pekerja dengan pekerja yang lain yang melakukan pekerjaan sejenis.

Tidak kalah pentingnya untuk diperhatikan dalam mempersiapkan suatu sistem penilaian prestasi kerja ialah adanya takaran-takaran yang digunakan untuk mengukur prestasi kerja seseorang. Agar benar-benar bermanfaat, takaran-takaran tersebut harus memenuhi berbagai persyaratan seperti: mudah digunakan; handal, dan memberikan informasi tentang perilaku yang kritical yang menentukan keberhasilan, dalam pelaksanaan pekerjaan. Dalam praktek, takaran-takaran tersebut digunakan baik melalui pengamatan langsung maupun tidak langsung. Contoh berikut memaparkan apa yang dimaksud. Dalam memberikan pelayanan kepada para nasabahnya, salah satu kegiatan di suatu

bank adalah menguangkan cek. Dalam menguangkan cek, seorang penyelia mengamati cara kerja para bawahannya untuk melihat:

1. kemahiran menempuh prosedur yang telah ditentukan,
2. sikap menghadapi nasabah,
3. kecermatan membayar uang,
4. kecepatan menyelesaikan, tugas.

Tindakan penyelia tersebut termasuk kategori pengamatan langsung. Sedangkan pengamatan tidak langsung dapat berupa penyelenggaraan ujian tertulis untuk melihat apakah para pegawai menguasai prosedur yang telah ditetapkan oleh bank yang bersangkutan dalam menguangkan cek seperti:

1. keabsahan tanda tangan orang yang menguangkan cek,
2. tersedia tidaknya dana membayar cek yang dikeluarkan,
3. jati diri penerima pembayaran cek,
4. waktu yang diperlukan untuk pemrosesan,
5. verifikasi,
6. dan kegiatan lain yang memang harus ditempuh.

Perlu pula dipertimbangkan faktor obyektivitas dan subyektivitas dalam penggunaan takaran tersebut. Penggunaan suatu takaran dapat dikatakan obyektif apabila dua orang penyelia yang melakukan pengamatan memberikan penilaian yang relatif sama. Sebaliknya apabila penggunaan takaran itu hanya oleh seorang penyelia sedangkan penyelia lain tidak dapat menggunakannya sebagai alat verifikasi, berarti penggunaannya bersifat subyektif. Agar benar-benar memberikan gambaran yang tepat mengenai prestasi kerja seseorang, cara yang kiranya paling cocok ditempuh adalah gabungan pengamatan langsung dan yang obyektif. Dengan demikian pertimbangan dan penilaian yang subyektif harus dihindari. Guna menghindarinya perlu dikenali berbagai faktor yang dapat mengakibatkan seseorang bertindak subyektif yang diidentifikasikan berikut ini.

Pertama, adalah apa yang dalam berbagai literatur disebut sebagai “halo effect”. Yang dimaksud dengan hal ini ialah bahwa opini seseorang mengenai orang lain berpengaruh terhadap penilaian yang dilakukannya, baik dalam arti positif maupun negatif. Misalnya, seorang penilai bisa saja secara pribadi tidak menyenangi bawahan tertentu, terlepas dari faktor-faktor penyebab ketidaksenangannya itu. Dalam hal demikian, kecenderungan penilai adalah memberikan penilaian negatif terhadap orang yang tidak disenanginya itu, pada hal

sebenarnya apabila dinilai secara obyektif, pegawai yang dinilai seharusnya memperoleh penilaian positif. Sebaliknya juga tidak mustahil terjadi. Seorang bawahan yang secara pribadi disenangi oleh penilai memperoleh penilaian positif meskipun sesungguhnya prestasi kerjanya rendah. Kecenderungan kedua adalah menghindari penilaian yang ekstrim dalam arti ada bawahan yang dinilai sangat positif atau sangat negatif. Penilaian demikian sering dihindari karena harus dijelaskan kepada bagian yang mengelola sumber daya manusia pembenaran dari penilaian seperti itu. Artinya, agar tidak harus menjelaskan sistem peringkat yang digunakannya, para penilai cenderung mengambil “jalan tengah”, yaitu dengan memberikan nilai yang agak merata bagi para bawahan yang dinilainya. Dapat dipastikan bahwa cara penilaian demikian sangat tidak obyektif, karena yang berprestasi tinggi akan merasa diperlakukan tidak adil dan dirugikan, sedangkan yang berprestasi rendah memperoleh penghargaan yang tidak wajar.

Kemungkinan ketiga adalah bersikap lunak dan “murah hati” dengan memberikan nilai tinggi kepada semua bawahan. Para manajer yang ingin mencari popularitas sering menempuh cara ini padahal tindakan seperti itu pada akhirnya merugikan organisasi. Kemungkinan keempat ialah “bersikap keras dan petis” dengan memberikan nilai rendah kepada para bawahan, pada hat sangat mungkin ada bawahan yang mampu berprestasi sangat memuaskan dan sebagian lagi menunjukkan prestasi kerja yang tidak memuaskan.

Prasangka pribadi pun dapat berakibat pada penilaian yang subyektif. Berbagai faktor dapat menjadi penyebab timbulnya prasangka tersebut seperti tradisi, pertimbangan primordial atau kebijaksanaan yang sifatnya diskriminatif. Misalnya, seorang penyelia memberikan nilai yang rendah kepada pegawai wanita yang ternyata mampu berprestasi dalam melaksanakan pekerjaan tertentu yang secara tradisional dipandang sebagai pekerjaan pria. Atau seseorang yang, meskipun prestasi kerjanya sangat memuaskan, mendapat penilaian negatif hanya karena pegawai yang bersangkutan berperilaku yang berbeda dari perilaku yang dibenarkan oleh kultur di mana penyelia dibesarkan. Misalnya, pegawai “A” yang berasal dari daerah tertentu di mana sikap terus terang dibenarkan oleh kultur sosial dinilai negatif oleh penyelia “B” yang “kebetulan” berasal dari masyarakat di mana sikap terus terang dipandang sebagai sikap yang kurang baik. Perlakuan tidak obyektif pun bisa terjadi apabila kebijaksanaan diskriminatif berlaku dalam organisasi, suatu hal yang tentunya tidak dapat dibenarkan, baik dalam arti moral maupun etika.

Penilaian yang dipengaruhi oleh “halo effect” dapat pula penilaian seorang penilai terhadap yang dinilai, baik positif maupun negatif, karena tindak tanduk yang dinilai yang baru saja teradi karena tindakan tersebut masih segar dalam

ingatan penilai. Kesemuanya itu dapat dihindari, atau paling sedikit dikurangi, apabila standar penilaian dinyatakan secara jelas. Agar para penilai semakin mampu melakukan penilaian yang obyektif, tiga langkah perlu diambil. *Pertama*: melatih para penilai tentang berbagai teknik penilaian yang obyektif. *Kedua*: memberikan umpan balik kepada para penilai tentang penggunaan cara-cara penilaian yang pernah diterapkannya. *Ketiga*: dengan bantuan bagian kepegawaian menemukan dan menggunakan teknik penilaian yang dipandang paling tepat, baik yang berorientasi pada prestasi kerja di masa lalu maupun yang ditujukan kepada kepentingan organisasi di masa depan.

Pembahasan di muka memaparkan secara jelas bahwa penilaian yang obyektiflah yang harus digunakan dalam mengukur prestasi kerja para pegawai karena hanya dengan demikianlah kepentingan pegawai yang bersangkutan dan kepentingan organisasi dapat sama-sama terjamin.

10.3 Penilaian Prestasi Kerja di Masa Lalu

Baik para teoretisi yang berusaha mengembangkan teori manajemen sumber daya manusia maupun praktisi yang menerapkannya dalam praktek sama-sama berpendapat bahwa penilaian prestasi kerja para pegawai merupakan aspek yang sangat penting dari manajemen sumber daya manusia. Pandangan demikianlah yang mendorong mereka untuk menciptakan berbagai metode dan teknik penilaian dimaksud. Secara teoretikal, berbagai metode dan teknik tersebut mempunyai sasaran yang sama, yaitu menilai prestasi kerja para pegawai secara obyektif untuk satu kurun waktu tertentu di masa lalu yang hasilnya bermanfaat baik bagi organisasi, seperti untuk kepentingan mutasi pegawai maupun bagi pegawai yang bersangkutan sendiri dalam rangka pengembangan kariernya.

Untuk mencapai kedua sasaran utama tersebut, pemahaman yang lebih mendalam tentang berbagai metode penilaian itu menjadi sangat penting. Harus ditekankan bahwa pemahaman tersebut menyangkut baik kebaikan maupun kekurangannya karena seperti telah dimaklumi tidak ada satu pun metode yang hanya memiliki kebaikan atau kekuatan dan bebas dari kekurangan atau kelemahan.

Berbagai metode yang dewasa ini dikenal dan banyak digunakan adalah sebagai berikut.

Pertama: Metode “skala peringkat”. Sepanjang diketahui metode ini merupakan metode tertua dan paling banyak digunakan dalam menilai prestasi kerja para pegawai di masa lalu meskipun diakui bahwa metode ini sesungguhnya bersifat subyektif.

Cara Penggunaannya ialah:

- a. Pada lembaran penilaian terhadap kolom yang berisikan faktor-faktor yang dinilai. Jumlah dan jenis faktor-faktor tersebut dapat berbeda dari satu jenis pekerjaan ke jenis pekerjaan lain, tergantung pada segi-segi pekerjaan apa yang dipandang kritikal dalam mengukur keberhasilan seseorang menunaikan kewajibannya, seperti kesetiaan, prakarsa, kerajinan, ketekunan, sikap, kerja sama, kepemimpinan, kejujuran, ketelitian, kecermatan dan kerapian.
- b. Pada kolom lain dari lembaran penilaian itu terdapat kategori penilaian yang diisi oleh penilai. Kategori tersebut dapat dinyatakan dalam bentuk amat baik, baik, cukup,
- c. kurang dan sangat kurang. Cara lain ialah dengan memberikan angka, misalnya:

90-100	untuk amat baik,
80—89	untuk baik,
70—79	untuk cukup,
60—69	untuk kurang
0 — 59	untuk sangat kurang

Metode ini sangat populer dan banyak digunakan antara lain karena mudah mempersiapkannya, tidak sulit menggunakan dalam arti para penilai biasanya tidak mengalami kesukaran untuk mengisinya Serta dapat digunakan untuk menilai banyak pegawai sekaligus.

Akan tetapi meskipun demikian, metode ini tidak luput dari kelemahan. Kelemahan yang utama terletak pada subyektivitas penilai. Tambahan pula apabila cara yang kualitatif semata yang digunakan, nilai yang diberikan masih dapat diinterpretasikan dengan cara yang berbeda-beda pula. Kelemahan lain terletak pada kenyataan bahwa faktor-faktor yang dinilai belum tentu berkaitan langsung dengan tugas pekerjaan seseorang.

Kedua: Metode lain yang juga, Sering digunakan dalam menilai prestasi kerja di masa lalu ialah penggunaan “checklist”. Dengan metode ini bagian kepegawaian mempersiapkan formulir isian yang mengandung:

- a. nama pegawai yang dinilai,
- b. bagian di mana pegawai bekerja,

- c. nama dan jabatan penilai,
- d. tanggal penilaian dilakukan,

Faktor-faktor yang dinilai dengan sorotan perhatian terutama ditujukan pada aspek-aspek kritical dalam mengukur keberhasilan seseorang menyelesaikan tugas. Yang menarik ialah bahwa dalam “checklist” yang dipersiapkan, segi-segi penyelesaian tugas yang sifatnya kritical tersebut dalam banyak hal serupa dengan faktor-faktor keberhasilan yang dinilai dengan menggunakan berbagai teknik lainnya. Hal ini tentunya tidak mengherankan karena metode apapun yang digunakan yang dinilai adalah prestasi kerja pegawai di masa lalu.

Yang membedakan metode ini dari berbagai metode lainnya—yang sekaligus merupakan kekuatannya—ialah bahwa faktor-faktor yang dinilai diberi bobot tertentu. Bobot untuk berbagai faktor berbeda dari satu jenis pekerjaan ke pekerjaan yang lain. Pembobotan demikian dipandang sebagai kelebihan metode ini karena dengan sistem pembobotan itu penilaian benar-benar terkait dengan tugas pekerjaan seseorang. Misalnya, bobot bagi faktor kepemimpinan tinggi bagi seorang yang menduduki jabatan manajerial. Sebaliknya, bobot kepemimpinan rendah atau bahkan mungkin tidak dinilai sama sekali bagi seseorang pekerja yang melaksanakan kegiatan operasional dan tidak punya bawahan sama sekali.

Akan tetapi dalam pada itu perlu diperhatikan bahwa metode ini pun tidak bebas dari berbagai kelemahan seperti kecenderungan penilaian yang bersifat subyektif, interpretasi yang tidak tepat tentang faktor yang dinilai dan cara pembobotan yang kurang tepat.

Ketiga: Metode pilihan terarah. Metode ini mengandung serangkaian pernyataan, baik yang bersifat positif maupun negatif, tentang pegawai yang dinilai. Pernyataan tersebut menyangkut berbagai faktor seperti kemampuan belajar, prestasi kerja, hubungan kerja dan berbagai faktor lainnya yang biasanya menggambarkan sikap dan perilaku yang bersangkutan.

Berbagai pernyataan tersebut dapat “bernada” positif akan tetapi dapat pula “bernada” negatif. Hal ini logis karena metode ini memang dimaksudkan terutama untuk mengukur hal-hal yang bersifat sikap dan berperilaku, di samping mengukur prestasi kerja. Dalam penggunaannya, berbagai pernyataan tersebut disusun “berpasangan”, seperti:

- a. kemampuan belajar dengan cepat berpasangan dengan kerja keras,
- b. hasil pekerjaan yang memuaskan berpasangan dengan prestasi kerja yang dapat menjadi contoh bagi pekerja lain,
- c. mampu bekerja dalam tim berpasangan dengan senang bergaul.

Berbagai pernyataan negatif yang dibuat berpasangan, misalnya, ialah:

- a. sering mangkir berpasangan dengan sering terlambat,
- b. tidak tanggap berpasangan dengan menunjukkan kecenderungan malas.

Sudah barang tentu jumlah pernyataan itu tergantung pada banyak hal seperti segi-segi sikap dan berperilaku apa yang dianggap penting untuk dinilai, jenis pekerjaan, jumlah pegawai yang dinilai dan lain sebagainya.

Penilai harus memilih “pasangan” pernyataan yang menurut pendapatnya paling menggambarkan sikap, perilaku dan kemampuan pegawai yang dinilai. Bagian kepegawaianlah yang kemudian mengklasifikasikan berbagai pernyataan tersebut untuk digunakan dalam membantu pegawai yang bersangkutan dalam menentukan tindakan perbaikan apa yang perlu dilakukannya.

Keempat: Metode insiden kritisal. Yang dimaksud dengan “insiden kritisal” ialah peristiwa tertentu yang terjadi dalam rangka pelaksanaan tugas seorang pegawai yang menggambarkan perilaku pegawai yang bersangkutan, baik yang sifatnya positif maupun negatif. Agar metode ini bermanfaat bagi organisasi dan pegawai yang dinilai, penilai harus secara kontinu mencatat berbagai insiden yang terjadi. Akan tetapi kenyataan dan pengalaman banyak orang menunjukkan bahwa para penilai tidak serajin semestinya melakukan pencatatan. Biasanya yang terjadi ialah bahwa buku catatan yang sengaja disediakan untuk mencatat berbagai peristiwa itu baru diisi oleh penilai apabila masa penilaian sudah dekat atau sudah tiba. Tindakan penilai yang demikianlah yang sering dianggap sebagai titik lemah metode ini karena:

- a. hanya insiden yang baru terjadi saja yang tercatat dengan rapi dan lengkap karena masih segar dalam ingatan penilai yang bersangkutan;
- b. apabila perilaku negatif yang banyak tercatat, para pegawai akan merasa dirugikan yang pada gilirannya dapat menimbulkan persepsi bahwa penilai tidak sudi melupakan peristiwa negatif tertentu meskipun sudah lama terjadi.

Sekedar sebagai contoh, berikut ini dipaparkan penggunaan metode ini. Bagian kepegawaian secara berkala mengirimkan formulir isian kepada para penilai. Para penilai diminta untuk mencatat berbagai insiden perilaku pegawai tertentu, baik yang sangat positif maupun yang sangat negatif. Dalam formulir isian tersebut tercantum nama pegawai yang dinilai, satuan kerjanya, nama dan jabatan penilai dan jangka waktu yang dicakup oleh catatan yang dibuat. Dalam catatan insiden kritisal itu juga tergambar kategori kegiatan serta perilaku pegawai yang dinilai.

Kunci keberhasilan penggunaan metode ini terletak pada ketekunan dan ketelitian para pejabat penilai untuk mencatat semua insiden kritis yang relevan secara kontinu karena hanya dengan demikianlah obyektivitas dalam penilaian dapat diwujudkan.

Kelima: Skala peringkat yang dikaitkan dengan perilaku. Dari namanya terlihat bahwa metode ini merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja pegawai untuk satu kurun waktu tertentu di masa lalu dengan mengkaitkan Skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu. Salah satu kelebihan metode ini ialah pengurangan subyektivitas dalam penilaian. Deskripsi prestasi kerja, yang baik maupun yang kurang memuaskan, dibuat oleh pekerja sendiri, rekan sekerja dan atasan langsung masing-masing. Deskripsi demikian memungkinkan bagian kepegawaian menyusun berbagai kategori perilaku pegawai dikaitkan dengan prestasi kerja.

Penggunaan metode ini menuntut diambilnya tiga langkah, yaitu:

- a. Menentukan skala peringkat penilaian prestasi kerja, misalnya sebagai sangat memuaskan, memuaskan, cukup memuaskan, akseptabel, kurang memuaskan, tidak memuaskan, sangat tidak memuaskan.
- b. Menentukan kategori prestasi kerja seseorang untuk dikaitkan dengan skala peringkat tersebut di atas.
- c. Uraian prestasi kerja sedemikian rupa sehingga kecenderungan perilaku pegawai yang dinilai terlihat dengan jelas.

Keenam: Metode evaluasi lapangan. Telah dimaklumi bahwa penilaian yang seobyektif mungkin dalam mengukur prestasi kerja pegawai perlu diusahakan. Berarti subyektivitas penilai harus dihilangkan, paling sedikit dikurangi hingga seminimal mungkin. Di samping itu diperlukan teknik penilaian yang baku karena hasil penilaian prestasi kerja seorang pegawai harus dapat dibandingkan, dengan hasil penilaian prestasi kerja pegawai lain sepanjang hal itu dapat dilakukan, misalnya karena faktor-faktor kritis yang dinilai memang sama. Salah satu cara untuk menjamin hal itu terjadi ialah dengan menggunakan metode evaluasi lapangan. Penggunaan metode ini meletakkan tanggung jawab utama dalam melakukan penilaian pada para ahli penilaian yang bertugas di bagian kepegawaian. Artinya ahli penilai itu turut ke lapangan melakukan penilaian atas prestasi kerja para pegawai. Hasil penilaian yang dilakukan kemudian disampaikan kepada dua pihak, yaitu kepada atasan langsung pegawai yang dinilai untuk diteliti, diubah atau disetujui dan kepada pegawai yang bersangkutan sendiri untuk dibicarakan, baik yang menyangkut segi-segi penilaian yang bersifat positif maupun yang negatif. Pada kesempatan itulah dijelaskan

kepada pegawai yang dinilai tentang langkah-langkah apa yang perlu diambilnya dalam rangka pengembangan karier. Langkah tersebut dapat berupa peningkatan prestasi kerja yang sudah baik, akan tetapi dapat pula pengambilan langkah mengatasi kelemahan yang terdapat dalam diri pegawai tersebut. Yang dipandang sebagai kelebihan metode ini ialah bahwa obyektivitas lebih terjamin karena penilaian dilakukan oleh para ahli penilaian dan juga karena tidak terpengaruh oleh “halo effect” yang telah disinggung di muka. Dalam pada itu kelemahan metode ini perlu dipahami pula. Kelemahan tersebut terlihat pada dua hal, yaitu:

- a. penilai, meskipun seorang ahli, tetap tidak bebas dari “bias” tertentu,
- b. bagi organisasi besar menjadi mahal karena harus mendatangkan ahli penilai ke tempat pelaksanaan tugas.

Ketujuh: Tes dan observasi. Untuk jenis-jenis pekerjaan tertentu penilaian dapat berupa tes dan observasi. Artinya, pegawai yang dinilai diuji kemampuannya, baik melalui ujian tertulis yang menyangkut berbagai hal seperti tingkat pengetahuan tentang prosedur dan mekanisme kerja yang telah ditetapkan dan harus ditaati atau melalui ujian praktek yang langsung diamati oleh penilai.

Misalnya, seorang sekretaris diharuskan mengikuti ujian tertulis yang menggunakan pengetahuannya tentang tugas, wewenang dan tanggung jawabnya sebagai sekretaris. Setelah menempuh ujian tertulis, sekretaris yang bersangkutan dites kemampuannya mengadakan berbagai hal seperti mengetik, menulis dengan cepat atau steno, menggunakan telepon, menggunakan komputer dan praktek-praktek kesekretariatan lainnya yang dipandang relevan.

Contoh lain adalah tes dan observasi yang diberlakukan bagi para penerbang perusahaan penerbangan komersial. Di Amerika Serikat, misalnya, semua penerbang dari semua perusahaan penerbangan komersial dites, oleh para penilai dari Badan Penerbangan Federal. Penilaian biasanya dilakukan baik di ruang simulasi di mana diamati sampai sejauh mana penerbang yang dites menaati ketentuan-ketentuan penerbangan yang aman maupun praktek terbang yang sesungguhnya. Hasil observasi itulah yang menjadi dasar memberikan nilai tertentu bagi penerbang yang bersangkutan.

Kebaikan metode ini terletak pada keterkaitan langsung antara prestasi kerja dengan tugas pekerjaan seseorang. Kebaikan lainnya ialah bahwa prinsip standarisasi dapat dipegang teguh. Hanya saja metode ini memerlukan biaya yang tidak sedikit bukan hanya dalam penyediaan alat tes seperti simulator yang diperlukan, akan tetapi juga untuk mendatangkan penilai dari luar organisasi. Mungkin ada yang berpendapat bahwa biaya yang diperlukan untuk menyelenggarakan tes dan observasi ini tidak sebesar yang diduga banyak orang karena alat-alat yang diperlukan, untuk menyelenggarakan tes, seperti mesin tik, kom-

puter dan telepon bagi sekretaris dan Ruang simulator bagi penerbang memang sudah tersedia. Pandangan ini ada benarnya, meskipun biaya ekstra untuk mendatangkan para ahli penilai tetap, tidak terelakkan dan oleh karenanya harus diperhitungkan.

Kedelapan: Pendekatan-pendekatan yang bersifat komparatif. Dari namanya saja sudah terlihat bahwa metode ini mengutamakan perbandingan prestasi kerja seorang dengan pegawai lain yang menyelenggarakan kegiatan sejenis. Perbandingan demikian dipandang bermanfaat untuk manajemen sumber daya manusia dengan lebih rasional dan efektif, khususnya dalam hal kenaikan gaji atau upah, promosi dan pemberian berbagai bentuk imbalan kepada pegawai. Alasannya ialah bahwa dengan perbandingan tersebut, dapat disusun peringkat pegawai dilihat dari sudut prestasi kerjanya.

Tiga metode yang biasa digunakan, dari sekian banyak metode, dalam penerapan pendekatan komparatif adalah sebagai berikut:

1. *Metode Peringkat.* Menggunakan metode ini berarti bahwa seorang atau beberapa penilai menentukan peringkat bagi sejumlah pegawai, mulai dari yang paling berprestasi hingga kepada yang paling tidak berprestasi. Kelebihan metode ini ialah bahwa segera terlihat klasifikasi para pegawai yang dinilai ditinjau dari sudut pandangan prestasi kerjanya. Akan tetapi metode ini mempunyai dua kelemahan utama. Kelemahan yang pertama ialah bahwa peringkat yang dibuat tidak memberikan gambaran yang jelas tentang makna peringkat tersebut. Misalnya, tidak tergambar dengan jelas apakah pegawai yang menduduki peringkat kedua hampir sebaik pegawai yang menduduki peringkat pertama atau kali berbeda jauh dalam kemampuan kerjanya. Yang tergambar hanyalah bahwa pegawai yang menduduki peringkat pertama "lebih baik" dari pegawai yang menduduki peringkat kedua. Demikian seterusnya pada peringkat-peringkat lain. Kelemahan kedua terletak pada kenyataan bahwa subyektivitas penilai sulit dihindari yang seperti telah dikemukakan di atas, dapat didasarkan pada perasaan suka dan tidak suka atau karena perilaku pegawai tertentu, positif atau negatif, yang karena baru saja tedadi masih segar dalam ingatan penilai. Metode ini sering digunakan karena kelemahan di atas biasanya teratasi dengan menunjuk beberapa orang penilai yang terdiri dari para petugas dari bagian kepegawaian, atasan langsung dan rekan sekerja pegawai yang dinilai sehingga kalau pun ada yang memberikan penilaian yang subyektif, hal itu dapat "diluruskan" oleh penilaian oleh orang lain yang turut terlibat yang nampaknya obyektif. Artinya, semua hasil penilaian oleh beberapa orang yang turut memberikan penilaian itu dijumlah dan diambil rata-ratanya sehingga dengan demikian diharapkan penilaian menjadi obyektif.

2. *Distribusi Terkendali*. Yang dimaksud dengan distribusi terkendali ialah suatu metode penilaian melalui para penilai menggolongkan sejumlah pegawai yang dinilai ke dalam klasifikasi yang berbeda-beda berdasarkan berbagai faktor kritikal yang berlainan pula seperti prestasi kerja, ketaatan, disiplin, pengendalian biaya dan lain sebagainya. Penggolongan dimaksud kemudian dinyatakan dalam persentase. Misalnya, jika ada dua puluh orang pegawai yang sedang dinilai prestasi kerjanya sebagai keseluruhan, penggolongan dapat terlibat sebagai berikut:

Persentase	Kategori	Nama Pegawai
10%	Terbaik	
20%	Sangat Baik	
40%	Sedang	
20%	Cukup	
10%	Kurang	

Sebagaimana halnya dengan metode peringkat, kelemahan metode ini terletak pada tidak jelasnya perbedaan antara satu golongan dengan golongan yang lain. Sebaliknya, kebaikan metode ini ialah tersedianya berbagai klasifikasi sehingga kecenderungan menyamaratakan prestasi kerja pegawai yang dinilai, sikap penilai yang terlalu “lemah” atau terlalu “keras” dapat dihindari. *Metode Alokasi Angka*. Jika para penilai menggunakan metode ini yang terjadi ialah bahwa para penilai memberi nilai dalam bentuk angka kepada semua pegawai yang dinilai. Pegawai yang mendapat angka tertinggi berarti dipandang sebagai pegawai “terbaik” dan pegawai yang mendapat angka paling rendah merupakan pegawai yang dinilai paling tidak mampu bekerja. Jumlah nilai bagi semua pegawai ditentukan oleh bagian kepegawaian. Misalnya jumlah 100 yang “didistribusikan” pada sepuluh orang pegawai, sehingga terlihat penilaian sebagai berikut:

NOMOR URUT	ANGKA	NAMA PEGAWAI PEGAWAI
1	20	
2	16	
3	14	
4	12	
5	10	
6	9	
7	6	
8	5	
9	5	
10	4	

BAB 11

Penilaian dengan Orientasi Masa Depan

TELAH umum diketahui bahwa dalam meniti kariernya, setiap pekerja ingin mengembangkan potensinya yang masih terpendam dan belum digali sehingga menjadi kemampuan nyata yang efektif. Dikaitkan dengan konsep mendasar tersebut berarti bahwa penilaian prestasi kerja seseorang tidak seyogianya hanya ditujukan pada pengukuran kemampuan melaksanakan tugas masa lalu dan masa kini, akan tetapi juga sebagai instrumen untuk memprediksi potensi pegawai yang bersangkutan. Dengan identifikasi potensi tersebut seorang pegawai akan dapat secara realistis menentukan rencana kariernya. Serta memilih teknik pengembangan yang paling cocok baginya. Karena itulah setiap organisasi perlu melakukan penilaian yang berorientasi ke masa depan.

Dewasa ini dikenal berbagai teknik penilaian prestasi kerja yang berorientasi ke masa depan. Empat di antaranya dibahas berikut ini.

11.1 Penilaian Diri Sendiri.

Salah satu pandangan yang sangat penting dipertahankan dalam manajemen sumber daya manusia ialah bahwa setiap pekerja dapat mencapai tingkat kedewasaan mental, intelektual dan psikologis. Apabila dikaitkan dengan pengembangan karier pegawai hal itu antara lain berarti bahwa seorang mampu melakukan penilaian yang obyektif mengenai diri sendiri, termasuk mengenai potensinya yang masih dapat dikembangkan.

Meskipun benar bahwa dalam menilai diri sendiri seseorang akan cenderung menonjolkan ciri-ciri positif mengenai dirinya, orang yang sudah matang jiwanya akan juga mengakui bahwa dalam dirinya terdapat kelemahan. Pengakuan demikian akan mempermudahnya menerima bantuan pihak lain, seperti pejabat dari bagian kepegawaian, atasan langsung dan rekan-rekan sekerja untuk mengatasinya.

Pengenalan ciri-ciri positif dan negatif yang terdapat dalam diri seseorang akan merupakan dorongan kuat baginya untuk lebih meningkatkan kemampuan kerja, baik dengan menggunakan ciri-ciri positif sebagai modal maupun dengan usaha yang sistematis untuk menghilangkan, atau paling sedikit mengurangi, ciri-ciri negatifnya.

Sudan barang tentu banyak teknik yang dapat digunakan untuk melakukan penilaian diri sendiri. Akan tetapi teknik apapun yang digunakan yang jelas ialah bahwa pegawai yang melakukan penilaian terhadap diri sendiri itu berusaha seobyektif mungkin untuk menjelaskan antara lain:

1. apa tugas pokoknya,
2. pengetahuan dan keterampilan yang dituntut oleh tugas,
3. kaftan tugasnya dengan tugas-tugas orang lain,
4. dalam hal apa pegawai yang bersangkutan merasa berhasil,
5. kesulitan yang dihadapi,
6. langkah-langkah perbaikan apa yang perlu ditempuh.

11.2 Manajemen Berdasarkan Sasaran.

Manajemen berdasarkan sasaran yang mungkin lebih dikenal dengan istilah aslinya dalam Bahasa Inggris, Management By Objectives atau MBO adalah suatu gaya yang dewasa ini banyak digunakan untuk berbagai kepentingan dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Salah satu bentuk penggunaannya ialah melibatkan para anggota organisasi dalam menentukan berbagai sasaran yang ingin dicapai oleh para pegawai. Dasar filsafati dari penggunaan teknik ini ialah bahwa apabila seorang pegawai dilibatkan dalam menentukan sendiri sasaran yang hendak dicapainya, sebagai bagian dari sasaran kelompok — yang pada gilirannya juga merupakan bagian dari sasaran organisasi sebagai keseluruhan — pegawai tersebut akan memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar untuk mencapai sasaran tersebut, dibandingkan dengan apabila sasaran itu ditentukan dari atas oleh pejabat pimpinan.

Dari sudut pandang inilah teknik tersebut digunakan dalam melakukan penilaian prestasi kerja dengan orientasi ke masa depan. Dalam praktek, penggunaan teknik ini berarti bahwa seorang pegawai bersama atasan langsungnya menetapkan sasaran prestasi kerja dalam suatu kurun waktu tertentu di masa depan. Artinya, kedua belah pihak mencapai kesepakatan tentang hasil apa yang diharapkan tercapai dan ukuran-ukuran obyektif apa yang akan digunakan. Bagi pegawai yang bersangkutan yang hares bekerja keras untuk mencapai sasaran tersebut, di samping mempunyai motivasi kuat untuk mencapainya,

juga dapat menyesuaikan perilakunya sedemikian rupa sehingga sasaran yang telah ditetapkannya sendiri itu tercapai. Bagi atasannya, prestasi kerja pegawai yang bersangkutan dapat memberi petunjuk dalam bidang apa bawahannya itu perlu melakukan perbaikan dan dengan demikian dapat memberikan bantuan secara lebih tepat dan lebih terarah.

11.3 Penilaian Psikologikal.

Telah umum diakui dan diterima sebagai suatu kenyataan bahwa jika penilaian terhadap seorang pegawai berkaitan dengan faktor-faktor intelektual, emosional, motivasional dan faktor-faktor kritikal lainnya yang dimaksudkan untuk memprediksi potensi seseorang di masa depan, yang paling kompeten melakukan penilaian tersebut adalah para ahli psikologi. Karena itulah banyak organisasi, terutama organisasi besar yang mempekerjakan para ahli psikologi yang pada umumnya ditempatkan di bagian kepegawaian. Sebaliknya organisasi yang merasa tidak mampu atau tidak memerlukan ahli psikologi bekerja penuh waktu, biasanya memelihara hubungan institusional dengan konsultan yang bergerak di bidang psikologi yang menyediakan jasa konsultasi setiap kali diperlukan.

Pada umumnya keterlibatan para ahli psikologi dalam penilaian pegawai adalah dalam bentuk identifikasi berbagai potensi pegawai, tidak terutama untuk melakukan penilaian atas prestasi kerja di masa lalu. Hasil penilaian yang dilakukan dapat digunakan untuk mengidentifikasi pegawai tertentu yang diperkirakan layak dipertimbangkan untuk dipromosikan. Atau dapat pula berupa penilaian yang bersifat umum sehingga apabila ada kesempatan untuk promosi di masa depan, sudah tersedia calon-calon yang dipersiapkan untuk itu. Dalam melakukan tugasnya, para ahli psikologi tersebut dapat menggunakan berbagai teknik seperti wawancara, berbagai tes psikologi, diskusi dengan para penyelia dan peninjauan atas hasilhasil penilaian lain yang telah digunakan oleh orang-orang lain dalam organisasi.

11.4 Pusat-pusat Penilaian.

Salah satu perkembangan yang relatif baru dalam penilaian prestasi kerja dengan orientasi masa depan ialah penggunaan "pusat-pusat penilaian." Teknik ini digunakan untuk menilai potensi para manajer tingkat menengah yang diperkirakan memiliki potensi untuk menduduki jabatan manajerial yang lebih tinggi dalam organisasi di masa depan. Skenario penggunaannya adalah sebagai berikut:

1. Organisasi yang akan melakukan penilaian membentuk suatu pusat penilaian yang lokasinya bukan di tempat pekerjaan dan berbagai

pihak yang terlibat pergi ke pusat tersebut atas biaya organisasi seperti dalam hal transportasi, penginapan dan makan.

2. Yang pergi ke pusat penilaian itu ialah para pegawai yang dinilai, atasan langsungnya, para pejabat bagian kepegawaian, dan para ahli psikologi.
3. Dengan menggunakan format dan pola penilaian yang sudah baku penilaian dilakukan oleh banyak penilai yang berbagai bentuknya ialah antara lain wawancara, tes psikologi, pengecekan latar belakang, penilaian rekan sekerja, diskusi kelompok tanpa pimpinan diskusi, penilaian ahli psikologi, penilaian oleh atasan langsung dan simulasi penyelenggaraan kegiatan sehari-hari.
4. Khusus dalam simulasi, pegawai yang dinilai diharuskan terlibat dalam berbagai “permainan” seperti dalam hal pengambilan keputusan, permainan manajemen dengan menggunakan komputer, latihan “kotak masuk” dan kegiatan-kegiatan lain dalam mans pegawai yang bersangkutan terlibat dalam pelaksanaan pekerjaannya sehari-hari.
5. Selama para pegawai yang dinilai berada di pusat penilaian, mereka dinilai oleh para ahli psikologi dan manajer yang lebih tinggi kedudukannya dalam organisasi dengan sorotan perhatian ditujukan pada faktor-faktor kekuatan, kelemahan dan potensi para pegawai yang dinilai.
6. Setelah masa berada di pusat penilaian tersebut hampir berakhir, para penilai mengumpulkan hasil penilaian yang dilakukan sendiri-sendiri dan mendiskusikan berbagai hasil penilaian Yang telah dilakukan hingga diperoleh konsensus tentang kemampuan dan potensi pegawai yang dinilai itu.

Pengalaman banyak organisasi yang menggunakan teknik ini menunjukkan bahwa hasil penilaian bermanfaat sebagai alai bantu bagi manajemen puncak untuk menentukan program pengembangan bagi para. pegawainya. Juga sangat membantu dalam pengambilan keputusan dalam penempatan para pegawai, baik untuk kepentingan promosi maupun untuk alih tugas. Dengan perkataan lain, hasil-hasil penilaian tersebut sangat berguna bagi bagian kepegawaian dalam menyusun rencana ketenagakerjaan dan dalam mengambil berbagai keputusan lainnya di bidang manajemen sumber daya manusia.

Pegawai yang dinilai pun memperoleh manfaat karena melalui sistem umpan balik yang bersangkutan mengetahui faktor-faktor kekuatan yang perlu dikembangkan dan kelemahan yang harus diatasinya. Dari pembahasan di muka

kiranya menjadi jelas bahwa dalam melakukan penilaian prestasi kerja para pegawai, orientasinya adalah orientasi masa lalu dan orientasi masa depan. Telah ditekankan bahwa orientasi masa lalu sangat bermanfaat dalam pengambilan keputusan tentang berbagai segi tertentu manajemen sumber daya manusia seperti dalam menentukan sistem imbalan yang akan diberlakukan dan untuk meningkatkan produktivitas serta prestasi kerja para pegawai. Sebaliknya, penilaian yang berorientasi ke masa depan terutama dimaksudkan untuk mengidentifikasi potensi para pegawai yang perlu digali yang pada gilirannya merupakan bahan informasi yang sangat penting dalam promosi pegawai ke tingkat jabatan yang lebih tinggi atau untuk kepentingan alih tugas di masa depan. Teori manajemen sumber daya manusia menekankan bahwa terlepas dari berbagai teknik penilaian prestasi kerja yang digunakan, tiga pihak yang perlu terlibat dalam proses penilaian tersebut ialah para pejabat atau petugas dari satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia bagi seluruh organisasi, para atasan langsung keduanya berperan sebagai penilai dan pegawai yang bersangkutan sendiri.

Keterlibatan pihak bagian kepegawaian terutama dalam memilih dan menentukan teknik penilaian yang digunakan serta mengambil langkah-langkah persiapan bahan-bahan yang diperlukan seperti formulir, daftar pertanyaan dan sebagainya, termasuk melatih para penilai agar penilaian yang dilakukan benar-benar obyektif. Bagian kepegawaian pulalah yang mendokumentasikan seluruh hasil penilaian dengan rapi dan sistematis sehingga menjadi bahan berharga dalam sistem personalia yang handal dalam arti dapat segera digunakan apabila diperlukan untuk kepentingan pengambilan keputusan tentang karier para pegawai.

Keterlibatan para atasan langsung pun dapat dikatakan sebagai suatu keharusan karena merekalah yang dianggap paling mengenai sikap, perilaku, ketekunan, loyalitas, pengetahuan, keterampilan serta kemampuan para pegawai bawahannya dan yang memang dipimpinya sehari-hari. Hanya saja perlu diperhatikan agar dalam melakukan penilaian, para atasan langsung selaku penilai berusaha agar penilaian yang dilakukannya bersifat obyektif. Hal ini diakui tidak mudah karena para atasan langsung tersebut pun tidak luput dari berbagai kelemahan dan bahkan prasangka sehingga tidak mustahil subyektivitas mewarnai penilaian yang dilakukannya.

