

TATA KELOLA SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) PEMERINTAHAN

Editor: Agus Hendrayady



Haninun | Mursak
Ahmad Farouq Mulku Zahari
Bonataon Maruli Timothy Vincent Simandjorang
Yoseb Boari | Ade Putra Ode Amane
Mohamad Sam'un | Malik
Wisber Wiryanto | Andi Hartati
Jusniaty | Syamsuddin
Vitri Lestari | Kiki Rasmala Sani
Liza Nofianti

BUNGA RAMPAI

**TATA KELOLA SUMBER DAYA MANUSIA
(SDM) PEMERINTAHAN**

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

TATA KELOLA SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) PEMERINTAHAN

Haninun | Mursak
Ahmad Farouq Mulku Zahari
Bonataon Maruli Timothy Vincent Simandjorang
Yoseb Boari | Ade Putra Ode Amane
Mohamad Sam'un | Malik
Wisber Wiryanto
Andi Hartati | Jusniaty
Syamsuddin | Vitri Lestari
Kiki Rasmala Sani
Liza Nofianti

Penerbit



CV. MEDIA SAINS INDONESIA
Melong Asih Regency B40 - Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
www.medsan.co.id

Anggota IKAPI
No. 370/JBA/2020

TATA KELOLA SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) PEMERINTAHAN

Haninun | Mursak
Ahmad Farouq Mulku Zahari
Bonataon Maruli Timothy Vincent Simandjorang
Yoseb Boari | Ade Putra Ode Amane
Mohamad Sam'un | Malik
Wisber Wiryanto | Andi Hartati
Jusniaty | Syamsuddin
Vitri Lestari | Kiki Rasmala Sani
Liza Nofianti

Editor:
Agus Hendrayady

Tata Letak:
Enjellia Putri Zega

Desain Cover:
Qonita Azizah

Ukuran:
A5 Unesco: 15,5 x 23 cm

Halaman:
viii, 281

ISBN:
978-623-195-629-3

Terbit Pada:
November 2023

Hak Cipta 2023 @ Media Sains Indonesia dan Penulis

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit atau Penulis.

PENERBIT MEDIA SAINS INDONESIA
(CV. MEDIA SAINS INDONESIA)
Melong Asih Regency B40 - Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
www.medsan.co.id

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat dan karunia-Nya sehingga buku kolaborasi dalam bentuk program penulisan buku bersama dapat dipublikasikan dan dapat sampai di hadapan pembaca. Program penulisan buku bersama ini disusun oleh sejumlah akademisi dan praktisi sesuai dengan kepakarannya masing-masing. Buku ini diharapkan dapat hadir memberi kontribusi positif dalam ilmu pengetahuan khususnya terkait dengan Tata Kelola Sumber Daya Manusia Pemerintahan.

Sistematika buku “Tata Kelola Sumber Daya Manusia Pemerintahan” ini mengacu pada pendekatan konsep teoritis dan contoh penerapan. Buku ini terdiri atas 15 Bab, diantaranya : Bab 1. Manajemen Sumber Daya Manusia dan Personalia; Bab 2. Perencanaan Strategis; Bab 3. Perencanaan Sumber Daya Manusia; Bab 4. Rekrutmen dan Seleksi Sumber Daya Manusia; Bab 5. Perencanaan Karier; Bab 6. Pengembangan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia; Bab 7. Manajemen Sumber Daya Manusia Unggul; Bab 8. Penilaian Kinerja; Bab 9. Kompensasi; Bab 10. Analisis Pekerjaan; Bab 11. Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian; Bab 12. Manajemen Promosi dan Mutasi Pegawai; Bab 13. Keselamatan dan Kesehatan Kerja Pegawai ; dan Bab 14. Pemutusan Hubungan Kerja; serta Bab 15. Hubungan Industrial dan Serikat Pekerja.

Kami menyadari bahwa tulisan ini jauh dari kesempurnaan dan masih terdapat banyak kekurangan, sejatinya kesempurnaan itu hanya milik Yang Kuasa. Oleh sebab itu, kami tentu menerima masukan dan saran dari pembaca demi penyempurnaan lebih lanjut.

Akhirnya kami mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada semua pihak yang telah mendukung dalam proses penyusunan dan penerbitan buku ini, secara khusus kepada Penerbit Media Sains Indonesia sebagai inisiator program penulisan buku bersama ini. Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi pembaca sekalian.

Oktober, 2023

Editor

Agus Hendrayady, S.Sos., M.Si

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iii
1 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN PERSONALIA	1
Pendahuluan	1
Perencanaan Sumber Daya Manusia	4
Kompensasi/Sistem Insentif	15
2 PERENCANAAN STRATEGIS	23
Perkembangan Perencanaan Strategis	23
Pengertian Perencanaan Strategis.....	24
Pentingnya Perencanaan Strategis	27
Visi, Misi dan Perencanaan Strategis	29
Manfaat Perencanaan Strategis.....	31
Langkah-Langkah dalam Pengembangan Perencanaan Strategis	34
Pendekatan-Pendekatan dalam Perencanaan Strategis	35
3 PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA.....	41
Pendahuluan	41
Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia dan Urgensinya.....	42
Tujuan dan Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia	49
Langkah-Langkah Perencanaan Sumber Daya Manusia	52
Penutup.....	53

4	REKRUTMEN DAN SELEKSI SUMBER DAYA MANUSIA.....	57
	Pendahuluan	57
	Manajemen Talenta dalam Birokrasi.....	59
	Rekrutmen dan Seleksi Pelayan Publik di Dunia .	61
	Reformasi Rekrutmen dan Seleksi ASN di Indonesia	65
	Penutup.....	68
5	PERENCANAAN KARIR	73
	Pengantar	73
	Definisi dan Tujuan Perencanaan Karir	74
	Pokok-Pokok Perencanaan Karir	76
6	PENGEMBANGAN DAN PELATIHAN SUMBER DAYA MANUSIA.....	97
	Pengertian Pengembangan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia Pemerintahan.....	97
	Tujuan dan Manfaat Pengembangan dan Pelatihan SDM Pemerintahan	99
	Kebijakan Pengembangan SDM Pemerintahan...	101
	Peran Kebijakan dalam Meningkatkan Kualitas SDM Pemerintahan	101
	Analisis Kebutuhan Kebijakan Pengembangan SDM Pemerintahan	103
	Implementasi dan Evaluasi Kebijakan Pengembangan SDM Pemerintahan	105
	Pelatihan dan Pengembangan Kepemimpinan....	107
	Pentingnya Pengembangan Kepemimpinan di Lingkungan Pemerintahan.....	108
	Program Pelatihan Kepemimpinan untuk Peningkatan Kinerja Pemerintahan.....	109

	Evaluasi Dampak Pelatihan Kepemimpinan pada Pemerintahan	111
7	MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA UNGGUL.....	119
	Sumber Daya Manusia Organisasi.....	119
	Sumber Daya Manusia Organisasi Pemerintahan Unggul	121
	Memahami Tupoksi dan Batas-Batas Kewenangan Lingkup Pekerjaannya.....	122
	Memiliki Sikap Integritas	123
	Menjadi pribadi yang Tangguh, Tidak Mudah Menyerah dan Tidak Mudah Putus Asa	133
	Kreatif dan Inovatif	133
	Mampu Melakukan Manajemen Waktu yang Baik	133
	Mampu Bekerja Secara Individu dan Kerja Secara Tim.....	133
	Mampu Bernegosiasi dan Mempunyai Kemampuan Komunikasi yang Efektif	134
	Mampu Bersaing Secara Sehat	134
	Fleksibel, Adaptif dan Responsif terhadap Perubahan yang Terjadi	134
	Merencanakan Sumber Daya Manusia Organisasi Pemerintahan Unggul.....	135
	Mengorganisasikan Sumber Daya Manusia Organisasi Pemerintahan Unggul.....	135
	Mengimplementasikan Sumber Daya Manusia Organisasi Pemerintahan Unggul.....	135
	Mengontrol Sumber Daya Manusia Organisasi Pemerintahan Unggul	136

8	PENILAIAN KINERJA	143
	Pendahuluan	143
	Kriteria Penilaian	147
	Metode Penilaian Kinerja	152
9	KOMPENSASI	165
	Pendahuluan	165
	Kompensasi Bagi Aparatur Sipil Negara.....	167
	Kompensasi Bagi Pekerja/Buruh Perusahaan ...	172
	Kompensasi Bagi Karyawan Asing Perusahaan..	175
	Solusi yang Ditawarkan	175
	Penutup	176
10	ANALISIS PEKERJAAN.....	181
	Definisi Analisis Pekerjaan.....	181
	Kesimpulan.....	191
11	SISTEM INFORMASI MANAGEMEN KEPEGAWAIAN	195
	Pendahuluan dan Konsep Dasar Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (Simpeg).....	195
	Struktur Organisasi dan Data Kepegawaian	203
	Pengelolaan Informasi Kepegawaian Secara Elektronik.....	210
	Tantangan dan Inovasi dalam Simpeg.....	214
12	MANAJEMEN PROMOSI DAN MUTASI PEGAWAI	221
	Manajemen Promosi.....	221
	Mutasi Pegawai.....	227

13	KESELAMATAN & KESEHATAN KERJA PEGAWAI	237
	Pendahuluan	237
	Keselamatan Kerja	241
	Kesehatan Kerja.....	243
	Penyelenggaraan Kesehatan Kerja bagi Pegawai	249
14	PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA	255
	Pengantar	255
	Jenis-Jenis Pemutusan Hubungan Kerja	257
	Peraturan Pemutusan Hubungan Kerja	259
	Hak Kompensasi Pemutusan Hubungan Kerja... ..	263
15	HUBUNGAN INDUSTRIAL DAN SERIKAT PEKERJA.....	269
	Pendahuluan	269
	Pengertian Hubungan Industrial.....	270
	Fungsi Lembaga Kerjasama Tripartite.....	273
	Lembaga Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial	276
	Serikat Pekerja.....	277

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN PERSONALIA

Dr. Haninun., SE., MS. Ak.
Universitas Bandar Lampung

Pendahuluan

Manakala kita berbicara tentang pentingnya manajemen sumber daya manusia (SDM), maka tidak bisa lepas upaya kita untuk mengembangkan peningkatan kualitas sumber daya manusia. Peran serta sumber daya manusia dalam pembangunan ekonomi bukan saja hanya aktif melainkan kesadaran yang dimilikinya tanpa dikendalikan sudah aktif, artinya bukan karena dipaksa, dan itulah sebenarnya hakikat peran serta sumber daya manusia dalam pembangunan ekonomi yang diharapkan. Manajemen sumber daya manusia dalam pembangunan ekonomi dapat dibagi dalam dua kelompok yaitu manajemen sumber daya manusia perusahaan dan manajemen sumber daya manusia masyarakat:

1. Manajemen sumber daya manusia perusahaan mempunyai posisi yang sangat penting karena para karyawan mempunyai fungsi sebagai perumus, perencana, pelaksana, pengendali, maupun yang mengevaluasi pembangunan ekonomi. Sebagai kunci manajemen sumber daya manusia aparatur harus mempunyai kriteria bersih, disiplin, berwibawa dalam melaksanakan tugas, selalu memperhitungkan efektivitas dan efisiensi kerja, tanpa Manajemen sumber daya manusia

pembangunan ekonomi suatu negara tidak akan membawa hasil yang baik, dalam pengelolaan negara.

2. Manajemen sumber daya manusia masyarakat, juga memegang posisi yang sangat penting karena tanpa partisipasi mereka dalam setiap kegiatan pemerintah tidak akan membawa hasil yang baik, dan setiap pembangunan ekonomi yang dilakukan oleh pemerintah sarasannya adalah untuk memberikan kesejahteraan yang lebih baik kepada masyarakat sebagai sasaran pembangunan ekonomi .

Dengan demikian bahwa, peranan Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) sangat menentukan dalam kelangsungan hidup suatu negara atau organisasi organisasi. Namun ada yang lebih menentukan lagi, yaitu bagaimana pengelolaan manusianya. Baik buruknya Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) sangat tergantung pada sumber daya yang dimilikinya, dan manakala kualitas sumber daya yang dimiliki baik, maka proses manajemen berjalan baik serta tujuan dapat tercapai sebagaimana yang diharapkan oleh organisasi.

Sebagai faktor pertama dan utama dalam proses pembangunan ekonomi, sumber daya manusia selalu menjadi subjek dan objek pembangunan ekonomi. Proses administrasi pun sangat dipengaruhi oleh manajemen sumber daya manusia, dan ada empat macam klasifikasi sumber daya manusia sebagaimana dikemukakan oleh Ermaya (2008) yaitu:

1. Manusia atau orang-orang yang mempunyai kewenangan dalam organisasi, untuk menetapkan, mengendalikan dan mengarahkan pencapaian tujuan yang disebut administrator.
2. Manusia atau orang-orang yang mengendalikan dan memimpin usaha sebagai pelaksana agar proses pencapaian tujuan yang dilaksanakan bisa tercapai sesuai rencana disebut pimpinan atau manajer.

Manusia atau orang-orang yang memenuhi syarat tertentu, diangkat dan langsung dapat melaksanakan pekerjaan sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing atau jabatan yang dipegangnya. Kebutuhan akan keluaran (manusia berkualitas) terasa semakin meningkat dalam era pembangunan ekonomi dewasa ini, karena era termaksud merupakan era reformasi yang akan banyak menuntut peran serta sumber daya manusia yang memiliki kemampuan profesional sebagai pelaksana kebijakan. Hal tersebut mengisyaratkan bahwa untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia perlu pendidikan dengan berbagai programnya yang mempunyai peranan penting dalam proses memperoleh dan meningkatkan kualitas kemampuan profesional sumber daya manusia, dalam melaksanakan pembangunan ekonomi karena hal ini sangat dibutuhkan sebagai aset dalam pelaksanaan pembangunan ekonomi .

Dengan demikian, sumber daya manusia tidak henti-hentinya ditantang untuk lebih mampu mengembangkan potensi yang ada, ditambah upaya lain dalam kaitannya dengan peningkatan kualitas kemampuan dan sekaligus mendukung produktivitas kerja. Peningkatan kualitas kemampuan profesional sumber daya manusia melalui program pendidikan, latihan dan pengembangan yang disesuaikan dengan perkembangan serta kemajuan ilmu dan teknologi dalam bentuk inovasi yang tidak dapat terlepas dari program perencanaan tenaga kerja, yang terus dipersiapkan sesuai dengan perkembangan saat ini dan kedepan, sehingga sumber daya manusia tidak lagi menjadi beban, tetapi merupakan aset nasional yang mampu bekerja secara produktif. Artinya bahwa peningkatan kualitas kemampuan profesional sumber daya manusia, merupakan proses yang berlanjut dari pendidikan, latihan kerja dan pengembangan yang terus mengalami perubahan secara dinamis, sesuai dengan kemajuan ilmu dan teknologi serta program peningkatan kualitas kemampuan profesional, sumber daya manusia sebagai bagian dari perencanaan tenaga kerja dalam suatu sistem nasional, yang memerlukan adanya suatu keterpaduan dan arah yang jelas serta berkelanjutan

dalam jalur pendidikan dan latihan kerja. Selain itu perlu didorong pula oleh perubahan sistem nilai (value System) pendukung produktivitas seperti etos kerja, motivasi dan orientasi ke masa depan yang terus berkembang.

Perencanaan Sumber Daya Manusia

Salah satu definisi klasik tentang perencanaan mengatakan bahwa perencanaan pada dasarnya merupakan pengambilan keputusan sekarang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa depan. Berarti apabila berbicara tentang perencanaan sumber daya manusia yang menjadi fokus perhatian ialah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna lebih menjamin bagi organisasi tentang tersedia tenaga kerja yang lebih menduduki berbagai kedudukan, jabatan, dan pekerjaan yang tepat pada waktunya. Kesemuanya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan. Hubungan ini harus dilihat secara konseptual dalam arti yang dikaitkan dalam tiga hal, yaitu:

1. Penunaiian kewajiban sosial dalam organisasi.
2. Pencapaian tujuan suatu organisasi.
3. Pencapaian tujuan-tujuan pribadi yang ada dalam suatu organisasi.

Tuntutan menyelenggarakan fungsi perencanaan sumber daya manusia dengan baik jelas lagi apabila diingat daya usaha mencapai ketiga hal tersebut. Setiap organisasi selalu dihadapkan kepada berbagai faktor yang dapat mempengaruhi perkembangannya, yang berada di luar kendali organisasi untuk dapat mengatasinya. Perencanaan sumber daya manusia tidak bisa dipercayakan hanya kepada tenaga-tenaga profesional menangani masalah-masalah kekaryawan an saja, melainkan harus menyelenggarakan fungsi utama. Ketelibatan itu sangat penting bahkan mutlak karena pada prinsipnya bahwa setiap pimpinan pada dasarnya adalah manajer sumber daya manusia, yang mengendalikan para karyawan atau karyawannya.

Pengembangan sumber daya insani, baik dalam arti makro maupun mikro, mempunyai titik tolak persepsi yang biasa digunakan yang sifatnya sangat fundamental adalah bahwa “Bagi suatu organisasi besar ataupun organisasi kecil maka, manusia merupakan sumber daya yang paling berharga yang dimilikinya dalam melaksanakan seluruh kegiatan organisasi“ (Siagian, 1995). Dikatakan paling berharga karena dari semua sumber daya yang terdapat dalam suatu organisasi dan yang mungkin dimilikinya, hanya sumber daya insanilah yang mempunyai harkat dan martabat yang harus dihargai dan bahkan dijunjung tinggi. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa fungsi perencanaan harus mencakup perencanaan sumber daya manusia untuk satuan kerja yang dipimpinnya, bekerja sama dengan para tenaga spesialis yang terdapat dalam satuan tenaga yang mengelola sumber daya manusia dalam organisasi.

Dalam hubungannya dengan perencanaan tenaga kerja untuk masa yang akan datang mempunyai peranan yang sangat penting, dengan perencanaan yang matang persyaratan tenaga kerja untuk menduduki jabatan yang sering berubah karena kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat cepat. Perubahan teknologi ini berakibat juga pengenalan akan persyaratan dan perlengkapan yang dibutuhkannya, dan proses-proses baru, yang juga dapat mengakibatkan perubahan jabatan-jabatan yang telah ada dalam organisasi sebagai konsekuensi perkembangan kebutuhan organisasi. Melalui proses perencanaan tenaga kerja peran manajemen terhadap sumber daya manusia sangat dibutuhkan. Dengan demikian maka kebutuhan tersebut berkembang sesuai keterampilan bagi tenaga kerjanya. Dengan penyesuaian perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi juga membuat instrumen persyaratan bagi calon tenaga kerja harus selalu menyesuaikan, kalau tidak akan ketinggalan, dengan kondisi saat ini dan pada masa mendatang. Disini diajukan empat dimensi pokok dalam perencanaan sumber daya manusia, yakni:

1. Kebutuhan karena pengaruh globalisasi dan lingkungan setempat.
2. Rencana kebutuhan organisasi tentang manajemen sumber daya manusia.
3. Aktivitas yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan organisasi.
4. Kebutuhan karena adanya perubahan organisasi.

Untuk kepentingan organisasi, maka perencanaan sumber daya manusia sangat penting yang diharapkan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja organisasi. Upaya yang dilakukan oleh organisasi biasanya melalui promosi terhadap karyawan yang berprestasi. Dengan perencanaan tenaga kerja yang baik, diharapkan dapat ditentukan upaya yang akan dilakukan untuk mengembangkan manajemen sumber daya manusia. Pemanfaatan perencanaan dimaksudkan adalah memperhitungkan tingkat efisiensi dalam mengembangkan Manajemen Sumber Daya Manusia. Untuk dapat memastikan organisasi diperlukan perencanaan tenaga kerja agar:

1. Mendapat dan mempertahankan kuantitas maupun kualitas sumber daya manusia yang dibutuhkan.
2. Mampu untuk mengantisipasi masalah-masalah yang timbul dari keadaan potensial yang dimiliki maupun kekurangan yang dimiliki.
3. Memperhitungkan akibat situasi dan kondisi lingkungan, menuntut dinamika kehidupan yang andal.

Dengan demikian bahwa perencanaan sumber daya manusia dibuat berdasarkan sistem informasi sumber daya manusia, dan digunakan juga untuk menyiapkan informasi statistik kerja dan menganalisis keluarnya tenaga kerja siap pakai. Proses pengembangan manajemen sumber daya manusia sebagai dasarnya dimulai dari perencanaan strategis tenaga kerja, strategis ini diarahkan kepada tenaga kerja kepengertian yang lebih khusus pada masa yang akan datang. Tujuannya

membantu dan memastikan bahwa organisasi memperoleh tingkat kemampuan yang dibutuhkan dalam pekerjaan mereka dengan cepat dan ekonomi, serta mengembangkan kemampuan dari staf yang dimilikinya, lebih meningkatkan hasil kerjanya dan dipersiapkan juga agar tenaga kerja yang sudah memiliki jabatan/tanggung jawab pekerjaan lebih dipercaya lagi untuk menduduki jabatan yang besar di masa yang akan datang.

Ketersediaan sumber daya manusia yang baik maka organisasi akan tetap bertahan dan berkembang serta menyesuaikan diri dengan lingkungan, manakala didukung oleh ketangguhan manusianya. Untuk mewujudkan ketangguhan manusia dalam organisasi, analisis pekerjaan yang sering disebut analisis jabatan, merupakan syarat mutlak yang harus dilaksanakan. Melalui analisis pekerjaan akan dapat perkiraan pekerjaan atau jabatan, dan analisis selanjutnya dari perkiraan tersebut akan diperoleh suatu petunjuk atau pedoman yang mencakup:

1. Sebagai petunjuk atau pedoman untuk kebutuhan tenaga kerja, kriteria, jabatan, dan penguasaan dalam jabatan selaku tenaga kerja organisasi.
2. Sebagai petunjuk untuk menetapkan tingkatan jabatan dalam organisasi.
3. Sebagai pedoman untuk menetapkan tingkat prestasi kerja karyawan .
4. Petunjuk program Pendidikan dan pelatihan.
5. Sebagai pedoman untuk menetapkan rencana tenaga kerja.
6. Sebagai pedoman untuk alih jabatan/pekerjaan.
7. Sebagai pedoman untuk memberikan penghargaan.
8. Sebagai bahan pertimbangan pimpinan dalam mengembangkan organisasi.

Sesungguhnya tidak banyak hal dalam manajemen termasuk manajemen sumber daya manusia yang dapat dinyatakan secara aksiomatik. Akan tetapi, dalam hal perencanaan dapat dikatakan secara kategorikal bahwa perencanaan mutlak perlu dalam suatu organisasi, bukan hanya karena setiap organisasi pasti menghadapi masa depan yang selalu "diselimuti" oleh ketidakpastian, tetapi juga karena sumber daya yang dimiliki selalu terbatas, padahal tujuan organisasi yang ingin dicapai selalu tidak terbatas.

Situasi keterbatasan itu memberi petunjuk bahwa sumber dana, sumber daya dan sumber daya manusia harus direncanakan sebagai pelaksana kegiatan dan digunakan sedemikian rupa sehingga diperoleh manfaat yang semaksimal mungkin. Perencanaan sumber daya manusia yang matang memungkinkan hal itu terjadi. Paling sedikit terdapat enam manfaat yang dapat dipetik melalui suatu perencanaan sumber daya manusia secara mantap.

1. Organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang sudah ada dalam organisasi secara lebih baik. Merupakan hal yang wajar apabila seorang pimpinan mengambil keputusan tentang masa depan yang diinginkannya berangkat dari kekuatan dan kemampuan sumber daya manusia yang sudah dimilikinya. Berarti perencanaan sumber daya manusia pun perlu diawali dengan kegiatan inventarisasi tentang sumber daya manusia yang sudah terdapat dalam organisasi. Inventarisasi tersebut antara lain menyangkut:
 - a. Jumlah tenaga kerja yang ada.
 - b. Berbagai kualifikasinya, baik pendidikan maupun keahliannya.
 - c. Masa kerja masing-masing.
 - d. Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki baik karena pendidikan formal maupun program pelatihan yang pernah diikuti.
 - e. Bahan yang masih perlu dikembangkan.

- f. Minat pekerjaan yang bersangkutan terutama yang berkaitan dengan kegiatan di luar tugas pekerjaannya sekarang.

Hasil inventarisasi demikian sangat penting, bukan hanya dalam rangka pemanfaatan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas-tugas sekarang, tetapi untuk kepentingan pada masa depan, untuk itu maka kebutuhan untuk masa depan perlu dipersiapkan, yaitu:

- a. Promosi orang-orang tertentu dalam mengisi lowongan jabatan yang lebih tinggi karena berbagai sebab terjadi kekosongan.
 - b. Peningkatan kemampuan melaksanakan tugas yang sama baik dalam organisasi maupun diluar organisasi.
 - c. Dalam hal terjadinya alih wilayah kerja yang berarti seseorang ditugaskan ke lokasi baru tetapi sifat tugas dan jabatannya tidak mengalami perubahan.
 - d. Dalam hal terjadinya alih tugas yang berarti seseorang mendapat tugas atau jabatan baru tanpa perubahan dalam hierarki organisasi.
2. Melalui perencanaan sumber daya manusia yang matang dalam organisasi, maka produktivitas dari tertaga kerja yang sudah dapat ditingkatkan. Hal ini dapat terwujud melalui adanya penyesuaian-penyesuaian tertentu, seperti peningkatan disiplin kerja dan peningkatan keterampilan sehingga setiap orang menghasilkan sesuatu yang berkaitan langsung dengan kepentingan dan kemajuan organisasi.

Tidak dapat disangkal bahwa peningkatan produktivitas kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi mutlak perlu dijadikan sasaran perhatian manajemen. Perhatian dan usaha demikian penting antara lain karena:

- a. Penelitian dan pengalaman banyak orang menunjukkan bahwa potensi para karyawan atau karyawan belum sepenuhnya digali dan dimanfaatkan artinya, biasanya terdapat kesenjangan antara kemampuan efektif dan rill dengan kemampuan potensial.
- b. Dalam suatu perusahaan, selalu terjadi perubahan dalam proses produksi barang dan atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi, baik karena perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi maupun karena perubahan tuntutan para konsumen dalam arti mutu, kuantitas dan bentuk sesuai dengan perkembangan zaman.
- c. Bentuk, jenis dan intensitas persaingan antara berbagai perusahaan yang mungkin saja meningkat dan adakalanya berkembang tidak sehat terutama apabila makin banyak perusahaan, yang menghasilkan barang atau jasa yang sejenis.

Dengan demikian, jelas terlihat bahwa terdapat kaitan yang sangat erat antara peningkatan produktivitas dengan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi, yang disebabkan karena sumber daya manusia sebagai pelaksana suatu kegiatan.

3. Perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan penentuan kebutuhan akan tenaga kerja pada masa depan, dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas yang baru kelak. Berarti agar organisasi memperoleh tenaga-tenaga yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan, maka titik tolak yang perlu dipersiapkan yaitu:
 - a. Tujuan dan sasaran strategis yang ingin dicapai suatu organisasi, dalam satu kurun waktu tertentu di masa depan.
 - b. Tenaga kerja yang sudah berkarya dalam organisasi dilihat bukan hanya dari segi jumlah dan tugasnya sekarang, akan tetapi juga potensi

yang dimiliki yang perlu dan dapat dikembangkan sehingga mampu melaksanakan tugas baru pada masa mendatang.

- c. Kebijakan yang dianut oleh organisasi tentang "*lateral entry points*". Artinya, perlu kejelasan apakah dalam hal terjadinya lowongan yang dipersiapkan, pengisiannya diutamakan oleh tenaga kerja yang sudah ada dalam organisasi yang dikenal, dengan istilah "*promosi dari dalam*" ataukah mengisi lowongan yang terjadi, terutama jabatan manajerial, terbuka pula kesempatan bagi tenaga-tenaga baru yang sengaja direkrut untuk itu dari luar organisasi yang sesuai kualifikasi dalam pengembangan organisasi.
4. Salah satu segi kepentingan manajemen sumber daya manusia yang dewasa ini dirasakan untuk dipersiapkan ialah penanganan informasi ketenagakerjaan. Informasi demikian mencakup banyak hal seperti:
 - a. Jumlah tenaga kerja yang dimiliki.
 - b. Pendidikan terakhir seorang karyawan
 - c. Masa kerja setiap pekerja.
 - d. Status perkawinan dan jumlah tanggungan.
 - e. Jabatan yang pernah diemban.
 - f. Jabatan karier yang pernah dilalui.
 - g. Besarnya penghasilan setiap karyawan .
 - h. Pendidikan dan pelayanan yang pernah ditempuh.
 - i. Keahlian dan keterampilan khusus yang dimiliki oleh para pengawai.
 - j. Informasi lainnya mengenai latar belakang setiap karyawan.

Informasi komprehensif tentang sumber daya manusia dalam suatu organisasi, sangat diperlukan tidak hanya oleh satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia dalam organisasi akan tetapi juga oleh setiap satuan kerja, agar dapat mengetahui dan menganalisis tentang kebutuhan dan rencana pengembangan sumber daya manusia untuk menunjang pengembangan organisasi.

5. Salah satu kegiatan pendahuluan dalam melakukan perencanaan termasuk perencanaan sumber daya manusia adalah melakukan penelitian. Berdasarkan bahan yang diperoleh dari penelitian yang dilakukan untuk kepentingan perencanaan sumber daya manusia, akan timbul pemahaman yang tepat tentang situasi pasar kerja baik masa sekarang maupun masa yang akan datang, dalam arti sebagai:
 - a. Permintaan pemakai tenaga kerja atas kerja dilihat dari segi jumlah, jenis, kualifikasi, dan lokasinya.
 - b. Jumlah pencari pekerjaan beserta bidang keahlian keterampilan yang dimiliki, latar belakang Pendidikan dan profesi, standar upah atau gaji, dan sebagainya.

Dengan adanya data-data tersebut, maka dapat dipahami tentang pentingnya perencanaan sumber daya manusia karena bentuk rencana yang disusun dapat disesuaikan dengan situasi dan kondisi kebutuhan suatu organisasi.

6. Penyusunan rencana sumber daya manusia merupakan dasar bagi penyusunan program kerja untuk satuan kerja yang menangani sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Salah satu aspek program kerja tersebut adalah pengembangan tenaga kerja yang sudah ada dan pengadaan tenaga kerja baru guna memperkuat tenaga kerja yang sudah ada demi peningkatan kemampuan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarannya. Tanpa perencanaan sumber daya manusia yang baik, sukar menyusun tenaga kerja yang realistic sesuai kebutuhan masa depan organisasi.

Tahapan selanjutnya setelah satuan organisasi yang mengelola sumber daya manusia melakukan proyeksi untuk kebutuhan tenaga kerja untuk suatu kurun waktu tertentu di masa depan, tugas berikutnya adalah mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk mengisi berbagai lowongan kebutuhan yang diperkirakan akan terjadi. Suplai sumber daya manusia yang bisa digarap bisa bersifat internal, akan tetapi mungkin pula bersifat eksternal.

Dalam melakukan pilihan pengadaan sumber daya manusia, jika suplai eksternal yang dirasakan cepat untuk digarap berarti perhatian utama diajukan kepada mereka yang sudah berkarya dalam organisasi dan melalui berbagai teknik dan pendekatan, di antara mereka ada yang dipertimbangkan untuk dipromosikan, dialih tugaskan atau mungkin pula didemosikan. Sebaliknya, jika suplai eksternal yang menjadi pilihan, perhatian yang akan ditujukan kepada tenaga kerja yang sudah bekerja di organisasi lain atau mereka yang sudah berpengalaman bekerja di tempat lain. Pengalaman banyak orang dan banyak organisasi menunjukkan bahwa biasanya suatu organisasi menggarap kedua sumber suplai tersebut secara simultan. Guna dapat mengidentifikasi sumber daya manusia itu secara tepat, sesuai kebutuhan dan pengisian lowongan yang tersedia dan berlangsung dengan baik, yang dapat dilakukan dengan audit sumber daya manusia, pembuatan bagan pergantian tenaga kerja, identifikasi kebutuhan yang dapat terpenuhi melalui jalur eksternal yang pada gilirannya menuntut adanya analisis kebutuhan jangka Panjang.

Dalam penyusunan perencanaan sumber daya manusia dilakukan, tidak semua lowongan dapat diisi oleh tenaga-tenaga yang sudah terdapat dalam organisasi. Artinya, tidak semua lowongan dapat diisi melalui mutasi ke karyawan an, baik melalui promosi, alih tugas maupun alih wilayah kerja. Meskipun diakui bahwa promosi dari dalam merupakan suatu kebijaksanaan terpuji, kebijaksanaan tersebut belum tentu selalu dapat dilaksanakan. Mungkin tidaknya kebijaksanaan seperti itu dilaksanakan sangat tergantung pada tiga hal, yaitu:

1. Ketersediaan Sumber daya manusia yang ada dalam organisasi yang memadai.
2. Mampu tidaknya para karyawan bertumbuh, baik dalam arti mental psikologis maupun kemampuan teknis profesional.
3. Ada tidaknya dorongan dan kesempatan mengembangkan kemampuan dan keterampilan dari atasan kepada para bawahan masing-masing, untuk dapat memenuhi kebutuhan organisasi.

Dengan kebijakan pemilihan pengembangan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi terdapat kendala, maka tidak mengherankan bila organisasi berpaling ke luar untuk mengisi lowongan yang terjadi, Melalui analisa pasaran kerja, maka dalam mencari tenaga kerja baru yang memenuhi persyaratan bukanlah selalu merupakan hal yang mudah, meskipun tingkat pengangguran tinggi. Tidak mudah karena banyak faktor yang mempengaruhinya seperti tingkat pendidikan masyarakat, latar belakang kemampuan yang diinginkan, sikap masyarakat terhadap kehidupan berkarya, pertumbuhan ekonomi dan faktor demografi.

Dalam mencari kebutuhan sumber daya manusia, maka tingkat pendidikan merupakan salah satu yang menjadi pertimbangan, untuk kebutuhan tersebut maka jenis dan jenjang pendidikan formal berkaitan antara lain dengan peningkatan pengetahuan dan keterampilan warga masyarakat untuk kemudian digunakan sebagai senjata mencari pekerjaan yang sesuai dengan tingkat pendidikan formal yang berhasil diperoleh. Faktor lain adalah situasi perekonomian. Menurut kenyataan bahwa dalam berbagai wilayah kekuasaan suatu negara, laju pertumbuhan ekonomi tidak selalu sama. Apapun faktor penyebab cepat atau lambatnya laju pertumbuhan ekonomi di suatu wilayah tertentu, hal itu pasti dijadikan bahan pertimbangan dalam kegiatan usaha di wilayah yang bersangkutan. Kemudian faktor demografi pun pasti turut berpengaruh pada suplai tenaga kerja. Komposisi penduduk dilihat usia, jenis kelamin dan tingkat pendidikan harus selalu diperhitungkan karena pasti berpengaruh pada situasi kerja.

Langkah-langkah yang dilakukan sebagaimana yang diuraikan tersebut di dalam merencanakan tenaga kerja, merupakan suatu upaya yang dilakukan agar terarah sesuai dengan kebutuhan dan sasaran. Perencanaan tenaga kerja merupakan suatu tahap yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi, karena dengan tahap perencanaan kita berpikir pada masa atau orientasi masa depan tentang penyusunan program yang sesuai dengan perkembangan organisasi yang dinamis.

Kompensasi/Sistem Insentif

Bilamana suatu organisasi tidak mampu mengembangkan dan menerapkan suatu sistem imbalan yang memuaskan, maka secara tidak langsung organisasi akan kehilangan sumberdaya manusia yang berkualitas, serta tidak akan mampu bersaing di pasaran tenaga kerja. Bila situasi tersebut masih bersaing terus berlanjut, maka organisasi yang bersangkutan tidak akan mampu menghasilkan produk yang memungkinkan pencapaian tujuan dan berbagai sasarnya.

Kompensasi atau Sistem insentif yang ideal kepada karyawan /karyawan, baik yang berprestasi maupun yang tidak berprestasi (melakukan kesalahan), di mana insentif yang diberikan kepada karyawan yang berprestasi disebut sebagai penghargaan yang mungkin dapat berupa materi (uang atau barang) atau juga bisa berupa non-materi seperti pujian, piagam penghargaan, atau promosi. Sedangkan karyawan /karyawan yang melakukan kesalahan atau keteledoran dapat disebut sebagai hukuman terhadap pekerjaannya. Hukuman dapat bermacam-macam bentuknya, apakah secara langsung atau tidak langsung dirasakan oleh karyawan seperti teguran (lisan dan tulisan), penundaan kenaikan pangkat, penurunan pangkat atau yang paling ekstrim adalah dengan pemecatan. Dengan adanya hukuman atau sanksi tersebut, dengan sendirinya akan memacu karyawan tersebut untuk melakukan tugasnya dengan sebaik-baiknya. Bentuk hukuman yang diberikan kepada karyawan yang kurang produktif dapat berupa teguran

secara lisan maupun tulisan, pemindahan, penundaan kenaikan pangkat, serta memberhentikan (pensiun).

Suatu sistem insentif (imbalan) yang baik adalah sistem yang mampu menjamin kepuasan para anggota organisasi, yang pada gilirannya akan memungkinkan organisasi memperoleh, memelihara dan mempekerjakan sejumlah orang dengan berbagai sikap dan perilaku positif bekerja dengan produktivitas yang tinggi bagi kepentingan organisasi. Namun sebaliknya, bilamana para karyawan /karyawan diliputi oleh rasa tidak puas terhadap kompensasi yang diterima dari organisasi (volume pekerjaan yang dilakukan tidak seimbang dengan imbalan atau penghargaan yang diterima), maka dampaknya bagi organisasi akan sangat bersifat negatif.

Karena bilamana organisasi tidak memberikan kompensasi/insentif terhadap prestasi kerja kepada karyawannya, maka baik langsung maupun tidak langsung memberikan dampak yang kurang baik terhadap pelayanan kepada masyarakat (memunculkan sikap malas bekerja/melayani *customer*). Adalah suatu yang sangat wajar bilamana seseorang karyawan yang berprestasi menginginkan imbalan yang tinggi atau sedikit lebih baik dari karyawan yang lain (kurang berprestasi), karena hal tersebut memungkinkan karyawan mempertahankan harkat dan martabatnya sebagai insan yang terhormat (adanya penghargaan). Keadaan ini pula akan memberikan rasa keadilan yang tinggi antar-sesama rekan kerja.

Sistem insentif yang didapatkan *provider* sesama penyelenggaraan pelayanan publik sudah ada yang berjalan. Hal ini tercermin dari tingginya animo karyawan untuk meningkatkan prestasi kerja, karena salah satu faktor yang sangat menentukan tingginya prestasi kerja karyawan /karyawan adalah bila ada penghargaan yang diperoleh dari setiap hasil kerja yang dianggap di atas rata-rata peraturan yang berlaku. Pemberlakuan sistem insentif selalu didasarkan dalam bentuk materi seperti uang atau benda-benda lainnya tetapi ada pula yang memberikan penghargaan dalam bentuk pujian atau ada

peluang memperoleh kemudahan dalam proses kenaikan pangkat karyawan tersebut.

Ada beberapa aspek yang dideskripsikan sehubungan dengan sistem kompensasi/insentif organisasi yang diberlakukan terhadap karyawan, dalam arti sejauh mana sistem insentif tersebut berdampak terhadap pelaksanaan tugas karyawan dan manfaat yang dapat dirasakan oleh organisasi.

1. Sistem insentif dalam arti penghargaan. Gagasan munculnya sistem insentif diberlakukan dalam instansi pemerintah dilatarbelakangi keinginan untuk menciptakan persaingan (kompetisi) yang sehat di antara sesama karyawan. Hal ini dimaksudkan agar *provider* dapat meningkatkan prestasinya sehingga kinerja pelayanan publik semakin baik. Sistem insentif pada dasarnya telah diberlakukan. Dalam hal ini dapat dilihat dalam kebijakan yang ada, diberbagai Daerah di Indonesia, telah memberikan penghargaan kepada karyawannya bila menunjukkan prestasi yang baik. Walaupun masih dalam jumlah yang sedikit dibandingkan dengan jumlah karyawannya. Penghargaan tersebut berupa peniti emas.

Keadaan seperti ini belum menunjukkan bahwa sistem insentif sudah terlaksana dengan baik. Penghargaan seperti ini lebih banyak berlaku terhadap karyawan yang sudah berumur dan mempunyai masa bakti relatif cukup lama. Padahal, menurut konsep dasar sistem insentif yang baik harus mampu memberikan manfaat secara *general* kepada setiap karyawan tanpa membedakan status, pangkat, golongan, umur, masa kerja dalam rangka menunjang persaingan yang kompetitif antara anggota organisasi dalam memberikan pelayanan kepada publik. Sistem penghargaan belum dapat berjalan sebagaimana mestinya yang disebabkan karena belum adanya standar/ukuran yang jelas (paten) tentang bagaimana karyawan yang berprestasi, sampai sekarang belum ada standar pemberian kompensasi atau insentif kepada

karyawan yang berprestasi, dan pemberian kompensasi/insentif lebih menunjukkan kepada seorang pimpinan.

Walaupun prestasi kerja karyawan dalam penyelenggaraan pelayanan tergolong baik, namun belum dapat dijadikan ukuran penyelenggaraan pelayanan yang baik untuk organisasi, karena motivasi untuk meningkatkan prestasi kerja tersebut lebih dominan disebabkan untuk mendapatkan kepuasan kerja *provider* semata. Hal ini diasumsikan dari tingginya keinginan untuk meningkatkan prestasi kerja yang dilandasi karena faktor kepuasan pribadi *provider*, bilamana dibandingkan dengan faktor kepentingan kantor atau kepentingan masyarakat.

Dengan demikian, karyawan dalam penyelenggaraan tugasnya telah mendapatkan penghargaan dari instansi namun belum berdampak baik terhadap kinerja pelayanan publik yang maksimal, karena penghargaan terhadap prestasi yang diperoleh semata-mata hanya untuk *provider* saja, sehingga konteks ideal manfaat atau tujuan sistem insentif yang menyeluruh (antara *provider* dan *customer*) belum berlangsung secara seimbang (*balance*) di antara keduanya.

2. Sistem insentif dalam arti hukuman (sanksi). Hukuman dapat diartikan sebagai suatu bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan, yang bertujuan untuk memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerja pelayanannya. Sangat sulit untuk menciptakan organisasi pemerintah yang *entreprenuerial*, inovatif, dan memiliki kinerja tinggi hanya berdasarkan sistem insentif positif. Pemerintah perlu juga memberi sanksi "mengancam" karyawan yang kinerja organisasinya kurang baik.

Realitas pelayanan, ditinjau dari aspek insentif (sanksi/hukuman) yang diberikan bila ditemukan karyawan yang kurang disiplin dalam melaksanakan tugasnya dapat dijadikan barometer

terselenggaranya sistem insentif yang terencana dan berkeadilan. Berdasarkan data kualitatif, secara umum dapat dideskripsikan bahwa pelaksanaan atau pemberlakuan hukuman/sanksi di beberapa instansi telah berlangsung lama. Hal ini ditunjukkan dari keadaan tingginya harapan perbedaan karyawan memberikan prestasi kerja yang baik dan mampu mendorong disiplin kerja karyawan dan secara umum diberlakukan kepada seluruh karyawan. Dengan demikian bahwa pentingnya pemberlakuan sanksi pada suatu organisasi, khususnya karyawan pada level *middle* dan *lower* dengan harapan agar seluruh komponen dalam instansi pemerintah senantiasa didasarkan pada asas keadilan dan pemerataan.

Secara ideal, bahwa sistem insentif yang baik paling tidak harus berpedoman kepada empat keputusan dasar, yaitu bentuk insentif apa yang seharusnya diberikan, siapa yang sebaiknya menerima insentif tersebut, apakah sebaiknya kita menciptakan insentif negatif (hukuman) selain insentif positif, dan apakah sebaiknya kita menggunakan pengukuran obyektif atau subyektif untuk menilai kinerja.

Berdasarkan penjelasan tersebut, bahwa karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas pelayanan kepada masyarakat hanya berorientasi kepada tujuan individu (*goal person*). Keadaan seperti ini bukan semata-mata disebabkan karena karyawan yang egois, melainkan karena didukung oleh aturan persaingan yang kurang kompetitif dalam memberikan pelayanan (dalam hal ini kepuasan masyarakat sebagai ukuran prestasi kerja) dan aturan tentang ukuran prestasi kerja. Hal ini dapat terlihat dari beberapa bentuk penghargaan yang diterima karyawan paling banyak disebabkan karena hanya menginginkan barang atau kenaikan pangkat. Kemudian, ketentuan mengenai kepuasan masyarakat dalam mendapatkan pelayanan sama sekali belum ada.

Daftar Pustaka

- Ansoff, H. I. 1979. Strategic Management. New York: John Wiley and Sons.
- Ating Tendjasustina, 1990., Manajemen Kepagawaian, Bandung. Armico.
- Flippo, Edwin B, 2006, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta.
- Gomes, Faustino C., 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta., Andi Offset,
- Nawawi, Hadari., 2017. Adminidtrasi Pendidikan. Jakarta, Gunung Agung.
- Notoadmojo, Soekidjo. 2015. Pengembangan Sumber Daya Manusia. Cet kelima, PT Rineka Cipta, Jakarta.
- Rivai, yeithzal.2015. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik. Ed.1, 2. Jakarta:PT.RajaGrafindo Persada
- Rivai,yeithzal.2005. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik. Ed.1, 2. Jakarta:PT.RajaGrafindo Persada
- Robbins, Stephen P., Organizational Behavior, ed. ke 4. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1989.
- Robbins, Stephen P., dan Coulter, Mary. 1999. Manajemen. Penerjemah Hermaya. Edisi keenam. Jakarta: Prehallindo
- Saydam, Gouzali, 2007. Kamus Istilah Kekaryawanan, Jakarta: Penerbit Pustaka Sinar Harapan.
- Sedarmayanti, 2015, Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Karyawan Negeri Sipil. Bandung : PT.Aditama.
- Siregar, A. 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cet ketujuh belas, PT Bumi Aksara, Jakarta
- Siagian, Sondang, P. 1995. Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta : Bumi Aksara 2001. Kerangka Pikir Ilmu Administrasi, Jakarta Rineka Cipta

Suradinata., Ermaya 2008. Kepemimpinan daerah & nasional : membangun daerah menuju Indonesia bangkit, Jakarta, Elex Media Komputindo.

Profil Penulis



Dr. Haninun, S.E., M.S., Ak

merupakan dosen tetap pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bandar Lampung sejak 1993 sampai dengan sekarang. Penulis menamatkan pendidikan S1 Akuntansi di Universitas Bandar Lampung pada tahun 1992, kemudian pada tahun 2010 melanjutkan pendidikan S2 Ilmu Akuntansi di Universitas Lampung dan selesai pada tahun 2013 serta pada tahun 2020 menyelesaikan program doktoral di Universitas Lampung. Penulis saat ini menjabat sebagai Wakil Direktur Pascasarjana Universitas Bandar Lampung.

Penulis juga aktif menulis artikel pada berbagai jurnal nasional dan jurnal internasional serta aktif mengikuti berbagai seminar nasional dan seminar internasional. Buku lain yang pernah ditulis adalah Kasus dan Penyelesaian Perpajakan tahun 2012 dan Tanggungjawab Sosial dan Lingkungan pada masa Covid 19 dalam Perspektif Multidisiplin tahun 2020. Studi Kebijakan Harga dan Subsidi Pupuk Terhadap Kesejahteraan Petani Ubi Kayu Indonesia Pada masa Pandemi Covid 19 Tahun 2022, Membangun Kepercayaan Publik di Indonesia: Peran Good Governance dan E-Government Tahun 2022, Administrasi dan Manajemen tahun 2023.

Email penulis: haninun@ubl.ac.id

PERENCANAAN STRATEGIS

Mursak, S. Sos., M. Si.

Universitas Muhammadiyah Sinjai

Perkembangan Perencanaan Strategis

Istilah kata perencanaan strategis awal mulanya di kenal di kalangan militer, dalam hal ini mengandung makna perencanaan operasi ke daerah lawan dengan memperhitungkan segala kemungkinan, keuntungan dan kelemahannya serta mempertimbangkan kondisi riil yang dimiliki serta kondisi lingkungan yang ada dengan berupaya memperhitungkan kekuatan lawan agar operasi militer itu berhasil dengan baik. Di dalam melaksanakan perencanaan strategis ini, berbagai hal yang dimungkinkan dapat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan operasi akan benarbenar diperhitungkan secara matang, detail dan maksimal sehingga kecenderungan mencapai keberhasilan sangat tinggi. Ketika pada saat itu Amerika Serikat mengalami krisis ekonomi yang tinggi pada tahun 1970 an, maka salah satu upaya yang digunakan oleh pemerintah nya ada waktu itu adalah menerapkan konsep “ Perencanaan Strategis” di lingkungan pemerintahan. Sejak waktu itulah perencanaan strategis diterapkan dan diadopsi oleh kalangan birokrasi pemerintahan, dan dapat dikatakan bahwa sejak saat itu konsep perencanaan strategis mulai diterapkan di kalangan publik. Kebutuhan terhadap perencanaan strategis menjadi meningkat pada abad 20 an seiring dengan kompleksitas organisasi-organisasi dan hubungan antar bangsa yang menjadi lebih global.

Perencanaan strategis di Indonesia sudah mulai diterapkan Tahun 1999 lewat Program Peningkatan Kapasitas Pemerintah Kabupaten/Kota (PKPK), saat itu pemerintah kabupaten/kota dilatih untuk membuat rencana yang sifatnya strategis dan menjadi prioritas dalam perencanaan pembangunan daerah. Sampai saat ini perencanaan strategis di Indonesia masih digunakan dalam perencanaan pembangunan daerah yang dituangkan kedalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD) dan Rencana Pembangunan Jangka menengah Daerah (RPJPD) yang kemudian aturannya didetailkan kedalam Permendagri No 54 tahun 2010.

Pengertian Perencanaan Strategis

Perencanaan memegang peranan penting dalam ruang lingkup karena menjadi penentu dan sekaligus memberi arah terhadap tujuan yang ingin dicapai (Andiyan et al., 2022). Dengan perencanaan yang matang , suatu pekerjaan tidak akan berantakan dan tidak terarah. Perencanaan yang matang dan disusun dengan baik akan memberi pengaruh terhadap ketercapaian tujuan.

Perencanaan strategis adalah instrument kepemimpinan dan suatu proses. Ia menentukan apa yang dikehendaki organisasi dimasa depan dan bagaimana usaha mencapainya, suatu proses yang menjelaskan sasaran-sasaran. Bahkan perencanaan strategis adalah suatu proses dalam membuat keputusan strategis atau menawarkan metode untuk memformulasikan dan mengimplementasikan keputusan strategis serta mengalokasikan sumber daya untuk mendukung unit kerja dan tingkatan dalam organisasi.

Makna perencanaan tidak dapat berdiri sendiri dan terbatas pada satu pengertian. Hal itu disebabkan beragamnya makna perencanaan dalam berbagai bidang ilmu. Berbagai makna perencanaan bergantung pada sudut pandang serta latar belakang yang mempengaruhi seseorang, berikut ini penulis uraikan ragam definisi perencanaan dari berbagai pakar dan beberapa sumber.

Kemudian Taylor mengatakan bahwa perencanaan strategis dipandang sebagai metode untuk mengelola perubahan yang tidak dapat dihindari sehingga dapat juga disebut sebagai metode untuk berurusan dengan kompleksitas lingkungan yang seringkali erat hubungannya dengan kepentingan organisasi. Akan tetapi ia juga suatu metode untuk mengambil kompleksitas lingkungan internal yang ditimbulkan oleh bermacam-macam kebutuhan oleh setiap unit kerja dalam organisasi. Sedemikian besar peran dari perencanaan strategis itu sehingga ia tidak dapat di delegasikan. Apabila terjadi pendelegasian dari eselon atas ke eselon bawah dan sekaligus menghilangkan partisipasi aktif mereka, maka tekanannya menjadi *planning* proses menjadi *plans book*.

Sedangkan Stainer menjelaskan bahwa perencanaan strategis adalah suatu kerangka berfikir logis yang menetapkan dimana anda akan berada, kemana akan pergi, dan bagaimana anda bisa ada disana. Ia juga merupakan proses yang mengarahkan para pemimpin dalam mengembangkan visi dalam menggambarkan masa depan yang dikehendaki. Ia mengubah cara manajemen berfikir, mengalokasikan dan merelokasikan sebagai sumber daya, sementara pelaksanaan program berlangsung. Dengan kata lain , perencanaan berhubungan dengan dampak masa depan dari keputusan yang dibuat sekarang. Atau disebut juga sebagai *futurity of current decisions*.

Perencanaan strategis pada dasarnya merupakan salah satu dari sekian banyak konsep perencanaan yang berkembang, di dalam perencanaan (*planning*) merupakan salah satu dari fungsi manajemen. Setiap ahli dalam mengemukakan fungsi-fungsi manajemen tidak luput untuk memasukkan *planning* sebagai salah satu fungsi dan fungsi ini selalu ditempatkan pada urutan pertama. Bryson (2003:4) memberikan pengertian mengenai perencanaan strategis sebagai berikut : “Perencanaan strategis sebagai upaya yang didisiplinkan untuk membuat keputusan dan tindakan penting yang membentuk dan memandu bagaimana menjadi

organisasi (atau entitas lainnya), apa yang dikerjakan organisasi (atau entitas lainnya), dan mengapa organisasi (atau entitas lainnya) mengerjakan hal seperti itu.” Dalam modul yang diterbitkan oleh Lembaga Administrasi Negara dinyatakan : “Perencanaan Strategis merupakan proses secara sistematis yang berkelanjutan dari pembuatan keputusan yang berisiko, dengan memanfaatkan sebanyak-banyaknya pengetahuan antisipatif, mengorganisasi secara sistematis usaha-usaha melaksanakan keputusan tersebut dan mengukur hasilnya melalui umpan balik yang terorganisasi dan sistematis”. Dari pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa ada beberapa point penting yang berkaitan dengan perencanaan strategis, yaitu : 1. Merupakan proses sistematis dan berkelanjutan 2. Merupakan pembuatan keputusan yang berisiko 3. Didasarkan pada pengetahuan antisipatif dan aktivitas yang diorganisir 4. Ada pengukuran hasil dan umpan balik

Menurut Hughes dalam Riyadi (2004:280) Perencanaan Strategis itu meliputi komponen-komponen sebagai berikut : 1. Pernyataan misi dan tujuan umum (*overall mission and goals statement*), yang dirumuskan oleh para pimpinan (eksekutif) manajemen dan menekankan pemikiran strategis yang dikembangkan dengan target-target ke depan. 2. Analisis lingkungan (*environmental scan or analysis*), dengan mengidentifikasi dan menilai serta mengantisipasi faktor-faktor eksternal dan kondisi yang harus diperhitungkan untuk bahan memformulasikan strategi organisasi. 3. Memeriksa keadaan dan sumber daya internal (*internal profile and resource audit*), dengan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan organisasi, sehingga dapat dipertimbangkan dalam penyusunan perencanaan strategis. 4. Memformulasikan, mengevaluasi, dan menyeleksi strategi (*the formulation, evaluation, and selection of strategies*). 5. Melaksanakan dan mengawasi rencana strategis (*the implementation and control of the strategic plan*).