Guna lebih menjamin obyektivitas yang setinggi mungkin, tiga hal perlu dilakukan. *Pertama:* Menjelaskan maksud dan tujuan penilaian serta penggunaan teknik tertentu dengan harapan bahwa dengan penggunaan teknik-teknik tersebut maksud dan tujuan penilaian benar-benar tercapai. Penjelasan ini, oleh bagian kepegawaian, sangat penting karena tidak sedikit manajer yang kurang

menyadari pentingnya penilaian yang obyektif dilakukan secara berkala, apalagi kalau harus menilai bawahan secara negatif.

Kedua: Membantu para penilai memahami secara mendalam segala prosedur dan mekanisme penggunaan instrumen penilaian tertentu sehingga obyektivitas semakin terjamin. Bantuan tersebut dapat berupa lokakarya yang diselenggarakan oleh bagian kepegawaian, tetapi dapat pula sekerjar pertemuan informal antara bagian kepegawaian dengan para penilai. *Ketiga:* Menekankan pentingnya usaha para penilai untuk menghindari subyektivitas dalam melakukan penilaian. Segi penting dari usaha ini ialah peningkatan kemampuan para penilai menginterpretasikan jawaban yang diberikan oleh para pegawai yang dinilai.

Pihak ketiga yang terlibat ialah para pegawai yang dinilai. Salah satu bentuk keterlibatan para pegawai yang bersangkutan sendiri ialah perolehan umpan balik tentang penilaian orang lain mengenai prestasi kerjanya. Tanpa umpan balik tersebut pegawai yang dinilai tidak akan mengetahui kekuatan apa yang dapat dimanfaatkannya sebagai modal untuk kemudian dikembangkan dan kelemahan apa yang harus diatasinya. Dalam hal tidak adanya umpan balik, tidak akan jelas bagi pegawai yang dinilai itu rencana pengembangan karier apa yang perlu dan dapat dibuatnya secara realistik.

Banyak cara yang dapat digunakan untuk menyampaikan umpan balik tersebut. Pengalaman menunjukkan bahwa cara yang paling lumrah ditempuh ialah wawancara dengan berbagai maksud dan tujuannya. Artinya, ada wawancara yang dimaksudkan untuk memberitahukan hasil penilaian yang telah dilakukan dan menunjukkan kepada pegawai yang dinilai hal-hal apa yang perlu diperbaiki di masa depan. Ada pula wawancara yang memungkinkan para pegawai memberikan tanggapan terhadap hasil penilaian atas prestasi kerjanya, sekaligus menjelaskan berbagai alasan dan faktor-faktor penyebab mengapa prestasi kerjanya demikian. Maksud lain dari wawancara adalah untuk membantu pegawai memecahkan berbagai masalah yang dihadapinya dan yang dapat mengganggu pelaksanaan tugasnya sehari-hari apabila tidak terpecahkan, sedangkan pegawai yang bersangkutan sendiri merasa tidak mampu memecahkannya sendiri.

Teknik apapun yang digunakan, pewawancara harus selalu berusaha agar wawancara yang diselenggarakannya berlangsung secara efektif, dalam arti:

- a. wawancara berangkat dari segi-segi positif prestasi kerja pegawai yang dinilai;
- b. memberikan penekanan bahwa wawancara dimaksudkan untuk membantu yang bersangkutan meningkatkan prestasi kerjanya;
- c. wawancara diselenggarakan tanpa interupsi yang dapat mengganggu jalannya wawancara;

- d. penekanan bahwa penilaian merupakan kegiatan yang berlangsung terus-menerus sebagai bagian integral dari keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia;
- e. adanya jaminan bahwa jika harus memberikan kritik, sasarannya adalah prestasi kerja dan bukan bersifat pribadi;
- f. mengidentifikasi faktor-faktor yang perlu diperbaiki oleh pegawai yang bersangkutan;
- g. menekankan bahwa pewawancara bersedia untuk membantu pegawai yang bersangkutan meningkatkan prestasi kerjanya dan mengatasi berbagai kelemahannya.

Hanya dengan demikianlah penilaian prestasi kerja berguna bagi organisasi dan bagi para pegawai, baik dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran organisasional maupun dalam rangka usaha para pegawai meniti karier secara tepat dalam organisasi yang bersangkutan.



BAB 12

Kewajiban-Kewajiban Pegawai Negeri Sipil

UNTUK menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas dalam usaha mencapai tujuan nasional diperlukan adanya Pegawai Negeri Sipil sebagai unsur Aparatur Negara, Abdi Negara, dan Abdi Masyarakat yang penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah serta yang bersatu padu, bermental baik, berwibawa, berdaya guna, berhasil guna, bersih, bermutu tinggi, dan sadar akan tanggung jawabnya untuk menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan.

Untuk membina Pegawai Negeri Sipil yang demikian itu telah ditetapkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 tentang peraturan disiplin Pegawai Negeri Sipil, di samping itu juga ada beberapa peraturan dan ketentuanketentuan kepegawaian lainnya yang harus ditaati oleh setiap Pegawai Negeri Sipil.

Kemudian secara keseluruhan kewajiban-kewajiban yang harus dilaksanakan dan yang harus ditaati oleh seorang Pegawai Negeri Sipil pada dasarnya dapat diklasifikasi menjadi 3 golongan yaitu:

1. Kewajiban dan larangan serta sanksi terhadap kewajiban dan larangan yang tidak ditaati.
2. Kewajiban-kewajiban yang ditentukan dalam beberapa ketentuan dan peraturan yang berlaku bagi Pegawai Negeri Sipil.
3. Kewajiban-kewajiban yang berdasar atas kedudukannya sebagai Pegawai Negeri Sipil.

12.1 Kewajiban dan Larangan serta Sanksi Terhadap Kewajiban dan Larangan yang tidak Ditaati atau Larangan yang Dilanggar

Kewajiban dan larangan yang dimaksudkan di sini adalah kewajiban dan larangan yang merupakan bagian terbanyak yang harus ditaati oleh seseorang Pegawai

Negeri Sipil untuk melakukan tugas-tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya pada unit organisasi di mana yang bersangkutan ditugaskan/dipekerjakan pada setiap hari dan secara terus-menerus selama ia menjadi Pegawai Negeri Sipil.

Kewajiban dan larangan yang dimaksudkan di sini pada hakikatnya meliputi ruang lingkup daripada tugas dan kewajiban yang telah ditetapkan oleh pejabat yang berwenang dan atau atasan langsung Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan menurut tingkat kepangkatan dan eselonering jabatan pada organisasi pegawai yang bersangkutan dipekerjakan/ditempatkan.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 diatur dengan jelas bahwa kewajiban yang harus ditaati dan larangan yang tidak boleh dilanggar oleh setiap Pegawai Negeri Sipil. Kewajiban-kewajiban yang harus ditaati oleh setiap Pegawai Negeri Sipil sesuai Pasal 2 Peraturan Pemerintah 30/ 1980 menyatakan bahwa:

Setiap Pegawai Negeri Sipil wajib:

1. Setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah.
2. Mengutamakan kepentingan negara di atas kepentingan golongan atau diri sendiri, serta menghindarkan segala sesuatu yang dapat mendesak kepentingan negara oleh kepentingan golongan, diri sendiri, atau pihak lain.
3. Menjunjung tinggi kehormatan dan martabat negara, pemerintah, dan Pegawai Negeri Sipil.
4. Mengangkat dan mentaati sumpah/janji Pegawai Negeri Sipil dan sumpah/ janji jabatan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
5. menyimpan, rahasia negara dan atau rahasia jabatan dengan sebaik-baiknya.
6. Memperhatikan dan melaksanakan segala ketentuan pemerintah baik yang langsung menyangkut tugas kedinasannya maupun yang berlaku secara Kumpul.
7. Melaksanakan tugas kedinasan dengan sebaik-baiknya dan dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab;
8. bekerja dengan jujur, tertib, cermat, dan bersemangat untuk kepentingan negara.
9. Memelihara dan meningkatkan keutuhan, kekompakan, persatuan, dan kesatuan Korps Pegawai Negeri Sipil.

10. Segera melaporkan kepada atasannya, apabila mengetahui ada hal yang dapat membahayakan atau merugikan negara/pemerintah, terutama di bidang keamanan, keuangan, dan materiil.
11. Mentaati ketentuan jam kerja.
12. Menciptakan dan memelihara suasana kerja yang baik.
13. Menggunakan dan memelihara barang-barang milik negara dengan sebaikbaiknya.
14. Memberikan pelayanan dengan sebaik-baiknya kepada masyarakat menurut bidang tugasnya masing-masing.
15. Bertindak dan bersikap tegas, tetapi adil dan bijaksana terhadap bawahannya.
16. Membimbing bawahannya dalam melaksanakan tugasnya.
17. Menjadi dan memberikan contoh serta teladan yang baik terhadap bawahannya.
18. Mendorong bawahannya untuk meningkatkan prestasi kerjanya.
19. Memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan kariernya.
20. Mentaati ketentuan peraturan perundang-undangan tentang perpajakan.
21. Berpakaian rapi dan sopan serta bersikap dan bertingkah laku sopan santun terhadap masyarakat, sesama Pegawai Negeri Sipil dan terhadap atasan.
22. Hormat-menghormati antara sesama warga negara yang memeluk agama/ kepercayaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa yang berlainan.
23. Menjadi teladan sebagai warga negara yang baik dalam masyarakat.
24. Mentaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedisiplinan yang berlaku.
25. Mentaati perintah kedinasan dari atasan yang berwenang.
26. Memperhatikan dan menyelesaikan dengan sebaik-baiknya setiap laporan yang diterima mengenai pelanggaran disiplin.

Sedangkan larangan-larangan yang tidak boleh dilanggar oleh setiap Pegawai Negeri Sipil sesuai Pasal 3 Peraturan Pemerintah 30/1980 menyatakan bahwa:

1. Setiap Pegawai Negeri Sipil dilarang:
 - a) Melakukan hal-hal yang dapat menurunkan kehormatan atau Martabat negara, pemerintah, atau Pegawai Negeri Sipil.
 - b) Menyalahgunakan wewenangnya.

- c) Tanpa izin pemerintah menjadi pegawai atau bekerja untuk negara asing.
- d) Menyalahgunakan barang-barang, uang, atau surat-surat berharga milik negara.
- e) Memiliki, menjual, membeli, menggadaikan, menyewakan, atau me barang-barang, dokumen, atau surat-surat berharga milik negara secara tidak sah.
- f) Melakukan kegiatan bersama dengan atasan, teman sejawat, bawahan, atau orang lain di dalam maupun di luar lingkungan kerjanya dengan tujuan untuk keuntungan pribadi, golongan, atau pihak lain, yang secara langsung atau tidak langsung merugikan negara.
- g) Melakukan tindakan yang bersifat negatif dengan maksud membalas dendam terhadap bawahannya atau orang lain di dalam maupun di luar lingkungan kerjanya.
- h) Menerima hadiah atau sesuatu pemberian berupa apa saja dari siapa pun juga yang diketahui atau patut dapat diduga bahwa pemberian itu bersangkutan atau mungkin bersangkutan dengan jabatan atau pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan.
- i) Memasuki tempat-tempat yang dapat mencemarkan kehormatan atau martabat Pegawai Negeri Sipil, kecuali untuk kepentingan jabatan.
- j) Bertindak sewenang-wenang terhadap bawahannya.
- k) Melakukan suatu tindakan atau sengaja tidak melakukan suatu tindakan yang dapat berakibat menghalangi atau mempersulit salah satu pihak yang dilayaninya sehingga mengakibatkan kerugian bagi pihak yang dilayani.
- l) Menghalangi berjalannya tugas kedinasan.
- m) Membocorkan dan atau memanfaatkan rahasia negara yang diketahui karena kedudukan jabatan untuk kepentingan pribadi, golongan, atau pihak lain.
- n) Bertindak selaku perantara bagi sesuatu pengusaha atau golongan untuk mendapatkan pekerjaan atau pesanan dari kantor/instansi pemerintah.
- o) Memiliki saham/modal dalam perusahaan yang kegiatan usahanya herada dalam ruang lingkup kekuasaannya.
- p) Memiliki saham suatu perusahaan yang kegiatan usahanya tidak berada dalam ruang lingkup kekuasaannya yang jumlah dan sifat pemilikan

itu sedemikian rupa sehingga melalui pemilikan saham tersebut dapat langsung atau tidak langsung menentukan penyelenggaraan atau jalannya perusahaan.

- q) Melakukan kegiatan usaha dagang baik secara resmi, maupun sam-bilan, menjadi direksi, pimpinan atau komisaris perusahaan swasta bagi yang berpangkat Pembina golongan ruang IV/a ke atas atau yang memegang jabatan eselon I.
 - r) Melakukan pungutan tidak sah dalam bentuk apapun juga dalam melak-sanakan tugasnya untuk kepentingan pribadi, golongan, atau pihak lain.
2. Pegawai Negeri Sipil yang berpangkat Penata Tingkat I golongan ruang IV ke bawah yang akan melakukan kegiatan sebagaimana dimaksud dalam ayat 1 huruf q, wajib mendapat izin tertulis dari pejabat yang berwenang.

Selanjutnya Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 mengatur secara tegas bahwa setiap Pegawai Negeri Sipil yang tidak mentaati kewa-jiban dan yang melanggar ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 dan 3 dikenakan pelanggaran disiplin dan dijatuhi hukuman disiplin oleh pejabat yang berwenang menghukum.

Pelanggaran disiplin dimaksud pada hakikatnya dapat merupakan setiap ucapan, tulisan atau perbuatan Pegawai Negeri Sipil.

- a. Ucapan adalah setiap kata yang diucapkan di hadapan atau dapat didengar oleh orang lain, seperti dalam rapat, ceramah, diskusi, melalui telepon, radio, televisi, rekaman atau alat komunikasi lainnya.
- b. Tulisan adalah pernyataan pikiran dan atau perasaan secara tertulis baik dalam bentuk tulisan maupun dalam bentuk gambar, karikatur, coretan, dan lain-lain yang serupa dengan itu.
- c. Perbuatan adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan.
- d. Termasuk pelanggaran disiplin adalah setiap perbuatan memperba-manyak, mengedarkan, mempertontonkan, menempelkan, menawarkan, menyimpan, memiliki tulisan atau rekaman yang berisi anjuran atau hasutan untuk melanggar ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 dan 3, kecuali apabila hal itu dilakukan untuk kepentingan dinas.

Adapun tingkat dan jenis hukuman disiplin dimaksud sesuai Pasal 6 Peraturan Pemerintah 30/1980 meliputi:

- 1. Tingkat hukuman disiplin terdiri dari:
 - a. hukuman disiplin ringan;
 - b. hukuman disiplin sedang; dan
 - c. hukuman disiplin berat.

2. Jenis hukuman disiplin ringan terdiri dari:
 - a. teguran lisan;
 - b. tegoran tertulis; dan
 - c. pernyataan tidak puas secara tertulis.
3. Jenis hukuman disiplin sedang terdiri dari:
 - a. penundaan kenaikan gaji berkala;
 - b. penurunan gaji sebesar satu kali kenaikan gaji berkala untuk paling lama 1 (satu) tahun; dan
 - c. penundaan kenaikan pangkat untuk paling lama 1 (satu) tahun.
4. Jenis hukuman disiplin berat terdiri dari:
 - a. penurunan pangkat kepada pangkat yang setingkat lebih rendah untuk paling lama 1 (satu) tahun;
 - b. pembebasan dari jabatan;
 - c. pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai Pegawai Negeri Sipil; dan
 - d. pemberhentian tidak dengan hormat sebagai Pegawai Negeri Sipil.

12.2 Kewajiban Berdasarkan Undang-undang Pokok Kepegawaian, Peraturan dan Ketentuan-ketentuan Lainnya.

1. Sumpah Jabatan

Sumpah jabatan adalah untuk mempertebal rasa tanggung jawab dan semangat yang bersumpah. Oleh karena itu pokok pangkal dari ketentuan sumpah jabatan ialah hanya pegawai negeri yang diberi tanggung jawab saja yang perlu mengangkat sumpah. Mengenai ketentuan pengangkatan sumpah ini diatur berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 11 Tahun 1959 (Lembaran Negara Tahun 1959 Nomor 148) tentang Sumpah Jabatan Pegawai Negeri Sipil dan anggota Angkatan Perang. Perihal pegawai negeri yang bertanggung jawab khusus tersebut diserahkan kepada Menteri yang bersangkutan. Pertanggungjawaban tersebut tidak perlu dihubungkan dengan pangkal sebab mungkin terdapat pegawai negeri yang tinggi pangkatnya tetapi tidak diberi tanggung jawab khusus, sebaliknya ada pegawai negeri yang pangkatnya rendah tetapi diberi tanggung jawab yang besar.

Adapun materi sumpah jabatan yang harus diucapkan dan harus ditaati Serta harus dilaksanakan oleh setiap pejabat yang menduduki jabatan-jabatan struktural dalam setiap organisasi pemerintahan sesuai materi Pasal 2 Peraturan Presiden Nomor 11 Tahun 1959 dinyatakan sebagai berikut:

Demi Allah/saya bersumpah:

1. Bahwa saya, untuk diangkat pada, jabatan ini, baik langsung maupun tidak langsung, dengan rupa atau dalih apa pun juga, tidak memberi atau menyanggupi akan memberi sesuatu kepada siapa pun juga.
2. Bahwa saya, akan setia dan taat kepada Negara Republik Indonesia.
3. Bahwa saya akan memegang rahasia sesuatu menurut sifatnya atau menurut perintah harus saya rahasiakan.
4. Bahwa saya tidak akan menerima hadiah atau pemberian berupa apa raja dari siapa pun juga; yang saya tahu atau patut dapat mengira, bahwa ia mempunyai hal yang bersangkutan atau mungkin bersangkutan dengan jabatan atau pekerjaan saya.
5. Bahwa dalam menjalankan jabatan atau pekerjaan saya, saya senantiasa akan lebih mementingkan kepentingan negara daripada kepentingan saya sendiri seseorang atau golongan.
6. Bahwa saya senantiasa akan menjunjung tinggi kehormatan Negara, Pemerintah dan Pegawai Negeri.
7. Bahwa saya akan bekerja dengan jujur, tertib, cermat dan semangat untuk kepentingan negara.

Selanjutnya dalam Pasal 5 Peraturan Presiden Nomor 11 Tahun 1959 menyatakan bahwa:

1. Apabila seorang keberatan untuk mengucapkan sumpah karena anggappannya tentang agama, dapat is sebagai gantinya mengucapkan janji.
2. Dalam hal tersebut maka kalimat “Demi Allah/saya bersumpah” diganti dengan kalimat “Saya menyatakan dan berjanji dengan sungguh-sungguh.”
3. Untuk mereka yang beragama Masehi maka kata-kata “Demi Allah/ dari bunyi sumpah tersebut dihapus dan diganti dengan kata-kata yang diucapkan pada akhir sumpah yang berbunyi “Kiranya Tuhan akan menolong saya.”
4. Untuk mereka yang beragama lain daripada Islam dan Masehi, maka kata-kata “Demi Allah” dari bunyi sumpah tersebut diganti dengan kata-kata lain yang sesuai dengan agamanya.
5. Kemudian mengenai pengangkatan sumpah/janji tersebut dilaksanakan sesuai Pasal 6 sampai dengan Pasal 10 Peraturan Presiden Nomor 11 Tahun 1959 dimaksud.

2. Sumpah/Janji Pegawai Negeri Sipil

Dalam rangka usaha membina Pegawai Negeri Sipil yang bersih, jujur, dan sadar akan tanggung jawabnya sebagai unsur Aparatur Negara, Abdi Negara, dan Abdi Masyarakat telah ditetapkan Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 1975 tentang sumpah/janji Pegawai Negeri Sipil. Setiap calon Pegawai Negeri Sipil setelah memenuhi syarat-syarat dan telah diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil wajib mengangkat sumpah/janji Pegawai Negeri Sipil menurut agama/kepercayaannya kepada Tuhan Yang Maha Esa. Adapun susunan kata-kata sumpah/janji yang dimaksud dalam Pasal 2 Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 1975 sebagai berikut:

Demi Allah! saya bersumpah/berjanji:

1. Bahwa saya, untuk diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil, akan setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah.
2. Bahwa saya akan mentaati segala peraturan perundang-undangan yang berlaku dan melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan kepada saya dengan penuh pengabdian, kesadaran dan tanggung jawab.
3. Bahwa saya, akan senantiasa menjunjung tinggi kehormatan Negara, Pemerintah, dan martabat Pegawai Negeri, Serta akan senantiasa mengutamakan kepentingan negara daripada kepentingan saya sendiri, seseorang atau golongan.
4. Bahwa saya, akan memegang rahasia sesuatu yang menurut sifatnya atau menurut perintah harus saya rahasiakan.
5. Bahwa saya, akan bekerja dengan jujur, tertib, cermat dan bersemangat untuk kepentingan negara.

Sesuai ketentuan Pasal 3 Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 1975 dinyatakan bahwa:

Apabila seorang Pegawai Negeri Sipil berkeberatan untuk mengucapkan sumpah karena keyakinannya tentang agama/kepercayaannya terhadap Tuhan Yang Maha Esa maka ia mengucapkan janji.

1. Dalam hal tersebut maka kalimat “Demi Allah, saya berjanji” diganti “Demi Tuhan Yang Maha Esa, saya menyatakan dan berjanji dengan sungguh-sungguh.”
2. Bagi mereka yang beragama Kristen pada akhir sumpah/janji ditambah kalimat berbunyi: “Kiranya Tuhan menolong saya.”

3. Bagi mereka yang beragama Hindu maka kata-kata “Demi Allah” diganti dengan “Om Atoh Paramasisesa.”
4. Bagi mereka yang beragama Budha, maka kata-kata “Demi Allah” diganti dengan “Demi Sang Hyang Adi Budha.”

Mengenai pelaksanaan pengambilan sumpah/janji dilakukan dalam suatu upacara khidmat dan diatur lebih lanjut sesuai Pasal 4 sampai dengan Pasal 6 Peraturan Pemerintah No. 21/1975.

3. Mematuhi Pedoman Hidup Pegawai Negeri Sipil

Dalam rangka penghematan pengeluaran dan penggunaan uang negara oleh setiap unsur aparatur negara harus berdasarkan atas kepentingan dan tujuan yang tepat, hemat dan dapat dipertanggungjawabkan. Oleh karena itu untuk memberi arah agar segala kemampuan dalam pembangunan nasional dapat digunakan secara efektif dan efisien maka telah ditetapkan Keputusan Presiden Nomor 10 Tahun 1974 tentang beberapa pembatasan kegiatan pegawai negeri dalam rangka pendayagunaan aparatur negara dan kesederhanaan hidup.

Sesuai Pasal 1 Keputusan Presiden Nomor 10 Tahun 1974 dinyatakan bahwa:

1. Instansi-Instansi Pemerintah Pusat maupun Daerah serta pejabat-pejabatnya dilarang memberikan pelayanan yang berlebih-lebihan kepada Pegawai Negeri, anggota ABRI, dan Pejabat yang berwenang yang berkunjung ke daerahnya, baik dalam rangka tugas rutin maupun tugas khusus lainnya, seperti kunjungan kerja, peresmian suatu proyek, penelitian dan lain-lain sebagainya.
2. Termasuk dalam “pengertian pelayanan yang berlebih-lebihan”, yang dimaksud adalah:
 - a. Penyambutan dengan penyelenggaraan berupa apa pun, pesta-pesta atau pengawalan dan penghormatan yang melebihi ketentuan yang berlaku.
 - b. Pemberian hadiah/tanda kenang-kenangan berupa apa pun, baik kepada Pegawai Negeri, anggota ABRI dan pejabat yang bersangkutan, anggota rombongannya serta istri pegawai negeri dan pejabat yang bersangkutan.

Kemudian dalam Pasal 2 dinyatakan bahwa:

1. Penyelenggaraan Hari Ulang Tahun dari Departemen, Instansi Pemerintah, Perusahaan Milik Negara, Satuan ABRI dan badan resmi lainnya dilakukan secara sederhana dengan upacara bendea.

2. Penyelenggaraan Hari Ulang Tahun dengan acara pesta-pesta, selamatan ataupun acara-acara lain yang serupa dilarang.
3. Pegawai Negeri, anggota ABRI atau pejabat dilarang memberikan hadiah berupa apa pun atas biaya negara, satuan. ABRI atau badan-badan resmi lainnya, demikian juga untuk atau sehubungan dengan hari ulang tahun perorangan atau badan Swasta.

Dalam Pasal 3 s.d. Pasal 11 Keputusan Presiden dimaksud ditentukan pula larangan-larangan:

1. Larangan penggunaan kendaraan dinas mewah (sedan 3000 cc ke atas) dan berlebihan.
2. Pembatasan perjalanan luar negeri.
3. Larangan penerimaan/pemberian hadiah.
4. Larangan memasuki tempat-tempat umum tertentu.
5. Penyelenggaraan perayaan yang bersifat pribadi, harus sederhana dan tidak berlebih-lebihan.

Selanjutnya ditegaskan pula bahwa kepada setiap, Pimpinan Departemen, Instansi Pemerintah, Perusahaan Milik Negara, Satuan ABRI dan Badan-badan lain harus berusaha agar Keputusan Presiden tersebut harus terlaksana. Dalam Pasal 13 Keputusan Presiden Nomor 10 Tahun 1974 tersebut secara tegas dinyatakan bahwa:

Sanksi-sanksi yang dapat digunakan untuk menegakkan terlaksananya Keputusan Presiden ini ialah:

1. Hukuman Jabatan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 1952 tentang hukuman jabatan dan yang telah disempurnakan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980.
2. Hukuman Pidana berdasarkan Undang-undang Nomor 3 Tahun 1971 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi dan hukum pidana lain berdasarkan Kitab Undang-undang Hukum Pidana.

4. Mematuhi Ketentuan Keanggotaan Pegawai Negeri Sipil Menjadi Anggota Parpol atau Golkar

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 1970 dalam Pasal. 1 dinyatakan bahwa:

- 1) Semua pejabat negeri dalam melaksanakan jabatannya tidak dibenarkan melakukan kegiatan-kegiatan politik yang tidak sesuai dengan kedudukannya sebagai pejabat negeri.

- 2) Dilarang untuk memasuki atau menjadi anggota sesuatu organisasi politik pejabat-pejabat dalam jabatan yang berikut:
 1. Semua anggota ABRI.
 2. Semua Pegawai Negeri Sipil dalam lingkungan Departemen HANKAM.
 3. Semua hakim.
 4. Semua jaksa.
 5. Ketua, Wakil Ketua dan pejabat teknis Badan Pemeriksa Keuangan.
 6. Gubernur dan Gubemur Pengganti Bank Sentral.
 7. Jabatan-jabatan penting lainnya yang akan ditentukan kemudian oleh Presiden.

Selanjutnya dalam Undang-undang Nomor 3 Tahun 1975 antara lain ditegaskan bahwa:

- 1) Pegawai Negeri Sipil dapat menjadi anggota, GOLKAR dengan sepengetahuan pejabat yang berwenang.
- 2) Pegawai Negeri Sipil yang memegang jabatan tertentu, yang ingin menjadi anggota GOLKAR, harus mendapat izin tertulis lebih dahulu dari pejabat yang berwenang.

Sebagai salah satu pelaksanaan Undang-undang Nomor 3 Tahun 1975 ditetapkan Peraturan Pemerintah Nomor 20 Tahun 1976, No. Surat Edaran Kepala BAKN Nomor 6/SE/1976 tanggal Agustus 1976 telah ditetapkan bahwa:

Pegawai Negeri Sipil untuk dapat menjadi anggota Parpol atau Golkar harus dengan seizin pejabat yang berwenang dan bagi Pegawai Negeri Sipil yang memegang jabatan tertentu tidak dapat menjadi anggota Parpol atau Golkar kecuali dengan izin tertulis dari pejabat yang berwenang. Ketentuan tersebut erat hubungannya dengan ketentuan Pasal 3 dan 14 dari Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 dan Kep.Pres. Nomor 82/tahun 1971 yang pada dasarnya menentukan bahwa Pegawai Negeri Sipil adalah unsur aparatur abdi negara, dan abdi masyarakat yang penuh dengan kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila UUD-1945, Negara dan Pemerintah untuk menyelenggarakan tugas pemerintah dan pembangunan dan untuk menjamin kesetiaan tersebut perlu dipupuk dan dikembangkan jiwa korps yang bulat di kalangan Pegawai Negeri Sipil. Kemudian dalam penjelasan umum Peraturan Pemerintah Nomor 20 Tahun 1976 jo SE Kep. BAKN Nomor 06/SE/1976 tanggal 9-8-1976, telah ditentukan bahwa keanggotaan Pegawai Negeri Sipil dalam Parpol atau Golkar tidak boleh mengurangi kesetiaan dan ketaatan penuh terhadap Pancasila, UUD-1945, Negara dan Pemerintah serta tidak boleh mengganggu kelancaran

pelaksanaan tugasnya. Permintaan izin Pegawai Negeri Sipil untuk menjadi anggota Parpol atau Golkar dapat ditolak oleh pejabat yang berwenang dan terhadap penolakan ini tidak dapat diajukan keberatan dan merupakan keputusan untuk dilaksanakan. Izin yang telah diberikan dapat dicabut kembali oleh pejabat yang berwenang, apabila keanggotaan tersebut ternyata mengganggu kelancaran pelaksanaan tugas yang dibebankan kepada Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan. Hal ini berkaitan dengan kepentingan pengamanan pelaksanaan tugas yang dibebankan kepada Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan, karena sesuai dengan Keputusan Presiders Nomor 82 Tahun 1971 bahwa untuk menempuh dan mengembangkan Jiwa Korps yang bulat di kalangan Pegawai Negeri Sipil telah dibentuk KORPRI yang merupakan satu-satunya wadah Korps Pegawai Negeri Sipil. Perlu ditambahkan sesuai dengan Pasal 10 Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 1976 bahwa pelanggaran terhadap ketentuan Peraturan Pemerintah dan ketentuan pelaksanaannya dapat dijatuhi hukuman jabatan atau hukuman disiplin/hukuman administratif berdasarkan ketentuan yang berlaku.

5. Kewajiban Menyimpan Rahasia Jabatan

Setiap pegawai negeri wajib menyimpan rahasia jabatan. Kewajiban menyimpan rahasia ini berlangsung terus untuk masa tertentu setelah pegawai berhenti sebagai pegawai negeri, kecuali seizin penguasa yang berwenang atas kuasa undang-undang. Ketentuan-ketentuan mengenai rahasia jabatan ini diatur dengan Pasal 6 Undang-undang Pokok Kepegawaian Nomor 8/ 1974. Menurut penjelasan dari pasal ini, maka kewajiban ini perlu diatur dengan undang-undang, karena pelanggaran untuk menyimpan rahasia jabatan merupakan kejahatan. Ketentuan tersebut sudah ada sebelum terbitnya Undang-undang Pokok Kepegawaian ditetapkan, yaitu Undangundang Hukum Pidana, yang dalam Pasal 322 menetapkan, bahwa barang siapa dengan sengaja membuka suatu rahasia yang is wajib menyimpannya oleh karena jabatan atau pekerjaannya baik yang sekarang maupun yang dahulu, dapat dituntut ke Pengadilan Negara dan dapat dijatuhi hukuman penjara selama-lamanya bulan atau hukuman denda sebanyakbanyaknya Rp 600,00. Mengenai kewajiban untuk menyimpan rahasia ini Undang-undang Pokok Kepegawaian tidak mengaturnya secara lengkap karena sesuai dengan sifatnya, hanya mengaturnya secara garis-garis besarnya saja. Di samping kewajiban untuk menyimpan rahasia jabatan, masih terclapat dua jenis rahasia yang juga disimpan oleh setiap Pegawai Negeri, yaitu Rahasia Keamanan Negara dan Surat-surat Jawatan yang harus dirahasiakan. Bahkan dalam Pasal 2 Peraturan Presiden Nomor 11 Tahun 1959 tentang “Sumpah Jabatan Pegawai Negeri Sipil dan anggota. Angkatan Perang” dinyatakan bahwa

setiap pejabat negara harus “memegang rahasia sesuatu yang menurut sifatnya atau menurut perintah harus dirahasiakan.”

6. Kewajiban Mentaati Peraturan Jam Bekerja

Setiap pegawai negeri wajib mentaati peraturan jam bekerja dan tata tertib pekerjaan. Peraturan jam bekerja ditetapkan oleh Menteri yang disertai urusan pegawai, sedang tata tertib pekerjaan diatur dengan Keputusan Menteri yang bersangkutan (Pasal 12 Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974, tentang Pokok-pokok Kepegawaian). Berdasarkan Surat Keputusan Presiden tanggal 26 Maret 1964 Nomor 58 Tahun 1964, jam bekerja untuk semua Kantor pemerintah ditetapkan pada hari Senin sampai dengan Kamis dari pukul 7.00 sampai dengan 14.00, pada hari Jumat pukul 7.00 sampai dengan 11.00 dan pada hari Sabtu dari pukul 7.00 sampai dengan 12.30 berdasarkan waktu yang berlaku di tempat/wilayah masing-masing dan berlaku mulai tanggal ditetapkan. Untuk pekerjaan di luar kantor, kepala-kepala kantor instansi pemerintah dapat mengadakan penyimpangan-penyimpangan dengan ketentuan bahwa dalam menentukan jam kerja dalam satu minggu tidak boleh lebih dan tidak boleh kurang dari 30 jam 30 menit. Kepala Kantor dapat juga mengadakan penyimpangan jam kerja pada hari Jumat dengan memperhatikan kepentingan para pegawai yang beragama Islam yang hendak menunaikan kewajiban, beribadah/shalat Jumat. Sedangkan mulai tanggal 1 April 1972 jam kerja bagi para pegawai negeri dalam wilayah Daerah Khusus Ibukota Jakarta berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 24 Tahun 1972 ditetapkan pada hari Senin sampai dengan Kamis dari pukul 8.00 sampai dengan 15.00 pada hari Jumat dari pukul 8.00 sampai dengan 14.00. Untuk pekerjaan di luar kantor berlaku ketentuan yang sama dengan yang berlaku bagi wilayah lain sebagaimana diatur dalam Keputusan Presiden Nomor 58 Tahun 1964, demikian pula harus memperhatikan para pegawai negeri yang hendak menunaikan kewajiban beribadah/shalat Jumat.

7. Kewajiban Lain Menurut Undang-undang Pokok Kepegawaian

- a. Pegawai Negeri wajib melakukan tugas jabatan dengan keinsafan yang mendalam-dalamnya dan penuh tanggung jawab dan melakukan segala sesuatu yang diperlukan untuk kepentingan dan keselamatan bangsa dan negara. Sikap dan tindakan di dalam dan di luar dings harus sesuai dengan sumpah jabatan dan pedoman hidup pegawai untuk memelihara penghargaan, kepercayaan dan wibawa yang diperlukan oleh jabatannya (Pasal 2). Ketentuan-ketentuan ini mempunyai maksud untuk menandakan, bahwa setiap pegawai negeri harus senantiasa wajib menjunjung tinggi martabatnya untuk menjaga nama Serta kehormatan negara.

- b. Setiap pegawai negeri adalah pendukung dan pembela Ideologi dan Haluan Negara (Pasal 10 ayat 1).
- c. Setiap pegawai negeri wajib mendahulukan kepentingan negara di atas kepentingan diri sendiri, aliran, daerah dan golongan (Pasal 10 ayat 2).
- d. Kedua kewajiban ini dapat dianggap sebagai akibat dari kedudukannya sebagai seorang pegawai negeri, yang mempunyai tugas untuk melakukan pekerjaan untuk negeri atau negara.

8. Pemberitahuan apabila tidak Masuk Bekerja

Seorang pegawai negeri yang tidak dapat masuk bekerja karena sakit atau alasan-alasan lain yang penting selama-lamanya dua hari harus memberitahukan secara tertulis atau lisan pada hari pertama ia tidak masuk kantor (bukan sesudahnya) kepada Kepala Bagian atau atasan langsung pegawai yang bersangkutan sesuai Surat Edaran Wakil Perdana Menteri II Nomor 18599/54 tanggal 12 Juli 1954 serf Nomor I0/RI/1954 ayat 2 dan sesuai Peraturan Pemerintah 24 Tahun 1976.

Dalam hal ini tidak dapat masuk kerja karena sakit untuk lebih dari dua hari sampai kurang dari 14 hari, di samping pemberitahuan yang dimaksud ia harus menyampaikan surat keterangan dokter. Kewajiban ini pada umumnya diketahui oleh setiap pegawai negeri, karena seringkali terjadi sehari-hari.

Pegawai Negeri Sipil yang Sering tidak masuk kerja karena alasan apa pun juga, kesukaran transport, mencari tambahan penghasilan, dan sebagainya kecuali sakit dengan keterangan dokter, yaitu pegawai yang:

- a. Dalam masa 3 bulan, tidak masuk kerja sebanyak 30 hari kerja atau lebih, atau
- b. dalam 6 bulan, tidak masuk kerja sebanyak 50 hari kerja atau lebih.

Maka apabila ada kelebihan pegawai, pengurangan tersebut dilakukan terhadap golongan ini dengan memberhentikan dengan hormat sesuai Pasal 5 ayat 2 Instruksi Presiders Kabinet Ampera Nomor 11 Tabun 1967 atau dibebaskan dari pekerjaannya untuk 6 bulan dan maksimum 2 tahun.

Ketentuan tersebut juga telah dipertegas dan diperbaharui/disempurnakan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tabun 1980 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

9. Harus Bekerja Baik dan Menunjukkan Kecakapan

Pernyataan kecakapan itu ditetapkan tiap tahun sekali dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan bagi pegawai yang ditentukan dan diatur menurut ketentuan-ketentuan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tabun 1952 (Lembaran Negara Nomor 15 Tabun 1952), kemudian disempurnakan dalam

Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979. Bagaimana pentingnya kewajiban ini dapat terbukti dari hal bahwa apabila seorang pegawai negeri dinyatakan tidak cakap, maka dapat terjadi hal-hal yang merugikan pegawai yang bersangkutan, yaitu:

- a. Ia tidak diberikan kenaikan gaji berkala.
- b. Ia tidak diberikan kenaikan pangkat.
- c. Ia diberhentikan dari jabatannya karena tidak cakap sesuai peraturan perundang-undangan kepegawaian yang berlaku.

10. Kewajiban Menjaga Keamanan Rahasia Negara

Apabila pembocoran rahasia negara itu dilakukan oleh seorang pegawai negeri tidak dengan sengaja, maka terhadap pegawai yang bersangkutan.

- a. Dapat diambil tindakan administratif berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 1966, tentang pemberhentian dan pekerjaan untuk sementara waktu dan pemberhentian dari jabatan negeri sambil menunggu keputusan lebih lanjut, atau
- b. dapat dikenakan suatu hukuman jabatan menurut Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 1952 dan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 yang dapat merupakan satu tegoran tertulis (yang teringan) dan bertingkat-tingkat sampai pemberhentian sebagai Pegawai Negeri Sipil.