Pentingnya Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis digunakan untuk mencapai keuntungan kompetitif dan untuk mengintegrasikan semua area fungsional lembaga dengan memfasilitasi komunikasi antara seluruh level manajer. Rencana strategis adalah dokumen yang digunakan untuk berkomunikasi dengan organisasi, tujuan organisasi dan aksi yang diperlukan untuk meraih tujuan tersebut dan segala elemen kritis lain yang dibangun selama mengolah perencanaan. Manajemen strategis adalah kumpulan menyeluruh dari aktivitas dan proses yang sedang berjalan yang digunakan organisasi untuk secara sistematis mengkoordinasikan dan menyelaraskan sumber daya dan aksi-aksi dengan misi, visi, strategi melalui sebuah organisasi. Aktivitas manajemen strategis mengubah bentuk dari rencana statis menjadi sebuah sistem yang menyediakan kinerja strategi dan memberikan umpan balik untuk pengambilan keputusan serta memungkinkan rencana bisa terlibat dan tumbuh sebagai persyaratan dan perubahan keadaan lainnya. Eksekusi strategi pada dasarnya sinonim manajemen strategi dan jumlah sistematis implementasi dari strategi. Manajemen strategis adalah proses berkelanjutan dari analisis strategik, penciptaan strategi, implementasi dan monitoring, yang digunakan oleh perusahaan dengan tujuan untuk meraih dan mempertahankan keuntungan kompetitif. Manajemen strategis bukanlah tentang meramalkan masa depan, namun tentang mempersiapkan untuk masa depan dan mengetahui langkah-langkah apa yang pasti akan diambil perusahaan untuk mengimplementasikan rencana strategisnya dan mencapai keuntungan kompetitif.

Perencanaan strategis adalah proses yang sangat penting bagi organisasi atau perusahaan dalam mengarahkan visi, misi, tujuan, dan sasaran jangka panjangnya. Dalam perencanaan strategis, organisasi merumuskan langkah-langkah strategis untuk mencapai tujuan tersebut, serta mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapainya. Berikut adalah beberapa alasan mengapa perencanaan strategis sangat penting:

1) Mengarahkan Visi dan Misi: Perencanaan strategis membantu organisasi untuk menetapkan visi dan misi yang jelas. Visi adalah gambaran masa depan yang diinginkan oleh organisasi, sedangkan misi adalah pernyataan tujuan dan identitas organisasi. Dengan perencanaan strategis, organisasi dapat memastikan bahwa setiap langkah yang diambil selaras dengan visi dan misi yang telah ditetapkan; **2) Mengoptimalkan Sumber Daya:** Dalam perencanaan strategis, organisasi menganalisis sumber daya yang dimiliki dan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Dengan demikian, organisasi dapat mengalokasikan sumber daya secara efisien dan efektif untuk mencapai hasil terbaik; **3) Adaptasi Terhadap Perubahan:** Perencanaan strategis membantu organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis. Dengan merencanakan langkah-langkah strategis, organisasi menjadi lebih siap untuk menghadapi tantangan dan peluang yang muncul di masa depan; **4) Mengukur Keberhasilan:** Perencanaan strategis melibatkan penetapan sasaran dan indikator kinerja yang jelas. Ini memungkinkan organisasi untuk mengukur kemajuan mereka dan menilai apakah tujuan-tujuan tersebut telah tercapai; **5) Koordinasi dan Kolaborasi:** Dengan perencanaan strategis, berbagai departemen atau unit dalam organisasi dapat bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama. Ini membantu meningkatkan koordinasi dan kolaborasi antara berbagai bagian organisasi, mengurangi konflik kepentingan, dan memaksimalkan sinergi; **6) Menghadapi Persaingan:** Di tengah persaingan yang ketat, perencanaan strategis menjadi kunci untuk mempertahankan posisi kompetitif. Organisasi dapat mengidentifikasi keunggulan kompetitif dan merencanakan strategi untuk memanfaatkannya; **7) Orientasi ke Depan:** Perencanaan strategis membantu organisasi untuk lebih berorientasi ke depan. Dengan fokus pada tujuan jangka panjang, organisasi dapat menghindari keputusan-keputusan yang hanya bersifat reaktif dan bersifat jangka pendek; **8) Mengurangi Risiko:** Dengan merencanakan langkah-langkah strategis, organisasi dapat mengidentifikasi potensi risiko

dan mengambil tindakan pencegahan untuk mengurangi dampaknya. Ini membantu organisasi menjadi lebih tangguh terhadap ketidakpastian dan risiko bisnis; **9) Menginspirasi dan Menggerakkan Karyawan:** Perencanaan strategis yang jelas dan inspiratif dapat membantu menggerakkan karyawan dengan memberikan panduan yang jelas tentang arah organisasi dan tujuan-tujuannya. Karyawan yang merasa terhubung dengan tujuan organisasi cenderung lebih berdedikasi dan termotivasi; **10) Basis Pengambilan Keputusan:** Perencanaan strategis menyediakan kerangka kerja untuk pengambilan keputusan. Ketika organisasi menghadapi situasi yang kompleks atau bermasalah, mereka dapat merujuk pada rencana strategis mereka sebagai pedoman untuk membuat keputusan yang tepat.

Integrasi perencanaan strategis dalam seluruh tingkatan organisasi, dari tingkat manajemen tertinggi hingga tingkat operasional, merupakan langkah kunci untuk mencapai keberhasilan jangka panjang. Dengan perencanaan strategis yang baik, organisasi dapat lebih siap menghadapi tantangan masa depan dan mencapai keunggulan kompetitif.

Visi, Misi dan Perencanaan Strategis

Kedudukan visi dan misi organisasi penting sekali dalam perencanaan strategis. Misi memberikan pemahaman mengenai tujuan organisasi, selain itu pemahaman mengenai tujuan organisasi akan sangat membantu untuk memperluas misi itu menjadi visi keberhasilan. Tanpa visi keberhasilan para anggota organisasi kemungkinan tidak cukup tahu mengenai bagaimana memenuhi misi tersebut.

Misi dengan kata lain menjelaskan tujuan organisasi atau mengapa organisasi harus melakukan apa yang dilakukannya, visi memperjelas harus menyerupai apa tujuan itu dan bagaimana tujuan harus berjalan agar bisa memenuhi misinya.

Visi merupakan cara pandang jauh ke depan yang menggambarkan ingin menjadi apa organisasi di masa depan. Visi adalah cita-cita yang akan menjadi arah bagi gerak organisasi. Visi adalah deskripsi mengenai bagaimana organisasi akan tampak ketika organisasi berhasil mengimplementasikan strateginya dan mencapai potensi penuh. Visi merupakan representasi dari keyakinan kita mengenai bagaimanakah seharusnya bentuk organisasi di masa depan dalam pandangan pelanggan, karyawan, pemilik dan stakeholder penting lainnya. Sebuah visi harus memiliki syarat sebagai berikut :

1. Ringkas, sebaiknya kurang dari sepuluh kata
2. Menarik perhatian dan mudah diingat
3. Memberi inspirasi dan memberikan tantangan bagi prestasi di masa datang
4. Dapat dipercaya dan konsisten dengan nilai strategis serta misi tersebut
5. Berfungsi sebagai titik temu dengan semua stakeholder yang penting
6. Dengan jelas menyatakan esensi mengenai seperti apakah seharusnya organisasi itu
7. Memungkinkan fleksibilitas dan kreativitas dalam pelaksanaannya

Hubungan antara Visi, Misi dan Perencanaan Strategis dapat disimpulkan sebagai berikut

1. Visi yang menjelaskan untuk apa organisasi dibangun
2. Misi yang menggambarkan bagaimana aktivitas atau kegiatan dengan memberikan dorongan ke arah mana organisasi akan di bawa dan bagaimana caranya
3. Tujuan dan sasaran menjadi pedoman orientasi organisasi dalam jangka waktu tertentu

Manfaat Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis merupakan suatu proses yang sangat penting dalam manajemen organisasi, baik itu perusahaan, lembaga pemerintahan, atau institusi non-profit. Perencanaan strategis membantu organisasi untuk merumuskan tujuan jangka panjang, menentukan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut, dan mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan. Berikut ini beberapa manfaat dari perencanaan strategis dan bagaimana perencanaan ini dapat meningkatkan kinerja dan keberhasilan organisasi. **1) Pengarahan Tujuan dan Visi:**

Perencanaan strategis membantu organisasi untuk menetapkan tujuan jangka panjang yang jelas dan visi yang inspiratif. Dengan memiliki tujuan yang jelas, seluruh anggota organisasi dapat bekerja dalam satu arah yang sama dan fokus pada pencapaian tujuan bersama; **2) Penentuan Prioritas:**

Dalam lingkungan yang terus berubah dan sumber daya yang terbatas, perencanaan strategis membantu organisasi menentukan prioritasnya. Hal ini memungkinkan organisasi untuk mengalokasikan sumber daya secara efisien dan efektif pada hal-hal yang paling penting bagi kesuksesan jangka panjang; **3) Adaptasi terhadap Perubahan:**

Dengan merencanakan masa depan, organisasi dapat lebih siap menghadapi perubahan yang mungkin terjadi di lingkungan internal maupun eksternal. Perencanaan strategis memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan strategi mereka dengan cepat untuk menghadapi tantangan dan peluang baru; **4) Pengambilan Keputusan yang Lebih Baik:**

Perencanaan strategis melibatkan analisis mendalam tentang lingkungan dan kondisi organisasi saat ini. Hal ini membantu manajemen dalam mengambil keputusan yang lebih terinformasi dan akurat mengenai langkah-langkah yang harus diambil untuk mencapai tujuan organisasi; **5) Penggunaan Sumber Daya secara Efisien:**

Dengan perencanaan strategis yang matang, organisasi dapat mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Ini membantu mencegah pemborosan dan memastikan bahwa sumber daya digunakan secara

efisien; **6) Keselarasan Organisasi:** Perencanaan strategis memastikan bahwa semua bagian dari organisasi memiliki pemahaman yang sama tentang tujuan, strategi, dan nilai-nilai inti organisasi. Ini membantu menciptakan keselarasan dalam upaya organisasi dan meminimalkan konflik internal; **7) Peningkatan Kinerja Organisasi:** Dengan memiliki rencana strategis yang jelas, organisasi dapat mengukur kinerja mereka secara objektif. Mereka dapat mengidentifikasi area di mana mereka berhasil dan di mana mereka perlu meningkatkan kinerja mereka; **8) Pengembangan Kemampuan Jangka Panjang:** Perencanaan strategis memungkinkan organisasi untuk merencanakan pengembangan dan pertumbuhan jangka panjang. Hal ini termasuk pengembangan karyawan, ekspansi bisnis, dan perluasan ke pasar baru.

Hal lain yang diungkapkan Menurut Lembaga Administrasi Negara dalam Riyadi (2004:306), manfaat perencanaan strategis adalah : Untuk merencanakan perubahan dalam lingkungan organisasi yang semakin kompleks, Untuk mengelola keberhasilan dengan berorientasi pada pencapaian hasil, Memberikan dorongan terhadap aktivitas yang berorientasi pada masa depan, Mengembangkan sifat adaptif dan fleksibilitas dari suatu perencanaan dengan pendekatan jangka panjang, Meningkatkan pelayanan prima (*services excellence*), Meningkatkan komunikasi baik dalam internal organisasi maupun eksternal organisasi, pada semua level atau tingkatan pihak-pihak yang berkepentingan

Mengacu kepada pendapat para ahli, maka secara umum mengenai manfaat perencanaan strategis dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Sebagai alat bagi pimpinan dan seluruh jajaran;
2. Organisasi untuk membangun arah dan tujuan organisasi dalam jangka panjang;
3. Mendorong sistem kerja yang efektif dan efisien dengan membangun acuan kerja yang jelas melalui sistem prioritas dan tahapan-tahapan kerja;

4. Menciptakan rasa tanggung jawab dan mendorong komitmen dari seluruh anggota organisasi pada semua tingkatan;
5. Senantiasa mendorong organisasi untuk berorientasi kepada hasil yang harus diraih di masa depan, agar eksistensi organisasi tetap terpelihara melalui strategi yang rasional dan logis;
6. Menjadi alat komunikasi dan koordinasi kerja yang efektif untuk senantiasa mengarah pada tujuan yang sama;
7. Mengembangkan sifat fleksibilitas dengan senantiasa melihat dan menganalisis berbagai perkembangan dalam lingkungan strategis yang dimungkinkan akan mempengaruhi organisasi;
8. Memberikan jaminan konkret, jelas dan logis baik kepada lingkungan internal maupun eksternal dalam kaitannya dengan aktivitas organisasi (pelayanan);
9. Membangun sifat antisipatif dan korektif terhadap berbagai kemungkinan yang akan terjadi sehingga akan mendorong sifat proaktif dalam bergerak.

Perencanaan strategis adalah alat yang kuat bagi organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang dan menciptakan nilai jangka panjang. Dengan mengidentifikasi tujuan, mengalokasikan sumber daya, dan mengarahkan upaya organisasi, perencanaan strategis membantu meningkatkan kinerja dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Penting bagi setiap organisasi, besar atau kecil, untuk mengadopsi perencanaan strategis sebagai landasan untuk kesuksesan masa depan.

Langkah-Langkah dalam Pengembangan Perencanaan Strategis

Bryson (2003:55) menentukan 8 langkah dalam penyusunan Perencanaan strategis, yaitu :

1. Memprakarsai dan menyepakati suatu proses perencanaan strategis
2. Mengidentifikasi mandat organisasi
3. Memperjelas misi dan nilai-nilai organisasi
4. Menilai lingkungan eksternal, peluang dan ancaman
5. Menilai lingkungan internal, kekuatan dan kelemahan
6. Mengidentifikasi isu strategis yang dihadapi organisasi
7. Merumuskan strategi untuk mengola isu-isu
8. Menciptakan visi organisasi yang efektif bagi masa depan

Sedangkan Whittaker dalam Riyadi (2004:293) mengemukakan 10 langkah yang diperlukan dalam merumuskan Perencanaan Strategis, yaitu : 1. Merumuskan misi organisasi (*mission*) 2. Merumuskan visi organisasi (*vision*) 3. Mengembangkan nilai-nilai organisasi (*value*) 4. Melakukan analisis internal (*internal analysis*) 5. Melakukan analisis eksternal (*eksternal analysis*) Merumuskan asumsi-asumsi (*asumtions*) 7. Mengembangkan analisis strategis dan memilih strategi (*strategic analysis and choice*) 8. Merumuskan faktor-faktor kunci keberhasilan (*critical success factors*) 9. Merumuskan tujuan organisasi (*goals*) 10. Merumuskan sasaran dan strategi operasional (*corporate objective and strategy*)

Dari 2 pendapat diatas dan dari pendapat beberapa ahli, mengenai langkahlangkah merumuskan penyusunan perencanaan strategis intinya meliputi sebagai berikut:

1. Menentukan visi, misi, tujuan dan sasaran yang ingin dicapai
2. Mengenali lingkungan di mana organisasi mengimplementasikan interaksinya
3. Melakukan berbagai analisis yang bermanfaat dalam positioning organisasi dalam peraturan memperebutkan kepercayaan konsumen
4. Mempersiapkan semua faktor penunjang yang diperlukan terutama dalam mencapai keberhasilan operasional organisasi
5. Menciptakan sistem umpan balik untuk mengetahui efektivitas pencapaian implementasi perencanaan strategis

Pendekatan-Pendekatan dalam Perencanaan Strategis

Pidarta menyebutkan ada empat pendekatan yang dapat dipakai dalam proses berpikir yang bersifat strategi. Pendekatan itu adalah :

1. Pendekatan Kerangka Bimbingan

Pendekatan ini berdasarkan kepada instrument yang dikonstruksikan secara hati-hati untuk menganalisa keadaan agar sampai kepada penyelesaian yang paling cocok. Misalnya bila organisasi menghadapi sebuah masalah maka ditempuh langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Tentukan tujuan jangka panjang pemecahan masalah itu.
- b. Identifikasi faktor-faktor lingkungan yang dapat dan mungkin memberi pengaruh terhadap timbulnya masalah.
- c. Perhatikan apakah program itu dapat dikaitkan dengan program pembaruan yang sudah ada, atau dengan memiliki pembaruan itu, atau mengadakan inovasi yang baru sama sekali.
- d. Analisa semua kemungkinan program dan upaya menyelesaikan masalah yang dihadapi.

- e. Deskripsikan secara jelas dan komplit program strategi yang paling baik.
 - f. Bandingkan program studi yang terbaik ini dengan perencanaan jangka panjang diatas bila kurang pas, salah satu dapat dimodifikasi.
 - g. Program strategi diimplementasikan.
2. Pendekatan Planajemen

Planajemen (*planagement*) adalah suatu proses yang mengintegrasikan seni dan ilmu (*art and science*) untuk menentukan program strategi dengan pendekatan ini adalah dengan cara mengumpulkan informasi atau data yang relevan dengan masalah yang dihadapi beserta situasinya. Kemudian menganalisa data itu untuk membuat pertimbangan-pertimbangan tentang tindakan apa sebaiknya yang diambil untuk mengatasi masalah tersebut.

Pendekatan planajemen ini memakai empat langkah dalam upaya mencapai sasaran. Langkah-langkah itu adalah: a) Mengumpulkan semua informasi, fakta, dan data yang tepat tentang masalah yang dihadapi. Data tersebut diatas dianalisa secara alamiah, dilengkapi dengan iniatif, serta pertimbangan-pertimbangan yang matang untuk melahirkan asumsi-asumsi yang medasari perencanaan. c) Ambil keputusan bagaimana usaha menyelesaikan masalah itu untuk cara panjang. Kembangkan program strategi.

3. Pendekatan SWOT

Istilah SWOT adalah singkatan dari *streinght* yaitu kekuatan (lembaga pendidikan), *weakness* yaitu kelemahan (lembaga pendidikan), *opportunity* yaitu peluang yang ada, dan *threat* yaitu tantangan yang dihadapi. Pendekatan SWOT ini merupakan proses mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan suatu kondisi atau masalah dan kesempatan baik yang ada pada kondisi itu untuk mewujudkan program dalam upaya mencapai tujuan jangka panjang. Program ini mengambil dan memaksimalkan segi-segi

kekuatannya dan menghindari kelemahannya serta mengarahkan masalah-masalah yang ada ke dalam kesempatan-kesempatan yang baik, serta menghadapi tantangan-tantangan.

4. Pendekatan Investigasi

Pendekatan berpikir untuk menghasilkan program strategi ini memanfaatkan jasa penelitian untuk mendapatkan data tentang kegiatan, proses, dan hasil-hasil pendidikan suatu lembaga pendidikan serta data lain diluar lembaga yang mempunyai pengaruh terhadapnya. Data ini dapat diambil pada dokumentasi lembaga pendidikan, surat kabar, majalah, perencanaan, lewat diskusi, wawancara dan sebagainya.

Daftar Pustaka

- Andiyan, A., Cardiah, T., & Handayani, T. W. (2022). KAJIAN PEMBANGUNAN LANDMARK & RTH DENGAN PENDEKATAN DESAIN KEARIFAN LOKAL DI KAWASAN STRATEGIS BANTEN. *NALARs*, 21(2), 97–104. <https://doi.org/10.24853/nalars.21.2.97-104>
- Bryson, 2003, *Perencanaan Strategis*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Hadari Nawawi, 2003, *Manajemen Strategik*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri No 54 Tahun 2010 Tentang Pelaksanaan PP No 8 Tahun 2008.
- Ridwan A. Sani, Isda P, dan Anies Mucktiany, *Penjaminan Mutu Sekolah* (Jakarta:Bumi Aksara, 2015), 135-137
- Made Pidarta, *Perencanaan Pendidikan Partisipation Dengan Pendekatan Sistem*, (Jakarta: Rineka Cipta: 2005), 75-84
- Ramli, Muhammad , 2014. *Manajemen stratejik sektor publik* (Makassar: Alauddin, University).
- Riyadi dan Deddy Supriyadi, 2004, *Perencanaan Pembangunan Daerah*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Sondang P. Siagian, 1995, *Manajemen Stratejik*, Bumi Aksara, Jakarta
- Stoner, 1994, *Manajemen*, Intermedia, Jakarta
- Zulfikar, W., 2017. Dampak Sosial, Ekonomi dan Politis dalam Pembangunan Bandara Udara Kertajati di Kabupaten Majalengka. *Sosiohumaniora*, 19(3).
- Zulfikar, W., 2012. Implementasi Kebijakan Ekspor Rotan dan Produk Rotan di Kabupaten Cirebon. *Sosiohumaniora*, 14(2), p.167.
- Zulfikar, W., 2017. Formulasi Kebijakan Pendirian Lembaga Peradilan Khusus Hubungan Industrial di Kabupaten Bekasi. *Creative Research Journal*, 3(01), pp.55-7

Profil Penulis



Mursak, S. Sos., M. Si.

Ketertarikan penulis terhadap ilmu Administrasi Publik dimulai pada tahun 2007 silam. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk masuk ke jenjang Perguruan Tinggi dengan Memilih Jurusan Ilmu Administrasi Negara pada Tahun 2009. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan ke Jenjang Strata Dua (S2) dengan memilih Jurusan Administrasi Pembangunan pada Tahun 2014 dan menyelesaikan Studi kurang Lebih 2 Tahun pada Program Pasca Sarjana UNIVERSITAS HASANUDDIN MAKASSAR. Hal itu penulis tempuh sebagai salah satu upaya untuk melinearkan kepakaran dibidang Sosial Humaniora yakni kajian Administrasi Publik.

Penulis memiliki kepakaran dibidang Sosial Humaniora dalam hal ini kajian Administrasi Publik. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan yang didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI yang sekarang berubah nomenklatur Kemendikbud ristek Dikti. Selain peneliti, penulis juga aktif melakukan pengabdian kepada masyarakat sebagai salah satu wujud dari implementasi Tri Darma Perguruan Tinggi dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini.

Email Penulis: mursak.ucca@gmail.com

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Ahmad Farouq Mulku Zahari, S.Sos., M.A.P
Universitas Sembilanbelas November Kolaka

Pendahuluan

Perencanaan memiliki peran penting dalam sebuah organisasi untuk menentukan berhasil tidaknya organisasi tersebut. Dengan kata lain dalam sebuah organisasi segala sesuatunya perlu untuk direncanakan, ketika gagal dalam perencanaan maka sama halnya merencanakan kegagalan itu sendiri, termasuk dalam perencanaan sumber daya manusia. Sumber Daya Manusia (SDM) dalam konteks pemerintahan merujuk pada individu-individu yang bekerja di berbagai lembaga pemerintah untuk melaksanakan tugas-tugas administratif, operasional, dan strategis yang diperlukan untuk menjalankan fungsi pemerintahan, baik sebagai pelayan publik, pelaksana kebijakan, maupun sebagai perekat dan peersatu bangsa.

Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah proses strategis untuk mengidentifikasi dan memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah, kualifikasi, dan keterampilan sumber daya manusia yang tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan utama dari perencanaan SDM adalah untuk memastikan ketersediaan tenaga kerja atau pegawai yang memadai dengan kompetensi yang sesuai di saat yang tepat dan di tempat yang tepat, (Syafri & Alwi, 2014).

Pentingnya perencanaan SDM terletak pada fakta bahwa sumber daya manusia merupakan aset pertama dan paling utama yang berharga bagi sebuah organisasi. Dengan merencanakan SDM secara efektif, organisasi pemerintahan (birokrasi) dapat memastikan bahwa mereka memiliki pegawai yang kompeten, berkualitas, dan sesuai dengan kebutuhan untuk pencapaian tujuan organisasi. Dengan adanya perencanaan SDM dapat menempatkan orang yang tepat pada tempat yang tepat, dengan kata lain perencanaan SDM melibatkan identifikasi orang yang memiliki kualifikasi dan keterampilan yang sesuai untuk berbagai peran atau posisi dalam organisasi. Hal ini memastikan bahwa setiap individu ditempatkan di posisi yang sesuai dengan kompetensi dan minat yang dimilikinya, sehingga minat dan potensi tersebut dapat dimaksimalkan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang mereka emban, (Sunarta, 2010; Widajanti, 2007).

Tulisan pada bab ini membahas mengenai perencanaan sumber daya manusia dalam pemerintahan. Pembahasan dimulai dari pengertian perencanaan sumber daya manusia dan urgensinya, tujuan dan manfaat perencanaan sumber daya manusia, dan langkah-langkah dalam perencanaan sumber daya manusia.

Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia dan Urgensinya

Perencanaan mengacu pada proses merencanakan tindakan-tindakan yang akan diambil untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia (MSDM), perencanaan SDM menjadi landasan penting untuk mengoptimalkan potensi manusia di dalam organisasi. Ada beberapa pengertian mengenai Perencanaan sumber daya manusia, seperti yang dikemukakan oleh (Rahardjo, 2022; Sunarta, 2010) bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah meramalkan kebutuhan SDM yang diperlukan dalam organisasi untuk mencapai tujuan dan strategi jangka Panjang organisasi. Sehingga langkah ini memungkinkan

organisasi untuk mengidentifikasi keahlian dan kompetensi yang diperlukan, serta mengantisipasi perubahan kebutuhan tenaga kerja atau pegawai.

Selain itu, Geisler (1967) dalam (Rahardjo, 2022) mengemukakan bahwa perencanaan sumber daya manusia sebagai proses peramalan, pengembangan, dan pengendalian sumber daya manusia. Proses ini bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang sesuai dan efektif guna mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah suatu proses penting dalam manajemen organisasi yang bertujuan untuk mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja, mengembangkan strategi untuk memenuhi kebutuhan tersebut, dan memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang sesuai dan berkualitas untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjangnya, (Widajanti, 2007).

Kemudian, (Syafri & Alwi, 2014) mengatakan bahwa Perencanaan sumber daya manusia (HR planning) adalah proses mengidentifikasi dan mempersiapkan kebutuhan sumber daya manusia yang diperlukan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya. Proses ini melibatkan analisis kebutuhan tenaga kerja, identifikasi keterampilan yang diperlukan, serta peramalan kebutuhan sumber daya manusia di masa depan. Dalam hal ini, manajer atau pimpinan memiliki peran penting dalam meramalkan atau memprediksi kebutuhan SDM berdasarkan perkembangan organisasi, perubahan pasar, teknologi, dan faktor-faktor lain yang memengaruhi kebutuhan tenaga kerja.

R. Wayne Mondy dalam (Rahardjo, 2022) mendefinisikan perencanaan sumber daya manusia sebagai proses strategis yang bertujuan untuk memastikan ketersediaan kandidat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam jangka waktu tertentu. Hal senada juga dikemukakan oleh G Steiner dalam (Sunarta, 2010) bahwa Perencanaan Sumber Daya Manusia (Human Resource Planning) adalah proses yang sistematis untuk mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja, mengantisipasi

perubahan lingkungan eksternal dan internal, serta mengembangkan strategi untuk memenuhi kebutuhan organisasi dalam jangka pendek dan jangka panjang. Lebih jauh, proses perencanaan SDM melibatkan serangkaian langkah untuk mengidentifikasi kebutuhan sumber daya manusia, mengalokasikan sumber daya secara efisien, dan merancang program-program yang mendukung tujuan strategis organisasi. Dalam perencanaan sumber daya manusia juga perlu untuk mengamati lingkungan eksternal dan mengamati lingkungan internal organisasi. Ini merujuk pada dua pendekatan yang berbeda dalam memahami dan menganalisis lingkungan, (Syafri & Alwi, 2014):

1. **Mengamati Lingkungan Eksternal:** Ini berkaitan dengan mengamati dan menganalisis faktor-faktor di luar organisasi atau individu yang dapat mempengaruhi kinerja atau keadaan mereka. Lingkungan eksternal melibatkan elemen-elemen seperti tren pasar, persaingan industri, perubahan regulasi, faktor politik, ekonomi, sosial, dan teknologi (dikenal sebagai analisis PESTEL), serta dinamika industri secara umum. Mengamati lingkungan eksternal membantu organisasi atau individu dalam merencanakan dan menyesuaikan strategi mereka agar dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di luar.
2. **Mengamati Lingkungan Internal:** Ini mengacu pada mengamati dan menganalisis aspek-aspek internal organisasi atau individu yang dapat mempengaruhi kinerja atau perilaku mereka. Lingkungan internal meliputi sumber daya manusia, struktur organisasi, budaya organisasi, kekuatan dan kelemahan internal, serta sistem dan proses yang ada dalam organisasi. Dengan memahami lingkungan internal dengan baik, organisasi atau individu dapat mengidentifikasi area di mana mereka memiliki keunggulan dan di mana perbaikan diperlukan.

Kedua pendekatan ini sering digunakan dalam berbagai konteks, baik dalam bisnis, lingkungan akademis, atau bahkan dalam kehidupan sehari-hari. Kombinasi antara mengamati lingkungan eksternal dan mengamati lingkungan internal memungkinkan individu atau organisasi untuk membuat keputusan yang lebih baik dan lebih informasional, serta untuk merespons perubahan dan peluang dengan lebih efektif.

Berdasarkan beberapa pengertian perencanaan sumber daya manusia di atas, dapat dikatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah kemampuan pimpinan untuk **1) meramalkan atau memprediksi**; Ini adalah tahap awal dalam pengelolaan SDM. Tujuannya adalah untuk meramalkan kebutuhan pegawai di masa depan berdasarkan proyeksi pertumbuhan organisasi, proyeksi proyek atau proyeksi perubahan dalam struktur organisasi. Organisasi perlu mempertimbangkan faktor-faktor seperti perubahan kebutuhan dalam masyarakat, teknologi, dan strategi organisasi. Proses ini memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi apakah akan ada kekurangan atau kelebihan pegawai dan merencanakan tindakan yang sesuai. **2) mengembangkan**; Setelah kebutuhan SDM diidentifikasi, langkah berikutnya adalah mengembangkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan tersebut. Ini melibatkan rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pengembangan pegawai. Organisasi harus mencari individu yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang diperlukan untuk mengisi peran atau posisi-posisi tertentu yang dibutuhkan dalam organisasi. Pelatihan dan pengembangan juga penting untuk meningkatkan kemampuan pegawai yang ada agar sesuai dengan perubahan kebutuhan organisasi, dan **3) mengendalikan** kebutuhan sumber daya manusia; tahap ini melibatkan pemantauan dan pengendalian pegawai yang ada untuk memastikan bahwa mereka bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi. Ini mencakup evaluasi kinerja, manajemen kinerja, kompensasi, dan manajemen konflik. Pengendalian SDM membantu organisasi untuk memastikan bahwa pegawai

bekerja secara efisien, produktif, dan sesuai dengan kebijakan pemerintah.

Dengan menjalankan proses peramalan, pengembangan, dan pengendalian SDM dengan baik dapat mengoptimalkan penggunaan tenaga kerja, mengurangi risiko kekurangan atau kelebihan pegawai, meningkatkan produktivitas, dan mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Selama seluruh proses ini, penting untuk memiliki sistem informasi dan alat manajemen yang memadai untuk mendukung pengambilan keputusan yang tepat. Penggunaan teknologi dan analisis data juga dapat membantu perusahaan dalam mengambil keputusan yang lebih akurat dan efisien dalam hal manajemen SDM.

Dalam pemerintahan, Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) mengacu pada proses strategis untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mengelola sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh organisasi pemerintah guna mencapai tujuan dan misi yang telah ditetapkan. Ini melibatkan langkah-langkah yang direncanakan dengan cermat untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pegawai yang berkualitas, terampil, dan sesuai dengan kebutuhan saat ini dan masa depan. Komponen-komponen utama dari perencanaan SDM dalam pemerintahan yakni:

1. Analisis Kebutuhan SDM: Ini melibatkan identifikasi dan penilaian terhadap kebutuhan SDM di seluruh tingkatan organisasi pemerintahan. Hal ini dapat mencakup peramalan jumlah pegawai yang dibutuhkan, keterampilan dan kompetensi yang diperlukan, serta perubahan demografis atau teknologi yang dapat memengaruhi kebutuhan SDM.
2. Perekrutan dan Seleksi: Setelah kebutuhan SDM diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah merencanakan proses perekrutan dan seleksi yang efektif. Ini mencakup pembuatan deskripsi pekerjaan yang jelas, pembuatan iklan lowongan kerja, penyaringan calon, serta tahap wawancara dan penilaian untuk memilih kandidat terbaik.

3. Pengembangan SDM: Organisasi pemerintahan perlu mengembangkan karyawan mereka agar tetap relevan dan produktif. Ini melibatkan pelatihan, pengembangan keterampilan, program pembinaan, dan pendidikan lanjutan untuk memastikan bahwa pegawai memiliki kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan tugas-tugas mereka.
4. Penilaian Kinerja: Evaluasi kinerja berkala diperlukan untuk mengidentifikasi prestasi dan perkembangan pegawai. Ini dapat membantu dalam mengidentifikasi kebutuhan pengembangan lebih lanjut, pemberian penghargaan, atau perbaikan kinerja jika diperlukan.
5. Manajemen Talenta: Identifikasi dan pengelolaan pegawai berbakat dan berpotensi tinggi merupakan bagian penting dari perencanaan SDM. Memahami kekuatan individu dan memberi mereka kesempatan untuk tumbuh dapat membantu organisasi mempertahankan pegawai terbaik.
6. Pengelolaan Perubahan: Perubahan dalam pemerintahan, baik itu dalam kebijakan, struktur organisasi, atau teknologi, dapat memengaruhi kebutuhan SDM. Oleh karena itu, perencanaan SDM harus dapat menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut.
7. Pengelolaan Kinerja dan Kompensasi: Sistem penggajian dan penghargaan harus adil dan sesuai dengan kinerja dan kontribusi pegawai. Ini dapat meliputi sistem insentif, kenaikan gaji, dan pengakuan atas prestasi.

Perencanaan sumber daya manusia (SDM) dalam pemerintahan memiliki urgensi yang sangat penting dalam menjalankan berbagai aspek tugas dan tanggung jawab pemerintah. Berikut adalah beberapa alasan mengapa perencanaan SDM sangat penting dalam konteks pemerintahan:

1. **Efektivitas Pelaksanaan Kebijakan:** Perencanaan SDM membantu pemerintah untuk mengidentifikasi kebutuhan SDM yang diperlukan untuk melaksanakan berbagai kebijakan dan program. Dengan memiliki gambaran yang jelas tentang jumlah, kualifikasi, dan keterampilan yang dibutuhkan, pemerintah dapat memastikan bahwa personel yang tepat ditempatkan di posisi yang sesuai, sehingga kebijakan dan program dapat dijalankan dengan lebih efektif.
2. **Peningkatan Kinerja Pelayanan Publik:** SDM yang terlatih, berkualitas, dan berkemampuan akan memberikan pelayanan publik yang lebih baik kepada masyarakat. Dengan merencanakan pelatihan dan pengembangan SDM, pemerintah dapat meningkatkan kompetensi pegawai dalam memberikan pelayanan yang responsif, efisien, dan berkualitas.
3. **Pengelolaan Aset Manusia:** SDM dalam pemerintahan adalah salah satu aset terpenting. Perencanaan SDM membantu dalam pengelolaan dan pemanfaatan aset manusia ini dengan baik. Pemerintah dapat mengoptimalkan potensi SDM yang ada, menghindari overlap atau kekurangan personel, serta memastikan keseimbangan antara kebutuhan jangka pendek dan jangka panjang.
4. **Mendorong Inovasi dan Pembaharuan:** Dengan merencanakan pengembangan SDM, pemerintah dapat mendorong inovasi dan pembaharuan dalam berbagai bidang. SDM yang memiliki pengetahuan dan keterampilan terkini akan lebih mampu menghadapi tantangan baru dan mengembangkan solusi kreatif untuk masalah yang ada.
5. **Efisiensi Anggaran dan Sumber Daya:** Tanpa perencanaan SDM yang baik, pemerintah dapat mengalami pemborosan anggaran dan sumber daya. Salah penempatan pegawai atau kekurangan SDM yang kritis dapat mengganggu jalannya proses kerja dan mengakibatkan biaya tambahan dalam jangka

panjang. Dengan merencanakan dengan cermat, pemerintah dapat mengalokasikan sumber daya dengan lebih efisien.

6. **Ketahanan Institusi:** SDM yang baik adalah salah satu pilar penting dalam membangun ketahanan institusi pemerintahan. Ketika pemerintah memiliki SDM yang berkualitas, profesional, dan etis, maka institusi akan lebih stabil dan mampu mengatasi perubahan lingkungan yang cepat.
7. **Rekrutmen dan Retensi:** Perencanaan SDM membantu pemerintah untuk merencanakan proses rekrutmen secara strategis. Dengan memahami kebutuhan jangka panjang, pemerintah dapat merencanakan rekrutmen yang tepat untuk mengisi posisi yang kosong atau yang akan datang. Selain itu, merencanakan pengembangan karir dan fasilitas bagi pegawai dapat meningkatkan retensi dan mengurangi tingkat perputaran.
8. **Pemantauan dan Evaluasi Kinerja:** Perencanaan SDM juga berperan dalam pemantauan dan evaluasi kinerja pegawai. Dengan merencanakan sistem evaluasi yang baik, pemerintah dapat mengukur pencapaian tujuan, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pegawai, serta memberikan umpan balik yang konstruktif.

Dengan demikian, perencanaan SDM memiliki urgensi yang sangat penting dalam pemerintahan untuk menjaga efektivitas, efisiensi, dan kinerja pelayanan publik serta memastikan pengelolaan sumber daya manusia yang optimal.

Tujuan dan Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peran yang penting dalam pemerintahan. Tujuan dan manfaat dari perencanaan SDM dalam pemerintahan adalah sebagai berikut:

Adapun tujuan perencanaan sumber daya manusia dalam pemerintahan yakni:

1. **Efektivitas Pelayanan Publik:** Perencanaan SDM membantu pemerintah dalam mengatur jumlah dan kualitas pegawai yang dibutuhkan untuk memberikan pelayanan publik yang efektif dan efisien kepada masyarakat.
2. **Peningkatan Kinerja Organisasi:** Dengan merencanakan SDM dengan baik, pemerintahan dapat mengoptimalkan potensi pegawai dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi, sehingga kinerja pemerintahan dapat ditingkatkan.
3. **Manajemen Kompetensi:** Perencanaan SDM memungkinkan pemerintah untuk mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan dalam berbagai posisi atau jabatan, sehingga pegawai yang sesuai dengan kompetensi dapat ditempatkan di posisi yang tepat.
4. **Pengembangan Karir:** Melalui perencanaan SDM, pemerintah dapat merancang program pengembangan karir bagi pegawai, sehingga mereka memiliki peluang untuk mengembangkan keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk tumbuh dalam karir mereka.
5. **Pemenuhan Kebutuhan Pegawai:** Dengan melakukan perencanaan SDM, pemerintah dapat mengidentifikasi kebutuhan pegawai dalam jumlah dan jenis tertentu, sehingga proses perekrutan, pelatihan, dan pengembangan dapat dilakukan sesuai dengan kebutuhan.

Adapun manfaat perencanaan sumber daya manusia dalam pemerintahan yakni:

1. **Optimalisasi Pegawai:** Perencanaan SDM membantu pemerintah untuk memanfaatkan pegawai yang ada dengan sebaik-baiknya, menghindari kelebihan atau kekurangan pegawai di berbagai unit organisasi.

2. **Efisiensi Anggaran:** Dengan merencanakan kebutuhan pegawai dengan cermat, pemerintahan dapat mengalokasikan anggaran secara lebih efisien, menghindari pemborosan dalam perekrutan atau pengelolaan pegawai.
3. **Penyesuaian dengan Perubahan:** Perencanaan SDM memungkinkan pemerintah untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan, kebijakan, dan teknologi dengan lebih responsif, sehingga organisasi tetap relevan dan kompetitif.
4. **Motivasi Pegawai:** Ketika pegawai merasa bahwa ada rencana yang jelas untuk perkembangan karir dan pengembangan keterampilan mereka, mereka cenderung lebih termotivasi dan berkinerja baik.
5. **Pemenuhan Tugas dan Tanggung Jawab:** Perencanaan SDM membantu memastikan bahwa setiap posisi dalam pemerintahan memiliki pegawai yang memiliki kompetensi yang sesuai, sehingga tanggung jawab dan tugas-tugas dapat dilaksanakan dengan baik.
6. **Peningkatan Pelayanan Publik:** Dengan perencanaan SDM yang baik, pelayanan publik dapat ditingkatkan karena pegawai yang memiliki kompetensi yang tepat akan lebih mampu memberikan solusi yang baik kepada masyarakat.
7. **Pemeliharaan Pengetahuan Organisasi:** Melalui perencanaan SDM, pemerintah dapat memastikan bahwa pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki oleh pegawai tidak hilang akibat pergantian pegawai atau pensiun.

Dengan menjalankan perencanaan SDM dengan baik, pemerintahan dapat mencapai tujuan-tujuan strategisnya dengan lebih baik, meningkatkan kualitas pelayanan publik, dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih efisien dan efektif.

Langkah-Langkah Perencanaan Sumber Daya Manusia

Berikut adalah beberapa langkah dalam perencanaan sumber daya manusia Bernadin dan Russel dalam (Syafri & Alwi, 2014):

1. **Analisis kebutuhan SDM:** Pertama-tama, identifikasi dan analisis kebutuhan tenaga kerja saat ini dan di masa depan berdasarkan tujuan strategis organisasi. Tinjau pekerjaan dan peran yang ada, serta proyeksikan kebutuhan sumber daya manusia di masa mendatang.
2. **Penilaian Keterampilan dan Kompetensi:** Evaluasi keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang diperlukan untuk setiap pekerjaan. Dengan mengevaluasi keahlian yang ada dan yang dibutuhkan, organisasi dapat menentukan apakah diperlukan pelatihan atau perekrutan baru.
3. **Identifikasi Gap:** Bandingkan antara kebutuhan tenaga kerja yang diidentifikasi dan sumber daya manusia yang ada untuk mengetahui apakah ada kekurangan atau kelebihan dalam jumlah dan kualitas sumber daya manusia.
4. **Rencana Tindakan:** Berdasarkan analisis gap, buat rencana tindakan untuk mengatasi kekurangan sumber daya manusia atau mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang ada. Ini bisa mencakup pelatihan dan pengembangan, perekrutan, dan pemindahan internal.
5. **Implementasi:** Setelah rencana tindakan disusun, laksanakan langkah-langkah tersebut sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan.
6. **Pemantauan dan Evaluasi:** Pantau pelaksanaan rencana dan evaluasi hasilnya secara berkala. Tinjau kembali perencanaan SDM saat situasi organisasi berubah atau saat terjadi perubahan dalam lingkungan bisnis.

7. **Fleksibilitas dan Responsivitas:** Perencanaan SDM harus fleksibel dan dapat beradaptasi dengan perubahan kebutuhan organisasi. Hal ini penting mengingat lingkungan bisnis yang selalu berubah

Penutup

Perencanaan Sumber Daya Manusia yang baik membantu organisasi untuk mengelola dan mengoptimalkan sumber daya manusia mereka, sehingga dapat mencapai tujuan strategisnya secara efisien dan efektif. Perencanaan SDM dalam pemerintahan bukan hanya tentang memenuhi kebutuhan saat ini, tetapi juga tentang mempersiapkan organisasi untuk tantangan dan perubahan di masa depan. Dengan melakukan perencanaan SDM yang efektif, pemerintahan dapat mengoptimalkan kinerja organisasi dan mencapai tujuan-tujuannya secara lebih efisien. Perencanaan sumber daya manusia juga tidak hanya terbatas pada internal organisasi, tetapi juga mencakup kebutuhan dari luar (eksternal) organisasi. Memprediksi kebutuhan sumber daya manusia dalam organisasi sangat terkait dengan masalah, tantangan, dan kesempatan yang dihadapi oleh organisasi. Oleh karena itu, penting bagi para pimpinan atau perencana sumber daya manusia untuk mengidentifikasi masalah-masalah, tantangan-tantangan, dan kesempatan-kesempatan yang dihadapi organisasi. Langkah ini menjadi titik sentral dalam proses perencanaan strategis sumber daya manusia.

Daftar Pustaka

- Rahardjo, D. A. S. (2022). Manajemen Sumber Daya manusia. Yayasan Prima Agus Teknik.
- Sunarta. (2010). Perencanaan Sumber Daya Manusia (Kunci Keberhasilan Organisasi). Jurnal Manajemen Pendidikan UNY.
<https://www.neliti.com/publications/113468/perencanaan-sumber-daya-manusia-kunci-keberhasilan-organisasi>
- Syafri, W., & Alwi. (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik. IPDN PRESS.
- Widajanti, E. (2007). Perencanaan Sumber Daya Manusia yang Efektif: Strategi mencapai Keunggulan Kompetitif. Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan, 7(2).
<https://ejurnal.unisri.ac.id/index.php/Ekonomi/article/view/199>

Profil Penulis



Ahmad Farouq Mulku Zahari, S.Sos., M.A.P

Penulis lahir di Baadia, Kota Baubau pada tanggal 28 Oktober 1993. Penulis menempuh pendidikan S1 pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara Universitas Halu Oleo pada tahun 2011-2015 dan mendapatkan gelar Sarjana Sosial (S.Sos). Kemudian penulis melanjutkan pendidikan S2 dengan mengambil Jurusan Administrasi Pembangunan pada Program Pascasarjana Universitas Halu Oleo pada tahun 2015-2017 dan mendapatkan gelar Magister Administrasi Pembangunan (M.A.P.).

Jika Menulis adalah upaya untuk 'mengabadikan' pemikiran, sedangkan mengajar adalah upaya untuk 'mengkristalkan' pemikiran, maka penulis pun memilih kedua-duanya dalam menjalani aktivitas kesehariannya. Penulis mengawali karier sebagai dosen pada tahun 2018 ketika penulis lolos pada seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS), dan saat ini penulis Menjadi Dosen PNS pada Program Studi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sembilanbelas November Kolaka. Saat ini penulis menjabat sebagai Ketua Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Sembilanbelas November Kolaka, yang berada di Kabupaten Kolaka, Provinsi Sulawesi Tenggara.

Email Penulis: ahmadfarouqmulku@gmail.com

REKRUTMEN DAN SELEKSI SUMBER DAYA MANUSIA

**Bonataon Maruli Timothy Vincent
Simandjorang, S.E., M.S.E.**

Pusat Riset Kebijakan Publik,
Badan Riset dan Inovasi dan Nasional (BRIN)

Pendahuluan

Meritokrasi merupakan komponen penting dari birokrasi modern dan efektif, dengan implikasi penting bagi pelayanan publik, pertumbuhan ekonomi, dan peningkatan kesejahteraan masyarakat. Rekrutmen kandidat aparatur sipil negara (ASN) berbasis prestasi, kualitas (*merit*) daripada koneksi politik adalah pilar dasar dalam model birokrasi Weberian (Rosenbloom, et al., 2022). Rekrutmen berbasis sistem merit berkorelasi positif dengan pertumbuhan ekonomi dan berkurangnya praktek korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) (Rauch & Evans, 2000). Rekrutmen dan seleksi adalah salah satu fungsi inti dari manajemen sumber daya manusia (SDM) di sektor publik/pemerintahan. Korupsi yang lebih rendah dikaitkan dengan kepuasan dan kepercayaan masyarakat yang lebih tinggi, kinerja yang lebih baik, motivasi, dan kepuasan di kalangan ASN.

Tidak ada salahnya kita menyimak film *box office*, Oppenheimer, yang *booming* di tahun 2023 ini. Ya, tentu bila kita dengan jeli melihat, pembelajaran berharga dapat kita peroleh saat momen pemerintah Amerika Serikat (AS) yang membentuk Manhattan Project, sebuah proyek untuk menciptakan bom atom, yang diharapkan dapat menghentikan perang dunia II pada waktu itu.

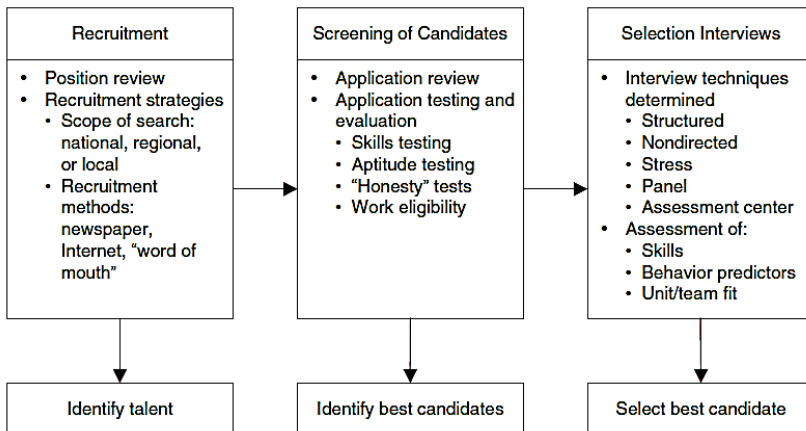
Pemerintah AS langsung turun gunung ke kampus memburu talenta terbaik yang dimulai dari J. Robert Oppenheimer dan ilmuwan, serta staf terbaik di seluruh AS dan termasuk di luar negeri.

Oppenheimer menghabiskan tiga bulan pertama tahun 1943 tanpa lelah melintasi negara dalam upaya mengumpulkan talenta “kelas satu”, upaya yang terbukti sangat sukses. Segera setelah Oppenheimer tiba di Los Alamos pada pertengahan Maret, rekrutan mulai berdatangan dari universitas top di seluruh AS, termasuk California, Minnesota, Chicago, Princeton, Stanford, Purdue, Columbia, Iowa State, dan Institut Teknologi Massachusetts, sementara masih yang lainnya berasal dari Met Lab dan National Bureau of Standards. Hampir dalam semalam kampung kecil bernama Los Alamos meledak menjadi kota kumpulan bakat yang menetap di pos terpencil untuk mewujudkan proyek penting pemerintah AS dan dunia pada saat itu (Rhodes, 2012).

Rekrutmen adalah proses yang esensial dalam sebuah organisasi baik di sektor swasta maupun sektor publik (pemerintah) untuk mendapatkan SDM yang berkualitas. SDM yang berkualitas nantinya akan menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Kesuksesan pemerintah dapat ditentukan salah satunya dengan kemampuannya merekrut pegawai (Lavigna & Hays, 2004). Selain itu menurut Kim (2020) proses merekrut pegawai yang berkualitas di institusi pemerintah merupakan proses yang krusial yang dapat menentukan kualitas dari pelayanan publik dan meningkatkan kinerja pemerintah. ASN yang terampil dan bermotivasi tinggi merupakan determinan penting dari pemerintahan yang efektif. Bagaimana pemerintah merekrut calon ASN yang terbaik dan berintegritas? Van Acker (2019) menyebutkan berbagai pendekatan untuk perekrutan melalui: sistem yang berorientasi pada karir dan posisi; mengukur pengetahuan versus kompetensi; penyaringan pelamar melalui tes tertulis atau lisan; dan merekrut ASN tingkat junior dan senior. Hal ini juga membandingkan keuntungan dan kerugian dari sentralisasi dan desentralisasi proses rekrutmen.

Manajemen Talenta dalam Birokrasi

Perekrutan yang efektif adalah salah satu keputusan terpenting yang diambil organisasi. survei yang dilakukan oleh RewardsPlus of America menemukan bahwa 52% pemberi kerja menyebutkan bahwa perekrutan dan retensi talenta sebagai masalah nomor satu yang mereka hadapi (Daly, 2012). Lebih lanjut Daly menyebutkan tiga fase manajemen akuisisi talenta (*talent acquisition management*), yakni: (i) perekrutan; (ii) penyaringan kandidat; dan (iii) seleksi wawancara. Gambar 1 menawarkan ringkasan visual dari tiga fase proses utama dalam rekrutmen dan seleksi.



Gambar 1. Tahapan dalam Talent Acquisition Management (Daly, 2012)

Orkestrasi yang sukses dari ketiga fase ini membutuhkan pengetahuan terkini tentang keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan (*skills, knowledge, and abilities/ SKA*) yang diperlukan untuk posisi yang dibuka. Dengan demikian, perekrutan efektif membutuhkan proses terencana yang dikembangkan dengan baik sebelum melakukan pencarian talenta. Akuisisi yang efektif juga merupakan proses bersama antara departemen dan unit operasi SDM.

Perencanaan antara SDM dan departemen "seleksi" melibatkan komunikasi yang erat di antara anggota tim. Mereka akan membahas keterampilan yang dibutuhkan untuk bekerja dengan baik di posisi serta karakteristik perilaku yang diinginkan pada kandidat ideal. Tujuan di sini adalah untuk mengidentifikasi strategi untuk menghasilkan dan mengamankan kandidat berbakat dalam *talent pool*. Tim akan membahas pertanyaan-pertanyaan berikut:

Namun unit SDM harus mempertimbangkan hati-hati berbagai strategi untuk membuahkan hasil positif bagi organisasi. Profesor manajemen, John J. Sullivan dalam Taylor (2006) menyebutkan demikian:

“Aturan pertama perekrutan adalah orang-orang terbaik sudah memiliki pekerjaan yang mereka sukai. Jadi pemerintah harus yang menemukan mereka; bukan berharap mereka yang akan menemukan pemerintah. Sungguh menakjubkan bahwa begitu banyak Organisasi masih menggunakan pameran pekerjaan (job fair) untuk merekrut talenta. Siapa yang pergi ke bursa kerja? Orang tanpa pekerjaan! Semua yang Anda dapatkan disana adalah resume riwayat hidup (CV) yang kurang berharga dan banyak kuman. Merekrut harus menjadi disiplin yang cerdas dan bergerak cepat, bukan birokrasi yang pasif dan mendorong kertas.”

Menarik pegawai negeri yang terampil ke sektor publik merupakan langkah awal yang penting rekrutmen, tetapi proses rekrutmen itu sendiri merupakan komponen penting kedua. Sebuah peningkatan standar global untuk perekrutan dan seleksi didasarkan pada konsep kemampuan. Rekrutmen berbasis prestasi dapat didefinisikan sebagai mempekerjakan orang berdasarkan keterampilan mereka dan kemampuan daripada nepotisme atau patronase. Jenis pendekatan perekrutan ini memiliki dikaitkan dengan perasaan pemberdayaan bagi pegawai negeri, kapasitas negara, dan pengurangan korupsi negara. Rekrutmen berbasis prestasi dapat ditelusuri kembali ke kekaisaran Cina, tetapi ternyata

tidak sampai akhir abad ke-19 dan ke-20, perekrutan berdasarkan prestasi adalah diimplementasikan di seluruh dunia.

Rekrutmen dan promosi merit memberikan profesionalisasi dan staf yang lebih kompeten dan memungkinkan pemisahan politik dan sipil pegawai yang diperlukan untuk pengembangan ASN yang profesional. Berdasarkan data dari survei Kualitas Pemerintah (Teorell et al. 2019) menunjukkan hubungan positif yang kuat antara profesionalisasi administrasi publik di satu sisi dan ketidakberpihakan administrasi publik di sisi lain (imparsial). Skor tertinggi Selandia Baru, Irlandia, dan Norwegia tentang ketidakberpihakan dan profesionalisasi administrasi publik mereka, sementara Venezuela dan Tajikistan mendapat skor terendah. Data ini menunjukkan bahwa keduanya *merit-based* sistem dan ketidakberpihakan administrasi publik (dan pada gilirannya birokrat itu sendiri) saling menguatkan.

Rekrutmen dan Seleksi Pelayan Publik di Dunia

Cara di mana negara mengatur perekrutan mereka adalah sangat terkait dengan apakah sistem birokrasi yang berbasis pada karir atau jabatan. Sistem berbasis karir (*career-based systems*) cenderung merekrut mulai di bagian bawah hierarki. Calon promosi internal dicari dalam kumpulan ASN yang ada. Sedangkan sistem berbasis posisi (*position-based systems*) membuka semua pekerjaan baru untuk pengerahan talenta secara kompetitif. ASN bersaing dengan orang luar dari sektor swasta atau organisasi publik lainnya. Karena sistem ini mempekerjakan untuk setiap pekerjaan tunggal secara individual, perekrutan dan penyaringan metode lebih spesifik (Van Acker, 2019).

Mekanisme cenderung berbentuk wawancara dan CV, atau mengecek kualifikasi, secara portofolio. Dalam sistem berbasis karir, metode perekrutan lebih umum karena mempekerjakan adalah untuk karir yang luas, bukan pekerjaan tertentu. Ujian tertulis umum mungkin lebih tepat. Dalam contoh kedua sistem ini, penekanan kuat diberikan berdasarkan prestasi. Sistem berbasis posisi pertama kali dijelaskan diikuti oleh berbasis karir dan kemudian jalan tengah.

Di Australia, Islandia, dan Belanda, ketiga negara itu punya sistem rekrutmen serupa, yang paling berbasis posisi sistem dari semua negara anggota OECD. Ini mengarah pada desentralisasi rekrutmen, lamaran pekerjaan langsung (bukan ujian terpusat untuk masuk ASN pada umumnya), *scan* CV pelamar, dan wawancara pribadi. Prosesnya sering dilakukan oleh keduanya panel seleksi atau oleh perusahaan perekrutan dan dipandu oleh aturan ditentukan di tingkat pemerintah pusat.

Sistem rekrutmen di Perancis adalah contoh klasik berbasis karir. Rekrutmen diselenggarakan melalui ujian kompetitif (*concours*), dan berlangsung terutama di awal karir. Ada tiga jenis ujian: satu terbuka untuk kandidat eksternal, yang hanya terbuka untuk ASN, dan satu yang terbuka untuk pejabat terpilih, manajer asosiasi dan sektor swasta.

Mekanisme perekrutan Cina diatur secara terpusat bahkan pelaksanaan ujian memiliki sejarah yang kaya dan panjang sejak abad ke-7. Fokus yang kuat pada nilai-nilai Konfusian membuatnya menjadi sistem yang unik. Pelamar mengikuti tes tiga bagian: (i) 140 pertanyaan tentang logika, matematika, politik, dan filsafat; (ii) analisis ekonomi dan dokumen politik; dan (iii) esai yang berkaitan dengan topik daribagian kedua. Banyak pertanyaan menyangkut pemecahan masalah melalui penggunaan prinsip-prinsip filosofis Cina (yaitu, Konfusius dan Laozi).

Sektor publik di India memiliki sejarah pusat yang kaya ujian. Untuk berpartisipasi dalam ujian menjadi calon ASN, kandidat harus memiliki gelar sarjana dan berada di antara 21 dan 28 tahun. Ada satu ujian untuk semua pelayanan administrasi, dengan langkah pertama terdiri dari dua makalah, satu bersifat umum (*general*) dan satu tentang subjek pilihan. Jika lulus, kandidat menulis delapan makalah lagi untuk langkah kedua. Akhirnya, wawancara lisan melengkapi delapan tes tertulis.

Sistem di Brasil merekrut pegawai negerinya yang diselenggarakan secara terpusat (ujian kompetitif). Sekitar 90% ASN federal memasuki sektor publik melalui

salah satu dari seleksi (*concurso*), yang diselenggarakan berdasarkan kategori profesional (lebih dari 200). Ujian tertulis ini berfokus pada pengujian pengetahuan formal area kebijakan sempit terkait dengan kategori profesional. Tidak ada wawancara dilakukan. Beberapa kekhawatiran ada bahwa ujian tidak mengukur kompetensi manajerial atau generalis yang relevan.

Layanan sipil Korea berbasis karir sistem, yang menggabungkan wawancara dan ujian pusat, tanpa persyaratan pendidikan. Langkah pertama terdiri dari tes pilihan ganda, berfokus pada kemampuan linguistik dan logis, interpretasi data, penilaian tidak langsung, dan penguasaan bahasa Inggris. Entri kelas yang lebih tinggi mencakup langkah kedua. Kandidat mengambil sebuah tes berbasis esai, setelah itu wawancara menyimpulkan prosesnya. Sebelumnya, tes terkonsentrasi pada pengetahuan hukum. Hari ini, mereka menekankan kompetensi terkait pekerjaan.

Irlandia adalah contoh jalan tengah antara sistem berbasis posisi dan sistem berbasis karir, bersama dengan Belgia, Denmark, dan Meksiko. Meskipun condong ke arah sistem karir, beberapa posisi peringkat junior dalam sistem Irlandia diisi baik perekrutan eksternal (seperti dalam sistem berbasis posisi) dan perekrutan internal (seperti dalam sistem berbasis karir). Klerikal, eksekutif, dan petugas administrasi direkrut melalui kompetisi terbuka. Rekrutmen ini didasarkan pada hasil psikologis dan tes terkait pekerjaan, dan wawancara akhir.

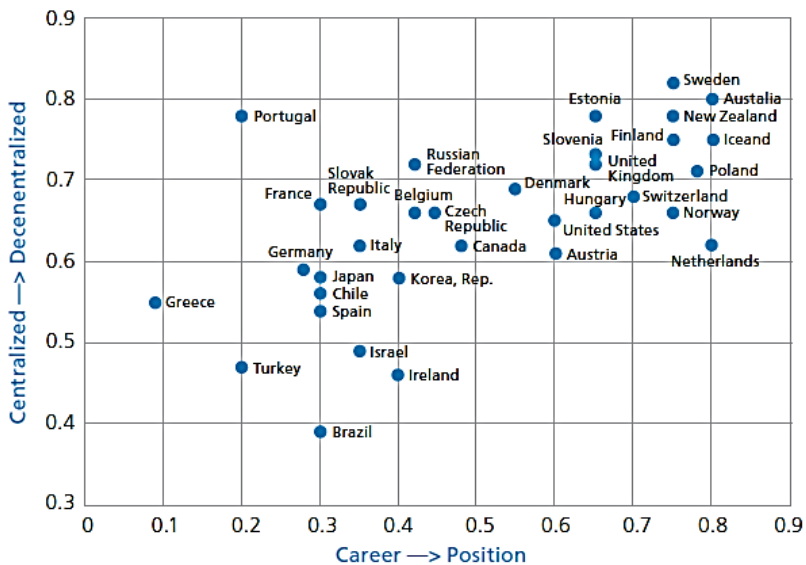
Proses rekrutmen dalam sektor publik sebagian besar mencerminkan kelembagaan pengaturan sektor publik itu sendiri seperti sistem berbasis karir (seperti Jerman atau Uni Eropa) dan sistem berbasis posisi (seperti Inggris). Dalam berbagai daerah, ujian masuk negara bagian digunakan untuk merekrut pegawai negeri muda. Ujian bisa sangat kompetitif di negara berkembang, di mana kemungkinan yang stabil, pekerjaan berbayar sangat menguntungkan. Selain itu, di banyak negara Asia seperti Korea atau Jepang, lulus ujian pegawai negeri membawa tingkat kehormatan dan perasaan

tertentu elitism (Kim, 2020). Di Cina, sekitar satu juta orang mengambil entri layanan publik ujian setiap tahun memperebutkan posisi di bawah 20.000. Ini telah menyebabkan beberapa ahli berpendapat bahwa ketertarikan pada pelayanan publik pada dasarnya berbeda dari negara-negara barat dan ujian negara berskala besar memperkenalkan perbedaan jenis insentif yang mungkin mendesak lebih altruistik atau bermotivasi untuk menjadi pelayan publik. Di negara lain seperti Kanada, ada sistem hibrida yang mencakup perekrutan federal melalui nasional ujian masuk sektor publik, di mana kandidat yang berhasil dapat ditempatkan ke dalam kumpulan jabatan yang tidak ditentukan dan berdasarkan jabatan tertentu.

Menarik kandidat teratas untuk pekerjaan pegawai negeri itu penting, demikian juga meningkatkan keterwakilan ASN dari berbagai latar belakang. di Korea, pejabat publik berpangkat lebih tinggi cenderung dipilih dari serangkaian institusi elit. Demikian pula, aliran cepat pegawai negeri Inggris masih merekrut sekitar 17% kandidat mereka hanya berasal dari dua universitas di Inggris (Oxford dan Cambridge). Skema ini lebih berhasil menarik perempuan, namun masih ada kurangnya representasi sehubungan dengan etnis minoritas dan orang-orang dari sosial ekonomi yang lebih rendah latar belakang yang mungkin tidak berlaku untuk skema di tempat pertama.

Secara kelembagaan, perekrutan dapat dilakukan secara terpusat atau terdesentralisasi. Di sebuah sistem terpusat, kewenangan untuk menentukan siapa dan berapa banyak orang yang dipekerjakan terletak di tingkat nasional, biasanya perekrutan komisi atau badan khusus. Sebaliknya, rekrutmen terdesentralisasi diselenggarakan oleh kementerian, lembaga, atau pemerintah daerah itu sendiri. Memiliki rekrutmen yang dilakukan oleh kementerian lini dapat menghasilkan lebih banyak mekanisme perekrutan khusus, kemungkinan perekrutan yang lebih tinggiorang yang tepat untuk pekerjaan itu, dan waktu pemrosesan yang lebih kecil. Juga mempersulit Kementerian Keuangan

untuk mengontrol semua personel anggaran untuk kementerian lini dan meningkatkan risiko KKN. Secara keseluruhan, ada korelasi antara desentralisasi dan sistem berbasis posisi, dan antara sentralisasi dan berbasis karir sistem sebagaimana pada Gambar 2.



Gambar 2. Sentralisasi Rekrutmen dan Sistem Rekrutmen (Van Acker, 2019)

Reformasi Rekrutmen dan Seleksi ASN di Indonesia

Menjadi ASN khususnya pegawai negeri sipil (PNS) adalah jalur karir yang sangat dicari di Indonesia, dan banyak aplikasi yang diterima untuk masing-masing posisi yang tersedia. Untuk diseleksi, pelamar PNS harus lulus ujian masuk, yang sebelumnya telah dikelola dalam bentuk kertas dan akibatnya diganggu oleh praktik KKN, termasuk penipuan untuk kursus persiapan, koneksi keluarga, dan curang.

Ada beberapa tahapan dalam proses rekrutmen. Pertama, pelamar disaring untuk memenuhi inisial persyaratan pencapaian pendidikan dan pengalaman kerja. Kemudian, pelamar duduk untuk masuk tertulis

ujian, yang terdiri dari tes kecerdasan umum, tes kepribadian, dan pertanyaan yang mencakup loyalitas nasional. Terakhir, kandidat harus lulus ujian masuk khusus mata pelajaran tambahan untuk kementerian/lembaga tertentu. Pada tahun 2013, pemerintah Indonesia memperkenalkan penggunaan ujian masuk berbantuan komputer (*computer assisted test/CAT*) baru untuk pegawai negeri. Awalnya, perubahan ini tidak diadopsi secara seragam di semua tingkat pemerintahan, tetapi kesan awal positif, menunjukkan peningkatan transparansi dan kredibilitas proses. Selanjutnya, pemerintah memilih penggunaan ujian masuk yang seragam di seluruh kementerian, lembaga dan termasuk pemerintah daerah pada tahun 2014. Akan tetapi penggunaan aktualnya lambat, sebagian disebabkan karena moratorium dalam perekrutan calon ASN. CAT terpilih sebagai Top Ten Global Public Sector Performance oleh Bank Dunia pada tahun 2018 (Asian Development Bank, 2021).

Terlepas dari kekhawatiran luas tentang rekrutmen non-meritokratis, Pierskalla et al. (2021) memberikan bukti deskriptif bahwa profil, dalam hal jenis kelamin atau tingkat pendidikan masuk kohort pegawai negeri, tidak berubah secara substansial selama dekade terakhir, yang kemungkinan besar dijelaskan oleh rasio lamaran yang tinggi untuk membuka posisi. Tingkat konsistensi yang tinggi dalam karakteristik demografis dasar angkatan yang masuk tidak menunjukkan ada atau tidaknya korupsi dalam proses rekrutmen, mengingat banyaknya pelamar dan bahwa kemampuan untuk melakukan korupsi mungkin berkorelasi positif dengan keterampilan, kemampuan, atau pencapaian pendidikan. Pemerintah juga telah membuka formasi ASN dengan jalur khusus, prioritas (afirmasi), yakni: (a) Lulusan Terbaik (dengan IPK *Cumlaude*); (b) Penyandang Disabilitas; (c) Pengembangan WNI yang berada di luar negeri (Diaspora); dan (d) Putra-Putri Papua.

Sedangkan ujian masuk berbasis CAT sepertinya langkah ke arah yang benar, masih belum jelas apakah praktik rekrutmen secara umum benar-benar berguna

kebutuhan ASN Indonesia saat ini dan masa depan. Penataan seleksi menjadi pelayanan publik telah konsekuensi penting bagi tipe individu yang mencoba menjadi pegawai negeri, yang berbasis kompetensi, motivasi sektor publik, dan kerentanan terhadap korupsi. Redistribusi ASN di daerah terdepan, terluar dan tertinggal (3T) juga menjadi masalah dalam rangka percepatan pelayanan publik hingga ke seluruh penjuru nusantara (Kurniawan & Simandjorang, 2022).

Semua ASN memulai karir mereka sebagai pegawai non-struktural baik jabatan pelaksana atau jabatan fungsional. Mereka maju melalui hierarki eselon berdasarkan persyaratan minimum, pengalaman kerja dan golongan (pangkat), kinerja pekerjaan masa lalu seperti yang tertera dalam penilaian prestasi kinerja kinerja secara tahunan, dan rekomendasi sukses dari tim panel promosi jabatan. Baru-baru ini, beberapa telah orang dari luar PNS untuk mengisi posisi tertentu di hirarki eselon khususnya eselon I atau jabatan pimpinan tinggi madya.

Pemerintah Indonesia juga telah mendesain tipe ASN untuk kebutuhan dalam waktu tertentu yang disebut dengan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK). PPPK ini mulanya didesain untuk merekrut mereka kaum profesional. Namun nyatanya saat ini belum optimal dilakukan sesuai desain awal, karena fokus untuk menyelamatkan tenaga honorer di pemerintah pusat dan daerah yang berjumlah awalnya lebih kurang 400 ribu, kini menjadi 2 juta orang (Simandjorang & Kurniawan, 2022). Namun PPPK sendiri sudah berjalan di Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN) yang merekrut jabatan fungsional peneliti ahli madya (*senior researcher*) dari kalangan yang berpengalaman dan berekam jejak sebagai periset dengan pendidikan doktor (S3) dan memiliki publikasi ilmiah terindeks global bereputasi (SCOPUS).

Penutup

Membangun ASN yang unggul dan meritokrasi adalah masalah utama bagi banyak negara di seluruh dunia. Negara-negara pada berbagai tahap pembangunan perlu fokus pada elemen yang berbeda, apakah itu merancang dan mensistematisasikan ujian tertulis yang diselenggarakan secara terpusat atau melaksanakan ujian berbasis kompetensi kerangka. Rekrutmen berbasis prestasi membutuhkan perhatian konsisten karena reformasi mudah dibalik, dan godaan untuk melakukannya mungkin tinggi, terutama karena mekanisme ini sangat berkurang kemungkinan merekrut orang-orang titipan. Bila diimplementasikan dengan benar, sistem rekrutmen berbasis merit dapat meningkatkan kapasitas pemerintah, pelayanan publik, transparansi, dan kepercayaan.

Rekrutmen dan seleksi ASN adalah proses yang kompleks dan menantang. Biro SDM di birokrasi harus melihat erat pada kebutuhan organisasi mereka, mengidentifikasi keahlian yang dibutuhkan. Penyaringan berusaha untuk mengidentifikasi kandidat calon ASN yang terbaik. Rekrutmen harus dari individu yang berkualitas dari sumber yang tepat dari semua segmen masyarakat, dan seleksi dan kemajuan harus ditentukan hanya pada dasar kemampuan relatif, pengetahuan, dan keterampilan, persaingan yang adil dan terbuka yang menjamin bahwa semua menerima kesempatan yang sama.

Semua pelamar harus mendapatkan perlakuan yang adil dan merata dalam semua aspek manajemen SDM tanpa memandang afiliasi politik, ras, warna kulit, agama, asal kebangsaan, jenis kelamin, perkawinan status, usia, atau kondisi cacat, dan dengan memperhatikan privasi mereka dan hak konstitusional.

Daftar Pustaka

- Asian Development Bank. (2021). A Diagnostic Study of the Civil Service in Indonesia. Manila: ADB. <https://dx.doi.org/10.22617/TCS210016-2>
- Daly, J. (2012). Human Resource Management in the Public Sector: Policies and Practices (1st ed.). New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315703633>
- Kim, P.S. (2020). Government Employment Practices in East Asia: A Case Study of Merit-Based Recruitment and Selection of Civil Servants in Japan and South Korea. In: Sullivan, H., Dickinson, H., Henderson, H. (eds) *The Palgrave Handbook of the Public Servant*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-03008-7_73-1
- Kurniawan, A., & Simandjorang, B.M.T.V. (2022). Accelerating Sustainable Development Goals (SDGs) By Transformation of Civil Servant Management In Indonesia: Case Study In The Frontier, Outermost, And Least Developed Regions (3T). Proceedings of the Third International Conference Administration Science, ICAS 2021, September 15 2021, Bandung, Indonesia. EAI. <http://dx.doi.org/10.4108/eai.15-9-2021.2315279>
- Lavigna, R. J., & Hays, S. W. (2004). Recruitment and Selection of Public Workers: An International Compendium of Modern Trends and Practices. *Public Personnel Management*, 33(3), 237–253. <https://doi.org/10.1177/009102600403300301>
- Pierskalla, J. H., et al. (2021). Democratization and Representative Bureaucracy: An Analysis of Promotion Patterns in Indonesia's Civil Service, 1980-2015. *American Journal of Political Science*, 65(2), 261–277. <https://doi.org/10.1111/ajps.12536>
- Rauch, J. E., & Evans, P. B. (2000). Bureaucratic structure and bureaucratic performance in less developed countries. *Journal of Public Economics*, 75(1), 49–71. [https://doi.org/10.1016/S0047-2727\(99\)00044-4](https://doi.org/10.1016/S0047-2727(99)00044-4)

- Rhodes, R. (2012). *The Making of The Atomic Bomb*. Twenty-fifth anniversary edition. New York: Simon & Schuster
- Rosenbloom, D.H., et al. (2022). *Public Administration: Understanding Management, Politics, and Law in the Public Sector* (9th ed.). New York: Routledge
<https://doi.org/10.4324/9781003198116>
- Simandjorang, B. M. T. V., & Kurniawan, A. (2022). Contextual Bureaucratic Reform in the Recruitment System of the State Civil Apparatus of Indonesia. *KnE Social Sciences*, 7(9), 599–617.
<https://doi.org/10.18502/kss.v7i9.10967>
- Taylor, W. (2006). To hire sharp employee, recruit in sharp ways. *New York Times*, April 23, sec. 3, p. 3
- Teorell, Jan, et al. (2019). *The Quality of Government Standard Dataset, Version Jan 19*. University of Gothenburg
- Van Acker, W. (2019). *Civil Service Recruitment: Recruiting the Right Persons the Right Way*. Governance Global Practice Notes November 2019 No. 20. World Bank, Washington, DC.
<http://hdl.handle.net/10986/33045>

Profil Penulis



Bonataon Maruli Timothy Vincent Simandjorang, S.E., M.S.E.

Penulis lahir di Jakarta, 2 Januari 1990, merupakan Peneliti di Pusat Riset Kebijakan Publik, Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN), Jakarta, sejak Januari 2022. Penulis juga pernah bekerja di Lembaga Administrasi Negara (LAN), di Jakarta tahun 2018-2021 pada Pusat Kajian Desentralisasi dan Otonomi Daerah, dan Pusat Kajian Manajemen Aparatur Sipil Negara. Ia pernah bekerja di Kementerian PPN/ BAPPENAS tahun 2014–2017 sebagai Tenaga Ahli pada Direktorat Kerjasama Pembangunan Internasional dan Direktorat Perencanaan dan Pengembangan Pendanaan Pembangunan, di Jakarta, serta membantu Bappenas sebagai Technical Analyst for International Development Cooperation dari United Nations Development Programme (UNDP).

Penulis lulus Sarjana Ekonomi dari Universitas Sumatra Utara tahun 2011, dan Magister Sains Ekonomi dari Universitas Indonesia tahun 2013. Sejumlah tulisan telah diterbitkan oleh media cetak dan online nasional seperti Kompas, Tempo, Republika, Kontan, Solopos, Tribun, Analisa, Detik.com, dan artikel jurnal, prosiding hingga buku terkait dengan isu kebijakan publik, lingkungan hidup, ekonomi, dan reformasi birokrasi. Penulis aktif dalam gerakan konservasi alam di kawasan Danau Toba. Puncaknya sebagai salah satu saksi kunci dalam pengadilan pelanggaran tindak pidana lingkungan hidup yang dilakukan PT Gorga Duma Sari (GDS) di kawasan lindung Tele, Samosir tahun 2012-2014 yang menjadi pemberitaan nasional dan menjadi pionir kasus yang dilakukan secara second line enforcement oleh pemerintah pusat.

Email Penulis: vincent.simandjorang@gmail.com

PERENCANAAN KARIR

Yoseb Boari, S.E., M.Si
Universitas Ottow Geissler Papua

Pengantar

Bab ini membahas topik penting tentang perencanaan karir! Karir merupakan aspek krusial dalam kehidupan kita, mempengaruhi bagaimana kita mengembangkan potensi diri, mencapai tujuan hidup, dan mencari kepuasan serta kesuksesan profesional. Perencanaan karir merupakan langkah awal yang kritis dalam merumuskan strategi untuk mencapai keberhasilan dalam dunia kerja.

Di tengah perubahan global yang terus berlangsung, dunia kerja menjadi semakin dinamis dan kompleks. Masa depan karir kita tidak lagi terbatas pada pekerjaan tradisional, melainkan juga mencakup peluang baru yang diciptakan oleh kemajuan teknologi dan transformasi industri. Oleh karena itu, menjadi semakin penting bagi kita untuk merencanakan karir secara bijaksana dan proaktif.

Dalam bab ini, kita akan membahas tentang pengertian perencanaan karir dan tujuan perencanaan karir yang jelas, dan bagaimana mengidentifikasi bakat serta minat yang unik dalam diri kita. Selain itu, akan disajikan 9 pokok dalam perencanaan karir beserta contohnya untuk memahami tren pasar kerja, mengasah keterampilan yang relevan, dan mencari peluang karir yang menjanjikan.

Melalui bab ini, diharapkan para pembaca akan mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang bagaimana merencanakan karir secara holistik, mengoptimalkan potensi diri, dan membangun karir yang bermakna dan memuaskan. Baik Anda seorang profesional yang sedang mencari peluang baru atau seorang mahasiswa yang ingin memulai karir yang sukses, bab ini akan menjadi panduan yang berharga untuk mencapai impian karir Anda.

Definisi dan Tujuan Perencanaan Karir

Perencanaan karir adalah proses sistematis yang membantu seseorang mengidentifikasi dan mencapai tujuan karir mereka. Dalam perencanaan karir, terdapat beberapa pokok-pokok utama yang dibahas untuk membantu individu membuat keputusan yang tepat dan membangun karir yang sukses.

Perencanaan karir menurut Super (dalam Sharf, 1992) menyebutkan bahwa perencanaan karir dapat mengukur tingkat pemahaman individu terhadap macam-macam jenis pencarian informasi dan mengukur tingkat pemahaman mereka tentang berbagai aspek pekerjaan. Penyusunan rencana karir pada remaja ditandai dengan beragam kegiatan dalam hidupnya, seperti memperoleh pengetahuan tentang pilihan karir, berdialog dengan orang dewasa mengenai rencana karirnya, berpartisipasi aktif dalam kegiatan ekstrakurikuler, atau mengikuti kursus dan pelatihan sesuai minatnya. Karena itu, disarankan agar perencanaan karir untuk masa depan dapat direncanakan lebih awal.

Perencanaan karir merupakan salah satu bagian dari aspek dari perkembangan sikap karir. Super (dalam Sharf, 1992), menunjukkan bahwa orientasi karir total seseorang individu terdiri dari beberapa aspek, yaitu: (1) Perkembangan sikap-sikap karir, yang meliputi perencanaan karir dan eksplorasi karir; dan (2) Perkembangan pengetahuan dan keterampilan, yang meliputi pengetahuan tentang pembuatan keputusan dan pengetahuan tentang informasi dunia kerja.

Lebih lanjut Super (dalam Sharf, 1992) memaparkan bahwa Perencanaan karir adalah suatu proses dimana individu dapat mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan karirnya. Perencanaan karir melibatkan pengidentifikasian tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir dan penyusunan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut.

Dillard (1985), mengemukakan bahwa perencanaan karir merupakan proses pencapaian tujuan karir individu, yang ditandai dengan adanya: tujuan yang jelas setelah menyelesaikan pendidikan, cita-cita yang jelas terhadap pekerjaan, dorongan untuk maju dalam bidang pendidikan dan pekerjaan yang dicita-citakan, persepsi yang realistis terhadap diri dan lingkungan, kemampuan mengelompokkan pekerjaan yang diminati, memberikan penghargaan yang positif terhadap pekerjaan dan nilai-nilai, kemandirian dalam proses pengambilan keputusan, kematangan dalam hal mengambil keputusan, dan menunjukkan cara-cara realistis dalam mencapai cita-cita pekerjaan.

Menurut Dillard (1985), tujuan dari perencanaan karir adalah sebagai berikut:

1. Memperoleh kesadaran dan pemahaman diri (*acquiring self awareness and understanding*). Dalam hal ini, kesadaran dan pemahaman diri merupakan penilaian dari kelebihan dan kelemahan yang dimiliki individu. Langkah ini penting dalam memberikan penilaian yang realistis tentang dirinya sendiri untuk dipergunakan dalam perencanaan karirnya agar diperoleh arah yang efisien dalam kehidupan.
2. Mencapai kepuasan pribadi (*attaining personal satisfaction*). Melalui karir yang direncanakan terlebih dahulu, diharapkan individu tersebut akan mendapatkan kepuasan pribadi dari karir yang ditekuninya dalam kehidupannya.

3. Mempersiapkan diri untuk memperoleh penempatan dan penghasilan yang sesuai (*preparing for adequate placement*). Rencana karir ditunjukkan untuk mempersiapkan penempatan yang memadai dan menghindari penempatan yang tidak diharapkan.
4. Efektivitas usaha dan penggunaan waktu (*efficiently and effort*). Tujuannya untuk memilih secara sistematis, sehingga menghindari individu dari usaha coba-coba, sehingga membentuk dalam penggunaan waktu secara efisien.

Pokok-Pokok Perencanaan Karir

Pokok-Pokok Perencanaan Karir adalah langkah-langkah dan strategi yang dirumuskan untuk membantu seseorang merencanakan dan mengembangkan karirnya dengan bijaksana dan terarah. Perencanaan karir bertujuan untuk memahami tujuan, minat, bakat, dan nilai-nilai diri seseorang, sehingga dapat merumuskan jalur karir yang sesuai dan memuaskan.

Pokok-Pokok Perencanaan Karir diharapkan akan menjadi landasan yang kuat bagi seseorang untuk mengambil langkah strategis dalam mencapai kesuksesan dan kepuasan dalam karirnya. Dengan perencanaan yang baik, individu dapat menciptakan masa depan karir yang cerah dan memuaskan.

Berikut ini adalah beberapa pokok-pokok utama yang umumnya dibahas dalam perencanaan karir:

1. Pemahaman Diri

Proses ini melibatkan pemahaman mendalam tentang diri sendiri, seperti minat, nilai, keahlian, kepribadian, dan tujuan hidup. Mengetahui kekuatan dan kelemahan diri akan membantu seseorang memilih jalur karir yang sesuai dengan potensi dan preferensinya.

Pemahaman Diri dalam konteks Perencanaan Karir merujuk pada kesadaran dan pengetahuan mendalam tentang diri sendiri sebagai individu,

termasuk minat, nilai-nilai, bakat, keterampilan, dan kepribadian. Hal ini penting karena pemahaman diri yang baik menjadi dasar untuk memilih jalur karir yang sesuai, memahami tujuan pribadi, dan mengidentifikasi langkah-langkah yang tepat untuk mencapai kesuksesan dalam dunia kerja.

Contoh Pemahaman Diri dalam Perencanaan Karir:

- a. *Minat dan Bakat*: Seseorang yang memiliki pemahaman diri yang baik akan tahu apa minat dan bakatnya. Misalnya, jika seseorang memiliki minat yang mendalam dalam bidang seni, seperti melukis atau menyanyi, dan memiliki bakat yang terbukti dalam hal-hal tersebut, maka bisa mempertimbangkan karir dalam seni, seperti menjadi seniman atau penyanyi.
- b. *Keterampilan dan Potensi*: Pemahaman diri juga mencakup identifikasi keterampilan dan potensi yang dimiliki. Misalnya, seseorang yang memiliki keterampilan analitis yang kuat dan potensi untuk mengembangkan solusi teknologi, mungkin cocok untuk karir di bidang teknologi informasi atau analisis data.
- c. *Nilai-nilai Pribadi*: Memahami nilai-nilai pribadi adalah penting karena ini dapat mempengaruhi pilihan karir. Jika seseorang memiliki nilai-nilai etika yang tinggi dan ingin berkontribusi positif pada masyarakat, mungkin akan memilih karir dalam bidang layanan sosial atau pekerjaan di organisasi nirlaba.
- d. *Kepribadian dan Gaya Kerja*: Setiap individu memiliki kepribadian dan gaya kerja yang berbeda-beda. Memahami karakteristik kepribadian diri dapat membantu menentukan lingkungan kerja yang cocok dan mencari peran yang sesuai. Sebagai contoh, seseorang yang ekstrovert dan menyukai interaksi sosial mungkin lebih cocok dengan karir dalam pemasaran atau hubungan masyarakat.

- e. *Poin Kelemahan dan Potensi Pengembangan:* Selain mengenali kelebihan dan kekuatan, pemahaman diri juga mencakup pengenalan akan kelemahan atau keterbatasan diri. Ini membantu seseorang mengidentifikasi area di mana ia perlu mengembangkan diri atau mencari dukungan untuk meningkatkan keterampilan yang diperlukan dalam karirnya.

Pemahaman diri yang mendalam menjadi fondasi penting dalam perencanaan karir yang sukses. Ketika seseorang benar-benar mengenal dirinya sendiri, maka dia dapat membuat pilihan karir yang sesuai dengan minat dan potensinya, sehingga lebih termotivasi dan merasa puas dengan pekerjaannya. Ini juga membantu menghindari kesalahan dalam memilih karir yang tidak sesuai dan berpotensi menghadapi tantangan di masa depan.

2. Penjelajahan Pilihan Karir

Mengidentifikasi berbagai opsi karir yang ada dan menyelidiki informasi mengenai setiap opsi. Ini melibatkan penelitian tentang bidang pekerjaan, persyaratan pendidikan, peluang karir, dan tren industri.

Penjelajahan Pilihan Karir dalam konteks Perencanaan Karir merujuk pada proses eksplorasi dan penelusuran berbagai opsi karir yang ada untuk mengetahui lebih banyak tentang berbagai bidang pekerjaan, industri, dan profesi yang menarik minat individu. Tujuan dari penjelajahan pilihan karir adalah untuk memperoleh informasi yang mendalam tentang kesempatan dan tantangan yang ada dalam berbagai bidang, sehingga dapat membantu individu membuat keputusan karir yang lebih terarah dan tepat.

Contoh Penjelajahan Pilihan Karir dalam Perencanaan Karir:

- a. *Magang atau Praktek Kerja:* Seorang mahasiswa atau lulusan baru dapat mencari kesempatan magang atau praktek kerja dalam berbagai perusahaan atau organisasi yang sesuai dengan minat dan bidang studinya. Melalui pengalaman ini, mereka dapat mengeksplorasi lingkungan kerja dan melihat bagaimana pekerjaan sebenarnya dijalankan dalam bidang tertentu.
- b. *Pengamatan Lapangan:* Individu dapat mengambil kesempatan untuk mengamati atau mengikuti para profesional yang sudah berpengalaman dalam bidang yang diminatinya. Dengan melihat dari dekat aktivitas dan tanggung jawab mereka, individu bisa mendapatkan gambaran lebih nyata tentang bagaimana pekerjaan dalam bidang tersebut.
- c. *Berbicara dengan Profesional:* Berbicara dengan orang-orang yang sudah berkarir dalam bidang tertentu dapat memberikan wawasan berharga tentang tantangan, peluang, dan perkembangan dalam industri tersebut. Dengan bertanya langsung kepada para profesional, individu dapat mendapatkan perspektif yang berbeda dan mendalam tentang karir yang diminatinya.
- d. *Penelitian tentang Bidang Karir:* Melakukan penelitian mandiri tentang berbagai bidang karir melalui sumber daya online, buku, artikel, atau seminar dapat membantu seseorang memahami tren terbaru, peluang karir yang menarik, dan perkembangan industri yang berpengaruh.
- e. *Mencoba Aktivitas Ekstrakurikuler:* Aktivitas ekstrakurikuler di sekolah, universitas, atau komunitas dapat membantu individu mengeksplorasi minat dan bakatnya di luar lingkup akademis. Misalnya, seseorang yang tertarik pada bidang kreatif dapat mencoba berpartisipasi dalam klub seni atau teater untuk

mengetahui apakah ini adalah jalur karir yang sesuai.

- f. *Menghadiri Pameran atau Seminar Karir.* Mengikuti pameran karir atau seminar yang diadakan oleh berbagai industri atau perusahaan dapat membuka peluang untuk menemui perwakilan dari berbagai bidang dan memperoleh informasi langsung tentang pekerjaan dan kebutuhan pasar kerja saat ini.

Penjelajahan pilihan karir adalah langkah awal yang penting dalam perencanaan karir yang sukses. Dengan mengeksplorasi berbagai pilihan karir, seseorang dapat mengidentifikasi kesesuaian dengan minat dan potensinya, serta memahami apa yang diperlukan untuk mencapai kesuksesan di bidang yang diminatinya. Hal ini membantu individu membuat keputusan karir yang lebih baik dan memberikan landasan yang kuat untuk merencanakan langkah-langkah selanjutnya dalam mencapai tujuan karir.

3. Penetapan Tujuan Karir

Menetapkan tujuan jangka pendek dan jangka panjang dalam karir yang ingin dicapai. Tujuan yang jelas membantu memberikan arah yang lebih jelas dalam mengambil keputusan karir.

Penetapan Tujuan Karir dalam konteks Perencanaan Karir adalah proses menetapkan target atau sasaran spesifik yang ingin dicapai oleh seseorang dalam perjalanan karirnya. Tujuan karir ini berfungsi sebagai arah atau panduan yang jelas untuk merencanakan langkah-langkah yang diperlukan guna mencapai kesuksesan dan kepuasan dalam dunia kerja.

Contoh Penetapan Tujuan Karir dalam Perencanaan Karir:

- a. *Tujuan Jangka Pendek:* Seseorang mungkin menetapkan tujuan jangka pendek untuk mendapatkan pengalaman kerja di bidang

tertentu melalui magang atau praktek kerja. Misalnya, "Dalam dua bulan, saya ingin menyelesaikan magang di sebuah perusahaan teknologi terkemuka untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang industri ini."

- b. *Tujuan Menengah*: Tujuan menengah mungkin berkaitan dengan pencapaian pendidikan atau keterampilan tertentu yang diperlukan dalam karir yang diinginkan. Contohnya, "Dalam dua tahun, saya ingin menyelesaikan gelar sarjana di bidang keuangan dan mendapatkan sertifikasi terkait untuk menjadi analis keuangan."
- c. *Tujuan Jangka Panjang*: Tujuan jangka panjang lebih berfokus pada pencapaian karir yang signifikan dalam jangka waktu yang lebih lama. Misalnya, "Dalam sepuluh tahun, saya ingin menjadi manajer proyek di sebuah perusahaan teknologi besar dan berkontribusi pada pengembangan produk inovatif."
- d. *Tujuan Pengembangan Keterampilan*: Seseorang mungkin menetapkan tujuan untuk mengembangkan keterampilan khusus yang relevan dengan karirnya. Contohnya, "Dalam enam bulan, saya ingin menguasai bahasa pemrograman tertentu untuk meningkatkan kualifikasi saya sebagai seorang pengembang perangkat lunak."
- e. *Tujuan Pengalaman Lintas Budaya*: Beberapa individu mungkin menetapkan tujuan untuk bekerja di luar negeri atau mengalami lingkungan kerja lintas budaya. Misalnya, "Dalam tiga tahun, saya ingin mendapatkan kesempatan untuk bekerja di cabang perusahaan kami di luar negeri untuk memperluas wawasan dan pengalaman saya dalam manajemen internasional."

Penetapan tujuan karir membantu memberikan fokus dan motivasi dalam upaya mencapai impian karir seseorang. Tujuan yang jelas membantu seseorang membuat keputusan yang lebih tepat dalam memilih

pendidikan, pelatihan, dan kesempatan kerja yang sesuai dengan visi jangka panjang mereka. Selain itu, tujuan yang spesifik dapat memberikan ukuran keberhasilan yang jelas sehingga seseorang dapat mengevaluasi kemajuan dan memperbarui rencana perencanaan karir mereka secara berkala.

4. Pengembangan Keterampilan

Mengidentifikasi keterampilan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan karir dan berusaha mengembangkan keterampilan tersebut melalui pelatihan, pendidikan, dan pengalaman kerja.

Pengembangan Keterampilan dalam konteks Perencanaan Karir merujuk pada proses meningkatkan dan mengasah keterampilan dan kompetensi yang relevan dengan bidang pekerjaan atau karir yang diinginkan. Pengembangan keterampilan merupakan langkah penting dalam merencanakan karir karena membantu individu menjadi lebih kompetitif di pasar kerja dan siap menghadapi tuntutan yang terus berubah dalam dunia kerja.

Contoh Pengembangan Keterampilan dalam Perencanaan Karir:

- a. *Keterampilan Teknis*: Jika seseorang ingin mengejar karir sebagai seorang desainer grafis, mereka perlu mengembangkan keterampilan teknis dalam perangkat lunak desain seperti Adobe Illustrator atau Photoshop. Dengan berlatih secara teratur dan mengikuti kursus atau pelatihan khusus, mereka dapat meningkatkan keterampilan teknis mereka dalam bidang tersebut.
- b. *Keterampilan Komunikasi*: Keterampilan komunikasi yang baik sangat penting di berbagai bidang pekerjaan. Seseorang dapat mengembangkan keterampilan ini dengan mengambil kelas komunikasi, mengikuti workshop, atau berlatih berbicara di depan

umum melalui kegiatan seperti debat atau pidato.

- c. *Keterampilan Manajemen Waktu*: Keterampilan manajemen waktu yang efektif membantu seseorang mengatur dan memprioritaskan tugas-tugasnya dengan baik. Untuk mengembangkan keterampilan ini, seseorang dapat mencoba menggunakan teknik atau aplikasi manajemen waktu, seperti metode Pomodoro atau aplikasi perencanaan harian.
- d. *Keterampilan Leadership*: Jika seseorang bercita-cita untuk menjadi seorang pemimpin di organisasi atau perusahaan, mereka dapat mengembangkan keterampilan kepemimpinan dengan mengambil peran kepemimpinan dalam proyek atau tim, belajar dari pemimpin yang berpengalaman, atau mengikuti pelatihan kepemimpinan.
- e. *Keterampilan Analitis*: Keterampilan analitis penting dalam banyak bidang, seperti keuangan, pemasaran, atau ilmu data. Seseorang dapat mengembangkan keterampilan ini dengan mempelajari metode analisis data, mengikuti kursus statistik, atau berlatih memecahkan masalah dengan pendekatan analitis.
- f. *Keterampilan Soft Skills*: Selain keterampilan teknis, keterampilan lunak (soft skills) seperti kerjasama tim, adaptabilitas, dan kemampuan beradaptasi dengan perubahan juga sangat berharga dalam dunia kerja. Mengembangkan keterampilan ini dapat melibatkan berpartisipasi dalam proyek tim, berkomunikasi secara efektif dengan rekan kerja, atau menghadapi tantangan dalam lingkungan kerja yang dinamis.

Pengembangan keterampilan adalah proses berkelanjutan yang terjadi sepanjang karir seseorang. Dengan mengidentifikasi keterampilan yang perlu ditingkatkan dan berinvestasi dalam pengembangan diri, individu dapat meningkatkan

daya saingnya di pasar kerja dan mencapai kemajuan yang lebih baik dalam perjalanan karir mereka.

5. Perencanaan Pendidikan

Memilih jalur pendidikan yang sesuai dengan tujuan karir dan melanjutkan pendidikan formal atau pelatihan tambahan jika diperlukan.

Perencanaan Pendidikan dalam konteks Perencanaan Karir merujuk pada proses merencanakan pendidikan dan pelatihan yang diperlukan untuk mencapai tujuan karir yang diinginkan. Ini melibatkan penentuan jalur pendidikan yang tepat, kursus, sertifikasi, atau program pelatihan yang relevan dengan karir yang diminati. Perencanaan pendidikan membantu individu memperoleh kualifikasi dan keterampilan yang diperlukan untuk menjadi lebih kompeten dan siap menghadapi tuntutan dalam dunia kerja yang semakin kompleks.

Contoh Perencanaan Pendidikan dalam Perencanaan Karir:

- a. *Pilihan Program Studi*: Seseorang yang tertarik dengan bidang teknologi informasi mungkin merencanakan pendidikan dengan memilih program studi seperti Teknik Informatika, Ilmu Komputer, atau Sistem Informasi. Pemilihan program studi ini akan memberikan dasar pengetahuan yang relevan dengan karir di *industri teknologi*.
- b. *Tingkat Pendidikan*: Perencanaan pendidikan juga mencakup tingkat pendidikan yang ingin dicapai. Misalnya, seseorang yang ingin menjadi seorang manajer atau direktur perusahaan mungkin merencanakan untuk mendapatkan gelar MBA (Master of Business Administration) sebagai tingkat pendidikan lanjutan.
- c. *Pelatihan Khusus*: Untuk beberapa bidang pekerjaan, pelatihan khusus atau sertifikasi tertentu diperlukan. Sebagai contoh, seseorang

yang ingin menjadi seorang ahli keamanan siber dapat merencanakan untuk mengikuti kursus keamanan siber dan memperoleh sertifikasi yang diakui secara industri.

- d. *Pembelajaran Berkelanjutan*: Perencanaan pendidikan tidak berhenti setelah mendapatkan gelar atau kualifikasi awal. Penting untuk terus melakukan pembelajaran berkelanjutan dan mengikuti perkembangan dalam bidang pekerjaan yang dipilih. Seorang profesional di industri pemasaran digital, misalnya, perlu terus mengikuti perkembangan terbaru dalam algoritma pencarian dan media sosial.
- e. *Pendidikan Online atau Kursus Jarak Jauh*: Kemajuan teknologi telah memberikan akses lebih besar ke pendidikan online atau kursus jarak jauh. Seseorang yang ingin mengembangkan keterampilan tertentu dapat memanfaatkan sumber daya ini untuk belajar secara fleksibel sesuai jadwal dan kebutuhan mereka.

Perencanaan pendidikan merupakan bagian penting dari perencanaan karir karena memberikan fondasi pendidikan yang kokoh dan relevan dengan bidang pekerjaan yang diminati. Dengan merencanakan pendidikan dengan baik, seseorang dapat meningkatkan peluang kesuksesan dalam mencapai tujuan karir mereka, menjadi lebih adaptif terhadap perubahan di pasar kerja, dan mampu bersaing dengan kompetitor yang lain.

6. Strategi Pencarian Kerja

Menyiapkan diri untuk mencari pekerjaan dengan membuat resume yang menarik, berlatih wawancara, dan membangun jaringan profesional.

Strategi Pencarian Kerja dalam konteks Perencanaan Karir adalah serangkaian langkah dan pendekatan yang dirancang secara terorganisir untuk mencari dan mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan tujuan karir dan kualifikasi seseorang. Tujuan dari

strategi pencarian kerja adalah untuk meningkatkan peluang mendapatkan pekerjaan yang diinginkan dan meminimalkan kesulitan dalam proses mencari pekerjaan.

Contoh Strategi Pencarian Kerja dalam Perencanaan Karir:

- a. *Penyusunan Resume yang Menarik*: Sebelum mencari pekerjaan, seseorang harus menyusun resume yang menarik dan sesuai dengan posisi yang dilamar. Resume harus mencantumkan pendidikan, pengalaman kerja, keterampilan, dan prestasi yang relevan dengan posisi yang diinginkan.
- b. *Penelusuran Lowongan Pekerjaan*: Menggunakan situs web karir, portal kerja, dan jaringan profesional adalah cara efektif untuk menemukan lowongan pekerjaan yang sesuai. Misalnya, seorang desainer grafis dapat mencari pekerjaan di situs web khusus untuk industri kreatif.
- c. *Berinteraksi dengan Jaringan Profesional*: Berinteraksi dengan jaringan profesional, termasuk teman, mantan kolega, dan anggota organisasi terkait, dapat membuka kesempatan pekerjaan yang tidak terpublikasikan secara luas.
- d. *Mengikuti Acara Karir dan Job Fair*: Menghadiri acara karir dan job fair adalah cara bagus untuk bertemu dengan perwakilan perusahaan dan mendapatkan informasi tentang peluang pekerjaan langsung dari sumbernya.
- e. *Menyesuaikan Surat Lamaran*: Setiap surat lamaran harus disesuaikan dengan perusahaan dan posisi yang dilamar. Surat lamaran yang personal dan disesuaikan menunjukkan ketertarikan dan keseriusan seseorang terhadap posisi yang dilamar.

- f. *Berlatih Wawancara*: Persiapan untuk wawancara kerja adalah bagian penting dari strategi pencarian kerja. Berlatih menjawab pertanyaan wawancara umum dan berpikir tentang bagaimana mengartikulasikan kualifikasi dan keunggulan diri adalah hal yang sangat penting.
- g. *Mengikuti Pelatihan atau Sertifikasi Tambahan*: Kadang-kadang, mengikuti pelatihan atau memperoleh sertifikasi tambahan dapat meningkatkan peluang seseorang untuk mendapatkan pekerjaan yang diinginkan. Misalnya, seseorang yang mencari pekerjaan di industri teknologi dapat memperoleh sertifikasi dalam bahasa pemrograman yang relevan.

Strategi Pencarian Kerja membantu memandu seseorang melalui proses mencari pekerjaan dengan lebih efisien dan efektif. Dengan menggunakan strategi yang tepat, seseorang dapat meningkatkan peluang untuk mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan tujuan karirnya dan memulai langkah selanjutnya dalam meraih kesuksesan profesional.

7. Manajemen Perubahan Karir

Mungkin dalam hidup seseorang terjadi perubahan tujuan atau minat karir. Oleh karena itu, penting untuk bisa mengidentifikasi kapan perubahan karir diperlukan dan mengelola transisi tersebut.

Manajemen Perubahan Karir dalam konteks Perencanaan Karir adalah kemampuan dan keterampilan untuk mengelola transisi dari satu bidang atau pekerjaan ke bidang atau pekerjaan lain yang berbeda. Ini melibatkan identifikasi tujuan karir baru, merumuskan strategi untuk mencapai tujuan tersebut, dan mengatasi tantangan atau hambatan yang mungkin muncul selama perubahan karir.

Contoh Manajemen Perubahan Karir dalam Perencanaan Karir:

- a. *Pengalihan Bidang Pekerjaan:* Seorang profesional mungkin memutuskan untuk mengalihkan karir dari bidang pemasaran ke bidang teknologi informasi. Manajemen perubahan karir melibatkan identifikasi keterampilan dan pelatihan yang perlu dikembangkan untuk menjadi kompeten di industri teknologi, serta mengatasi perasaan ketidakpastian dan kecemasan yang mungkin timbul selama perubahan tersebut.
- b. *Pengembangan Keterampilan Baru:* Seseorang yang ingin beralih ke bidang yang berbeda mungkin perlu mengembangkan keterampilan baru yang relevan dengan karir baru. Contohnya, seorang yang ingin beralih ke bidang manajemen proyek mungkin perlu memperoleh sertifikasi dalam manajemen proyek dan mengasah keterampilan kepemimpinan.
- c. *Jaringan dan Kontak Industri:* Manajemen perubahan karir juga mencakup membangun dan memperluas jaringan profesional di industri yang baru. Mencari dukungan dan koneksi dari orang-orang yang sudah berpengalaman di bidang tersebut dapat membantu dalam penyesuaian dan mencari peluang kerja baru.
- d. *Evaluasi Pekerjaan:* Selama proses perubahan karir, seseorang harus secara kritis mengevaluasi pekerjaan dan perusahaan yang sesuai dengan tujuan karir dan kebutuhannya. Pengambilan keputusan yang bijaksana tentang peluang kerja yang muncul adalah bagian dari manajemen perubahan karir yang efektif.
- e. *Mental dan Emosional:* Manajemen perubahan karir juga melibatkan aspek mental dan emosional. Seseorang harus dapat menghadapi ketidakpastian, kekhawatiran, atau kecemasan yang mungkin timbul selama perubahan karir. Kemampuan untuk menjaga motivasi dan optimisme dalam menghadapi perubahan adalah kunci untuk mengatasi rintangan dan meraih kesuksesan dalam karir yang baru.

Manajemen Perubahan Karir membantu individu dalam menghadapi transisi karir dengan lebih efektif dan terarah. Ini melibatkan penyesuaian, pembelajaran, dan kesiapan untuk menghadapi tantangan baru yang mungkin muncul selama perubahan. Dengan manajemen perubahan karir yang baik, individu dapat menghadapi perubahan karir dengan lebih percaya diri dan mampu mencapai kesuksesan dalam bidang pekerjaan yang baru.

8. Pertimbangan Keseimbangan Kehidupan Kerja

Mengenali pentingnya keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, dan bagaimana membangun kehidupan kerja yang memungkinkan kebahagiaan dan kepuasan secara keseluruhan.

Pertimbangan Keseimbangan Kehidupan Kerja dalam konteks Perencanaan Karir merujuk pada upaya menyelaraskan antara kehidupan profesional dengan aspek-aspek penting dalam kehidupan pribadi dan sosial seseorang. Ini melibatkan kesadaran terhadap pentingnya menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan waktu untuk beristirahat, berkumpul dengan keluarga, mengejar hobi, menjaga kesehatan, dan menjalin hubungan sosial. Pertimbangan ini menjadi penting karena keseimbangan yang baik dapat meningkatkan kualitas hidup, kesehatan mental, dan kepuasan secara keseluruhan.

Contoh Pertimbangan Keseimbangan Kehidupan Kerja dalam Perencanaan Karir:

- a. *Menetapkan Batasan Waktu Kerja:* Seorang profesional dapat menetapkan batasan waktu kerja yang jelas untuk memastikan waktu yang cukup untuk beristirahat dan menghabiskan waktu bersama keluarga. Misalnya, memutuskan untuk tidak memeriksa email pekerjaan setelah jam kerja atau menghindari pekerjaan di akhir pekan.

- b. *Fleksibilitas Kerja*: Memilih pekerjaan atau mencari perusahaan yang menawarkan fleksibilitas kerja, seperti bekerja dari rumah atau memiliki jam kerja yang lebih teratur, dapat membantu mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi.
- c. *Prioritaskan Aktivitas Non-Kerja*: Dalam perencanaan karir, seseorang dapat menetapkan prioritas untuk aktivitas non-kerja, seperti berolahraga, berkumpul dengan teman-teman, atau mengejar hobi. Dengan mengatur waktu untuk hal-hal ini, seseorang dapat menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.
- d. *Manfaatkan Cuti dan Liburan*: Mengambil cuti atau liburan secara teratur adalah penting untuk menjaga keseimbangan kehidupan kerja. Contohnya, menyusun rencana liburan dengan keluarga atau teman-teman dapat memberikan waktu istirahat dan penyegaran *dari rutinitas kerja*.
- e. *Gunakan Teknologi Secara Bijaksana*: Teknologi dapat membantu meningkatkan efisiensi dalam pekerjaan, tetapi juga dapat mengganggu keseimbangan kehidupan. Menggunakan teknologi dengan bijaksana dan menetapkan batasan untuk penggunaan ponsel atau media sosial selama waktu bersama keluarga atau istirahat dapat membantu menciptakan keseimbangan yang lebih baik.