Apabila pembocoran rahasia negara itu dilakukan dengan sengaja, maka pegawai yang bersangkutan diajukan ke Pengadilan Negeri dengan tuduhan telah melakukan kejahatan, di samping kemungkinan untuk menjalankan salah tindakan administratif. Bagaimana pentingnya kewajiban ini dapat terbukti dari hukuman-hukuman yang dapat diberikan oleh Pengadilan Negeri dalam hal pembocoran rahasia negara, ini dilakukan dengan sengaja menurut Pasal 112 dari Kitab Undang-undang Hukum Pidana maka seorang yang dengan sengaja mengumumkan, memberitahukan atau menyampaikan kepada surat kabar keterangan tentang suatu hal kepada suatu Negara Asing atau (juga) kepada suatu golongan bangsa Indonesia (yang misalnya sedang melakukan pemberontakan terhadap pemerintah yang sah), sedang ia mengetahui bahwa surat kabar atau keterangan yang harus dirahasiakan karena kepentingan negara, dihukum dengan hukuman coati atau, hukuman penjara seumur hidup atau hukuman penjara sementara, selama-lamanya 20 tahun. Meskipun hukuman tersebut sampai saat ini belum pernah terjadi dan mudah-mudahan di kemudian hari pun tidak akan terjadi namun hal tersebut perlu diketahui oleh setiap pegawai negeri, bagaimana pentingnya kewajiban menjaga keamanan terhadap semua rahasia-rahasia negara.

11. Kewajiban Menyimpan Surat-surat Rahasia

Di samping kewajiban untuk menjaga tersimpannya rahasia jabatan dan rahasia negara, maka surat-surat dinas yang rahasia pun harus dijaga supaya tidak diketahui umum.

Seorang pegawai negeri tidak diperbolehkan tanpa izin dari pejabat yang berwenang:

- a. Menyalin atau mengutip isi surat-surat jawaban yang berdasarkan perintah pejabat yang harus dirahasiakan.
- b. Menyiarkan seluruh atau sebagian dari isi surat-surat kepada pihak-pihak yang seharusnya tidak boleh mengetahui.
- c. Mengumumkan keterangan-keterangan yang dimuat dalam surat-surat rahasia An tanpa seizin pejabat yang berwenang.

Mereka yang melanggar kewajiban ini dapat dituntut ke Pengadilan Negeri dan dapat dikenakan hukuman kurungan menurut ketentuan dalam Pasal 528 Kitab Undang-undang Hukum Pidana (selama-lamanya 2 bulan, atau denda sebanyak-banyak Rp 300,00).

12. Larangan Memberi Keterangan Kepada Pers

Pada dasarnya seorang pegawai negeri tidak diperbolehkan memberikan keterangan-keterangan kepada pers mengenai kebijaksanaan pemerintah. Keterangan-keterangan seperti itu hanya dapat diberikan dengan persetujuan Menteri yang bersangkutan atau pejabat-pejabat tertentu yang telah ditetapkan misalnya Bagian Hubungan Masyarakat. Selama belum ada instruksi resmi yang tegas terhadap suatu soal dari pimpinan maka para pegawai jangan sekali-kali memberikan keterangan-keterangan kepada pers atau masyarakat. Para pegawai yang membaca keterangan-keterangan dalam pers itu hendaknya mengadakan penelitian lebih dahulu dengan saksama akan kebenarannya, apabila perlu dengan mengadakan kontak dengan Menteri yang bersangkutan atau pegawai/pejabat tertentu yang telah ditunjuknya menurut jalur-jalur prosedur dan hierarki yang berlaku dalam Departemen atau instansi yang bersangkutan.

13. Jangan Melalaikan Kewajiban, Baik Selama atau di Luar Jam Bekerja

Seorang pegawai negeri tidak boleh melalaikan kewajibannya. Melalaikan kewajibannya yang dimaksud antara lain meliputi:

- a. Melanggar suatu aturan jabatan.
- b. Melakukan suatu hal yang seharusnya tidak boleh diperbuat/dilakukan.
- c. Mengabaikan suatu hal yang seharusnya dilakukan oleh pegawai yang baik-baik/normal.

Seorang pegawai yang melalaikan kewajibannya misalnya melanggar salah satu ketentuan yang telah ditetapkan dapat diberikan suatu hukuman jabatan yang terdiri misalnya dengan teguran tertulis mulai dari yang ringan sampai bertingkat-tingkat pada yang lebih berat/sampai pemberhentian dari jabatan (bagi pegawai sementara) atau pemberhentian sebagai Pegawai Negeri Sipil.

Kewajiban ini ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor I I Tahun 1952, yang selanjutnya telah disempurnakan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980.

14. Larangan Menerima Hadiah

Mengenai hal ini tidak suatu penjelasan lebih lanjut, sehingga timbul persoalan sekitar pernyataan, hadiah-hadiah apakah dan dalam hal-hal apakah pemberian itu dianggap bertentangan, dan dalam hal-hal apakah dianggap tidak bertentangan dengan sifat kehormatan jabatan dan dalam hal-hal apakah dianggap menyangkut atau tidak menyangkut dengan pekerjaan jabatan. Juga mengenai pertanyaan ini tidak terdapat suatu penjelasan atau petunjuk lebih lanjut, sehingga jawaban atas pertanyaan harus dipertimbangkan oleh tiap-tiap pegawai negeri sendiri, apabila pegawai yang bersangkutan menemui hal tersebut.

Tetapi apabila ia dalam mempertimbangkan batas-batas yang pantas dan tidak pantas tersebut membuat sesuatu kekeliruan yang terlalu besar atau terlalu Sering menyimpang dari apa yang dipandang pantas sehingga mencolok, maka dapat termasuk dalam ketentuan dalam Pasal-pasal 418 dan 419 dari Kitab Undang-undang Hukum Pidana. Pasal 418 tersebut mengancam dengan hukuman penjara bagi seorang pegawai negeri yang menerima suatu hadiah, yang diberikan kepadanya berhubung dengan suatu kekuasaan atau wewenang yang dimiliki berdasarkan atas jabatannya. Lebih berat lagi hukuman yang dapat dikenakan terhadap seorang pegawai negeri menurut Pasal 419, yaitu dalam hal ia menerima hadiah, yang diberikan kepadanya dengan maksud untuk melakukan atau tidak melakukan suatu tindakan yang bertentangan dengan kewajiban jabatannya. sebagai suatu pegangan untuk memberi bantuan dalam mempertimbangkan batas-batas yang bertentangan dan yang tidak bertentangan dengan sifat atau kehormatan jabatan, untuk lebih jelasnya dapat dipelajari dalam Keputusan Presiden Nomor 10 Tahun 1974 tentang beberapa pembahasan kegiatan pegawai negeri dalam rangka pendayagunaan aparatur negara dan kesederhanaan hidup (pola hidup) sederhana. Tetapi dapat disimpulkan bahwa yang dapat diterima sebagai hadiah oleh seorang pegawai negeri, adalah pemberian sebagai hadiah dalam suatu hubungan persahabatan. Barang-barang yang bisa diberikan oleh seseorang kepada sahabatnya, apabila ia misalnya merayakan hari ulang tahun atau mengadakan suatu perayaan lain. Barang-

barang itu biasanya terdiri dari misalnya sepotong barang pakaian, kue-kue, rokok dan lain-lain seperti itu.

Juga sedikit uang, apabila pemberian uang itu sudah menjadi adat kebiasaan dalam suatu daerah, misalnya pada perayaan khitanan anak. Tidak biasa untuk diberikan kepada seorang sahabat, misalnya sebuah mobil, lemari es, uang dalam jumlah besar dan lain sebagainya, sehingga apabila diterima barang seperti itu sebagai hadiah, maka sangat mungkin hal itu akan dipandang sebagai bertentangan dengan sifat atau kehormatan jabatan, atau dengan kedudukan sebagai pegawai negeri pada umumnya, atau dianggap bersangkutan dengan pekerjaan jabatannya.

15. Larangan Bekerja dalam Lapangan Swasta

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 1974 dinyatakan bahwa Pegawai Negeri Sipil golongan IV/a PGPS 1968 ke atas, Gubernur, Bupati/Walikota, para pejabat eselon I dan eselon II dari kantor yang bersangkutan serta para camat dan mantri pagar praja dilarang:

- a. Memiliki seluruh atau sebagian perusahaan swasta.
- b. Memimpin, duduk sebagai anggota pengurus atau pengawas perusahaan swasta.
- c. Melakukan kegiatan usaha dagang, baik secara resmi maupun sambilan.

16. Usaha-usaha dan Kegiatan-kegiatan yang Perlu Mendapat Izin

°Pegawai negeri pada umumnya apabila melakukan pekerjaan swasta yang mempunyai fungsi sosial (praktek dokter/bidan, mengajar sebagai guru) tidak perlu mendapat izin tertulis dari pejabat yang berwenang.

Izin dimaksud harus juga didapat dalam hal pegawai negeri memiliki perusahaan swasta.

Dalam rangka kebijaksanaan pemerintah bahwa untuk melaksanakan tugas-tugas umum pemerintahan terutama pembangunan nasional diperlukan adanya aparatur negara yang berwibawa, efektif dan efisien, di mana setiap pegawai negeri harus mempunyai peranan yang menentukan, karena selain mereka itu diisyaratkan untuk memiliki kemampuan teknis, harus juga mempunyai sikap mental yang bersih dan jujur serta penuh rasa pengabdian kepada kepentingan rakyat, negara dan bangsa.

Pemerintah selama ini telah mengusahakan terciptanya aparatur negara yang demikian itu dengan berbagai kebijaksanaan, antara lain berupa peningkatan penghasilan secara sertahap sesuai dengan kemampuan keuangan negara, agar seluruh perhatian dan kemampuan mereka benar-benar dicurahkan pada

pelaksanaan tugas masing-masing. Pemerintah memandang perlu membatasi kegiatan-kegiatan pegawai negeri yang berhubungan dengan usaha-usaha swasta, dengan memperhatikan kedudukan dan fungsi serta luas tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas umum pemerintahan. Pembatasan itu berupa larangan dan perlu adanya izin atau persetujuan apabila seorang pegawai negeri melakukan kegiatan-kegiatan dalam usaha swasta.

Di samping itu, pemerintah dapat menugaskan pegawai negeri bekerja pada perusahaan swasta milik instansi resmi yang mempunyai fungsi sosial. Pelaksanaan tugas itu tidak dapat dirangkap dengan jabatan pemerintahan kecuali untuk penugasan sebagai pengawasan dalam perusahaan. Pemerintah dalam hal ini membatasi pula kegiatan dan usaha-usaha swasta bagi istri pegawai sesuai dengan jabatan dan golongan, yang berupa larangan, wajib mendapat izin atau, persetujuan dari pejabat yang berwenang berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 1974.

17. Larangan Melakukan Beberapa Perbuatan Tertentu

Larangan perbuatan-perbuatan yang dimaksudkan di sini antara lain meliputi:

- a. Menggelapkan uang atau surat-surat berharga yang ada padanya berdasar jabatannya (Pasal 415).
- b. Memalsukan buku-buku atau daftar-daftar yang harus dibuat untuk pengawasan pihak administrasi (Pasal 416).
- c. Menggelapkan atau menghilangkan Surat-Surat atau daftar-daftar yang akan dipergunakan sebagai suatu bukti oleh yang berwajib (Pasal 417).
- d. Menerima hadiah atau janji sedangkan pegawai yang bersangkutan mengetahui atau patut mengetahui bahwa pemberian hadiah itu dilakukan sehubungan dengan kekuasaan atau wewenang yang dimiliki berdasar jabatannya (Pasal 418).
- e. Menerima hadiah atau janji, sedang pegawai yang bersangkutan mengetahui atau patut dapat menyangka bahwa pemberian hadiah itu adalah untuk melakukan atau telah melakukan suatu tindakan yang bertentangan dengan tugas kewajiban dalam jabatannya (Pasal 419).
- f. Dengan menyalahgunakan kekuasaan memaksa seseorang untuk memberikan sesuatu dengan maksud untuk menguntungkan dirinya sendiri (Pasal 423).
- g. Menerima atau meminta sesuatu sehubungan dengan jabatannya, seolah-olah penerimaan atau permintaan itu adalah seharusnya, padahal ia mengetahui bahwa penerimaan atau permintaan itu tidak seharusnya (Pasal 425).

- h. Ikut Serta dalam urusan pemborongan atau penjualan, yang pengurusannya diserahkan kepadanya (Pasal 435).
- i. Mempunyai surat-surat jabatan setelah dipensiun atau diberhentikan, tanpa izin dari yang berwajib (Pasal 554).

18. Larangan Melakukan Perbuatan perbuatanKorupsi

Berdasarkan Undang-undang Nomor 3 Tahun 1971 perbuatan korupsi ini meliputi:

- a) Perbuatan yang: ditunjuk untuk memperkaya diri sendiri, orang lain, atau suatu badan;
- b) secara langsung atau tidak langsung merugikan keuangan atau perekonomian negara.,
- c) Perbuatan seseorang yang: menguntungkan diri sendiri atau orang lain atau suatu badan;
- d) yang dilakukan dengan menyalahgunakan kewenangan, kesempatan atau kedudukan; dengan merugikan perekonomian dan atau keuangan negara.
- e) Kejahatan-kejahatan yang disebut dalam Pasal 1 ayat (1) huruf c dari Undang-undang Nomor 3 Tahun 1971 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi dan beberapa pasal dari Kitab Undang-undang Hukum Pidana, di antaranya Pasal-pasal 415 sampai dengan 420, 423, 425 dan 435.
- f) Barang siapa yang memberi hadiah atau janji kepada seorang pegawai negeri dengan mengingat sesuatu kekuasaan atau sesuatu wewenang yang melekat pada jabatan pegawai negeri itu.
- g) Barang siapa tanpa alasan yang wajar dalam waktu sesingkat-singkatnya setelah menerima hadiah atau janji, pegawai negeri tidak melaporkan hadiah atau janji tersebut kepada yang berwajib, sesuai dengan Undang-undang Nomor 3/1971 Lembaran Negara Nomor 19 Tahun 1971.

19. Larangan Melalaikan Kewajiban

Berdasarkan Instruksi Presiden Nomor 13 Tahun 1973 kemudian dipertegas lagi dalam Keputusan Presiden Nomor 10 Tahun 1974 melarang anggota-anggota ABRI maupun Pegawai Negeri Sipil untuk:

- a) berjudi, baik secara langsung maupun tidak langsung;
- b) menyelenggarakan, ikut serta menyelenggarakan atau membantu di dalam penyelenggaraan perjudian, baik langsung maupun tidak langsung;

- c) menyalahgunakan wewenang, pengaruh, kekuasaan atau kekuatan fisik untuk memberi kesempatan dalam segala bentuknya, termasuk memberikan perlindungan, bagi penyelenggaraan perjudian.

12.3 Kewajiban Pegawai Negeri Berdasarkan atas Kedudukan

Kewajiban-kewajiban yang harus dipenuhi berdasarkan kedudukan pegawai negeri pada dasarnya meliputi:

1. Seorang pegawai negeri harus melakukan tugas sehari-hari di tempat pekerjaannya masing-masing. Tugas ini sudah diketahui oleh setiap pegawai, meskipun pada umumnya tidak ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku.
2. Selain itu harus diperhatikan beberapa kewajiban dan larangan yang ditetapkan dalam beberapa peraturan perundang-undangan yang berlaku.
3. Kecuali itu harus menginsafi bahwa is sebenarnya bekerja untuk kepentingan umum/dinas.
4. Ia harus menjalankan dengan sungguh-sungguh semua peraturan perundang-undangan yang berlaku yang dibuat/diberikan oleh instansi-instansi pemerintah yang berwenang dan berusaha supaya dijalankan oleh aparatur pemerintah dengan sebaik-baiknya.
5. Harus ikut berusaha sedapat-dapatnya dalam batas-batas kekuasaannya kemampuan/untuk menjaga agar setiap peraturan perundang-undangan yang berlaku dapat terlaksana sesuai dengan rencana dan program kerja pelaksanaan ketentuan-ketentuan tersebut sebagaimana yang diharapkan.



BAB 13

Etika Pegawai Negeri Sipil

13.1 Pengertian Etika

Dalam kehidupan masyarakat modern, setiap individu/anggota masyarakat diharapkan untuk dapat bersosialisasi dengan anggota masyarakat lainnya. Akan tetapi, dalam kehidupan bermasyarakat dibatasi oleh kaidah-kaidah yang terdapat dalam lingkungannya, baik itu norma hukum, kesopanan, kesusilaan dan agama yang disebut sebagai etika. Kondisi tersebut menimbulkan konsekuensi berupa penghormatan terhadap nilai-nilai yang hidup dalam masyarakat.

Istilah etika berasal dari bahasa Yunani, *ethos*, yang berarti kebiasaan atau watak. Jadi, dalam hal ini etika merupakan pola perilaku atau kebiasaan yang baik dan dapat diterima oleh lingkungan pergaulan seseorang atau sesuatu organisasi tertentu. Dengan demikian, tergantung pada situasi dan cara pandangnya, seseorang dapat menilai apakah etika yang digunakan atau diterapkan itu bersifat baik atau buruk. Dalam konteks organisasi administrasi publik atau pemerintah, pola-pola sikap dan perilaku serta hubungan antar manusia dalam organisasi maupun hubungannya dengan pihak luar organisasi pada umumnya diatur dalam peraturan perundangan yang berlaku. Etika bagi aparatur pemerintah merupakan hal penting yang harus dikembangkan karena dengan adanya etika diharapkan mampu untuk membangkitkan kepekaan birokrasi (pemerintah) dalam melayani kepentingan masyarakat.

Pihak pemerintah mempunyai tugas-tugas terhadap masyarakat dengan melaksanakan suatu kebijakan lingkungan dalam bentuk wewenang, yaitu kekuasaan yuridis akan orang-orang pribadi, badan-badan hukum dan memberikannya kepada Pegawai Negeri hak-hak dan kewajiban-kewajiban yang dapat dan mereka pegang menurut hukum.” Pegawai Negeri Sipil sebagai aparatur negara adalah abdi negara dan abdi masyarakat. Sebagai abdi negara, seorang Pegawai Negeri terikat dengan segala aturan hukum yang berlaku.

Nilai-nilai etika yang harus ditaati oleh Pegawai Negeri Sipil tercermin dalam kewajiban PNS berdasarkan peraturan perundangan. Kewajiban pegawai negeri adalah segala sesuatu yang wajib dilakukan berdasarkan peraturan perundang-undangan. Bentuk kewajiban tersebut terakumulasi dalam bentuk sikap dan perilaku yang harus dijaga oleh setiap Pegawai Negeri Sipil. Bentuk konkret dari penjabaran iktikad baik pemerintah dalam menjunjung tinggi nilai-nilai etika di lingkungan Pegawai Negeri Sipil adalah dicantumkannya kode etik Pegawai Negeri Sipil dan Sumpah/Janji Pegawai Negeri Sipil dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999.

13.2 Kode Etik Pegawai Negeri Sipil

Pada tahun 2003, Pemerintah melalui kantor Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (MENPAN) telah mengambil inisiatif untuk menjabarkan pokok-pokok etika dalam peraturan perundangan dan diaplikasikan dalam lingkungan Pegawai Negeri Sipil. Selain dari penegasan sanksi dalam Peraturan pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, terdapat pula usaha pemerintah dengan nama KORPRI dalam rangka meningkatkan kualitas Pegawai Negeri Sipil dengan membuat Panca Prasetya KORPRI Pegawai Republik Indonesia sebagai Kode Etik Pegawai Republik Indonesia yang dibacakan pada setiap apel bendera dan ditirukan oleh seluruh peserta apel bendera.

Pada umumnya yang dimaksud dengan kode etik adalah sekumpulan norma, asas, dan nilai yang menjadi pedoman bagi anggota kelompok profesi tertentu dalam bersikap, berperilaku dan melaksanakan kegiatan-kegiatan sebagai anggota kelompok profesi tersebut. Di dalam kehidupan sehari-hari, setiap manusia memiliki keterikatan. Dalam lingkungan keluarga, kehidupan pribadi kita dibatasi oleh ketentuan-ketentuan ataupun pedoman hidup baik yang berasal dari adat maupun agama. Dalam kehidupan bermasyarakat yang menjadi patokan adalah hukum positif yang proses penerapannya untuk memelihara dan menumbuhkan rasa keadilan, sedangkan di dalam kehidupan profesi, martabat serta kehormatan anggota ditentukan oleh kode etik. Menurut Peraturan Pemerintah No. 42 Tahun 2004, Kode etik Pegawai Negeri Sipil adalah pedoman sikap, tingkah laku, dan perbuatan PNS di dalam melaksanakan tugasnya dan pergaulan hidup sehari-hari.

KORPRI telah memiliki kode etik KORPRI, yaitu Saptaprasetya KORPRI yang ditetapkan dengan Keputusan MUNAS Pertama KORPRI Nomor: 03/MUNAS/1978 tanggal 2 Desember 1978, kemudian disempurnakan dengan Keputusan MUNAS Ketiga KORPRI Nomor: Kep-05/MUNAS/1989 tanggal 1 Juni 1989. Saptaprasetya terdiri atas 7 butir janji luhur dari segenap anggota

KORPRI untuk melaksanakan kewajibannya sebagai warga negara, unsur aparatur negara dan abdi masyarakat.” Kemudian dengan perkembangan yang ada, akhirnya Sapta prasetya KORPRI dikerucutkan menjadi Panca Prasetya KORPRI sebagai kode etik yang berisi lima butir janji atau komitmen PNS terhadap negara.

Panca prasetya KORPRI adalah sebagai berikut:

Kami anggota KORPRI yang beriman dan sertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, adalah insan yang:

1. Setia dan taat kepada Negara Kesatuan dan Pemerintah Indonesia, yang berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945;
2. Menjunjung tinggi kehormatan bangsa dan negara serta memegang teguh rahasia jabatan dan rahasia negara;
3. Mengutamakan kepentingan negara dan masyarakat di atas kepentingan pribadi dan golongan;
4. Bertekad memelihara persatuan dan kesatuan bangsa serta kesetiakawanan KORPRI;
5. Berjuang menegakkan kejujuran dan keadilan, serta meningkatkan kesejahteraan dan profesionalisme.

Menurut kandungan nilainya, Panca prasetya KORPRI dapat dikelompokkan menjadi 2 (dua) kelompok, yang terdiri atas:

1. Kelompok Pertama

Prasetya pertama, kedua dan ketiga menunjukkan harkat jati diri anggota KORPRI, yaitu sebagai warga negara yang setia kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 dan sertakwa kepada Tuhan yang Maha Esa, yang diwujudkan sebagai pejuang dan pengabdikan terhadap negara dan bangsanya.

2. Kelompok Kedua

Prasetya keempat, dan kelima menunjukkan sikap dan perilaku yang harus diperankan oleh anggota KORPRI sebagai aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat.

Berdasarkan Pasal 28 Undang-Undang No. 43 Tahun 1999 bahwa fungsi dari kode etik merupakan pedoman sikap, tingkah laku dan perbuatan di dalam dan di luar kedinasan. Secara otomatis kode etik menimbulkan sanksi moral terhadap pelanggaran yang dilakukan Pegawai Negeri Sipil terlepas dari Peraturan pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

13.3 Sumpah/Janji Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil

Salah satu kewajiban yang harus dilakukan oleh PNS adalah sumpah/janji pengangkatan PNS yang ditegaskan pada Pasal 26 Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang No. 43 Tahun 1999 dan Pasal 2 butir (d) Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin PNS. Setiap PNS dipercayakan tugas negara yang harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Dalam pelaksanaan tugas tersebut diperlukan keikhlasan, kejujuran, dan tanggung jawab sebagai salah satu upaya untuk menjamin pelaksanaan tugas kedinasan dengan baik. Setiap calon PNS pada saat pengangkatannya menjadi PNS akan mengangkat sumpah/janji PNS di hadapan atasan yang berwenang menurut agama atau kepercayaannya. Pelanggaran terhadap sumpah/janji pengangkatan dikategorikan sebagai dosa dan akan mendapatkan sanksi.

Mengenai pengangkatan guna meniti karier sebagai PNS, sejak dari awal pemerintah telah berusaha mengantisipasi pengaruh negatif yang akan timbul dari status PNS. Antisipasi itu berupa pembekalan etika moral dalam bentuk *pengambilan sumpah* untuk diangkat menjadi PNS. Sumpah pengangkatan ini setelah diucapkan lalu dibuat berita acara yang ditandatangani oleh yang mengambil sumpah, yang mengangkat sumpah dan saksi-saksi.

Mencermati substansi dalam sumpah/janji pengangkatan, di dalamnya terdapat dua hubungan yang saling terkait dan mempengaruhi, yaitu hubungan secara vertikal antara manusia dengan Tuhan-Nya Serta hubungan horizontal antara manusia dengan masyarakat dan bangsa. Sumpah bersinggungan dengan pembentukan kepribadian PNS agar dapat menjalankan tugas kedinasan secara baik. Makna dari kepribadian adalah refleksi aspek perilaku individu yang menyangkut pada diri masing-masing terhadap masyarakat, dalam arti ia merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari lingkungan masyarakat tertentu, dengan kata lain bahwa ia merupakan bagian yang ikut menentukan, menjadikan dan menghasilkan warna dalam masyarakat dalam bentuk etos kerja.”

Substansi dari sumpah pengangkatan memang dirasakan ideal dan sempurna, namun dilihat realitas perkembangan situasi pemerintahan, sumpah hanya terkesan sebagai formalitas yang berupa wacana tanpa aplikasi. Berdasarkan pernyataan dari Mantan Menpan M. Faisal Tamin pada saat usai wisuda peserta pendidikan dan latihan (Diklat) kepemimpinan eselon II angkatan VIII tanggal 14 Maret 2003 di Bandar Lampung bahwa sekitar 53% dari empat juta PNS di Indonesia mendapat gaji buta atau hanya 47% yang produktif dan profesional. Berdasarkan hitungan matematis, 53% dari empat juta pegawai itu berarti sama dengan 2,12 juta pegawai. Faisal menambahkan bahwa pegawai

yang ada dalam kategori tersebut merupakan pegawai yang tidak bekerja secara profesional dan tidak berfungsi baik dalam tugas pelayanan publik. Efek yang timbul adalah beban negara semakin berat karena setiap tahun pemerintah mengeluarkan anggaran yang lebih besar untuk pegawai dibandingkan dengan pembangunan kemasyarakatan.

1. Sejarah Sumpah/Janji Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil

Menurut *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, sumpah adalah pernyataan yang diucapkan dengan resmi bersaksi kepada Tuhan atau sesuatu yang dianggap suci, bahwa apa yang dikatakan atau dijanjikan itu adalah benar. Menurut *Ensiklopedia Encarta*, Sumpah/Janji berarti mengikat orang yang membuat pernyataan melakukan suatu tindakan tertentu. Kegagalan untuk menepati janji dapat mempunyai konsekuensi secara moral dan bertentangan dengan peraturan perundang-undangan. Menurut *Ensiklopedia Indonesia Jilid 5*, sumpah berarti diangkat oleh orang yang berseru kepada Allah bahwa ia mau menepati janji. Barang siapa dengan sadar melakukan kesalahan ia melakukan dosa dengan adanya sanksi. Sumpah/Janji menurut Penjelasan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian adalah suatu kesanggupan untuk menaati keharusan atau untuk tidak melakukan larangan yang ditentukan, yang diikrarkan di hadapan atasan yang berwenang menurut agama atau kepercayaannya terhadap Tuhan Yang Maha Esa. Dasar dirumuskannya Sumpah Pengangkatan PNS berawal dari perjuangan bangsa Indonesia dalam merebut kemerdekaan, di mana tertera dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945, yaitu

- a) Atas Berkat Rahmat Allah Yang Maha Kuasa dan dengan didorong oleh keinginan luhur, supaya berkehidupan kebangsaan yang bebas;
- b) Rakyat Indonesia menyatakan dengan ini kemerdekaannya.

Apa yang disebutkan oleh butir a adalah menyangkut iman, sedangkan butir b adalah pelaksanaan iman (amal). Kalimat “Atas Berkat Rahmat Allah Yang Maha Kuasa” merupakan bentuk pernyataan iman di mana kemerdekaan yang lahir dan ada saat ini tiada lain hanya karena Berkat dan Rahmat Allah Yang Maha Kuasa semata dan hal tersebut haruslah dipadukan dengan amal agar dapat terealisasinya tujuan nasional. Kata iman terhadap Tuhan, dicantumkan kembali dalam lima asas yang menjadi falsafah bangsa dan negara disebut Pancasila dengan menempatkan pada Sila Pertama, Ketuhanan Yang mana Esa. Oleh karena itu substansi sumpah pengangkatan merumuskan kata “Demi Allah Saya Bersumpah” merupakan pernyataan iman terhadap Tuhan-Nya.

Apabila dicermati dalam pernyataan sumpah/janji tersebut terdapat dua hubungan, yaitu hubungan secara vertikal antara manusia dengan Tuhan-Nya serta hubungan horizontal antara manusia dengan masyarakat dan bangsa. Melihat hal tersebut, sumpah/janji bersinggungan dengan pembentukan kepribadian PNS agar dapat menjalankan tugas kedinasan secara baik. Apabila dicermati mengenai makna kepribadian, maka pribadi akan menyangkut pada diri seseorang, dalam arti ia merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari lingkungan masyarakat tertentu. Dengan kata lain, ia merupakan bagian yang ikut menentukan, menjadikan, dan menghasilkan wawa dalam masyarakat dalam bentuk etos kerja. Oleh sebab itu, membina kepribadian itu sungguh perlu agar masyarakat yang terdiri atas ragam dan corak yang berbeda dapat diarahkan untuk mencapai tujuan nasional.

Keputusan Musyawarah Nasional Pertama Korps Pegawai Republik Indonesia dalam Pasal 2 secara tegas ditentukan bahwa asas KORPRI adalah Pancasila dan UUD 1945 dan dalam Pasal 3 mengatur mengenai pembinaan watak, pemeliharaan rasa persatuan dan kesatuan yang dasarnya kekeluargaan dalam mewujudkan kerja sama yang bulat dan disadari oleh jiwa pengabdian kepada masyarakat. Mengenai pengabdian berdasar asas yang tunggal, dituntut pemupukan rasa tanggung jawab dan daya cipta yang dinamis. Melalui upaya demikian dikembangkan rasa kesetiaan kepada Pancasila, UUD 1945, Negara dan Pemerintah. Dalam hal ini terdapat penekanan terhadap pembinaan rohaniah dan jasmaniah agar menghasilkan PNS yang sejahtera, beriman dan sertakwa yang didasarkan pada moralitas PNS.

Mengenai sumpah/janji pengangkatan PNS telah diatur dalam:

- a) Pasal 26 Undang-Undang Pokok Kepegawaian Nomor 8 Tahun 1974 sebagaimana telah diubah dalam Pasal 26 ayat (1) dan (2) Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999;
- b) Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 1975;
- c) Surat Edaran Kepala BAKN Nomor 14/SE/1975.

2. Pembahasan Hasil Kerja DPR Mengenai Relevansi Sumpah/Janji dalam Hukum Kepegawaian

Pembahasan Hasil Kerja DPR merupakan *follow up* dari adanya harapan masyarakat untuk menciptakan kesejahteraan. Pembahasan ini dimulai dari tahun 1974, DPR membahas mengenai Rancangan Undang-Undang tentang Kepegawaian, pokok-pokok masalah yang dikemukakan oleh masing-masing fraksi, baik dalam pandangan umum maupun dalam rapat kerja Komisi 11 dengan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara. Dr. J.B. Sumarlin, ada

sebanyak 69 pokok masalah dan dari sekian permasalahan pokok terdapat tujuh permasalahan yang merupakan *crucial point*, meliputi:

- a. masalah Peradilan PNS;
- b. masalah PNS dapat atau tidak dapat memasuki suatu Partai Politik;
- c. masalah pemeliharaan kesehatan PNS;
- d. masalah penambahan suatu sub dalam konsiderans “menimbang”;
- e. masalah hukuman jabatan dan larangan bagi PNS;
- f. masalah syarat-syarat pengangkatan PNS;
- g. masalah kode etik, jiwa korps, dan disiplin PNS.

Melalui beberapa perubahan yang ada, baik bersifat reklasionil maupun yang bersifat prinsipil, akhirnya DPR dapat menyetujui Rancangan Undang-Undang tentang Pokok-Pokok Kepegawaian untuk disahkan menjadi Undang-Undang sebagai pengganti dari Undang-Undang Nomor 18 Tahun 1961 dan beberapa peraturan perundang-undangan lainnya yang berhubungan dengan itu, karena dianggap sudah tidak sesuai lagi.

Pemerintah dalam hal ini Mantan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dr. J.B. Sumarlin dalam sambutannya mengemukakan bahwa: Dengan disahkannya Rancangan Undang-Undang tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, maka keinginan Pemerintah dan Rakyat untuk meletakkan landasan yang kokoh dan mantap bagi pembinaan aparatur negara sebagai abdi masyarakat yang memiliki ciri-ciri antara lain:

- a) Penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara, dan Pemerintah;
- b) Berdisiplin, berdaya guna, berhasil guna, dan bermutu tinggi;
- c) Berwibawa, penuh pengabdian dan tugas, Serta sadar akan tanggung jawabnya untuk menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan.

Berdasarkan isi sambutan dan poin-poin yang termaktub dalam Rancangan Undang-Undang terdapat relevansi makna dan keterkaitan substansi dengan Sumpah/Janji Pengangkatan PNS.

Pada tahun 1999 Komisi II DPR RI Bidang Administrasi dan Aparatur Negara. telah membahas mengenai:

- a) Komisi 11 menghargai dan mendorong agar Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara senantiasa meningkatkan upaya penataan struktur kepegawaian termasuk penggajian dalam rangka meningkatkan format kelembagaan Negara dalam pelayanan.

- b) Penyimpangan dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan termasuk berlangsungnya kekuasaan Negara yang bersifat sentralistik menyebabkan terjadinya ketidakseimbangan kekuasaan atau kewenangan di antara institusi Negara. Kemajuan-kemajuan yang dicapai sebagai akibat dari gerakan reformasi tentunya akan sangat berguna apabila betul-betul dapat mengubah kondisi riil yang terjadi dengan kehidupan berbangsa dan bernegara dalam rangka menuju Indonesia baru yang demokratis, maju dan transparan. Dalam rangka mewujudkan kehendak tersebut, Komisi 11 berpendapat bahwa Aparatur Negara sebagai satu alas tiang Negara, hendaknya betul-betul didorong untuk mewujudkan terselenggaranya pemerintahan Negara yang bersih, baik dan bertanggung jawab (*good governance*).
- c) Terwujudnya pemerintahan yang bersih dan baik *good governance* merupakan keinginan dari segenap bangsa atau masyarakat. Hal ini diharapkan dapat diimplementasikan terutama dalam rangka tugas pelayanan kepada masyarakat dengan demikian akan dapat meningkatkan citra dan wibawa pemerintah sebagai aparatur atau abdi Negara yang baik dan bertanggung jawab dengan menjunjung moral. Oleh karena itu, Komisi 11 mengharapkan agar pemerintahan terus berupaya menciptakan pemerintahan yang baik, andal, profesional, efisien, dan mampu memenuhi tuntutan masyarakat sehingga prinsip kepastian hukum, keterbukaan, akuntabilitas publik, dan profesionalisme dapat terealisasi.
- d) Komisi 11 mendukung langkah-langkah BKN dan LAN dalam upaya menciptakan Aparatur Negara yang bersih dan bebas KKN Serta upaya BKN untuk menyempurnakan beberapa Rancangan Peraturan Perundang-undangan (RPP) khususnya RPP sebagai pelaksana dari Undang-Undang No. 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang No. 8 Tahun 1974 sebagai pedoman bagi penyelenggaraan pemerintahan yang baik, mempunyai kepastian, mendorong kinerja, dan lain-lain.
- e) Berdasarkan pembahasan Komisi II Bidang Administrasi dan Aparatur Negara, penempatan sumpah pengangkatan dalam Pasal 26 Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 sudah tepat karena disesuaikan dengan harapan yang ingin dicapai oleh bangsa Indonesia melalui gambaran dari DPR Republik Indonesia.”

3. Prosedur Sumpah/Janji Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil

Setelah mengetahui relevansi sumpah/janji pengangkatan Pegawai Negeri Sipil, maka diperlukan pemahaman tentang prosedur yang akan menggambarkan prosesi pengangkatan sumpah/janji oleh PNS agar dapat memberikan kejelasan dan kepastian pengambilan sumpah/janji oleh PNS oleh pihak yang berwenang.

Dalam usaha membina PNS yang bersih, jujur dan sadar akan tanggung jawab sebagai unsur aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat, pemerintah memandang perlu menetapkan PP yang mengatur pelaksanaan Sumpah/Janji PNS. Berhubung dengan itu pada tanggal 23 Juni 1975 telah dikeluarkan PP Nomor 21 Tahun 1975 tentang Sumpah/Janji PNS .

Sumpah/Janji adalah suatu kesanggupan untuk menaati keharusan atau untuk tidak melakukan larangan yang ditentukan, yang diikrarkan di hadapan atasan yang berwenang menurut agama/kepercayaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa. Setiap PNS diwajibkan untuk mengangkat sumpah/janji sekali selama ia berkedudukan sebagai PNS. Seseorang yang telah berhenti sebagai PNS, tetapi beberapa kemudian diangkat kembali menjadi Pegawai Negeri Sipil ia wajib kembali mengangkat Sumpah/Janji PNS .

Susunan kata-kata sumpah/janji yang dimaksud dalam Pasal I menurut Pasal 26 Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 adalah sebagai berikut:

Demi Allah, saya bersumpah/berjanji:

“Bahwa saya, untuk diangkat menjadi PNS, akan setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara, dan Pemerintah; Bahwa saya, akan menaati segala peraturan perundang-undangan yang berlaku dan melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan kepada saya dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab;

Bahwa saya, akan senantiasa menjunjung tinggi kehormatan Negara, Pemerintah, dan martabat PNS, serta akan senantiasa mengutamakan kepentingan negara dari pada kepentingan saya sendiri, seseorang atau golongan;

Bahwa saya, akan memegang rahasia sesuatu yang menurut sifatnya atau menurut perintah hares saya rahasiakan; Bahwa saya, akan bekerja dengan jujur, tertib, cermat, dan bersemangat untuk kepentingan negara.”

Susunan kata-kata dalam sumpah/janji menurut Pasal 3 ayat (1) PP Nomor 21 Tahun 1975 dapat berubah sesuai dengan keyakinan tentang agama/kepercayaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa, dalam hat ini susunan perubahannya terdapat pada kalimat: “Demi Allah” serta bersumpah/berjanji tersebut

dalam Pasal 26 diganti dengan kalimat: “Demi Tuhan Yang Maha Esa, saya menyatakan dan berjanji dengan sungguh-sungguh” (Pasal 3 ayat (2)) .Bagi mereka yang beragama Hindu, kata-kata: “Demi Allah” dalam Pasal 26, diganti dengan “Om atah Paramawisesa”. Bagi mereka yang beragama Buddha diganti dengan “Demi Sang hyang adi Buddha”. Bagi mereka yang selain dari agama Islam, Kristen, Buddha, Hindu, kata-kata “Demi Allah” diganti dengan katakata lainnya yang sesuai dengan kepercayaannya terhadap Tuhan Yang Maha Esa. Tambahan kalimat pada akhir Sumpah/Janji bagi mereka yang beragama Kristen, pada akhir sumpah ditambahkan kalimat yang berbunyi: “Kiranya Tuhan menolong Saya”.

Pada pelaksanaan pengangkatan sumpah, yang mengangkat sumpah adalah setiap Caton PNS yang telah menjadi PNS (segera) dan PNS yang pada saat berlakunya PP Nomor 21 Tahun 1975 belum mengangkat sumpah/janji.

Pejabat yang mengambil sumpah/janji meliputi:

- a) Menteri (dapat menunjuk pejabat lain);
- b) Jaksa Agung;
- c) Pimpinan Lembaga Pemerintah Nondepartemen;
- d) Pimpinan Kesekretariatan Lembaga Tinggi Negara;
- e) Pejabat lain yang ditentukan oleh presiden.