Pertimbangan keseimbangan kehidupan kerja adalah penting untuk menjaga kualitas hidup, menghindari kelelahan atau kejenuhan, dan memastikan kebahagiaan secara keseluruhan. Dalam perencanaan karir, seseorang harus memperhitungkan bagaimana pekerjaan yang dipilih dapat berdampak pada kehidupan pribadi dan sosialnya, serta mencari cara untuk mencapai

keseimbangan yang optimal untuk mencapai kebahagiaan dan kesuksesan holistik.

9. Evaluasi dan Penyesuaian

Melakukan evaluasi berkala terhadap perkembangan karir dan menyempurnakan rencana karir sesuai dengan perubahan kebutuhan dan kondisi.

Evaluasi dan Penyesuaian dalam konteks Perencanaan Karir merujuk pada proses mengevaluasi kemajuan dan pencapaian dalam perencanaan karir yang telah ditetapkan sebelumnya, dan kemudian melakukan penyesuaian atau perubahan jika diperlukan. Ini merupakan langkah penting dalam perencanaan karir karena membantu individu memastikan bahwa mereka tetap di jalur yang benar menuju tujuan karir yang diinginkan dan mengatasi tantangan atau perubahan yang mungkin terjadi dalam perjalanan karir mereka.

Contoh Evaluasi dan Penyesuaian dalam Perencanaan Karir:

- a. *Evaluasi Progres Pendidikan:* Setelah menetapkan tujuan pendidikan tertentu dalam perencanaan karir, seseorang dapat mengevaluasi kemajuan mereka dalam mencapai tujuan tersebut. Jika ada hambatan dalam mendapatkan kualifikasi tertentu, mereka dapat mempertimbangkan alternatif seperti kursus tambahan atau pelatihan yang lebih spesifik.
- b. *Menilai Pencapaian Keterampilan:* Seseorang dapat menilai keterampilan yang telah dikembangkan selama perjalanan karir. Jika ada keterampilan yang perlu ditingkatkan atau keterampilan baru yang diperlukan dalam pekerjaan, maka mereka dapat merencanakan untuk mengikuti pelatihan atau sertifikasi tambahan.
- c. *Menilai Keseimbangan Kehidupan Kerja:* Setelah bekerja dalam bidang tertentu, seseorang dapat mengevaluasi sejauh mana keseimbangan

kehidupan kerja mereka. Jika mereka merasa beban kerja terlalu berat dan mengganggu keseimbangan kehidupan pribadi, maka mereka dapat mencari opsi pekerjaan lain yang lebih sesuai dengan tujuan keseimbangan kehidupan kerja mereka.

- d. *Evaluasi Kemajuan Karir*: Seseorang dapat mengevaluasi sejauh mana mereka telah mencapai tujuan karir yang telah ditetapkan sebelumnya. Jika ada perubahan dalam prioritas atau minat, mereka dapat menyesuaikan rencana karir mereka untuk mencerminkan perubahan tersebut.
- e. *Menilai Kepuasan Pekerjaan*: Evaluasi kepuasan dalam pekerjaan saat ini adalah langkah penting dalam perencanaan karir. Jika seseorang merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka, mereka dapat mencari peluang baru atau mungkin mengeksplorasi karir yang lebih sesuai dengan minat dan kebutuhan mereka.

Evaluasi dan penyesuaian adalah proses berkelanjutan dalam perencanaan karir. Dengan secara teratur mengevaluasi progres dan pencapaian, serta melakukan penyesuaian berdasarkan perubahan dan tantangan yang muncul, individu dapat memastikan bahwa mereka tetap berada di jalur yang benar dalam mencapai tujuan karir mereka dan mencapai kesuksesan yang lebih besar.

Dengan memahami dan mengaplikasikan pokok-pokok utama perencanaan karir, seseorang dapat melangkah maju dengan keyakinan dalam mencapai tujuan-tujuan karir mereka. Keputusan yang bijaksana, rencana yang terarah, dan kerja keras mereka akan membawa mereka menuju kesuksesan dalam dunia pekerjaan. Dengan mengambil langkah-langkah yang tepat dalam perencanaan karir, individu dapat menciptakan perjalanan karir yang bermakna dan memuaskan, di mana potensi dan minat mereka benar-benar dapat berkembang. Melalui perencanaan karir yang efektif, mereka dapat membuka pintu-pintu peluang, melewati tantangan,

dan akhirnya mencapai keberhasilan yang mereka dambakan. Dengan demikian, perencanaan karir yang matang tidak hanya menguntungkan secara profesional, tetapi juga membawa kepuasan dan kebahagiaan dalam perjalanan hidup mereka.

Daftar Pustaka

Dillard. J. M. (1985). Lifelong Career Planing. Ohio: A bell & Howell Company Columbus.

Sharf, R.S. (1992). Applying Career Development Theory to Counseling. California: Brook/Cole Publisher Company.

Profil Penulis



Yoseb Boari, S.E., M.Si

lahir di Sorong pada tanggal 24 Agustus 1987. Dia adalah seorang penulis yang telah menghasilkan berbagai artikel yang memberikan wawasan dan pemahaman tentang isu-isu ekonomi dan pembangunan yang relevan. Yoseb menunjukkan minat yang kuat dalam bidang ini sejak awal dan terus mengembangkan pengetahuannya seiring berjalannya waktu. Setelah menyelesaikan pendidikan menengahnya, Yoseb memutuskan untuk melanjutkan pendidikan tinggi di Universitas Kristen Satya Wacana di Kota Salatiga, Jawa Tengah. Pada tahun 2011, ia berhasil meraih gelar Sarjana (S1) dalam bidang ekonomi dari universitas tersebut. Selama studi sarjananya, Yoseb memperoleh pemahaman yang mendalam tentang teori ekonomi dan penerapannya dalam konteks nyata. Ketertarikan Yoseb dalam bidang studi pembangunan semakin berkembang, dan ia memutuskan untuk melanjutkan pendidikan pascasarjana di Universitas Kristen Satya Wacana. Pada tahun 2014, ia meraih gelar Magister (S2) dalam bidang Studi Pembangunan. Program studi tersebut memperluas wawasannya tentang isu-isu sosial dan ekonomi yang berkaitan dengan pembangunan, serta mengasah kemampuan analisisnya. Setelah menyelesaikan pendidikan pascasarjana, Yoseb memulai karirnya sebagai dosen di Fakultas Ekonomi & Bisnis Program Studi Ekonomi Pembangunan di Universitas Ottow Geissler Papua. Sebagai seorang dosen, Yoseb berdedikasi untuk mentransfer pengetahuan dan pengalaman yang dimilikinya kepada para mahasiswa, serta terlibat dalam penelitian dan pengembangan dalam bidang ekonomi dan pembangunan.

Selain aktif sebagai dosen, Yoseb juga merupakan seorang penulis yang produktif. Beberapa artikelnya telah dipublikasikan, termasuk "Berjuang Di Antara Peluang: Studi Pada Pedagang Mama-mama Asli Papua di Pasar Remu Kota Sorong", yang diterbitkan oleh Satya Wacana University Press pada tahun 2014. Artikel-artikel lainnya mencakup topik tentang peran kelompok usaha nelayan dalam meningkatkan pendapatan nelayan, peran petani dalam meningkatkan ekonomi keluarga, dampak Covid-19 terhadap UMKM (Studi Kasus Pedagang Kaki Lima di Kelurahan VIM), serta pembangunan jembatan Youtefa dan UMKM di Teluk Youtefa Distrik Muara Tami Kota Jayapura. Yoseb Boari adalah seorang penulis yang berdedikasi untuk membagikan

pengetahuannya dalam bidang ekonomi dan pembangunan. Melalui karya-karyanya, ia berusaha memberikan kontribusi positif dalam memahami dan mengatasi tantangan-tantangan yang dihadapi oleh masyarakat terkait dengan pembangunan ekonomi.

email : yobo.uogp@gmail.com

PENGEMBANGAN DAN PELATIHAN SUMBER DAYA MANUSIA

Ade Putra Ode Amane, S.Sos., M.Si
Universitas Muhammadiyah Luwuk

Pengertian Pengembangan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia Pemerintahan

Pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia (SDM) pemerintahan adalah proses sistematis dan terorganisir untuk meningkatkan kompetensi, keterampilan, pengetahuan, dan sikap pegawai atau aparatur sipil negara (ASN) yang bekerja di lembaga pemerintahan. Tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan kualitas pelayanan publik agar pemerintah dapat memberikan layanan yang lebih baik kepada masyarakat.

Pengertian dari pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia pemerintahan meliputi beberapa poin penting: (Fajrillah et al., 2022); (Fardiansyah et al., 2023); (Hatta et al., 2023); (Amane, Febriana, et al., 2023); (Ritonga et al., 2023)

1. Meningkatkan Kompetensi: Tujuan pengembangan sumber daya manusia pemerintah adalah untuk memastikan bahwa karyawan memiliki kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka sesuai dengan peraturan dan kebijakan yang berlaku.

2. Peningkatan Keterampilan: Pelatihan memberikan kesempatan bagi pegawai pemerintahan untuk mengembangkan keterampilan spesifik yang relevan dengan pekerjaan mereka, seperti keterampilan manajerial, administratif, komunikasi, dan teknologi informasi.
3. Pengetahuan dan Pemahaman: Pengembangan sumber daya manusia juga mencakup meningkatkan pengetahuan dan pemahaman pegawai tentang kebijakan, peraturan, dan masalah hukum yang berkaitan dengan pekerjaan mereka.
4. Pembentukan Sikap dan Etika: Selain keterampilan dan pengetahuan, pelatihan juga bertujuan untuk membentuk sikap dan etika yang positif dalam pelayanan publik, termasuk integritas, etika kerja, tanggung jawab, dan profesionalisme.
5. Menghadapi Tantangan: Pelatihan dapat membantu pegawai pemerintahan menghadapi tantangan dan perubahan yang terjadi di tempat kerja, termasuk dalam menghadapi situasi darurat atau krisis.
6. Peningkatan Kinerja Pemerintahan: Dengan meningkatkan kompetensi dan kualitas pegawai, pengembangan SDM pemerintahan berdampak pada peningkatan kinerja lembaga pemerintahan secara keseluruhan.

Pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia pemerintahan meliputi pengenalan kebutuhan pelatihan, perencanaan program pelatihan yang tepat, pelaksanaan program sesuai rencana, dan evaluasi hasil pelatihan untuk memastikan efektivitasnya. Selain itu, penggunaan teknologi informasi dan platform pembelajaran online dapat mendukung pengembangan sumber daya manusia pemerintahan dengan meningkatkan aksesibilitas dan efektivitas pelatihan.

Tujuan dan Manfaat Pengembangan dan Pelatihan SDM Pemerintahan

Untuk meningkatkan kualitas dan kinerja aparatur sipil negara (ASN), serta lembaga pemerintahan secara keseluruhan, pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia pemerintahan sangat penting. Berikut adalah beberapa tujuan dan keuntungan utama dari pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia pemerintah: (Afriansyah et al., 2022); (Fardiansyah et al., 2023); (Alaslan et al., 2023); (Amane, Febriana, et al., 2023); (Ausat et al., 2023); (Mustanir et al., 2023); (Bormasa et al., 2023)

Tujuan Pengembangan dan Pelatihan SDM Pemerintahan:

1. Meningkatkan Kompetensi: Tujuan utama adalah meningkatkan kemampuan pegawai pemerintahan sehingga mereka dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka dengan lebih efisien dan sesuai dengan tuntutan pekerjaan mereka.
2. Peningkatan Keterampilan: Mengembangkan keterampilan khusus yang relevan dengan pekerjaan, seperti keterampilan manajerial, teknis, komunikasi, dan pemecahan masalah.
3. Meningkatkan Pengetahuan: Membantu pegawai memahami kebijakan, hukum, dan peraturan terbaru yang berkaitan dengan bidang kerja mereka.
4. Pembentukan Sikap dan Etika: Membentuk sikap dan etika yang positif dalam pelayanan publik, termasuk integritas, etika kerja, dan tanggung jawab.
5. Peningkatan Kualitas Layanan Publik: Meningkatkan kualitas layanan publik yang diberikan oleh lembaga pemerintahan kepada masyarakat.
6. Mengoptimalkan Potensi Individu: Membantu karyawan pemerintah dalam memaksimalkan potensi mereka untuk membantu mencapai tujuan organisasi.

Manfaat Pengembangan dan Pelatihan SDM Pemerintahan:

1. Peningkatan Efisiensi: Pekerja yang terlatih dengan baik cenderung melakukan tugas dengan lebih efisien, menghemat waktu dan sumber daya.
2. Peningkatan Produktivitas: Dengan meningkatkan kompetensi dan keterampilan, pegawai akan lebih produktif dalam melaksanakan tugas-tugasnya.
3. Pengambilan Keputusan yang Lebih Baik: Pelatihan akan membantu karyawan membuat keputusan yang lebih baik dan berbasis data.
4. Meningkatkan Peningkatan Inovasi: Pelatihan yang tepat dapat merangsang inovasi dan kreativitas di dalam organisasi pemerintahan.
5. Peningkatan Kepuasan Masyarakat: Orang-orang akan lebih puas dengan layanan pemerintah jika layanan lebih baik.
6. Peningkatan Reputasi Pemerintahan: Peningkatan kualitas dan efektivitas pelayanan akan berkontribusi pada peningkatan reputasi dan citra pemerintah di mata masyarakat.
7. Meningkatkan Retensi Pegawai: Program pelatihan dan pengembangan yang efektif dapat meningkatkan tingkat kebahagiaan dan motivasi karyawan, yang berarti tingkat *turnover* yang lebih rendah.

Investasi jangka panjang dalam pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia pemerintahan dapat membawa banyak manfaat bagi pemerintah dan masyarakat secara keseluruhan. Dengan meningkatkan kompetensi dan kualitas pegawai, pemerintah dapat memberikan layanan publik yang lebih baik dan efektif, menciptakan lingkungan kerja yang lebih inovatif dan produktif, dan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah.

Kebijakan Pengembangan SDM Pemerintahan

Kebijakan pengembangan sumber daya manusia (SDM) pemerintahan adalah serangkaian pernyataan dan langkah-langkah strategis yang ditetapkan oleh pemerintah atau lembaga pemerintah untuk mengelola dan meningkatkan kualitas, kompetensi, dan kinerja aparatur sipil negara (ASN) yang bekerja di berbagai tingkatan pemerintahan. Tujuan dari kebijakan ini adalah untuk memastikan bahwa sumber daya manusia di sektor pemerintahan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menyediakan layanan publik yang efisien, efektif, dan berkualitas tinggi kepada masyarakat.

Seluruh lembaga pemerintahan dapat menggunakan kebijakan pengembangan SDM pemerintahan sebagai panduan dalam merencanakan, melaksanakan, dan memantau program pengembangan dan pelatihan karyawan. Pelaksanaan kebijakan ini akan menghasilkan lingkungan kerja yang inovatif dan dinamis, serta karyawan yang memiliki kemampuan yang diperlukan untuk menghadapi perubahan dan tantangan, baik di dalam maupun di luar pemerintahan.

Peran Kebijakan dalam Meningkatkan Kualitas SDM Pemerintahan

Untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) pemerintahan, kebijakan sangat penting dan strategis. Kebijakan ini menentukan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program pengembangan dan pelatihan pegawai di lembaga pemerintahan. Berikut adalah beberapa fungsi utama kebijakan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia pemerintah: (Guampe et al., 2023); (Mustanir et al., 2023); (Amane, Bagenda, et al., 2023); (Hendrayady et al., 2022); (Fardiansyah et al., 2023)

1. Panduan dan Arah Strategis: Kebijakan pengembangan SDM pemerintah membantu seluruh instansi pemerintah dalam mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia secara

sistematis dan terarah. Ini membantu memastikan bahwa upaya pengembangan sumber daya manusia dilakukan secara konsisten dan sesuai dengan tujuan dan visi pemerintah.

2. Penetapan Prioritas: Kebijakan ini menetapkan prioritas dalam pengembangan SDM pemerintahan, memastikan bahwa sumber daya yang terbatas digunakan dengan efektif untuk meningkatkan kualitas pegawai pada bidang yang paling relevan dan strategis.
3. Mendorong Inovasi: Kebijakan yang mendukung pengembangan sumber daya manusia juga mendorong inovasi dalam pendekatan pelatihan dan pengembangan karyawan. Dengan adanya kebijakan ini, pemerintah akan mendorong berbagai upaya untuk menghasilkan cara belajar yang lebih efisien dan efektif.
4. Penggunaan Teknologi: Kebijakan ini mendorong pemanfaatan teknologi informasi dan media pembelajaran online dalam pelatihan dan pengembangan pegawai. Teknologi memungkinkan akses lebih mudah ke materi pelatihan dan memperluas jangkauan program pelatihan.
5. Pengukuran dan Evaluasi: Sistem untuk mengukur dan mengevaluasi hasil program pelatihan termasuk dalam kebijakan pengembangan sumber daya manusia pemerintahan. Oleh karena itu, pemerintah dapat menilai seberapa efektif program tersebut dan melakukan perbaikan yang diperlukan.
6. Pemberian Insentif: Kebijakan ini dapat mendukung pemberian insentif atau penghargaan bagi pegawai yang menunjukkan peningkatan kualitas dan kinerja melalui program pengembangan SDM. Hal ini dapat mendorong partisipasi dan motivasi pegawai untuk mengikuti program pelatihan dengan serius.
7. Peningkatan Kepemimpinan: Peningkatan kepemimpinan dapat ditekankan dalam kebijakan pengembangan SDM pemerintah. Pemerintah dapat

menghasilkan pemimpin yang cerdas dan berpandangan jauh melalui pelatihan kepemimpinan yang efektif.

8. Peningkatan Pelayanan Publik: Selain meningkatkan kualitas pegawai, kebijakan ini juga berdampak langsung pada peningkatan kualitas pelayanan publik yang diberikan oleh pemerintah kepada masyarakat.

Lembaga pemerintahan dapat merencanakan dan melaksanakan program pelatihan dan pengembangan yang efektif untuk meningkatkan kualitas pegawai dan memberikan pelayanan publik yang lebih baik. Kebijakan yang kuat dan berfokus ini menjadi dasar bagi pemerintahan yang lebih profesional, efektif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Analisis Kebutuhan Kebijakan Pengembangan SDM Pemerintahan

Analisis kebutuhan kebijakan pengembangan sumber daya manusia (SDM) adalah tahap penting dalam merumuskan kebijakan yang efektif dan sesuai dengan tantangan dan kebutuhan yang dihadapi oleh pemerintah. Tujuan dari analisis ini adalah untuk memahami kondisi dan tantangan sumber daya manusia di lembaga pemerintahan, menemukan kesenjangan atau gap antara kompetensi yang dimiliki dengan yang diperlukan, dan menentukan fokus dan prioritas upaya pengembangan SDM. Berikut adalah langkah-langkah yang biasanya dilakukan dalam analisis kebutuhan kebijakan pengembangan SDM pemerintahan: (Fardiansyah et al., 2023); (Bormasa et al., 2023); (Mustanir et al., 2023); (Hendrayady et al., 2022); (Umiyati et al., 2023)

1. Studi Kebijakan dan Perencanaan: Mengumpulkan dan menganalisis dokumen kebijakan pemerintah yang berkaitan dengan pengembangan tenaga kerja manusia, serta menemukan masalah strategis yang relevan dengan pengembangan tenaga kerja manusia.

2. Wawancara dan Konsultasi: Melakukan wawancara dan konsultasi dengan berbagai pemangku kepentingan di pemerintahan, termasuk pimpinan, manajer, dan pegawai untuk memahami perspektif mereka tentang kebutuhan dan tantangan SDM.
3. Survei dan Kuesioner: Survei atau kuesioner diberikan kepada karyawan untuk mengumpulkan informasi tentang kompetensi yang dimiliki, tingkat kepuasan dan motivasi karyawan, dan harapan mereka untuk pengembangan sumber daya manusia.
4. Analisis Data Pegawai: Mengumpulkan data pegawai terkait pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, dan kualifikasi lainnya untuk menilai tingkat kompetensi dan potensi pengembangan.
5. Analisis Kebutuhan Organisasi: Melakukan analisis tujuan dan strategi organisasi pemerintahan serta mencocokkan kebutuhan SDM dengan tujuan tersebut.
6. Menganalisis Tren dan Perkembangan: Mengidentifikasi tren dan perkembangan di bidang pelayanan publik, teknologi, dan regulasi yang dapat berdampak pada kebutuhan SDM pemerintahan.
7. Membuat Profil Kompetensi Ideal: Membuat profil kompetensi ideal pegawai yang sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan pekerjaan berdasarkan analisis data dan informasi yang diperoleh.
8. Mengidentifikasi Prioritas: Menentukan prioritas pengembangan SDM berdasarkan hasil analisis dan profil kompetensi ideal, serta menyusun skenario tindakan dan program pelatihan yang sesuai.
9. Mengukur Dampak dan Kesuksesan: Menentukan metrik keberhasilan dalam penerapan kebijakan pengembangan SDM dan merancang metode yang tepat untuk mengukur dan menilai dampak.

10. Merumuskan Kebijakan: Berdasarkan hasil analisis, merumuskan kebijakan pengembangan SDM pemerintahan yang komprehensif, berfokus, dan relevan dengan tantangan yang dihadapi.

Langkah awal penting dalam merencanakan dan menerapkan kebijakan yang efektif adalah melakukan analisis kebutuhan kebijakan pengembangan SDM pemerintahan. Dengan memahami secara menyeluruh kebutuhan dan tantangan SDM, pemerintah dapat mengalokasikan sumber daya secara efisien dan mengarahkan upaya pengembangan ke area yang paling penting untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Implementasi dan Evaluasi Kebijakan Pengembangan SDM Pemerintahan

Setelah kebijakan dirumuskan, implementasi dan evaluasi kebijakan pengembangan sumber daya manusia (SDM) pemerintahan adalah tahapan penting. Tahap ini melibatkan pelaksanaan kebijakan serta mengukur seberapa efektif dan berdampak kebijakan tersebut. Berikut adalah penjelasan mengenai implementasi dan evaluasi kebijakan pengembangan SDM pemerintahan: (Agus Hendrayady et al., 2022); (Hasan et al., 2023); (Hendrayady et al., 2022); (Sembiring et al., 2023); (Umiyati et al., 2023); (Alaslan et al., 2023); (Umiyati et al., 2023)

Implementasi Kebijakan Pengembangan SDM Pemerintahan:

1. Perencanaan Implementasi: Buat rencana implementasi yang jelas yang mencakup langkah-langkah, waktu, dan sumber daya yang diperlukan untuk menerapkan kebijakan pengembangan sumber daya manusia.
2. Koordinasi: Membentuk tim atau kelompok kerja yang bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan dan melaksanakan berbagai program dan kegiatan pengembangan SDM.

3. Pelaksanaan Program Pelatihan: Melaksanakan program pelatihan yang telah direncanakan sesuai dengan profil kompetensi yang telah diidentifikasi sebelumnya.
4. Monitoring dan Pengawasan: Melakukan monitoring secara berkala terhadap pelaksanaan program pengembangan SDM untuk memastikan bahwa program berjalan sesuai dengan rencana dan mencapai target yang ditetapkan.
5. Komitmen Pimpinan: Memastikan bahwa pimpinan pemerintahan berkomitmen untuk mendukung dan mendukung pelaksanaan kebijakan pengembangan SDM.
6. Evaluasi Pelaksanaan: Evaluasi proses implementasi dilakukan untuk menemukan peluang perbaikan dan hambatan.

Evaluasi Kebijakan Pengembangan SDM Pemerintahan:

1. Tentukan Indikator Keberhasilan: Untuk mengukur dampak kebijakan pengembangan SDM, buat indikator keberhasilan yang jelas dan dapat diukur.
2. Kumpulkan Data: Mengumpulkan data dan informasi yang relevan untuk mengevaluasi efektivitas program pelatihan dan pengembangan SDM.
3. Analisis Dampak: Analisis dampak kebijakan dilakukan dengan membandingkan hasil yang dicapai dengan tujuan.
4. Identifikasi Keberhasilan dan Tantangan: Mengidentifikasi keberhasilan dan tantangan yang dihadapi dalam pelaksanaan kebijakan pengembangan SDM.
5. Rekomendasi Perbaikan: Berdasarkan hasil evaluasi, membuat saran perbaikan atau pengembangan kebijakan tambahan untuk meningkatkan efektivitas program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.

6. Pelaporan Hasil: Menyusun laporan hasil evaluasi untuk disampaikan kepada pimpinan dan pemangku kepentingan terkait.
7. Aksi Perbaikan: Berdasarkan rekomendasi evaluasi, melakukan perbaikan dan perubahan yang diperlukan untuk meningkatkan pelaksanaan kebijakan pengembangan SDM di masa mendatang.

Evaluasi kebijakan pengembangan SDM pemerintahan sangat penting untuk mengetahui seberapa efektif kebijakan tersebut telah mencapai tujuan dan berdampak yang diharapkan. Evaluasi ini juga membantu menemukan area perbaikan dan kemungkinan perubahan kebijakan yang perlu dilakukan untuk meningkatkan efektivitas pengembangan SDM di masa depan. Dengan penerapan dan evaluasi yang tepat, pemerintah dapat terus meningkatkan sumber daya manusia lembaga pemerintahan dan meningkatkan kinerja dan pelayanan publik secara keseluruhan.

Pelatihan dan Pengembangan Kepemimpinan

Pelatihan dan pengembangan kepemimpinan adalah program dan kegiatan yang bertujuan untuk membantu para pemimpin di pemerintahan mengembangkan keterampilan dan kompetensi kepemimpinan yang diperlukan untuk memimpin dengan baik. Program-program ini bertujuan untuk menghasilkan pemimpin yang kuat, berani, dan mampu menghadapi tantangan yang kompleks dalam mengelola dan memimpin organisasi atau lembaga pemerintah.

Pemerintah berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan kepemimpinan untuk menghasilkan generasi pemimpin yang berpengalaman dan berintegritas. Dengan pemimpin seperti itu, pemerintah dapat mencapai tujuan strategisnya, meningkatkan kualitas pelayanan publik, dan menghadapi perubahan dan tantangan yang kompleks dalam era yang terus berubah.

Pentingnya Pengembangan Kepemimpinan di Lingkungan Pemerintahan

Berikut ini adalah beberapa alasan mengapa pengembangan kepemimpinan sangat penting dalam pemerintahan: (Ardiansyah, 2015); (Jutahaeen, 2021); (Fajrillah et al., 2022); (Ritonga et al., 2023); (Fardiansyah et al., 2023)

1. Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik: Pemimpin yang baik dapat mendorong pegawai pemerintah untuk memberikan pelayanan publik yang lebih baik dan berkualitas tinggi kepada masyarakat.
2. Membangun Integritas dan Etika: Pengembangan kepemimpinan membantu membangun pemimpin yang berintegritas dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugas-tugas pemerintahan.
3. Menghadapi Tantangan Kompleks: Pemimpin yang berkualitas mampu menangani perubahan dan tantangan ini dengan bijak. Ini adalah fakta bahwa pemerintahan dihadapkan pada tantangan yang semakin kompleks dan dinamis.
4. Memastikan Kepemimpinan yang Inklusif: Pengembangan kepemimpinan juga mendukung terciptanya kepemimpinan yang inklusif dan beragam, termasuk dukungan bagi pemimpin perempuan dan pemimpin dari latar belakang etnis yang berbeda.
5. Mengoptimalkan Sumber Daya Manusia: Pemimpin yang baik dapat mengoptimalkan sumber daya manusia yang dimiliki oleh pemerintah untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan.
6. Merumuskan Visi dan Strategi: Pemimpin yang berkualitas mampu merumuskan visi dan strategi yang jelas untuk mencapai tujuan pemerintahan.
7. Mendorong Inovasi dan Perubahan: Pemimpin yang baik memiliki kemampuan untuk mendorong inovasi dan perubahan yang diperlukan untuk meningkatkan efisiensi pemerintahan dan kualitas layanan publik.

8. Memotivasi Pegawai: Pemimpin yang berkualitas mampu memotivasi dan menginspirasi pegawai untuk mencapai kinerja yang lebih baik dan berkontribusi secara maksimal.
9. Membangun Kepemimpinan Berkelanjutan: Pengembangan kepemimpinan membantu membangun pemimpin yang bertahan lama yang siap mengisi posisi yang kosong.
10. Meningkatkan Kepercayaan Publik: Pemimpin yang berkualitas dan jujur dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah, memperkuat legitimasi pemerintah.

Investasi jangka panjang yang sangat berharga dalam pengembangan kepemimpinan di lingkungan pemerintahan adalah untuk membangun pemerintahan yang efektif, efisien, dan berorientasi pada pelayanan publik yang berkualitas. Pemimpin yang berkualitas memungkinkan pemerintahan untuk menangani tantangan yang sulit dan memenuhi harapan masyarakat dengan memberikan pelayanan publik yang baik dan bermakna.

Program Pelatihan Kepemimpinan untuk Peningkatan Kinerja Pemerintahan

Salah satu langkah strategis untuk meningkatkan kinerja pemerintahan secara keseluruhan adalah program pelatihan kepemimpinan. Pelatihan yang tepat memungkinkan para pemimpin pemerintahan untuk memperoleh kemampuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menghadapi masalah menantang, membuat keputusan strategis, mendorong karyawan, dan mencapai tujuan organisasi. Berikut adalah beberapa program pelatihan kepemimpinan yang dapat membantu meningkatkan kinerja pemerintahan: (Lian, 2017); (Hutahaean, 2021); (Rezeki et al., 2021); (Sintani et al., 2022); (Fardiansyah et al., 2023); (Bormasa et al., 2023)

1. **Kepemimpinan Transformasional:** Program ini berfokus pada pengembangan keterampilan kepemimpinan yang berfokus pada inspirasi, visi, dan perubahan positif. Para pemimpin akan dididik untuk menjadi agen perubahan yang dapat menginspirasi dan mendorong karyawan mereka untuk mencapai tujuan organisasi.
2. **Keterampilan Manajerial:** Pelatihan ini menyediakan keterampilan manajerial dasar seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Hal ini membantu pemimpin mengelola sumber daya dan tugas secara efisien.
3. **Keterampilan Komunikasi dan Negosiasi:** Program ini melatih pemimpin dalam komunikasi dan negosiasi yang efektif. Ini karena pemimpin pemerintahan harus dapat berkomunikasi dengan baik dengan anggota staf mereka dan dengan masyarakat secara keseluruhan.
4. **Pengelolaan Perubahan:** Program ini membantu pemimpin dalam mengelola perubahan organisasi dengan baik. Mereka akan belajar cara menghadapi resistensi perubahan dan menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi.
5. **Kepemimpinan Berbasis Nilai:** Pelatihan ini menekankan pentingnya kepemimpinan berdasarkan nilai-nilai dan etika. Pemimpin akan dididik untuk membuat keputusan berdasarkan integritas dan nilai-nilai mereka.
6. **Pengambilan Keputusan Strategis:** Pemimpin di pemerintahan perlu mampu mengambil keputusan strategis yang tepat. Program ini membantu mereka dalam mengembangkan keterampilan analitis dan kemampuan mengelola informasi.
7. **Mengelola Konflik:** Pelatihan ini mengajarkan pemimpin bagaimana menangani konflik yang mungkin terjadi di pemerintahan dan menemukan cara terbaik untuk menyelesaikannya.

8. Pengembangan Tim: Pemimpin di pemerintahan perlu mampu membangun dan mengelola tim yang efektif. Program ini membantu mereka dalam mengembangkan keterampilan kepemimpinan dalam mengelola kerja sama dan kolaborasi tim.
9. Pengembangan Diri: Program pengembangan diri membantu pemimpin menemukan potensi mereka, menemukan area yang perlu diperbaiki, dan terus berkembang untuk menjadi pemimpin yang lebih baik.
10. Pelatihan Teknologi dan Inovasi: Pelatihan ini membantu pemimpin memahami dan menggunakan teknologi informasi dan inovasi untuk meningkatkan pelayanan publik dan efisiensi.

Program pelatihan kepemimpinan ini harus disesuaikan dengan kebutuhan dan masalah khusus pemerintahan. Dengan memberikan program pelatihan yang tepat, pemerintah dapat menghasilkan pemimpin yang berkualitas dan berkompeten untuk mencapai tujuan strategis dan meningkatkan kinerja pelayanan publik.

Evaluasi Dampak Pelatihan Kepemimpinan pada Pemerintahan

Evaluasi dampak pelatihan kepemimpinan pada pemerintahan adalah proses untuk menilai seberapa efektif dan berhasil program pelatihan terhadap pemimpin pemerintahan. Tujuan evaluasi ini adalah untuk mengetahui sejauh mana program tersebut telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan, serta untuk menemukan keuntungan bagi orang-orang yang mengikuti program dan organisasi pemerintahan secara keseluruhan. Berikut adalah langkah-langkah umum dalam melakukan evaluasi dampak pelatihan kepemimpinan pada pemerintahan: (Ardiansyah, 2015); (Mulki et al., 2016); (Lian, 2017); (Mukrimaa et al., 2019); (Fardiansyah et al., 2023); (Hatta et al., 2023); (Mustanir et al., 2023)

1. Penetapan Tujuan Evaluasi: Tentukan tujuan evaluasi, yang mencakup pertanyaan penelitian yang ingin dijawab dan indikator keberhasilan.
2. Pengumpulan Data: Untuk menilai dampak program pelatihan, Anda harus mengumpulkan data yang relevan dan valid. Jenis data yang dapat dikumpulkan termasuk wawancara dengan peserta, atasan, atau bawahan, survei tentang kepuasan peserta pelatihan, dan tes keterampilan atau pengetahuan sebelum dan setelah pelatihan.
3. Analisis Data: Analisis data yang dikumpulkan untuk mengidentifikasi perubahan atau peningkatan yang terjadi setelah peserta mengikuti pelatihan. Identifikasi sejauh mana keterampilan atau kompetensi kepemimpinan telah meningkat.
4. Perbandingan Kelompok Kontrol: Jika memungkinkan, lakukan perbandingan antara kelompok peserta pelatihan dan kelompok kontrol—yakni kelompok yang tidak mengikuti pelatihan—untuk mengevaluasi pengaruh pelatihan yang lebih akurat.
5. Identifikasi Manfaat dan Keberhasilan: Identifikasi manfaat konkret yang diperoleh oleh peserta dan organisasi dari pelatihan. Misalnya, peningkatan produktivitas, perbaikan dalam gaya kepemimpinan, atau perubahan positif dalam iklim organisasi.
6. Evaluasi Relevansi Materi Pelatihan: Evaluasi dapat membantu menilai relevansi dan efektivitas materi pelatihan selain mengukur dampak. Untuk meningkatkan program pelatihan di masa depan, peserta dapat memberikan umpan balik.
7. Identifikasi Tantangan dan Perbaikan: Evaluasi juga dapat mengidentifikasi tantangan atau hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan program pelatihan dan membantu merumuskan perbaikan atau penyesuaian yang perlu dilakukan untuk pelatihan berikutnya.

8. Laporan Hasil: Laporan yang komprehensif dan mudah dipahami mengandung hasil evaluasi dan saran untuk perbaikan atau pengembangan program pelatihan berikutnya.
9. Perbaikan dan Pengembangan Program: Berdasarkan hasil evaluasi, lakukan perbaikan atau pengembangan program pelatihan untuk meningkatkan kualitas dan dampaknya.
10. Pengukuran Jangka Panjang: Evaluasi dampak pelatihan juga dapat dilakukan dalam jangka panjang untuk mengetahui bagaimana pelatihan berdampak pada kinerja pemimpin dan organisasi pemerintahan dalam jangka panjang.

Untuk memastikan bahwa investasi dalam pelatihan berdampak positif dan memberikan manfaat yang nyata bagi organisasi dan masyarakat, evaluasi dampak pelatihan kepemimpinan pada pemerintahan sangat penting. Hasil evaluasi dapat membantu pemerintah dalam membuat keputusan yang lebih baik tentang cara mengembangkan program pelatihan di masa depan.

Daftar Pustaka

- Afriansyah, Elfis Mus Abdul, Lola Malihah, Rasid, A. U., Sholahuddin, M., Agustina, A., Karundeng, D. R., Amane, A. P. O., Suyanto, M. A., Siregar, N. A., Sakaria, Muksin, Samrotun, Y. C., Yakup, & Gulo, N. (2022). DASAR-DASAR ILMU MANAJEMEN (N. Qosim (ed.); Pertama). EUREKA MEDIA AKSARA.
- Agus Hendrayady, Arman, Satmoko, N. D., Afriansyah, Heriyanto, Sholeh, C., Kusnadi, I. H., Tamrin, Mustanir, A., Ramdani, A., Amane, A. P. O., & Rahmat, M. R. (2022). PENGANTAR ILMU ADMINISTRASI PUBLIK (Agus Hendrayady (ed.); Pertama). EUREKA MEDIA AKSARA.
- Alaslan, R. T. F. A., Abdurohim, A. M., Sunariyanto, Sagen, R. F. U., & Amane, A. P. O. (2023). Manajemen Sektor Publik (A. Yanto (ed.); Pertama). Global Eksekutif Teknologi.
- Amane, A. P. O., Bagenda, C., Koni, A., Fitriani, Kutoyo, M. S., Enala, S. H., Mana, F. A., Suandi, Putro, S. E., Utami, N. M. S., Luturmas, Y., & Matitaputty, M. I. (2023). ADMINISTRASI KEPEGAWAIAN (N. Rismawati (ed.); Pertama). Widina Bhakti Persada.
- Amane, A. P. O., Febriana, R. W., Artiyasa, M., Cahyaningrum, A. O., Husain, Fachruzzaki, M. N. A., Asman, N. A., Ridwan, A., Suraji, A., Aritonang, L., & Srifitriani, A. (2023). PEMANFAATAN DAN PENERAPAN INTERNET OF THINGS (IOT) DI BERBAGAI BIDANG (Studi Kasus & Implementasi Pemanfaatan serta Penerapan IoT dalam berbagai Bidang) (Sepriano & A. Juansa (eds.); Pertama). Sonpedia Publishing Indonesia.
- Ardiansyah. (2015). Kepemimpinan Visioner Kepala Daerah. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama.
- Ausat, A. M. A., Setyasari, U. E., Amane, A. P. O., Mian, A. S., Nurbaeti, E., Gadzali, S. S., Azzaakiyyah, H. K., Irwanto, A. S., Harto, B., & Mulyanto, M. F. (2023). INOVASI: Sebuah Tinjauan Konsep Perilaku Inovatif (A. M. A. Ausat (ed.); Pertama). CV. AYRADA MANDIRI.

- Bormasa, M. F., Sakir, A. R., Mustanir, A., Yunus, N. R., Amane, A. P. O., Nengsih, N. S., Alaslan, A., & Sunariyanto. (2023). *Birokrasi Indonesia* (A. Yanto (ed.); Pertama). Global Eksekutif Teknologi.
- Fajrillah, Supriyati, Kraugusteeliana, Rizaldi, Vehtasvili, Amane, A. P. O., Yahya, Sianturi, N. M., Manafe, M. W. N., Herowandi, M., Baraja, A., Arnesia, P. D., Ismanidar, N., & Sjafrina, F. (2022). *E-GOVERNMENT* (D. Gustian (ed.); Pertama). CV. MEDIA SAINS INDONESIA.
- Fardiansyah, H., Amane, A. P. O., Sinaga, D. S., Lestyowati, J., Anggraini, R. I., Kutoyo, S., S., F. M. & A., Manggabarani, Utami, D. A., Ramadhani, I., Ahdiyat, M., Luturmas, Y., & Halik, P. (2023). *MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR SIPIL NEGARA* (Evi Damayanti (ed.); Pertama). Widina Bhakti Persada.
- Guampe, F. A., Kundhani, E. Y., Bagenda, C., Mustanir, A., Hamjen, H., Amane, A. P. O., Simandjorang, B. M. T. V., Canaldhy, R. S., Wiryanto, W., Heryani, A., Iskandar, A., Tauhid, Subiyakto, R., Afriyanni, Nirmala, I., & Fitrianto, M. R. (2023). *KEBIJAKAN PUBLIK (DARI SEJARAH, TEORI, PROSES, DAN PRAKTEKNYA)* (A. Hendrayady (ed.); Pertama). Media Sains Indonesia.
- Hasan, M., Rosidah, Zahari, A. F. M., Mustanir, A., Hardianti, Jabbar, A., Amane, A. P. O., Iskandar, A., Simandjorang, B. M. T. V., Wiryanto, W., Kusnadi, I. H., Heryani, A., Waliah, S., Fitrianto, M. R., Firdaus, Muliani, Nopralia, S., Afriyanni, Yuliana, ... Barsei, A. N. (2023). *Administrasi Pembangunan (Teori dan Praktek)* (A. Hendrayady (ed.); Pertama). Media Sains Indonesia.
- Hatta, H., Umiyati, H., Amane, A. P. O., Novianti, S. S. & R., Kalsum, S. L. & R. S. A. N. & E. U., Mulyadi, Ismainar, Hetty, Dewi, I. C., Amelia, D., Tamam, B., Yanti, N. N. S. A., R, A. M., & Ahdiyat, M. (2023). *Model-Model Pelatihan Dan Pengembangan SDM* (E. Damayanti (ed.); Pertama). Widina Bhakti Persada.

- Hendrayady, A., Arman, Djati, S. N., Afriansyah, Heriyanto, Sholeh, C., Kusnadi, I. H., Tamrin, Mustanir, A., Ramdani, A., Amane, A. P. O., & Razak, M. R. R. (2022). Pengantar Ilmu Administrasi Publik. In Birokrasi Administrasi.
- Hutahaean, W. S. (2021). Pengantar Kepemimpinan (Yayuk Umayu (ed.); Pertama). Ahlimedia Press.
- Jutahaean, W. S. (2021). Teori Kepemimpinan (Yayuk Umayu (ed.); Pertama). Ahlimedia Press.
- Lian, B. (2017). KEPEMIMPINAN DAN KUALITAS KINERJA PEGAWAI (D. Wardiah & D. Nuzulia (eds.); Pertama). NoerFikri Offset.
- Mukrimaa, S. S., Nurdyansyah, Fahyuni, E. F., YULIA CITRA, A., & Schulz, N. D. (2019). PENGEMBANGAN MODEL KEPEMIMPINAN Berbasis Trilogi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara (Joko Indro Cahyono (ed.); Pertama). CV. Citta Gracia.
- Mulki, M. H., Ratu Chika Fathiatul Jannah, Maulidya Indah Mega Saputri, Jiwaning Angger Pamukti, Realdy Zamora Armansyah, Patrisius Favian D M, Bagus Tri Prakoso, Hafiza Dina Islamy, & Javas Yola Bhagawanta. (2016). PEMUDA DAN GAYA KEPEMIMPINAN DI ERA MILINIAL (Galih Prabaningrum (ed.); Pertama). Buana Grafika.
- Mustanir, A., Yuyun Alfasiu Tobondo, Pontoan, K. A., Bagenda, C., Ismail, N., Buyamin, Liza, A. W., Nofianti, L., Amane, A. P. O., Pramazuly, A. N., Wiryanto, W., Sahi, N. A., Lutfi, M., & Prastya, I. Y. (2023). BIROKRASI INDONESIA (Agus Hendrayady (ed.); Pertama). Media Sains Indonesia.
- Rezeki, F., Yusup, M., Haslinah, Pratiwi, E. A., Afriza, Ansori, Sumarni, Nurjaya, Basalamah, I., Adriana, N. P., Ismail, J. K., Irianti, & Rasyid, N. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia (H. F. Ningrum (ed.); Pertama). Media Sains Indonesia.

- Ritonga, A. S. W. J. S., Ritongan, Z., Lewaherilla, N. C., Kusumawati, R. M., Sudirman, A., Hendrayady, A., Indiyah, K., Tamam, B., Amane, A. P. O., Dermawan, A. A., Patemah, Suharto, A., Hasir, & Akmarul, D. (2023). *Perilaku Organisasi: Meningkatkan Kemampuan Daya Saing Organisasi* (H. F. Ningrum (ed.); Pertama). Media Sains Indonesia.
- Sembiring, L. D., Razak, M. R. R., Bagenda, C., Subiyakto, R., Pakpahan, R. R., Jabbar, A., Kurnianingsih, F., Sahi, N. A., Hestiriniah, D. C., Wardhana, A., Lekatompessy, R. L., Amane, A. P. O., S., M., Nilwana, A., Mudrawan, I., & Nonci, N. (2023). *TEORI ADMINISTRASI PUBLIK* (Agus Hendrayady (ed.); Pertama). Media Sains Indonesia.
- Sintani, L., Fachrurazi, Mulyadi, Nurcholifah, I., Fauziah, Hartono, S., & Jusman, I. A. (2022). *DASAR KEPEMIMPINAN* (P. T. Cahyono (ed.); Pertama). Yayasan Cendikia Mulia Mandiri Redaksi:
- Umiyati, H., Anwar, K., Amane, A. P. O., Sipayung, B., Hutasoit, W. L., Rijal, K., Yunus, N. R., Wismayanti, K. W. D., Mahardhani, A. J., Bagenda, C., Setiyaningsih, Y., Purnamaningsih, P. E., & Sudarmanto, E. (2023). *Tata Kelola Sektor Publik* (A. Masruroh (ed.); Pertama). Widina Bhakti Persada.

Profil Penulis

Ade Putra Ode Amane, S.Sos., M.Si



Penulis dilahirkan di Salati pada tanggal 19 September 1985 dari pasangan H. La Ode Amane La Ode Tode dan Ibu Hj. Sitti Rahma La Timbasa. Tujuh bersaudara, dengan penulis sebagai anak keempat. Penulis bertugas sebagai dosen tetap di program Studi Ilmu Pemerintahan di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Luwuk. Menyelesaikan studi S1 pada Program Studi Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Luwuk dan melanjutkan S2 pada Program Studi Administrasi Negara Konsentrasi Administrasi Pemerintahan Daerah Universitas Indonesia Timur (UIT) Makassar. Penulis menggeluti di bidang ilmu sosial.

Saat ini menjabat sebagai Wakil Dekan I Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Luwuk Periode 2021 – 2025. Ketua Pusat Studi Kebijakan Publik dan Politik (PUSTAKA) Universitas Muhammadiyah Luwuk Periode 2021 – sekarang. Bersama kawan-kawan penulis menerbitkan buku antologi puisi “Air Mata Anonim, Realitas Dunia Birahi dan Merah Darahku, Putih Tulangku”. Selain itu, bersama istri tersayang (Sri Ayu Laali, S.Pd., M.Pd) menulis Buku "Metode Penelitian". Penulis juga berkesempatan melibatkan diri dalam berbagai penulisan Book Chapter. Terlibat dalam berbagai penelitian mitra dengan pihak Pemerintah dan Pihak swasta. Penulis dapat dihubungi melalui

email: putrohade@gmail.com

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA UNGGUL

Dr. Ir. Mohamad Sam'un, M.Si
Universitas Singaperbangsa Karawang

Sumber Daya Manusia Organisasi

Manajemen mengandung makna secara sederhana adalah pengelolaan. Terry, G.R. 2009 menjelaskan bahwa manajemen memiliki beberapa fungsi. Adapun fungsi manajemen yang paling sederhana, Terry mengemukakan bahwa fungsi manajemen mencakup *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (pelaksanaan) dan *controlling* (pengawasan). Keempat fungsi manajemen ini disingkat dengan POAC.

Sumber daya merupakan suatu nilai potensi yang dimiliki oleh suatu materi atau unsur tertentu dalam kehidupan, umumnya dapat dimanfaatkan untuk mendukung tercapainya tujuan tertentu.. Sumber daya ini meliputi unsur nyata (*tangible*) dan tidak nyata (*intangible*). Sumber daya yang nyata mencakup sumber daya alam, sumber daya manusia, sarana prasarana, modal, asset barang/benda, sedangkan sumber daya tidak nyata dapat berupa ilmu, teknologi, program (*software*) dan sebagainya. Dalam bab ini khusus akan dibahas sumber daya manusia unggul sebagai pegawai pada organisasi pemerintahan.

Pada dasarnya, sumber daya manusia adalah salah satu sumber daya utama yang sangat dibutuhkan oleh suatu organisasi baik organisasi pemerintahan, swasta maupun kemasyarakatan. Sebab, sumber daya manusia

ini merupakan sumber daya yang berperan aktif dan sebagai penggerak dapat berjalannya suatu organisasi dalam proses pengambilan keputusan dan atau kebijakan serta langkah operasional untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan. Sumber daya manusia ini berperan penting dalam menentukan arah berjalannya suatu organisasi. Tindakan-tindakan yang dilakukan berdasarkan hasil analisis baik secara sederhana maupun secara kompleks dalam pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan dan kebijakan terbaik yang dihasilkan oleh suatu sumber daya manusia menunjukkan kinerja seseorang dalam organisasi dan kemampuannya untuk menganalisis dan memecahkan suatu masalah dalam lingkup kerja dan jabatan yang diembannya. Namun hal tersebut juga sangat tergantung dan bertalian erat dengan kejelian dan ketepatan dalam proses menentukan seorang pegawai untuk berada dalam suatu pekerjaan dan jabatan tertentu. Pegawai yang memiliki kualifikasi dan kompetensi mumpuni di bidangnya akan mampu melakukan pekerjaannya. Kapasitas pegawai yang demikian ini sangat mungkin akan lebih tepat dan baik jika dia ditempatkan pada bidang tertentu sesuai dengan kualifikasi dan kompetensinya. Penempatan pegawai yang demikian ini disebut dengan istilah *The right man on the right place*. Jika asas ini diterapkan pada suatu organisasi, maka akan membawa organisasi tersebut pada hasil kinerja yang maksimal dan dapat mengurangi kesalahan-kesalahan dalam pelaksanaan tugas atau pekerjaannya. Namun sayangnya terkadang masih ada pada sebagian organisasi (baik organisasi pemerintahan, swasta maupun kemasyarakatan) yang belum bisa menerapkan asas tersebut, terutama jika terdapat unsur kolusi, korupsi dan nepotisme yang kuat.

Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki aspek sikap, akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, motivasi, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa). Semua potensi SDM yang tergabung dalam suatu organisasi tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Seberapapun

majunya ilmu pengetahuan dan teknologi, perkembangan informasi yang pesat, tersedianya modal yang cukup dan memadainya bahan serta alat yang digunakan, tersedianya infrastruktur dan supra struktur yang handal jika tanpa SDM yang mumpuni sulit bagi suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Kita harus memahami bahwa sumber daya manusia harus diartikan sebagai sumber dari potensi dan kekuatan yang berasal dari manusia-manusia yang dapat diberdayakan oleh organisasi. Membedakan pengertian tersebut, istilah sumber daya manusia adalah manusia memiliki sumber daya, kemampuan dan kekuatan (power). Pendapat tersebut relevan dalam kerangka berfikir bahwa agar menjadi sebuah kekuatan, sumber daya manusia harus ditingkatkan kapasitas, kualitas dan kompetensinya sehingga mampu mengatasi masalah yang dihadapi organisasi yang ditempatinya, mengerjakan pekerjaan sesuai tugas dan kewenangannya dengan baik serta dapat bersaing dengan pegawai lain secara sehat. SDM pegawai organisasi seperti inilah yang memiliki sifat unggul dalam menjalankan pekerjaannya.

Sumber Daya Manusia Organisasi Pemerintahan Unggul

Sumber Daya Manusia pegawai organisasi pemerintahan adalah pegawai yang bekerja pada organisasi pemerintah baik di tingkat desa/kelurahan, kecamatan, kabupaten/kota, provinsi maupun pusat. Pegawai pemerintahan ini terdiri dari ASN (Aparatur Sipil Negara) dan Non ASN. ASN terdiri dari dua kategori yaitu PNS (Pegawai Negeri Sipil) dan PPPK (Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja).

Sebelum melakukan analisis perencanaan terhadap SDM pemerintahan yang unggul, terlebih dahulu diulas beberapa kriteria SDM pemerintahan unggul. Beberapa ciri SDM pegawai pemerintahan yang unggul meliputi :

1. Memahami tupoksi dan batas-batas kewenangan lingkup pekerjaannya
2. Memiliki sikap integritas
3. Menjadi Pribadi yang tangguh, tidak mudah menyerah dan tidak mudah putus asa
4. Kreatif dan inovatif.
5. Mampu melakukan Manajemen Waktu yang Baik
6. Mampu bekerja secara individu dan kerja secara tim
7. Mampu Bernegosiasi dan Mempunyai Kemampuan Komunikasi yang Efektif.
8. Mampu bersaing secara sehat
9. Fleksibel, adaptif dan responsif terhadap perubahan yang terjadi

Memahami Tupoksi dan Batas-Batas Kewenangan Lingkup Pekerjaannya

Setiap organisasi pemerintahan berdiri berdasarkan peraturan penundangan menurut level dan kedudukannya. Untuk organisasi pemerintahan di tingkat kabupaten/kota diatur dengan peraturan daerah kabupaten/kota dan peraturan bupati/walikota. Organisasi pemerintahan di tingkat provinsi berdiri berdasarkan peraturan daerah provinsi. Organisasi pemerintahan di tingkat pusat berdasarkan undang-undang dan peraturan pemerintah. Masing-masing organisasi memiliki tugas pokok dan fungsinya, kewenangan yang membatasinya diatur dengan peraturan yang berlaku pada level tingkatannya. Demikian seseorang yang menduduki jabatan tertentu memiliki tugas pokok, fungsi dan kewenangan masing-masing yang diatur dengan peraturan yang berlaku pada level jabatan dan kedudukannya masing-masing.

Seorang SDM pegawai pemerintahan yang unggul memiliki sikap memahami tugas pokok, fungsi dan batas-batas pekerjaan yang menjadi kewenangannya. Dengan memahami hal-hal tersebut, maka yang bersangkutan akan bekerja dengan sungguh-sungguh mempedomani

peraturan perundangan yang mengikatnya. Demikian juga akan senantiasa menjunjung tinggi dan mengikatkan diri pada sumpah jabatannya dikala menjalankan pekerjaan.