Tata cara pengambilan sumpah/janji PNS dapat dilakukan secara perorangan ataupun secara bersama-sama dalam suatu acara yang khidmat dengan peserta dalam upacara meliputi:

- a) Pejabat yang mengambil sumpah/janji sebagai inspektur upacara;
- b) PNS yang mengangkat sumpah/janji;
- c) Saksi-saksi;
- d) Rohaniawan;
- e) Undangan.

PNS yang mengangkat sumpah/janji didampingi oleh Rohaniawan dengan saksi-saksi terdiri atas PNS yang pangkatnya serendah-rendahnya sama dengan pangkat PNS yang mengangkat sumpah. Setelah pengambilan sumpah, pejabat yang mengambil sumpah/janji PNS membuat berita acara yang ditandatangani oleh:

- a) Pejabat yang mengambil sumpah/janji;
- b) PNS yang mengangkat sumpah/janji;
- c) Saksi-saksi.

Berita acara yang telah ditandatangani dibuat rangkap tiga yang diperuntukkan PNS yang bersangkutan, BAKN, dan arsip instansi yang bersangkutan.

13.4 Sanksi Pelanggaran Kode Etik dan Sumpah Janji Pengangkatan PNS

PNS mempunyai kode etik sebagai pedoman sikap tingkah laku dan perbuatan di dalam dan di luar kedinasan, untuk itu setiap PNS harus menaati perundang-undangan dan melaksanakan tugas kedinasan dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab.

Berdasarkan Pasal 23 angka (3a) Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 menetapkan bahwa PNS dapat diberhentikan dengan hormat atau tidak diberhentikan karena melanggar sumpah/janji PNS dan sumpah/janji jabatan selain pelanggaran sumpah/janji PNS dan sumpah/janji jabatan karena tidak setia kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara, dan Pemerintah. Dalam proses pemberhentiannya tergantung kepada berat ringannya pelanggaran atau memperhatikan jasa-jasa dan pengabdian PNS yang bersangkutan.

Pasal 23 angka (5a) Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 menetapkan bahwa PNS dapat diberhentikan ticalak dengan hormat karena melanggar sumpah/ janji PNS dan sumpah jabatan karena tidak setia kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah. Dalam proses pemberhentiannya, PNS yang dikenakan pasal ini ticalak berhak menerima pensiun karena dianggap telah membuat kesalahan yang fatal.

Berdasarkan Pasal 8 Peraturan Pemerintah No. 32 Tahun 1979 tentang Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil, setiap Pegawai Negeri Sipil dapat diberhentikan tidak dengan hormat sebagai Pegawai Negeri Sipil karena:

- a) melanggar Sumpah/Janji Pegawai Negeri Sipil, Sumpah/Janji Jabatan Negeri atau Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil; atau
- b) dihukum penjara, berdasarkan keputusan Pengadilan yang sudah mempunyai kekuatan hukum yang tetap, karena dengan sengaja melakukan suatu tindak pidana kejahatan yang diancam dengan pidana penjara setinggi-tingginya 4 (empat) tahun, atau diancam dengan pidana yang lebih berat.

Berdasarkan Pasal 9 Peraturan Pemerintah No. 32 Tahun 1979 dijelaskan bahwa Pegawai Negeri Sipil diberhentikan dengan tidak hormat sebagai Pegawai Negeri Sipil apabila dipidana penjara atau kurungan berdasarkan keputusan Pengadilan yang telah mempunyai kekuatan hukum yang tetap, karena:

- a) melakukan suatu tindak pidana kejahatan jabatan atau tindak pidana kejahatan yang ada hubungannya dengan jabatan; atau
- b) melakukan suatu tindak pidana kejahatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 104 sampai dengan Pasal 161 Kitab Undang-Undang Hukum Pidana.

Berdasarkan Pasal 10 Peraturan Pemerintah No. 32 Tahun 1979, Pegawai Negeri Sipil diberhentikan tidak dengan hormat sebagai Pegawai Negeri Sipil apabila ternyata melakukan usaha atau kegiatan yang bertujuan mengubah Pancasila dan/atau Undang-Undang Dasar 1945 atau terlibat dalam gerakan atau melakukan kegiatan yang menentang Negara dan/atau Pemerintah.

BAB 14

Prosedur Penjatuhan Sanksi Disiplin Pegawai Negeri Sipil

14.1 Objek Penjatuhan Disiplin Pegawai Negeri Sipil

Dalam melaksanakan pembinaan terhadap Pegawai Negeri Sipil, badan atau Pejabat Administrasi Negara setelah mempelajari hasil laporan pemeriksaan terhadap Pegawai Negeri Sipil yang diduga melakukan pelanggaran disiplin harus mengeluarkan keputusan (*beschikking*). Keputusan yang dirasakan merugikan PNS inilah yang menjadi “pangkal sengketa” yang perlu mendapat penyelesaian secara adil.

Dalam hal penjatuhan hukuman disiplin, keputusan hukuman yang ditetapkan oleh atasan pejabat yang berwenang menghukum dan keputusan yang diambil oleh Badan Pertimbangan Kepegawaian tidak dapat diajukan keberatan dan mengikat Serta wajib dilaksanakan oleh semua pihak yang bersangkutan, baik oleh PNS yang mengajukan keberatan ataupun oleh pejabat yang berwenang menghukum.” Pada dasarnya hak untuk membela kepentingan hukum merupakan salah satu bentuk hak asasi yang dimiliki oleh seseorang/sekelompok orang. Untuk itu hak untuk membela kepentingan hukum, khususnya dalam hubungannya dengan Keputusan TUN telah dicantumkan dalam Pasal 53 ayat (1) Undang-Undang No. 5 Tahun 1986 jo Undang-Undang No. 9 Tahun 2004 tentang Peradilan TUN bahwa orang atau badan hukum perdata yang merasa kepentingannya dirugikan oleh suatu Keputusan TUN berhak untuk mengajukan gugatan tertulis kepada pengadilan yang berwenang yang berisi tuntutan agar Keputusan TUN yang disengketakan itu dinyatakan batal atau tidak Bah, dengan atau tanpa disertai tuntutan ganti rugi dan/atau direhabilitasi.

14.2 Unsur-unsur Keputusan Tata Usaha Negara

1. Perbuatan Hukum Administrasi Negara

Penyelenggaraan urusan pemerintahan dilaksanakan oleh Badan dan Pejabat TUN dengan berbagai macam perbuatan faktual (*materiiale handelingen*) dan keputusan hukum administratif (*administrative rechthandelingen*) yang merupakan perbuatan hukum administratif (*administratief recht telijke besluiten*).

Macam-macam Keputusan Administrasi Penguasa berupa:

1. yang berkaitan dengan perbuatan-perbuatan yang faktual (*materiiale handelingen*, seperti membuat jalan);
2. yang berkaitan dengan perbuatan-perbuatan hukum (*rechthandelingen*), dapat berupa:
 - a) perbuatan-perbuatan hukum yang bersifat intern, dan
 - b) perbuatan-perbuatan hukum yang bersifat ekstern

Perbuatan-perbuatan ekstern dibagi menjadi:

1. perbuatan hukum perdata yang bersifat ekstern;
2. perbuatan hukum publik yang bersifat ekstern berupa:
 - a) terdiri atas beberapa pihak (seperti dalam perjanjian hukum publik yang dilakukan oleh pihak swasta), dan
 - b) bersifat sepihak.

Perbuatan hukum publik yang sepihak dibedakan menjadi:

1. Yang bersifat umum dalam arti abstrak-umum:
 - a) peraturan umum yang bersifat mengikat undang-undang;
 - b) keputusan administratif yang bersifat umum: segala macam bentuk perundang-undangan semu;
 - c) perencanaan-perencanaan.
2. Yang bersifat umum-konkret, seperti keputusan administratif sedangkan yang merupakan norma konkret, misalnya larangan sepanjang jalan A.
3. Yang bersifat individual-abstrak, seperti izin yang disertai syarat yang permanen sifatnya.
4. Yang bersifat individual-konkret, dalam penetapan tertulis (*beschikking*), seperti SK. Pengangkatan Pegawai).

2. *Beschikking* (Penetapan Tertulis)

Keputusan hukum administratif merupakan perbuatan hukum administratif yang dikeluarkan oleh Badan atau Pejabat TUN melahirkan hubungan-hubungan hukum administratif (*administratiefrechtelijke verhoudingen*). Telah diketahui

bahwa perbuatan hukum administratif (*administratief rechtelijke besluiten*) merupakan pernyataan kehendak Badan atau Pejabat yang mengeluarkan keputusan administrasi karena peraturan dasar yang menjadi sumber dari wewenang administratif mengharuskan badan atau pejabat tersebut untuk mengeluarkan keputusan administratif. Salah satu perbuatan hukum administratif dapat berupa *beschikking* (penetapan tertulis).

Berdasarkan Pasal 1 Butir 3 Undang-Undang No. 5 Tahun 1986 jo Undang-Undang No. 9 Tahun 2004 bahwa Keputusan TUN adalah suatu penetapan tertulis yang dikeluarkan oleh Badan atau Pejabat TUN berisi tindakan hukum TUN yang berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku yang bersifat konkret, individual, dan final yang menimbulkan akibat hukum bagi seseorang atau badan hukum perdata.

Dalam konkretnya, isi dari hubungan hukum administrasi yang ditimbulkan oleh suatu keputusan administrasi yang ditimbulkan oleh suatu keputusan administratif merupakan perbuatan hukum administratif yang dapat berupa suatu:

1. pembebanan kewajiban untuk berbuat sesuatu, untuk tidak berbuat sesuatu atau untuk membiarkan sesuatu;
2. pemberian suatu hak untuk menuntut sesuatu;
3. pemberian suatu izin, persetujuan untuk berbuat sesuatu yang umumnya dilarang;
4. suatu kompleks hubungan hukum yang timbul dari status yang dilahirkan oleh suatu perbuatan hukum administratif.

Beschikking merupakan perbuatan hukum administratif. Karena merupakan suatu keputusan, bentuknya tertulis dengan syarat:

1. Badan atau Pejabat yang mengeluarkan;
2. Isi dari nota dan sebagainya yaitu jelas apa maksud dan tujuannya;
3. Jelas alamat yang dituju;
4. Dapat menimbulkan suatu akibat hukum.

Ciri-ciri suatu *beschikking* (penetapan tertulis) berupa:

1. *beschikking* selalu bersifat hukum publik;
2. *beschikking* selalu bersifat sepihak;
3. *beschikking* bersifat konkret, individual, dan final.

14.3 Tata Cara Pemeriksaan

Tata cara pemeriksaan Pegawai Negeri Sipil yang diduga melakukan pelanggaran diatur dalam Pasal 9 Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 1980. Menurut Pasal

9 ayat (1) Peraturan Pemerintah No.30 Tahun 1980, sebelum menjatuhkan hukuman disiplin, pejabat yang berwenang menghukum wajib memeriksa terlebih dahulu PNS yang disangka melakukan pelanggaran disiplin itu. Syarat yang diperlukan dalam melakukan pemeriksaan, yaitu teliti dan objektif, sehingga pejabat yang berwenang dapat mempertimbangkan dengan seadiladilnya tentang jenis hukuman disiplin yang akan dijatuhkan.

Pemeriksaan atas PNS yang disangka melakukan pelanggaran disiplin dapat dilakukan hal berikut.

1. Secara Lisan

Menurut Pasal 9 ayat (2) huruf a Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 1980, pemeriksaan secara lisan apabila atas pertimbangan pejabat yang berwenang pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh PNS yang bersangkutan akan dapat mengakibatkan ia dijatuhi salah satu jenis hukuman disiplin sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 ayat (2).

2. Secara Tertulis

Menurut Pasal 9 ayat (2) huruf b Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 1980, pemeriksaan secara tertulis apabila atas pertimbangan pejabat yang berwenang menghukum, pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh PNS yang bersangkutan akan dapat mengakibatkan ia dijatuhi salah satu jenis hukuman sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 ayat (3) dan ayat (4).

3. Secara Tertutup

Menurut Pasal 9 ayat (3) Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 1980, pemeriksaan atas PNS yang disangka melakukan pelanggaran disiplin, baik yang secara lisan maupun yang secara tertulis dilakukan secara tertutup. Dalam penjelasannya, maksud dengan pemeriksaan secara tertutup karena PNS yang disangka belum tentu bersalah. Pemeriksaan tertutup berarti pemeriksaan itu hanya dapat diketahui oleh pejabat yang berkepentingan.

14.4 Tata Cara Penjatuhan dan Penyampaian Hukum Disiplin

Dalam melakukan proses pemeriksaan pejabat yang berwenang melakukan serangkaian pemeriksaan berupa *cross check* pelanggaran, mendengar pernyataan langsung dari PNS yang disangka, mendengar atau meminta keterangan dari pihak lain agar dapat objektif dalam penjatuhan hukuman. Tujuan yang hendak dicapai dalam penjatuhan hukuman adalah agar PNS tersebut sadar akan tindakan sehingga tidak mengulangnya dan apabila telah memenuhi kategori hukuman berat PNS tersebut dapat diberhentikan.” Pejabat yang berwenang menghukum adalah:

1. Presiden, bagi PNS yang:
 - a) Berpangkat Pembina Tingkat I (Gol IV/b ke atas) sepanjang mengenai jenis hukuman berat (Pasal 6 ayat (4) huruf c dan d);
 - b) Yang memangku jabatan struktur Eselon I (Khusus untuk membebaskan jabatan).
2. Menteri, untuk semua jabatan struktural Eselon I (Khusus untuk membebaskan jabatan).
3. Pejabat yang berwenang (menteri) dapat mendelegasikan wewenang kepada pejabat lain (kecuali untuk Pasal 6 ayat (4) huruf c dan d) dengan ketentuan:
 - a) Untuk hukuman disiplin ringan, dapat didelegasikan kepada eselon IV.
 - b) Untuk hukuman disiplin ringan dan sedang (penundaan kenaikan gaji berkala), dapat didelegasikan kepada eselon III.
 - c) Untuk hukuman disiplin ringan dan sedang kepada Eselon II.
 - d) Untuk hukuman disiplin ringan, sedang dan berat (kecuali huruf c dan d) kepada Eselon I.
4. Gubernur, dapat memerintahkan pejabat bawahannya untuk memeriksa PNS yang disangka.
5. Perwakilan RI di luar negeri.
6. Bupati/walikota seperti yang diatur dalam Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan daerah.

Dalam penjatuhan hukuman syarat-syaratnya berupa:

- 1) Dilakukan dengan pertimbangan yang saksama dan objektif;
- 2) Dilakukan oleh pejabat yang berwenang menghukum;
- 3) Penyampaiannya dapat secara lisan (untuk pelanggaran Pasal 6 ayat (2) huruf a Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 1980) dan tertulis untuk pelanggaran yang lebih tinggi;
- 4) Harus menyebutkan secara jelas dan tegas mengenai pelanggaran yang dilakukan;
- 5) Meskipun beberapa pelanggaran dilakukan PNS, namun hanya dapat dijatuhi satu jenis hukuman;
- 6) Seorang PNS yang sudah pernah dijatuhi hukuman dan melakukan pelanggaran yang sama harus dijatuhi hukuman yang lebih berat.

14.5 Tata Cara Pengajuan Keberatan

Dalam pengajuan keberatan syarat-syaratnya berupa:

- 1) Untuk hukuman ringan tidak dapat diajukan keberatan;
- 2) Untuk hukuman sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 ayat (3) dan (4) dapat/berhak mengajukan keberatan;
- 3) Pengajuan keberatan ditujukan pada pejabat yang berwenang menghukum secara tertulis (dalam jangka waktu 14 hari) melalui saluran hierarki disertai alasan-alasan yang disebut secara jelas dan lengkap (Pasal 16 Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 1980).

14.6 Sengketa Kepegawaian melalui PTUN

Hak Pegawai Negeri Sipil untuk menyelesaikan sengketa melalui Peradilan Administrasi harus terlebih dahulu menggunakan sarana administrasi yang ada sebagaimana dimaksud dalam Pasal 48 Undang-Undang No. 5 Tahun 1986 jo Undang-Undang No. 9 Tahun 2004, yaitu

- a) Dalam hal suatu Badan atau pejabat Tata Usaha Negara diberi wewenang oleh atau berdasarkan peraturan perundang-undangan untuk menyelesaikan secara administratif sengketa Tata Usaha Negara tersebut, maka sengketa Tata Usaha Negara tersebut harus diselesaikan melalui upaya administrasi yang tersedia;
- b) Pengadilan barn berwenang memeriksa, memutus dan menyelesaikan sengketa Tata Usaha Negara sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) jika seluruh upaya administrasi yang bersangkutan telah digunakan.

Dalam Pasal 35 ayat (1) Undang-Undang No. 43 Tahun 1999 menyebutkan bahwa sengketa kepegawaian diselesaikan melalui PTUN. Kemudian ayat (2) menyebutkan bahwa sengketa kepegawaian sebagai akibat pelanggaran terhadap peraturan disiplin PNS diselesaikan melalui upaya banding administratif kepada Badan Pertimbangan Kepegawaian (BAPEK). BAPEK dalam Keppres No. 67 Tahun 1980, mempunyai tugas pokok memeriksa dan mengambil keputusan mengenai keberatan yang diajukan oleh PNS yang berpangkat Pembina golongan ruang IV/a ke bawah tentang hukuman disiplin yang dijatuhkan kepadanya berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 1980 sepanjang mengenai hukuman disiplin pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri dan pemberhentian tidak dengan hormat sebagai PNS. BAPEK juga memberikan pertimbangan kepada Presiden mengenai usul penjatuhan hukuman disiplin pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri

dan pemberhentian tidak dengan hormat sebagai PNS yang berpangkat Pembina Tingkat I golongan ruang IV/b ke atas serta pembebasan dari jabatan eselon I, yang diajukan oleh Menteri, Jaksa Agung, Pimpinan Lembaga Negara dan Pimpinan Lembaga Pemerintah Nondepartemen.

Dalam hal ini, yang dapat diajukan keberatan kepada Badan Pertimbangan Kepegawaian berupa Pegawai Negeri yang berpangkat Pembina golongan ruang IV/a ke bawah yang dijatuhi hukuman disiplin:

1. Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai PNS;
2. Pemberhentian tidak dengan hormat sebagai PNS.

PNS yang dijatuhi hukuman disiplin sedang dan berat, berhak mengajukan keberatan ke Badan Pertimbangan Kepegawaian (BAPEK), sesuai dengan prosedur yang ditetapkan. Pengajuan keberatan itu diajukan kepada pejabat yang berwenang menghukum, harus disertai alasan, tanggapan dan data-data lain yang diperlukan serta dalam tenggang waktu yang ditentukan, yaitu 14 hari terhitung mulai tanggal menerima SK hukuman disiplin

Penyelesaian sengketa kepegawaian sedapat mungkin dilakukan dalam lingkungan unit kerja di instansinya yang mengeluarkan keputusan hukuman disiplin tingkat berat berupa pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri dan tidak dengan hormat sebagai PNS oleh pimpinan atau pejabat Pembina kepegawaian, baik di tingkat pusat maupun daerah maka dapat ditempuh upaya banding administratif. Upaya administratif merupakan prosedur yang hanya dapat ditempuh oleh seorang PNS apabila tidak puas terhadap suatu keputusan yang dijatuhkan kepada seseorang yang telah melakukan pelanggaran disiplin tingkat berat sesuai Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 1980 tentang Disiplin PNS, setelah melakukan keberatan kepada BAPEK dan telah memperoleh keputusan tetap. Keputusan BAPEK seperti yang tercantum dalam Pasal 4 ayat (3) dalam Keppres No. 67 Tahun 1980 tersebut adalah mengikat dan wajib dilaksanakan oleh semua pihak yang bersangkutan.

Berdasarkan penjabaran di atas, dapat diketahui bahwa dalam keputusan tersebut tidak tersirat upaya pembelaan diri dalam hukum peradilan yang ditempuh oleh PNS yang telah dijatuhi hukuman disiplin karena melanggar Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 1980. Namun di dalam penjelasan Pasal 48 ayat (1) Undang-Undang No. 5 Tahun 1986 jo Undang-Undang No. 9 Tahun 2004 dijelaskan bahwa upaya administratif terdiri atas:

- 1) Banding administratif, apabila penyelesaiannya dilakukan oleh instansi atasan atau instansi lain dari yang mengeluarkan keputusan yang bersangkutan;

- 2) Keberatan, apabila penyelesaian sengketa dan dilakukan sendiri oleh Badan atau Pejabat Tata Usaha Negara yang mengeluarkan keputusan itu.

Hal ini mengindikasikan bahwa apabila seluruh prosedur telah ditempuh, serta pihak yang bersangkutan masih tetap belum merasa puas, maka barn persoalannya dapat digugat dan diajukan ke pengadilan Tata Usaba Negara sebagaimana diatur di dalam Pasal 53 Undang-Undang No. 5 Tahun 1986 jo Undang-Undang No. 9 Tahun 2004, yaitu:

- 1) Orang atau badan hukum perdata yang merasa kepentingannya dirugikan oleh suatu Keputusan Tata Usaha Negara dapat mengajukan gugatan tertulis kepada pengadilan yang berwenang yang berisi tuntutan agar Keputusan Tata Usaha Negara yang disengketakan itu dinyatakan batal atau tidak sah, dengan atau tanpa disertai tuntutan ganti rugi dan/atau direhabilitasi.
- 2) Alasan-alasan yang dapat digunakan dalam gugatan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah:
 - a. Keputusan Tata Usaha Negara yang digugat itu bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
 - b. Keputusan Tata Usaha Negara yang digugat itu bertentangan dengan asas-asas umum pemerintahan yang baik.

Penegasan terdapat pasal di atas bahwa setiap orang atau Badan hukum perdata yang berhak mengajukan gugatan itu yang kepentingannya terkena akibat hukum Keputusan Tata Usaha Negara yang dikeluarkan dan karenanya yang bersangkutan dirugikan.

14.7 Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil

Bagian terakhir dari proses manajemen pegawai adalah pemberhentian di mana seluruh kegiatan berakhir di sini. Hubungan antara dinas dan mantan pegawai atau penerima pensiun terbatas pada hubungan keluarga, terkecuali apabila berkaitan dengan hak-hak penerima pensiun yang diatur dalam peraturan perundang-undangan.

Pemberhentian memiliki maksud berupa:

- 1) Pemberhentian sebagai Pegawai Negeri Sipil merupakan pemberhentian yang mengakibatkan yang bersangkutan kehilangan statusnya sebagai Pegawai Negeri Sipil;

- 2) Pemberhentian dari jabatan negeri merupakan pemberhentian yang mengakibatkan yang bersangkutan tidak bekerja lagi pada suatu satuan organisasi negara, tetapi masih tetap berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil.

Menurut Pasal 23 Undang-Undang No. 43 Tahun 1999, Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil dapat dibedakan dalam:

1. Pegawai Negeri Sipil dapat diberhentikan dengan hormat karena:
 - a. Atas permintaan sendiri;
 - b. Mencapai batas usia pensiun;
 - c. Perampingan organisasi pemerintah; atau
 - d. Tidak cakap jasmani atau rohani sehingga tidak dapat menjalankan kewajiban sebagai Pegawai Negeri Sipil.
2. Pegawai Negeri Sipil dapat diberhentikan dengan hormat atau tidak diberhentikan karena:
 - a. Melanggar sumpah/janji Pegawai Negeri Sipil dan sumpah/janji jabatan karena tidak setia kepada Pancasila, UUD 1945, Negara, dan Pemerintah; atau
 - b. Dihukum penjara atau kurungan berdasarkan putusan pengadilan yang telah mempunyai kekuatan hukum yang tetap karena melakukan tindak pidana kejahatan yang ancaman hukumannya kurang dari empat tahun.
3. Pegawai Negeri Sipil dapat diberhentikan dengan hormat tidak atas permintaan sendiri atau tidak dengan hormat karena:
 - a. Dihukum penjara berdasarkan putusan pengadilan yang telah mempunyai kekuatan hukum yang tetap karena melakukan tindak pidana kejahatan yang ancaman hukumannya empat tahun atau lebih; atau
 - b. Melakukan pelanggaran disiplin Pegawai Negeri Sipil tingkat berat.
4. Pegawai Negeri Sipil diberhentikan tidak dengan hormat karena:
 - a. Melanggar sumpah/janji Pegawai Negeri Sipil dan sumpah/janji jabatan karena tidak setia kepada Pancasila, UUD 1945, Negara, dan pemerintah;
 - b. Melakukan penyelewengan terhadap ideologi Negara, Pancasila, UUD 1945 atau terlibat dalam kegiatan yang menentang Negara dan Pemerintah; atau
 - c. Dihukum penjara atau kurungan berdasarkan putusan pengadilan yang telah mempunyai kekuatan hukum yang tetap karena melakukan tindak pidana.



Landasan Hukum Pengembangan Kapasitas dan Standar Pelayanan Minimal

DALAM Permendagri Nomor 6 Tahun 2007 tentang Petunjuk Teknis Penyusunan dan Penetapan Standar Pelayanan Minimal, dijelaskan bahwa yang dimaksud dengan pengembangan kapasitas adalah upaya-upaya untuk meningkatkan kemampuan sistem atau sarana dan prasarana, kelembagaan, personil, dan keuangan untuk melaksanakan fungsi-fungsi pemerintahan dalam rangka mencapai tujuan pelayanan dasar dan/atau Standar Pelayanan Minimal secara efektif dan efisien dengan menggunakan prinsip-prinsip tata pemerintahan yang baik. Berdasarkan uraian di atas, dapat dipahami bahwa pengembangan kapasitas adalah suatu kegiatan yang berkonotasi positif untuk kepentingan pemerintah dan masyarakat. Namun dalam pelaksanaannya, pengembangan kapasitas ini belum konsisten dilaksanakan oleh semua aparat pemerintah atau oleh pemerintah daerah itu sendiri. Salah satu penyebab ketidak konsistenan ini adalah masih lemahnya pelaporan yang berkaitan dengan kegiatan pengembangan kapasitas yang dilakukan oleh pemerintah daerah beserta aparatnya disetiap tingkatan

Selanjutnya pada pasal 25 Permendagri No. 6 tahun 2007 yang membahas secara khusus tentang “Pengembangan Kapasitas”, dikemukakan bahwa :

1. Dalam rangka tindak-lanjut hasil monitoring dan evaluasi atas penerapan dan pencapaian SPM pemerintahan daerah, Menteri/Pimpinan Lembaga Pemerintah Non-Departemen berkewajiban melakukan pengembangan kapasitas untuk mendukung penerapan dan pencapaian SPM.
2. Pengembangan kapasitas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) difasilitasi oleh Menteri/Pimpinan Lembaga Pemerintah Non-Departemen melalui peningkatan kemampuan sistem, kelembagaan, personil, dan keuangan, baik di tingkat pemerintah maupun pemerintahan daerah.

3. Fasilitasi pengembangan kapasitas sebagaimana dimaksud pada ayat (2) berupa pemberian orientasi umum, petunjuk teknis, bimbingan teknis, pendidikan dan pelatihan, dan/atau bantuan lainnya.

Berkaitan dengan “Fasilitasi” pada pasal 25 diatas, masalah tersebut lebih lanjut dijelaskan pada pasal 26 dalam Permendagri yang sama, diberi atau dilaksanakan dalam rangka :

- a. penyusunan RPJMD yang memuat rencana penerapan dan pencapaian SPM dan menuangkannya menurut skala prioritas dalam APBD;
- b. penyusunan sistem monitoring dan evaluasi untuk mengukur kinerja SKPD dalam penerapan dan pencapaian SPM secara nasional dan daerah;
- c. pemberdayaan pemerintahan daerah untuk membangun kerjasama dan/atau kemitraan antar daerah dan antara pemerintahan daerah dengan pihak swasta dan/atau masyarakat dalam penerapan dan pencapaian SPM;
- d. Penyusunan strategi agar pemerintahan daerah mampu mengembangkan penerapan dan pencapaian SPM terpadu satu pintu;
- e. Pengembangan inovasi dan kreativitas pemerintahan daerah dalam penerapan dan pencapaian SPM;
- f. Penyusunan kebijakan pemberian penghargaan bagi pemerintahan daerah untuk meningkatkan kualitas penerapan dan pencapaian SPM; dan
- g. Penyusunan sub sistem informasi penerapan dan pencapaian SPM bagi pemerintahan
- h. daerah yang terintegrasi dengan sistem informasi manajemen pada pemerintah.

Landasan Hukum lainnya yang berkaitan dengan pengembangan kapasitas dan standar pelayanan minimal adalah Peraturan Pemerintah No. 65 Tahun 2005 tentang Pedoman Penyusunan dan Penerapan Standar Pelayanan Minimal. Pada pasal 3 Bab III yang membahas tentang Prinsip-Prinsip Standar Pelayanan Minimal dikemukakan bahwa:

1. SPM disusun sebagai alat Pemerintah dan Pemerintahan Daerah untuk menjamin akses dan mutu pelayanan dasar kepada masyarakat secara merata dalam rangka penyelenggaraan urusan wajib.
2. SPM ditetapkan oleh Pemerintah dan diberlakukan untuk seluruh Pemerintahan Daerah Provinsi dan Pemerintahan Daerah Kabupaten/ Kota.
3. Penerapan SPM oleh Pemerintahan Daerah merupakan bagian dari penyelenggaraan pelayanan dasar nasional.

4. SPM bersifat sederhana, konkrit, mudah diukur, terbuka, terjangkau dan dapat dipertanggungjawabkan serta mempunyai batas waktu pencapaian.
5. SPM disesuaikan dengan perkembangan kebutuhan, prioritas dan kemampuan keuangan nasional dan daerah serta kemampuan kelembagaan dan personil daerah dalam bidang yang bersangkutan.

Selanjutnya pada Pasal 4 sampai pasal 8 Bab IV dikemukakan mengenai Penyusunan Standar Pelayanan Minimal dengan isi sebagai berikut :

Pasal 4

- (1) Menteri/Pimpinan Lembaga Pemerintah Non-Departemen menyusun SPM sesuai dengan urusan wajib sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (2).
- (2) Penyusunan SPM sebagaimana dimaksud pada ayat (1) rnengacu pada peraturan perundang-undangan yang mengatur urusan wajib.
- (3) Dalam penyusunan SPM sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan jenis pelayanan dasar, indikator SPM dan batas waktu pencapaian SPM.

Pasal 5

- (1) Penyusunan SPM oleh masing-masing Menteri/Pimpinan Lembaga Pemerintah Non-Departemen dilakukan melalui konsultasi yang dikoordinasikan oleh Menteri Dalam Negeri.
- (2) Konsultasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan oleh masing-masing Menteri/Pimpinan Lembaga Pemerintah Non-Departemen dengan tim konsultasi yang terdiri dari unsur-unsur Departemen Dalam Negeri, Kementerian Negara Perencanaan Pembangunan Nasional/Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional, Departemen Keuangan, Kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara, dengan melibatkan Menteri/Pimpinan Lembaga Pemerintah Non-Departemen terkait sesuai kebutuhan.
- (3) Tim konsultasi sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dibentuk dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri.

Pasal 6

- (1) Hasil konsultasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 ayat (2) disampaikan oleh Menteri Dalam Negeri, dalam hal ini Direktur Jenderal Otonomi Daerah, kepada DPOD melalui Sekretariat DPOD untuk mendapatkan rekomendasi bagi Menteri/Pimpinan Lembaga Pemerintah Non-Departemen yang bersangkutan dalam rangka penyusunan SPM.
- (2) SPM yang disusun oleh masing-masing Menteri setelah memperoleh dan mengakomodasi rekomendasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan dengan Peraturan Menteri yang bersangkutan.

- (3) SPM yang disusun oleh masing-masing Pimpinan Lembaga Pemerintah Non-Departemen setelah memperoleh dan mengakomodasi rekomendasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan dengan Peraturan Menteri terkait.

Pasal 7

- (1) Dalam penyusunan SPM sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4, Pasal 5, dan Pasal 6, Menteri/Pimpinan Lembaga Pemerintah Non-Departemen mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
 - a. keberadaan sistem informasi, pelaporan dan evaluasi penyelenggaraan pemerintahan daerah yang menjamin pencapaian SPM dapat dipantau dan dievaluasi oleh pemerintah secara berkelanjutan;
 - b. standar pelayanan tertinggi yang telah dicapai dalam bidang yang bersangkutan di daerah;
 - c. keterkaitan antar SPM dalam suatu bidang dan antara SPM dalam suatu bidang dengan SPM dalam bidang lainnya;
 - d. kemampuan keuangan nasional dan daerah serta kemampuan kelembagaan dan personil daerah dalam bidang yang bersangkutan; dan
 - e. pengalaman empiris tentang cara penyediaan pelayanan dasar tertentu yang telah terbukti dapat menghasilkan mutu pelayanan yang ingin dicapai.
- (2) Pertimbangan-pertimbangan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) berdasarkan petunjuk teknis yang ditetapkan dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri.

Pasal 8

- (1) Untuk mendukung penerapan SPM, Menteri yang bersangkutan menyusun petunjuk teknis yang ditetapkan dengan Peraturan Menteri.
- (2) Untuk mendukung penerapan SPM, Pimpinan Lembaga Pemerintah Non-Departemen menyusun petunjuk teknis yang ditetapkan dengan Peraturan Menteri terkait.

Sedangkan pada Pasal 9 sampai 13 dikemukakan tentang Penerapan Standar Pelayanan Minimal yang berisi seperti di bawah ini:

Pasal 9

- (1) Pemerintahan Daerah menerapkan SPM sesuai dengan ketentuan yang diatur dalam Peraturan Menteri.

- (2) SPM yang telah ditetapkan Pemerintah menjadi salah satu acuan bagi Pemerintahan Daerah untuk menyusun perencanaan dan penganggaran penyelenggaraan Pemerintahan Daerah.
- (3) Pemerintahan Daerah menyusun rencana pencapaian SPM yang memuat target tahunan pencapaian SPM dengan mengacu pada batas waktu pencapaian SPM sesuai dengan Peraturan Menteri.
- (4) Rencana pencapaian SPM sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dituangkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) dan Rencana Strategi Satuan Kerja Perangkat Daerah (Renstra SKPD).
- (5) Target tahunan pencapaian SPM sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dituangkan ke dalam Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD), Rencana Kerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (Renja SKPD), Kebijakan Umum Anggaran (KUA), Rencana Kerja dan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (RKA-SKPD) sesuai klasifikasi belanja daerah dengan mempertimbangkan kemampuan keuangan daerah.

Pasal 10

Penyusunan rencana pencapaian SPM sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (3) dan ayat (4) dan anggaran kegiatan yang terkait dengan pencapaian SPM dilakukan berdasarkan analisis kemampuan dan potensi daerah dengan mengacu pada pedoman yang ditetapkan oleh Menteri Dalam Negeri.

Pasal 11

Rencana pencapaian target tahunan SPM sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (3), ayat (4) dan ayat (5) serta realisasinya diinformasikan kepada masyarakat sesuai peraturan perundang-undangan.

Pasal 12

Pemerintah Daerah inengakomodasikan pengelolaan data dan informasi penerapan SPM ke dalam sistem informasi daerah yang dilaksanakan sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Pasal 13

- (1) Dalam rangka pelaksanaan urusan pemerintahan yang mengakibatkan dampak lintas daerah dan/atau untuk menciptakan efisiensi, daerah wajib mengelola pelayanan publik secara bersama dengan daerah sekitarnya sesuai peraturan perundang-undangan.
- (2) Dalam pengelolaan pelayanan dasar secara bersama sebagai bagian dari pelayanan publik sebagaimana dimaksud pada ayat (1), rencana pencapaian SPM sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (3) perlu disepakati

bersama dan dijadikan sebagai dasar dalam merencanakan dan menganggarkan kontribusi masing-masing daerah.

- (3) Dalam upaya pencapaian SPM, Pemerintahan Daerah dapat bekerjasama dengan pihak swasta.

Sedangkan pasal 14 sampai pasal 19 pada PP No. 65 tahun 2005 tersebut dikemukakan tentang Pembinaan dan Pengawasan Standar Pelayanan Minimal yang isi selengkapnya sebagai berikut :

Pasal 14

- (1) Menteri/Pimpinan Lembaga Pemerintah Non-Departemen melakukan pembinaan kepada Pemerintahan Daerah dalam penerapan SPM.
- (2) Pembinaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat berupa fasilitasi, pemberian orientasi umum, petunjuk teknis, bimbingan teknis, pendidikan dan pelatihan atau bantuan teknis lainnya yang mencakup:
 - a. perhitungan sumber daya dan dana yang dibutuhkan untuk mencapai SPM, termasuk kesenjangan pembiayaannya;
 - b. penyusunan rencana pencapaian SPM dan penetapan target tahunan pencapaian SPM;
 - c. penilaian prestasi kerja pencapaian SPM; dan
 - d. pelaporan prestasi kerja pencapaian SPM.
- (3) Pembinaan penerapan SPM terhadap Pemerintahan Daerah Provinsi dilakukan oleh Pemerintah, dan pembinaan penerapan SPM terhadap Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota dilakukan oleh Gubernur sebagai wakil Pemerintah di Daerah.

Pasal 15

- (1) Pemerintah melaksanakan monitoring dan evaluasi atas penerapan SPM oleh Pemerintahan Daerah dalam rangka menjamin akses dan mutu pelayanan dasar kepada masyarakat.
- (2) Monitoring dan evaluasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
- (3) Monitoring dan evaluasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan: Pemerintah untuk Pemerintahan Daerah Provinsi; dan

Gubernur sebagai Wakil Pemerintah di Daerah untuk Pemerintahan Daerah Kabupaten/ Kota.

Pasal 16

- (1) Pemerintah wajib mendukung pengembangan kapasitas Pemerintahan Daerah yang belum mampu mencapai SPM.
- (2) Pemerintah dapat melimpahkan tanggungjawab pengembangan kapasitas Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota yang belum mampu mencapai SPM kepada Gubernur sebagai Wakil Pemerintah di Daerah,
- (3) Ketidakkampuan Pemerintahan Daerah dalam mencapai SPM sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan Pemerintah berdasarkan pelaporan dan hasil evaluasi penyelenggaraan Pemerintahan Daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
- (4) Dukungan pengembangan kapasitas Pemerintahan Daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat berupa fasilitasi, pemberian orientasi umum, petunjuk teknis, bimbingan teknis, pendidikan dan pelatihan atau bantuan teknis lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
- (5) Fasilitasi, pemberian orientasi umum, petunjuk teknis, bimbingan teknis, pendidikan dan pelatihan atau bantuan teknis lainnya sebagaimana dimaksud pada ayat (4) mempertimbangkan kemampuan kelembagaan, personil dan keuangan negara serta keuangan daerah.

Pasal 17

- (1) Menteri Dalam Negeri bertanggungjawab atas pengawasan umum penerapan SPM oleh Pemerintahan Daerah.
- (2) Menteri/Pimpinan Lembaga Pernerintah Non-Departemen bertanggungjawab atas pengawasan teknis penerapan SPM oleh Pemerintahan Daerah.
- (3) Menteri Dalam Negeri dapat melimpahkan tanggungjawab pengawasan umum penerapan SPM oleh Pemerintahan Kabupaten/Kota kepada Gubernur sebagai Wakil Pemerintah di Daerah.
- (4) Menteri/Pimpinan Lembaga Pemerintah Non-Departemen dapat melimpahkan tanggungjawab pengawasan teknis penerapan SPM yang dilakukan oleh Pemerintahan Kabupaten/Kota kepada Gubernur sebagai Wakil Pemerintah di Daerah.

Pasal 18

Pemerintah dapat memberikan penghargaan kepada Pemerintahan Daerah yang berhasil mencapai SPM dengan baik dalam batas waktu yang ditetapkan dalam Peraturan Menteri sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (3) berdasarkan hasil evaluasi yang dilakukan oleh Pemerintah.

Pasal 19

- (1) Pemerintah dapat memberikan sanksi kepada Pemerintahan Daerah yang tidak berhasil mencapai SPM dengan baik dalam batas waktu yang ditetapkan dalam Peraturan Menteri sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (3) berdasarkan hasil monitoring dan evaluasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 15 dengan mempertimbangkan kondisi khusus Daerah yang bersangkutan.
- (2) Sanksi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) mengacu pada peraturan perundang-undangan.

BAB 16

Pengukuran Kinerja

BERBAGAI gejala timbul berkaitan dengan ketidakpuasan masyarakat terhadap penyelenggaraan administrasi publik. Di berbagai belahan bumi hal tersebut terjadi dipicu oleh rasa ketidakpuasan rakyat atas pengelolaan kekayaan negara oleh para penguasa yang diberi amanah oleh rakyatnya. Di Eropa Timur, Amerika Selatan, Asia Tenggara, hal tersebut terjadi yang jika dikaji lebih lanjut intinya adalah rasa ketidakpuasan masyarakat terhadap pertanggungjawaban yang diberikan para penyelenggara negara atas kepercayaan yang diberikan kepada mereka.

Hal tersebut juga terjadi di Indonesia. Mahasiswa, organisasi sosial, buruh, pegawai negeri, secara bergantian dan bersarna-sama mencoba memberikan aspirasinya baik dalam bentuk demonstrasi, memberikan laporan terhadap penyimpangan yang terjadi, melakukan mogok kerja, ataupun melaksanakan mogok makan dalam rangka memperjuangkan hak mereka dan mencoba mengubah pengelolaan kekayaan negara menuju kondisi yang lebih baik. Dengan kata lain kinerja instansi pemerintah menjadi sorotan akhir-akhir ini, apalagi sejak timbulnya iklim yang lebih demokratis dalam pemerintahan. Rakyat mulai mempertanyakan nilai yang mereka peroleh atas pelayanan yang dilakukan oleh instansi pemerintah. Meskipun anggaran rutin dan pembangunan semakin membengkak, kelihatannya masyarakat belum puas atas kualitas jasa maupun barang yang diberikan oleh instansi pemerintah. Mereka justru mempertanyakan apakah kenaikan anggaran tersebut sebanding dengan peningkatan kualitas pelayanan yang diberikan pimpinan dan seluruh staf instansi pemerintah kepada masyarakat.

Road to democracy telah dirintis sejak awal bergulirnya reformasi di negeri ini dan semakin diperjelas dengan terlaksananya proses pemungutan suara untuk pemilihan umum 1999. Melalui pemilu yang jujur dan adil, impian akan

kepemerintahan yang baik (*good governance*) diharapkan dapat menjadi kenyataan walaupun masih perlu diupayakan dengan sekeras-kerasnya oleh seluruh elemen bangsa. Keberhasilan menegakkan demokrasi di Indonesia diawali dengan peningkatan pelayanan aparatur pemerintah baik sipil maupun militer kepada seluruh rakyat. Sebagai konsumen utama dan pemilik kekuasaan tertinggi, masyarakat berhak untuk mendapatkan pelayanan prima dan pemerintah terutama dalam pengaturan *property rules*, penyediaan *public goods*, *merit goods*, dan *publicly private goods*. Hal ini tepat mengingat pemerintah hanyalah menerima dan melaksanakan amanah dari rakyat untuk mengelola negara.

Regina E.H dalam artikelnya mengatakan bahwa terdapat 4 (empat) permasalahan yang timbul dalam menjalankan organisasi nirlaba atau organisasi pemerintahan. Pertama adalah ketidakefektifan dalam menjalankan organisasi. Biasanya ketidakefektifan ini timbul karena kegagalan para penyelenggara organisasi dalam menjalankan misi sosialnya. Kedua adalah ketidakefisienan yang timbul karena tingkat rasio antara dana yang diperoleh dan dikumpulkan dari masyarakat dengan pengembaliannya kepada masyarakat dalam bentuk fasilitas umum memang masih sangat rendah. Rendahnya pengembalian kepada masyarakat ini disebabkan adanya pengeluaran-pengeluaran yang tidak dapat dipertanggungjawabkan. Permasalahan ketiga adalah yang disebut dengan *private inurement*. Hal ini terjadi karena pihak-pihak yang melakukan pengawasan terhadap penyelenggaraan negara, masih mementingkan kelompok-kelompok tertentu, misalnya kelompok dan para pengawas itu sendiri. Akibatnya mereka bekerja tidak secara obyektif atau tidak independen. Dengan terjadinya kondisi ini, maka tujuan utama dari penyelenggaraan negara itu sendiri menjadi tidak tercapai. Keempat adalah apa yang disebut sebagai *excessive risk*. Hal ini terjadi bila instansi pemerintah menggunakan dana milik negara untuk aktivitas yang memiliki resiko sangat tinggi dan tidak sesuai dengan yang dikemukakan pada saat mengajukan anggaran. Jadi dalam hal ini ada tindakan spekulatif dari penyelenggara negara untuk mengeksploitasikan dana yang dipercayakan padanya dalam kegiatan-kegiatan yang tidak pernah direncanakan sebelumnya.

Keberhasilan suatu organisasi bukan hanya tergantung pada bagaimana organisasi tersebut melaksanakan proses dan aktivitas kesehariannya semata akan tetapi bagaimana kegiatan dan aktivitas rutin maupun kondisional dalam suatu kerangka perencanaan strategis. Peningkatan efisiensi dan efektivitas yang mendorong kearah inovasi memerlukan usaha-usaha yang terencana dengan baik dan terjamin keberkelanjutannya untuk mempertajam arah dan meningkatkan kelayakan kegiatan, program, maupun kebijaksanaan dalam perspektif satu manajemen strategis (*strategic management*).

Setiap pilihan yang dilakukan oleh seseorang atau suatu organisasi pada dasarnya bersifat unik (khas). Sekali menetapkan suatu pilihan, konsekuensi dan akibat yang didukungnya beragam dan harus tetap dihadapi (*sort-out*) dengan segenap daya dan upaya, bukan untuk dihindari. Agar konsekuensi dan akibat yang timbul dapat diprediksi dengan baik, suatu bentuk perencanaan yang tergabung dalam manajemen strategis adalah niscaya bagi organisasi untuk mengadakannya. Pelaksanaan kegiatan dalam program dan kebijaksanaan organisasi merupakan komitmen organisasi untuk mencapai visi dan misi yang ditetapkan sebelumnya.

Perencanaan merupakan fungsi terpenting diantara semua fungsi manajemen. Ibarat perjalanan ke angkasa luar dengan menggunakan suatu *spacecraft*, perencanaan merupakan pedoman yang harus dipakai untuk mengarahkan visi kemana pesawat tersebut akan dibawa terbang mengarungi semua galaksi maya-pada yang luas.

Perencanaan sangat bermanfaat dalam (1) mengurangi ketidakpastian serta perubahan pada masa mendatang; (2) mengarahkan semua aktivitas pada pencapaian visi dan misi organisasi; (3) sebagai wahana untuk pengukuran tingkat keberhasilan/kegagalan kinerja organisasi. Agar perencanaan yang disusun tersebut dapat diimplementasikan dengan baik dan searah dalam penciptaan *good corporate governance*, pilar manajemen strategis perlu ditegakkan. Manajemen strategis merupakan proses yang dilaksanakan oleh suatu organisasi untuk meletakkan (*positioning*) organisasi tersebut untuk dapat lebih berhasil dimasa mendatang. Manajemen strategis memadukan perencanaan strategis dengan perencanaan mutu, perencanaan sumber daya, penganggaran, pengendalian program, serta pemantauan, pelaporan, dan pengukuran kinerja. Elemen-elemen manajemen strategis yang dikemukakan diatas tidak selalu berurutan, namun yang pasti keterkaitan satu sama lain sangat kental (*interdependensi*).

Suatu hal akan disebut strategis apabila berdampak besar pada kelangsungan organisasi, berdampak besar pada akses dan pengelolaan sumber daya organisasi baik yang bersifat *controllable* maupun *uncontrollable*, baik bersifat *tangible* maupun *intangible*.

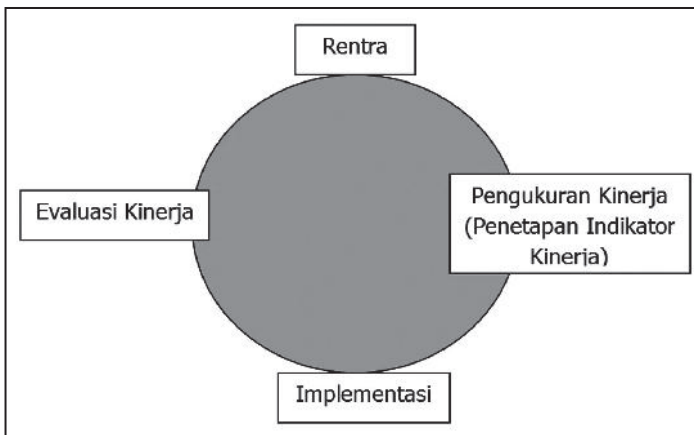
Perhatian akan efisiensi, efektivitas, dan inovasi menjadi terlambat apabila baru dimulai pada saat pabrik mulai memproduksi, suatu bank mulai bergiat, suatu usaha dagang mulai masuk pasar, atau suatu instansi pemerintah mulai melaksanakan kegiatan rutin dan kegiatan pembangunan. Dengan meminjam istilah kedokteran seperti lahir cacat, lahir dengan kelainan, dan lahir dengan berat yang berlebihan membawa dampak pada munculnya inefisiensi bawaan, inefektivitas bawaan, atau inovatif bawaan yang sulit untuk dipangkas atau dihilangkan.

Dengan kesadaran yang demikian, proyeksi efisiensi, efektivitas, dan inovasi sudah harus dipersiapkan sebelum organisasi memulai kehidupannya, baik kehidupan awal maupun kehidupan tahunan yang ditandai dengan pemilihan lokasi, mesin atau teknologi belum dilakukan, pasar dan pesaing utama belum dipilih, jenis dan kaliber manajer pelaksana belum ditentukan dan diseleksi.

Bagi organisasi yang telah bergiat, perubahan strategik tetap saja mungkin diterapkan. *Reengineering Process* yang dilakukan organisasi yang berada dalam krisis merupakan perombakan radikal besar-besaran sampai keakar-akarnya, membutuhkan biaya yang besar dan mungkin saja membawa dampak yang positif ataupun fatal.

Dengan uraian diatas dapat dimengerti bahwa perencanaan strategis serta manajemen strategis merupakan suatu yang harus segera dipersiapkan oleh organisasi yang mendambakan efektivitas pencapaian hasil (*result-oriented organization*).

Salah satu kunci sukses (*critical success points*) dalam implementasi manajemen strategis adalah menyiapkan pengukuran kinerja (*performance measurement*). Hal ini menjadi niscaya mengingat pengukuran kinerja merupakan salah satu tahapan dalam siklus manajemen strategis (*strategic management cycle*) berikut ini:



Dengan memahami siklus manajemen strategis tersebut dapat diketahui bahwa pengukuran kinerja merupakan tahapan yang sangat vital bagi keberhasilan implementasi manajemen strategis. Perencanaan strategis yang telah ditetapkan oleh organisasi membutuhkan wahana untuk mewujudkannya dalam bentuk aktivitas keseharian organisasi. Implementasi perencanaan strategis akan dapat mencapai kualitas yang diinginkan apabila ditunjang oleh pola pengukuran kinerja yang berada dalam koridor manajemen strategis. Pengukuran kinerja

yang dimulai dari penetapan indikator kinerja dan diikuti dengan implementasinya memerlukan adanya evaluasi mengenai kinerja organisasi dalam kaitan perwujudan visi dan misi organisasi. Pembangkangan terhadap pengukuran kinerja akan membawa dampak yang fatal pada aplikasi manajemen strategis.

Simpulan yang dapat diambil adalah diperlukan adanya suatu pengukuran kinerja terhadap para penyelenggara negara yang telah diberikan amanah oleh rakyatnya. Pengukuran tersebut akan melihat seberapa jauh kinerja yang telah dihasilkan dalam suatu periode tertentu dibandingkan dengan yang telah direncanakan. Apabila dalam melaksanakan kegiatannya ditemukan hambatan-hambatan ataupun kendala yang mengganggu pencapaian kinerjanya, juga akan diungkapkan dalam pengukuran kinerja tersebut. Pengukuran kinerja ini sangatlah penting baik bagi pihak yang memberikan amanah maupun pihak yang diberi amanah. Bagi pemberi amanah, pengukuran dapat digunakan untuk menilai kinerja para penyelenggara negara apakah mereka telah menjalankan tugasnya sesuai dengan yang diamanahkan atau tidak. Sedangkan bagi yang diberi amanah, pengukuran dapat digunakan sebagai media untuk pertanggungjawaban atas pelaksanaan amanah yang telah dipercayakan kepada mereka. Selain itu, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai umpan balik bagi mereka untuk mengetahui seberapa jauh prestasi yang telah berhasil diraihinya.

Pengukuran kinerja pada organisasi yang berorientasi laba lebih mudah dilakukan dibandingkan dengan organisasi yang tidak berorientasikan laba. Pada organisasi yang disebutkan pertama, kinerja penyelenggaranya dapat dilakukan dengan cara misalnya melihat tingkat laba yang berhasil diperolehnya. Apabila pengukurannya ingin ditingkatkan lagi, hal ini dapat dilihat dengan menilai berbagai hal lainnya seperti solvabilitas, rentabilitas, *return on investment* dan sebagainya. Pada organisasi yang tidak berorientasi laba, pengukuran keberhasilan para penyelenggaranya agak lebih kompleks, karena hal-hal yang dapat diukur lebih beraneka ragam dan kadang-kadang bersifat abstrak sehingga pengukuran tidak dapat dilakukan dengan hanya menggunakan satu variabel/pertanyaan saja. Misalnya, kepuasan akan pelayanan sosial belum tergambar dengan memadai jika hanya diungkapkan dengan satu variabel/pertanyaan karena kepuasan akan pelayanan sosial menyangkut banyak aspek. Dengan kata lain tidaklah mudah melakukan pengukuran pada organisasi pemerintahan yang merupakan organisasi nirlaba. Selain itu, selama ini pengukuran keberhasilan ataupun kegagalan suatu instansi pemerintah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sulit dilakukan secara obyektif. Hingga saat ini belum pernah disusun suatu sistem pengukuran kinerja yang dapat menginformasikan tingkat keberhasilan suatu organisasi pemerintahan. Selama ini pengukuran

tingkat kinerja suatu instansi pemerintah lebih ditekankan pada kemampuan instansi tersebut dalam menyerap anggaran. Dengan kata lain, suatu instansi akan dinyatakan berhasil jika dapat menyerap 100% (seratus persen) anggaran pemerintah, meskipun hasil maupun dampak yang dicapai dari pelaksanaan program tersebut masih berada jauh di bawah standar (ukuran mutu). Pengukuran kinerja pada organisasi nirlaba menjadi sulit dan kompleks. Suatu sistem pengukuran kinerja yang dapat memberikan informasi atas efektifitas dan efisiensi pencapaian kinerja suatu organisasi pemerintah yang tidak berorientasi laba sudah sangat mendesak untuk disusun. Dalam buku ini akan diuraikan pengukuran kinerja pada organisasi nirlaba. Pembahasan dimulai dengan memberikan pengertian tentang kinerja, kemudian pengukuran kinerja, elemen pengukuran kinerja, keberhasilan pengukuran kinerja, hal penting dalam pengukuran kinerja, dan diakhiri dengan penutup.

16.1 Kinerja

16.1.1 Kinerja dan Pentingnya Informasi Kerja

Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil. Dengan adanya informasi mengenai kinerja suatu instansi pemerintah, akan dapat diambil tindakan yang diperlukan seperti koreksi atas kebijakan, meluruskan kegiatan-kegiatan utama dan tugas pokok instansi, bahan untuk perencanaan, menentukan tingkat keberhasilan (persentase pencapaian misi) instansi untuk memutuskan suatu tindakan, dan lain lain.

Kinerja dipergunakan manajemen untuk melakukan penilaian secara periodik mengenai efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kinerja dapat juga diartikan sebagai prestasi yang dapat dicapai organisasi dalam suatu periode tertentu. Prestasi yang dimaksud adalah efektivitas operasional organisasi baik dari segi manajerial maupun ekonomis operasional. Prestasi organisasi merupakan tampilan wajah organisasi dalam menjalankan kegiatannya. Dengan kinerja, organisasi dapat mengetahui sampai peringkat ke berapa prestasi keberhasilan atau bahkan mungkin kegagalannya dalam menjalankan amanah yang diterimanya.

Kinerja merupakan gambaran mengenai sejauh mana keberhasilan/ kegagalan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi instansi. Pengukuran kinerja ini

dapat dilakukan oleh instansi sendiri atau bekerja sama dengan pejabat dan pelaksana pemeriksaan. Pengukuran kinerja ini sangat penting bagi organisasi yang berorientasikan hasil untuk mengukur kinerjanya sendiri dan melihat tingkat kinerja yang telah dicapai atau hasil-hasil yang diperoleh. Pengukuran kinerja ini, dapat dilakukan dengan baik jika ada satuan pengukuran kinerja yang sah. Cara-cara pengukuran yang tepat akan sangat tergantung pada sistem informasi yang ada untuk pengumpulan data yang tepat dan akurat.

Informasi kinerja merupakan suatu alat bagi manajemen untuk menilai dan melihat perkembangan yang dicapai selama ini atau dalam jangka waktu tertentu. Informasi kinerja yang dapat dihasilkan meliputi kinerja ekonomis dan kinerja manajemen. Pada banyak sektor pemerintah, ukuran laba sebagai pengukuran kinerja hampir tidak ada. Disamping itu, kinerja keuangan dan dampak jasa yang diberikan sulit untuk dinilai, namun demikian sangatlah penting untuk meyakinkan bahwa sumber daya telah dialokasikan secara efektif kepada masyarakat disamping hasil kegiatan ataupun dampaknya telah berhasil guna dan berdaya guna. Bagi instansi pemerintah, yang terpenting adalah penyajian informasi institusi secara menyeluruh (komprehensif) yang tidak partial. Informasi kinerja integral ini diharapkan bermanfaat bagi pengguna (*users*) dalam mengambil setiap keputusan yang diperlukan.

Kinerja merupakan tingkat efisiensi dan efektivitas serta inovasi dalam pencapaian tujuan oleh pihak manajemen dan divisi-divisi yang ada dalam organisasi. Dari sudut pandangan organisasi yang berorientasi pada peningkatan laba (*profit-oriented organization*) kinerja dibagi dalam dua bentuk. Pertama adalah kinerja ekonomis, yaitu kinerja yang ditekankan pada seberapa jauh organisasi sebagai lembaga ekonomis mampu menghasilkan laba yang telah ditetapkan agar dapat dicapai visi dan misi organisasi. Kedua adalah kinerja manajemen. Kinerja ini memperlihatkan kemampuan manajemen dalam menyelenggarakan proses perencanaan, pengendalian dan pengorganisasian terhadap kegiatan keseharian organisasi dalam suatu kerangka besar pencapaian visi organisasi.

Kinerja manajemen pada dasarnya menilai kemampuan setiap individu dan kolektif individu di organisasi untuk melaksanakan peran yang dimainkan dalam kegiatan keseharian organisasi. Dengan kinerja ini motivasi organisasi akan dirangsang kearah pencapaian visi dan misi organisasi. Dengan kinerja manajemen diharapkan organisasi dapat (1) mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien; (2) membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan operasionalisasi kegiatan organisasi; (3) mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan organisasi; (4) menyediakan umpan balik; dan (5) menyediakan dasar bagi implementasi *merit system*.

Kinerja ekonomis memperlihatkan kemampuan organisasi dalam menghasilkan keberdayaan ekonomis untuk kesejahteraan seluruh anggota organisasi dan memberikan dampak secara luas pada kemaslahatan masyarakat luas. Dalam organisasi badan usaha, kinerja ekonomis ditampakkan dengan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan kas dan setara kas yang terwakili dalam bentuk pencapaian laba dari aktivitas organisasi. Profitabilitas diperlukan untuk menilai perubahan potensi sumber daya ekonomis yang mungkin dikendalikan dimasa yang akan datang. Informasi kinerja bermanfaat untuk memprediksi kapasitas organisasi dalam menghasilkan arus kas dan sumber daya yang ada.

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan perencanaan strategis (*Strategic Planning*) suatu organisasi. Secara umum dapat juga dikatakan bahwa kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. Prestasi tersebut merupakan efektivitas operasional organisasi baik dilihat dari sudut pandang keuangan (*financial view*) dan terutama pada sisi manajemen (*management view*).

Terlepas dari besar, jenis, sektor, atau spesialisasinya, setiap organisasi biasanya cenderung tertarik pada pengukuran kinerja dalam aspek berikut ini:

1) Aspek Keuangan

Aspek keuangan meliputi anggaran rutin dan pembangunan suatu instansi pemerintah. Karena aspek keuangan dapat dianalogikan sebagai aliran darah dalam tubuh manusia, maka aspek keuangan merupakan aspek penting yang perlu diperhatikan dalam pengukuran kinerja.

2) Kepuasan Pelanggan

Dalam globalisasi perdagangan, peran dan posisi pelanggan sangat penting dalam penentuan strategi perusahaan. Hal yang sama juga terjadi dalam instansi pemerintah. Dengan semakin banyaknya tuntutan masyarakat akan pelayanan yang berkualitas, maka instansi pemerintah dituntut untuk secara terus-menerus memberikan pelayanan yang berkualitas prima. Untuk itu, pengukuran kinerja perlu didesain sehingga pimpinan dapat memperoleh informasi yang relevan atas tingkat kepuasan pelanggan.

3) Operasi Bisnis Internal

Informasi operasi bisnis internal diperlukan untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan instansi pemerintah sudah seirama untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi seperti yang tercantum dalam perencanaan stratejik. Selain itu, informasi operasi bisnis internal diperlukan untuk

melakukan perbaikan terus-menerus atas efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan.

4) Kepuasan Pegawai

Dalam setiap organisasi, pegawai merupakan asset yang harus dikelola dengan baik. Apalagi dalam perusahaan yang banyak melakukan inovasi, peran strategis pegawai sungguh sangat nyata. Hal serupa juga terjadi pada instansi pemerintah. Apabila pegawai tidak terkelola dengan baik, maka kehancuran dan instansi pemerintah sungguh sulit untuk dicegah.

5) Kepuasan Komunitas dan *Shareholders/Stakeholders*

Instansi pemerintah tidak beroperasi "*in vacum*", artinya kegiatan instansi pemerintah berinteraksi dengan berbagai pihak yang menaruh kepentingan terhadap keberadaannya. Untuk itu informasi dan pengukuran kinerja perlu didesain untuk mengakomodasi kepuasan dan para *stakeholders*.

6) Waktu

Ukuran waktu juga merupakan variabel yang perlu diperhatikan dalam mendesain pengukuran kinerja. Betapa sering kita membutuhkan informasi untuk pengambilan keputusan, namun informasi tersebut lambat diterima. Sebaliknya, informasi yang ada sering sudah tidak relevan atau kadaluarsa.

Perhatian dan penetapan pengukuran pada aspek di atas merupakan bagian yang signifikan atas sistem pengukuran kinerja yang berhasil. Disamping kesamaan dalam aspek informasi yang diharapkan dari kinerja, ada perbedaan penekanan pengukuran kinerja dalam organisasi sektor swasta dan organisasi publik, yaitu: pada sektor swasta pengukuran utama atas keberhasilan kinerja adalah profit (keuntungan), sedangkan pada organisasi publik, kinerja diukur dengan cara membandingkan misi dan tujuan dengan pencapaiannya.

Keberhasilan instansi pemerintah (organisasi publik) sering diukur dari sudut pandang masing-masing *stakeholders*, misalnya lembaga legislatif, instansi pemerintah, pelanggan, pemasok, dan masyarakat umum. Idealnya, pengukuran kinerja yang dipakai oleh instansi pemerintah disusun setelah memperoleh masukan dari lembaga konstituen, sehingga diperoleh suatu konsensus atas apa yang diharapkan oleh *stakeholders* atas organisasi tersebut. Oleh karena itu, perlu disepakati variabel pengukuran kinerja yang akan dipakai dalam sistem pengukuran kinerja.

Agar pengukuran kinerja dapat dilaksanakan dengan baik, perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- a. Membuat suatu komitmen untuk mengukur kinerja dan memulainya segera.

Hal yang perlu dilakukan oleh instansi adalah sesegera mungkin memulai upaya pengukuran kinerja dan tidak perlu mengharap pengukuran kinerja akan langsung sempurna. Nantinya akan dilakukan perbaikan atas pengukuran kinerja yang telah disusun.

- b. Perlakukan pengukuran kinerja sebagai suatu proses yang berkelanjutan (*on-going process*)

Pengukuran kinerja merupakan suatu proses yang bersifat interaktif. Proses ini merupakan suatu cerminan dari upaya organisasi untuk selalu berupaya memperbaiki kinerja.

- c. Sesuaikan proses pengukuran kinerja dengan organisasi

Organisasi harus menetapkan ukuran kinerja yang sesuai dengan besarnya organisasi, budaya, visi, tujuan, sasaran, dan struktur organisasi.

16.1.2 Tingkatan Kinerja

Telah dipahami bahwa organisasi sangat interdependensi dengan lingkungannya. Antara organisasi dengan lingkungannya baik internal maupun eksternal merupakan suatu sistem yang mencakup organisasi dengan pelanggannya, jasa dan produknya, sistem balas jasa, teknologi, struktur organisasi, dan lain-lain. Untuk meningkatkan kinerja organisasi hal-hal yang demikian perlu dipahami dengan seksama. Agar pemahaman terhadap lingkungan ekosistem organisasi tersebut dapat lebih komprehensif, perlu diketahui tingkatan kinerja yang dapat dicapai oleh organisasi. Ketiga tingkatan kinerja tersebut meliputi (a) tingkatan organisasi (*organization level*); (b) tingkatan proses (*process level*); dan tingkatan pekerjaan (*job level*).³ Kalau dicoba dengan suatu personifikasi, tingkatan organisasi merupakan kerangka tubuh manusia yang menopang orang tersebut untuk dapat terus berdiri menjalankan tugas-tugasnya, tingkatan proses merupakan otot-otot yang membuat kerangka tersebut dapat bergerak sesuai dengan arah yang diinginkan, dan tingkatan pekerjaan merupakan sel-sel tubuh untuk dapat membuat tubuh manusia tetap dapat menjalankan fungsinya dengan baik dalam suatu senyawa kimiawi di organisasi.

a) Tingkatan organisasi.

Kinerja pada tingkatan organisasi merupakan hubungan organisasi dengan pasar dan pelanggannya. Hal-hal yang mempengaruhi kinerja pada ting-

³ Gearv A Ruinimlner and Alan P Brache, *Improving Performance, How to Manage the White Space on the Organization Chart*, second edition, halaman 15-30

katan organisasi meliputi antara lain strategi, tujuan organisasi, struktur organisasi, dan penggunaan sumber daya yang tersedia.

b) Tingkatan proses

Variabel penting lainnya yang mempengaruhi kinerja organisasi adalah tingkatan proses. Tingkatan proses merupakan arus kerja yang dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Proses yang tercakup dalam tingkatan ini meliputi antara lain; *product design process, merchandising process, production process, sales process, distribution process, dan billing process.*

Keberhasilan suatu organisasi sangat terkait dengan prosesnya. Proses yang mengarah pada kinerja yang diinginkan adalah apabila proses tersebut sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan organisasi telah bekerja secara efisien, efektif sesuai dengan keinginan pelanggan dan *organization's requirement.*

Pengetahuan akan kinerja yang dipengaruhi oleh proses dalam organisasi akan membantu organisasi untuk memahami aturan (*compliance*), sehingga dapat memenuhi apa yang diinginkan oleh *stakeholders.*

c) Tingkatan Pekerjaan/tingkatan performer

Output organisasi diproduksi melalui suatu proses. Proses diselenggarakan oleh individual yang menjalankan berbagai tugas. Sebagai sel dalam tubuh manusia, variabel yang menjalankan tugas-tugas tersebut menjadi sangat penting untuk penentuan kesehatan organisasi secara keseluruhan. Variabel yang terlibat dalam tingkatan ini meliputi *hiring and promotion, responsibilities and standards, feedback, reward, training.*

Pihak atau individu yang menjalankan proses untuk menghasilkan output yang sesuai dengan keinginan pelanggan (*stakeholders*) menjadi sangat penting. Pandangan sumber daya manusia sebagai biaya variabel bertentangan dengan fungsi penting sumber daya manusia pada proses dalam organisasi. Untuk itulah individu atau sumber daya manusia ditempatkan sebagai pihak yang melaksanakan proses dan yang menyelesaikan persoalan-persoalan dalam organisasi.

Pelaksanaan kegiatan organisasi secara efisien dan efektif sebagaimana yang dituntut oleh para pemberi “amanah” tentunya menjadi perhatian utama para penyelenggara pemerintahan.⁴

4 Robert S Kaplan, *Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, halaman 180-181

16.2 Pengukuran Kinerja

Larry D. Stout⁵ dalam *Performance Measurement Guide* menyatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplishment*) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun suatu proses. Maksudnya, setiap kegiatan organisasi harus dapat diukur dan dinyatakan keterkaitannya dengan pencapaian arah organisasi dimasa yang akan datang yang dinyatakan dengan pencapaian visi dan misi organisasi. Produk dan jasa yang dihasilkan akan kurang berarti apabila tidak ada kontribusinya terhadap pencapaian visi dan misi organisasi.

Menurut James B. Whittaker⁶ dalam *Government Performance and Result Act, A Mandate for Strategic Planning and Performance Measurement*, pengukuran kinerja adalah suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Dengan demikian, dalam penerapannya akan membutuhkan suatu artikulasi yang jelas mengenai misi, tujuan dan sasaran yang dapat diukur, dan berhubungan dengan hasil program. Tujuan dan sasaran yang ditetapkan akan berhubungan dengan hasil atau *outcome* dan setiap program yang dilaksanakan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa melalui pengukuran kinerja organisasi mendapatkan dasar yang *reasonable* untuk mengambil keputusan-keputusan yang berbeda. Keputusan baik yang bersifat ekonomis apalagi strategis tentunya membutuhkan dukungan informasi yang kuat agar tidak bias.

Reference Guide, Province of Alberta Canada, menyatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu metode untuk menilai kemajuan yang telah dicapai dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dengan pengukuran kinerja, manajemen dapat melakukan komunikasi dalam rangka peningkatan kinerja organisasi. Komunikasi yang dimaksud bukan hanya komunikasi antara manajemen puncak dengan pihak-pihak yang dibawahnya akan tetapi juga komunikasi horizontal antara organisasi dengan *stakeholdersnya* terutama konsumen.

Dalam bukunya *Performance Measurement and Control Sistem for Implementing Strategy* Robert Simons⁷ menyatakan *Perfonance Measurement Systems* membantu manajer dalam memonitor (*tracking*) implementasi strategi bisnis dengan cara membandingkan antara hasil aktual dengan sasaran dan tujuan strategis. Sistem pengukuran kinerja biasanya terdiri atas metode sistematis dalam penetapan sasaran dan tujuan dan pelaporan periodik yang mengindikasikan realisasi atas pencapaian sasaran dan tujuan.

5 L.D. Stout, "Performance Measurement Guide", 1993

6 J.B. Whittaker, *Government Peifomance and Result Act, A Mandate for Strategic Planning and Performance Measurement*

7 R Simon, *Peformance Measurement and Control System*

Sedangkan Eckel et.al⁸ menyatakan bahwa kerangka kerja pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

1. Membangun kebijakan korporasi termasuk sasaran-sasaran umum
2. Menciptakan ukuran kinerja
3. Menciptakan sistem untuk pengumpulan dan melaporkan informasi
4. Menerapkan program pemantauan, menciptakan dan menerapkan tanggapan-tanggapan korporasi terhadap hasil kinerja.

Dalam Keputusan Menteri Negara Perencanaan Pembangunan Nasional/ Ketua Badan Perencanaan Pembangunan Nasional⁹ dalam Surat Keputusannya nomor KEP.195/KET/12/1996 tanggal 2 Desember 1996 tentang Evaluasi Kinerja Proyek Pembangunan dinyatakan bahwa “untuk lebih meningkatkan efisiensi dan efektivitas alokasi dan pemanfaatan sumber daya dan dana pembangunan nasional agar berbagai sasaran dan tujuan pembangunan tercapai secara optimal, sudah saatnya proses perencanaan, pembiayaan dan pelaksanaan didukung suatu sistem evaluasi kinerja sebagai bagian terpadu dengan sistem perencanaan khususnya, dan manajemen pembangunan pada umumnya”.

Pengukuran kinerja dalam pemerintahan bukanlah suatu aktivitas yang baru. Setiap departemen, satuan kerja, dan unit pelaksana tugas, telah diprogram untuk mengumpulkan informasi berupa laporan berkala (triwulan/semester/ tahunan) atas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi. Namun sayangnya, pelaporan ini lebih terfokus kepada *input* (masukan), misalnya jumlah pemakaian obat-obatan, jumlah anggaran tenaga dan material yang terserap dalam suatu proyek jalan maupun transmigrasi, dan lain-lain. Kadang sudah ada juga instansi yang melaporkan *output* (keluaran) dan program yang dilaksanakan, misal jumlah kilometer jalan maupun unit jembatan yang dibangun, pajak yang berhasil dikumpulkan, atau jumlah transmigran yang berhasil dipindahkan.

Informasi atas input dan *output* dari pelaporan tersebut bukannya tidak penting. Akan tetapi melalui pengukuran kinerja, fokus pelaporan bergeser dari besarnya jumlah sumber daya yang dialokasikan ke hasil yang dicapai dari penggunaan sumber daya tersebut.

Selama 3 (tiga) dekade terakhir, belum pernah dikembangkan suatu standar pengukuran kinerja instansi pemerintah yang dapat memberikan informasi kepada pimpinan instansi, apakah instansi tersebut telah melaksanakan tugasnya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, terjadi *gap* (jurang) yang sangat luas antara perencanaan instansi pemerintah dengan pengukuran kinerja atas perencanaan tersebut. Karenanya, perlu dikembangkan

8 Eckel.L.Et.A1, *Environmental Performance Measurement*, "CMA Magazine", March, 1992

9 Meneg. Perencanaan Pembangunan Nasional/Ka. Bappenas,

suatu model pengukuran kinerja yang membantu memberikan informasi apakah program yang dilaksanakan sesuai dengan rencana. Hal ini juga sekaligus mengubah paradigma lama dimana tingkat kesuksesan dinilai atas keberhasilan penyerapan anggaran, dan bukan atas pencapaian tujuan yang pada akhirnya memuaskan masyarakat banyak.

Dalam teori organisasi, struktur organisasi biasanya dibagi atas 4 (empat) tingkatan, yaitu: pimpinan tingkat atas, pimpinan tingkat menengah, pimpinan tingkat bawah, dan pelaksana. Struktur organisasi instansi pemerintah diwarnai dengan tingkatan (*level*) organisasi. Pada tingkat departemen/lembaga pemerintah non departemen, menteri/ketua lembaga pemerintah non departemen pada tingkat atas memimpin departemen/lembaga pemerintah non departemen berdasarkan pengangkatan dan Presiden Republik Indonesia. Di bawah menteri terdapat pejabat eselon I. Kemudian selanjutnya urutan tingkatan pimpinan instansi pemerintah adalah pejabat eselon II, pejabat eselon III, pejabat eselon IV, pejabat eselon V (untuk departemen tertentu), dan para pelaksana.

Pengukuran kinerja tentunya tidak lepas dari pengaruh tingkatan dalam struktur organisasi. Sebagai pemakai (*users*) atas informasi yang dihasilkan dari pengukuran kinerja, pimpinan instansi pemerintah tingkat atas tertentu berbeda kebutuhan informasinya dibandingkan dengan pimpinan pada tingkatan menengah maupun bawah. Tingkat atas dan struktur organisasi memerlukan kualitas informasi kinerja dengan karakteristik-karakteristik sebagai berikut:

- 1) Informasi kinerja sifatnya lebih teragregasi.
- 2) Data/informasi kinerja tidak hanya bersifat kuantitatif seperti *input* dan *output*, tetapi juga yang bersifat kualitatif, misalnya informasi mengenai *outcome* dan *impact* dari program instansi.
- 3) Informasi kinerja yang bersifat *real time*.

Sedangkan untuk pimpinan di tingkat bawah, kebutuhan informasi kinerja biasanya tidak teragregasi, bersifat lebih kuantitatif, dan dengan frekuensi lebih sering, misalnya mingguan, harian, bahkan ke menu. Oleh karena itu, desain dan suatu sistem pengukuran kinerja harus memperhatikan struktur organisasi dan kebutuhan informasi kinerja pimpinan instansi.

Pengukuran kinerja dalam pengertian transformasi dan reformasi dapat dilihat dari sudut konteks, isi (*content*), dan proses. Dilihat dari konteks, berarti fungsi pengukuran kinerja dalam memberikan umpan balik (*feedback*) maupun umpan depan (*feedforward*) baik melalui pemantauan, evaluasi, reviu maupun teknik, dan metoda pengukuran kinerja. Dengan demikian pengukuran kinerja secara benar (efektif) harus memenuhi kedua persyaratan di atas (sejajar dan mendahului).

Selanjutnya, dalam konteks perubahan yang relatif stabil, kriteria sukses adalah kinerja atau dominasi jangka panjang dan jangka pendek. Sedangkan dalam konteks lingkungan perubahan yang cepat, kriteria sukses adalah kegiatan perubahan sendiri yaitu paling tidak sejajar dengan kegiatan perubahan itu sendiri, jika tidak dapat mendahului perubahan lingkungan itu. Organisasi pemerintah yang mampu mendahului atau sejajar dengan perubahan inilah yang disebut dengan transformasi organisasi. Sedangkan organisasi yang reaktif atau ketinggalan/ditinggalkan perubahan lingkungan sering disebut proses reformasi sebagai suatu upaya positif untuk memacu/mendesain/ *reengineering* agar menjadi efektif atau paling sedikit mampu memacu perubahan dalam organisasi agar sejajar jika tidak mampu mendahului perubahan lingkungan organisasi yang bersangkutan.

Dari pengertian-pengertian yang diungkapkan tersebut dapat ditarik suatu pengertian bahwa semua pendapat dan pemikiran memiliki pandangan yang sama bahwa pencapaian kinerja yang dinyatakan dalam pengukuran kinerja sangat diperlukan untuk menunjukkan tingkat keberhasilan maupun kegagalan organisasi dalam mencapai visi dan misi organisasi. Dengan menyelenggarakan pengukuran kinerja, organisasi akan dapat mengetahui posisi yang telah diraih dalam kerangka perjalanan kearah yang telah ditentukan dalam pernyataan perencanaan strategis yang sudah barang tentu berada dalam koridor manajemen strategis.

Dengan pengukuran kinerja diharapkan pola kerja dan pelaksanaan tugas pembangunan dan tugas umum pemerintahan akan terlaksana secara lebih efisien dan efektif dalam mewujudkan tujuan nasional. Hal tersebut sejalan dengan apa yang diungkapkan oleh Lester R Bittel dan John W Newstrom¹⁰ dalam bukunya *What Every Supervisor Should Know* bahwa pengukuran kinerja akan dapat berguna untuk:

- a. mendorong orang agar berperilaku positif atau memperbaiki tindakan mereka yang dibawah standar kinerja (*to encourage good behavior to correct and discourage below standard performance*).
- b. sebagai bahan penilaian bagi manajemen apakah mereka telah bekerja dengan baik (*to satisfy them about how well they are doing*).
- c. memberikan dasar yang kuat bagi pembuatan kebijakan untuk peningkatan organisasi (*to provide a firm foundation for later judgements that concern the organization improvement*).