Memiliki Sikap Integritas

Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) memuat istilah integritas yang diartikan sebagai mutu, sifat, atau keadaan yang menunjukkan kesatuan yg utuh sehingga memiliki potensi dan kemampuan yg memancarkan kewibawaan dan kejujuran. Di sisi lain Kemendikbud (2017a: 9) mengemukakan bahwa nilai integritas merupakan nilai yang mendasari perilaku untuk berupaya menjadikan dirinya sebagai orang yang selalu dapat dipercaya dalam perkataan, tindakan, dan pekerjaan, memiliki komitmen dan kesetiaan pada nilai-nilai kemanusiaan dan moral (integritas moral). Beberapa ciri seseorang memiliki nilai integritas yang dapat dihimpun antara lain :

1. Adil

Adil berarti menempatkan sesuatu pada tempatnya. Berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) online, adil adalah sama berat, tidak berat sebelah, tidak memihak, berpihak kepada yang benar dan tidak sewenang-wenang. Secara terminologi, adil mengandung makna suatu sikap yang bebas dari ketidakjujuran dan diskriminasi. Seorang SDM organisasi pemerintahan unggul, jika memutuskan suatu perkara maka dia bersikap tidak berat sebelah dan tidak ada diskriminasi terhadap pihak-pihak yang sedang dinilainya. Atas dasar kewenangannya SDM pegawai unggul memutuskan secara bijak dan berdasarkan asas keadilan.

2. Amanah

Sementara itu, dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), amanah adalah sifat seseorang yang bisa dipercaya atau sesuatu yang dipercayakan (dititipkan) kepada orang lain. Amanah juga adalah salah satu sifat yang dimiliki Rasulullah SAW. Setiap

orang harus memiliki sifat amanah, terlebih jika ia seorang pemimpin. Seseorang pegawai negeri yang memiliki sikap unggul akan senantiasa menjaga sikap amanah ini. Semua tingkah laku, ucapan dan perbuatan selalu diupayakan dan selalu berusaha dengan sungguh-sungguh agar mendapat kepercayaan dari orang lain. Baik seorang bawahan ataupun atasan selalu menjaga sikap agar dapat dipercaya di lingkungan kerjanya. Sikap amanah ini selalu diamban dalam menjalankan tugas dan kewenangannya guna tercapainya tujuan organisasi pemerintahan yang dia tempati.

3. Berani karena benar

Arti berani menurut KBBI adalah mempunyai hati yang mantap dan rasa percaya diri yang besar dalam menghadapi bahaya, kesulitan, dan sebagainya; tidak takut (gentar, kecut). Seorang pegawai pemerintahan unggul memiliki sikap berani dalam hal segala kebenaran. SDM pegawai yang unggul menjunjung tinggi nilai-nilai kebenaran, tidak melakukan manipulasi, kejahatan, fraud. Tindakannya menunjukkan sikap berani dalam bekerja, selama pekerjaan yang dilakukannya benar menurut norma, etika dan peraturan yang berlaku.

4. Bertanggung jawab

Tanggung jawab menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) merupakan keadaan untuk wajib menanggung segala sesuatunya. Dalam hal ini, jika dijabarkan tanggung jawab adalah kesadaran seseorang akan kewajiban untuk menanggung segala akibat dari sesuatu yang telah diperbuatnya. Setiap tindakannya yang dilakukan oleh pegawai pemerintahan harus dapat dipertanggungjawabkan baik secara moral maupun secara hukum. Bahkan pekerjaan yang dilakukan dalam rangka melaksanakan pekerjaan sesuai tugas pokok, fungsi dan kewenangannya harus siap untuk dipertanggungggugatkan jika di kemudian hari ada yang merasa tidak puas atas keputusan dan

kebijakannya. Oleh karenanya dia senantiasa menjaga dan berhati-hati dalam menjalankan pekerjaannya, karena yang bersangkutan merasa setiap tindak-tanduknya dalam bekerja mengandung konsekuensi dan dampak baik bagi dirinya maupun bagi orang lain yang dilayaninya.

5. Bertindak sesuai ucapan.

Seseorang yang memiliki dan menjunjung nilai integritas, maka dia akan selalu bertindak sesuai dengan apa yang diucapkannya. Dia akan selalu memegang teguh atas apa yang telah diucapkannya sehingga tidak terjadi perbedaan atas apa yang telah diucapkan dengan apa yang diperbuatnya. Terjadi sinkronisasi antara ucapan dan perbuatan.

6. Disiplin

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI, 2014) menjelaskan bahwa disiplin berarti tata tertib, ketaatan atau kepatuhan kepada peraturan, mengusahakan supaya menaati dan mematuhi tata tertib. Demikian juga Hasibuan (2005 : 194) menjelaskan bahwa terdapat beberapa indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai/karyawan suatu organisasi yaitu:

- a. Tujuan dan kemampuan.
- b. Teladan pimpinan.
- c. Balas jasa.
- d. Keadilan.
- e. Pengawasan melekat.
- f. Sanksi hukum
- g. Ketegasan dan
- h. Hubungan kemanusiaan.

Aspek tujuan dan kemampuan menurut Hasibuan (2005: 194) mengandung makna bahwa :

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan seseorang (pegawai/karyawan). Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan pegawai/karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada pegawai/karyawan harus sesuai dengan kemampuan pegawai/karyawan bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya. Akan tetapi jika pekerja itu di luar kemampuannya atau jauh di bawah kemampuannya maka tingkat kesungguhan dan kedisiplinan pegawai/karyawan rendah. Disinilah pentingnya menerapkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.

Aspek teladan pimpinan menurut Hasibuan (2005 : 194) mengandung makna bahwa :

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan pegawai/karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai antara perkataan dan perbuatannya. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik. Sebaliknya jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), maka para bawahan pun akan kurang disiplin. Pimpinan jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya baik jika dia sendiri kurang disiplin. Pimpinan harus menyadari bahwa perilakunya akan dicontoh dan diteladani oleh bawahannya. Hal inilah yang mengharuskan pimpinan mempunyai kedisiplinan yang baik agar para bawahan pun mempunyai disiplin yang baik pula.

Aspek balas jasa menurut Hasibuan (2005 : 194) mengandung makna bahwa :

Balas jasa (misalnya berupa gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan pegawai/karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan pegawai/karyawan terhadap organisasi/perusahaan dan pekerjaannya. Jika kecintaan pegawai/karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, maka kedisiplinan mereka akan semakin baik pula. Untuk mewujudkan kedisiplinan pegawai/karyawan yang baik, organisasi/perusahaan harus memberikan balas jasa yang relatif besar. Kedisiplinan pegawai/karyawan tidak mungkin baik apabila balas jasa yang mereka terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya beserta keluarga.

Aspek keadilan menurut Hasibuan (2005 : 194) mengandung makna bahwa :

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

Aspek pengawasan melekat menurut Hasibuan (2005 : 194) mengandung makna bahwa :

Pengawasan melekat (waskat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan pegawai/karyawan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral,

sikap, gairah kerja dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu ada/hadir di tempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk jika ada bawahan yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Waskat yang efektif akan merangsang kedisiplinan dan moral kerja pegawai/karyawan. Pegawai/karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan dan pengawasan dari atasannya. Jadi waskat menuntut adanya kebersamaan aktif antara atasan dengan bawahan sehingga terwujud kerja sama yang baik dan harmonis dalam organisasi/ perusahaan yang mendukung terbinanya kedisiplinan pegawai/karyawan yang baik.

Aspek sanksi hukum menurut Hasibuan (2005 : 194) mengandung makna bahwa :

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan pegawai/karyawan. Dengan sanksi hukuman yang berjenjang (semakin berat), pegawai/karyawan semakin takut melanggar peraturan-peraturan organisasi/perusahaan, sikap dan perilaku indisipliner pegawai/karyawan akan berkurang. Berat atau ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik atau buruknya kedisiplinan pegawai/karyawan. Sanksi hukuman harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal, dan diinformasikan secara jelas kepada semua pegawai/karyawan. Sanksi hukuman seharusnya tidak terlalu ringan atau terlalu berat supaya hukuman itu tetap mendidik pegawai/karyawan untuk mengubah perilakunya. Sanksi hukuman hendaknya cukup wajar untuk setiap tingkatan indisipliner, bersifat mendidik dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan dalam organisasi/perusahaan.

Aspek ketegasan menurut Hasibuan (2005 : 194) mengandung makna bahwa :

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan pegawai/karyawan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap pegawai/karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi pegawai/karyawan yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan. Dengan demikian, pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan pegawai/karyawan. Sebaliknya apabila seorang pimpinan kurang tegas dan tidak menghukum pegawai/karyawan yang indisipliner, sulit baginya untuk memelihara kedisiplinan bawahannya, bahkan sikap indisipliner pegawai/karyawan semakin banyak karena mereka beranggapan bahwa peraturan dan sanksi hukumannya tidak berlaku lagi.

Aspek hubungan kemanusiaan menurut Hasibuan (2005 : 194) mengandung makna bahwa :

Hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara sesama pegawai/ karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu organisasi/ perusahaan. Hubungan-hubungan baik bersifat vertikal maupun horisontal yang terdiri dari *direct single relationship*, *direct group relationship* dan *cross relationship* hendaknya harmonis. Pimpinan harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat, baik vertikal maupun horisontal di antara semua pegawai/karyawannya. Terciptanya hubungan kemanusiaan yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada organisasi/perusahaan. Jadi kedisiplinan pegawai/karyawan akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

7. Etos kerja (mandiri, kerja keras, sederhana, saling menghargai)

Sikap ini haruslah dimiliki oleh individu, kelompok, masyarakat, apalagi oleh seorang ASN, Aparat militer /TNI, Kepolisian dsb. Dalam kamus besar bahasa Indonesia etos kerja adalah semangat kerja yang menjadi ciri khas dan keyakinan seseorang atau suatu kelompok. SDM organisasi pemerintah unggul harus memiliki sifat etos kerja tinggi. Jika sikap demikian dimiliki dan diimplementasikan dalam bekerja, maka akan lebih memudahkan tercapainya tujuan organisasi.

8. Jujur

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), jujur adalah lurus hati, tidak curang, dan kejujuran ialah kelurusan hati, ketulusan hati. Pegawai pemerintahan yang unggul memiliki sifat jujur dalam bekerja. Kejujuran akan membawa keberkahan dalam bekerja, keberkahan ini akan memudahkan tercapainya tujuan organisasi.

9. Kesetiaan

Menurut KBBI, setia memiliki makna berpegang teguh (pada janji, pendirian, dan sebagainya), patuh, taat, tetap dan teguh hati. Sikap kesetiaan atau loyalitas seorang pegawai pemerintahan kepada Pancasila, UUD 45 dan institusi tempat bekerja memiliki nilai tinggi bagi pegawai bersangkutan. SDM pegawai yang demikian akan punya sikap rasa memiliki sehingga akan bekerja dengan sungguh-sungguh dan berdedikasi. Oleh karena itu sikap setia atau loyal memiliki ruh yang sangat bernilai tinggi dan dapat menjiwai dalam bekerja.

10. Komitmen

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), komitmen adalah tindakan untuk melakukan sesuatu. Dengan kata lain, komitmen merupakan bentuk dedikasi atau kewajiban yang mengikat kepada orang lain, hal tertentu, atau tindakan

tertentu. Jika SDM pemerintahan dapat memegang komitmen yang tinggi, maka segala apa yang dikerjakannya akan bermanfaat bagi orang lain. Sebagai wujud dari sikap setia maka dalam bekerja dia akan menjaga semua komitmen yang telah diikrarkannya.

11. Konsisten

Menurut laman resmi KBBI, konsisten adalah tetap (tidak berubah-ubah), selaras, dan sesuai. Kata ini berasal dari bahasa Inggris, consistent, yang berarti kokoh atau berdiri tegak. Untuk itu, konsisten dapat diartikan sebagai sikap dan perbuatan yang tidak berubah-ubah, selalu selaras. Sikap ini juga sebagai bagian dari ciri SDM yang berintegritas.

12. Mendahulukan kepentingan organisasi di atas kepentingan diri sendiri.

SDM pegawai pemerintahan unggul memiliki sikap mendahulukan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi dirinya sebagai wujud dari nilai integritasnya. Dia akan berpikir dan bertindak lebih mengedepankan kepentingan organisasinya daripada kepentingan pribadi dan golongannya.

13. Menghormati orang lain.

Arti menghormati di KBBI adalah: menaruh hormat kepada seseorang atau pihak lain; hormat (takzim, sopan) kepada orang lain atau pihak lain. Sikap pegawai unggul tidak meremehkan kemampuan atau hasil kerja pihak lain. Justru jika ada hasil kerja dari pihak lain, dia akan selalu menghargai, walaupun hasil kerjanya kurang memuaskan. Bahkan tidak segan-segan untuk membimbing dan mengarahkan pihak lain jika ada kekurangan dengan berlaku sopan dan tidak menyinggung perasaan pihak yang kinerjanya rendah. Bahkan bersikap simpatik.

14. Peduli

Dalam KBBI, kata peduli memiliki arti memperhatikan, mengindahkan, dan juga menghiraukan. Sikapnya tidak cuek atau acuh tak acuh baik terhadap sesama rekan kerjanya maupun terhadap pekerjaan yang menjadi tanggungjawab pekerjaannya.

15. Professional

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), arti kata profesionalisme adalah mutu, kualitas, dan tindak tanduk yang merupakan ciri suatu profesi atau orang yang profesional. Dalam bekerja dia memegang teguh sikap professional tersebut. Dia focus terhadap pekerjaan yang digelutinya. Dia mengerjakan pekerjaannya sesuai aturan dan dengan sepenuh hati.

16. Rajin

Arti rajin di KBBI adalah: suka bekerja (belajar dsb); getol; sungguh-sungguh bekerja; selalu berusaha. SDM demikian tidak pernah melecehkan suatu pekerjaan, tidak pernah menunda-nunda pekerjaannya, selalu dikerjakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, bahkan terkesan "*workaholic*". Dengan memiliki rasa tanggung jawab dan professional dalam berkerja seakan-akan dia terkesan tidak menyia-nyaiakan waktu luang dan kesempatan yang tersedia dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sehingga penyelesaiannya hasil pekerjaannya dapat direalisasikan tepat waktu.

17. Tidak terkontaminasi kolusi, korupsi dan nepotisme.

Maksud dari korupsi adalah penyalahgunaan jabatan resmi untuk mendapatkan keuntungan pribadi. Kolusi adalah kesepakatan tidak jujur diikuti dengan pemberian fasilitas atau uang (gratifikasi). Nepotisme adalah memanfaatkan jabatan untuk kepentingan keluarga. Penyakit KKN tidak menjangkiti SDM pegawai pemerintahan yang unggul. SDM unggul memiliki karakter, jati diri dan citra yang baik sehingga jauh dari praktik-praktik KKN.

Menjadi pribadi yang Tangguh, Tidak Mudah Menyerah dan Tidak Mudah Putus Asa

SDM unggul merupakan pribadi yang tahan terhadap berbagai macam kondisi dan cobaan dalam melaksanakan pekerjaan. Tidak mudah menyerah dan putus asa dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi yang digelutinya, walaupun terkadang ujian datang bertubi-tubi. Sikapnya yang tangguh, handal dan bijak dalam menghadapi semua tantangan pekerjaan yang menjadi tugas, fungsi dan kewenangannya.

Kreatif dan Inovatif

Dalam bekerja SDM unggul selalu berkreasi dan memunculkan ide-ide inovatif bagi kemajuan organisasinya. Dia dapat menjadi penggerak dan pembaharu di lingkungan kerjanya. Ide-ide brilian senantiasa dicetuskan agar organisasi secara efektif dan efisien menjalankan berbagai pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah dicita-citakan.

Mampu Melakukan Manajemen Waktu yang Baik

SDM unggul dalam melaksanakan pekerjaannya sehari-hari mampu mengerjakan pekerjaannya secara efektif dan efisien. Memanfaatkan waktu yang tersedia secara efektif dan efisien dalam bekerja. Hasil kinerjanya dapat diukur dan dapat dipertanggungjawabkan.

Mampu Bekerja Secara Individu dan Kerja Secara Tim

SDM unggul mampu mengerjakan pekerjaannya secara optimal baik secara individu maupun bekerja dalam tim. Output pekerjaannya konsisten dalam arti sama baiknya, baik secara individu maupun *team work*. Hasil pekerjaannya berdaya guna bagi organisasi.

Mampu Bernegosiasi dan Mempunyai Kemampuan Komunikasi yang Efektif

Tidak semua orang bisa melakukan negosiasi dan berkomunikasi secara efektif. Pekerjaan ini menuntut *skill* atau kemampuan dengan teknik dan gaya yang dapat diterima oleh komunikan (lawan bicara). SDM unggul mampu melakukannya dengan hasil yang cukup memuaskan.

Mampu Bersaing Secara Sehat

Kemampuan SDM unggul yang tidak dimiliki oleh setiap orang adalah mengatasi persaingan. Di era modern ini, SDM yang mampu bersaing dalam dunia pekerjaan akan menjadi “pemenang”. Persaingan dilakukan secara *fair* atau sehat. Tidak saling menyikot dan tidak saling menyakiti. Bahkan hasil akhirnya, ketika menjadi pemenang, dia dapat merangkul pihak yang “dikalahkannya”, sehingga tidak ada rasa dendam sesudahnya.

Fleksibel, Adaptif dan Responsif terhadap Perubahan yang Terjadi

SDM unggul bersikap fleksibel, adaptif dan responsif dalam menghadapi perubahan lingkungan yang terjadi. Dalam birokrasi, perubahan lingkungan peraturan perundang-undangan yang dinamis menuntut tingkat fleksibilitas, adaptasi dan respon yang tinggi agar pegawai yang bersangkutan dapat bekerja secara optimal tanpa ketinggalan informasi dan tidak menyalahi peraturan yang dinamis. Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1992 : 34-35) menyatakan bahwa keadaptasian sebagai salah satu kriteria keefektifan organisasi, keadaptasian adalah suatu ukuran ketanggapan organisasi terhadap tuntutan perubahan.

SDM unggul senantiasa dapat beradaptasi dalam menjalankan pekerjaan sesuai tugas dan kewenangannya sehingga organisasinya bisa beradaptasi secara efektif.

Merencanakan Sumber Daya Manusia Organisasi Pemerintahan Unggul

Beberapa strategi merencanakan SDM unggul meliputi : merencanakan *upgrading* atau peningkatan kapasitas/kualitas SDM yang sudah ada, melakukan rotasi, mutasi, dan promosi terhadap SDM yang sudah ada, dan atau melakukan pola rekrutmen dengan persyaratan kualifikasi dan kompetensi yang ketat sesuai syarat SDM unggul. Dalam hal ini termasuk merencanakan pengganti atas pegawai yang memasuki masa pensiun. Termasuk di dalamnya adalah merencanakan pendanaan bagi pegawai seperti gaji, honor, perjalanan dinas, alokasi sarana sebagai fasilitas inventaris pegawai dan lain sebagainya. Merencanakan penjurangan karir pegawai.

Mengorganisasikan Sumber Daya Manusia Organisasi Pemerintahan Unggul

Sebagai bagian dari proses manajemen SDM unggul adalah melakukan pengorganisasian. Dalam hal ini penyusunan struktur organisasi dan pengisian personil pada jabatan-jabatan dalam struktur yang dibentuk. Struktur organisasi ini dibentuk dengan mengacu pada asas efektivitas dan efisiensi penggunaan sumber daya guna mencapai tujuan organisasi. Adanya pembagian tugas, pembagian kewenangan, *job description*, hubungan tata kerja dalam organisasi merupakan bagian dari pengorganisasian. Penempatan personil yang memenuhi asas *the right man on the right place* harus ditegakkan oleh seorang pimpinan.

Mengimplementasikan Sumber Daya Manusia Organisasi Pemerintahan Unggul

Seorang pimpinan melakukan bimbingan, arahan, menggerakkan, memberi instruksi kepada bawahannya, termasuk di dalamnya memberi teguran jika perlu. SDM pegawai unggul dapat menerima, berdiskusi dan mengimplementasikan arahan pimpinan dalam lingkup pekerjaannya. Pimpinan dan staf manajemen di bawahnya juga melakukan koordinasi baik secara

internal organisasi maupun dengan organisasi eksternal di luar tempat dia bekerja. Kegiatan koordinasi ini dilakukan dengan sebaik mungkin oleh SDM unggul guna mencapai tujuan organisasi.

Mengontrol Sumber Daya Manusia Organisasi Pemerintahan Unggul

Sebagai bagian dari kegiatan kontrol dalam organisasi adalah implementasi system pelaporan kegiatan, pengendalian, supervisi, monitoring, pengawasan dan evaluasi terhadap kinerja pegawai. SDM unggul senantiasa membuat laporan kinerjanya agar bisa dinilai oleh atasannya. Lapornya dibuat dengan memenuhi prinsip akuntabel. Kinerjanya dapat dimonitor, disupervisi, dikendalikan, diawasi dan dievaluasi atasan atau lembaga sesuai tugas, fungsi dan kewenangannya untuk menghasilkan performa kerja yang efektif.

Daftar Pustaka

- Bryson, Hohn. M. 2008. *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial*. Cetakan IX. Yogyakarta : Pustaka Pelajar Offset.
- Departemen Pendidikan Nasional (2014) *Kamus Besar Bahasa Indonesia Cetakan ke delapan Belas Edisi IV*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama
- Dimock and Dimock. 1969. *Public Administration*. New York : Rinehart & Co.
- Dunn, William N. 2013. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Edisi Kedua. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Friedrick, Carl L. 1963. *Man and His Government*. New York : McGraw-Hill.
- Gibson, Ivancevich dan Donnelly. 1992. *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi kelima. Jakarta : Erlangga.
- Hasibuan, M.S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Handoko, T.H. 2001. *Manajemen Personalialia dan Sumberdaya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta : BPFEE.
- Hardiyansyah. 2012. *Sistem Administrasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik dalam Persepsi Otonomi Daerah*. Yogyakarta : Gava Media Indrawijaya.
- A.I. 1989. *Perilaku Organisasi*. Bandung : Sinar Baru.
- Henry, N. 1989. *Public Administration and Public Affairs*. Fourth Edition. New Jersey : prentice-Hall, Inc.
- Ibrahm, A. 2013. *Pokok-pokok Administrasi Publik dan Implementasinya*. Cetakan Ketiga. Bandung : PT. Refika Aditama.
- Kasim, A. 1994. *Efektivitas Organisasi*. Jakarta : Universitas Indonesia

- Keban, Yeremias T. 2007. *Pembangunan Birokrasi di Indonesia: Agenda Kenegaraan yang Terabaikan, Pidato Pengukuran Guru Besar pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Gadjah Mada*, Yogyakarta.
- Keban, Yeremias T. 2008. *Enam Dimensi Strategis Adminstrasi Publik*. Yogyakarta : Gava Media.
- Koswara, E. 1999. *Teori Pemerintah Daerah*. Jakarta : Institut Ilmu Pemerintahan.
- Lester, James P., and Joseph Stewart, Jr. 2000. *Public Policy : An Evolutionary Approach*. Belmont, CA : Wadsworth.
- McAfee, R. Bruce and Poffenberger, William. 1982. *Productivity Strategies : Enhanching Employee Job Performance*. New Jersey : Prentice-Hall, Inc.
- Moekijat. 1981. *Kamus Kepegawaian*. Bandung : Alumni.
- Moekijat. 1987. *Manajemen Kepegawaian*. Bandung : Alumni.
- Mulyana. Dedi. 2008. *Komunikasi Efektif Suatu Pendekatan Lintas Budaya*. Bandung : Remaja Rosdakarya
- Pase, R. Wayne dan Faules, Don F. 2006. *Komunikasi Organisasi : Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Cetakan Keenam. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya Offset Prawirosentono, S. 1999. *Manajemen Sumberdaya Manusia. Kebijakan Kinerja Karyawan, Kiat Menuju Organisasi Kompetitif dalam Pandanangan Bebas Dunia*. Yogyakarta : BPFE
- Siagian, S. P. 1989. *Fungsi-fungsi Manajerial*. Jakarta : Bina Aksara
- Siagian, S. P. 1996. *Patologi Birokrasi Analisis. Identifikasi dan Terapinya*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

- Sinungan, M. 1997. Produktivitas, Apa dan Bagaimana. Jakarta : Bumi Aksara.
- Soeharto. 2005. Analisis Kebijakan Publik. Bandung : Alfabeta.
- Sutarto. 1998. Dasar-dasar Organisasi. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Sutrisno, Edy. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Kencana.
- Steers, Richard M. 1977. Organizational Effectiveness : A Behavioral View. Santa Monica. California : Goodyear Publishing Company, Inc.
- Steer, Richard M. 1985. Efektivitas Organisasi (Kaidah Perilaku). Jakarta : Erlangga.
- Terry, G.R. 2009. Prinsip-prinsip Manajemen. Cetakan Kesepuluh. Jakarta : Bumi Aksara.
- https://www.google.com/search?q=sumber+daya&sca_esv=554955330&ei=XuDSZKLvDKCYseMPm5SjqAY&ved=0ahUKEwiiltbAq86AAxUgTGwGHRvKCGUQ4dUDCA4&uact=5&oq=sumber+daya&gs_lp=Egxnd3Mtd2l6LXNlcnAiC3N1bWJlciBkYXlhMg0QABiKBRixAxiDARhDMg0QABiKBRixAxiDARhDMgcQABiKBRhDMgcQABiKBRhDMgcQABiKBRhDMgUQABiABDIFEAAyGAQyCx AAGIAEGLEDGIMBMgcQABiKBRhDMgsQABiKBRixAxiDAUjiRVDPbli_PnACeAGQAQCYZkCoAH2EaoBBjMuMTIuMrgBA8gBAPgBAagCFMICChAAGEcY1gQYsAPCAgoQABiKBRiWaxhDwgIQEAAYigUYsQMYgwEYyQMYQ8ICCBAAAGIoFGJIDwgIIEAAYGAQYsQPCAgQABiKBRixAxhDwgIOEAAYGAQYsQMYgwEYyQPCAgS QLhiKBRixAxiDAcICCxAuGIAEGLEDGIMBwgIQEAAYigUY6gIYtAIYQ9gBACICEBAAGAMYjwEY6gIYtALYAQLCAhAQLhgDGI8BG0oCGLQC2AECwgIREC4YgAQYsQMYgwEYxwEY0QPCAg0QABiABBixAxiDARgKwgIREC4YgAQYsQMYgwEYxwEYrwHCAG4QLhiKBRixAxjHARivAcICCBAAuGIAEGLED4gMEGAAGQYgGAZAGCroGBAGBG Ae6BgYIAhABGAo&sclient=gws-wiz-serp diakses 8 Agustus 2023 jam 07.45

https://repository.ump.ac.id/10706/3/ANISA%20WIDYA%20PANGESTIKA_BAB%20II.pdf diakses 8 Agustus 2023 jam 07.45

https://www.google.com/search?q=integritas+menurut+kemendikbu+2017a+pdf&sca_esv=554955330&biw=1536&bih=739&ei=tuXSZKXaKYGYseMPPhsG4OA&oq=integritas+menurut+kemendikbu+2017a&gs_lp=Egxn d3Mtd2l6LXNlcnAil2ludGVncml0YXNlMgbWVudXJ1dC BrZW1lbnRpa2J1IDIwMTdhKgIIADIHECEY0AEYCKjZ nwfQzgdY43twAngBkAEEAGJAqABwzGqAQY5LjM 2LjS4AQHIAQD4AQGoAgrCAgoQABhHGNYEGLADwg IGEAAYFhgewgIQEC4YAXiPARjqAhi0AtgBAciCEBAAG AMYjwEY6gIYtALYAQHCAGcQABiKBRhDwgILEAAYgA QYsQMYgwHCAG0QABiKBRixAxiDARhDwgILEC4YigU YsQMYgwHCAGsQLhiABBixAxiDAcICBRAuGIAEwgIL EC4YgwEYsQMYgATCAgoQABiKBRixAxhDwgILEAAYi gUYsQMYgwHCAGgQABiABBixA8ICBRAAGIAEwgILE C4YgAQYxwEYrwHCAGsQLhivARjHARiABMICBxAAGI AEGArCAgoQABiABBixAxBgKwglIEAAYFhgeGA_CAgU QIRigAcICBRAhGJ8FwgIEECEYFeIDBBgAIEGIBgGQ Bgi6BgQIARgK&sclient=gws-wiz-serp diakses 8 Agustus 2023 jam 07.45

Profil Penulis



Dr. Ir. Mohamad Sam'un, M.Si

Ketertarikan penulis terhadap Administrasi Publik, Bidang Kajian Utama (BKU) Kebijakan Publik bahwa sebelum menjadi dosen di Universitas Singaperbangsa Karawang, selama 22 tahun 4 bulan saya bekerja di Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Indramayu di bagian Perencanaan dan Evaluasi. Saya tertantang untuk lebih mengkaji Kebijakan Publik untuk menunjang tugas dan pekerjaan saya pada saat itu. Sebelumnya saya Kuliah S1 Fakultas Perikanan, Jurusan Manajemen Sumber Daya Perairan IPB, lulus tahun 1993, S2 Magister Ilmu Sosial, Prodi Administrasi Publik, BKU Administrasi Publik, Universitas Swadaya Gunung Jati Cirebon, lulus tahun 2011 dan S3 Doktor Ilmu Sosial, Prodi Administrasi Publik, BKU Kebijakan Publik Universitas Pasundan Bandung, lulus tahun 2017. Kemudian pada tahun 2020 mutasi menjadi dosen di Universitas Singaperbangsa Karawang hingga kini. Penulis mengajar MK Politik Pertanian (Kebijakan di Bidang Pertanian) dan Pembangunan Pertanian.

Penulis memiliki kepakaran dibidang Administrasi Publik (Kajian Utama Kebijakan Publik). Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis jurnal dan buku kajian tentang perikanan dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini.

Email Penulis : moh.samun@faperta.unsika.ac.id

PENILAIAN KINERJA

Dr. Malik., M.Si.

Universitas Bandar Lampung

Pendahuluan

Setiap organisasi memerlukan suatu Sistem pengukuran kinerja, untuk mengetahui perkembangan suatu organisasi, karena perkembangan dunia sekarang ini dengan lingkungan berbagai kegiatan yang serba dinamis, maka system pengukuran kinerja memberikan dampak yang sangat baik terhadap pengukuran perkembangan organisasi yang dinamis, karena pada umumnya organisasi tradisional yang hanya menggunakan ukuran finansial tidak memberikan informasi yang akurat dan relevan karena tidak berhubungan langsung dengan penetapan strategi suatu organisasi, sehingga target dan tujuan organisasi tidak dapat tercapai. Dengan keterbatasan dari sistem pengukuran kinerja tradisional, mendorong munculnya system baru yang dianggap dapat memberikan solusi terhadap perkembangan organisasi pada masa yang akan datang. Dalam lingkungan bisnis telah mengalami perubahan yang dramatis sejak tahun 1980-an. Sistem pengukuran kinerja yang telah dikembangkan pada pertengahan abad ke-20 kurang relevan diterapkan pada lingkungan bisnis baru yang dinamis. Pengukuran kinerja system baru dapat mengatasi *dynamic environment* tersebut.

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan suatu organisasi. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu yang dapat diukur, sesuai kemampuannya. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerti sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya, tanpa adanya petunjuk yang jelas yang terukur. Kinerja merupakan perilaku yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuannya.

Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran, dalam organisasi. Dengan demikian, penilaian prestasi adalah merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya. Di dalam dunia usaha yang berkompetisi secara global, organisasi memerlukan kinerja tinggi. Pada saat yang bersamaan, karyawan memerlukan umpan balik atas hasil kerja mereka sebagai panduan bagi perilaku mereka di masa yang akan datang. Para pekerja juga ingin mendapatkan umpan balik bersifat positif atas berbagai hal yang telah mereka lakukan dengan baik, walaupun kenyataannya hasil penilaian prestasi tersebut masih lebih banyak berupa koreksi/kritik, untuk perbaikan organisasi.

Dalam praktiknya, istilah penilaian kinerja (*performance appraisal*) dan evaluasi kinerja (*performance evaluation*) dapat digunakan secara bergantian atau bersamaan karena pada dasarnya mempunyai maksud yang sama. Penilaian kinerja digunakan organisasi untuk menilai kinerja karyawannya atau mengevaluasi hasil pekerjaan karyawan. Penilaian kinerja yang dilakukan dengan benar akan bermanfaat bagi karyawan, pimpinan pada departemen Sumber Daya Manusia (SDM), dan

pada akhirnya bagi organisasi sendiri. Dalam praktiknya penilaian kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang ada di dalam organisasi, di samping faktor lain di luar organisasi.

Apabila penilaian kinerja dilakukan dengan benar, para karyawan, para penyedia, departemen Sumber Daya Manusia (SDM) dan akhirnya organisasi akan diuntungkan dengan adanya kepastian bahwa upaya-upaya individu memberikan kontribusi kepada fokus strategi organisasi. Selain itu, penilaian kinerja diartikan pula sebagai sebuah mekanisme yang baik untuk mengendalikan karyawan sesuai keinginan pimpinan. Perlu kita ketahui bahwa sebagai karyawan, mereka menginginkan adanya kesempatan promosi, memperoleh kenaikan gaji upah-insentif-kompensasi, juga menginginkan terciptanya lingkungan kerja yang baik, menginginkan ditempatkan pada posisi yang prestise, ingin mutasi ketempat-tempat pilihan mereka serta menginginkan pekerjaan-pekerjaan yang dapat memberikan kepuasan sebesar-besarnya, dan seterusnya. Oleh karena itu, apabila orang akan memperoleh apa yang diinginkan, orang tersebut harus memberikan apa yang diinginkan oleh atasan mereka organisasi tempat mereka bekerja.

Suatu organisasi melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu: (1) Pimpinan memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang Sumber Daya Manusia (SDM) di masa yang akan datang; dan (2) Pimpinan memerlukan alas yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antar pimpinan yang bersangkutan dengan karyawannya. Selain itu penilaian kinerja dapat digunakan untuk:

1. Dapat mengetahui pengembangan, yang meliputi: (a) identifikasi kebutuhan pelatihan, (b) umpan balik kinerja, (c) menentukan transfer dan penugasan, dan. (d) identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan dalam memerikan tugas.
2. Pengambilan keputusan administratif, yang meliputi: (a) keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan, (b) pengakuan kinerja karyawan, (c) pemutusan hubungan kerja dan. (d) mengidentifikasi yang buruk, serta (e) pemberian kesempatan untuk memindahkan kebagian lain yang sesuai dengan kemampuannya.
3. Keperluan organisasi, yang meliputi: (a) perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM), menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan, (c) evaluasi pencapaian tujuan organisasi, (d) informasi untuk identifikasi tujuan, (e) evaluasi terhadap sistem Sumber Daya Manusia (SDM), dan (f) penguatan terhadap kebutuhan pengembangan organisasi.

Dalam sistem penilaian kinerja tersebut, terdapat perbedaan yang mendasar, karena pengertian yang mengatakan memposisikan karyawan pada pihak subordinat dan dikendalikan, sebaliknya ada pemahaman bahwa karyawan dianggap sebagai faktor produksi yang harus dimanfaatkan secara produktif. Sedangkan pada pengertian bahwa karyawan diposisikan sebagai aset utama organisasi, karyawan harus dipelihara dengan baik dan diberi kesempatan berkembang dan berinovasi untuk kemajuan organisasi.

Sebagai karyawan tentunya menginginkan adanya umpan balik mengenai prestasi mereka sebagai suatu tuntutan untuk perilaku di kemudian hari. Tuntutan ini terutama diinginkan oleh para karyawan baru yang sedang berusaha memahami tugas dan melaksanakan kewajiban di lingkungan kerja mereka. Sementara itu para supervisor atau pimpinan organisasi memerlukan penilaian prestasi kerja untuk menentukan apa yang harus dilakukan. Kinerja karyawan mereka bandingkan

dengan standar-standar yang telah ditentukan sehingga dengan demikian mereka dapat menuntut hasil-hasil yang diinginkan serta mengambil tindakan-tindakan korektif terhadap kinerja yang belum optimal. Instrumen penilaian kinerja dapat digunakan untuk mereview kinerja, peringkat kinerja, penilaian kinerja, penilaian karyawan dan sekaligus evaluasi karyawan sehingga dapat diketahui mana karyawan yang mampu melaksanakan pekerjaan secara baik, efisien, efektif, dan produktif sesuai dengan tujuan organisasi.

Sementara itu, departemen Sumber Daya Manusia (SDM) dapat menggunakan informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja karyawan. Pola yang dapat dilihat dan hasil-hasil penilaian kinerja memberikan umpan balik tentang keberhasilan rekrutmen, seleksi karyawan, penempatan karyawan, pelatihan dan lain-lain yang berkaitan dengan kegiatan Sumber Daya Manusia (SDM). Penilaian-penilaian informal sehari-hari yang dilakukan para supervisor atau manajer atas karyawan-karyawan mereka biasanya belum cukup, sehingga mereka memerlukan penilaian-penilaian yang formal dan sistematis untuk dapat membantu para manajer atau departemen Sumber Daya Manusia (SDM) mengambil keputusan untuk penggajian, upah, penempatan karyawan, dan keputusan lainnya.

Kriteria Penilaian

Dalam lingkungan organisasi yang semakin kompetitif, maka manajemen organisasi harus didukung untuk meningkatkan kinerjanya dengan cara menyempurnakan sistem pengukuran kinerja tradisional karena dalam sistem pengukuran tradisional yang menekankan pada ukuran keuangan sebagai tolok ukur kinerja yang masih memiliki berbagai keterbatasan. Keterbatasan ini sebagai akibat dari sistem akuntansi yang melayani berbagai tujuan untuk pihak eksternal dan pihak internal secara sekaligus. Juga sistem akuntansi yang memiliki banyak alternatif teknis akuntansi yang mungkin tidak sesuai untuk tujuan tertentu serta ketidakpuasan terhadap ukuran keuangan dalam mengukur efisiensi system manajemen dalam organisasi.

Kelemahan dalam system penilaian tradisional, karena disebabkan antara lain informasi yang dilaporkan hanya informasi yang quantified dan yang dapat diukur dengan uang, informasi yang dihasilkan lebih bersifat prakiraan dan informasi yang dilaporkan merupakan hal yang sudah terjadi dalam pelaksanaannya. Pengukuran kinerja keuangan komprehensif seperti total biaya ataupun pendapatan akuntansi suatu divisi, tidaklah selalu dapat memenuhi tujuan pengambilan keputusan tertentu. Beberapa organisasi, saat ini telah menggunakan sistem pengukuran kinerja yang didasarkan pada finansial dan nonfinansial. Kecenderungan untuk menggabungkan kedua ukuran inilah yang mendorong lahirnya suatu sistem pengukuran kinerja baru yang telah dikembangkan, yaitu *balance scorecard* yang didefinisikan sebagai; seperangkat ukuran yang memberikan pandangan yang menyeluruh mengenai organisasi kepada para manajer secara cepat dalam lingkungan yang kompleks untuk sukses dalam persaingan, dan system pengukuran ini telah dipergunakan mulai sekitar tahun 90-an. Karena metode ini dapat menerjemahkan misi dan strategi ke dalam suatu penaksiran kinerja secara menyeluruh yang akan dapat menghasilkan kerangka kerja untuk strategi penaksiran dan sistem manajemen yang selalu dinamis.

Dengan demikian, untuk mengukur kinerja organisasi yang bergerak dibidang profit, maka salah satu metode yang dapat dipergunakan yaitu *balance scorecard* sebagai alternatif untuk mengukur kinerja, selain mempertimbangkan faktor keuangan serta faktor non-keuangan. Dengan empat perspektif, yaitu customer, internal, *learning and growth* dan financial diharapkan dapat memberikan penilaian yang komprehensif kepada manajemen. Sistem ini diciptakan untuk menetapkan goals dan sekaligus melakukan pengukuran atas pencapaiannya, sehingga tidak langsung dalam aplikasinya, sistem ini dapat dipakai sebagai alas penetapan strategi bagi organisasi. Kemampuan organisasi dalam mengelola *intangible assets*-nya menjadi lebih menentukan keberhasilan organisasi dibanding dengan pengelolaan *tangible assets*-nya.

Intangible assets tersebut mencakup; pengembangan hubungan dengan customers, pengenalan produk baru, kemampuan menghasilkan produk dan jasa yang *customized high-quality* dengan cost yang minimal kemampuan meningkatkan skills dan memberikan motivasi karyawan dan berkemampuan mengembangkan teknologi informasi yang semakin berkembang pesat.

Kriteria yang dapat menentukan penilaian kinerja dalam suatu organisasi, yaitu semua karyawan yang dianggap dapat memberikan sumbangsih untuk kemajuan suatu organisasi sebagai wujud dari pelaksanaan visi dan misi misi suatu organisasi apabila ditetapkan sebagai penilai, namun ada juga suatu organisasi yang tidak memberikan kesempatan kepada staf atau karyawan untuk memberikan penilaian terhadap kinerja suatu organisasi, Secara umum bahwa kriteria yang dapat memberikan penilaian terhadap suatu organisasi, dapat ditentukan sebagai berikut:

1. Yang dapat berfungsi sebagai penilai dalam penilaian kinerja, ialah:
 - a. Pimpinan atau atasan (atasan langsung, atasan tidak langsung), dapat dilakukan dengan cepat, namun kelemahannya yaitu dapat mengarah ke distorsi karena pertimbangan-pertimbangan pribadi.
 - b. Penilaian oleh kelompok lini: atasan dan atasannya lagi bersama-sama membahas kinerja dari bawahannya yang dinilai, hal ini dapat terjadi secara objektivitas yang lebih akurat dibandingkan kalau hanya oleh atasan sendiri, kemudian Individu yang dinilai tinggi dapat mendominasi penilaian.
 - c. Penilaian oleh kelompok staf. atasan meminta satu atau lebih individu untuk bermusyawarah dengannya; atasan langsung yang membuat keputusan akhir. Dalam system penilaian ini merupakan gabungan yang masuk akal dan wajar.

- d. Penilaian melalui keputusan komite: sama seperti pada pola sebelumnya kecuali bahwa manajer yang bertanggung jawab tidak lagi mengambil keputusan akhir; hasilnya didasarkan pada pilihan mayoritas. Dalam system penilaian ini dapat memperluas pertimbangan yang ekstrim. Namun dalam kelemahannya yaitu dapat Memperlemah integritas manajer yang bertanggung jawab.
 - e. Penilaian berdasarkan peninjauan lapangan: sama seperti pada kelompok staf, namun melibatkan wakil dari pimpinan pengembangan atau departemen SDM yang bertindak sebagai peninjau yang independent, sehingga mendapat kualitas yang lebih baik dalam penilaian. Hal ini dapat mendapat satu pikiran yang tetap ke dalam satu penilaian lintas sektor yang besar.
 - f. Penilaian oleh bawahan dan sejawat, dalam system penilaian ini, memungkinkan terjadi subjektif, karena bwahan tidak dapat memberikan sumbangsiah yang bermanfaat terhadap pengembangan organisasi karena terkait dengan perasaan yang dapat berakibat nasib sebagai karyawan, yang sewaktu-waktu dapat dianggap dapat menghambat terhadap pengembangan suatu organisasi.
2. Pada umumnya karyawan hanya dinilai oleh atasannya (baik oleh atasan langsung maupun tidak langsung). Penilaian oleh rekan dan oleh bawahan hampir tidak pernah dilaksanakan kecuali untuk keperluan riset.
 3. Karyawan berada dalam keadaan yang sangat tergantung kepada atasannya, jika penilaian kinerja hanya dilakukan oleh atasan langsungnya. Atasannya dapat berlaku seolah-olah sebagai dewa yang menentukan nasib karyawannya.
 4. Untuk menghindari atau meringankan keadaan ketergantungan tersebut dilakukan beberapa usaha lain dengan mengadakan penilaian kinerja yang

terbuka (penilaian atasan dibicarakan dengan karyawan yang dinilai) atau dengan menambah jumlah atasan yang menilai kinerja karyawan (biasanya atasan dari atasan langsung berfungsi sebagai penilai kedua).

Selain faktor-faktor tersebut yang menyebabkan terjadinya bias dalam penilaian kinerja dalam organisasi, dalam praktiknya pendekatan penilaian harus dapat mengidentifikasi standar kinerja, mengukur kriteria, dan kemudian memberi umpan balik kepada karyawan dan departemen Sumber Daya Manusia (SDM). Jika standar kinerja atau ukuran tidak terkait dengan pekerjaan, evaluasi tidak akurat dan akhirnya akan terjadi bias yang merugikan hubungan para manajer dengan karyawan dan memperkecil kesempatan kerja yang sama. Tanpa umpan balik, perbaikan dalam perilaku Sumber Daya Manusia (SDM) tidak mungkin terjadi dan departemen Sumber Daya Manusia (SDM) tidak akan mempunyai catatan akurat dalam sistem informasinya, sehingga dasar keputusan mulai dari rancangan pekerjaan sampai kompensasi akan terganggu.

Penilaian dilaksanakan tidak hanya sekedar untuk mengetahui kinerja yang lemah; hasil yang baik dan bisa diterima, juga harus diidentifikasi sehingga dapat dipakai untuk penilaian lainnya. Untuk itu dalam penilaian kinerja perlu memiliki:

1. Standar kinerja

Sistem penilaian memerlukan standar kinerja yang mencerminkan seberapa jauh keberhasilan sebuah pekerjaan telah dicapai. Agar efektif, standar perlu berhubungan dengan hasil yang diinginkan dari tiap pekerjaan. Hal tersebut dapat diuraikan dari analisis pekerjaan dengan menganalisis hubungannya dengan kinerja karyawan saat sekarang. Untuk menjaga akuntabilitas karyawan, harus ada peraturan-peraturan tertulis dan diberitahukan kepada karyawan sebelum dilakukan evaluasi. Idealnya, penilaian setiap kinerja karyawan harus didasarkan pada kinerja nyata dari unsur yang kritis yang diidentifikasi melalui analisis pekerjaan

2. Ukuran kinerja

Evaluasi Kinerja juga memerlukan ukuran/standar kinerja yang dapat diandalkan yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja. Agar terjadi penilaian yang kritis dalam menentukan kinerja, ukuran yang handal juga hendaknya dapat dibandingkan dengan cara lain dengan standar yang sama untuk mencapai kesimpulan sama tentang kinerja sehingga dapat menambah reliabilitas sistem penilaian.

Selanjutnya perlu dilakukan pengamatan terhadap elemen-elemen kinerja ini, baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Pengamatan langsung dilakukan ketika penilai benar-benar melihat kinerja itu. Pengamatan tidak langsung terjadi ketika penilai dapat mengevaluasi dari berbagai catatan dan laporan yang dianggap perlu dievaluasi dari hasil penilaian tersebut. Selain itu, penilai dapat menilai, misalnya kinerja operator telepon, dengan mencoba secara diam-diam menelepon operator dan kemudian menilai bagaimana perilakunya dalam menerima informasi, sehingga dapat dievaluasi dari perilaku karyawan tersebut.

Metode Penilaian Kinerja

Pada dasarnya dari sisi praktiknya yang lazim dilakukan di setiap organisasi tujuan penilaian kinerja karyawan dapat dibedakan menjadi dua, yaitu:

1. Tujuan penilaian yang berorientasi pada masa lalu

Praktiknya masih banyak organisasi yang menerapkan penilaian kinerja yang berorientasi pada masa lampau, hal ini disebabkan kurangnya pengertian tentang manfaat penilaian kinerja sebagai sarana untuk mengetahui potensi karyawan. Tujuan penilaian kinerja yang berorientasi pada masa lalu ini adalah:

- a. Mengendalikan perilaku karyawan dengan menggunakannya sebagai instrumen untuk memberikan ganjaran, hukuman dan ancaman

- b. Mengambil keputusan mengenai kenaikan gaji dan promosi
 - c. Menempatkan karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan tertentu.
2. Penerapan penilaian kinerja yang berorientasi pada masa depan, yaitu bertujuan apabila system penilaian kinerja ini dirancang secara tepat, maka sistem penilaian ini dapat memberikan dampak:
- a. Membantu tiap karyawan untuk semakin banyak mengerti tentang perannya dan mengetahui secara jelas fungsi-fungsinya
 - b. Merupakan instrumen dalam membantu tiap karyawan mengerti kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan sendiri yang dikaitkan dengan peran dan fungsi dalam organisasi.
 - c. Menambah adanya kebersamaan antara masing-masing karyawan dengan penyelia sehingga tiap karyawan memiliki motivasi kerja dan merasa senang bekerja dan sekaligus man memberikan kontribusi sebanyak-banyaknya pada organisasi.
 - d. Merupakan instrumen untuk memberikan peluang bagi karyawan untuk mawas diri dan evaluasi diri serta menetapkan sasaran pribadi sehingga terjadi pengembangan yang direncanakan dan dimonitor sendiri.
 - e. Membantu mempersiapkan karyawan untuk memegang pekerjaan pada jenjang yang lebih tinggi dengan cara terus menerus meningkatkan perilaku dan kualitas bagi posisi-posisi yang tingkatnya lebih tinggi.
 - f. Membantu dalam berbagai keputusan Sumber Daya Manusia dengan memberikan data tiap karyawan secara berkala.
 - g. Membantu organisasi dalam merencanakan penyusunan perencanaan program kedepan.

Dalam menentukan metode atau teknik penilaian kinerja karyawan dapat digunakan dengan pendekatan yang berorientasi masa lalu dan masa depan. Dalam praktiknya tiadak ada satupun teknik yang sempurna. Pasti ada saja keunggulan dan kelemahannya. Hal penting adalah bagaimana cara meminimalkan masalah-masalah yang mungkin terdapat pada setiap teknik yang digunakan.

1. Metode Penilaian Berorientasi Masa Lalu

Ada beberapa metode untuk menilai prestasi kinerja di waktu yang lalu, dan hampir semua teknik tersebut merupakan suatu upaya untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu yang dijumpai dalam pendekatan-pendekatan ini. Dengan mengevaluasi prestasi kinerja di masa lalu, karyawan dapat memperoleh umpan balik dari upaya-upaya mereka. Umpan balik ini selanjutnya bisa mengarah kepada perbaikan-perbaikan prestasi. Teknik-teknik penilaian ini meliputi:

a. Skala peringkat (*Rating Scale*)

Pengukuran dengan metode Skala peringkat (*Rating Scale*) merupakan pengukuran yang paling tua dan paling banyak digunakan dalam penilaian prestasi, di mana para penilai diharuskan melakukan suatu penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja karyawan dalam skala-skala tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi. Penilaian didasarkan pada pendapat para penilai, dan seringkali kriteria-kriterianya tidak berkaitan langsung dengan hasil kerja.

b. Daftar pertanyaan (*Checklist*)

Pengukuran dengan metode daftar pertanyaan (*Checklist*), yaitu metode yang digunakan dengan cara memberikan sejumlah pertanyaan yang menjelaskan beraneka macam tingkat perilaku bagi suatu pekerjaan, tertentu. Penilai tinggal memilih kata atau pernyataan yang

menggambarkan karakteristik dan hasil kerja karyawan. Selain itu, sebagai penilai biasanya atasan langsung. Bagaimanapun juga dengan atau tanpa pengetahuan penilai, departemen SDM akan memberikan bobot nilai yang berbeda untuk setiap materi pada lembar checklist, tergantung pada penting tidaknya materi yang ditanyakan. Dengan hasil dari lembar pertanyaan tersebut, maka diberikan bobot nilai pada lembar checklist. Bobot nilai mencerminkan tingkatan penilaian sehingga total bobot nilai dapat dihitung.

c. Metode dengan pilihan terarah (*Forced Choice Methode*)

Dalam penggunaan metode ini dirancang untuk meningkatkan objektivitas dan mengurangi subtektivitas dalam penilaian tersebut. Salah satu sasaran dasar pendekatan pilihan metode ini adalah untuk mengurangi dan menyingkirkan kemungkinan berat sebelah penilaian dengan memaksakan suatu pilihan antara pernyataan-pernyataan deskriptif yang kelihatannya mempunyai nilai yang sama. Metode ini mengharuskan penilai untuk memilih pernyataan yang paling sesuai dengan pasangan pernyataan tentang karyawan yang dinilai sehingga dapat memberikan informasi yang sesuai dengan yang seharusnya.

d. Metode peristiwa kritis (*Critical Incident Methode*)

Pengukuran penilaian dengan metode ini merupakan pemilihan yang mendasarkan pada catatan kritis penilai atas perilaku karyawan dalam organisasi, seperti sangat baik atau sangat jelek di dalam melaksanakan pekerjaan. Pernyataan-pernyataan tersebut disebut sebagai insiden kritis dan biasanya dicatat oleh atasan selama masa penilaian untuk setiap karyawan yang amat berguna dalam memberikan umpan balik karyawan yang bersangkutan, sehingga

dapat memberikan dampak yang baik terhadap pengambilan keputusan. Kejadian yang dicatat meliputi penjelasan ringkas dari apa yang terjadi. Baik kejadian yang positif maupun yang negatif akan dicatat dan diklasifikasikan oleh departemen Sumber Daya Manusia ke dalam kategori-kategori yang telah ditentukan.

e. Metode catatan prestasi

Pengukuran penilaian dengan metode ini berkaitan erat dengan metode peristiwa kritis, yaitu catatan penyempurnaan, yang banyak digunakan terutama oleh para profesional. Misalnya penampilan, kemampuan berbicara, peran kepemimpinan, dan aktivitas lain yang berhubungan dengan pekerjaan. Informasi ini secara khusus digunakan untuk menghasilkan detail laporan tahunan tentang kontribusi kegiatan seorang profesional selama satu tahun. Selanjutnya, laporan akan digunakan oleh atasan untuk menentukan kenaikan dan promosi dan untuk memberikan saran-saran tentang hasil kerjanya untuk pengembangan masa yang akan datang. Penafsiran terhadap materi-materi mungkin subjektif, dan biasanya terjadi penyimpangan, karena hanya memberikan sesuatu yang baik saja terhadap apa pun yang dilakukan karyawan, sehingga metode pengukuran tersebut menjadi bahan dalam menentukan kebijakan pimpinan.

f. Metode Skala peringkat dikaitkan dengan tingkah laku (*behaviorally anchored rating scale=BARS*)

Pengukuran penilaian dengan metode ini merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja karyawan untuk satu kurun waktu tertentu di masa lalu dengan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu yang telah ditentukan. Salah satu kelebihan metode ini ialah pengurangan subjektivitas dalam

penilaian suatu karyawan. Pengukuran penilaian dengan metode ini menyangkut deskripsi prestasi kerja, yang baik maupun yang kurang memuaskan dibuat oleh pekerja sendiri, rekan sekerja dan atasan langsung masing-masing.