10 L.R Bittel and J.W Newstrom, *What Every Supervisor Should Know*,

Presiden Amerika Serikat Bill Clinton mengatakan bahwa untuk menghadapi era globalisasi dan memberdayakan pemerintahannya, negara sekaliber USA ini tidak akan dapat tampil sebagai pemain unggulan apabila kondisi pemerintahannya masih seperti sediakala. Dia mencoba melakukan perubahan dalam pemerintahannya dengan penerapan konsep mewirusahaakan pemerintah (*reinventing government*). Konsep ini selanjutnya ditetapkan sebagai kebijakan pemerintah Amerika Serikat dengan judul The Government and Result Act (GPRA) yang cakupannya difokuskan pada pengukuran kinerja (*performance evaluation*) dan pencapaian hasil.

Tan Seri Dato' Seri Ahmad Sarji bin Abdul Hamid¹¹ (*Chief Secretary to the Government of Malaysia*) dalam bukunya *The Civil Service of Malaysia - toward Efficiency and Effectiveness* menyebutkan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu proses pengukuran kinerja aktual dan mengevaluasinya berdasarkan target yang telah ditetapkan (*performance measurement is a process of measuring actual performance and evaluating it against set targets*). Selanjutnya dalam laporannya *The Civil Service of Malaysia toward vision 2020* kepada Dr. Mahathir Muhamad (Perdana Menteri Malaysia) dia menyebutkan bahwa “merupakan kewajiban setiap instansi pemerintah untuk menjalankan setiap program dan aktivitasnya secara efisien dan efektif sejalan dengan sasaran yang telah ditetapkan. Untuk itu, setiap instansi pemerintah harus menyiapkan sistem pengukuran kinerja yang komprehensif yang mencakup penentuan indikator kinerja untuk setiap program dan aktivitasnya.

Dalam pengukuran kinerja (*performance measurement*) organisasi hendaknya dapat menentukan aspek-aspek apa saja yang menjadi topik pengukurannya. Secara umum dapat dikatakan bahwa dalam pengukuran kinerja akan diukur: (1) kelompok *input*; (2) kelompok proses; (3) kelompok *output*; (4) kelompok *outcome*; (5) kelompok manfaat; dan (6) kelompok dampak.

Konsepsi *performance measurement* dalam pembahasan disini akan mendekati suatu pola sebagai derivasi dari *strategic management*. Dalam pola tersebut dikatakan bahwa pengukuran kinerja memiliki komponen-komponen yang terdiri dari (1) penetapan indikator kinerja; (2) *pencapaian* kinerja; dan evaluasi kinerja.

Sebelum membahas lebih lanjut masalah tersebut kita lihat dulu uraian berikut ini: ”Organisasi dengan kompleksitasnya berupaya dengan keras untuk menyelaraskan (*alignment*) berbagai aspek yang terkait. Aspek-aspek tersebut meliputi keuntungan (*profits*), pertumbuhan (*growth*), dan pengendalian (*control*).

11 Tan Sri Dato Sen Ahmad Sarji bin A.Hainid, *The Civil Service of Malaysia- Toward Efficiency and Effectiveness*,

Manajer (terutama pada organisasi yang *profit-oriented*) memang berupaya untuk memperoleh *profits* yang sebanyak-banyaknya. Hal ini biasanya dilakukan dengan terus menerus melakukan inovasi baik jenis produk maupun pemberian pelayanan kepada para pelanggannya. Mengetahui apa yang diinginkan oleh pemakai atau pelanggan produk dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi merupakan hal yang sangat krusial terutama mengetahui *image* yang berkembang. Profits akan diperoleh melalui peningkatan penjualan yang memberikan efek langsung pada peningkatan profits.

Disamping itu organisasi juga berupaya untuk meningkatkan pertumbuhan dalam rangka lebih responsif terhadap para pemegang saham dan memenuhi keinginan konsumen. Peningkatan pertumbuhan tanpa memperhatikan profit akan membawa akibat pada menurunnya penghasilan bagi para pemilik. Upaya meningkatkan pertumbuhan dan memperbesar profit ini akan menciptakan bahaya bagi organisasi apabila tidak ada keselarasan dan *balancing* dengan kontrol. Karyawan hanya berlomba untuk meningkatkan produksi yang bersifat vertikal tanpa mempertimbangkan faktor-faktor lain seperti kepuasan pelanggan yang bersifat horizontal.

Dengan menselaraskan antara *profit*, *growth* dan kontrol inilah peranan kinerja menjadi signifikan. Pengukuran kinerja akan menjadikan ketiga hal tersebut selaras, serasi dan seimbang (*aligned*) sehingga kegiatan yang dilakukan setiap individu dalam organisasi bukan suatu kegiatan yang berdiri sendiri akan tetapi mempunyai kaitan yang sangat erat pada pencapaian visi dan misi organisasi secara integral.

Pengukuran kinerja ditambah dengan program *reward and punishment* (merit sistem) dapat digunakan untuk menstimulasikan pencapaian visi dan misi yang diinginkan, dan yang lebih utama adalah kegiatan, program dan kebijakan organisasi dapat dilaksanakan dengan regulasi yang minimum. Akan tetapi pemberian insentif seringkali menghasilkan efek yang kontra produktif disamping manfaat utama yang disebutkan sebelumnya.

Secara umum dapat dikatakan bahwa pengukuran kinerja menjadi penting bagi organisasi karena apa yang dapat diukur berarti dapat diselesaikan dengan lebih baik. Pengukuran kinerja memberikan manfaat pada organisasi seperti:

- a. Meningkatkan kualitas produk dan jasa. Informasi mengenai tingkat kepuasan pelanggan akan memberikan pengetahuan kepada manajemen mengenai kualitas produk dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Oleh karena itu informasi ini akan memberikan masukan pada organisasi mengenai peningkatan produk dan jasa sebagaimana yang diinginkan oleh pelanggan.

- b. Menjamin pelaksanaan dan implementasi akuntabilitas dan kontrol. Hal ini akan memberikan suatu cara bagi organisasi untuk meningkatkan kinerjanya secara tidak bias. Staf akan mengelola dan mengukur sendiri aktivitas mereka sehingga akan menimbulkan motivasi staf, menghemat konsumsi waktu, mengurangi manajemen mikro, dan mencapai hasil yang diinginkan.
- c. Meningkatkan prakek manajemen. Memprioritaskan tujuan dan penciptaan rencana aktivitas yang akan meningkatkan kinerja organisasi.
- d. Memformulasikan kebijakan. Menyiapkan informasi yang bersifat kuantitatif berdasarkan fakta-fakta yang menunjukkan alasan revisi kebijakan serta menyiapkan rekomendasi yang berguna bagi perubahan-perubahan yang diperlukan.
- e. Menyiapkan rencana dan anggaran. Rencana dan anggaran yang disusun dalam pencapaian kinerja adalah yang mempunyai dukungan bagi organisasi untuk dapat bekerja secara efisien, efektif dan ekonomis.
- f. Menyiapkan kemampuan akses atas produk dan jasa yang dihasilkan organisasi. Dengan pengukuran kinerja organisasi dapat menyediakan informasi yang berguna bagi pelanggan yang akan mengakses produk ataupun jasa yang telah dipasarkan oleh organisasi keseluruhan negeri.

Manakala sekolah diberi penghargaan atas peningkatan kinerja murid dan tingkat putus sekolah yang dapat ditekan, pejabat pendidikan negara tidak mempunyai langkah lanjutan untuk menspesifikasikan lebih rinci bagaimana mereka harus beroperasi (misalnya, menspesifikasikan kurikulum, jam belajar di hari-hari sekolah, hari belajar dalam setahun, dan sebagainya). Pendekatan ini membebaskan para penyedia jasa (guru dan kepala sekolah) untuk berinovasi. Faktanya, karena mereka dihargai atas kinerja mereka, dan sistem insentif tidak mendorong inovasi, mereka nampaknya lebih tidak mencoba cara-cara inovatif untuk membantu para anak didik dalam belajar.

Oleh karena itulah penting sekali untuk membuat suatu pengukuran kinerja yang bernaung dalam suatu kerangka perencanaan strategis. Dengan mengukur kinerja dan membuat sistem insentif yang positif, para pembuat kebijakan negara dan para manajer program dapat membebaskan diri mereka sendiri, para penyedia jasa, dan klien dan beban regulasi yang banyak.

Sistem akuntabilitas belum cukup mengeksplorasi kebebasan mengatur. Pada berbagai kasus, akuntabilitas kinerja telah ditempatkan pada puncak regulasi yang ada. Regulasi-regulasi itu menspesifikasikan secara tepat bagaimana program-program harus dioperasikan: akuntabilitas sistem pengukuran kinerja. Jika rancangan program atau *syllogism* di mana regulasi-regulasi

berdasar telah gagal, operator program yang mengikuti peraturan dihukum oleh sistem akuntabilitas ini. Penyedia jasa dan klien juga punya keluhan yang sah tentang pengumpulan data dan pekerjaan-pekerjaan yang menyangkut dokumen (*paper works*). Jika para pembuat keputusan dan pengembang/penata program menggunakan kesempatan yang disediakan oleh program insentif positif dan pengukuran kinerja — untuk menderegulasi — operator-operator program mempunyai fleksibilitas lebih dan mereka dapat menghemat waktu yang banyak melalui deregulasi dari pada mereka mencurahkan dalam penyediaan data untuk sistem akuntabilitas.

Uraian di atas mencoba menggambarkan bahwa pemberian insentif terhadap seseorang atau sekelompok orang belum tentu menghasilkan kondisi yang lebih baik dari keadaan sebelumnya.

16.2.1 Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan hal yang penting dalam manajemen program secara keseluruhan, karena kinerja yang dapat diukur akan mendorong pencapaian kinerja tersebut. Pengukuran kinerja yang dilakukan secara berkesinambungan memberikan umpan balik (*feedback*), yang merupakan hal penting dalam upaya perbaikan secara terus-menerus dan mencapai keberhasilan di masa yang akan datang. Melalui pengukuran kinerja diharapkan instansi pemerintah dapat mengetahui kinerja dalam suatu periode tertentu. Selanjutnya, dengan adanya suatu pengukuran kinerja maka kegiatan dan program instansi pemerintah dapat diukur dan dievaluasi. Juga, dari pengukuran kinerja setiap instansi dapat diperbandingkan dengan instansi yang sejenis, sehingga penghargaan dan tindakan disiplin dapat dilakukan secara lebih obyektif. Hal ini berarti bahwa pengukuran kinerja penting peranannya sebagai alat manajemen untuk:

- 1) Memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja.
- 2) Memastikan tercapainya rencana kinerja yang telah disepakati.
- 3) Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja.
- 4) Memberikan penghargaan dan hukuman yang obyektif atas prestasi pelaksana yang telah diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
- 5) Menjadi alat komunikasi antar bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi.
- 6) Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.

- 7) Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah
- 8) Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.
- 9) Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan.
- 10) Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

G.E Bader dan kawan-kawan¹² dalam bukunya menyebutkan bahwa ada 2 (dua) alasan dilakukannya pengukuran yaitu: untuk mengarahkan kemajuan dan meningkatkan efektifitas, membangun motivasi, dan memberi imbalan atau penghargaan atas presrasi. Price Waterhouse¹³ menyebutkan bahwa manfaat pengukuran kinerja adalah untuk meningkatkan kegiatan manajemen. Alasannya adalah pengukuran kinerja menyediakan informasi yang penting bagi manajemen sehingga memungkinkan mereka untuk senantiasa memantau kegiatannya secara reguler pada beberapa tingkatan organisasi. Pengukuran kinerja juga menyediakan informasi untuk pengambilan keputusan yang strategik pada saat melakukan evaluasi terhadap kebijakan, praktek manajemen dan metode. Selanjutnya, pengukuran kinerja juga menyediakan dasar penilaian terhadap staf dan dapat digunakan sebagai sistem pemberian penghargaan.

Pengukuran kinerja merupakan hal yang penting dalam manajemen program secara keseluruhan, karena kinerja yang dapat diukur akan mendorong pencapaian kinerja tersebut. Biasanya kita menggunakan kata-kata “baik”, “efektif”, dan “on-time” untuk menilai secara subjektif atas *output* dari suatu program. Padahal, suatu program memerlukan suatu misi yang disepakati bersama untuk memberi arah dalam penetapan sasaran dan tujuan. Dengan tujuan yang telah disepakati, pemimpin suatu program/proyek dapat menyusun rencana dan mengelola sumber daya untuk mencapai keluaran dan manfaat (*outputs* dan *outcomes*) yang diinginkan. Pengukuran kinerja yang dilakukan secara berkesinambungan memberikan *feedback*, yang merupakan hal yang penting dalam upaya perbaikan secara terus menerus dan mencapai keberhasilan di masa mendatang.

Melalui perbaikan kinerja, pemerintah dapat melakukan komunikasi dua arah dengan rakyatnya dalam rangka mencari titik temu pemecahan masalah-masalah yang terjadi. Bila ini terealisasikan, tidak akan terjadi kemandekan komunikasi dan insiden-insiden yang memalukan. Dengan kata lain, dalam melaksanakan pembangunan nasional, 3 (tiga) peranan penting pemerintah yaitu pelaksanaan fungsi alokasi (berkaitan dengan alokasi faktor-faktor produksi), fungsi distribusi (berkaitan dengan masalah seperti pemerataan pendapatan),

12 G.E Bader dkk, *Mengukur Prestasi Tim*, Richard Chang Associates, Terjemahan, Sen Panduan Praktis No.4, LPPM.

13 Pricewaterhouse, *Value For Money Audit- Pricewaterhouse use Manual*, Chapter 8.

dan fungsi stabilisasi (berkaitan dengan stabilitas bidang ekonomi, moneter, politik, sosial, budaya, hankamnas, dan sebagainya) perlu didukung dengan mekanisme pengukuran kinerja yang baik.

Berikut ini adalah beberapa alasan kenapa diperlukan suatu Pengukuran Kinerja.

MANFAAT PENGUKURAN KINERJA	KETERANGAN
Meningkatkan kualitas jasa dan produk	Menginformasikan kepada pelaksana akan kebutuhan dan tingkat kepuasan dari pelanggan internal dan eksternal. Menyediakan masukan khusus atas kualitas <i>output</i> . Hal ini mendorong dilakukannya upaya untuk meningkatkan kualitas dari <i>output</i> .
Memastikan akuntabilitas dan pengendalian	Menciptakan metode yang objektif untuk mengukur kinerja. Pengukuran membuat para pelaksana untuk mengelola aktivitas mereka dan memotivasi staf, menghemat waktu, dan memperoleh hasil (<i>gets results</i>).
Meningkatkan kualitas praktik manajemen	Memprioritaskan tujuan dan menyusun rencana dan aktivitas untuk membuat perubahan yang akan meningkatkan kinerja.
Memformulasikan kebijakan	Menyediakan informasi kuantitatif dan berdasarkan fakta yang menunjukkan alasan untuk mengubah kebijakan program dan memberikan rekomendasi untuk perubahan kebijakan.
Merencanakan dan menganggarkan	Sangat penting untuk proses perencanaan dan penganggaran.
Meyakinkan ekuitas dalam distribusi dan aksesibilitas atas jasa	Menginformasikan manajemen atas efektivitas atas penyampaian produk dan jasa.

Tujuan pengukuran kinerja dan sistem pengendalian adalah *to convey information*. Sistem ini berfokus pada data — informasi keuangan dan non keuangan yang mempengaruhi pengambilan keputusan dan aktivitas manajemen. Selanjutnya pengukuran kinerja dan sistem pengendalian menggambarkan prosedur dan aktivitas rutin. Informasi ditulis atau dialirkan ke sistem komputer dan dibuat dalam format standar, baik dalam kertas dokumen atau pada sistem berbasis komputer. Pencatatan, analisis, dan distribusi informasi ini dilekatkan dalam irama organisasi, dan sering berdasarkan praktek dan

waktu yang telah ditentukan dalam siklus bisnis. Manajer menggunakan pengukuran kinerja dan sistem pengendalian untuk menjaga atau alter pola dalam aktivitas organisasi. Pola atau kegiatan yang diinginkan, mungkin berhubungan dengan efisiensi dan proses yang bebas dari kesalahan, seperti *yield rates* dalam proses *manufacturing*. Dalam contoh lainnya, mereka mungkin berhubungan dengan pola kreativitas dan inovasi yang sedang berlangsung dalam produksi atau proses internal.

Kita dapat menganalogikan pengukuran kinerja dan sistem pengendalian seperti halnya sistem pengendalian pada mobil. *Steering*, akselerator, dan rem membolehkan pengemudi untuk mengendalikan arah dan kecepatan: instrumen pada *dashboard* menyediakan informasi penting tentang kecepatan dan peringatan dini tentang masalah-masalah yang mungkin terjadi dengan sistem operasi kunci mobil tersebut. Seperti halnya mobil balap yang dikemudikan dengan kecepatan tinggi, organisasi dengan tingkat kinerja yang tinggi memerlukan pengukuran kinerja dan sistem pengendalian yang canggih agar para manajer mengoperasikan organisasinya dengan maksimal. Selanjutnya sistem pengukuran kinerja membantu manajer agar selalu menerapkan strategi bisnis dengan membandingkan hasil yang dicapai dengan tujuan dan sasaran strategik. Sistem pengukuran kinerja biasanya terdiri dari metode yang sistematis.

Ruang lingkup pengukuran kinerja meliputi:

- Kebijakan (*Policy*): untuk membantu pembuatan maupun pengimplementasian kebijakan.
- Perencanaan dan Penganggaran (*Planning and Budgeting*): untuk membantu perencanaan dan penganggaran atas jasa yang diberikan dan untuk memonitor perubahan terhadap rencana.
- Kualitas (*Quality*): untuk memajukan standarisasi atas jasa yang diberikan maupun keefektifan organisasi.
- Kehematan (*Economy*): untuk mereviu pendistribusian dan keefektifan penggunaan sumber daya.
- Keadilan (*Equity*): untuk meyakini adanya distribusi yang adil dan dilayani semua masyarakat.
- Pertanggungjawaban (*Accountability*): untuk meningkatkan pengendalian dan mempengaruhi pembuatan keputusan.

Beberapa kelemahan dari pengukuran kinerja keuangan adalah sebagai berikut:

- 1) Tidak meliputi seluruh dimensi yang relevan dari kinerja manajerial dan pegawai.

- 2) Data akuntansi utamanya dihubungkan dengan keluaran yang nyata, sementara aktivitas manajerial dan pegawai dihubungkan dengan proses dan usaha yang rinci yang diberikan untuk meningkatkan keluaran akhir.
- 3) Titik berat utama laporan akuntansi adalah pada kinerja jangka pendek, sedangkan evaluasi dari kinerja manajerial dan pegawai dihubungkan dengan pertimbangan yang lebih jauh.
- 4) Sistem akuntansi mencoba memberikan berbagai tujuan, namun gagal untuk memtiaskan persyaratan untuk satu tujuan.

16.2.2 Teknik dan Metode Pengukuran

Seperangkat pengukuran yang seimbang membantu peruhahan yang terjadi dalam organisasi karena akan mencakup semua aspek kegiatan seperti perkembangan masyarakat, perkembangan produksi, *manufacturing*, pemasaran dan kepuasan pihak-pihak yang berkepentingan. Namun demikian, perubahan menyeluruh atas pengukuran kinerja bukanlah merupakan suatu kegiatan yang ingin dilakukan sebagian besar organisasi. Jika kita tidak merubah pengukuran kinerja, kita rnungkin membuat perubahan yang hampir tidak mungkin dicapai. Pertimbangkan, contohnya, situasi perusahaan *manufacturing* yang ingin mengurangi persediaan melalui penggunaan jadwal produksi *just In Time (JIT)*. Apabila perusahaan menerapkan strategi ini secara kontinyu untuk mengukur penyerapan *overhead*, pengukuran akan melaporkan bahwa pabrik harus memperhatikan persediaan selama periode *slack*. Jelasnya, pengukuran ini keluar dari jalur dengan sistem manufacturing modern seperti JIT dan sebaiknya diperiksa kembali.

Tidak ada satupun pengukuran yang dapat memenuhi seluruh keinginan bagian dari organisasi; hanya seperangkat ukuran yang seimbang yang dapat menceritakan secara lengkap apa yang terjadi dalam organisasi. Seperangkat ukuran yang seimbang termasuk pengukuran kinerja lintas sektoral seperti: keuangan, non-keuangan: biaya, non-biaya: internal, eksternal: proses, hasil. Dalam hal ini keseimbangan hanya dapat didefinisikan dalam hubungannya dengan strategi tertentu perusahaan dan rantai nilai (contohnya proses kunci). Oleh karena itu, kompetitor yang mempunyai kegiatan yang samapun tidak akan memiliki seperangkat ukuran yang sama.

Pengukuran adalah penggunaan angka-angka pada objek atau peristiwa menurut aturan tertentu.

Skala pengukuran dapat dibedakan menjadi empat macam, yaitu nominal, ordinal, interval, dan rasio.

Skala nominal

Skala nominal merupakan skala pengukuran yang paling rendah tingkatnya karena dengan skala ini obyek pengukuran hanya dapat dikelompokkan berdasarkan ciri-ciri yang sama, yang berbeda dengan kelompok lain. Kelompok-kelompok atau golongan tidak dibedakan berdasarkan tingkatan, yaitu bahwa kelompok yang satu tidak dapat dikatakan lebih tinggi atau lebih rendah tingkatnya dari pada kelompok yang lain, tapi hanya sekedar berbeda. Walaupun kelompok-kelompok klasifikasi akan diberi angka, maka angka-angka ini hanya sebagai nomor pembeda sehingga untuk angka-angka ini tidak dapat dilakukan perhitungan-perhitungan matematik.

Skala ordinal

Skala ini lebih tinggi tingkatnya atau lebih baik dari pada skala nominal karena selain mempunyai ciri-ciri yang sama dengan skala nominal, yaitu dapat menggolongkan obyek dalam golongan-golongan yang berbeda, skala ordinal mempunyai kelebihan dari skala nominal, yaitu bahwa golongan-golongan atau klasifikasi dalam skala ordinal dapat dibedakan tingkatnya. Ini berarti bahwa suatu golongan diketahui lebih tinggi atau lebih rendah dari pada golongan lain. Apabila angka-angka digunakan dalam penggolongan, maka angka-angka ini hanya menunjukkan perbedaan tingkatan tanpa mengetahui jarak antara tingkatan. Obyek yang tingkatnya lebih tinggi dapat diberi simbol dengan angka besar atau kecil asal konsisten.

Skala interval

Skala ini selain memiliki ciri yang sama dengan skala ordinal, yaitu dapat membedakan obyek kedalam golongan-golongan yang berjenjang, kelebihan yang dimilikinya adalah bahwa skala interval mempunyai unit pengukuran yang sama sehingga jarak antara satu titik dengan titik yang lain, atau antara satu golongan dengan golongan lain, dapat diketahui. Akan tetapi skala interval tidak memiliki titik nol yang sebenarnya. Ini berarti bahwa apabila suatu obyek berada pada titik nol dari skala interval, tidak berarti bahwa gejala atau sifat yang diukur tidak ada sama sekali. Contohnya, dengan skala termometer, es yang menurut termometer berada pada titik nol derajat celsius tidak berarti bahwa es tersebut tidak mempunyai kadar panas sama sekali.

Skala rasio

Skala rasio ini merupakan skala yang tertinggi tingkatnya karena selain mempunyai kesamaan dengan skala interval, yang berarti juga mempunyai semua ciri yang dimiliki oleh semua skala di bawahnya, skala rasio mempunyai titik nol yang sebenarnya. ini berarti bahwa apabila suatu obyek diukur dengan skala rasio dan berada pada titik nol, maka gejala atau sifat yang diukur benar-benar

tidak ada. Contoh skala rasio adalah rasio profitabilitas, solvabilitas dan likuiditas. Contoh lainnya adalah rasio antara *output* dengan *input* yang diperlukan atau rasio antara tingkat kematian ibu hamil dengan jumlah dokter kandungan.

16.2.3 Pemilihan Ukuran

The Price Waterhouse Change Integration Team¹⁴ berpendapat bahwa pemikiran kembali terhadap ukuran kinerja organisasi haruslah dapat meningkatkan kepercayaan para pihak pengambil keputusan. Hal ini penting untuk melibatkan mereka dalam beberapa hal penting seperti dalam bidang- bidang *engineering*, pemasaran, sumber daya manusia, dan sistem informasi. Kelompok ini harus menilai setiap ukuran yang diajukan dan mengembangkan batas minim dari tiap-tiap tujuannya, dan sambil melakukannya juga mencari:

- 1) **Relevansi.** Apakah memiliki signifikansi, mengungkapkan hubungan terhadap strategi dan sasaran
- 2) **Reliability.** Akankah ukuran membantu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari satu atau lebih proses bisnis?
- 3) **Kejelasan nama sistem.** Apakah tujuan ini telah siap untuk dimengerti dengan namanya sendiri?
- 4) **Ketersediaan data.** Apakah data penting untuk menghitung tersedianya ukuran ini pada biaya yang wajar?

Sekali ukuran telah dipilih, kegiatan selanjutnya yang harus dilaksanakan adalah meyakinkan bahwa ukuran telah didefinisikan dengan baik dan didukung oleh metode yang nyata untuk menghitungnya. Contoh, apakah ukuran untuk lamanya waktu produksi benar-benar ditentukan saat proyek pembangunan dimulai dan berakhir? Untuk menghindari konfrontasi sebagai lawan dari debat yang produktif pendekatan Delphi dapat digunakan dalam proses seleksi.

16.2.4 Prinsip-prinsip Pemilihan Ukuran Kinerja

Terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam memilih ukuran kinerja, Untuk instansi yang telah mempunyai ukuran kinerja prinsip-prinsip yang perlu diperhatikan adalah sebagai berikut:

1. Evaluasi Kembali Ukuran yang Ada

Meskipun kita telah menganggap ukuran yang ada sudah tidak berguna, namun sering masih harus ada untuk alasan yang berkaitan dengan kenyamanan

¹⁴ The Price Waterhouse Change Integration Team, *Better Change: Best Practices for Transforming Your Organization*, Irwin Professional Publishing, Burr Ridge, Illinois, New York

manajemen. Pengetahuan sering menyenangkan ketidaktahuan meskipun ini tidak berfungsi. Ketidaktahuan memberi tantangan kepada pengetahuan meskipun ukuran tersebut telah berfungsi. Hal ini timbul karena beberapa hal sebagai berikut:

- (1) Ketakutan: Bagaimana jika ukuran yang baru tidak berfungsi? Kita perlu kembali ke pengukuran semula sampai ukuran yang baru telah terbukti.
- (2) Kepemilikan: Terdapat nama seseorang pada pengukuran yang lama. Itu sangat penting, jangan jadikan ia tersinggung.
- (3) Apa-Jika: Apa yang terjadi jika manajemen menanyakan sesuatu yang berdasarkan sistem yang lama? Ini merupakan keseimbangan dan pelaporan data berdasarkan premis bahwa bumi ini datar meskipun setelah tahu bahwa realitasnya bumi itu berbentuk kurva.
- (4) Hadiah: Ada hadiah yang berkaitan dengan sistem pengukuran lama; jika mereka melakukannya dengan tepat.
- (5) Estimasi: Mendasari keputusan bisnis pada estimasi nampaknya seolah-olah kurang *scientific* daripada menggunakan “nomor yang jelas” meskipun asumsi-asumsi yang kuat telah didokumentasikan dan dimengerti secara baik.

2. Mengukur Kegiatan yang Penting, Tidak Hanya Hasil

Sebagian besar ukuran yang berorientasikan hasil (yang cenderung terpusat pada masalah keuangan dan internal) akan terindikasi saat terjadi masalah namun mungkin tidak akan menolong anda untuk mendiagnosisnya. Anda harus mengukur berdasarkan kegiatan bisnis untuk melihat gambaran menyeluruh dan memperoleh pemecahan yang jitu dalam rangka mengatasi permasalahan yang dihadapi.

Organisasi umumnya akan memperoleh keuntungan yang maksimal dan pengukuran variabel-variabel dalam proses seperti pengembangan produksi, *manufacturing*, pemasaran, pengembangan pegawai, dan sejenisnya. Jika anda meningkatkan proses utama diorganisasi anda, dan melakukan pengukuran terhadap kepuasan pelanggan dan pemegang saham, hasilnya akan terlihat meningkat pula. Jadi, perubahan sistem pengukuran memiliki 2 (dua) tujuan yaitu menyediakan informasi tentang keefektifan proses kegiatan dan untuk mengukur hasil utama dari proses ini. Penciptaan suatu sistem pengukuran yang baru merupakan pekerjaan yang kompleks, namun penggunaannya dengan tepat jauh lebih sulit.

3. Pengukuran Harus Mendorong Tim Kerja yang Akan Mencapai Tujuan (Goal-driven Teamwork)

Pembagian proses pengukuran menciptakan lingkungan tim kerja yang aktivasinya diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi, dan hal ini adalah baik. Suatu organisasi modern terlalu kompleks untuk ditangani secara menyeluruh oleh seseorang atau suatu departemen. Agar hal ini dapat terealisasi, sebuah tim harus bekerja dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

4. Pengukuran Harus Merupakan Perangkat yang Terintegrasi, Seimbang dalam Penerapannya

Agar efektif, sistem pengukuran harus diciptakan sebagai perangkat terintegrasi yang diperoleh dari strategi perusahaan. Sebagian besar perusahaan berusaha meminimalkan biaya, meningkatkan kualitas, mengurangi waktu pelaksanaan produksi, dan menciptakan pengembalian investasi yang wajar. Mereka mengembangkan proyek perusahaan tertentu untuk mendukung strateginya, dan strategi ini, secara bergantian, haruslah menjadi dasar bagi perangkat pengukuran. Dimana keahlian dan *judgement* berperan dalam menentukan ukuran yang relevan dengan strategi perusahaan saat ini, bukan masa lalu. Tidak ada pengukuran tunggal yang sempurna, oleh karena itu kita sering menyebut ungkapan “seperangkat ukuran”. Seperangkat ukuran harus dengan hati-hati dipilih dan dipantau untuk menjamin bahwa ini menggerakkan organisasi dalam menerapkan strategi kritikalnya.

5. Pengukuran Harus Memiliki Fokus Eksternal Jika Memungkinkan

Ukuran internal yang umum dipakai disebagian besar organisasi adalah perbandingan kinerja tahun ke tahun. Suatu perbandingan tertentu dapat dilakukan ke tingkatan mikro: divisi, departemen, kelompok, bahkan individu. Tidak ada seorangpun yang membantah pendekatan ini. Sebaliknya, hal ini tidak menggambarkan keadaan seluruhnya. Ini tidak menginformasikan anda apakah organisasi anda mengurangi biaya lebih lamban dari para pesaing, atau meningkatkan kualitas produksi atau jasa yang telah diamati pesaing; atau memperoleh pangsa pasar di daerah yang terlarang bagi pihak lain. Ini semuanya merupakan pertimbangan eksternal, dan mempunyai arti yang banyak.

16.2.5 Siklus Pengukuran Kinerja

Terdapat 5 (lima) tahap untuk melakukan pengukuran kinerja yaitu: Perencanaan Strategik, Penciptaan Indikator, Pengembangan Sistem Pengukuran Data, Penyempurnaan Ukuran Kinerja, dan Pengintegrasian dengan Proses Manajemen.

- 1) **Perencanaan Strategik.** Siklus pengukuran kinerja dimulai dengan proses perencanaan strategik, yang berkenaan dengan penetapan visi, misi, tujuan dan sasaran, kebijakan, program operasional dan kegiatan/aktivitas.
- 2) **Penetapan Indikator Kinerja.** Setelah perumusan perencanaan strategik, instansi pemerintah perlu mulai menyusun dan menetapkan ukuran/indikator kinerja. Ada beberapa aktivitas yang dilaksanakan dalam proses ini. Untuk beberapa jenis program, tahapan ini mungkin mudah dan simpel untuk didefinisikan. Untuk yang lainnya mungkin lebih sulit. Aktivitas-aktivitas yang perlu dilakukan dalam tahap ini adalah sebagai berikut: Indikator kinerja dapat berupa indikator *input*, *process*, *output*, *outcomes*, *benefits*, atau *impacts*. Indikator/ukuran yang mudah adalah untuk aktivitas yang dapat dihitung. Misalnya: jumlah klaim yang diproses.

Beberapa indikator/ukuran menunjukkan suatu pekerjaan tanpa arah. contohnya, jumlah pekerjaan yang diproses dibandingkan dengan beban kerja yang diterima, kebenaran pekerjaan, kelengkapan pekerjaan, ketepatan waktu pekerjaan dan sebagainya. Indikator/ukuran komprehensif menunjukkan suatu rasio atas hasil yang diperkirakan dengan hasil aktual. Misalnya, jumlah klaim yang diproses dibandingkan dengan total klaim yang diterima.

- 3) **Mengembangkan Sistem Pengukuran Kinerja.** Sekarang anda telah menciptakan ukuran kinerja program. Anda bersiap-siap melakukan tiga kegiatan dalam tahapan ini. Pertama, anda harus yakin bahwa anda memiliki data seperlunya atau pencarian data-data yang diperlukan terus dilanjutkan sesuai dengan siklus pengukuran kinerja. Kedua, mengukur kinerja, anda harus mengumpulkan data. Terakhir, menggunakan data pengukuran kinerja yang dihimpun, dan hal ini harus dipresentasikan dalam cara-cara yang dapat dimengerti dan bermanfaat.
- 4) **Penyempurnaan Ukuran.** Pada tahapan dalam pengukuran kinerja, anda mungkin menemukan bahwa indikator/ukurannya mungkin memerlukan beberapa modifikasi. Kegiatan yang digambarkan pada tahapan ini dirancang untuk mengadakan perbaikan. Hal-hal yang perlu dilaksanakan dalam tahap ini adalah sebagai berikut:

Dalam tahapan ini, pemikiran kembali atas indikator hasil (*outcomes*) dan indikator dampak (*impacts*) menjadi lebih penting dibandingkan pemikiran kembali atas indikator masukan (*inputs*) dan keluaran (*outputs*). Hal-hal penting yang perlu diketahui adalah sebagai berikut:

- a. **Pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*):** Merupakan suatu organisasi, kelompok, dan atau pimpinan di luar staf program. Mereka memiliki kontribusi yang berkaitan dengan kewenangan dan pendanaan program, serta mempunyai kepentingan terhadap keefisienan dan keekonomisan operasi dan keefektifan hasil atau *outcomes* suatu program. *Stakeholders* tidak hanya seperlunya menggunakan barang/jasa program atau *outputs*. *Stakeholders* dapat terdiri dari warganegara atau masyarakat umum, lembaga legislatif, badan-badan pemerintahan lain, organisasi penyandang dana, kelompok yang tergantung pada produk yang dihasilkan, pegawai, serikat kerja, lingkungan masyarakat, pembayar pajak, dan sebagainya.
- b. **Permintaan/keinginan *stakeholders*.** Umumnya *stakeholders* berkeinginan untuk mengarahkan program. Contohnya sebagai berikut:

Keinginan Stakeholders	Yang Mereka Inginkan
Adinistrasi Manajerial Yang Baik	<ul style="list-style-type: none"> • Efisiensi penggunaan sumber daya • Keekonomisan Penggunaan dana • Keefektifan atau pengkoreksian output atau produk
Pencapaian Kebijakan Tujuan	<i>Outcome</i> atau hasil dari program
Umpan Balik	Evaluasi program atau <i>potential impact</i>

- c. **Barang dan jasa.** Suatu program secara langsung menghasilkan keluaran yang dapat berupa barang dan jasa, atau biasa disebut *output* yang digunakan oleh organisasi atau individu lain.
- d. **Konsumen/penggunajasa/peserta program.** Merupakan pihak yang langsung menerima dan menggunakan barang dan/ataujasa yang dihasilkan program. Mereka berbeda dan kelompok yang menginginkan atau menerima manfaat dari suatu barang dan/atau jasa. Beberapa program memiliki berbagai produk barang dan/atau jasa. Sangatlah penting untuk dipahami bahwa konsumen yang berbeda mungkin menenima output yang sama tetapi menggunakannya untuk tujuan yang berbeda.
- e. **Keinginan konsumen.** Konsumen menginginkan keefektifan program pembuatan barang dan jasa, serta menginginkan “sesuatu yang benar adalah benar”. Artinya, mereka menginginkan barang dan/ataujasa tersebut untuk memenuhi kebutuhan mereka.
- f. **Proses kegiatan.** Merupakan tindakan yang diperlukan untuk mengubah sumber daya menjadi barang dan/atau jasa (masukan atau keluaran) yang

dapat memenuhi keinginan konsumen ataupun *stakeholders*. Secara khusus, proses ini ditunjukkan dalam bentuk bagan arus (*flowchart*) didukung dengan dokumen dalam rangka meyakinkan langkah-langkah prosedur dan kualitasnya.

- g. **Ukuran.** Merupakan kelompok indikator/ukuran untuk memantau kinerja kelompok indikator yang dimulai pada tingkatan tertinggi dari suatu program dan dapat diturunkan pada tingkatan tugas individual.
- h. **Input.** Umumnya terdiri dari dana, sumber daya manusia, sarana-prasarana dan metode kerja yang diperoleh/diterima untuk diproses menjadi barang dan jasa. Misalnya: untuk menghasilkan output dan suatu program, manajer program memerlukan dana yang cukup, sumber daya manusia yang mampu, sarana-prasarana yang memadai, dan metode kerja yang tepat.
- i. **Pemasok (*supplier*).** Merupakan pihak yang menyediakan inputs yang cukup dalam rangka melaksanakan ataupun menjaga proses kegiatan. Kemampuan pemasok untuk menyerahkan *inputs* secukupnya pada waktu yang tepat penting untuk diperhatikan, dan akan berdampak pada *outputs* suatu program.
- j. **Persyaratan pemasok.** Adalah kriteria tentang pemasok apa-apa (barang dan/atau jasa) yang dibutuhkan staf program untuk menghasilkan barang dan/atau jasa program dalam rangka memenuhi kebutuhan konsumen. Persyaratan konsumen dan pemasok mungkin mengandung karakteristik umum yang sama. Contohnya, untuk menghasilkan suatu *output* program laporan tahunan suatu instansi/unit kerja, staf program memerlukan data akurat tertentu dan instansi/unit kerja pada suatu saat tertentu. Demikian pula barang dan/atau jasa yang dihasilkan oleh program harus pula sesuai atau dapat memenuhi keinginan konsumen.

Setelah mengumpulkan data utama yang diperlukan, indikator mungkin memerlukan penyesuaian untuk mendapatkan informasi kinerja yang diperlukan bagi program bersangkutan atau manajemen eksekutif. Tidak seluruh indikator/ukuran sama pentingnya. Untuk merefleksikan kepentingan atau prioritas diantara ukuran atau kategori ukuran, berikan bobot atau indeks kepada ukuran. Pembobotan atau pemberian indeks ukuran adalah suatu proses lanjutan dan mungkin tidak perlu atau memadai untuk setiap program. Meskipun demikian, membohot ukuran, jika dilakukan dengan benar, dapat memberikan pandangan bernilai bagi *outcome* program.

5) Pengintegrasian dengan proses manajemen

Sekali ukuran kinerja tersedia, tantangan selanjutnya berpindah kepada bagaimana menggunakannya secara efektif. Terdapat sejumlah penggunaan data. Keseluruhannya dapat memotivasi tindakan dalam organisasi.

16.3 Elemen Pengukuran Kinerja

16.3.1 Penetapan Indikator Kinerja

Setelah memikirkan program ataupun aktivitas dari instansi dan mengidentifikasi elemen-elemen dari program tersebut, hal selanjutnya adalah menggunakan data tersebut untuk menyusun/merancang indikator kinerja yang terdiri atas: indikator masukan, indikator proses, indikator keluaran, indikator hasil, indikator manfaat, dan indikator dampak. Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja baik dalam tahap perencanaan (*ex-ante*), tahap pelaksanaan (*on going*), maupun tahap setelah kegiatan selesai dan berfungsi (*ex-post*). Selain itu, indikator kinerja digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja hari demi hari organisasi/unit kerja yang bersangkutan menunjukkan kemajuan dalam rangka dan/atau menuju tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sehagaimana telah dibahas dalam materi pelajaran untuk perencanaan strategik. Dengan demikian, tanpa indikator kinerja, sulit bagi kita untuk menilai kinerja (keberhasilan atau ketidakberhasilan) kebijaksanaan/program/kegiatan dan pada akhirnya instansi/unit kerja pelaksanaannya. Dengan indikator kinerja, organisasi mempunyai wahana yang jelas bagaimana dia akan dikatakan berhasil atau gagal dimasa yang akan datang.

Secara umum, indikator kinerja memiliki beberapa fungsi, sebagai berikut:

- a. Memperjelas tentang apa, berapa dan kapan suatu kegiatan dilaksanakan. Kegiatan umumnya berjangka waktu tidak lebih lama dari satu tahun. Kejelasan tentang yang akan dilakukan dalam aktivitas keseharian organisasi dalam pencapaian visi dan misi organisasi akan terwakili melalui pendefinisian indikator kinerja mengingat kinerja adalah ukuran tentang tingkat keberhasilan yang harus dicapai oleh suatu organisasi dalam tahun per tahun.
- b. Menciptakan konsensus yang dibangun oleh berbagai pihak terkait untuk menghindari kesalahan interpretasi selama pelaksanaan kebijaksanaan/

program/ kegiatan dan dalam menilai kinerjanya termasuk kinerja instansi pemerintah yang melaksanakannya. Karena indikator kinerja memberikan rambu-rambu bagi organisasi untuk melaksanakan kegiatannya, maka setiap pihak mendapatkan kesepahaman tentang tahapan dan kriteria yang dibangun dalam menjalankan aktivitasnya.

- c. Membangun dasar bagi pengukuran, analisis, dan evaluasi kinerja organisasi/unit kerja. Indikator akan menjadi patokan bagi organisasi dalam menjalankan tugasnya.

Terdapat tiga macam ukuran yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja secara kuantitatif yaitu: ukuran kriteria tunggal, ukuran kriteria beragam, dan ukuran kriteria gabungan.

Ukuran kriteria tunggal adalah ukuran kinerja yang hanya menggunakan satu ukuran. Jika kriteria tunggal digunakan untuk mengukur kinerja, organisasi dan bagian-bagiannya cenderung memusatkan hanya pada kriteria tersebut dengan akibat diabaikannya kriteria yang lain yang kemungkinan sama pentingnya dalam menentukan sukses atau tidaknya organisasi.

Ukuran kriteria beragam adalah ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran untuk menilai kinerja organisasi. Kriteria beragam merupakan cara untuk mengatasi kelemahan kriteria tunggal dalam pengukuran kinerja. Berbagai aspek kinerja dicari ukuran kriterianya sehingga akan diperoleh informasi yang terpadu dan komprehensif. Ukuran kriteria beragam tidak ditentukan bobot tiap-tiap kinerja. Tanpa adanya penentuan bobot yang resmi tiap aspek kinerja yang dinilai akan mendorong organisasi menggunakan pertimbangan (*judgement*) dan persepsinya masing-masing didalam pemberian bobot terhadap beragam kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja.

Ukuran kinerja gabungan adalah ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran, menghitung bobot masing-masing ukuran dan menghitung rata-ratanya sebagai ukuran kinerja keseluruhan.

Dalam kerangka manajemen strategis, dibahas perencanaan strategis yang meliputi penentuan visi, misi, tujuan, sasaran, serta cara mencapai tujuan dan sasaran yang meliputi kebijaksanaan, program, dan kegiatan. Dari rencana strategis tersebut yang akan diukur kinerjanya adalah kebijaksanaan, program, dan kegiatan. Untuk mengukur kinerja ketiganya, diperlukan indikator kinerja yang terbagi dalam enam kelompok indikator kinerja yaitu indikator masukan (*inputs*), proses (*process*), keluaran (*outputs*), hasil (*outcomes*), manfaat (*benefits*), dan dampak (*impacts*).

Keenam indikator kinerja tersebut terikat dalam suatu kerangka kerja logis (*logical framework*), yang dimulai dari indikator masukan dan berakhir pada

indikator dampak. Khusus untuk indikator proses, kita seringkali melupakannya walaupun hal tersebut sangat penting dan dibutuhkan untuk menilai suatu kinerja kegiatan, program dan/atau kebijaksanaan. Sedangkan dalam mengukur kinerja organisasi untuk peningkatan kualitas pelayanan kepada konsumen, yang paling dominan adalah indikator proses.

Indikator kinerja untuk setiap kelompok indikator kinerja tersebut disusun, dan dikembangkan sesuai dengan kebijaksanaan/program/kegiatan yang akan dibahas atau dinilai. Pengembangan indikator kinerja yang dimaksud disini adalah menentukan atau menetapkan indikator kinerja apa saja yang relevan dengan kebijaksanaan/program/kegiatan yang akan dibahas atau dinilai, dan selanjutnya mengembangkan pengukuran terhadap indikator kinerja yang telah ditetapkan. Untuk itu, dalam menetapkan indikator kinerja, harus dapat diidentifikasi suatu bentuk pengukuran yang dapat membantu kita untuk menilai kegiatan yang dilaksanakan dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Penetapan indikator kinerja itu sendiri merupakan proses identifikasi dan klasifikasi indikator kinerja melalui sistem pengumpulan dan pengolahan data/informasi untuk menentukan kinerja kegiatan/program/kebijaksanaan.

16.3.2 Indikator Masukan (*inputs*)

Indikator masukan adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator ini dapat berupa dana, sumber daya manusia, informasi, kebijaksanaan/peraturan perundang-undangan, dan sebagainya.

Indikator masukan mengukur jumlah sumber daya seperti anggaran (dana), SDM, peralatan, material, dan masukan lain, yang dipergunakan untuk melaksanakan kegiatan. Dengan meninjau distribusi sumber daya, suatu lembaga dapat menganalisis apakah alokasi sumber daya yang dimiliki telah sesuai dengan rencana strategis yang telah ditetapkan. Tolok ukur ini dapat pula digunakan untuk perbandingan (*benchmarking*) dengan lembaga-lembaga lain yang relevan.

Contoh indikator masukan adalah sebagai berikut:

- a) Kegiatan: Penyediaan obat generik untuk Puskesmas
Indikator masukan: jumlah dana yang dibutuhkan.
- b) Kegiatan: Penyuluhan lingkungan sehat untuk daerah pemukiman, khususnya daerah yang dihuni oleh masyarakat kurang mampu.

Indikator masukan:

- Jumlah dana yang dibutuhkan
- Jumlah tenaga penyuluh kesehatan yang berasal dari masyarakat setempat.

Tolok ukur masukan relatif mudah di ukur serta telah dipergunakan secara luas, namun seringkali dipergunakan secara kurang tepat dan dapat menimbulkan hasil evaluasi yang rancu atau bahkan menyesatkan. Sebagai contoh, beberapa permasalahan berikut sering dialami:

- a. Pengukuran SDM tidak menggambarkan sejauh mana intensitas keterlibatannya dalam pelaksanaan kegiatan.
- b. Pengukuran biaya tidak akurat karena banyak biaya-biaya yang dibebankan pada suatu kegiatan tidak memiliki kaitan dengan pencapaian sasaran kegiatan tersebut.
- c. Banyak biaya-biaya masukan (*input*) seperti gaji bulanan personalia pelaksana, biaya pendidikan dan pelatihan, dan penyusutan aktiva yang dipergunakan, seringkali tidak diperhitungkan sebagai biaya kegiatan.

Penerapan tolok ukur masukan secara sembarangan mengakibatkan tidak dapat dipergunakannya tolok ukur ini untuk menilai kinerja suatu kegiatan. Keadaan ini cenderung tidak mendorong para penanggung jawab kegiatan untuk merencanakan sumber dayanya secara akurat dan berhati-hati. Apabila keadaan ini meluas, maka efisiensi dan efektivitas pendayagunaan sumber daya akan terus menurun dan kinerja lembaga secara keseluruhan akan terancam.

Walaupun pasti ada korelasi antara besarnya masukan dengan tingkat kinerja dan keberhasilan suatu kegiatan, perlu pula disadari bahwa relevansi indikator kinerja ini terhadap pengukuran keberhasilan kegiatan sangat terbatas. Masukan yang besar tidak selalu menjamin keberhasilan suatu kegiatan secara ekonomi. Untuk itu, instansi perlu membandingkan indikator kinerja atau tolok ukur ini dengan tolok ukur-tolok ukur lainnya.

16.3.3 Indikator Proses (*process*)

Indikator proses adalah segala besaran yang menunjukkan upaya yang dilakukan dalam rangka mengolah masukan menjadi keluaran. Indikator proses menggambarkan perkembangan atau aktivitas yang terjadi atau dilakukan selama pelaksanaan kegiatan berlangsung, khususnya dalam proses mengolah masukan menjadi keluaran. Proses merupakan komponen utama bagi organisasi dalam upayanya mencapai apa yang ingin dicapainya melalui perumusan perencanaan

strategis. Indikator proses merupakan ukuran tingkat efisiensi organisasi dalam menjalankan aktivitas kesehariannya.

Dalam indikator kinerja proses, organisasi merumuskan ukuran yang mendasari bagaimana dia perlu melakukan kegiatannya baik dari segi kecepatan, ketepatan, maupun tingkat akurasi pelaksanaan kegiatan tersebut. Rambu yang paling dominan mendasari indikator proses adalah tingkat efisiensi dan ekonomis pelaksanaan kegiatan organisasi. Efisiensi berarti besarnya hasil yang diperoleh dengan pemanfaatan sejumlah input. Sedangkan ekonomis yang dimaksudkan adalah bahwa pelaksanaan kegiatan tersebut secara lebih murah dibandingkan dengan standar biaya atau waktu yang telah ditentukan untuk itu.

3.3.4. Indikator Keluaran (*output*)

Indikator keluaran adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan/atau non fisik. Indikator atau tolok ukur keluaran digunakan untuk mengukur keluaran yang dihasilkan dari suatu kegiatan. Dengan membandingkan keluaran, instansi dapat menganalisis sejauh kegiatan terlaksana sesuai dengan rencana. Indikator keluaran hanya dapat menjadi landasan untuk menilai kemajuan suatu kegiatan apabila tolok ukur dikaitkan dengan sasaran-sasaran kegiatan yang terdefinisi dengan baik dan terukur. Oleh karena itu, indikator keluaran harus sesuai dengan lingkup dan sifat kegiatan instansi. Untuk kegiatan yang bersifat penelitian, berbagai indikator kinerja yang berkaitan dengan keluaran paten dan publikasi ilmiah sering dipergunakan, baik pada tingkat kegiatan maupun instansi. Untuk kegiatan yang sifatnya pelayanan teknis, indikator kinerja yang berkaitan dengan produk, pelanggan, serta pendapatan yang diperoleh dan jasa tersebut, mungkin lebih tepat untuk dipergunakan.

Beberapa indikator keluaran juga bermanfaat untuk mengidentifikasi perkembangan instansi. Sebagai contoh, besarnya pendapatan yang diperoleh melalui pelayanan teknis, kontrak riset, atau imbalan penggunaan paten, serta perbandingannya dengan keseluruhan anggaran instansi, menunjukkan perkembangan kemampuan instansi memenuhi kebutuhan pasar, serta mengindikasikan tingkat ketergantungan pada pemerintah. Demikian pula, data paten dan bibliometrik dapat dijadikan dasar untuk menganalisis kekuatan dan daya saing instansi.

Dalam menggunakan indikator keluaran, beberapa permasalahan berikut perlu dipertimbangkan:

- Perhitungan keluaran seringkali cenderung belum menentukan kualitas. Sebagai contoh, jumlah paten tidak membedakan apakah paten yang

dihasilkan mencakup penemuan yang menawarkan perubahan yang bermakna atau hanya merupakan modifikasi kecil terhadap teknologi yang telah dikenal sebelumnya. Demikian pula frekuensi situasi publikasi ilmiah secara umum tidak mengindikasikan tingkat inovasi dan penelitian.

- Indikator keluaran seringkali tidak dapat menggambarkan semua keluaran kegiatan, terutama yang bersifat *intangible*. Sebagai contoh, banyak hasil-hasil penelitian yang walaupun mengandung penemuan yang baru, namun karena berbagai pertimbangan bisnis, tidak dipatenkan.
- Perhitungan tingkat pengembalian investasi (ROI) seringkali kurang dapat menggambarkan keberhasilan kegiatan penelitian dan pengembangan (litbang), dikarenakan berbagai faktor seperti kurang pastinya jangka waktu keberhasilan pemanfaatan hasil litbang seperti akumulasi “kemampuan iptek” yang sukar dihitung dengan uang, serta kompleksnya pengaruh berbagai aspek bisnis.

16.3.5 Indikator Hasil (*outcome*)

Indikator hasil adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung). Tolok ukur ini menggambarkan hasil nyata dan keluaran suatu kegiatan. Pada umumnya para pembuat kebijaksanaan paling tertarik pada tolok ukur ini dibandingkan dengan tolok ukur-tolok ukur lainnya. Namun informasi yang diperlukan untuk mengukur hasil seringkali tidak lengkap dan tidak mudah diperoleh. Oleh karena itu, setiap instansi perlu mengkaji berbagai pendekatan untuk mengukur hasil dan keluaran suatu kegiatan.

Pengukuran indikator hasil seringkali rancu dengan pengukuran indikator keluaran. Sebagai contoh “penghitungan jumlah bibit unggul” yang dihasilkan oleh suatu kegiatan merupakan tolok ukur keluaran. Namun “penghitungan besar produksi per hektar” yang dihasilkan oleh bibit-bibit unggul tersebut atau “penghitungan kenaikan pendapatan petani” pengguna bibit tersebut merupakan tolok ukur hasil. Dan contoh tersebut di atas, dapat pula dirasakan bahwa penggunaan tolok ukur hasil seringkali tidak murah dan memerlukan waktu yang tidak pendek, karena validitas dan reliabilitasnya tergantung pada skala penerapannya. Contoh nyata yang membedakan antara indikator *output* dan indikator *outcome* adalah pembangunan gedung sekolah dasar. Secara *output* gedung sekolah tersebut telah seratus persen berhasil dibangun. Akan tetapi belum tentu gedung sekolah dasar tersebut diminati oleh masyarakat setempat. Boleh jadi memang tidak ada calon murid yang akan bersekolah disitu mengingat tempatnya yang jauh dari perkampungan dan pemukiman masyarakat atau memang sudah ada sekolah lain yang lebih baik.

Indikator *outcome* lebih utama dan pada sekedar *output*. Walaupun produk telah berhasil dicapai dengan baik, belum tentu secara *outcome* kegiatan tersebut telah tercapai. *Outcome* menggambarkan tingkat pencapaian atas hasil yang lebih tinggi yang mungkin menyangkut kepentingan banyak pihak. Dengan indikator *outcome*, organisasi akan dapat mengetahui apakah hasil yang telah diperoleh dalam bentuk *output* memang dapat dipergunakan sebagai mana mestinya dan memberikan kegunaan yang besar bagi masyarakat banyak.

Pencapaian indikator kinerja *outcome* ini belum tentu akan dapat terlihat dalam jangka waktu satu tahun. Seringkali *outcome* baru terlihat setelah melewati kurun waktu lebih dari satu tahun, mengingat sifatnya yang bukan hanya sekedar hasil. Dan mungkin juga indikator *outcome* tidak dapat dinyatakan dalam ukuran kuantitatif akan tetapi lebih bersifat kualitatif.

16.3.6 Indikator Manfaat (*benefits*)

Indikator manfaat adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dan pelaksanaan kegiatan. Indikator kinerja ini menggambarkan manfaat yang diperoleh dan indikator hasil. Manfaat tersebut baru tampak setelah beberapa waktu kemudian, khususnya dalam jangka menengah dan jangka panjang. Indikator manfaat menunjukkan hal-hal yang diharapkan untuk dicapai bila keluaran dapat diselesaikan dan berfungsi dengan optimal (tepat lokasi dan tepat waktu). Manfaat secara simplifikasi dapat dikatakan adalah sesuatu hasil yang diperoleh atau dicapai oleh suatu organisasi dapat memberikan kegunaan yang berarti bagi banyak pihak terutama pelanggannya. Suatu hasil yang dicapai tanpa memberikan manfaat baik kepada organisasi apalagi pada masyarakat tentunya menjadi sia-sia.

Indikator manfaat termasuk yang sulit untuk diukur. Disamping sulit juga membutuhkan waktu yang mungkin lebih dan satu periode untuk mengetahui tingkat manfaat yang telah dicapai. Manfaat yang dapat dicapai organisasi mungkin baru nampak setelah pihak lain melakukan atau tidak melakukan suatu kegiatan. Dengan demikian nampaklah bahwa betapa indikator ini sangat interdependen dengan kegiatan lain yang dilakukan oleh organisasi ataupun oleh organisasi lain. Seharusnya setiap kegiatan mempunyai manfaat yang dapat diukur. Apabila suatu kebijakan, program atau kegiatan dilaksanakan dengan tidak diketahui manfaat yang akan diperoleh, maka kegiatan tersebut dapat digolongkan sebagai pemborosan belaka, meskipun secara *output* telah tercapai seratus persen.

Seperti halnya dengan indikator *outcome*, indikator manfaat ini mungkin juga lebih bersifat kualitatif. Secara mendasar indikator manfaat lebih abstrak

dari pada indikator capaian kinerja sebelumnya, oleh karena itu pencapaiannya pun menjadi lebih sulit dan lebih tugas-tugas karyawan. Dengan indikator kinerja, organisasi dapat memberikan pemahaman pada seluruh jajarannya untuk bahu membahu melaksanakan kegiatannya dengan sebaik-baiknya sebagaimana yang diamanatkan dalam indikator kinerja tersebut.

16.3.7 Manfaat Indikator Kinerja

Salah satu bagian penting akuntabilitas kinerja adalah pengukuran kinerja. Untuk dapat mengukur kinerja instansi pemerintah, perlu ditetapkan indikator kinerja. Tanpa ada indikator kinerja, pengukuran kinerja instansi pemerintah tidak dapat dilaksanakan. Oleh karena itu, pengetahuan dan kemampuan untuk menyusun dan menetapkan indikator kinerja sangat diperlukan agar penilaian terhadap kinerja instansi pemerintah dapat dilaksanakan. Dengan memahami indikator kinerja yang berkaitan dengan aktivitas pelayanan kepada konsumen tentunya akan memotivasi seluruh karyawan dari level yang paling tinggi sampai ditingkatan yang paling bawah untuk merasa berbahagia dan bergairah dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Karyawan akan penuh semangat dan gembira dalam melayani konsumen karena pemahaman yang komprehensif bahwa konsumenlah yang memberikan pekerjaan padanya. Konsumen menjadi inspirasi organisasi bukan dianggap sebagai pengganggu tugas-tugas karyawan. Dengan indikator kinerja, organisasi dapat memberikan pemahaman pada seluruh jajarannya untuk bahu membahu melaksanakan kegiatannya dengan sebaik-baiknya sebagaimana yang diamanatkan dalam indikator kinerja tersebut.

Disamping sebagai ukuran dalam melaksanakan kegiatan, indikator kinerja juga membantu manajemen dalam menetapkan hak dan kewajiban dari organisasi maupun *stakeholders*-nya. Oleh karena itulah komunikasi yang baik antara organisasi dengan *stakeholders*-nya baik sebelum maupun setelah ditetapkannya indikator kinerja menjadi sesuatu yang niscaya.

16.3.8 Syarat-syarat Indikator Kinerja

Sebelum menyusun dan menetapkan indikator kinerja, terlebih dahulu perlu diketahui syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh suatu indikator kinerja. Syarat-syarat yang berlaku untuk semua kelompok kinerja tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Spesifik dan jelas, sehingga tidak ada kemungkinan kesalahan interpretasi.
- b. Dapat diukur secara objektif baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif; yaitu dua atau lebih yang mengukur indikator kinerja mempunyai kesimpulannya yang sama.

- c. Relevan; indikator kinerja harus menangani aspek-aspek objektif yang relevan.
- d. Dapat dicapai, penting, dan harus berguna untuk menunjukkan keberhasilan masukan, proses keluaran, hasil, manfaat, serta dampak.
- e. Harus cukup fleksibel dan sensitif terhadap perubahan terhadap perubahan/penyesuaian pelaksanaan dan hasil pelaksanaan kegiatan.
- f. Efektif; data/informasi yang berkaitan dengan indikator kinerja yang bersangkutan dapat dikumpulkan, diolah, dan dianalisis dengan biaya yang tersedia.

Mengingat bidang kehidupan atau sektor/program pembangunan sangat beragam, dapat bersifat fisik (misalnya pembangunan prasarana dan sarana fisik) maupun non-fisik (misalnya, penyuluhan dan perubahan sikap masyarakat), maka indikator kinerja dan juga pengukurannya tidak selalu sama. Berikut ini beberapa contoh indikator kinerja, sebagai berikut:

- tingkat kecepatan pelayanan
- tingkat ketepatan pelayanan
- tingkat kenyamanan
- tingkat kemurahan
- dan lain-lain

Penentuan indikator-indikator di atas, kedalam masing-masing kelompoknya (masukan, proses, keluaran, hasil, manfaat, dan dampak) akan sangat tergantung pada kebijaksanaan/program/kegiatannya. Misalnya, ada indikator yang bila dikaitkan dengan kebijaksanaan/program/kegiatan A maka masuk ke dalam kelompok indikator masukan. Tetapi bila dikaitkan dengan kebijaksanaan/program/kegiatan B, maka indikator tersebut masuk kedalam kelompok indikator keluaran.

16.3.9 Bagaimana Menyusun Indikator Kinerja?

Ada beberapa langkah yang perlu dilakukan dalam menyusun dan menetapkan indikator kinerja dalam kaitannya dengan laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Langkah-langkah tersebut adalah sebagai berikut:

1. Susun dan tetapkan rencana strategis lebih dahulu. Rencana strategis meliputi visi, misi, tujuan, sasaran dan cara mencapai tujuan/sasaran (kebijaksanaan, program, dan kegiatan).
2. Identifikasi data/informasi yang dapat dijadikan atau dikembangkan menjadi indikator kinerja. Dalam hal ini data/informasi yang relevan, lengkap,

akurat dan kemampuan dan pengetahuan kita tentang bidang yang akan dibahas akan banyak menolong kita untuk menyusun dan menetapkan indikator kinerja yang tepat dan relevan.

3. Pilih dan tetapkan indikator kinerja yang paling relevan dan berpengaruh besar terhadap keberhasilan pelaksanaan kebijaksanaan/program/kegiatan.

Setelah ditetapkan indikator kinerja, organisasi melaksanakan kegiatan operasional kesehariannya. Pelaksanaan tugas-tugas keseharian yang berkaitan dengan penghasilan produk dan jasa serta penyelenggaraan pelayanan yang baik kepada konsumen dilakukan dalam periode yang ditetapkan biasanya satu tahun. Pada akhir periode organisasi akan menghitung tingkat capaian yang telah dilaksanakan atas semua indikator kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya.

Penetapan capaian kinerja dimaksudkan untuk mengetahui dan menilai capaian indikator kinerja pelaksanaan kegiatan, program dan kebijaksanaan yang telah ditetapkan. Pencapaian indikator kinerja ini tidak terlepas dari proses yang merupakan kegiatan mengolah *inputs* menjadi *outputs*.

Salah satu elemen manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management = TQM*) adalah pengambilan keputusan yang didasarkan pada data-data, tidak pada opini, dimana disini diberikan suatu kerangka untuk mendefinisikan parameter-parameter yang diperlukan untuk pengukuran kinerja.

Kegagalan perusahaan terutama adalah karena kurangnya perhatian manajemen terhadap penentuan aspek-aspek pengukuran keberhasilan. Pihak manajemen hanya memperhatikan jajaran kunci organisasi dan kurang pada kepuasan pelanggan maupun moralitas karyawan. Padahal semua menyadari bahwa kepuasan pelanggan sangat berpengaruh pada peningkatan penjualan dan laba.

Salah satu penyebab utama runtuhnya organisasi adalah manajemen yang hanya menggunakan tokoh-tokoh yang menonjol dengan sedikit atau tanpa pertimbangan dari tokoh-tokoh tersebut apakah mereka berpengalaman atau tidak berpengalaman. Pengukuran yang tampak seringkali pada finansial jangka pendek, tetapi bagaimana dengan kepuasan pelanggan atau moral karyawan atau pengaruh dalam masyarakat? Jika perbaikan kepuasan pelanggan mempunyai pengaruh untuk meningkatkan penjualan dan laba, mengapa tidak diarahkan pada peningkatan kinerja organisasi.

Salah satu cara untuk menghilangkan gangguan tersebut adalah dengan membuat kunci pengukuran yang nyata yang sebelumnya tidak diketahui. Terdapat dua bagian kerangka untuk pengukuran dengan memberikan suatu pencegahan dan gangguan tersebut. Bagian pertama menetapkan tiga tingkatan pengukuran. Pertama, untuk mengontrol operasi-operasi didalam proses.

Kedua mengukur keluaran yang dihasilkan, dan ketiga untuk mengkuantifikasikan hasil. Bagian kedua dan kerangka kerja dengan mendefinisikan empat dimensi hasil produk dan jasa yang diberikan kepada pemakai dan pelanggan, keuntungan yang dibagikan untuk pemegang saham, kepuasan kerja untuk pegawai dan dampak sosial atas setiap kebijakan yang diambil.

Penggunaan pengukuran 3 (tiga) tingkatan, menyatu dalam pengembangan proses sistem. Empat tipe dan pengukuran ini diperkenalkan dan dipaparkan dalam tiga tingkatan yang berbeda, yaitu: proses, keluaran, dan hasil. Hubungan antara keempat tipe pengukuran dan tiga tingkatan ini di dalam gambar dibawah yang pada dasarnya adalah untuk menciptakan adanya *alignment* dalam aktivitas-aktivitas organisasi.

Proses

Parameter-parameter kinerja: ukur setiap langkah/aktivitas didalam proses dan karakteristik dan masukan yang diberikan oleh pihak ketiga yang mengendalikan karakteristik keluaran yang diinginkan. Identifikasikan perilaku yang mengatur setiap langkah dengan menggunakan pengukuran ini untuk mengontrol operasi-operasi serta untuk memprediksi keluaran sebelum dihasilkan atau diberikan pada konsumen.

Keluaran

- Persyaratan-persyaratan: definisikan keunggulan yang spesifik, nilai-nilai karakteristik, dan atribut yang diinginkan oleh pelanggan untuk setiap produk dan jasa. Penilaian ini merupakan suara dan pelanggan dalam langkah 1. Kebutuhan serta pengharapan ini harus diterjemahkan dalam spesifikasi produk dan jasa.
- Kemampuan: untuk setiap keunggulan spesifik, nilai, karakteristik, dan atribut yang diinginkan oleh pelanggan, ukur tingkatannya, nilai, atau keberadaan dalam setiap produk dan jasa sebenarnya yang diberikan dan hasil proses. Pengukuran ini menggambarkan proses dan menentukan apa yang dihasilkan dan proses tersebut.

Hasil

Kepuasan pelanggan: ini adalah tingkat yang paling tinggi dan pengukuran dan menggambarkan hasil puncak yang diinginkan. Ukur seberapa jauh setiap produk dan jasa dapat memenuhi kebutuhan dan harapan dan para pelanggan, dan pastikan bahan pengukuran ini berdasarkan persepsi pelanggan. Hasil tersebut tidak dapat dikendalikan dari pemasok akan tetapi terletak pada ekspektasi dan tindakan dan pelanggan. Pengukuran ini sering memicu inisiatif untuk pengembangan proses dan dapat pula digunakan untuk mengevaluasi hasil-hasil yang telah dicapai.

Dalam pengukuran empat dimensi, selain keluaran nyata yang diberikan pada pelanggan akhir dan keluaran gabungan, setiap proses menghasilkan produk dan merupakan hasil untuk pelanggan lainnya. Salah satu diantaranya adalah hasil finansial untuk para pemegang saham. Lainnya adalah kepuasan kerja para karyawan. Dan ketiga adalah dampak sosial bagi masyarakat. Ketiga tingkatan pengukuran ini dibahas dalam gambar di atas dengan pengharapan suatu keluaran yang nyata, akan tetapi mereka juga diterapkan untuk setiap produk. Karakteristik kepuasan dan keinginan atas produk-produk yang didefinisikan oleh para pelanggannya. Hal ini sekaligus memberikan 3 (tiga) set spesifikasi tambahan yang bertentangan dengan kinerja sebagai prosés yang diukur.

Pencegahan dari penyakit yang mematikan

4 (empat) dimensi dan pengukuran kinerja yang ditetapkan pada 3 (tiga) tingkatan diberikan sebagai pencegahan terhadap gangguan yang mematikan dalam menjalankan organisasi. Gangguan ini muncul sebagai akibat dari kelakuan manajemen dalam perhitungan uang. Organisasi-organisasi beranjak pada pemusatan perhatian pada pelanggannya dapat mempermudah mentransformasikan dirinya dengan mendefinisikan dan menggunakan ukuran-ukuran atas kepuasan pelanggannya.

Jelas terlihat bahwa keseimbangan itu diperlukan. Tidak ada satupun dimensi yang dapat diabaikan. Perluasan sasaran dan para pemegang saham, kebutuhan para pelanggan, kebutuhan para karyawan dan pengharapan masyarakat, kesemuanya ini saling menyilang, menjadikan suatu tugas lebih mudah. Gambaran di atas menunjukkan hubungan-hubungan antara ukuran-ukuran tersebut. Suatu sukses jangka panjang dapat dijainin dengan pemilihan serta kepemimpinan yang seimbang untuk meningkatkan semua dimensi secara sistematis.

16.3.10 Petunjuk untuk pengukuran

Suatu set pengukuran yang baik akan optimal dengan pengukuran kepuasan para pelanggan yang seimbang. Mereka menerangkan bahwa karyawan akan melakukan persis sama seperti ukuran yang diajarkan tanpa peduli ukuran-ukuran asalnya. Ukuran itu hanya dapat memenuhi kebutuhan para pemegang sahamnya dan mengabaikan pelanggan, karyawan dan masyarakat. Pengukuran-pengukuran tidak memenuhi harapan para pelanggannya secara sempurna, sekalipun pengukuran tersebut akurat dan lengkap. Penyimpangan ini terjadi karena perubahan pengharapan akibat pengaruh advertensi, kompetisi dan pengalaman.

Variabel-variabel pokok sistem-sistem pengukuran	Alat-alat untuk mengimplementasikan sistem-sistem pengukuran
<ol style="list-style-type: none"> 1. Penyederhanaan penyajian (ringkas dan mudah dipahami) 2. Kemampuan memandang 3. Keterlibatan semua pihak yang berkepentingan (<i>stake holders</i>) 4. Pengukuran tanpa memutarbalikkan informasi primer dan seluruh bidang operasi 5. Pengukuran langsung kesasaran mengenai apa yang penting 6. Terbinanya perasaan berkepentingan dan peningkatan berkesinambungan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Program-program mendapat dukungan kuat dari manajemen tingkat atas. 2. Program-program yang dikembangkan melalui penyerapan para pihak yang akan diukur 3. Program-program yang meliputi ukuran-ukuran yang dibutuhkan oleh setiap pihak untuk menunaikan tugas 4. Semua pihak menunjukkan dampak ukuran-ukuran melalui kaitannya dengan sistem kompensasi dan sistem imbalan (<i>reward and punishment</i>)

Tabel tersebut memberikan enam variable penting. Alat-alat ini dapat dikombinasikan dengan konsep-konsep dalam pembahasan ini untuk menghasilkan petunjuk-petunjuk pengukuran kinerja atas setiap tingkatan.

1. Proses: parameter-parameter ini akan didefinisikan para karyawan untuk mengendalikan, meningkatkan dan mengoptimalkan kinerja atas proses kerja yang konsisten dengan semua karakteristik keluaran yang diinginkan. Ukuran-ukuran ini tidak dapat digunakan untuk menaksir kinerja karyawan dan tidak perlu dilaporkan pada manajer, pemegang saham, pelanggan ataupun masyarakat, kecuali pada mereka yang dapat memberikan gagasan dan membantu dalam mengidentifikasi parameter-parameter mana untuk mengukur, bagaimana mengumpulkan dan menganalisis data atau meningkatkan proses.
2. Keluaran: parameter-parameter ini didefinisikan oleh pemakai akhir, pemegang saham, karyawan atau masyarakat dan mencirikan produk atau jasa yang diharapkan serta disyaratkan. Pusat perhatian dapat diukur sehubungan dengan seberapa besar kelanggengan, penghargaan dan perhatian dicurahkan pada ukuran keluaran dan setiap dimensi. Pengukuran keluaran dapat diuji terhadap hasil secara terus menerus untuk meyakinkan bahwa mereka masih tetap konsisten dengan perubahan pengharapan dan pelanggannya.
3. Hasil: parameter-parameter ini menentukan sukses atau gagal suatu organisasi. Setiap pihak harus mengerti bagaimana proses dan ukuran keluaran dikaitkan dengan hasil, dan pemilikan ukuran-ukuran kunci harus ditunjukkan secara jelas. Karena hasil diluar kendali setiap pihak, tidaklah

adil jika penghargaan atas ukuran-ukuran ini didasarkan pada kompensasi individu. Sebaliknya pengukuran ini mungkin akan lebih tepat pada keseluruhan tim atau organisasi. Kepuasan pelanggan seringkali menyajikan ukuran yang merupakan kunci dan hasil.

Dan gambaran diatas nampak bahwa semua aktivitas organisasi diarahkan pada perbaikan kinerja dalam rangka peningkatan pelayanan kepada konsumen. Peningkatan pelayanan kepada konsumen melalui produk dan jasa yang disajikan oleh organisasi. Peningkatan pelayanan kepada pelanggan berarti adanya kesesuaian (*matching*) antara apa yang diharapkan oleh konsumen dan apa yang dapat disediakan oleh organisasi. Untuk mengetahui hal yang demikian itulah diperlukan suatu metoda/mechanisme pengukuran kinerja entitas yang dikaitkan dengan capaian tingkat kepuasan pelanggan.

Evaluasi kinerja tidak akan memberikan hasil yang optimal apabila dilakukan dengan cara-cara atau metode yang tidak tepat. Cara-cara evaluasi kinerja yang dapat dilakukan adalah dengan membandingkan antara:

- i. Tingkat kinerja yang diidentifikasi sebagai tujuan dengan tingkat kinerja nyata.
- ii. Proses yang dilakukan dengan organisasi lain yang terbaik dibidangnya (*benchmarking*).
- iii. Realisasi dan target yang dibebankan dari instansi yang lebih tinggi.
- iv. Realisasi periode yang dilaporkan tahun ini dengan realisasi pada periode yang sama tahun lalu.
- v. Rencana lima tahun dengan akumulasi realisasi sampai dengan tahun ini.

Evaluasi kinerja ini dapat berhasil jika didukung oleh sistem informasi (pola pengumpulan data) yang baik sehingga menghasilkan data yang tepat, lengkap, dan tepat waktu. Sistem informasi bagi pengumpulan data kinerja yang ideal tersebut harus memperhatikan biaya yang akan dikeluarkan dan manfaat nyata yang dapat diperoleh.

Para pejabat dan pelaksana di instansi pemerintah, BUMN, BUMD, dan sektor swasta dapat melakukan evaluasi apakah penetapan dan pengembangan indikator kinerja sudah tepat dan apakah cara pengukuran kinerja telah benar. Dengan dilakukannya evaluasi, akan dapat diambil simpulan perubahan apa yang harus dilakukan dan meneliti lebih lanjut sebab-sebab terjadinya kesenjangan antara kinerja yang diinginkan dan kinerja nyata sehingga kita dapat merekomendasikan perubahan apa yang tepat. Rekomendasi yang menyangkut perubahan-perubahan disamping mengambil tindakan-tindakan yang diperlukan, mungkin juga perubahan-perubahan untuk memodifikasi tujuan-tujuan yang belum tercapai.

Dari evaluasi ini diharapkan dapat diambil simpulan mengenai setiap program/ kegiatan/tugas yang diukur kinerjanya dan mengambil simpulan menyeluruh (integral) dengan memperhatikan bobot keberhasilan pencapaian kinerja setiap pelaksanaan tugas/program/kegiatan.

Penentuan bobot ini penting untuk mengetahui pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan. Kegagalan pencapaian kegiatan/program dengan bobot yang tinggi tentunya akan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja instansi pemerintah tersebut dan pada program/kegiatan dengan bobot yang lebih rendah.

Apabila bobot ini belum ditentukan, maka penilaian terhadap pencapaian kinerja instansi pemerintah akan menjadi bias karena program/kegiatan dengan bobot yang tinggi akan dinilai sama saja dengan kegiatan/program yang kurang signifikan. Hal ini akan mengurangi manfaat penilaian kinerja tersebut.

Untuk mengakomodasikan pengukuran kinerja dan pencapaian kinerja, maka dibutuhkan suatu media yang efektif yakni berupa laporan akuntabilitas instansi pemerintah tersebut.

16.4 Keberhasilan Pengukuran Kinerja

Sektor publik merupakan sektor yang selalu mengalami tekanan untuk terus dapat meningkatkan kegiatannya dan memberikan produk dan pelayanan secara lebih efisien dan dapat mengurangi biaya yang timbul bagi pembayar pajak. Dalam hal ini, pengukuran kinerja merupakan alat yang bermanfaat dalam usaha mencapai tujuan tersebut, karena melalui pengukuran kinerja dapat dilakukan proses penilaian terhadap pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan dan pengukuran kinerja dapat memberikan penilaian yang obyektif dalam pengambilan keputusan organisasi maupun manajemen. Jadi, pengukuran kinerja dapat membantu meningkatkan kualitas dan menurunkan biaya yang timbul dari kegiatan-kegiatan pemerintahan.