Deskripsi demikian memungkinkan bagian SDM menyusun berbagai kategori perilaku karyawan dikaitkan dengan prestasi kerja.

g. Metode peninjauan lapangan (*Field Review Methode*)

Pengukuran penilaian dengan metode ini yaitu *stake holders* turun ke lapangan bersama-sama dengan ahli dari Sumber Daya Manusia. Spesialis Sumber Daya Manusia mendapat informasi dari atasan langsung perihal prestasi karyawannya, lalu mengevaluasi berdasarkan informasi tersebut. Hasil penilaian dikirim ke *stake holders* dan di bawa ke lapangan untuk keperluan review, perubahan, persetujuan dan pembahasan dengan pihak karyawan yang dinilai. Telah dimaklumi bahwa penilaian yang subjektif mungkin dalam mengukur prestasi kerja karyawan perlu diusahakan.

h. Metode dengan Tes dan observasi prestasi kerja (*Performance Test and Observation*)

Pengukuran penilaian dengan metode ini yaitu, dengan berbagai pertimbangan dan keterbatasan penilaian prestasi dapat didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan, berupa tes tertulis dan peragaan, syaratnya tes harus valid (sahib) dan reliabel (dapat dipercaya). Untuk jenis-jenis pekerjaan tertentu penilaian dapat berupa tes dan observasi. Dengan demikian bahwa, karyawan yang dinilai, diuji kemampuannya, baik melalui ujian tertulis yang meriyangkut berbagai hal seperti tingkat pengetahuan tentang prosedur dan mekanisme kerja yang telah ditetapkan dan harus ditaati melalui ujian praktik yang langsung diamati oleh penilai.

i. Metode Pendekatan evaluasi komparatif (*Comparative Evaluation Approach*)

Pengukuran penilaian dengan metode ini mengutamakan perbandingan prestasi kerja seseorang dengan karyawan lain yang menyelenggarakan kegiatan sejenis. Pengukuran penilaian dengan metode ini menggambarkan perbandingan yang dipandang bermanfaat untuk manajemen sumber daya manusia dengan lebih rasional dan efektif, khususnya dalam hal kenaikan gaji, promosi, dan pemberian berbagai bentuk imbalan kepada karyawan. Dengan demikian bahwa dengan perbandingan tersebut dapat disusun peringkat karyawan dilihat dari sudut prestasi kerja setiap karyawan.

2. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan

Dalam menggunakan system penilaian dengan metode yang berorientasi masa depan menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai objek penilaian yang tunduk dan tergantung pada penyelia, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian. Sehingga karyawan mengambil peran penting bersama-sama dengan penyelia dalam menetapkan tujuan-tujuan strategik suatu organisasi. Setiap karyawan tidak saja bertanggung jawab kepada penyelia, tetapi juga bertanggung jawab kepada dirinya sendiri. Kesadaran ini adalah merupakan kekuatan besar bagi karyawan untuk selalu mengembangkan diri. Inilah yang membedakan organisasi modern dengan yang lainnya dalam memandang karyawan, yang dalam hal ini adalah Sumber Daya Manusia, yang ada dalam organisasi. Ada beberapa metode dalam metode penilaian berorientasi masa depan, yaitu:

a. Metode Penilaian Diri Sendiri (*Self Appraisal*)

Penilaian kinerja dengan metode penilaian diri sendiri adalah system penilaian yang dilakukan oleh karyawan sendiri yang biasa juga disebut dengan evaluasi diri oleh karyawan, dengan harapan karyawan tersebut dapat lebih mengenal kekuatan-kekuatan dan kelemahannya sehingga mampu mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang. Pelaksanaannya, organisasi atau penyelia mengemukakan harapan-harapan yang diinginkan dari karyawan, tujuan organisasi, dan tantangan-tantangan yang dihadapi organisasi pada karyawan. Kemudian berdasarkan informasi tersebut karyawan dapat mengidentifikasi aspek-aspek perilaku yang perlu diperbaiki, untuk kemajuan organisasi. Salah satu kebaikan dari metode penilaian diri sendiri, adalah dapat mencegah terjadinya perilaku membenarkan diri (*defensive behavior*). Metode ini disebut pendekatan masa depan sebab karyawan akan memperbaiki diri dalam rangka melakukan tugas-tugas untuk masa yang akan datang dengan lebih baik, untuk kemajuan organisasi.

b. Manajemen Berdasarkan Sasaran (*Management By Objective*)

Penilaian dengan metode penilaian, *Management by objective (MBO)* yang berarti manajemen berdasarkan sasaran, artinya adalah satu bentuk penilaian di mana karyawan dari penyelia bersama-sama menetapkan tujuan atau sasaran dalam pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang. Penilaian kinerja berdasarkan metode Manajemen Berdasarkan Sasaran, merupakan suatu alternatif untuk mengatasi kelemahan-kelemahan dari bentuk penilaian kinerja karyawan yang lainnya. Pemakaiannya terutama ditujukan untuk keperluan pengembangan karyawan. Metode penilaian *Management by*

objective (MBO), lebih mengacu pada pendekatan hasil. Dalam penilaian melalui metode *Management by objective (MBO)* adalah dipergunakan sebagai metode penilaian prestasi kerja pada masa yang akan datang. Dalam penilaian tersebut, prestasi kerja seseorang dinilai melalui tujuan-tujuan yang ditetapkannya serta pencapaian tujuan tersebut. Potensi seseorang dalam pelaksanaan tugas yang lebih besar tanggung jawabnya pada masa yang akan datang melalui pencapaian tujuan organisasi tersebut.

c. Penilaian Secara Psikologis

Penggunaan penilaian secara psikologis adalah merupakan penilaian melalui proses penilaian yang dilakukan oleh para ahli psikologi untuk mengetahui potensi seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan seperti kemampuan intelektual, motivasi, dan lain-lain yang bersifat psikologis. Dalam penggunaan metode penilaian ini biasanya dilakukan melalui serangkaian tes psikologi seperti tes kecerdasan intelektual, tes kecerdasan emosional, diskusi-diskusi, tes kecerdasan spiritual dan tes kepribadian, yang dilakukan melalui wawancara atau tes-tes tertulis terutama untuk menilai potensi karyawan di masa yang akan datang, sehingga dapat dianalisa. Akurasi penilaiannya tergantung keterampilan psikolog, pendekatan dalam penilaian ini terkesan lamban dan mahal sehingga biasanya hanya digunakan bagi kepentingan bagi pihak tingkat eksekutif saja.

d. Pusat Penilaian (*Assessment Center*)

Penggunaan penilaian dengan system *Assessment center* atau pusat penilaian adalah penilaian yang dilakukan melalui serangkaian teknik penilaian dan dilakukan oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih

besar dekepan. Dasar dari penggunaan penilaian dengan system *Assessment center* yaitu, berupa serangkaian latihan situasional di mana para calon yang mengikuti yaitu untuk kepentingan promosi, pelatihan atau program manajerial lain ikut serta selama beberapa hari, untuk diamati dan dinilai. Pelaksanaan pelatihan, berupa tugas manajemen yang disimulasikan dan meliputi teknik-teknik dalam menganalisis kasus, wawancara dan tes psikologis. Dalam penerapan teknik ini yaitu bertujuan untuk (1) mengidentifikasi orang yang cocok bagi suatu jenis dan tingkat pekerjaan tertentu; (2) menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang sesuai, (3) untuk mengidentifikasi orang yang akan dipromosikan pada jabatan tertentu, dan (4) menjadi bahan untuk pengembangan sumber daya manusia ke masa depan.

Dengan sistem penilaian kinerja yang telah ditawarkan tersebut maka, *stake holders*, dapat memilih system penilaian yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, dalam mempersiapkan karyawan yang cocok untuk pengembangan organisasi pada masa depan.

Daftar Pustaka

- As'ad, Muhammad. 1991. *Kinerja Sebagai Media Peningkatan Drajad Dalam Konteks Industrialisasi*. Bandung, Geneca.
- Dwiyanto Agus, dkk. 2006. *Reformasi Birokrasi Pelayanan Publik di Indonesia*. Yogyakarta, Gadjah Mada University Pers.
- Handoko. 1988. *Kinerja dan Tingkat Emosiona*. Surabaya. Pratama.
- Kumorotomo, Wahyudi. 1996. *Meningkatnya Kinerja BUMN: Antisipasi Terhadap Kompetisi dan Kebijakan Deregulasi*, Yokyakarta , JKAP No. 1.
- Martaini, Hussein. 1995. *Kerangka Pemikiran, Konsep Pengukuran Kepuasan Pelanggan*. Jakarta, Fisipol Universitas Indonesia.
- Napitupulu, Paimin. 2007. *Pelayanan Publik & Customer Satisfaction: Prinsip-Prinsip Dasar Agar pelayanan Publik Lebih Berorientasi Pada Kepuasan dan Kepentingan Masyarakat*. Bandung, Alumni.
- Osborne, David & Plastrik, Peter, 2000, *Memangkas Birokrasi*, Penerjemah : Abdul Rosyid, Jakarta, PPM.
- Santoso, Priyo Budi, 1995 *Birokrasi Pemerintahan Orde Baru : Perspektif Kultural dan Struktural*, Jakarta, PT. Grafindo Persada.
- Sedarmayanti. 2007. *Manajemen Sumber daya Manusia : Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung, Refika Aditama.
- Siagian, Sondang P, 1992. *Teori dan Praktek Pengambilan Keputusan*. Jakarta, Haji Masagung.
- Sinambela, Lijang Poltak dkk. 2008. *Reformasi Pelayanan Publik: Teori, Kebijakan, dan Implementasi*, Jakarta, Gramedia.
- Surjadi. 2009. *Pengembangan Kinerja Pelayanan Publik*. Bandung, Refika Aditama.

Trigono, 1997, Budaya Kerja : Menciptakan Lingkungan Kerja Yang Kondusif Untuk Meningkatkan Produktifitas Kerja, Jakarta, Golden Edvon Press.

Widodo, Joko. 2006. Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja. Jakarta, Bayumedia Publishing

Profil Penulis



Dr. Malik, M.Si

lahir di Kendari pada tanggal 16 Oktober 1966, Manamatkan pendidikan Sekolah Dasar (SD), dan Sekolah Menengah Pertama (SMP) di Kendari, Kemudian menamatkan Sekolah Menegah Atas (SMA) di Sekolah khusus olahragawan Ragunan Jakarta Selatan. Menamatkan pendidikan S-1 di Universitas Halu Oleo Kendari tahun 1990, Jurusan Administrasi Negara.

Pada tahun 2003 menyelesaikan pendidikan S-2 di Unpad Bandung Bidang Ilmu Sosial, BKU Ilmu Administrasi dan S3 Bidang Administrasi Publik juga diselesaikan di Unpad Bandung tahun 2009. Menulis buku Administrasi Pembangunan, Metode Penelitian Sosial, Kepemimpinan dan motivasi, Kebijakan Pemerintah Lokal Kontemporer, Metode Penulisan Ilmiah, Penerapan Kompetensi Pedagogik Untuk Pengukuran Kinerja Guru, Filsafat Administrasi, Administrasi dan Manajemen, Otonomi Daerah, Manajemen Pelayanan Publik di Indonesia, Reformasi Administrasi dan melakukan penelitian tentang Organisasi Publik, Kebijakan Pemerintah, E-Government maupun Kebijakan Publik, yang diterbitkan pada jurnal-jurnal Lokal, Nasional maupun Internasional. Penulis pernah menjabat Dekan FIA pada Universitas Lakidende, Menjadi Ketua Lembaga Penelitian Unilaki, mengajar dan membimbing baik S1, S2 maupun S3 di Univ. Lakidende, Pascasarjana Adm. Pembangunan Univ. Halu Oleo, Pascasarjana Adm. Publik Untirta, Univ. Terbuka, dan Pascasarjana Undip, Pascasarjana MIA UBL. Saat ini sebagai Dosen di Universitas Bandar Lampung (UBL) FISIP S-1 dan S-2 Magister Ilmu Administrasi (MIA) dan Kini menjabat sebagai Sekretaris Program Studi pada MIA, serta menjadi Kepala Bidang Kajian Kebijakan Publik pada Universitas Bandar Lampung.

E-mail: malik@ubl.ac.id.

KOMPENSASI

Dr. Drs. Wisber Wiryanto, MM.

Pusat Riset Kebijakan Publik, Badan Riset
dan Inovasi Nasional

Pendahuluan

Kompensasi adalah imbalan berupa uang atau bukan uang (natura) yang diberikan kepada karyawan di perusahaan atau organisasi (Depdiknas, 2008). Di samping itu, kompensasi merupakan salah satu fungsi manajemen SDM yang berkaitan dengan persoalan penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai ganti dari pelaksanaan tugas organisasional. Artinya, kompensasi merupakan kegiatan hubungan tukar menukar antara karyawan dengan organisasi, yaitu karyawan menukarkan tenaganya dengan penghargaan yang disediakan organisasi (Wiryanto, 2016). Dengan kata lain pembahasan kompensasi selama ini lebih banyak dilakukan secara sekuler.

Di lain pihak, kompensasi juga dibahas secara non-sekuler yaitu dalam perspektif syariah untuk mengisi kekosongan karena selama ini pembahasannya lebih bersifat sekuler yang justru menimbulkan permasalahan.. Tanjung (2004) mengungkapkan kompensasi pada umumnya dibahas secara sekuler, yaitu upah tidak terkait dengan aspek moral dan dimensi dunia dan akhirat. Sama halnya, Bachrun (2014) mengungkapkan adanya pertimbangan pembayaran berdasarkan kelas jabatan dan imbalas atas kinerja; namun tidak terkait dengan penanaman rasa aman bahwa bekerja sebagai ibadah dan akan memetik hasil di dunia dan akhirat.

Kompensasi telah menjadi sebuah bab dalam studi manajemen SDM yang *urgent* dibahas di kalangan perguruan tinggi. Alasannya, sebuah tantangan berat yang kerap kali harus dihadapi oleh manager suatu organisasi perusahaan adalah bagaimana ia dapat menggerakkan pegawai atau karyawannya agar senantiasa mau dan bersedia mengerahkan kinerja terbaiknya untuk kepentingan organisasi. Untuk itu manager berupaya mengerahkan kinerja pegawai dengan "memainkan" motivasi dan komunikasi kerja (Wiryanto, 2003). Tidak cukup dengan itu, maka manager juga berupaya mengerahkan kinerja terbaik pegawai dan karyawannya dengan "memainkan" kompensasi.

Sebuah penelitian menunjukkan, tidak terdapat hubungan antara kompensasi bagi peneliti dengan kualitas penelitiannya di unit kajian/penelitian LAN tahun 2000. Hitungan statistik Spearman, dengan adanya r_s hitung (0,403) lebih kecil daripada r_s tabel (0,648) maka H_0 diterima dan H_a ditolak (Mulyanto, 2001: 78). Berarti, tidak terdapat hubungan antara kompensasi bagi peneliti dengan kualitas penelitiannya. Hal ini, tentunya menimbulkan pertanyaan, mengapa tidak terdapat hubungan antara kompensasi dengan kualitas penelitiannya?

Namun penelitian lainnya menunjukkan hal yang berbeda, bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi (yang indikatornya adalah kompensasi berupa gaji) dan komunikasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai di kantor Deputy II LAN; sehingga makin naik motivasi (termasuk kompensasi) dan komunikasi kerja makin naik kinerja pegawai. Dengan kata lain, makin naik kompensasi makin naik kinerja pegawai organisasi/perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut maka dipandang perlu membahas bagaimana permasalahan kompensasi di Indonesia yang mencakup kompensasi bagi aparatur sipil negara; kompensasi bagi pekerja/buruh perusahaan; dan kompensasi bagi karyawan asing perusahaan di Indonesia? Tujuannya untuk mengetahui besaran kompensasi bagi aparatur sipil negara;

pekerja/buruh perusahaan; dan karyawan asing perusahaan di Indonesia. Dan mengatasi permasalahan kompensasi secara non-sekuler melalui nilai-nilai syariah.

Kompensasi Bagi Aparatur Sipil Negara

Pemerintah telah menetapkan kebijakan kompensasi bagi Aparatur Sipil Negara berupa Gaji Pokok Pegawai Negeri Sipil. Berdasarkan PP No. 15/2019 tentang Perubahan Kedelapanbelas atas PP No.7/1977 tentang Peraturan Gaji PNS. Berdasarkan peraturan tersebut diketahui bahwa gaji pokok PNS tertinggi yaitu sebesar Rp 5.901.200,- (lima juta sembilan ratus satu ribu dua ratus rupiah); sedangkan gaji pokok PNS terendah yaitu sebesar Rp 1.560.000 (satu juta lima ratus enam puluh ribu rupiah). Hal ini disajikan pada tabel 2.

Tabel 1: Gaji Pokok Pegawai Negeri Sipil

MKG	Golongan I				MKG	Golongan II				MKG	Golongan III				MKG	Golongan IV				
	a	b	c	d		a	b	c	d		a	b	c	d		a	b	c	d	e
0	1.560.800																			
1	1.610.000																			
2																				
3		1.704.500	1.766.600	1.851.800																
4	1.660.700																			
5		1.758.200	1.832.600	1.910.100																
6	1.713.000				0	2.022.200														
7		1.813.600	1.890.300	1.970.200	1	2.054.100														
8	1.766.900				2															
9		1.870.700	1.949.800	2.032.300	3	2.118.800	2.208.400	2.301.800	2.399.200											
10	1.822.600				4															
11		1.880.000			5	2.185.500	2.277.900	2.374.300	2.474.700	0	2.579.400	2.688.500	2.803.300	2.920.800	0	3.044.300	3.173.100	3.307.300	3.447.200	3.593.100
12					6					1					1					
13	1.990.400	2.074.600	2.162.300		7	2.254.300	2.349.700	2.449.100	2.552.700	2	2.660.700	2.773.200	2.890.500	3.012.800	2	3.140.200	3.273.100	3.411.500	3.555.800	3.706.200
14	1.939.200				8					3					3					
15		2.053.100	2.139.900	2.230.400	9	2.325.300	2.423.700	2.526.200	2.633.100	4	2.744.500	2.860.500	2.981.500	3.107.700	4	3.239.100	3.376.100	3.518.900	3.667.800	3.822.900
16	2.000.300				10					5					5					
17		2.117.700	2.207.300	2.300.700	11	2.398.600	2.500.000	2.605.800	2.716.000	6	2.830.900	2.950.600	3.075.500	3.205.500	6	3.341.100	3.482.500	3.629.800	3.783.300	3.943.300
18	2.063.300				12					7					7					
19		2.184.400	2.276.800	2.373.100	13	2.474.100	2.578.800	2.687.800	2.801.500	8	2.920.100	3.043.600	3.172.300	3.306.500	8	3.446.400	3.592.100	3.744.100	3.902.300	4.067.500
20	2.128.300				14					9					9					
21		2.253.200	2.348.500	2.447.900	15	2.552.000	2.660.000	2.772.500	2.889.800	10	3.012.000	3.139.400	3.272.200	3.410.600	10	3.544.900	3.705.300	3.862.000	4.025.400	4.195.700
22	2.195.300				16					11					11					
23		2.324.200	2.422.500	2.523.500	17	2.632.400	2.743.800	2.859.800	2.980.900	12	3.106.900	3.238.300	3.375.300	3.518.100	12	3.666.900	3.822.000	3.983.600	4.152.200	4.327.800
24	2.264.400				18					13					13					
25		2.397.400	2.498.800	2.604.500	19	2.715.300	2.830.200	2.949.900	3.074.700	14	3.204.700	3.340.300	3.481.600	3.628.900	14	3.782.400	3.942.400	4.109.100	4.282.900	4.464.100
26	2.235.800				20					15					15					
27		2.472.900	2.577.500	2.686.500	21	2.800.800	2.919.300	3.042.800	3.171.500	16	3.305.700	3.445.500	3.591.200	3.743.100	16	3.901.500	4.066.500	4.238.500	4.417.800	4.604.700
					22					17					17					
					23	2.889.100	3.011.300	3.138.600	3.271.400	18	3.409.800	3.554.000	3.704.300	3.861.000	18	4.024.400	4.194.600	4.372.000	4.557.000	4.749.700
					24					19					19					
					25	2.980.000	3.106.100	3.237.500	3.374.400	20	3.517.200	3.665.900	3.821.000	3.982.600	20	4.151.100	4.326.700	4.509.700	4.700.500	4.899.300
					26					21					21					
					27	3.073.900	3.203.900	3.339.400	3.480.700	22	3.627.900	3.781.400	3.941.400	4.108.100	22	4.281.800	4.463.000	4.651.800	4.848.300	5.053.600
					28					23					23					
					29	3.170.700	3.304.800	3.444.600	3.590.900	24	3.742.200	3.900.500	4.065.500	4.237.500	24	4.416.700	4.603.300	4.798.300	5.001.200	5.212.800
					30					25					25					
					31	3.270.600	3.408.900	3.553.100	3.703.400	26	3.860.100	4.023.300	4.193.500	4.370.900	26	4.555.800	4.748.500	4.949.400	5.158.700	5.377.000
					32					27					27					
					33	3.373.600	3.516.300	3.665.000	3.820.000	28	3.981.600	4.150.100	4.325.600	4.508.600	28	4.699.300	4.898.100	5.105.300	5.321.200	5.546.300
										29					29					
										30	4.107.000	4.280.800	4.461.800	4.650.600	30	4.847.300	5.052.300	5.266.100	5.488.800	5.721.000
										31					31					
										32	4.236.400	4.415.600	4.602.400	4.797.000	32	5.000.000	5.211.500	5.431.900	5.661.700	5.901.200

Keterangan: MKG adalah Masa Kerja Golongan;

Sumber: Disusun kembali dari (1) Lampiran PP No.15/2019 tentang Perubahan Kedelapanbelas atas PP No.7/1977 tentang Peraturan Gaji PNS; dan (2) Lampiran I, II, III dan IV Perpres No. 16/2019 tentang Penyesuaian Gaji Pokok PNS menurut PP No.30/2015 ke dalam gaji pokok PNS menurut PP No. 15/2019.

Pemerintah juga telah menetapkan kebijakan kompensasi berupa tunjangan kinerja pegawai di instansi yang telah memenuhi kinerja yang dipersyaratkan. Contoh, Peraturan BRIN No. 2/2023 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di lingkungan BRIN. Berdasarkan peraturan tersebut diketahui tunjangan kinerja pegawai yang tertinggi yaitu sebesar Rp 33.240.000,- (tiga puluh tiga juta dua ratus empat puluh ribu rupiah); sedangkan gaji pokok pegawai terendah yaitu sebesar Rp 2.531.250,- (dua juta lima ratus tiga puluh satu ribu dua ratus lima puluh rupiah). Hal ini disajikan pada tabel 3.

Di samping itu, pemerintah juga telah menetapkan kebijakan berupa PP No.15/2023 tentang Pemberian THR dan Gaji Ketigabelas kepada Aparatur Negara. (lihat tabel 3). Berdasarkan peraturan tersebut diketahui bahwa pemberian kompensasi yang tertinggi yaitu sebesar Rp 33.240.000,- (tiga puluh tiga juta dua ratus empat puluh ribu rupiah); sedangkan kompensasi yang terendah yaitu sebesar Rp 2.531.250,- (dua juta lima ratus tiga puluh satu ribu dua ratus lima puluh ribu rupiah).

Tabel: 2: Kelas Jabatan dan Besara Tunjangan Kinerja Pegawai di lingkungan Badan Riset dan Inovasi Nasional

No	Kelas Jabatan	Tunjangan Kinerja Per Kelas Jabatan	
		Angka	Terbilang
1	17	Rp33.240.000,00	tiga puluh tiga juta dua ratus empat puluh ribu rupiah
2	16	Rp27.577.500,00	dua puluh tujuh juta lima ratus tujuh puluh tujuh ribu lima ratus rupiah
3	15	Rp19.280.000,00	sembilan belas juta dua ratus delapan puluh ribu rupiah
4	14	Rp17.064.000,00	tujuh belas juta enam puluh empat ribu rupiah
5	13	Rp10.936.000,00	sepuluh juta sembilan ratus tiga puluh enam ribu rupiah
6	12	Rp10.936.000,00	sembilan juta delapan ratus sembilan puluh enam ribu rupiah
7	11	Rp8.757.600,00	delapan juta tujuh ratus lima puluh tujuh ribu enam ratus rupiah
8	10	Rp5.979.200,00	lima juta sembilan ratus tujuh puluh sembilan ribu dua ratus rupiah
9	9	Rp5.079.200,00	lima juta tujuh puluh sembilan ribu dua ratus rupiah
10	8	Rp4.595.150,00	empat juta lima ratus sembilan puluh lima ribu seratus lima puluh rupiah
11	7	Rp3.915.950,00	tiga juta sembilan ratus lima belas ribu sembilan ratus lima puluh rupiah
12	6	Rp3.510.400,00	tiga juta seratus tiga puluh empat ribu dua ratus lima puluh rupiah
13	5	Rp3.134.250,00	dua juta sembilan ratus delapan puluh lima ribu rupiah
14	4	Rp2.985.000,00	dua juta delapan ratus sembilan puluh delapan ribu rupiah
15	3	Rp2.898.000,00	dua juta delapan ratus sembilan puluh delapan ribu rupiah
16	2	Rp2.708.250,00	dua juta tujuh ratus delapan ribu dua ratus lima puluh rupiah
17	1	Rp2.531.250,00	dua juta lima ratus tiga puluh satu ribu dua ratus lima puluh rupiah

Sumber: Lampiran Peraturan BRIN No. 2/2023 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di lingkungan Badan Riset dan Inovasi Nasional.

Tabel 3: Besaran Maksimal THR dan Gaji Ketigabelas bagi Pimpinan, Anggota, dan Pegawai Non-Pegawai ASN yang bertugas pada Instansi Pemerintah termasuk pada Lembaga Nonstruktural dan PTN Baru

No.	Uraian	THR dan Gaji Ketigabelas
1.	Pimpinan dan Anggota Lembaga Nonstruktural:	
	a. Ketua/Kepala atau dengan sebutan lain	Rp24.134.000,00
	b. Wakil Ketua/Wakil Kepala atau dengan sebutan lain	Rp21.237.000,00
	c. Sekretaris atau dengan sebutan lain	Rp18.340.000,00
	d. Anggota	Rp18.340.000,00
2.	Pegawai Non-Pegawai ASN pada Lembaga Non-struktural dan Pejabat yang Hak Keuangan atau Hak Administratifnya disetarakan atau setingkat dengan Eselon/Pejabat:	
	a. Eselon I/Pejabat Pimpinan Tinggi Utama/Pejabat Pimpinan Tinggi Madya	Rp19.939.000,00
	b. Eselon II/ Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama	Rp14.702.000,00
	c. Eselon III/Pejabat Administrator	Rp8.987.000,00
	d. Eselon IV/Pejabat Pengawas	Rp7.517.000,00
3.	Pegawai Non-Pegawai ASN yang bertugas pada Instansi Pemerintah termasuk pada Lembaga Nonstruktural dan PTN Baru berdasarkan Perpres No. 10/2016, sebagai Pejabat Pelaksana dengan jenjang pendidikan:	
	a. Pendidikan Sekolah Dasar/Sekolah Menengah Pertama/ sederajat:	
	1) Masa kerja s.d. 10 tahun	Rp3.219.000,00
	2) Masa kerja di atas 10 tahun s.d. 20 tahun	Rp3.613.000,00
	3) Masa kerja di atas 20 tahun	Rp4.079.000,00
	b. Sekolah Menengah Atas/Diploma Satu sederajat:	
	1) Masa kerja s.d. 10 tahun	Rp3.842.000,00
	2) Masa kerja di atas 10 tahun s.d. 20 tahun	Rp4.329.000,00
	3) Masa kerja di atas 20 tahun	Rp4.984.000,00
	c. Diploma Dua/ Diploma Tiga/ sederajat:	
	1) Masa kerja s.d. 10 tahun	Rp4.138.000,00
	2) Masa kerja di atas 10 tahun s.d. 20 tahun	Rp4.657.000,00
	3) Masa kerja di atas 20 tahun	Rp5.397.000,00
	d. Strata 1/Diploma Empat/ sederajat:	
	1) Masa kerja s.d. 10 tahun	Rp4.735.000,00
	2) Masa kerja di atas 10 tahun s.d. 20 tahun	Rp5.394.000,00
	3) Masa kerja di atas 20 tahun	Rp6.229.000,00
	e. Strata 2/ Strata 3/ sederajat:	
	1) Masa kerja s.d. 10 tahun	Rp5.064.000,00
	2) Masa kerja di atas 10 tahun s.d. 20 tahun	Rp5.770.000,00
	3) Masa kerja di atas 20 tahun	Rp6.769.000,00

Sumber: Disusun kembali dari Lampiran PP No.15/2023 tentang Pemberian THR dan Gaji Ketigabelas kepada Aparatur Negara, Pensiunan, Penerima Pensiun dan Penerima Tunjangan Tahun 2023.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka diketahui bahwa kompensasi bagi ASN antara lain dapat berupa: (1) Gaji pokok; (2) Tunjangan kinerja; dan (3) THR dan Gaji ketigabelas. Dengan demikian kompensasi yang diterima oleh ASN cukup bervariasi dan besar. Namun, permasalahan korupsi, kolusi dan nepotisme justru terjadi di kalangan ASN. Oleh karena itu, pengambil kebijakan perlu mengatasi permasalahan korupsi, kolusi dan nepotisme dengan cara non-sekuler di kalangan ASN tersebut.

Kompensasi Bagi Pekerja/Buruh Perusahaan

Pemerintah telah menetapkan kebijakan kompensasi bagi pekerja/buruh perusahaan berupa pengaturan upah minimum (UMP) provinsi tahun 2023. Dari 34 Provinsi diketahui bahwa UMP DKI Jakarta merupakan yang tertinggi yaitu sebesar Rp 4.901.798,- (empat juta sembilan ratus satu ribu tujuh ratus sembilan puluh delapan rupiah); sedangkan UMP Jawa Tengah merupakan yang terendah yaitu sebesar Rp 1.958.169,- (satu juta sembilan ratus lima puluh delapan ribu seratus enam puluh sembilan rupiah).

Tabel 4: Upah Minimum Provinsi Tahun 2023

No.	Provinsi	UMP	No.	Provinsi	UMP
<i>Sumatera (1-10)</i>					
1	Aceh	Rp 3.473.666	18	Nusa Tenggara Barat	Rp 2.371.407
2	Sumatera Utara	Rp 2.710.493	19	Nusa Tenggara Timur	Rp 2.123.994
<i>Kalimantan (20-24)</i>					
3	Sumatera Barat	Rp 2.742.476	20	Kalimantan Barat	Rp 2.608.601
4	Riau	Rp 3.191.662	21	Kalimantan Tengah	Rp 3.181.013
5	Jambi	Rp 2.943.000	22	Kalimantan Selatan	Rp 3.149.977
6	Sumatera Selatan	Rp 3.404.177	23	Kalimantan Timur	Rp 3.201.396
7	Bengkulu	Rp 2.418.280	24	Kalimantan Utara	Rp 3.251.702
8	Lampung	Rp 2.633.284	<i>Sulawesi (25-30)</i>		
9	Bangka Belitung	Rp 3.498.479	25	Sulawesi Utara	Rp 3.310.723
10	Kepulauan Riau	Rp 3.279.194	26	Sulawesi Tengah	Rp 2.390.739
<i>Jawa (11-16)</i>					
11	DKI Jakarta	Rp 4.901.798	27	Sulawesi Selatan	Rp 3.165.876
12	Banten	Rp 2.661.280	28	Sulawesi Tenggara	Rp 2.576.016
13	Jawa Barat	Rp 1.986.670	29	Sulawesi Barat	Rp 2.678.863
14	Jawa Tengah	Rp 1.958.169	30	Gorontalo	Rp 2.800.580
15	DI Yogyakarta	Rp 1.981.782	<i>Maluku dan Papua (31-34)</i>		
16	Jawa Timur	Rp 2.040.244	31	Maluku	Rp 2.619.312
<i>Bali dan Nusa Tenggara (17-19)</i>					
17	Bali	Rp 2.713.672	32	Maluku Utara	Rp 2.862.231
			33	Papua Barat	Rp 3.200.000
			34	Papua	Rp 3.551.932

Sumber: Disederhanakan dari <https://rri.co.id/index.php/sulawesi-barat/infografis/185/upah-minimum-provinsi-2023>.

Berdasarkan data tersebut (lihat tabel 4), diketahui bahwa masih terdapat kelompok UMP 'satu juta rupiah-an' yang ternyata kesemuanya berada di pulau Jawa, termasuk UMP DI Yogyakarta sebesar Rp 1.981.782,- (satu juta sembilan ratus delapan puluh satu ribu tujuh ratus delapan puluh dua rupiah); dan UMP Jawa Barat yaitu sebesar Rp 1.986.670,- (satu juta sembilan ratus delapan puluh enam ribu enam ratus tujuh puluh rupiah). Oleh karena itu, pengambil kebijakan perlu mengatasi permasalahan UMP 'satu juta rupiah-an' yang ternyata kesemuanya berada di pulau Jawa sehingga tidak terjadi ketimpangan dengan daerah di luar pulau Jawa. Upah buruh yang demikian rendahnya dapat menimbulkan permasalahan yang memicu demonstrasi pekerja/buruh untuk menuntut kenaikan UMP sebagaimana sering dilakukannya.

Pemerintah juga telah menetapkan kebijakan yang terkait dengan kompensasi yaitu pemberian THR keagamaan bagi pekerja/buruh. Pemberian kompensasi ini merupakan upaya untuk memenuhi kebutuhan pekerja/buruh dan keluarganya dalam menyambut hari raya keagamaan. Pemberian THR keagamaan ini dilaksanakan dengan ketentuan besaran THR keagamaan sebagai berikut: (1) bagi pekerja/buruh yang telah mempunyai masa kerja 12 (dua belas) bulan secara terus-menerus atau lebih, diseberikan sebesar 1 (satu) bulan upah; (2) bagi pekerja/buruh yang mempunyai masa kerja 1 (satu) bulan secara terus menerus tetapi kurang dari 12 (dua belas) bulan diberikan secara proporsional sesuai dengan perhitungan yaitu: masa kerja (bulan) : 12 X 1 bulan upah (SE Menaker No. M/2/HK.04/III/2023). Dengan demikian, pemerintah telah mengatur kebijakan kompensasi bagi pekerja/buruh di perusahaan, mencakup Upah Minimum Provinsi (lihat tabel 4); dan THR (lihat SE Menaker No. M/2/HK.04/III/2023). Hal ini harus diketahui oleh pekerja/buruh perusahaan dalam bekerja untuk mencapai tujuan di organisasi perusahaan secara efisien dan efektif.

Tabel 5: Pedoman Standar Gaji Karyawan Asing Mulai Tahun Pajak 2002 (perbulan dalam US Dollar)

No.	Jenis Usaha	Jabatan	Amerika	Ingggris	Jerman	Belanda	Australia	Eropa Lainnya	Jepang	Korea	Hongkong	Philippina	India	Asia lainnya
1	Dasar	Manager	13,958	10,884	10,180	9,988	10,756	9,988	12,869	6,979	6,403	6,403	6,403	6,403
2	Industri Tekstil	Manager	11,012	6,018	6,018	5,506	5,506	5,506	6,210	4,418	3,585	3,585	3,906	3,970
		GM	10,372	8,900	10,372	8,900	8,900	8,900	7,811	6,403	6,403	6,403	6,403	6,403
3	Industri Lainnya	Manager	8,003	6,403	8,003	7,811	7,811	7,811	5,506	5,122	5,122	3,970	3,970	3,970
		Teknisi	7,107	5,314	7,104	5,314	5,314	4,866	3,970	3,970	3,970	3,777	3,777	3,713
		GM	12,165	10,692	12,165	18,375	10,564	10,692	9,668	7,619	7,683	7,619	6,403	6,979
4	Pertambangan Umum/ Non-Oil Drilling Company	Manager	9,284	8,900	9,284	16,390	8,900	8,900	9,092	5,762	5,762	4,226	3,521	4,226
		Teknisi	7,363	5,762	7,619	5,762	5,762	5,762	6,403	4,226	4,226	3,970	3,521	4,226
		GM	22,153	17,095	16,771	16,583	25,354	16,583	26,378	12,357	12,357	12,357	12,357	12,357
5	Pertanian	Superintendent	11,461	13,894	12,997	13,894	13,894	13,894	20,552	10,372	10,372	10,372	10,372	10,372
		Tool Pusher	9,988	11,076	11,076	11,076	11,076	11,076	18,247	7,875	7,875	6,787	7,875	7,875
		Crew	6,595	6,403	8,964	6,403	6,467	6,403	9,988	4,610	4,610	4,610	4,610	4,610
6	Perikanan	GM	10,372	8,900	8,900	10,372	8,900	8,900	7,811	6,403	6,403	6,403	6,403	6,403
		Manager	8,067	7,811	8,067	7,811	7,811	7,811	5,122	5,122	3,970	3,970	3,970	
		Teknisi	7,107	5,314	7,299	6,403	5,314	4,994	3,970	3,970	3,970	3,970	3,970	
7	Kehutanan	GM	11,589	9,988	11,461	9,988	9,988	9,988	8,579	7,171	7,171	6,403	7,171	
		Manager	8,964	8,579	8,964	8,515	8,579	8,515	6,210	5,574	5,570	4,610	3,521	
		Teknisi	7,619	5,762	7,619	5,890	5,762	5,890	4,994	4,290	4,290	4,418	3,521	
8	Jasa Bangunan/ Kontraktor/ Kantor	GM	12,357	10,564	12,293	12,293	12,293	12,293	12,293	12,293	12,293	12,293	12,293	
		Manager	9,284	8,900	9,284	9,284	9,284	9,284	9,284	9,284	9,284	3,521	4,226	
		Teknisi	7,363	5,762	7,363	7,363	7,363	7,363	7,363	8,259	8,259	7,683	7,107	
9	Jasa Angkutan/ Real Estate/ Leasing	GM	18,375	12,869	13,353	11,973	11,973	11,973	9,988	8,259	6,787	5,122	4,994	
		Manager	11,461	11,973	12,165	8,900	8,900	8,387	8,387	6,172	5,762	4,226	4,610	
		Teknisi	9,988	9,284	9,284	8,067	8,067	8,067	8,067	9,284	4,226	4,226	4,226	
10	Bank/ Asuransi	Staff	6,595	4,994	4,994	3,970	3,970	3,970	7,171	4,994	-	-	2,817	
		GM	13,765	13,253	13,253	13,253	13,253	13,253	13,253	8,900	-	-	-	
		Manager	11,268	11,268	11,268	9,412	11,268	11,268	7,811	4,994	-	2,625	3,393	
11	Jasa Lain	Teknisi	8,387	8,387	8,387	8,387	8,259	8,387	6,595	6,210	3,265	3,009	2,689	
		Staff	2,689	6,595	7,299	6,595	6,595	4,994	5,314	3,265	-	-	-	
		Manager	16,006	17,991	18,247	18,247	18,247	16,006	14,854	4,994	-	-	-	
12	Konsultansi yang mengerjakan proyek Pemerintah dengan biaya dana BLN	Staff	12,165	6,082	14,662	11,012	5,314	7,299	8,259	3,970	-	-	-	
		Manager	12,165	8,900	8,900	8,900	8,900	8,900	13,958	2,4970	-	-	-	
		Staff	9,988	4,802	6,016	4,994	4,802	4,866	4,994	1,729	-	-	-	
12	Konsultansi yang mengerjakan proyek Pemerintah dengan biaya dana BLN	Manager	24,010	19,976	19,976	-	37,967	33,933	-	-	-	-	-	
		Staff	13,958	17,991	17,991	-	27,979	23,945	-	-	-	-	-	

Sumber: Disusun kembali dari sumber Lampiran Keputusan Dirjen Pajak No. Kep-173/PJ/2002 tentang Pedoman Standar Gaji Karyawan Asing.

Kompensasi Bagi Karyawan Asing Perusahaan

Kebijakan kompensasi bagi karyawan asing perusahaan yang bekerja di Indonesia mendapatkan gaji perbulan dalam US Dollar. Hal ini sebagaimana diatur dalam lampiran keputusan Dirjen Pajak No. Kep-173/PJ/2002 tentang Pedoman Standar Gaji Karyawan Asing tahun 2002 (lihat tabel 5).

Contoh, konsultan asing Amerika yang mengerjakan proyek pemerintah dengan biaya dana Bantuan Luar Negeri (BLN) untuk jabatan manager mendapatkan gaji sebesar 24,000 US\$. Jika kurs Bank Indonesia menunjukkan harga beli 1 US\$ = Rp 15.252,35 (<https://kursdollar.org/bank/bi.php>, 280823); maka ia mendapatkan gaji sebesar Rp 366.056.400 (tiga ratus enam puluh enam juta lima puluh enam ribu empat ratus rupiah).

Berdasarkan data tersebut (lihat tabel 5), diketahui bahwa kompensasi bagi karyawan asing perusahaan ternyata gajinya 'mencengangkan'. Apabila hal ini dibandingkan dengan kompensasi bagi aparatur sipil negara maka sangat timpang. Lebih-lebih jika dibandingkan dengan kompensasi bagi pekerja/buruh perusahaan.

Oleh karena itu, pengambil kebijakan perlu mengatasi permasalahan gaji yang mencengangkan tersebut, dengan mengkaji kembali Pedoman Standar Gaji Karyawan Asing tahun 2002, sehingga tidak terjadi pemborosan keuangan negara.

Solusi yang Ditawarkan

Pegawai menerima kompensasi sebagai bentuk imbalan atas hasil kerjanya. Apabila dibandingkan dengan pekerja buruh, maka pegawai dan pejabat ternyata telah mendapatkan kompensasi yang besar. Namun, justru diantara mereka adakalanya terkena permasalahan korupsi, kolusi dan nepotisme.

Pemecahan masalah yang bersifat non-sekuler diperlukan karena pemecahan masalah yang bersifat sekuler tidak cukup mampu mengatasinya. Dalam hal ini diperlukan perbaikan kompensasi dalam manajemen SDM dengan mengakomodasi nilai-nilai dengan pendekatan non-sekuler yaitu menggunakan nilai-nilai dalam perspektif Islam. Dalam mengimplementasikan konsep kompensasi-upah dalam kerangka Islam harus diperhatikan keterkaitan antara upah dan moral; upah memiliki dimensi dunia dan akhirat; serta upah harus diberikan berdasarkan prinsip-prinsip keadilan dan kelayakan (Wiryanto, 2022).

Sebagai contoh prinsip *amar amar ma'ruf* dan *nahi munkar* ke dalam pemecahan masalah kompensasi. Mengenai prinsip *amar ma'ruf* dan *nahi munkar* (An-Nawawi, 1985), Nabi Muhammad SAW bersabda:

مَنْ رَأَى مِنْكُمْ مُنْكَرًا فَلْيُغَيِّرْهُ بِيَدِهِ فَإِنْ لَمْ يَسْتَطِعْ
فَبِلِسَانِهِ فَإِنْ لَمْ يَسْتَطِعْ فَبِقَلْبِهِ وَذَلِكَ أَضْعَفُ الْإِيمَانِ

“Barangsiapa di antara kamu sekalian melihat kemungkaran maka hendaklah ia merubahnya dengan tangannya, bila ia tidak mampu, maka hendaklah ia merubahnya dengan lisannya, bila ia tidak mampu maka hendaklah ia merubahnya dengan hatinya, dan itu adalah selemah-lemah iman (Riwayat Muslim).

Penutup

Simpulan: (1) Kompensasi bagi karyawan asing perusahaan di Indonesia ternyata lebih besar dari kompensasi bagi aparatur sipil negara; dan pekerja/buruh perusahaan; (2) Meskipun kompensasi bagi aparatur sipil negara besar namun permasalahan korupsi, kolusi dan nepotisme justru terjadi di kalangan mereka; dan (3) Kompensasi berupa UMP bagi

pekerja/buruh perusahaan masih ada yang sebesar'satu juta rupiah-an' yang ternyata hanya ada di pulau Jawa.

Direkomendasikan: (1) Pengambil kebijakan perlu mengkaji kembali gaji bagi karyawan asing perusahaan sebagaimana diatur dalam Pedoman Standar Gaji Karyawan Asing tahun 2002 untuk menghemat keuangan negara; (2) Pengambil kebijakan perlu mengatasi permasalahan korupsi, kolusi dan nepotisme yang terjadi di kalangan ASN dengan cara non-sekuler yaitu menerapkan nilai-nilai *amar ma'ruf* dan *nahi mungkar*; dan (3) pengambil kebijakan perlu mengatasi permasalahan UMP 'satu juta rupiah-an' di pulau Jawa sehingga tak terjadi ketimpangan dengan di luar pulau Jawa ataupun demonstrasi untuk menuntut kenaikan upah pekerja/buruh perusahaan.

Daftar Pustaka

- Bachrun, Saifuddin. (2014) Buku Induk Manajemen SDM-Human Capital Syariah, Jakarta, 88.
- Depdiknas. (2008). Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 719.
- Keputusan Dirjen Pajak No. Kep-173/PJ/2002 tentang Pedoman Standar Gaji Karyawan Asing Tahun Pajak 2002
- Mulyanto. (2001). Skripsi: Hubungan antara Kompensasi bagi Peneliti dengan Kualitas Penelitiannya di Unit Kajian/Penelitian Lembaga Administrasi Negara. Jakarta: STIA-LAN, 72.
- Peraturan BRIN No. 2/2003 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di lingkungan BRIN.
- PP No. 15/2019 tentang Perubahan Kedelapanbelas atas PP No.7/1977 tentang Peraturan Gaji PNS
- PP No.15/2023 tentang Pemberian THR dan Gaji Ketigabelas kepada Aparatur Negara.
- RRI. (2023). Upah Minimum Provinsi 2023. <https://rri.co.id/index.php/sulawesi-barat/infografis/185/upah-minimum-provinsi-2023>.
- SE Menaker No. M/2/HK.04/III/2023 tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Hari Raya Keagamaan Tahun 2023 Bagi Pekerja/Buruh di Perusahaan.
- Tanjung, Hendri. (2004). Thesis: Manajemen Syariah dalam Praktek Pengupahan Karyawan Perusahaan. Program Pascasarjana Universitas Ibn Khaldun Bogor.
- Wiryanto, Wisber. (2002). Thesis: Pengaruh Motivasi dan Komunikasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Deputi II Lembaga Administrasi Negara, Jakarta: Program Pasca Sarjana (MM) STIE Jakarta (d/h STIMJ), 189.

- Wiryanto, Wisber. (2003). Kinerja Pegawai dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (Survey di kantor Deputy II Bidang Kajian Manajemen Kebijakan dan Pelayanan Lembaga Administrasi Negara). Bunga Rampai Administrasi Negara (Beberapa Catatan Kecil Menyongsong dan Melewati 2004: Fokus dan Solusi Menuju Terwujudnya Good Governance). Jakarta: LAN, 89-112.
- Wiryanto, Wisber. (2016). Disertasi: Islamisasi Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Ismail Raji Al-Faruqi. Sekolah Pascasarjana Universitas Ibn Khaldun Bogor.
- Wiryanto, Wisber. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Islamisasi Pengetahuan, UIKA PRESS, Bogor, 217.

Profil Penulis



Dr. Drs. Wisber Wiryanto, MM.

Lahir di Jakarta, 23 Juni 1963; Agama Islam; Suku Minangkabau (Malayu). Pendidikan S1 Fakultas Sosial Politik Jurusan Administrasi Negara, Universitas Islam Syekh Yusuf Jakarta (1984-1989); S2 Magister Manajemen SDM, Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Jakarta (2000-2002); dan S3 Doktor Pendidikan Islam, Universitas Ibn Khaldun Bogor (2013-2016). Pekerjaan: Pegawai Negeri Sipil Lembaga Administrasi Negara (1986-2021). Diberikan tugas penelitian bidang Administrasi Negara (1993-2021). Lalu dimutasikan

ke Badan Riset dan Inovasi Nasional sebagai pelaksana riset bidang Kebijakan Publik (2022-sekarang). Diangkat dalam jabatan fungsional peneliti mulai dari asisten peneliti muda hingga peneliti ahli madya (1996-sekarang). Mengikuti seminar/konferensi internasional luar negeri: Brunei Darussalam (2003); Kuala Lumpur dan Johor Bahru (2019); serta Umroh ke tanah suci Mekah dan Madinah (2012). Hasil penelitian bersama dan individu 50 lebih karya tulis ilmiah terindeks google scholar dan disitasi. Karir sebagai peneliti konsisten dan 'urut kacang' lebih 30 tahun (1993-sekarang). Penghargaan pemerintah: Satya Lencana Karya Satya 10 tahun (1998); Satya Lencana Karya Satya 20 tahun (2006); Satya Lencana Karya Satya 30 tahun (2016); dan Piagam Penghargaan Pengabdian 35 tahun (2021). Status perkawinan: menikah dengan seorang istri dan dikarunia anak 3 orang laki-laki (Muhammad Ma'ruf Afif; Muhammad Ihsan Rifqi; dan alm. Muhammad Mufid). Dalam upacara pernikahan diberi gelar adat Minangkabau Sutan Saidi.

Email: wisberwiryanto@yahoo.com.

ANALISIS PEKERJAAN

Andi Hartati, S.Sos, M.A

Universitas Tompotika Luwuk Banggai

Definisi Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan adalah proses sistematis untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menggambarkan informasi tentang pekerjaan yang dilakukan di sebuah organisasi. Tujuan dari analisis pekerjaan adalah untuk memahami tugas-tugas, keterampilan, pengetahuan, dan tanggung jawab yang terkait dengan pekerjaan tertentu, serta memastikan bahwa pekerjaan tersebut terstruktur dengan baik dan efisien (Marlina et al., 2015).

Proses analisis pekerjaan melibatkan pencarian dan penilaian informasi tentang pekerjaan yang ada. Informasi ini dapat diperoleh melalui wawancara dengan pekerja yang bersangkutan, observasi langsung terhadap pekerjaan yang dilakukan, pengumpulan data kuantitatif dan kualitatif, dan analisis dokumen-dokumen terkait seperti deskripsi pekerjaan, laporan pekerjaan, atau standar operasional prosedur (Wicaksono, 2011).

Hasil dari analisis pekerjaan biasanya berupa deskripsi pekerjaan yang terinci dan spesifik. Deskripsi ini meliputi rangkaian tugas-tugas yang harus dilakukan, tanggung jawab yang harus diemban, kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan, serta persyaratan fisik dan psikologis yang relevan. Selain itu, analisis pekerjaan juga dapat menghasilkan spesifikasi pekerjaan, yang mencakup faktor-faktor seperti tingkat upah yang sesuai, waktu kerja yang dibutuhkan, dan kondisi kerja yang harus dipenuhi.

Analisis pekerjaan memiliki manfaat yang signifikan bagi organisasi. Dengan memahami secara mendalam tentang pekerjaan yang dilakukan, organisasi dapat mengidentifikasi kekurangan atau kelemahan dalam struktur pekerjaan yang ada, mengoptimalkan alokasi sumber daya manusia, meningkatkan efisiensi kerja, dan mengembangkan program pengembangan karyawan yang sesuai. Selain itu, analisis pekerjaan juga dapat digunakan sebagai dasar untuk merancang program remunerasi dan insentif yang adil, serta memastikan keadilan dalam peluang promosi dan pengembangan karir (Suderadjat, 2017) .

Dalam rangka mendapatkan informasi yang akurat dan relevan, proses analisis pekerjaan harus dilakukan secara obyektif dan menyeluruh. Seluruh aspek pekerjaan harus dipertimbangkan, termasuk tugas-tugas yang rutin maupun yang jarang terjadi, hubungan kerja yang terjalin dengan pihak lain, serta tanggung jawab dan risiko yang melekat dalam pekerjaan tersebut.

Dengan demikian, analisis pekerjaan merupakan langkah penting dalam manajemen sumber daya manusia yang dapat membantu organisasi dalam merencanakan, mengorganisasi, dan mengelola pekerjaan secara efektif. Dengan pemahaman yang mendalam tentang pekerjaan yang ada, organisasi dapat mencapai tujuan strategisnya dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan efisien.

Secara khusus, analisis pekerjaan terkait manajemen SDM pemerintahan melibatkan identifikasi dan deskripsi pekerjaan yang terlibat dalam suatu unit atau departemen pemerintahan, termasuk tugas-tugas yang harus dilakukan, prosedur yang harus diikuti, serta keterampilan, pengetahuan, dan kualifikasi yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tersebut dengan baik (Norfaliza, 2015).

Proses analisis pekerjaan ini melibatkan langkah-langkah seperti pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan peninjauan dokumen, serta analisis data tersebut untuk mengidentifikasi tugas-tugas yang

relevan dan tanggung jawab yang harus dilakukan oleh pekerja. Selain itu, analisis pekerjaan juga mencakup identifikasi kualifikasi yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut, seperti pendidikan, pengalaman kerja, dan keterampilan khusus.

Hasil dari analisis pekerjaan ini sangat penting dalam manajemen SDM pemerintahan karena informasi yang diperoleh dapat digunakan untuk pengembangan rencana penggajian, pengembangan karyawan, penilaian kinerja, dan perencanaan kebutuhan SDM di masa depan. Analisis pekerjaan juga dapat membantu mengidentifikasi kekurangan yang mungkin ada dalam struktur organisasi dan memberikan dasar untuk perencanaan karir dan pengembangan karyawan.

Dalam konteks manajemen SDM pemerintahan, analisis pekerjaan sangat penting untuk memastikan bahwa posisi-posisi di dalam organisasi pemerintahan diisi oleh individu yang memiliki kualifikasi yang sesuai dan dapat melaksanakan tugas-tugas dengan efektif. Dengan melakukan analisis pekerjaan secara teratur, pemerintah dapat memastikan bahwa SDM yang dimiliki dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi dan memberikan pelayanan publik yang berkualitas (Fathya, 2017).

Analisis pekerjaan merupakan proses penting dalam suatu organisasi pemerintahan karena dapat memberikan pemahaman yang mendalam tentang tugas, tanggung jawab, dan kompetensi yang diperlukan dalam setiap posisi pekerjaan. Dengan melakukan analisis pekerjaan, organisasi pemerintahan dapat memahami secara tepat mengenai apa yang diharapkan dari setiap pegawai dalam menjalankan tugasnya.

Melalui analisis pekerjaan, organisasi pemerintahan dapat mengidentifikasi tugas-tugas yang harus dilaksanakan oleh setiap posisi pekerjaan dengan jelas dan terperinci. Hal ini membantu dalam menyusun deskripsi pekerjaan yang akurat dan rinci, sehingga setiap pegawai dapat memahami dengan jelas apa yang diharapkan dari mereka. Selain itu, analisis pekerjaan

juga dapat mendukung pengembangan program pelatihan dan pengembangan pegawai yang tepat, karena organisasi pemerintah dapat mengetahui kekurangan kompetensi yang ada dan mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan kompetensi tersebut.

Selain itu, analisis pekerjaan juga penting dalam organisasi pemerintahan karena dapat membantu dalam proses rekrutmen dan seleksi pegawai. Dengan memahami tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan oleh setiap posisi pekerjaan, organisasi pemerintahan dapat menyusun kriteria seleksi yang sesuai dan objektif (Wicaksono, 2011). Analisis pekerjaan juga dapat membantu dalam menentukan pembagian tugas yang efisien dan efektif antar pegawai, sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas pelayanan yang diberikan oleh organisasi pemerintahan.

Selain manfaat tersebut, analisis pekerjaan juga dapat digunakan sebagai dasar dalam menentukan standar kinerja dan mengukur kinerja pegawai. Dengan memahami tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan, organisasi pemerintahan dapat menetapkan standar kinerja yang jelas dan objektif untuk setiap posisi pekerjaan. Hal ini memungkinkan pengukuran kinerja yang adil dan objektif, serta membantu dalam pengambilan keputusan terkait penghargaan dan pengembangan karir pegawai (Yuningsih, 2018).

Secara keseluruhan, analisis pekerjaan sangat penting dalam suatu organisasi pemerintahan karena memberikan pemahaman yang mendalam mengenai tugas, tanggung jawab, dan kompetensi yang diperlukan dalam setiap posisi pekerjaan. Dengan melakukan analisis pekerjaan, organisasi pemerintahan dapat menyusun deskripsi pekerjaan yang akurat, mendukung pengembangan pegawai, memfasilitasi proses rekrutmen dan seleksi yang objektif, serta menetapkan standar kinerja yang adil dan objektif.

1. Tujuan Analisis Pekerjaan

Tujuan dari analisis pekerjaan adalah untuk memahami secara mendalam tentang tugas-tugas, tanggung jawab, keterampilan, kompetensi, dan persyaratan yang terkait dengan suatu posisi pekerjaan di dalam organisasi (Hamid, 2020). Analisis pekerjaan merupakan langkah penting dalam manajemen sumber daya manusia dan memiliki beberapa tujuan utama:

a. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Analisis pekerjaan membantu dalam mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja dan jenis keterampilan yang diperlukan untuk setiap posisi pekerjaan. Ini memungkinkan perencanaan sumber daya manusia yang lebih efektif, termasuk rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan.

b. Rekrutmen dan Seleksi

Dengan memahami persyaratan dan kualifikasi yang diperlukan untuk setiap posisi pekerjaan, organisasi dapat merancang proses rekrutmen yang lebih tepat dan selektif. Ini membantu dalam menemukan calon-calon yang sesuai untuk memenuhi tuntutan pekerjaan.

c. Penilaian Kinerja

Analisis pekerjaan membantu dalam menetapkan standar kinerja yang jelas untuk setiap posisi pekerjaan. Ini memungkinkan evaluasi kinerja yang objektif berdasarkan pada tugas-tugas yang sebenarnya dijalankan oleh karyawan.

d. Penetapan Gaji dan Tunjangan

Dengan memahami kompleksitas dan tanggung jawab yang terkait dengan masing-masing posisi pekerjaan, organisasi dapat menentukan tingkat gaji dan tunjangan yang adil dan sesuai.

e. Perencanaan Karir dan Pengembangan

Analisis pekerjaan membantu dalam mengidentifikasi jalur karir yang mungkin untuk setiap posisi pekerjaan. Ini memungkinkan organisasi untuk merancang program pengembangan yang sesuai untuk karyawan agar dapat meningkatkan keterampilan dan kemampuan mereka.

f. Perancangan Organisasi

Informasi dari analisis pekerjaan dapat membantu dalam perancangan atau restrukturisasi organisasi dengan cara yang lebih efisien dan efektif. Ini memastikan bahwa tanggung jawab dan tugas-tugas diorganisasi didistribusikan dengan baik.

g. Pengukuran Efektivitas Pekerjaan

Analisis pekerjaan memungkinkan organisasi untuk mengukur sejauh mana posisi pekerjaan mendukung tujuan dan strategi organisasi. Ini membantu dalam mengidentifikasi apakah perubahan atau perbaikan diperlukan untuk meningkatkan efektivitas pekerjaan.

2. Manfaat Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan memiliki banyak manfaat yang signifikan bagi organisasi dan manajemen sumber daya manusia (Hamid, 2020). Berikut adalah beberapa manfaat utama dari analisis pekerjaan:

a. Merumuskan Deskripsi Pekerjaan yang Akurat

Analisis pekerjaan membantu dalam mengidentifikasi tugas-tugas, tanggung jawab, dan kualifikasi yang diperlukan untuk setiap posisi pekerjaan. Ini membantu menghasilkan deskripsi pekerjaan yang lebih akurat dan komprehensif.

b. Perekrutan yang Lebih Efektif

Dengan memahami persyaratan dan tugas-tugas pekerjaan secara rinci, organisasi dapat mengarahkan upaya perekrutan mereka dengan lebih efektif, mencari calon yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.

c. Penilaian Kinerja yang Objektif

Analisis pekerjaan memungkinkan pengukuran kinerja yang lebih objektif karena dapat menjadi dasar dalam menentukan standar kinerja dan mengukur sejauh mana karyawan mencapainya.

d. Perencanaan Pelatihan yang Tepat Sasaran

Dengan memahami kualifikasi dan keahlian yang diperlukan dalam pekerjaan, organisasi dapat merencanakan pelatihan dan pengembangan yang sesuai untuk mengisi celah kompetensi karyawan.

e. Penentuan Gaji dan Kompensasi yang Adil

Analisis pekerjaan membantu dalam menilai nilai relatif dari berbagai pekerjaan dalam organisasi. Ini membantu dalam menetapkan struktur gaji dan kompensasi yang lebih adil dan transparan.

f. Pengembangan Karier yang Terarah

Karyawan dapat memahami peluang karier yang tersedia berdasarkan analisis pekerjaan. Mereka dapat mengidentifikasi langkah-langkah pengembangan yang diperlukan untuk naik ke posisi yang lebih tinggi.

g. Penyusunan Struktur Organisasi yang Efisien

Dengan memahami peran dan tanggung jawab setiap posisi pekerjaan, organisasi dapat merancang struktur organisasi yang lebih efisien dan jelas.

h. Evaluasi dan Perencanaan Penggantian Karyawan

Analisis pekerjaan membantu dalam mengidentifikasi potensi karyawan yang dapat mengisi posisi tertentu jika diperlukan pergantian. Ini membantu dalam perencanaan pengembangan tenaga kerja.

i. Basis untuk Evaluasi Risiko Keselamatan

Dengan memahami tugas-tugas dan lingkungan kerja yang terkait dengan pekerjaan, organisasi dapat mengidentifikasi risiko keselamatan yang mungkin timbul dan mengambil langkah-langkah untuk mencegahnya.

j. Efisiensi dan Produktivitas

Analisis pekerjaan membantu dalam mengalokasikan tugas dengan lebih efisien dan menghindari tumpang tindih atau redundansi. Hal ini dapat meningkatkan produktivitas keseluruhan.

k. Transparansi dan Komunikasi

Analisis pekerjaan memastikan adanya pemahaman yang jelas tentang apa yang diharapkan dari setiap posisi pekerjaan. Ini membantu dalam menjaga komunikasi yang lebih transparan dan meminimalkan ketidakpastian.

3. Proses Analisis Pekerjaan

Proses analisis pekerjaan dalam konteks Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) di pemerintahan sering melibatkan langkah-langkah yang mirip dengan proses analisis pekerjaan dalam sektor swasta, namun ada beberapa pertimbangan khusus yang perlu diperhatikan karena lingkungan, regulasi, dan tujuan organisasi pemerintahan yang unik (Yuningsih, 2018). Berikut adalah langkah-langkah umum dalam proses analisis pekerjaan dalam Manajemen SDM pemerintahan:

a. Pemahaman Tujuan Organisasi Pemerintahan

Memahami tujuan, misi, dan peran organisasi pemerintahan adalah langkah awal yang penting. Ini akan membantu dalam menghubungkan analisis pekerjaan dengan tujuan yang lebih luas yang ingin dicapai oleh lembaga tersebut.

Pemahaman tujuan organisasi pemerintahan adalah proses memahami tujuan, misi, visi, dan peran yang diemban oleh lembaga pemerintahan. Tujuan organisasi pemerintahan mungkin berbeda dengan tujuan organisasi di sektor swasta karena pemerintahan memiliki tanggung jawab yang lebih luas terhadap pelayanan publik, pengaturan, dan kepentingan masyarakat. Beberapa aspek penting dalam pemahaman tujuan organisasi pemerintahan yaitu pelayanan publik, pengaturan dan kebijakan, keadilan dan kesejahteraan social, perlindungan masyarakat, pembangunan ekonomi, pemeliharaan kedaulatan dan keamanan, pengelolaan sumber daya publik, partisipasi publik dan transparansi, pencapaian pembangunan berkelanjutan, pengelolaan krisis dan darurat (Fathya, 2017).

b. Mengidentifikasi Pekerjaan yang Akan Dianalisis

Pilih pekerjaan-pekerjaan yang paling penting dan strategis dalam konteks pemerintahan. Fokus pada posisi-posisi yang memiliki dampak besar terhadap kebijakan publik dan pelayanan masyarakat.

c. Kumpulkan Informasi

Dapatkan informasi tentang pekerjaan melalui observasi, wawancara dengan pegawai, analisis dokumen, dan interaksi dengan atasan atau manajer. Hal ini akan membantu dalam memahami tugas-tugas, tanggung jawab, dan konteks pekerjaan.

d. Analisis Tugas dan Tanggung Jawab

Identifikasi tugas-tugas utama yang harus dilakukan dalam pekerjaan tersebut. Khususnya dalam pemerintahan, tugas-tugas bisa berkaitan dengan perumusan kebijakan, pelaksanaan program-program pemerintah, pengawasan, dan pelayanan publik.

e. Penilaian Kualifikasi dan Kompetensi

Tentukan kualifikasi pendidikan, pengalaman, dan kompetensi yang dibutuhkan untuk mengeksekusi tugas-tugas pekerjaan dengan efektif. Kualifikasi tersebut harus sesuai dengan kebutuhan organisasi dan standar pemerintahan.

f. Perhatikan Aspek Etika dan Kehormatan

Dalam pemerintahan, etika dan integritas sangat penting. Pastikan bahwa analisis pekerjaan mencerminkan nilai-nilai etika dan integritas yang diharapkan dalam pelayanan publik.

g. Penilaian Dampak Sosial

Pertimbangkan dampak sosial dari pekerjaan tersebut terhadap masyarakat. Posisi di pemerintahan sering memiliki implikasi sosial yang besar, sehingga penting untuk memahami bagaimana pekerjaan tersebut berkontribusi pada pelayanan dan kepentingan masyarakat.

h. Validasi dengan Pihak Terkait

Melibatkan stakeholder internal dan eksternal dalam proses analisis pekerjaan dapat membantu memastikan bahwa analisis tersebut mencerminkan kebutuhan dan tujuan yang tepat.

i. Penyusunan Deskripsi Pekerjaan

Susun deskripsi pekerjaan yang akurat dan komprehensif berdasarkan hasil analisis. Deskripsi ini harus mencakup tugas-tugas, tanggung jawab, kualifikasi, kompetensi, dan nilai-nilai yang relevan.

j. **Pemeliharaan dan Pembaruan**

Seperti dalam sektor swasta, deskripsi pekerjaan dalam pemerintahan juga perlu diperbarui secara berkala untuk tetap sesuai dengan perubahan kebutuhan organisasi dan lingkungan eksternal (Handayani et al., 2021).

Proses analisis pekerjaan dalam Manajemen SDM pemerintahan mempertimbangkan aspek-aspek unik yang terkait dengan pelayanan publik, etika, kebijakan, dan dampak sosial. Tujuan utamanya tetaplah untuk memastikan bahwa posisi-posisi pekerjaan di pemerintahan didefinisikan dengan jelas dan mendukung pencapaian tujuan organisasi serta pelayanan terbaik kepada masyarakat (Hasthoro & Sunardi, 2016).

Kesimpulan

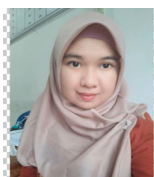
Dalam konteks Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) pemerintahan, analisis pekerjaan memiliki peran yang sangat penting dalam menjaga efisiensi, transparansi, dan efektivitas dalam pelayanan publik. Kesimpulan dari analisis pekerjaan dalam SDM pemerintahan di antaranya pemahaman mendalam tentang peran pekerjaan, pengelolaan tenaga kerja yang efisien, perekrutan dan pengembangan yang tepat sasaran, integritas dan akuntabilitas, peningkatan pelayanan publik, transparansi dan keterbukaan, pengambilan keputusan yang informasional, pengelolaan krisis dan darurat yang efektif dan pengelolaan penggantian posisi.

Dalam rangka mencapai tujuan-tujuan pemerintah dan memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat, analisis pekerjaan adalah alat penting yang membantu dalam merinci, mengelola, dan mengarahkan sumber daya manusia dengan lebih efektif dalam lingkungan pemerintahan.

Daftar Pustaka

- Fathya, V. N. (2017). Reformasi Manajemen SDM Aparatur di Indonesia. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 10(1), 49–56.
<https://doi.org/10.31947/JGOV.V10I1.8037>
- Hamid, H. (2020). Manajemen Pemerintahan Daerah. In Penerbit Pustaka Radja, April 2014 Surabaya (Vol. 1, pp. 1–34).
[http://eprints2.ipdn.ac.id/id/eprint/640/2/Buku Manajemen Pemerintahan Daerah.pdf](http://eprints2.ipdn.ac.id/id/eprint/640/2/Buku_Manajemen_Pemerintahan_Daerah.pdf)
- Handayani, A., Hamka, H., & Maldun, S. (2021). ANALISIS PELAKSANAAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA KANTOR DINAS KEPARIWISATAAN KABUPATEN KEPULAUAN SELAYAR. *Jurnal Paradigma Administrasi Negara*, 2(2), 107–109.
<https://doi.org/10.35965/jpan.v2i2.428>
- Hastoro, H. A., & Sunardi, S. (2016). Tata Kelola Publik Dan Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah Di Indonesia. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 18(1), 53.
<https://doi.org/10.24914/jeb.v19i1.480>
- Marlina, Daraba, D., & Saggaf, M. S. (2015). ANALISIS KEBUTUHAN PEGAWAI DI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN MAROS. *Jurnal Ad'ministrare*, 2(1), 16.
- Norfaliza. (2015). Analisis Faktor Kesiapan Pemerintah dalam Menerapkan Akuntansi Pemerintah Berbasis Akrual. *Jom FEKON*, 2(2), 1–14.
- Suderadjat, H. (2017). Pengembangan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah Daerah. *ILMU Dan BUDAYA*, 32(23), 2377–2410.
- Wicaksono, H. (2011). Analisis Hubungan Kualitas Sdm Pns Dan Kinerja Pemerintah Kabupaten Madiun. In Tesis. UNS (Sebelas Maret University)
- Yuningsih, N. (2018). PENERAPAN MANAJEMEN KINERJA PEGAWAI DI INSTANSI PEMERINTAH. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 19(2), 141.

Profil Penulis



Andi Hartati, S.Sos, M.A

lahir di Bantaeng, 8 April 1985. Lulus S1 dari Program Studi Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Tadulako Palu pada Tahun 2006. Lulus S2 pada Program Studi Ilmu Politik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Gadjah Mada Yogyakarta pada Tahun 2009. Saat ini merupakan dosen tetap Universitas Tompotika Luwuk Banggai. Menjabat sebagai Sekretaris Program Studi Ilmu Pemerintahan pada periode 2011-2015, sebagai Ketua Program Studi Ilmu Pemerintahan pada periode 2015-2019, menjabat sebagai Wakil Dekan III Bidang Kemahasiswaan periode 2019-2023 dan Wakil Dekan II Fisip Untika Periode 2023-2027 Buku yang sudah diterbitkan antara lain Buku Metodologi Penelitian Sosial, Desa dan Bumdes, Pengantar Ilmu Komunikasi, Marketing Politik, dan Pembangunan Politik dan beberapa bookchapter lainnya. Beberapa hasil penelitian kerjasama antara pemerintah daerah antara lain; Indeks Pembangunan Gender, Reformasi Birokrasi dan Penyusunan Naskah Akademis Rencana Umum Penanaman Modal Kabupaten Banggai.

Google scholar id. VFx_kD4AAAAJ

Orcid id. <http://0000-0002-6267-2705>

Scopus Id. 57561631800

SISTEM INFORMASI MANAGEMEN KEPEGAWAIAN

Jusniaty, S.IP., M.Si.

Universitas Muhammadiyah Sinjai

Pendahuluan dan Konsep Dasar Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (Simpeg)

1. Pengertian dan tujuan SIMPEG.

Perkembangan terus melaju disegala bidang, tidak terkecuali dalam bidang pelayanan publik dan pemerintahan. Pada globalisasi tersebut ditandai dengan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi (TIK), dimana salah satunya adalah internet. Diera transformasi menuju masyarakat informasi, internet tidak saja digunakan dalam dunia bisnis dan komersil melalui e-commerce tetapi juga digunakan dalam bidang pemerintahan, e-government. Karakteristik dari e-Government, yaitu suatu mekanisme interaksi baru (modern) antara pemerintah dengan masyarakat dan kalangan lain yang berkepentingan (stakeholder); dengan melibatkan penggunaan teknologi informasi (terutama internet); dengan tujuan memperbaiki mutu (kualitas) pelayanan yang sedang berjalan serta meningkatkan efisiensi manajemen pemerintahan, peningkatan kinerja dan tercapainya tata pemerintahan yang bersih, efektif, efisien, transparan, baik dalam pengelolaan internal maupun dalam pelayanan kepada publik (Indrajit, 2002, h. 4)(Adhitama, 2021). Hal ini senada dengan apa yang

disampaikan oleh Nia Karniawati dan Romi Rahmadani yang mengatakan bahwa *Electronic Government (e-Government)* adalah istilah yang sangat populer saat ini, dimana secara umum *e-Government* adalah upaya mengaplikasikan pelayanan pemerintahan melalui sistem informasi berbasis komputer (Karniawati & Rahmadani, 2008).

Sejalan dengan instruksi Presiden Republik Indonesia nomor 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan *E-Government*, bahwa pemanfaatan teknologi komunikasi dan informasi dalam proses pemerintahan (*e-government*) akan meningkatkan efisiensi, efektivitas, transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan serta menyelenggarakan pemerintahan yang baik (*good governance*) dan meningkatkan layanan publik yang efektif dan efisien diperlukan adanya kebijakan dan strategi pengembangan *e-government*. Sistem informasi manajemen kepegawaian merupakan implementasi dari *E-Government* dalam pelayanan di bidang kepegawaian yang dilaksanakan secara transparan dan objektif.

Sistem ini selain menyajikan informasi yang terkait dengan kepegawaian, serta untuk meningkatkan pelayanan di bidang kepegawaian. Sistem informasi manajemen kepegawaian bertujuan untuk menyelesaikan permasalahan yang ada dalam proses kepegawaian. Permasalahan tersebut diantaranya adalah Pegawai yang status kepegawaiannya tidak jelas, dikarenakan proses layanan administrasi kepegawaian yang tidak maksimal, Pegawai yang sudah pensiun, meninggal atau berhenti, data kepegawaiannya tidak diperbaharui. Data Pegawai tidak mutakhir, sehingga jumlah Pegawai tidak diketahui secara pasti, dan data yang ada saling berbeda, pemutakhiran data tidak berjalan sebagaimana mestinya, baik di Unit Pusat, Kantor Wilayah (Kanwil) maupun Unit Pelaksana Teknis (UPT) (Agung & Arifin, 2004).

Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) adalah suatu sistem yang dirancang untuk mengelola, menyimpan, dan menyajikan informasi terkait dengan kepegawaian suatu organisasi atau instansi. Tujuan utama dari SIMPEG adalah untuk membantu proses manajemen kepegawaian secara lebih efisien dan efektif, serta memberikan informasi yang akurat dan tepat waktu kepada pihak yang berkepentingan. Kepegawaian berasal dari kata pegawai yang artinya orang yang melaku kan pekejaan dengan mendapatkan imbalan jasa berupa gaji dan tunjangan dari pemerintah. Unsur manusia sebagai pegawai maka tujuan badan (wadah yang telah ditentukan) kemungkinan besar akan tercapai sebagaimana yang diharapkan. Pegawai inilah yang mengerjakan segala pekerjaan atau kegiatan-kegiatan penyelenggaraan pemerintahan. Berdasarkan penjelasan di atas, maka sistem informasi kepegawaian adalah suatu cara tertentu untuk menyediakan informasi yang dibutuhkan oleh pegawai untuk melakukan pekerjaan dengan tujuan untuk menghasilkan sumber daya aparatur atau pegawai yang profesional (Karniawati & Rahmadani, 2008).

SIMPEG merupakan sistem yang menggabungkan teknologi informasi dengan praktik-praktik manajemen kepegawaian untuk mengelola informasi terkait dengan pegawai atau karyawan dalam suatu organisasi. SIMPEG melibatkan penggunaan perangkat lunak dan hardware untuk mengotomatisasi dan mengintegrasikan berbagai aspek manajemen kepegawaian, mulai dari penerimaan pegawai baru hingga pengelolaan kinerja dan penggajian.

Menurut Bramantio tujuan utama Simpeg adalah membantu proses manajemen pada suatu organisasi. Manajemen meliputi seluruh hierarki kepengurusan dalam suatu organisasi, dimulai dari hierarki manejemen puncak yang bertanggungjawab atas keberhasilan atau kegagalan organisasi secara

keseluruhan hingga pada hierarki manajemen bawah yang hanya bertanggungjawab atas operasi sehari-hari dari suatu unit tertentu saja (Agung & Arifin, 2004). Selain itu tujuan dari SIMPEG adalah sebagai berikut:

- a. Pengelolaan Data Kepegawaian yang Efisien: SIMPEG membantu organisasi mengelola data dan informasi kepegawaian dengan lebih efisien daripada pengelolaan manual. Hal ini mencakup data identitas, riwayat pekerjaan, pendidikan, pelatihan, dan informasi lainnya terkait pegawai.
- b. Peningkatan Pengambilan Keputusan: Dengan menyediakan akses mudah ke data kepegawaian yang akurat, SIMPEG membantu manajer dan pemimpin organisasi dalam mengambil keputusan yang lebih baik. Informasi tentang kinerja, pelatihan, dan potensi pegawai dapat digunakan untuk penempatan yang tepat dan pengembangan karir.
- c. Pemantauan Kehadiran dan Kinerja Pegawai: SIMPEG memungkinkan pemantauan kehadiran, cuti, izin, serta evaluasi kinerja pegawai secara lebih teratur dan otomatis. Ini membantu dalam pengelolaan dan evaluasi kinerja yang lebih baik.
- d. Pelacakan Karir dan Pengembangan Karyawan: SIMPEG memungkinkan organisasi untuk melacak karir dan perkembangan pegawai. Ini membantu dalam merencanakan pelatihan, promosi, mutasi, dan pengembangan karyawan sesuai dengan potensi dan kompetensi mereka.
- e. Penghitungan Gaji dan Tunjangan: Sistem ini membantu dalam menghitung gaji dan tunjangan pegawai secara otomatis sesuai dengan aturan dan kebijakan organisasi. Hal ini mengurangi risiko kesalahan dalam perhitungan gaji.
- f. Efisiensi Administrasi: Dengan mengotomatisasi banyak proses administratif, seperti pembuatan dokumen kontrak kerja, surat izin, dan laporan

kepegawaian, SIMPEG membantu menghemat waktu dan usaha yang diperlukan dalam administrasi.

- g. Keamanan Data: SIMPEG juga memberikan pengamanan data yang lebih baik melalui pengendalian akses dan hak akses berdasarkan peran dan tanggung jawab.
- h. Pelaporan dan Kepatuhan Hukum: SIMPEG membantu dalam menyajikan laporan-laporan terkait kepegawaian yang dibutuhkan untuk keperluan manajemen, audit internal, dan pemenuhan kepatuhan hukum terkait tenaga kerja.
- i. Peningkatan Transparansi dan Keterbukaan: Dengan memberikan akses kepada pegawai untuk mengakses informasi mereka sendiri, SIMPEG dapat meningkatkan transparansi dan keterbukaan dalam pengelolaan kepegawaian.

Dengan demikian, SIMPEG membantu organisasi dalam mengoptimalkan manajemen kepegawaian, mengurangi beban administratif, meningkatkan efisiensi operasional, dan meningkatkan kepuasan pegawai serta kinerja organisasi secara keseluruhan.

- 2. Manfaat dan pentingnya SIMPEG dalam manajemen kepegawaian.

Menurut Bramantyo Sistem Informasi memiliki tiga kegiatan utama yaitu input , process dan output (Agung & Arifin, 2004). Fungsi input memberikan kemampuan untuk memasukkan informasi pengelola kepegawaian ke dalam Simpeg. Ini meliputi berbagai prosedur yang diperlukan untuk mengumpulkan data. Oleh karena itu kedudukan data base dalam fungsi masukan ini merupakan langkah terpenting proses pengembangan sistem melalui kreasi data base. Sebagai titik awal, data base hendaknya mencakup elemen-elemen data esensial yang dibutuhkan baik secara internal oleh organisasi maupun untuk pemudahan kebutuhan pihak-pihak eksternal.

Fungsi input memiliki peran yang sangat penting dalam proses pembentukan data. Setiap elemen data memerlukan pendekatan khusus untuk memasukkan informasi, langkah-langkah pengolahan dan penyuntingan data perlu diatur dengan rinci, dan kerangka serta laporan standar perlu dijelaskan dengan jelas untuk memastikan elemen data yang diperlukan dapat dikelola dengan tepat. Input mengacu pada data atau informasi yang dipindahkan dari media penyimpanan eksternal ke dalam penyimpanan internal komputer. Pengertian input juga mencakup prosedur rutin perangkat atau peralatan yang diperlukan. Beberapa pendekatan sistem menjelaskan bahwa "fungsi input terjadi ketika suatu sistem menerima pengaruh dari lingkungannya, baik itu berupa faktor manusia maupun non-manusia. Oleh karena itu, dalam konteks terminologi sistem, setiap pengaruh terhadap operasi sistem disebut sebagai input."

Dari prinsip dasar di atas, kita memperoleh pemahaman bahwa operasi suatu sistem terjadi karena adanya berbagai pengaruh yang berperan. Dalam garis besar, hal ini juga dapat diungkapkan bahwa input juga mencakup permintaan dan dukungan. Permintaan yang dimaksud merujuk pada suatu kewajiban, di mana jika tidak terpenuhi, sistem tidak akan berfungsi. Untuk memastikan kualitas tinggi dari informasi yang diperoleh, data yang dikumpulkan sebaiknya memiliki jaminan, seperti mutu data yang dihimpun yang tinggi dan sesuai dengan kebutuhan pengguna, serta diperoleh dari sumber yang dapat dipercayai, baik itu dari dalam maupun luar organisasi.

Dalam konteks Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (Simpeg), proses merujuk pada rangkaian aktivitas, tindakan, perlakuan, atau tindakan yang dilakukan oleh manusia, mesin, atau keduanya. Proses pengolahan data mencakup aktivitas pikiran yang melibatkan tangan atau peralatan sebagai bantuannya. Proses ini mengikuti

serangkaian langkah-langkah formulasi atau pola tertentu untuk mengubah data. Tujuannya adalah untuk menghasilkan data yang lebih bermanfaat, baik dalam bentuk, susunan, karakteristik, atau kontennya.

Sedangkan Output adalah hasil dari aktivitas yang dilakukan oleh sistem informasi sebagai respons terhadap permintaan, tekanan, dan masukan lain dalam bentuk informasi. Informasi ini dihasilkan melalui proses manipulasi dan pengolahan komputer, lalu disampaikan kepada pihak yang memiliki hak dan memerlukannya. Kebijakan yang baik dalam pengambilan keputusan terkait kepegawaian bergantung pada kualitas informasi kepegawaian yang diterima. Informasi ini harus disiapkan untuk para pimpinan dengan cara yang efektif sehingga memudahkan proses pengambilan keputusan. Oleh karena itu, output, atau hasil yang dihasilkan, memiliki peran penting dalam memproduksi hasil sesuai dengan kebutuhan organisasi. Keluaran yang diberikan oleh sistem merupakan jembatan penting antara Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (Simpeg) dan para pengguna. Ini bisa mencakup berbagai laporan serta informasi kepegawaian yang diperlukan untuk pengembangan pegawai dan pemenuhan kebutuhan organisasi.

Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (Simpeg) yang efektif adalah yang memiliki kemampuan untuk mengatur keseimbangan antara biaya yang dikeluarkan dan manfaat yang diperoleh. Dalam konteks ini, Simpeg memiliki potensi untuk mengurangi pengeluaran, meningkatkan penerimaan, dan juga menghasilkan manfaat yang sulit diukur dari informasi yang sangat bernilai.

3. Hubungan antara SIMPEG dengan sistem manajemen organisasi secara umum

Konsep efektivitas sering digunakan dalam konteks pencapaian tujuan oleh suatu organisasi. Efektivitas organisasi dapat dicapai dengan mempertimbangkan berbagai aspek seperti kepuasan, pencapaian visi organisasi, pemenuhan aspirasi, pengembangan sumber daya manusia, serta dampak positif yang diberikan kepada masyarakat.

Efektivitas merupakan evaluasi yang dilakukan terkait dengan kinerja individu, kelompok, dan organisasi. Dalam konteks Pegawai Negeri Sipil (PNS), sebagai individu, mereka berperan dalam mencapai efektivitas pada tingkat individu. Perspektif efektivitas dibagi menjadi tiga tingkatan, dan yang paling fundamental adalah efektivitas individu. Efektivitas suatu kelompok akan tergantung pada efektivitas individu yang terlibat di dalamnya, dan efektivitas organisasi pada akhirnya ditentukan oleh efektivitas kelompok. Artinya, organisasi akan berhasil mencapai efektivitas jika individu (Pegawai Negeri Sipil) di dalamnya juga efektif. Kriteria efektivitas umumnya diukur dalam berbagai jangka waktu, seperti pendek, menengah, dan panjang. Kriteria efektivitas dapat dikelompokkan dalam beberapa aspek (Agung & Arifin, 2004), di antaranya adalah:

- a. Produktivitas: Ini mencerminkan kemampuan organisasi dalam menghasilkan keluaran dalam jumlah dan kualitas yang sesuai dengan kebutuhan lingkungannya.
- b. Efisiensi: Efisiensi diartikan sebagai perbandingan antara keluaran yang dihasilkan dengan masukan yang dikeluarkan. Ini fokus pada bagaimana organisasi menggunakan sumber daya untuk menghasilkan hasil yang diinginkan.

- c. Kepuasan dan Moral: Kriteria ini mengukur sejauh mana organisasi memenuhi kebutuhan pelanggannya serta mengukur tingkat kepuasan dan semangat kerja karyawan.
- d. Keadaptasian: Ini menunjukkan seberapa baik organisasi mampu menyesuaikan diri dengan perubahan internal maupun eksternal, menunjukkan tingkat fleksibilitas dan tanggap terhadap dinamika lingkungan.
- e. Pengembangan: Kriteria ini mengukur kemampuan organisasi untuk meningkatkan kapasitas dan kemampuannya dalam menghadapi tuntutan yang ada di lingkungan sekitarnya.

Kriteria-kriteria ini memberikan pandangan yang komprehensif tentang bagaimana organisasi dapat mencapai efektivitas dalam berbagai aspek kinerjanya.

Struktur Organisasi dan Data Kepegawaian

1. Pemahaman tentang struktur organisasi dan hierarki dalam kepegawaian

Pemahaman tentang struktur organisasi dan hierarki dalam kepegawaian adalah esensial dalam manajemen sumber daya manusia dan pengelolaan pegawai. Struktur organisasi mengacu pada cara di mana suatu organisasi diatur dan dikelompokkan untuk mencapai tujuan-tujuannya. Hierarki, di sisi lain, merujuk pada tingkatan atau jenjang jabatan dalam organisasi yang menunjukkan tanggung jawab, wewenang, dan hubungan antara berbagai posisi atau tingkatan.

Struktur Organisasi menetapkan metode di mana tugas dan pekerjaan dipecah, dikelompokkan, dan disusun secara resmi. Pernyataan ini berhubungan dengan enam elemen penting yang mencakup spesialisasi pekerjaan, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi dan desentralisasi, serta formalisasi. Struktur organisasi

dapat diartikan sebagai suatu sistem atau jaringan kerja yang men gatur tugas-tugas, sistem pelaporan, dan komunikasi yang menghubungkan pekerjaan individu dengan kelompok secara terpadu.

Struktur Organisasi adalah suatu kerangka kerja atau sistem yang mengatur tugas-tugas, sistem pelaporan, dan komunikasi untuk menghubungkan pekerjaan individu dengan kelompok. Setiap organisasi, tak peduli ukurannya, memiliki jenis struktur karena pada dasarnya struktur diciptakan dengan tujuan agar organisasi dapat dirancang secara optimal untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Pernyataan ini juga menyinggung enam unsur penting, yaitu spesialisasi pekerjaan, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi dan desentralisasi, serta formalisasi (Imam Wahjono, 2022).

Dalam konteks kepegawaian, pemahaman tentang struktur organisasi dan hierarki memiliki implikasi penting:

- a. Klarifikasi Tanggung Jawab: Struktur organisasi yang jelas dan hierarki yang terdefinisi membantu dalam mengklarifikasi tanggung jawab setiap pegawai. Setiap unit atau departemen memiliki peran dan tanggung jawab yang ditentukan, sehingga mencegah tumpang tindih dan memastikan efisiensi dalam pelaksanaan tugas.
- b. Pengambilan Keputusan yang Efisien: Dengan hierarki yang jelas, aliran wewenang dan pengambilan keputusan dapat terjadi dengan lebih efisien. Keputusan yang memerlukan persetujuan atau tindakan dari berbagai tingkatan dapat diambil secara tepat waktu dan akurat.
- c. Pengembangan Karir yang Terarah: Pemahaman terhadap hierarki memungkinkan pegawai untuk memiliki pandangan yang jelas mengenai kemungkinan pengembangan karir mereka.

Mereka dapat menetapkan tujuan karir yang realistis berdasarkan jenjang jabatan yang tersedia.

- d. Kolaborasi dan Komunikasi: Struktur organisasi yang terorganisir dengan baik dapat memfasilitasi kolaborasi antarunit atau departemen. Hierarki yang jelas juga membantu dalam mengkomunikasikan informasi dengan lebih baik dari puncak organisasi hingga tingkatan yang lebih rendah.
- e. Penilaian Kinerja: Hierarki memainkan peran penting dalam penilaian kinerja pegawai. Standar dan ekspektasi yang jelas di setiap tingkatan memudahkan proses evaluasi dan penilaian.
- f. Efisiensi Operasional: Struktur organisasi yang efektif dan hierarki yang baik dapat membantu dalam mengatur aliran pekerjaan dan sumber daya dengan lebih efisien, mengurangi potensi konflik dan kesalahan.

Sedangkan Istilah “hierarki” dapat diartikan sebagai tingkatan. Atau secara analogi berarti anak tangga. Logikanya ialah bahwa menaiki suatu tangga berarti dimulai dengan anak tangga yang pertama, kedua, ketiga dan seterusnya (Sudrajat, 2012). Hierarki dalam kepegawaian merujuk pada susunan atau struktur berjenjang dari posisi atau jabatan dalam suatu organisasi atau instansi pemerintah yang melibatkan tingkatan berbeda dengan tanggung jawab, wewenang, dan tugas yang beragam. Hierarki menciptakan pola relasi antara individu-individu yang bekerja dalam organisasi, dan mengatur bagaimana informasi, keputusan, dan tanggung jawab mengalir dari tingkatan tertentu ke tingkatan yang lebih rendah atau sebaliknya.

Pentingnya hierarki dalam kepegawaian terletak pada beberapa aspek:

- a. Pemisahan Tanggung Jawab dan Wewenang: Hierarki membantu dalam memisahkan tanggung jawab dan wewenang sesuai dengan tingkat jabatan atau posisi. Ini membantu dalam mencegah tumpang tindih tanggung jawab dan memastikan bahwa setiap pegawai tahu apa yang diharapkan darinya.
- b. Aliran Informasi dan Keputusan: Hierarki menentukan jalur aliran informasi dan proses pengambilan keputusan. Informasi dan keputusan penting biasanya mengalir dari tingkatan yang lebih tinggi ke tingkatan yang lebih rendah. Ini membantu dalam memastikan koordinasi dan konsistensi di seluruh organisasi.
- c. Pengembangan Karir: Hierarki memberikan jalan yang jelas bagi pegawai untuk mengembangkan karir mereka. Mereka dapat naik ke tingkatan yang lebih tinggi melalui promosi atau pengembangan keterampilan yang sesuai.
- d. Kontrol dan Pengawasan: Hierarki memungkinkan manajemen untuk melakukan kontrol dan pengawasan yang lebih efektif terhadap kinerja pegawai. Tanggung jawab dan kinerja dapat dinilai dengan lebih baik pada setiap tingkatan.
- e. Efisiensi Operasional: Hierarki membantu dalam mengatur aliran pekerjaan dan penggunaan sumber daya secara efisien. Ini memastikan bahwa tugas-tugas ditangani oleh orang yang paling sesuai dengan kualifikasi dan tanggung jawabnya.
- f. Komunikasi yang Terarah: Hierarki memfasilitasi komunikasi yang terarah dan efektif dalam organisasi. Informasi dapat disampaikan dengan jelas dan tepat waktu melalui jalur hierarkis yang telah ditetapkan.

Secara keseluruhan, hierarki dalam kepegawaian memberikan struktur yang diperlukan untuk mengatur organisasi secara efisien dan efektif, memastikan pembagian tugas yang jelas, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Oleh karena itu dalam organisasi perlu pengorganisasian. Pengorganisasian adalah suatu proses pengklasifikasian dan pembagian aktivitas/kerja dalam tujuan yang diharapkan sebuah organisasi maka dengan pengorganisasian dapat membagi tugas dan tanggung jawab diantaranya oleh para pengurus agar semua dapat berjalan efektif. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi Pengorganisasian adalah (1) Pengelolaan manusia atau sumber daya manusia dalam sebuah organisasi mempengaruhi proses pengorganisasian berkaitan dengan pelaksanaan organisasi itu sendiri. (2) Tujuan organisasi mempengaruhi pengorganisasian dimana dalam kegiatannya organisasi harus berorientasi tujuan organisasi. (3) Struktur organisasi mempengaruhi pengorganisasian karena struktur organisasi mengatur diantaranya pembagian tugas dan wewenang dalam suatu peta konsep organisasi sederhana (Aliefiani Mulya Putri et al., 2022).

Pengorganisasian bukan sekadar tentang menetapkan susunan struktur organisasi dan mengisinya dengan deskripsi pekerjaan, lalu mencari individu yang cocok sesuai deskripsi pekerjaan (penempatan personel). Namun, lebih daripada itu, pengorganisasian adalah suatu proses manajemen yang berlangsung terus-menerus. Meninjau ulang struktur organisasi, deskripsi pekerjaan, dan penempatan personel juga merupakan rangkaian aktivitas dalam pengorganisasian.

Pemahaman tentang struktur organisasi dan hierarki dalam kepegawaian berkontribusi pada efektivitas manajemen sumber daya manusia secara keseluruhan. Ini memungkinkan organisasi untuk beroperasi dengan lebih terstruktur, efisien, dan mendukung pengembangan karir yang terarah bagi pegawai.

2. Pengelolaan data kepegawaian seperti identitas, riwayat pekerjaan, pendidikan, dan keterampilan.

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi memainkan peran yang sangat signifikan dan kemajuannya telah berlangsung dengan cepat dalam era saat ini. Terutama dalam bidang ilmu komputer, kita telah menyaksikan banyak instansi pemerintahan dan perusahaan swasta yang telah mengadopsi sistem komputerisasi untuk mengubah proses operasional yang sebelumnya dilakukan secara manual menjadi proses yang otomatis, seperti pengelolaan data (Harahap & Satrio, 2022).

Penting bagi suatu lembaga, baik pemerintahan maupun swasta, untuk memberikan perhatian pada data kepegawaian. Penggunaan komputer dan sistemnya telah menjadi kebutuhan pokok dalam upaya meningkatkan performa lembaga, terlepas dari skala kecil atau besar. Bahkan, banyak entitas pemerintahan dan bisnis, tak terkecuali yang berskala besar, telah beralih menggunakan teknologi komputer untuk mempermudah pengelolaan data kepegawaian.

Kegiatan pengelolaan data kepegawaian ini memiliki tujuan untuk menyediakan sebuah aplikasi data kepegawaian yang terintegrasi dengan sistem informasi berbasis web. Dengan menggunakan aplikasi berbasis web, semua proses dapat dijalankan dengan cara yang lebih sederhana dan cepat, menghasilkan efisiensi dan efektivitas yang lebih tinggi. Mengadopsi aplikasi berbasis web akan mempercepat proses dan menjamin bahwa data-data kepegawaian tersimpan dalam format yang terorganisir, memudahkan akses kapan saja diperlukan.

Pengolahan data kepegawaian merupakan sebuah sistem yang digunakan untuk proses penyimpanan dan pengolahan data yang berkaitan dengan pegawai untuk mendukung operasional kepegawaian. Pemanfaatan sistem operasional kepegawaian dapat

membantu suatu perusahaan untuk memudahkan pengguna dalam melakukan pengolahan data sehingga dapat berjalan dengan cepat dan lancar (Wijaya et al., 2020).

Pengelolaan data kepegawaian, termasuk informasi seputar identitas, riwayat pekerjaan, pendidikan, dan keterampilan, merupakan komponen kritis dalam administrasi dan manajemen kepegawaian suatu organisasi. Data-data ini memegang peran sentral dalam memastikan keberlanjutan dan efisiensi operasional serta pengambilan keputusan yang baik terkait dengan sumber daya manusia.

Data pegawai secara umum dapat berisi:

- a. **Identitas Pegawai:** Informasi identitas melibatkan detail dasar dari seorang pegawai, seperti nama, alamat, nomor kontak, tanggal lahir, serta informasi lain yang diperlukan untuk identifikasi. Informasi ini mendukung pengenalan individu dan memungkinkan komunikasi serta pemetaan data kepegawaian dengan lebih baik.
- b. **Riwayat Pekerjaan:** Menyimpan informasi tentang riwayat pekerjaan setiap pegawai adalah penting dalam melacak pengalaman kerja mereka. Ini mencakup daftar pekerjaan sebelumnya, posisi yang dipegang, tanggung jawab, tanggal mulai dan berakhirnya pekerjaan, serta prestasi yang dicapai.
- c. **Pendidikan dan Pelatihan:** Data mengenai pendidikan formal dan pelatihan yang diperoleh oleh pegawai adalah elemen penting dalam pemetaan kemampuan dan kompetensi mereka. Ini mencakup informasi tentang sekolah, universitas, gelar yang diperoleh, serta kursus atau pelatihan khusus yang telah diikuti.
- d. **Keterampilan dan Kompetensi:** Pengelolaan data kepegawaian juga mencakup pencatatan keterampilan dan kompetensi khusus yang dimiliki oleh setiap pegawai. Informasi ini

membantu dalam menempatkan pegawai pada peran yang sesuai dengan kemampuan mereka, serta mendukung pengembangan karir dan pelatihan yang terarah.

Pentingnya pengelolaan data kepegawaian ini dapat dilihat dari beberapa aspek:

- a. Pengambilan Keputusan yang Informasional: Data kepegawaian yang tepat dan terperinci memungkinkan manajer dan pemimpin organisasi untuk mengambil keputusan yang lebih baik terkait dengan penempatan, promosi, pelatihan, dan pengembangan karir.
- b. Pengelolaan Kinerja: Data riwayat pekerjaan dan pendidikan membantu dalam penilaian kinerja dan pengembangan pegawai, serta memberikan gambaran tentang perkembangan karir yang mungkin ditempuh.
- c. Efisiensi Operasional: Pengelolaan data kepegawaian dengan baik membantu dalam mengelola administrasi yang berhubungan dengan pegawai, seperti penggajian, pemberian tunjangan, dan cuti.
- d. Transparansi dan Keterbukaan: Pegawai juga memiliki hak untuk mengakses informasi pribadi mereka. Pengelolaan data yang transparan dan terjamin kerahasiaannya membangun kepercayaan antara organisasi dan pegawai.

Dengan teknologi informasi dan sistem yang canggih, pengelolaan data kepegawaian semakin terotomatisasi dan terintegrasi, memastikan akurasi, keterjangkauan, dan keamanan data yang lebih baik

Pengelolaan Informasi Kepegawaian Secara Elektronik

Dalam era globalisasi saat ini, kemajuan teknologi tidak dapat lagi dibendung, dan perkembangan sistem informasi yang berbasis teknologi semakin pesat, mengakibatkan perubahan dalam kebiasaan sehari-hari manusia. Perubahan ini memiliki dampak pada

efektivitas pekerjaan manusia. Sebagai contoh, mudahnya penyebaran informasi pada saat ini membuat informasi lebih mudah dipahami oleh masyarakat. Banyak pekerjaan yang sebelumnya dilakukan secara manual sekarang telah beralih ke penggunaan perangkat komputer dengan teknologi terbaru. Kemajuan teknologi global memiliki dampak yang signifikan pada setiap organisasi (Adika, 2020).

Kemajuan teknologi global telah memberikan dampak yang sangat penting bagi setiap organisasi di berbagai sektor. Revolusi teknologi yang terus berkembang telah mengubah cara organisasi beroperasi, berkomunikasi, dan bersaing di pasar global. Dampak-dampak signifikan ini mencakup beberapa aspek:

1. Efisiensi Operasional: Teknologi yang lebih canggih memungkinkan organisasi untuk mengotomatisasi banyak proses operasional. Hal ini mengurangi ketergantungan pada kerja manual, meningkatkan produktivitas, dan mengurangi risiko kesalahan manusia.
2. Inovasi Produk dan Layanan: Kemajuan teknologi memberi ruang bagi inovasi produk dan layanan yang lebih baik. Organisasi dapat memanfaatkan teknologi untuk mengembangkan produk baru, meningkatkan kualitas, dan memberikan pengalaman pelanggan yang lebih baik.
3. Akses Informasi dan Komunikasi: Teknologi telah mengubah cara organisasi mengakses dan menyebarkan informasi. Komunikasi internal dan eksternal menjadi lebih cepat, efisien, dan mudah diakses oleh semua anggota organisasi.
4. Analisis Data dan Pengambilan Keputusan: Dengan teknologi analisis data yang canggih, organisasi dapat mengumpulkan dan menganalisis data dengan lebih mendalam. Ini memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih informasional dan strategis.

5. **Fleksibilitas dan Remote Work:** Teknologi telah memungkinkan fleksibilitas dalam cara bekerja, termasuk model kerja jarak jauh. Organisasi dapat memfasilitasi kerja dari berbagai lokasi, meningkatkan keseimbangan kerja-hidup, dan mengakomodasi anggota tim yang berlokasi di berbagai tempat.
6. **Persaingan Global:** Kemajuan teknologi memperkuat persaingan global. Organisasi harus mengikuti tren teknologi terbaru agar tetap relevan di pasar global yang kompetitif.
7. **Keamanan Informasi:** Teknologi juga memberikan tantangan dalam hal keamanan informasi. Organisasi perlu menjaga keamanan data mereka agar terhindar dari ancaman siber dan pelanggaran data.
8. **Peningkatan Kerja Tim:** Teknologi memungkinkan kerja tim yang lebih baik dengan alat kolaborasi yang efektif. Anggota tim dapat bekerja bersama dalam waktu nyata tanpa batasan geografis.

Dampak teknologi informasi tersebut mendorong pemangku kepentingan organisasi, baik instansi pemerintah maupun swasta, untuk lebih mengutamakan penggunaan teknologi informasi sebagai alat untuk meningkatkan kinerja organisasi. Peran teknologi informasi menjadi sangat penting bagi kelangsungan organisasi dan kesejahteraan pegawai. Perkembangan ini dapat memudahkan pelaksanaan tugas serta mempermudah akses informasi secara real-time.

Menerapkan teknologi informasi dalam suatu organisasi merupakan suatu bentuk investasi jangka panjang yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja. Banyaknya perkembangan inovatif dalam ranah teknologi telah menyederhanakan pekerjaan. Inovasi dalam teknologi dapat mencakup perangkat keras (hardware), perangkat lunak (software), dan infrastruktur jaringan (Adika, 2020). Inovasi dalam bidang teknologi memiliki hubungan erat dengan pengelolaan informasi kepegawaian secara elektronik. Dengan berkembangnya

teknologi, pengelolaan informasi kepegawaian telah mengalami transformasi fundamental dari pendekatan manual menjadi pendekatan yang lebih canggih dan efisien melalui pemanfaatan teknologi informasi.

Inovasi tersebut mencakup beberapa aspek yang memberikan dampak signifikan pada pengelolaan informasi kepegawaian, diantaranya:

1. Pengumpulan Data yang Akurat: Teknologi memungkinkan pengumpulan data kepegawaian yang lebih akurat dan terstruktur. Penggunaan formulir online dan sistem otomatis meminimalkan kesalahan input data, menghasilkan informasi yang lebih akurat dan andal.
2. Pengolahan Data Cepat dan Efisien: Sistem informasi kepegawaian yang berbasis teknologi memungkinkan pengolahan data secara cepat dan efisien. Proses seperti penghitungan gaji, manajemen cuti, dan evaluasi kinerja dapat dilakukan dengan lebih efektif.
3. Akses dan Keterjangkauan Informasi: Sistem elektronik memungkinkan akses yang mudah dan cepat terhadap informasi kepegawaian. Individu yang berwenang dapat mengakses data dengan cepat tanpa harus mencari dokumen fisik.
4. Integrasi Data dan Analisis: Teknologi informasi memungkinkan integrasi data dari berbagai sumber, seperti data kehadiran, kinerja, dan pelatihan. Data ini dapat dianalisis untuk mengambil keputusan yang lebih baik terkait dengan pengembangan karir, penilaian kinerja, dan program pelatihan.
5. Keamanan Data: Inovasi dalam teknologi juga mencakup peningkatan dalam keamanan data. Penggunaan enkripsi dan protokol keamanan lainnya melindungi informasi kepegawaian dari ancaman siber.
6. Fleksibilitas dalam Pengaturan: Teknologi memungkinkan pengaturan yang lebih fleksibel dalam mengelola informasi kepegawaian. Proses seperti pengajuan cuti, perubahan data pribadi, dan pelaporan kinerja dapat dilakukan secara online.

7. Skalabilitas dan Pertumbuhan: Sistem informasi kepegawaian yang berbasis teknologi mudah ditingkatkan sesuai dengan pertumbuhan organisasi. Sistem ini dapat diperluas untuk menangani jumlah pegawai yang lebih besar tanpa mengorbankan efisiensi.

Dengan mengatur struktur manajemen dan metode operasional di lingkungan pemerintahan, kinerja internal serta layanan kepada masyarakat dapat dicapai melalui optimalisasi penggunaan teknologi informasi. Penggunaan teknologi informasi ini melibatkan serangkaian aktivitas yang terkait, seperti pemrosesan data, pengelolaan informasi, sistem manajemen, dan prosedur kerja yang dijalankan secara elektronik. Karena itu, penerapan teknologi informasi dalam suatu organisasi merupakan kesatuan yang padu dan erat terkait dalam sistem kerjanya (Fahlefi et al., 2014).

Tantangan dan Inovasi dalam Simpeg

Kebijakan Pemerintah mengenai penerapan pemerintahan elektronik pada tahun 2003 juga menekankan pentingnya pemanfaatan teknologi informasi di berbagai instansi pemerintah, baik di tingkat pusat maupun daerah, dengan pendekatan yang lebih holistik dan terpadu. Penggunaan teknologi informasi dalam sektor kepegawaian bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam mengolah data dan mengelola informasi terkait pegawai. Hal ini bertujuan untuk memberikan layanan kepegawaian yang lebih unggul, transparan, dan akuntabel. Aplikasi Sistem Pelayanan Kepegawaian merupakan bentuk implementasi kebijakan pemerintah dalam ranah pemerintahan elektronik yang dikembangkan oleh BKN. Ada banyak keuntungan yang diperoleh dari sistem informasi tersebut, termasuk kemudahan dan percepatan dalam berbagai aspek pelayanan kepegawaian (Pranita et al., 2013).

Namun manfaat tersebut tentu saja memiliki tantangan sekaligus membutuhkan pemikiran untuk terus berinovasi dalam pengembangan SIMPEG. Konsep

inovasi berasal dari istilah "innovate," yang merujuk pada tindakan merubah atau memperkenalkan hal baru. Poejadi menggambarkan inovasi sebagai temuan baru yang memiliki makna penemuan aktual yang sebelumnya sudah ada. Sedangkan Sutikno mengungkapkan bahwa tujuan inovasi adalah menciptakan kualitas yang lebih mudah, menghemat waktu, energi, dan biaya secara transparan, serta memberikan nilai tambah bagi kemajuan dan persaingan organisasi (Pranita et al., 2013).

Definisi inovasi dapat diartikan sebagai hasil atau proses pengembangan yang memberikan manfaat serta keuntungan dari pencapaian yang telah ada agar menjadi lebih signifikan. Definisi ini sejalan dengan pandangan Kurniawati yang mengatakan bahwa inovasi adalah upaya peremajaan terhadap berbagai sumber daya yang dimiliki oleh individu dan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, seperti pemanfaatan inovasi teknologi informasi (TI) yang digunakan untuk menyediakan layanan kepada masyarakat dalam pencapaian tujuan organisasi (Pranita et al., 2013).