Agar mendapatkan manfaat semaksimal mungkin dari pengukuran kinerja, diperlukan adanya strategi dalam rangka mencapai keberhasilan pengukuran kinerja tersebut. Strategi-strategi tersebut adalah sebagai berikut:

a. Melibatkan Pimpinan Puncak

Apabila kita ingin menerapkan/merubah suatu program/kegiatan dalam organisasi, perlu diperhatikan hal-hal yang dapat membantu keberhasilan pengaplikasian program/kegiatan tersebut. Demikian pula dalam melakukan pengukuran kinerja. Keterlibatan manajemen puncak dalam kegiatan ini sangatlah penting. Disamping dan sisi faktor psikologis, komitmen manajemen puncak terhadap pengembangan dan penggunaan pengukuran kinerja merupakan

elemen terpenting bagi suksesnya sistem pengukuran kinerja. Sebagai contoh, manajemen puncak dapat berperan dalam proses penetapan indikator dan pembobotan dan masing-masing indikator kinerja tersebut. Manajemen puncak paling tidak dapat menjadi penengah apabila terjadi pertentangan kepentingan (*conflict of interest*) atau ego sektoral diantara masing-masing bagian dalam organisasi.

b. Sense of Urgency

Dorongan untuk maju secara lebih agresif ke arah peningkatan pengukuran kinerja dan sistem manajemen kinerja secara umum adalah sebagai akibat dari kejadian yang tidak menyenangkan yang terjadi berulang-ulang, yaitu suatu kondisi yang mengancam eksistensi suatu organisasi. Salah satu skenario mengenai pentingnya sistem pengukuran kinerja adalah (1) suatu komitmen pimpinan puncak terhadap pentingnya pengukuran kinerja; (2) keinginan organisasi untuk tetap berkinerja tinggi dalam rangka menghadapi persaingan; (3) keinginan untuk mengkaitkan antara strategi organisasi dengan tujuan dan tindakan organisasi; atau (4) merupakan hasil dari program peningkatan kualitas organisasi. Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen tidak boleh cepat putus asa dalam menghadapi kendala-kendala yang menghambat pencapaian visi dan misi yang telah dinyatakan. Disamping itu, manajemen juga tidak boleh cepat puas dengan apa yang telah dicapai, karena dari apa yang telah dicapai, mungkin saja dimasa yang akan datang masih dapat ditingkatkan lagi, dengan catatan kita mau memberikan perhatian khusus terhadap proses pengukuran kinerja yang merupakan salah satu alat untuk meningkatkan kinerja organisasi. Dengan kata lain, harus berpikiran bahwa pengukuran kinerja merupakan hal yang utama dalam rangka peningkatan kinerja organisasi.

c. Keselarasan dengan Arah Stratejik

Sistem pengukuran kinerja akan sukses apabila strategi organisasi dan pengukuran kinerja berkaitan, yaitu selaras dengan tujuan organisasi secara keseluruhan. Pimpinan tertinggi organisasi menyampaikan visi, misi dan arah stratejik organisasinya kepada seluruh karyawan dan para pelanggan eksternalnya secara pasti (tepat) dan berulang-ulang. Kemudian, tujuan-tujuan organisasi dikomunikasikan kepada para karyawan dalam beberapa format yang berbeda, baik secara visual maupun verbal. Sebagai contoh, seorang mitra kerja mempublikasikan dan mendistribusikan suatu booklet untuk menunjukkan kepada masing-masing karyawan permasalahan apa yang ada pada tingkat korporat, apa pengaruhnya terhadap tingkatan divisi, dan seberapa kaitannya perma-

salahan tersebut dalam organisasi. Informasi seperti ini merupakan hal yang bermanfaat dalam pengembangan pengukuran kinerja, karena semakin jelas tujuan-tujuan organisasi dikomunikasikan, maka semakin mudah bagi para karyawan untuk melihat dan memutuskan hal-hal apa yang harus dilakukan dalam pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Ancaman yang umum terjadi di dalam *benchmarking* suatu organisasi adalah keselarasan antara strategi organisasi dengan sistem pengukuran kinerja yang digunakannya. Padahal ini merupakan sesuatu yang penting untuk menciptakan pengukuran kinerja yang tepat. Bukti menunjukkan bahwa dengan mengkaitkan antara tujuan organisasi dengan perencanaan dalam kinerja akan mudah untuk menjalin hubungan yang selaras dengan para pelanggan, mitra kerja eksternal, *stakeholders*, dan bahkan para *volunteers*.

d. Kerangka Kerja Konseptual

Sistem pengukuran kinerja suatu organisasi sebaiknya menjadi bagian integral dalam keseluruhan proses manajemen dan secara langsung dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi yang mendasar. Pada kenyataannya, pada beberapa kasus, sistem pengukuran kinerja adalah juga merupakan proses manajemen. Contoh-contoh dan kerangka kerja konseptual dalam mengorganisasikan sistem pengukuran adalah termasuk penggunaan beberapa hal berikut ini:

- Ukuran-ukuran penyeimbang,
- Sistem matriks,
- Penentuan target (sasaran),
- *Benchmrking*,
- Penentuan tujuan, dan
- Penggunaan kriteria berdasarkan *The Malcolm Baldrige National Quality Award*.

e. Komunikasi

Komunikasi merupakan hal penting dalam penciptaan dan pemeliharaan sistem pengukuran kinerja. Komunikasi sebaiknya dari berbagai arah (*multi-directional*), berasal dari *top down*, *bottom-up* dan secara horizontal berada di dalam dan lintas organisasi. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan komunikasi internal secara interaktif, menggunakan mekanisme yang berorientasi pada grup/keompok (melalui rapat, rapat bisnis, dan *focus givup*); menggunakan beragam media cetak (*newsletter*, laporan, publikasi); menggunakan teknologi komputer yang canggih (e-mail, *video conferencing*, dan sistem internet/intranet yang *on-line*); dan menggunakan beberapa alat canggih lainnya, seperti misalnya dengan menempatkan *progress chart* pada

beberapa area yang tepat. Kegiatan konkrit yang dapat dilakukan adalah dengan cara mengadakan makan pagi setiap 2 minggu yang dihadiri dengan 40 karyawan yang berbeda dengan tujuan untuk mengkaji kemana organisasi sedang melangkah dan mengapa demikian.

f. Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan karyawan merupakan satu cara terbaik dalam menciptakan budaya yang positif untuk menghasilkan pengukuran kinerja. Apabila para karyawan memiliki masukan untuk kepentingan penciptaan sistem pengukuran kinerja, maka organisasi dapat memanfaatkannya tanpa perlu meminta bantuan tenaga dari luar organisasi. Seperti beberapa konsep lain yang dibahas disini, maka tingkatan dan ketepatan keterlibatan karyawan secara individual harus disesuaikan dengan mitra kerjanya tergantung kepada ukuran dan strukturnya.

Faktor organisasi dan lingkungan sering mempengaruhi kegiatan yang pada akhirnya mempengaruhi *outcomes* suatu program meskipun manajer program memiliki sedikit atau tidak ada kendali terhadap beberapa faktor. Pertimbangan lingkungan adalah pertimbangan faktor-faktor di luar organisasi seperti lingkungan ekonomi, teknologi, dan politik. Contohnya, kita perlu mempertimbangkan perubahan teknologi terhadap kegiatan yang kita lakukan. Juga peraturan baru mungkin menempatkan permintaan baru di atas program kita.

Kendala organisasi mungkin mempengaruhi pemilihan indikator/ukuran kinerja. Jenis indikator/ukuran yang memadai bervariasi sesuai dengan tingkatan organisasi. Adalah penting untuk mendefinisikan indikator/ukuran pada tiap tingkatan organisasi yang dapat dikendalikan dan dapat dicapai pada tingkatan yang bersangkutan. Indikator/ukuran yang tidak rasional tidak akan tercapai dan menimbulkan rasa frustrasi bagi orang-orang atau organisasi yang diukur.

Untuk mendapatkan pengertian yang lebih baik terhadap alasan ini, pertimbangkan satu program pemerintah dipecah melalui beberapa tingkatan (*layer*) sesuai dengan hirarki organisasi. Keputusan kebijakan program berkaitan dengan produk program dan ditetapkan pada level yang lebih tinggi dibandingkan keputusan-keputusan operasional mengenai produk-produk. Pada tingkatan operasional, dapat diukur prosesnya dan kinerja *outputnya*. Tingkatan operasional tidak dapat dimintakan pertanggungjawabannya atas *outcome* dan seharusnya tidak diukur tujuan *outcome-nya*. Pengorganisasian manajemen program seharusnya dikembangkan dan diukur tingkat tujuan *outcome-nya*. Yang ideal adalah membatasi ukuran kinerja kepada tiap program per organisasi.

Suatu program mungkin saja akan menyebar pada berbagai tingkatan organisasi suatu departemen, indikator/ukuran kinerja program tersebut akan

sama, dan saling mengikat. Ukuran *output* dan *outcome* program akan dihubungkan secara vertikal sebagai suatu refleksi struktur organisasi.

16.4.1 Pengumpulan dan Analisis Data Kinerja

Data dikumpulkan dan selanjutnya dianalisis untuk setiap ukuran kinerja untuk memastikan apakah tujuan telah tercapai dan bagaimana pencapaiannya.

Ada beberapa prinsip yang harus diperhatikan dalam pengumpulan data:

1. Usahakan agar pengumpulan data selalu terfokus.

Terfokusnya pengumpulan data memastikan bahwa hanya data yang benar yang dikumpulkan, dan data tersebut nantinya menjawab pertanyaan yang terkait dengan pencapaian pengukuran kinerja.

2. Usahakan agar pengumpulan data bersifat fleksibel.

Dalam organisasi prima, data dikumpulkan dari berbagai sumber dan melalui berbagai media. Sistem pengumpulan data yang digunakan dapat bersifat manual maupun berbasis komputer.

3. Usahakan agar pengumpulan data bermanfaat.

Data yang relevan dan bermanfaat dapat dikumpulkan apabila ukuran yang benar telah ditetapkan sebelumnya. Dianjurkan agar pada awalnya diupayakan untuk menetapkan ukuran kinerja yang tidak rumit tetapi mampu memberikan informasi yang mantap bagi manajemen atas pencapaian kinerja organisasi. Dengan ukuran kinerja yang sederhana, akan jelas data apa saja yang relevan dan perlu dikumpulkan.

4. Usahakan agar pengumpulan data selalu konsisten.

Pengumpulan data harus didasarkan kepada suatu definisi yang telah disepakati. Pengertian/definisi ini harus dipahami oleh para karyawan, pejabat, dan pihak eksternal yang terkait dengan instansi, termasuk masyarakat sebagai pengguna jasa. Data terkumpul yang telah sama-sama dipahami akan lebih mudah dibandingkan dan dianalisis.

16.5 Hal-hal Penting dalam Pengukuran Kinerja

16.5.1 Perencanaan Strategis yang Berorientasi pada Pelanggan

Meskipun beberapa perusahaan menggantungkan diri kepada Badan Legislatif dan beberapa *stakeholders* mereka dalam menentukan misi organisasi dan setuju terhadap tujuan-tujuan yang ditetapkan oleh mereka, beberapa perusahaan, seperti perusahaan-perusahaan yang bergerak di sektor swasta, juga perlu untuk memperhitungkan kebutuhan-kebutuhan pelanggannya. Terdapat beberapa

alat yang dapat membantu perusahaan-perusahaan untuk mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan pelanggan tersebut dan untuk mendapatkan masukan dari para *stakeholders* bagi kepentingan perencanaan strategis. Alat-alat tersebut adalah sebagai berikut:

- **Konperensi Penelitian Masa Depan**
Suatu konperensi dapat diselenggarakan untuk 30 - 80 perusahaan/*stake holders*. Para peserta tersebut dapat menggunakan struktur lingkungan dan konperensi lingkungan tersebut untuk membantu organisasi dalam mendefinisikan eksistensinya di masa lalu, masa kini, dan masa depan.
- **Model Logis**
Model ini merupakan suatu bentuk untuk menggambarkan konsep mengenai “*input-process-ouput-outcome*”, yang berguna dalam membangun tujuan-tujuan yang berorientasi kepada hasil (*outcome-oriented goals*). Model ini sebagai pendukung dalam mengidentifikasi *issues* yang berkaitan dengan suatu keputusan dan dalam proses pengambilan keputusan.
- **Teknik “Mengapa”** ini dimulai dengan kegiatan-kegiatan untuk menjawab pertanyaan “mengapa” suatu organisasi dapat melangkah dan tujuan-tujuan yang berorientasi kepada kegiatan ke arah tujuan-tujuan yang berorientasi kepada hasil.
- **Analisis SWOT**
Alat ini bermanfaat dalam menilai lingkungan yang dihadapi oleh suatu organisasi. Alat ini memungkinkan organisasi untuk mereviu informasi yang berkaitan dengan kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan internal yang dimilikinya dan mengidentifikasi peluang-peluang dan ancaman-ancaman eksternal yang dihadapinya.

Proses perencanaan strategis yang berorientasi kepada pelanggan ini seharusnya dapat memperkuat cita-cita stratejik perusahaan dan dapat lebih memfokuskan kepada tujuan-tujuan perusahaan. Para manajer perusahaan selanjutnya dapat mengidentifikasikan kepada para pemilik perusahaan mengenai masing-masing cita-cita dan tujuan-tujuan perusahaan, dan mengembangkan strategi-strategi serta mengalokasikan sumber daya-sumber daya yang diperlukan dalam menunjang kinerja perusahaan.

16.5.2 Mulai Melakukan Pengukuran Kinerja

Terdapat 3 (tiga) elemen yang bermanfaat dalam membangun dan menerapkan sistem pengukuran kinerja yaitu:

- Perubahan dalam manajemen perencanaan (termasuk perencanaan dalam komunikasi).
- Pembentukan tim, dan
- Pelatihan tepat waktu (*just-in-time*).

Manajemen perubahan terutama merupakan tanggungjawab dari pimpinan senior. Dalam menerapkan perencanaan melalui penggunaan teknik-teknik untuk menyelaraskan antara karyawan dan budaya organisasi dengan perubahan-perubahan dalam strategi-strategi bisnis, struktur dan sistem organisasi. Sebagai contoh, salah seorang manajer disuatu perusahaan berinisiatif untuk melakukan proses perubahan dalam rangka memfokuskan perhatian yang lebih mendalam kepada pengukuran kinerja. Akan tetapi, pada saat yang bersamaan, organisasi yang bersangkutan pernah mengalami perubahan-perubahan dalam posisi kepemimpinan dalam jangka waktu yang singkat. Oleh karena organisasi tersebut mengandalkan kepada proses, ketimbang hanya kepada karyawan seorang diri, maka pengukuran kinerja secara institusional, pendekatan baru tersebut secara berangsur-angsur terlibat dan menjadi bagian dalam budaya organisasi. Kondisi demikian merupakan pelajaran yang menyakitkan bagi perusahaan, namun lama kelamaan para karyawan menjadi lebih terbiasa dengan kondisi tersebut setiap tahunnya.

Para karyawan sebaiknya dilibatkan dalam pengukuran kinerja sebagai anggota dan tim perusahaan, meskipun tingkat keterlibatannya berbeda-beda pada setiap organisasi. Pada satu titik, sebagai contoh, beberapa organisasi menggunakan lintas fungsional atau *matrix-team* dan para karyawan atau terkadang dari para *stakeholders*, agar kesemuanya dapat terwakili, terlibat atau bertanggungjawab dalam sistem pengukuran kinerja (misalnya dalam program *areas*, perencanaan, penganggaran). Tim-tim ini dapat menggunakan beragam teknik untuk melakukan *brainstorm*, diskusi, mengklarifikasi dan menentukan prioritas-prioritas yang berkaitan dengan pembangunan suatu pengukuran kinerja.

Apabila seorang karyawan belum pernah bekerja dalam tim sebelumnya, maka mereka perlu diberikan pelatihan agar mereka dapat belajar memberikan kontribusi di dalam dan sebagai tim. Demikian pula, apabila para manajer belum pernah menggunakan informasi pengukuran kinerja sebelumnya, maka mereka perlu diberikan pelatihan mengenai bagaimana memahami dan menggunakan informasi yang demikian tersebut. Seorang mitra kerja memberikan suatu buku mengenai “Bagaimana Untuk (*how to*)” untuk para manajer agar mereka dapat menuliskan tujuan-tujuan secara lebih spesifik sehingga mereka dapat lebih efektif dalam mengkomunikasikan arah organisasinya. Inti yang dapat diambil organisasi adalah untuk mengidentifikasi jurang pemisah (*gap*)

antara pengetahuan dan pengalaman pada semua tingkatan dan memberikan target pelatihan *just-in-time*.

16.5.3 Membuat dan Memperbaharui Ukuran-Ukuran Kinerja dan Tujuan

Untuk masing-masing tujuan dan cita-cita perusahaan, pengukuran kinerja, pijakan dasar, dan target-target kinerja perlu dibuat baik secara keseluruhan dalam organisasi maupun per program/per proses. Sehingga dengan demikian, para manajer dapat bekerja dalam tim yang *multi-disiplin, focus groups*, dan atau dengan para *stakeholders* untuk membangun ukuran-ukuran dan tujuan-tujuan dan cita-cita perusahaan. Selanjutnya, tim tersebut juga sebaiknya perlu membangun data yang digunakan sebagai pijakan dasar dalam membantu untuk memahami kondisi mereka pada saat ini. Mereka dapat menggunakan *benchmarking*, perbandingan-perbandingan secara kompetitif, analisis jurang pemisah (*gap*), dan pengalaman masa lalu untuk membuat target-target yang dimaksud.

Suatu kerangka kerja konseptual dapat membantu dalam memutuskan apa yang harus diukur. Sebagai contoh, mengukur kinerja organisasi dapat dikaitkan dengan proses perencanaan strategis. Atau anda dapat menggunakan suatu penyeimbang dalam pengukuran-pengukuran untuk memastikan bahwa pimpinan senior dapat cepat memperoleh penilaian yang menyeluruh mengenai organisasinya dalam satu laporan tunggal. Kelompok-kelompok ukuran dapat digunakan untuk menyelaraskan pengukuran secara lintas bagian di dalam organisasi.

Tanpa memperhatikan kerangka kerja mana yang digunakan dalam mendesain dan menerapkan suatu sistem untuk mengukur kinerja organisasi, ada beberapa kriteria perlu ditunjukkan untuk dapat menghasilkan ukuran-ukuran yang baik. Secara umum, suatu ukuran dikatakan baik apabila:

- Dapat diterima dan dipahami oleh pelanggan;
- Dapat menjelaskan kesesuaian antara tujuan dan cita-cita perusahaan;
- Bentuknya sederhana, mudah dimengerti, logis, dapat diulang-ulang;
- Dapat menggambarkan *trend-trend* yang sedang terjadi.
- Tidak ada unsur ambiguitas;
- Hemat dalam pengumpulan datanya;
- Tepat waktu; dan
- Sensitif.

Disamping hal-hal tersebut diatas, ukuran yang baik perlu dipacu dengan tindakan-tindakan yang tepat. Ada beberapa karakteristik yang perlu diperhatikan dalam menerapkan sistem pengukuran kinerja yang baik. Sistem tersebut adalah:

- Terdiri dari ukuran-ukuran penyeimbang yang terbatas dan vital.
- Tepat waktu dan merupakan laporan yang bermanfaat dengan tingkat biaya yang masuk akal.
- Berfungsi sebagai informasi yang siap sedia setiap saat yang dapat dibagi diantara sesama anggota organisasi, dipahami, dan digunakan oleh organisasi; dan
- Dapat mendukung nilai-nilai yang dimiliki oleh organisasi dan memperkuat hubungan organisasi dengan para pelanggannya, pemasoknya, dan *stakeholders*.

16.5.4 Menciptakan Akuntabilitas Dalam Kinerja

Suatu organisasi perlu menentukan siapa yang bertanggungjawab terhadap pengukuran kinerja. Seseorang harus bertanggung jawab dalam mendapatkan informasi yang diperlukan dan melaporkannya secara tepat waktu. Yang lainnya perlu bertanggungjawab dalam memperoleh hasil dan pengukuran-pengukuran tersebut. Beberapa organisasi memiliki tim yang terdiri para ahli yang bertanggungjawab dalam membantu anggota tim yang lain untuk dapat memahami keterkaitan antara pengumpulan data mengenai kinerja dengan siapa yang menuntun tim yang bersangkutan dalam menggunakan data yang tersedia pada setiap pertemuan rapat mingguan yang membahas pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Organisasi lainnya memiliki anggota yang bertanggung jawab untuk memberikan pelatihan bagi para karyawan mengenai arti pentingnya data dan bagaimana menginterpretasikan data tersebut.

Kedua bentuk tanggungjawab tersebut, baik secara organisatoris maupun individual, adalah merupakan hal yang perlu diidentifikasi di dalam pengukuran kinerja. Sebagai contoh, suatu organisasi menggunakan matrix “peran/pertanggungjawaban” untuk memformalkan proses dan mengidentifikasi kepemilikan (pertanggungjawaban) masing-masing ukuran. *Matrix* ini mengukur sepanjang garis vertikal; dan garis horisontalnya adalah tujuan masa kini, tujuan masa depan, masing-masing proses bisnis, dan kepemilikan (pertanggungjawaban) proses yang bersangkutan. Status diindikasikan di dalam matrix dengan menggunakan huruf “R” yang berarti *responsible* (pertanggungjawaban); “A” yang berarti *accountable* (akuntabilitas); “C” yang berarti *consult*; dan “I” yang berarti *inform*. Melalui beragam teknik, para pemilik (penanggung jawab)

tujuan bertanggung jawab dalam penentuan target tujuan organisasi. Sebagai contoh, pada satu organisasi, suatu target belum merupakan target resmi sampai target tersebut disetujui melalui proses negosiasi antara pimpinan organisasi dengan pemilik (penanggungjawab) tujuan. Hal seperti ini dapat memastikan terciptanya integritas tingkat tinggi dalam proses dan keterlibatan karyawan.

16.5.5 Pengumpulan Data dan Pelaporan

Pengukuran kinerja harus tepat waktu, mudah diimplementasikan, dan didefinisikan secara jelas. Kecepatan adalah merupakan hal penting dalam pengumpulan dan pendistribusian data. Tugas pengumpulan data merupakan pekerjaan utama dan bukan merupakan pekerjaan pengumpulan dan pemeliharaan yang terpisah. Pengukuran kinerja cenderung merupakan hal yang sederhana. Menurut salah seorang mitra kerja kami, susunan katanya sebaiknya sederhana dan jelas, ukuran-ukuran yang digunakan sebaiknya mudah dipahami (*user-friendly*), dan usaha pengumpulan data tersebut sebaiknya jangan sampai di luar (melebihi) struktur yang ada. Definisi dalam data standar dapat membantu tiap-tiap unit di dalam organisasi untuk menggunakan dan memahami ukuran-ukuran tersebut secara seragam.

Adanya kejelasan dalam perencanaan pengumpulan data secara jelas dapat membantu untuk menjernihkan proses pengumpulan data, yaitu:

- Mengidentifikasi berapa banyak data yang perlu dikumpulkan, dan populasi yang mana data tersebut berasal, berapa lama dibutuhkan untuk mengumpulkan data tersebut.
- Mengidentifikasi charts dan grafik yang digunakan, yaitu *charts* mengenai frekuensi, model-model perbandingan yang perlu dibuat, dan metodologi perhitungannya.
- Mengidentifikasi karakteristik-karakteristik data yang dikumpulkan. Data atribut adalah data yang dapat dihitung; data variabel adalah data yang dapat diukur.
- Apabila pengukuran kinerja adalah hal baru, maka coba untuk mengidentifikasi sumber-sumber data yang sudah ada atau menciptakan sumber-sumber data yang lain. Kesemua sumber-sumber data tersebut harus dapat dipercaya dan murah.

16.5.6 Menganalisa dan Meninjau Ulang Data Kinerja

Beragam proses dapat digunakan untuk menganalisa dan memvalidasi data kinerja termasuk melalui operation research, analisis statistik, *quality control*, dan proses analisis biaya, dan beberapa teknik lainnya. Ada yang berpendapat

bahwa tiap-tiap bagian di dalam organisasi yang menggunakan teknik statistik yang canggih untuk menganalisa datanya cenderung menghasilkan sesuatu yang lebih baik dibandingkan dengan mereka yang tidak menggunakan teknik statistik. Beberapa organisasi seringkali menerapkan keahliannya dalam metode teknis yang canggih untuk meningkatkan kinerja pada tingkat paling rendah dan organisasi yang dampaknya dirasakan sampai ke tingkat paling tinggi. Organisasi lainnya mengatakan bahwa seorang analis perlu memiliki kemampuan untuk menjelaskan kepada pimpinan senior mengenai bagaimana ukuran tersebut dapat dicapai dan apa pengertian dan ukuran-ukuran tersebut. Manajemen selanjutnya meninjau ulang hasil yang dicapai dibandingkan dengan harapan-harapan yang ingin dicapai; untuk selanjutnya mengambil langkah-langkah perbaikan apabila diperlukan: dengan demikian data harus betul-betul diintegrasikan (disatukan). Salah satu metode yang sangat bermanfaat dalam mengukur kinerja adalah *Statistical Process Control (SPC)*, yaitu suatu metode *scientific* untuk keperluan analisa data dan menggunakan analisis tersebut untuk memecahkan permasalahan-permasalahan praktis.

16.5.7 Evaluasi dan Menggunakan Informasi Kinerja

Informasi mengenai kinerja harus ditinjau ulang secara formal dan perlu ditingkatkan dan disederhanakan. Sebagian besar organisasi melakukan peninjauan ulang terhadap pengukuran kinerja melalui proses perencanaan strategis untuk mendapatkan umpan balik sehingga dapat disesuaikan dengan perencanaan kinerja di masa depan, sumber daya-sumber daya yang digunakan, dan untuk mengkonfirmasi atau memodifikasi perencanaan kinerja atau target-target. Mereka menggunakan informasi mengenai kinerja untuk melakukan *benchmarking* dan analisis komparatif terhadap organisasi atau untuk mengidentifikasi peluang-peluang dalam menata ulang (*reengineering* dan alokasi sumber daya. Para pemilik (penanggungjawab) menggunakan informasi kinerja untuk kepentingan peningkatan berkelanjutan. Model peningkatan berkelanjutan yang terkenal yang digunakan oleh mitra kerja kami adalah *Shewart cycle: plan, do, study, act*.

16.5.8 Pelaporan Kinerja Kepada Para Pelanggan dan Stakeholders

Data yang tersedia sebaiknya dilaporkan dan kinerja perlu dijelaskan secara internal, dan informasi mengenai kinerja sebaiknya dikonsolidasikan secara lintas organisasi. Ada organisasi yang memperkenalkan dokumen internal baru mengenai indikator-indikator kunci dalam kinerja yaitu menggunakan grafik dengan tanda-tanda dalam warna (*color-coded graphs*) untuk menunjukkan adanya

suatu peningkatan atau permasalahan. Informasi sebaiknya jangan hanya diberikan di dalam saja, tetapi perlu dikomunikasikan secara eksternal dengan para pelanggan dan *stakeholders* melalui pertemuan rapat tahunan. Tujuannya adalah untuk menyebarkan prinsip-prinsip manajemen kualitas dalam usaha bersama untuk meningkatkan kegiatan-kegiatan organisasi dan menawarkan segala bentuk *inovasi*, yaitu suatu pendekatan yang tidak resmi dalam memecahkan suatu permasalahan.

16.5.9 Mengurangi Siklus

Membagi informasi kinerja dengan para pelanggan dan *stakeholders* dapat memfasilitasi masukan-masukan dan mereka demi kepentingan proses perencanaan. Para anggota legislatif dan manajemen menggunakan informasi ini untuk menentukan prioritas-prioritas dan dalam pengambilan keputusan. Lebih jauh lagi, masukan ini mempengaruhi dalam proses perencanaan strategis yang berorientasi pada pelanggan, proses penentuan tujuan tahunan dan proses penentuan sumber daya dalam perencanaan, proses perencanaan kinerja tahunan, dan terutama dalam alokasi sumber daya. Umpan balik dan *pelanggan/stakeholders* juga mempengaruhi dalam memperbaharui ukuran-ukuran kinerja dan tujuan-tujuan yang baru.

16.6 PENUTUP

Pengukuran Kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas dalam rangka Menilai keberhasilan/kegagalan pelaksanaan kegiatan/program/ kebijaksanaan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan visi instansi penerintah.

Untuk dapat menjawab pertanyaan akan tingkat keberhasilan/kegagalan suatu instansi pemerintah, seluruh aktivitas dan instansi tersebut harus dapat diukur. Dan pengukuran tersebut tidak semata-mata kepada *input* (masukan) dan program instansi tersebut tetapi lebih ditekankan kepada keluaran, manfaat, dan dampak dan program instansi tersebut bagi kesejahteraan masyarakat. Dengan kata lain, Sistem Pengukuran Kinerja yang merupakan elemen pokok dan Laporan Akuntabilitas Instansi Pemerintah mengubah paradigma pengukuran keberhasilan. Selama ini, keberhasilan suatu instansi pemerintah lebih ditekankan kepada kemampuan instansi tersebut dalam menyerap sumber daya (terutama anggaran) sebanyak-hanyaknya, walaupun hasilnya sangat mengecewakan. Dengan Pengukuran Kinerja, keberhasilan suatu instansi pemerintah akan lebih dilihat dan kemampuan instansi tersebut, berdasarkan sumber daya

yang dikelolanya, untuk mencapai hasil sesuai dengan rencana yang telah dituangkan dalam Perencanaan Strategik.

Agar pelaksanaan pengukuran kinerja dapat berjalan dengan lancar, perlu diciptakan strategi dalam melakukan pengukuran kinerja dan memperhatikan praktek-praktek yang baik dalam pengukuran kinerja. Strategi yang perlu dilakukan dalam rangka memperoleh kesuksesan pengukuran kinerja adalah dengan menggunakan pendekatan struktural. Disamping itu, pelaksanaan pengukuran kinerja hendaknya berorientasi pada konsumen.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dan dilaksanakan dalam rangka kelancaran pengukuran kinerja adalah: melibatkan manajemen puncak (*top management*), kepekaan terhadap pentingnya pengukuran kinerja (*sense of urgency*), keselarasan dengan aturan strategik, adanya kerangka kerja konseptual, adanya sistem komunikasi yang baik, dan melibatkan karyawan yang ada dalam organisasi.

Terdapat lima tahap dalam siklus pengukuran kinerja yaitu: perencanaan strategik, penciptaan indikator, pengembangan sistem pengukuran, penyempurnaan ukuran, dan pengintegrasian dengan proses manajemen. Kelima tahapan tersebut merupakan hal yang saling terkait satu dengan lainnya dan dalam rangka meningkatkan pengukuran kinerja siklus tersebut terus berputar mengikuti perkembangan dalam organisasi.

Evaluasi dilakukan dalam rangka memantau dan menilai kemajuan dan keberhasilan proses pembelajaran materi pengukuran kinerja melalui modul ini. Proses ini mencakup pengembangan sistem dan pelaksanaan evaluasi melalui latihan melakukan pengukuran kinerja. Proses latihan itu sendiri dilakukan dengan diskusi kelompok, diskusi kelas dengan saling menilai antara satu kelompok dengan kelompok lainnya, merupakan proses evaluasi yang dapat dilakukan dalam rangka mencapai kesuksesan program pelatihan.

Penggunaan *learning-based approach* dalam pelaksanaan diskusi sangat berguna dalam rangka memperoleh kontribusi dan seluruh personil dalam organisasi sehingga pengukuran kinerja yang dilakukan dapat dipahami dengan sebaik-baiknya, dan peserta dapat memberikan penjelasan tentang materi yang terkait.

Aspek-aspek yang perlu diperhatikan dalam melakukan evaluasi adalah:

- proses evaluasi harus dilaksanakan secara terus-menerus sesuai dengan siklus pembelajaran yang telah ditetapkan.
- adanya perhatian terhadap kesinambungan proses evaluasi ini, artinya apabila dari hasil diskusi para peserta mengharuskan adanya perbaikan terhadap suatu konsep, maka hal tersebut harus segera dilaksanakan.

- pemahaman peserta terhadap pengukuran kinerja dievaluasi dengan menggunakan media pendapat-pendapatnya dalam diskusi dan hasil tulisannya.

Agar pengukuran kinerja dapat diterapkan dengan efisien dan efektif, perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- Pengukuran kinerja yang dilakukan harus memperhatikan kondisi nyata organisasi. Artinya, hasil dan pengukuran kinerja tersebut memang benar-benar menggambarkan kondisi sebenarnya dan organisasi (tidak hanya mengungkapkan keberhasilannya saja tetapi juga kegagalannya).
- Semua pihak yang terlibat dalam pengukuran kinerja harus mempunyai latar belakang pemikiran bahwa mereka mengukur kinerja organisasi, bukan bagian organisasi. Dengan kata lain hindarkan terjadinya ego-sektoral antara masing-masing bagian organisasi, misalnya dalam penetapan indikator kinerja.
- Dukungan dan manajemen puncak, melibatkan karyawan, menciptakan sistem komunikasi yang baik, adanya kerangka kerja konseptual, dan mengkondisikan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu hal yang penting dalam rangka mengaplikasikan pengukuran kinerja dengan sukses.
- Pengukuran kinerja merupakan siklus yang terus bergerak, artinya selalu siap untuk mengikuti perubahan yang ada dalam organisasi.

Daftar Pustaka

- Budge, James F. 1979. *Measuring Performace in Human Service Systems: Planning, Organization and Control*. New York : Amacom.
- Departemen Dalam Negeri RI. 2004. *Pedoman Audit Kinerja Pemerintah Daerah dan Survei Kepuasan Masyarakat*.
- Dessler, Gary. 2000. *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Harmon, Michael M & Mayer, Richard T. 1986. *Organization Theory for Public Administration*. Boston : Little Brown and Company.
- Hicks, Herbert G. 1972. *The Management of Organization : System and Human Resources Approach*. Tokyo: McGraw Hill - Kogakusha.
- Irawan, Prasetyo, et.al., (2002), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit STIA –LAN Press, Jakarta..
- Kotter, John P & Heskett, James L. 1997. *Dampak budaya Perusahaan terhadap Kinerja* (a.b. oleh Benyamin Molan). Jakarta : Prenhallindo.
- Milkovich, George T. & John W. Boudreau. 1991. *Human Resource Management*. Boston: Irwin. Inc.
- Schein, Edgar H. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. New York: Maxwell Macmillan International Publishing Group.
- Simamora, Henry. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Penerbit STIE YKPN.
- Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia, (2004), *Buku III: Landasan dan*

- Spencer, Lyle M & Spencer, Signe M. *Competence at Work : Models for Superior Performance*. New York : John wiley & Sons, Inc.
- Timpe, A. Dale. 1992. *Kinerja* (a.b. Sofyan Cikmat). Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah “Amanda”, (2005), Ikatan Widyaiswara Indonesia Cabang Badan Kepegawaian Negara, *Serial Manajemen Kepegawaian Negara, Pedoman Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Grup A (Pembinaan Kariri), Jakarta, Juni 2005
- Undang-undang Nomor 43 tahun 1999 Tentang Perubahan Atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian
- Werther, William B. & Keith Davis. 1996. *Human Resources and Personnel Management*; Fith Edition. Boston: Irwin McGraw-Hill.

Tentang Penulis



RAHMAN MULYAWAN lahir di Tasikmalaya pada tanggal 20 Oktober 1967 dari pasangan pendidik/guru (alm) Somali Atoni dan Nani Ratnawati. Pendidikan kesajaranaannya diselesaikan di Jurusan Ilmu Pemerintahan pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Padjadjaran Bandung tahun 1990. Setelah itu, melanjutkan jenjang Program Magister Pengkajian Ketahanan Nasional Universitas Indonesia (UI) Jakarta dan selesai tahun 1996. Selain pendidikan formal yang ditempuh, suami dari Sudarmika Sumiati juga pernah mengikuti serangkaian pendidikan non-formal/

informal seperti Pentaloka Pendidikan Kewarganegaraan yang rutin diikuti sejak tahun 1995 hingga saat ini, Penataran P4 Pola 100 Jam (TOT) yang diselenggarakan BP 7 Provinsi Jawa Barat (1995), Pelatihan Metodologi Penelitian (1995), Pelatihan Nasional Pembina Pramuka Perguruan Tinggi yang diselenggarakan oleh Kwartir Nasional Pramuka (1996), Pelatihan Pengabdian Kepada Masyarakat (1998), Pelatihan Penulisan Karya Ilmiah (1999), Pelatihan Penulisan Modul Universitas Terbuka (UT) yang diselenggarakan oleh Universitas Terbuka (1997), Penataran Dosen Wali/Konselor (2000), Pelatihan *Applied Approach* (2001), Pelatihan Pekerti (2004), Pelatihan Manajemen Pengelolaan Jurusan/Program Studi Diploma III (2005), Pelatihan Nasional Dosen Pendidikan Kewarganegaraan yang diselenggarakan oleh Dirjen Dikti (2007 dan 2008). Karirnya dimulai sebagai Asisten Dosen di Jurusan Ilmu Pemerintahan FISIP-UNPAD pada tahun 1993. Dan pada tahun 1998 hingga 2002 diangkat sebagai

Sekretaris Program Studi Administrasi Bisnis Diploma III FISIP-UNPAD. Pada tahun 2003 sampai 2008 dipercaya sebagai Ketua Program Studi Kearsipan Diploma III FISIP-UNPAD. Penugasan sebagai staf Pembantu Dekan Bidang Kemahasiswaan (1997-2000) pernah diembannya, dan saat ini masih bertugas sebagai staf Pembantu Dekan Bidang Akademik FISIP-UNPAD. Selain itu, sampai sekarangpun masih menjabat sebagai Sekretaris Kelompok Dosen Pendidikan Kewarganegaraan Universitas Padjadjaran yang telah dijabatnya sejak tahun 2000. Karya tulis yang pernah dibuat diantaranya Modul Universitas Terbuka (1997) untuk Mata Kuliah Sistem Pemerintahan Indonesia, Administrasi Keuangan serta Organisasi dan Administrasi Internasional. Tulisan yang pernah dibuat, dimuat di berbagai jurnal terbitan Lembaga Penelitian UNPAD dan Badan Kearsipan Daerah Provinsi Jawa Barat. Sampai saat ini penulis aktif mengikuti berbagai seminar dan pelatihan baik sebagai peserta maupun pembicara.

Manajemen SDM ASN

Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang untuk meningkatkan produktivitas kinerja suatu organisasi atau instansi. Oleh karena itu, diperlukan Sumber Daya Manusia yang mempunyai kompetensi tinggi karena keahlian atau kompetensi akan dapat mendukung peningkatan prestasi kinerja karyawan. Selama ini pada umumnya di instansi pemerintahan belum mempunyai pegawai dengan kompetensi yang memadai, ini dibuktikan dengan masih rendahnya produktivitas pegawai dan sulitnya mengukur kinerja pegawai di lingkup instansi pemerintahan.

Idealnya sebagai Abdi Negara, seorang PNS harus selalu melaksanakan tugas-tugas negara dan mendahulukan kepentingan negara di atas kepentingan pribadi atau golongan. Sedangkan sebagai Abdi Masyarakat, mengandung pengertian bahwa dalam melaksanakan tugasnya, seorang PNS harus tetap berusaha melayani kepentingan masyarakat dan memperlancar segala urusan anggota masyarakat.

Pedoman Khusus Manajemen Sumber Daya Manusia dimaksudkan untuk mengelola potensi sumber daya manusia aparat dalam rangka pelayanan publik, sedangkan tujuannya adalah sebagai pedoman bagi seluruh Satuan Kerja Perangkat Daerah dalam mengelola potensi dan kualitas sumber daya manusia aparat dalam rangka pelayanan kepada masyarakat.

Penyusunan Pedoman Khusus Manajemen Sumber Daya Manusia ini akan bermanfaat sebagai bahan masukan dan pertimbangan untuk menentukan kebijakan pembangunan daerah dalam hal:

- (1) Mengelola potensi dan kualitas sumber daya manusia aparat guna memaksimalkan kualitas pelayanan kepada masyarakat;
- (2) Menyusun strategi dalam mengelola sumber daya manusia aparat di lingkungan pemerintah daerah guna meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat;
- (3) Evaluasi dan pengawasan terhadap pengelolaan dan pembinaan sumber daya manusia aparat Pemerintah Daerah.