Inovasi memiliki beberapa hambatan meliputi keterbatasan anggaran, kurangnya pengakuan, perbedaan budaya, dan elemen lainnya (Pranita et al., 2013). Faktor-faktor penghambat yang dapat memengaruhi implementasi inovasi dalam suatu organisasi meliputi berbagai aspek yang mungkin menghalangi atau mengurangi kesuksesan dari usaha inovatif. Beberapa faktor yang sering diidentifikasi sebagai penghambat inovasi meliputi: Keterbatasan Anggaran, Ketidakberdayaan Sumber Daya, Tidak Ada Penghargaan atau Pengakuan, Budaya Organisasi yang Tidak Mendukung, Ketidakpastian Risiko, Kurangnya Komitmen Pemimpin, Ketidakmampuan Mengatasi Perubahan Kurangnya Dukungan Eksternal.

Dalam rangka mewujudkan inovasi yang sukses, organisasi perlu mengidentifikasi faktor-faktor penghambat ini dan mengembangkan strategi untuk mengatasi atau mengurangi dampak negatifnya. Kesadaran tentang faktor-faktor penghambat ini dapat

membantu organisasi dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengelola inovasi dengan lebih efektif. Begitu pula dengan inovasi dalam Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian.

Seiring dengan kompleksitas tuntutan pengelolaan data kepegawaian yang semakin meningkat, implementasi SIMPEG juga menghadapi sejumlah tantangan yang perlu diatasi agar inovasi ini dapat memberikan manfaat maksimal. Tantangan utama dalam SIMPEG adalah memastikan data kepegawaian yang tersimpan akurat, mutakhir, dan konsisten. Ketidakakuratan atau ketersediaan data yang rendah dapat mengganggu integritas sistem dan informasi yang dihasilkan. Selanjutnya, Kehadiran data sensitif dan pribadi dalam SIMPEG menuntut perlindungan dan keamanan yang kuat. Ancaman siber dan pelanggaran data merupakan risiko nyata yang harus dihadapi, Kompleksitas Integrasi SIMPEG dengan sistem lain dalam organisasi, seperti sistem penggajian dan manajemen kinerja, bisa menjadi tantangan kompleks. Perlunya menghubungkan data dari berbagai sistem berbeda memerlukan upaya ekstra agar data tetap konsisten dan dapat diandalkan. Selain itu, dibutuhkan Pelatihan dan Penyadaran Pengguna SIMPEG, termasuk pegawai dan manajemen, memerlukan pelatihan yang memadai untuk memahami dan mengoperasikan sistem dengan benar. Dan yang paling penting adalah menyadarkan semua pihak akan manfaat dan pentingnya penggunaan SIMPEG.

Untuk menjawab tantangan tersebut, Penggunaan teknologi keamanan canggih, seperti enkripsi data dan otentikasi ganda, dapat membantu melindungi data kepegawaian dari ancaman siber. Solusi ini meminimalkan risiko pelanggaran data dan pencurian informasi. Penggunaan Big Data dan Analitika dalam inovasi memungkinkan organisasi untuk mengambil wawasan berharga dari data kepegawaian. Analisis data dapat memberikan informasi penting untuk pengambilan keputusan strategis terkait manajemen tenaga kerja. Selanjutnya, inovasi dalam Penggunaan Mobile Access dan Self-Service dan Kecerdasan Buatan (AI),

Pengembangan aplikasi berbasis seluler dan akses mandiri oleh pegawai ke data mereka memungkinkan proses yang lebih efisien dan memberi pegawai kendali lebih besar atas informasi mereka sendiri. Sedangkan AI dapat digunakan untuk mengotomatisasi tugas-tugas rutin, seperti pemrosesan data dan perhitungan gaji, yang dapat mengurangi beban administratif dan meningkatkan akurasi.

Selanjutnya diperlukan Pelatihan dan Edukasi Berkelanjutan bagi pegawai dan manajemen adalah langkah inovatif untuk memastikan pemahaman yang mendalam tentang sistem ini dan mendukung adopsi yang lebih baik. Inovasi yang mungkin dapat dilakukan juga adalah Membuka akses SIMPEG bagi entitas eksternal, seperti perusahaan pihak ketiga yang berhubungan dengan rekrutmen, dapat meningkatkan efisiensi proses dan penggunaan data yang lebih luas. Dalam upaya meningkatkan pengelolaan data kepegawaian dan kinerja organisasi, SIMPEG sebagai inovasi harus mengatasi berbagai tantangan yang ada. Dengan menerapkan solusi inovatif yang sesuai, organisasi dapat memaksimalkan manfaat dari SIMPEG dalam meningkatkan efisiensi, transparansi, dan pengambilan keputusan yang lebih baik terkait dengan aspek kepegawaian.

Daftar Pustaka

- Adhitama, M. S. (2021). Koordinasi Antar Bidang dan Kerjasama Badan Kepegawaian Daerah dengan Organisasi Perangkat Daerah Lainnya di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Probolinggo dalam Pemutakhiran Data Sistem Informasi Administrasi Pegawai (SIAP Online). *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 007(01), 62–70. <https://doi.org/10.21776/ub.jiap.2021.007.01.8>
- Adika, P. I. K. (2020). Penggunaan Teknologi Informasi Di Masa Pandemi COVID-19 (Studi Kasus Pada Kantor Imigrasi Kelas I TPI Denpasar). *TEMATICS | Technology Management and Information Research*, 3(2), 83–98. IKA Pranata - scholar.archive.org
- Agung, B., & Arifin, M. (2004). Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian Pada Administrasi dan Pelayanan Kepegawaian dalam Kerangka Merit System di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM (Issue 1).
- Aliefiani Mulya Putri, G., Putri Maharani, S., & Nisrina, G. (2022). Literature View Pengorganisasian: Sdm, Tujuan Organisasi Dan Struktur Organisasi. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(3), 286–299. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i3.819>
- Fahlefi, Z., Paranoan, D. B., & Utomo, H. S. (2014). PENERAPAN TEKNOLOGI INFORMASI BAGI PELAKSANAAN PELAYANAN PUBLIK (Studi Kasus pada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Satu Pintu Kota Samarinda). *Paradigma*, 3(2), 155–166.
- Harahap, Y. F., & Satrio, I. H. (2022). Rancangan Aplikasi Pengelolaan Data Kepegawaian Berbasis Web pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Sumatera Utara. *Journal of Computer Science and Informatics Engineering (CoSIE)*, 01(2), 108–119. <https://doi.org/10.55537/cosie.v1i2.45>
- Imam Wahjono, S. (2022). Struktur Organisasi. *Pemerintahan.Malangkota.Go.Id*, April. https://pemerintahan.malangkota.go.id/?page_id=10

- Karniawati, N., & Rahmadani, R. (2008). Analisis Kebijakan Penerapan EGovernment melalui Sistem informasi Manajemen Kepegawaian Sekda Prof Jabar. *Majalah Ilmiah Unikom*, 7(2), 233–248.
- Pranita, N. S., Rochmah, S., & Sukanto. (2013). 82971-ID-inovasi-administrasi-kepegawaian-dengan. *Jurnal Administrasi Publik*, 3(12), 2008–2013.
- Sudrajat, A. (2012). *Teori-Teori Motivasi*. 5, 1–7.
- Wijaya, N., Febriyanti, A. R., & Wibowo, A. (2020). Aplikasi Pengelolaan Data Kepegawaian Berbasis Web Pada Pt. Pelayaran Sakti Inti Makmur Palembang. *Jurnal Sisfokom (Sistem Informasi Dan Komputer)*, 9(1), 42–50.
<https://doi.org/10.32736/sisfokom.v9i1.706>

Profil Penulis



Jusniaty, S.IP., M.Si.

Ketertarikan penulis terhadap Ilmu Pemerintahan dan Administrasi Publik dimulai pada tahun 2006 silam. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk masuk ke STISIP Muhammadiyah Sinjai dengan memilih Program Studi Ilmu Pemerintahan dan berhasil lulus pada tahun 2010. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan ke Program Magister dan berhasil menyelesaikan studi S2 dalam Bidang Administrasi Negara di Universitas Bosowa Makassar pada tahun 2016.

Penulis memiliki kepakaran dibidang Ilmu Pemerintahan dan Administrasi Publik. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini.

Email Penulis: jusniaty@gmail.com

MANAJEMEN PROMOSI DAN MUTASI PEGAWAI

Syamsuddin, S. Sos., M. Si.
Universitas Muhammadiyah Sinjai

Manajemen Promosi

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor yang paling penting dibandingkan sumber daya yang lain, karena manusia merupakan pelaku utama dalam kegiatan perusahaan, pelaku utama tersebut adalah pemimpin dan pegawai, apabila pegawai baru ditempatkan pada jabatan tertentu atau pegawai lama ditugaskan menduduki jabatan baru, maka diharapkan pegawai tersebut produktif dan sukses dalam mengerjakan tugas-tugasnya. Adapun tugas pimpinan yaitu berusaha mengembangkan dan mendorong pegawainya untuk bekerja lebih maju dan berkembang. (Rt. Lina Gentari, Annisa Soeyono, 2023)

Salah satu dorongan seseorang bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan adalah adanya kesempatan untuk maju. Sudah menjadi sifat dasar manusia pada umumnya untuk menjadi lebih baik, lebih maju dari posisi yang dipunyai pada saat ini. (Subandi, 2020)

Kesempatan untuk maju di dalam organisasi sering disebut sebagai promosi (naik pangkat). Suatu promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji/upah dan hak-hak lainnya. Walaupun demikian ada promosi yang tidak

disertai dengan peningkatan gaji, yang disebut sebagai promosi "kering". Promosi dibedakan dengan transfer, karena transfer hanya menyangkut perpindahan jabatan ke jabatan yang sama dalam arti status, tanggung jawab dan gaji. (Namirah et al., 2021)

Menurut Saydam, istilah promosi berasal dari promotion, yang berarti peningkatan (Kadarisman, 2012). Dalam manajemen sumber daya manusia, yang dimaksud dengan promosi adalah perubahan pekerjaan atau status jabatan pegawai dari tingkat yang rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Perubahan tersebut biasanya diikuti dengan perubahan tanggung jawab, wewenang, kompensasi, status sosial, dan fasilitas yang didapat pegawai tersebut.

Promosi dapat diartikan sebagai proses perubahan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain dalam hirarki wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi daripada dengan wewenang dan tanggung jawab yang telah diberikan kepada tenaga kerja pada waktu sebelumnya (Sastrohadiwiryono, 2002 dalam Indrawan, 2015). Menurut Badriyah (2015), promosi adalah penghargaan dengan kenaikan jabatan dalam organisasi atau instansi, baik dalam pemerintahan maupun non-pemerintahan (swasta), sedangkan menurut Salidi, promosi adalah perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi (Yusuf, 2015). Menurut Sedarmayanti (2017), promosi jabatan adalah kegiatan perpindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status serta tanggung jawab yang lebih tinggi (Wati, et al, 2020).

Promosi adalah perpindahan yang memperbesar authority pegawai ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar. Flippo (1982) menjelaskan promosi adalah perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi ini disertai dengan

peningkatan gaji/upah lainnya, walaupun tidak selalu demikian.

Promosi memberikan peranan penting bagi pegawai bahkan hampir menjadi idaman setiap pegawai. Adanya kesempatan untuk dipromosikan juga akan mendorong penarikan (recruiting), pelamar semakin banyak memasukkan lamarannya yang pada gilirannya juga berdampak pada pengadaan (procurement) relatif lebih mudah. Sebaliknya bila promosi jarang dilakukan maka semangat kerja, disiplin kerja dan prestasi kerja pegawai akan menurun, yang kesemuanya itu berdampak pada recruitmen dan procurement pegawai. (Agustini Fauzia, 2019)

Dasar Pelaksanaan Promosi adalah Ada dua dasar yang dapat dipakai untuk menentukan promosi, yaitu (1) kecakapan kerja dan (2) senioritas. Pihak manajemen biasanya menyenangi dasar kecakapan kerja ("merit") untuk dipakai sebagai dasar promosi. Mereka berpendapat bahwa kompetensi adalah dasar untuk kemajuan. Sebaliknya pihak karyawan menghendaki unsur senioritas lebih ditekankan dalam penentuan promosi ini. Sebab mereka berpendapat bahwa dengan makin lama masa kerja, makin berpengalaman seseorang sehingga diharapkan kecakapan kerja mereka makin baik. (Dirja & Razak, 2020)

Pada umumnya mereka yang menyetujui dasar senioritas ini adalah memang para karyawan yang sudah "senior". Alasan lain adalah lama kerja seseorang juga mencerminkan kesetiaan mereka kepada perusahaan. Mereka juga berpendapat bahwa pengukuran senioritas adalah hal yang paling mudah dan objektif. Sedangkan pengukuran kecakapan kerja sedikit banyak mempunyai unsur "judgement" dan subjektifitas. Meskipun pengukuran senioritas dikatakan paling obyektif, tetapi ternyata juga tidak semudah yang disangka dalam penentuan lama kerja seseorang. Sebagai misal, apakah seniorits seseorang diukur dari lama kerja terus menerus dalam organisasi tersebut? Bagaimanakah kalau suatu ketika dia berhenti (karena permintaan sendiri atau karena terpaksa oleh keputusan perusahaan), dan aktif

kembali? Apakah masa kerja sebelum dia berhenti itu dihitung dalam penentuan seniorita, atautkah hanya masa kerja setelah dia aktif kembali. Masalah ini timbul terutama bagi karyawan yang di "lay off" kan (diberhentikan sementara karena kondisi perusahaan yang sedang tidak menguntungkan).

Tujuan promosi adalah (1). untuk memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi., (2). Menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi dan penghasilan yang semakin besar. (3). Untuk merangsang karyawan agar lebih bergairah dalam bekerja, berdisiplin tinggi dan penghasilan yang semakin besar. (4). Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan penilaian yang jujur dan adil (5). Memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik. (6). Untuk mengisi kekosongan jabatan akibat ada pejabat yang berhenti. (7). Mempermudah recruitment. (8). Memperbaiki status karyawan.(Agustini Fauzia, 2019)

Manfaat yang dapat diambil dari pelaksanaan promosi jabatan dijelaskan oleh Nitisemito (2003) yaitu;

1. Moral dari pegawai yang cenderung lebih dapat ditingkatkan;
2. Pengetahuan tentang lingkungan kerja yang lebih baik dari pegawai;
3. Loyalitas yang dapt diharapkan lebih baik dari pegawai yang dipromosikan;
4. Kebenaran akan datadata dan identittas yang dapt lebih dipercaya.

Adapun syarat-syarat promosi jabatan adalah:

1. Pengalaman.
2. Tingkat pendidikan.
3. Loyalitas.
4. Kejujuran.

5. Tanggung jawab.
6. Kepandaian bergaul.
7. Prestasi kerja.
8. Inisiatif dan kreatif.

Sedangkan manajemen promosi pegawai adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian langkah-langkah yang dilakukan oleh sebuah organisasi untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan memajukan karyawan yang memiliki potensi dan kinerja yang baik ke posisi yang lebih tinggi dalam hierarki organisasi. Tujuan utama dari manajemen promosi pegawai adalah untuk memastikan bahwa individu yang paling kompeten dan layak mendapatkan kesempatan untuk berkembang dan mengambil tanggung jawab yang lebih besar dalam organisasi.

Berikut adalah langkah-langkah umum dalam manajemen promosi pegawai:

1. Identifikasi Potensi: Identifikasi karyawan yang memiliki kualifikasi, keterampilan, dan potensi yang sesuai untuk dipromosikan. Ini dapat melibatkan evaluasi kinerja, penilaian kompetensi, dan penilaian potensi.
2. Penetapan Kriteria: Tetapkan kriteria yang jelas untuk promosi. Ini mungkin termasuk faktor-faktor seperti kinerja kerja, kualifikasi pendidikan, pengalaman kerja, keterampilan teknis, kepemimpinan, komunikasi, dan sikap.
3. Pengumuman dan Pengajuan: Sampaikan peluang promosi kepada karyawan yang memenuhi kriteria. Biasanya, mereka akan diminta untuk mengajukan permohonan atau memberikan informasi terkait pencapaian dan kualifikasi mereka.
4. Penilaian Mendalam: Lakukan penilaian mendalam terhadap calon-calon yang berpotensi untuk dipromosikan. Ini bisa termasuk wawancara, penilaian psikometrik, pengamatan, dan diskusi dengan atasan langsung dan kolega.

5. Pengembangan Keterampilan: Jika ada kekurangan keterampilan atau pengetahuan tertentu yang diperlukan untuk posisi yang lebih tinggi, berikan pelatihan dan pengembangan yang sesuai kepada calon pegawai yang berpotensi.
6. Keputusan Promosi: Berdasarkan hasil penilaian dan pertimbangan, buat keputusan mengenai karyawan yang akan dipromosikan. Pastikan keputusan ini didasarkan pada fakta dan data yang obyektif.
7. Komunikasi: Umumkan keputusan promosi kepada karyawan yang terlibat. Sampaikan alasan mengapa mereka dipilih untuk promosi dan berikan umpan balik konstruktif kepada karyawan yang tidak dipilih.
8. Penempatan dan Integrasi: Setelah promosi disetujui, atur transisi karyawan ke posisi baru. Pastikan mereka memiliki pemahaman yang baik tentang tanggung jawab baru mereka dan dukungan yang diperlukan untuk berhasil.
9. Pemantauan dan Evaluasi: Pantau kinerja karyawan yang dipromosikan secara teratur. Berikan dukungan dan pelatihan tambahan jika diperlukan untuk memastikan sukses dalam peran baru.
10. Umpan Balik dan Pengembangan Berkelanjutan: Berikan umpan balik secara teratur kepada karyawan yang dipromosikan untuk membantu mereka terus berkembang dan meningkatkan kinerja mereka dalam peran baru.

Manajemen promosi pegawai adalah bagian integral dari pengembangan sumber daya manusia dan dapat membantu organisasi mempertahankan karyawan berpotensi tinggi serta membangun pemimpin masa depan. Penting untuk menjalankan proses ini dengan adil, transparan, dan berdasarkan kriteria yang obyektif untuk memastikan pertumbuhan berkelanjutan baik bagi individu maupun organisasi.

Mutasi Pegawai

Mutasi merupakan proses kegiatan yang dapat mengembangkan posisi atau status seorang pegawai dalam suatu organisasi. Karena mutasi merupakan kekuatan yang sanggup mengubah posisi pegawai, maka dikatakan bahwa mutasi merupakan salah satu cara yang paling ampuh untuk mengembangkan pegawai dalam lingkungan organisasi.

Menurut Sastrohadiwiryo (2002), mutasi adalah kegiatan tenaga kerja yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada organisasi (Kadarisman, 2012 dan Indrawan, 2015). Menurut Daryanto (2013), mutasi adalah suatu kegiatan rutin dari suatu perusahaan untuk dapat melaksanakan prinsip “the right man on the right place”, sedangkan menurut Hanggraeni (2012), mutasi adalah pemindahan dari posisi yang baru tapi memiliki kedudukan, tanggung jawab, dan jumlah remunerasi yang sama. Mutasi adalah kegiatan memindahkan tenaga kerja dari satu tempat tenaga kerja ke tempat kerja lain (Sudiantoro, 2014). Hasibuan (2016), mutasi adalah suatu perubahan posisi atau jabatan atau tempat atau pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertical di dalam suatu organisasi (Wati, et al, 2020).

Indikator mutasi terdiri atas pengalaman, pengetahuan, kebutuhan, kecakapan, dan tanggung jawab. Pengalaman adalah masa kerja, tingkat loyalitas, pengetahuan pekerja, dan ruang lingkup suatu pekerjaan. Pengetahuan adalah kemampuan dalam menyelesaikan tugas, mudah mengoperasikan peralatan pekerjaan. Kebutuhan adalah kekosongan karyawan, dan permintaan karyawan. Kecakapan adalah tingkat pemahaman prosedur kerja, tingkat pengetahuan yang mendukung pelaksanaan kerja, ketrampilan dalam berkomunikasi antar sesama pekerja. Tanggung jawab adalah keseriusan dalam bekerja, ketaatan pada aturan organisasi, dan berdedikasi pada aturan organisasi.

Menurut Manullang, (2007:152) Mutasi adalah pemindahan pegawai dari satu instansi ke instansi yang lain, baik itu dalam satu daerah bisa juga dari luar daerah. Mutasi itu bisa juga terjadi dalam satu instansi, misalnya dari unit ke bagian unit yang lain. Mutasi pegawai juga dapat pula terjadi karena organisasi atau instansi mengalami ekspansi atau karena adanya lowongan yang segera harus diisi. Pemutasian yang sama atau pada daerah yang berlainan dapat terjadi untuk menghilangkan rasa bosan pegawai.

Menurut Samsudin (2019:254), mutasi adalah kegiatan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status pegawai ke situasi tertentu dengan tujuan agar pegawai yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi dan kontribusi kerja yang maksimal pada organisasi. Menurut Samsudin (2019:254), indikator dari mutasi adalah sebagai berikut:

1. Kualifikasi

Kualifikasi yaitu standarkan kerja yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi untuk mengisi jabatan tertentu, hal ini dapat dilakukan berdasarkan Ijazah, pengalaman serta kemampuan yang dimiliki oleh pegawai tersebut.

2. Kemampuan

Pegawai mempunyai kemampuan atau melebihi kualifikasi yang dituntut organisasi, maka yang bersangkutan merasa tidak cocok mengerjakan pekerjaan tersebut.

3. Keinginan pegawai

Mutasi atas keinginan pegawai yaitu terkadang pegawai secara spontanitas mengajukan keinginannya untuk dipindahkan ke tempat kerja lain yang ada dalam lingkungan organisasi.

Mutasi merupakan fenomena yang biasa terjadi dalam sebuah organisasi atau instansi. Pada dasarnya mutase merupakan perpindahan suatu karyawan dari satu unit ke unit yang lain atau perpindahan antar sub unit di unit yang sama dengan motif yang beragam namun dengan tujuan yang sama.

Mutase sangat perlu dilakukan di setiap Perusahaan atau organisasi, karena salah satu tujuan mutase itu sendiri adalah untuk meningkatkan motivasi pegawai. Seperti yang diutarakan Veithzal Rivai (2004:213) tentang tujuan mutase di antaranya sebagai berikut :

1. Pengalaman kerja pegawai akan bertambah dan mempunyai keahlian baru.
2. Dalam persepektif yang berbeda pegawai akan menjadi lebih baik sehingga menjadi calon kuat untuk di promosikan
3. Memperbaiki motivasi dan kepuasan individu
4. Memberikan berbagai variasi kerja yang dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Mutasi pegawai adalah proses perpindahan atau perubahan tempat tugas, lokasi kerja, atau posisi jabatan seorang pegawai dalam suatu organisasi atau lembaga. Tujuan dari mutasi pegawai bisa bermacam-macam, termasuk untuk pengembangan karir, peningkatan efisiensi organisasi, pengisian kebutuhan di unit yang berbeda, atau mengatasi masalah tertentu yang muncul di suatu bagian.

Berikut adalah beberapa alasan umum mengapa mutasi pegawai dilakukan:

1. Pengembangan Karir: Mutasi dapat memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan keterampilan dan pengalaman baru dalam berbagai tugas atau posisi. Ini dapat membantu mereka memperluas wawasan mereka dan meningkatkan potensi karir.

2. Peningkatan Efisiensi Organisasi: Organisasi mungkin merasa bahwa penempatan pegawai di posisi yang lebih sesuai dengan keterampilan dan minat mereka akan meningkatkan efisiensi operasional.
3. Rotasi Jabatan: Beberapa organisasi menerapkan program rotasi jabatan untuk membantu pegawai memahami proses dan tantangan yang berbeda di berbagai unit atau departemen.
4. Penyesuaian Kebutuhan: Jika suatu unit atau departemen memiliki kekurangan tenaga kerja atau terlalu banyak pegawai, mutasi bisa dilakukan untuk menyeimbangkan distribusi pegawai.
5. Penanganan Masalah: Jika ada masalah kinerja atau konflik interpersonal, mutasi dapat menjadi solusi untuk mengatasi masalah tersebut tanpa harus mengakhiri hubungan kerja.
6. Diversifikasi Pengalaman: Dalam organisasi yang besar dan kompleks, mutasi dapat membantu pegawai memperoleh pengalaman di berbagai area fungsional atau geografis.
7. Pemenuhan Kebutuhan Khusus: Ketika ada proyek khusus atau tugas tertentu yang membutuhkan keterampilan khusus, pegawai yang memiliki kualifikasi tersebut dapat dimutasi ke posisi tersebut.
8. Peningkatan Motivasi: Mutasi yang dianggap sebagai penghargaan atas kinerja baik bisa meningkatkan motivasi pegawai.
9. Promosi: Mutasi juga bisa berarti promosi ke posisi yang lebih tinggi atau dengan tanggung jawab yang lebih besar.

Proses mutasi pegawai biasanya melibatkan beberapa tahap, seperti identifikasi kandidat yang cocok untuk mutasi, penilaian keterampilan dan kualifikasi, konsultasi dengan pegawai terkait, persetujuan dari manajemen, dan komunikasi yang jelas kepada pegawai

yang terlibat. Penting untuk menjalankan proses mutasi dengan transparansi, adil, dan mempertimbangkan kepentingan semua pihak terlibat, termasuk pegawai yang akan dimutasi dan tim manajemen.

Manajemen promosi pegawai adalah bagian integral dari pengembangan sumber daya manusia dan dapat membantu organisasi mempertahankan karyawan berpotensi tinggi serta membangun pemimpin masa depan. Penting untuk menjalankan proses ini dengan adil, transparan, dan berdasarkan kriteria yang obyektif untuk memastikan pertumbuhan berkelanjutan baik bagi individu maupun organisasi. Manajemen promosi pegawai adalah bagian integral dari pengembangan sumber daya manusia dan dapat membantu organisasi mempertahankan karyawan berpotensi tinggi serta membangun pemimpin masa depan. Penting untuk menjalankan proses ini dengan adil, transparan, dan berdasarkan kriteria yang obyektif untuk memastikan pertumbuhan berkelanjutan baik bagi individu maupun organisasi. Manajemen promosi pegawai adalah bagian integral dari pengembangan sumber daya manusia dan dapat membantu organisasi mempertahankan karyawan berpotensi tinggi serta membangun pemimpin masa depan. Penting untuk menjalankan proses ini dengan adil, transparan, dan berdasarkan kriteria yang obyektif untuk memastikan pertumbuhan berkelanjutan baik bagi individu maupun organisasi. Manajemen promosi pegawai adalah bagian integral dari pengembangan sumber daya manusia dan dapat membantu organisasi mempertahankan karyawan berpotensi tinggi serta membangun pemimpin masa depan. Penting untuk menjalankan proses ini dengan adil, transparan, dan berdasarkan kriteria yang obyektif untuk memastikan pertumbuhan berkelanjutan baik bagi individu maupun organisasi.

Adapun ruang lingkup mutasi pegawai merujuk pada berbagai aspek yang terkait dengan perpindahan pegawai dari satu posisi atau lokasi ke posisi atau lokasi lain dalam sebuah organisasi atau institusi. Mutasi pegawai adalah bagian penting dari manajemen sumber daya

manusia dan dapat dilakukan karena berbagai alasan strategis dan operasional. Berikut adalah beberapa aspek utama yang mencakup ruang lingkup mutasi pegawai:

1. Posisi atau Jabatan: Mutasi dapat melibatkan perpindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain yang mungkin memiliki tanggung jawab, tugas, dan kualifikasi yang berbeda.
2. Lokasi: Pegawai dapat dipindahkan dari satu lokasi ke lokasi lain, baik di dalam wilayah yang sama maupun antar wilayah atau cabang organisasi.
3. Departemen atau Unit Kerja: Mutasi juga dapat melibatkan perpindahan pegawai dari satu departemen atau unit kerja ke departemen atau unit lain dalam organisasi.
4. Tingkat Karir: Mutasi dapat menjadi bagian dari rencana pengembangan karir pegawai, di mana pegawai dipindahkan ke posisi yang lebih tinggi atau berbeda sebagai bagian dari perkembangan profesional mereka.
5. Rotasi Posisi: Beberapa organisasi menerapkan kebijakan rotasi posisi untuk menghindari monotoninya tugas dan memberikan pegawai kesempatan untuk mendapatkan pengalaman yang lebih luas.
6. Kinerja dan Penilaian: Mutasi dapat berdasarkan pada penilaian kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki kinerja unggul mungkin diberi kesempatan untuk berpindah ke posisi yang lebih menantang.
7. Pengembangan Kompetensi: Mutasi juga dapat digunakan sebagai sarana untuk mengembangkan kompetensi pegawai dengan memberikan mereka pengalaman baru dan tantangan yang berbeda.
8. Kehalalan Organisasi: Dalam beberapa situasi, mutasi dapat dilakukan untuk mengatasi masalah seperti overstaffing atau understaffing di suatu bagian organisasi.

9. Pensiun atau Pemberhentian: Pegawai yang mendekati pensiun atau yang akan dipecat mungkin mengalami mutasi sebagai bagian dari proses transisi atau reorganisasi.
10. Keperluan Khusus: Ada situasi di mana organisasi memerlukan pegawai dengan keterampilan atau pengetahuan khusus dalam waktu tertentu. Mutasi dapat menjadi solusi untuk memenuhi keperluan ini.
11. Keseimbangan Karyawan: Dalam beberapa kasus, mutasi digunakan untuk menjaga keseimbangan kelompok usia, jenis kelamin, atau latar belakang di berbagai bagian organisasi.
12. Perubahan Strategis: Ketika organisasi mengalami perubahan strategis seperti ekspansi, diversifikasi, atau restrukturisasi, mutasi dapat digunakan untuk menyesuaikan struktur organisasi dengan tujuan tersebut.

Dalam menjalankan proses mutasi, penting bagi organisasi untuk memastikan adanya komunikasi yang baik kepada pegawai terkait, mempertimbangkan preferensi dan kualifikasi pegawai, serta memastikan bahwa tujuan strategis dan operasional tercapai melalui perpindahan pegawai.

Daftar Pustaka

- Agustini Fauzia. (2019). Buku Manajemen Sumber Daya Manusia Medan (Issue May 2008).
- Dirja, I. K., & Razak, I. (2020). Pengaruh Mutasi, Promosi Jabatan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Kementerian Sosial Republik Indonesia. *Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana*, 8(3), 1–11. <https://doi.org/10.35137/jmbk.v8i3.470>
- Indrawan, Isa, Muhammad. 2015. Pengaruh Promosi Jabatan dan Mutasi terhadap Prestasi kerja Pegawai PT. Bank Mandiri (Persero) Cabang Ahmad Yani Medan. *Jurnal Ilmiah Integritas*. Vol.1, No.3, 3 Oktober 2015.
- Kadarisman. 2012. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Rajawali Pers.
- Namirah, D., Yusuf, A. R., Taufik, H. M., Montundu, Y., Manajemen, J., & Oleo, U. H. (2021). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan PENGARUH*. 13(2), 200–211.
- Rt. Lina Gentari, Annisa Soeyono, R. E. (2023). ditolak dan H 3 diterima, artinya Promosi (X 1) dan Mutasi (X 2) secara Bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y). Kata Kunci : Promosi Jabatan, Mutasi dan Kinerja Pegawai. 2(1), 32–38.
- Subandi, S. (2020). Promosi Jabatan, Mutasi, Dan Motivasi Berprestasi Sebagai Upaya Meningkatkan Prestasi Kerja Aparatur Sipil Negara. *Revitalisasi*, 8(1), 118. <https://doi.org/10.32503/revitalisasi.v8i1.887>
- Wati, Dahlia., Kusuma, Merta., dan Arianto, Tezar. 2020. Pengaruh Pengalaman Kerja, Promosi Jabatan, dan Mutasi terhadap Prestasi Kerja Karyawan. *Jurnal Entrepreneur dan Manajemen Sain*. Vol.1, No.1, Januari 2020.

Profil Penulis



Syamsuddin, S. Sos., M. Si.

Ketertarikan penulis terhadap ilmu Administrasi Publik dimulai pada tahun 2010 silam. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk masuk ke jenjang Perguruan Tinggi dengan Memilih Jurusan Ilmu Administrasi Negara pada Tahun 2011. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan ke Jenjang Strata Dua (S2) dengan memilih Jurusan Administrasi Negara pada Tahun 2015 dan menyelesaikan Studi kurang Lebih 2 Tahun Ilmu pada Program Pasca Sarjana UNIVERSITAS BOSOWA MAKASSAR. Hal itu penulis tempuh sebagai salah satu upaya untuk melinearkan kepakaran dibidang Sosial Humaniora yakni kajian Administrasi Publik.

Penulis memiliki kepakaran dibidang Sosial Humaniora dalam hal ini kajian Administrasi Publik. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan yang didanai oleh internal perguruan tinggi, Kemendikbud ristek Dikti dan Majelis Dikti Litbang Pimpinan Pusat Muhammadiyah serta penelitian secara mandiri. Selain peneliti, penulis juga aktif melakukan kegiatan pengabdian kepada masyarakat serta menjadi pengurus di organisasi kemasyarakatan serta organisasi profesi yang sebagai salah satu wujud dari implementasi Tri Darma Perguruan Tinggi dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini.

Email Penulis: syam.sinjaiku@gmail.com

KESELAMATAN & KESEHATAN KERJA PEGAWAI

Vitri Lestari, SKM, Mkes, CSTMI, CPS, CPGRC
RS. Jiwa Dr. H. Marzoeki Mahdi Bogor

Pendahuluan

Di dalam Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1970 tentang Keselamatan Kerja, tertulis bahwa : setiap tenaga kerja berhak mendapat perlindungan atas keselamatannya dalam melakukan pekerjaan untuk kesejahteraan hidup dan meningkatkan produksi serta produktivitas Nasional, sehingga setiap tenaga kerja wajib dilindungi oleh para pemberi kerja; setiap orang lainnya yang berada di tempat kerja perlu terjamin pula keselamatannya; setiap sumber produksi perlu dipakai dan dipergunakan secara aman dan efisien. Beberapa syarat-syarat keselamatan kerja harus dilaksanakan dalam perencanaan, pembuatan, pengangkutan, peredaran, perdagangan, pemasangan, pemakaian, penggunaan, pemeliharaan dan penyimpanan bahan, barang, produk teknik dan aparat produksi yang mengandung dan dapat menimbulkan bahaya kecelakaan. Syarat-syarat tersebut memuat prinsip-prinsip teknik ilmiah menjadi suatu kumpulan ketentuan yang disusun secara teratur, jelas dan praktis yang mencakup bidang konstruksi, bahan, pengolahan dan pembuatan, perlengkapan alat-alat perlindungan, pengujian dan pengesahan, pengepakan atau pembungkusan, pemberian tanda-tanda pengenal atas bahan, barang, produk teknis dan aparat produksi guna menjamin keselamatan barang-barang itu sendiri, keselamatan tenaga kerja yang melakukannya dan keselamatan umum (Pemerintah RI, 1970).

Menurut Peraturan Menteri Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor: PER-01/MEN/I/2007, dinyatakan bahwa Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) merupakan upaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman, sehat dan sejahtera, bebas dari kecelakaan, kebakaran, peledakan, pencemaran lingkungan dan penyakit akibat kerja. Kecelakaan kerja dapat menimbulkan kerugian bagi tenaga kerja, pengusaha, pemerintah dan masyarakat, yang dapat berupa korban jiwa manusia, kerusakan harta benda dan lingkungan. Karena itu perlu dilakukan langkah-langkah nyata untuk mencegah dan mengurangi terjadinya kecelakaan kerja secara maksimal. Program Pembangunan Nasional dalam era industrialisasi dan globalisasi yang ditandai dengan makin meningkatnya pertumbuhan industri yang mempergunakan proses dan teknologi canggih, perlu diimbangi dengan peningkatan kualitas tenaga kerja dan penerapan keselamatan dan kesehatan kerja yang baik dan benar.

Jika tempat kerja aman dan sehat, setiap orang dapat melanjutkan pekerjaan mereka secara efektif dan efisien. Sebaliknya, jika tempat kerja tidak terorganisir dan banyak

terdapat bahaya, kerusakan dan absen sakit tak terhindarkan, mengakibatkan hilangnya

pendapatan bagi pekerja dan produktivitas berkurang bagi perusahaan (ILO, 2013).

Kesehatan dan keselamatan kerja relevan untuk semua cabang industri, bisnis dan perdagangan termasuk tradisional industri, perusahaan teknologi informasi, fasilitas pelayanan kesehatan, panti jompo, sekolah, universitas, fasilitas rekreasi dan kantor serta industri konstruksi (Hughes & Ferret, 2007).

Kesehatan dan keselamatan Kerja mempengaruhi semua aspek pekerjaan. Dalam organisasi dengan tingkat bahaya rendah, kesehatan dan keselamatan dapat diawasi oleh satu orang pengelola yang berkompeten. Tetapi, dalam manufaktur dengan bahaya yang cukup tinggi dan beragam, diperlukan banyak spesialis yang

beragam, seperti insinyur (listrik, mekanik dan sipil), pengacara, medis (dokter dan perawat), pelatih, perencana kerja dan supervisor, mungkin diperlukan untuk membantu profesional praktisi kesehatan dan keselamatan dalam memastikan bahwa ada standar kesehatan dan keselamatan yang memuaskan dalam organisasi (Hughes & Ferret, 2007).

Tanggung jawab perusahaan mencakup berbagai hal termasuk dampak yang ditimbulkan tempat kerja terhadap lingkungan, hak asasi manusia dan kemiskinan. Kesehatan dan keselamatan di tempat kerja merupakan issue yang penting sebagai tanggung jawab perusahaan (Hughes & Ferret, 2007). Hal tersebut membutuhkan perhatian yang terus menerus, tindakan efektif pada keselamatan dan kesehatan kerja serta menuntut komitmen bersama dari Pengurus tempat kerja dan pekerja itu sendiri. Seluruh pekerja dan pengurus tempat kerja harus menghormati prinsip-prinsip keselamatan dan kesehatan kerja yang diakui dengan baik. Mereka juga harus menjaga, mengikuti dan terus mengevaluasi kebijakan dan praktek-praktek yang ditetapkan. Tingkat komitmen hanya dapat dibangun jika pekerja, supervisor dan manajer bekerja sama untuk menciptakan suatu sistem keselamatan dan kesehatan kerja yang mereka mengerti dan percaya (ILO, 2013).

Kebijakan keselamatan dan Kesehatan Kerja dalam perlindungan kesehatan Pekerja sejalan dengan prinsip dalam Sistem Kesehatan Nasional. Hal ini terwujud melalui kebijakan, sistem, dan program nasional dalam mencapai terwujudnya budaya keselamatan dan Kesehatan Kerja. Dan seperti yang telah kita ketahui bersama bahwa produktifitas kerja dapat terwujud apabila Pekerja berada dalam kondisi sehat dan bugar untuk bekerja serta merasa aman dan terlindungi sebelum, saat, dan setelah bekerja (Pemerintah RI, 2019).

Berdasarkan hal tersebut di atas, maka dalam rangka memberikan perlindungan kepada Pekerja dan setiap orang selain Pekerja yang berada di Tempat Kerja, Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah, dan masyarakat bertanggung jawab dalam penvelenggaraan Kesehatan

Kerja melalui upaya pencegahan penyakit, peningkatan kesehatan, penanganan penyakit, dan pemulihan kesehatan, yang dilaksanakan sesuai dengan standar Kesehatan Kerja.

Dalam pelaksanaan upaya keselamatan dan kesehatan kerja di tempat kerja, sepenuhnya menjadi tanggung jawab Direktur dan/atau Pengurus Tempat Kerja. Direktur melakukan pelaksanaan umum dibantu oleh pengawas dan ahli keselamatan kerja yang ditugaskan menjalankan pengawasan langsung terhadap ditaatinya peraturan tentang keselamatan dan kesehatan kerja pada pelaksanaan sehari-harinya. Pada Undang-Undang nomor 1 Tahun 1970, Pengurus diwajibkan untuk :

1. Memeriksa kesehatan badan, kondisi mental dan kemampuan fisik dari tenaga kerja yang akan diterimanya maupun akan dipindahkan sesuai dengan sifat-sifat pekerjaan yang diberikan padanya.
2. Pengurus diwajibkan memeriksa semua tenaga kerja yang berada di bawah pimpinannya, secara berkala pada dokter yang ditunjuk oleh pengusaha dan dibenarkan oleh direktur.
3. Norma-norma mengenai pengujian keselamatan dilakukan sesuai peraturan perundangan yang berlaku.
4. Menyelenggarakan pembinaan bagi semua tenaga kerja yang berada di bawah pimpinannya, dalam pencegahan kecelakaan dan pemberantasan kebakaran serta peningkatan keselamatan dan kesehatan kerja, pula dalam pemberian pertolongan pertama pada kecelakaan.

Dalam hal pelaksanaan keselamatan kerja di tempat kerja, Pengurus diwajibkan menunjukkan dan menjelaskan pada setiap tenaga kerja baru tentang:

1. Kondisi-kondisi dan bahaya-bahaya serta yang dapat timbul dalam tempat kerjanya.
2. Semua pengamanan dan alat-alat perlindungan yang diharuskan dalam tempat kerjanya.

3. Alat-alat perlindungan diri bagi tenaga kerja yang bersangkutan.
4. Cara-cara dan sikap yang aman dalam melaksanakan pekerjaannya.

Keselamatan Kerja

Keselamatan dan Kesehatan Kerja yang selanjutnya disingkat K3 adalah segala kegiatan untuk menjamin dan melindungi keselamatan dan kesehatan tenaga kerja melalui upaya pencegahan kecelakaan kerja dan penyakit akibat kerja. Tenaga Kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan/atau jasa baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun untuk masyarakat. Sedangkan pekerja/buruh adalah setiap orang yang bekerja dengan menerima upah atau imbalan dalam bentuk lain (Pemerintah RI, 2012).

International Labour Organization, (ILO), 2013 menyatakan bahwa pada masa lalu, kecelakaan dan gangguan kesehatan di tempat kerja dipandang sebagai bagian tak terhindarkan dari produksi. Namun, waktu telah berubah, sekarang ada berbagai standar hukum nasional dan internasional tentang keselamatan dan kesehatan kerja yang harus dipenuhi di tempat kerja. Keselamatan dalam bekerja, diperkirakan bahwa kerugian tahunan akibat kecelakaan kerja dan penyakit yang berhubungan dengan pekerjaan di beberapa negara dapat mencapai 4 persen dari Produk Nasional Bruto (PNB). Biaya langsung dan tidak langsung dari dampak yang ditimbulkan dari kecelakaan kerja serta penyakit yang berhubungan dengan pekerjaan meliputi:

1. Biaya medis;
2. Kehilangan hari kerja;
3. Mengurangi produksi;
4. Hilangnya kompensasi bagi pekerja;
5. Biaya waktu/uang dari pelatihan dan pelatihan ulang pekerja;

6. kerusakan dan perbaikan peralatan;
7. Rendahnya moral staf;
8. Publisitas buruk;
9. Kehilangan kontrak karena kelalaian.

Semua konsekuensi tersebut memperlamban daya saing bisnis, mengurangi kesejahteraan ekonomi negara dan dapat dihindari melalui tindakan di tempat kerja yang sederhana tetapi konsisten (ILO, 2013). Produktifitas kerja dapat terwujud apabila Pekerja berada dalam kondisi sehat dan bugar untuk bekerja serta merasa aman dan terlindungi sebelum, saat, dan setelah bekerja (Pemerintah RI, 2019). Yang pasti jika tenaga kerja tidak dilakukan perlindungan oleh perusahaan, maka hal tersebut akan merusak nama perusahaan serta menurunkan penilaian citra perusahaan di mata masyarakat.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1970, disebutkan bahwa setiap orang yang akan memasuki sesuatu tempat kerja, diwajibkan menaati semua petunjuk keselamatan kerja dan memakai alat-alat perlindungan diri yang diwajibkan. Dan setiap tenaga kerja dalam menjaga keselamatan kerja, wajib untuk:

1. Memberikan keterangan yang benar bila diminta oleh pegawai pengawas dan atau ahli keselamatan kerja;
2. Memakai alat-alat perlindungan diri yang diwajibkan;
3. Memenuhi dan menaati semua syarat-syarat keselamatan dan kesehatan kerja yang diwajibkan;
4. Meminta pada pengurus agar dilaksanakan semua syarat keselamatan dan kesehatan kerja yang diwajibkan;
5. Menyatakan keberatan kerja pada pekerjaan di mana syarat keselamatan dan kesehatan kerja serta alat-alat perlindungan diri yang diwajibkan diragukan olehnya kecuali dalam hal-hal khusus ditentukan lain oleh pengawas dalam batas-batas yang masih dapat dipertanggungjawabkan.

Selain itu untuk Pengurus diwajibkan:

1. Secara tertulis menempatkan semua syarat keselamatan kerja yang diwajibkan, dan semua peraturan pelaksanaannya yang berlaku bagi tempat kerja yang bersangkutan, pada tempat-tempat yang mudah dilihat dan terbaca dan menurut petunjuk pegawai pengawas atau ahli keselamatan kerja;
2. Memasang semua gambar keselamatan kerja yang diwajibkan dan semua bahan pembinaan lainnya, pada tempat-tempat yang mudah dilihat dan terbaca menurut petunjuk pegawai pengawas atau ahli Keselamatan Kerja;
3. Menyediakan secara cuma-cuma, semua alat perlindungan diri yang diwajibkan pada tenaga kerja dan menyediakan bagi setiap orang lain yang memasuki tempat kerja tersebut, disertai dengan petunjuk-petunjuk yang diperlukan menurut petunjuk pengawas atau ahli keselamatan kerja.

Kesehatan Kerja

Pekerja merupakan aset berharga dalam pembangunan perekonomian bangsa yang wajib mendapatkan perlindungan keselamatan dan Kesehatan Kerja seperti yang diamanahkan oleh negara, maka perlu dilakukan pelaksanaan keselamatan dan kesehatan kerja yang bertujuan memberikan perlindungan bagi Pekerja agar sehat, selamat, produktif, dan terhindar dari kecelakaan kerja dan Penyakit Akibat Kerja (Pemerintah RI, 2019).

Peraturan Pemerintah nomor 88 Tahun 2019 menyatakan bahwa Kesehatan Kerja adalah upaya yang ditujukan untuk melindungi setiap orang yang berada di Tempat Kerja agar hidup sehat dan terbebas dari gangguan kesehatan serta pengaruh buruk yang diakibatkan dari pekerjaan. Kesehatan Kerja ini merupakan bagian tak terpisahkan dari keselamatan dan Kesehatan Kerja melalui upaya pencegahan penyakit, peningkatan kesehatan, penanganan penyakit, dan pemulihan kesehatan, yang dilaksanakan sesuai dengan standar Kesehatan Kerja (Pemerintah RI, 2019).

Seperti yang sudah disebutkan di atas, berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 88 Tahun 2019, bahwa Penyelenggaraan Kesehatan Kerja meliputi upaya:

1. Pencegahan Penyakit;

Upaya pencegahan penyakit ini dilaksanakan agar Pekerja terbebas dari penyakit dan gangguan kesehatan serta cedera akibat kerja.

Standar Kesehatan Kerja dalam upaya pencegahan penyakit terdiri dari:

a. Identifikasi, Penilaian, dan Pengendalian Potensi Bahaya Kesehatan;

- 1) Identifikasi potensi bahaya kesehatan adalah proses secara sistematis dan berkesinambungan berdasarkan informasi yang tersedia untuk mengidentifikasi bahaya kesehatan dan menganalisis risiko kesehatan terhadap Pekerja. Hal ini dilakukan agar tempat kerja mempunyai informasi yang rinci terhadap bahaya kesehatan yang kemudian digunakan sebagai warning agar tidak terjadi hal-hal yang diluar kendali yang mengakibatkan penurunan kesehatan pegawai.
- 2) Penilaian potensi bahaya kesehatan merupakan proses menentukan prioritas pengendalian dan tindak lanjut terhadap tingkat risiko kesehatan dan kecelakaan kerja sehingga pengelola tempat kerja mempunyai pandangan terhadap pengendalian yang tepat bagi semua potensi bahaya yang diketahui.
- 3) Pengendalian potensi bahaya kesehatan merupakan program atau kegiatan yang dilakukan apabila suatu risiko tidak dapat ditoleransi agar tidak menimbulkan Penyakit Akibat Kerja, bukan Penyakit Akibat Kerja, dan kecelakaan kerja.

b. Pemenuhan Persyaratan Kesehatan Lingkungan Kerja.

Merupakan upaya pencegahan penyakit dan/atau gangguan kesehatan dari faktor risiko lingkungan kerja yang terdiri dari faktor bahaya fisik, kimia, biologi, ergonomi, dan psikososial, serta sanitasi untuk mewujudkan kualitas lingkungan kerja yang sehat.

c. Pelindungan Kesehatan Reproduksi.

Kegiatan ini merupakan upaya kesehatan yang ditujukan agar sistem reproduksi pada pegawai dalam keadaan sehat secara fisik, mental, dan sosial secara utuh, tidak semata-mata bebas dari penyakit atau kecacatan yang berkaitan dengan sistem, fungsi, dan proses reproduksi yang diakibatkan dari alat, bahan, dan proses kerja serta lingkungan kerja

d. Pemeriksaan Kesehatan.

Merupakan sebuah upaya kesehatan yang dilakukan untuk menetapkan status kesehatan Pekerja, deteksi dini penyakit termasuk Penyakit Akibat Kerja dan sebagai dasar pengembangan program Kesehatan Kerja.

e. Penilaian Kelaikan Bekerja.

Merupakan upaya untuk mengetahui kondisi kapasitas Pekerja dan kesesuaian dengan pekerjaannya yang dilakukan melalui pemeriksaan kesehatan, pengetahuan, dan keterampilan dalam suatu pekerjaan

f. Pemberian Imunisasi dan/atau Profilaksis Bagi Pekerja Berisiko Tinggi.

Pekerja di area tempat dengan kegiatan yang berpotensi menularkan penyakit yang berasal dari agen lingkungan kerja berupa orang, hewan maupun spesimen tubuh seperti darah, liur, dahak, dan lainnya, sehingga salah satu upaya yang harus dilakukan adalah imunisasi

dan/atau profilaksis kepada pekerja sehingga pekerja lain tidak tertular atau terkena penyakit yang sama.

g. Pelaksanaan Kewaspadaan Standar.

Hal ini merupakan langkah yang perlu diikuti ketika melakukan tindakan yang melibatkan kontak dengan darah, semua cairan tubuh dan sekresi, ekskresi kecuali keringat, kulit dengan luka terbuka dan mukosa yang bertujuan untuk melindungi Pekerja dari paparan biologi yang infeksius.

h. Surveilans Kesehatan Kerja.

Hal ini merupakan sebuah kegiatan pengamatan yang sistematis dan terus menerus terhadap data dan informasi tentang kejadian penyakit atau masalah kesehatan dan kondisi yang mempengaruhi terjadinya peningkatan dan penularan penyakit di Tempat Kerja, Penyakit Akibat Kerja, dan kecelakaan kerja guna mengarahkan tindakan pengendalian dan penanggulangan secara efektif dan efisien.

2. Peningkatan Kesehatan;

Upaya peningkatan kesehatan ini dilaksanakan agar tenaga kerja memperoleh derajat kesehatan setinggi-tingginya pada kondisi sehat, bugar, dan produktif.

Standar Kesehatan Kerja dalam upaya peningkatan kesehatan meliputi:

a. Peningkatan Pengetahuan Kesehatan. merupakan segala upaya yang dilakukan agar para Pekerja, Pemberi Kerja, Pengurus atau Pengelola Tempat Kerja, tahu, mau, dan mampu melakukan pencarian pengetahuan kesehatan agar kesehatan yang optimal diantara pekerja tetap terjaga.

b. Pembudayaan Perilaku Hidup Bersih dan Sehat. Hal ini adalah upaya yang dilakukan agar para Pekerja, Pemberi Kerja, Pengurus atau Pengelola

Tempat Kerja, tahu, mau, dan mampu mempraktikkan pola hidup bersih dan sehat

- c. Pembudayaan Keselamatan dan Kesehatan Kerja di Tempat Kerja, yaitu segala upaya yang dilakukan agar para Pekerja, Pemberi Kerja, Pengurus atau Pengelola Tempat Kerja, tahu, mau, dan mampu mempraktikkan budaya sehat dan selamat di Tempat Kerja serta berperan aktif dalam mewujudkan Tempat Kerja yang sehat dan aman
 - d. Penerapan Gizi Kerja adalah kegiatan pemenuhan gizi yang diperlukan oleh Pekerja untuk melakukan suatu pekerjaan sesuai dengan jenis pekerjaan dan beban kerjanya untuk meningkatkan produktivitas
 - e. Peningkatan Kesehatan Fisik dan Mental
 - f. Peningkatan Kesehatan Fisik adalah peningkatan kemampuan tubuh seseorang untuk melakukan pekerjaan sehari-hari tanpa menimbulkan kelelahan yang berarti dengan melakukan aktivitas fisik yang baik, benar, terukur, dan teratur, guna mencapai kebugaran jasmani.
 - g. Sedangkan Peningkatan Kesehatan Mental adalah upaya pengendalian faktor psikososial dan pencegahan gangguan mental emosional yang dapat terjadi pada Pekerja yang dipengaruhi oleh lingkungan kerja.
3. Penanganan Penyakit;

Upaya penanganan penyakit perlu dilaksanakan untuk mengobati penyakit, mencegah keparahan penyakit, mencegah dan menurunkan tingkat kecacatan, serta mencegah kematian.

Standar Kesehatan Kerja dalam upaya penanganan penyakit meliputi:

- a. Pertolongan Pertama Pada Cedera dan Sakit yang terjadi di Tempat Kerja. Hal ini merupakan kewajiban yang harus dilaksanakan di tempat kerja;
 - b. Diagnosis dan Tata Laksana Penyakit, dilakukan terhadap Penyakit Akibat Kerja dan bukan Penyakit Akibat Kerja, yang dilaksanakan oleh tenaga medis sesuai dengan peraturan perundangan yang mengatur mengenai praktik Tenaga Kesehatan dan standar pelayanan kesehatan.;
 - c. Penanganan Kasus Kegawatdaruratan Medik dan atau rujukan, diantaranya: penanganan lanjutan setelah pertolongan pertama terhadap cedera, kasus keracunan, dan gangguan kesehatan lainnya yang memerlukan tindakan segera, sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai standar pelayanan kegawatdaruratan medik..
 - d. Jika dalam diagnosis dan tata laksana Penyakit Akibat Kerja ditemukan kecacatan, maka perlu dilakukan penilaian kecacatan, yang akan digunakan sebagai pertimbangan untuk mendapatkan jaminan kecelakaan kerja sesuai dengan ketentuan peraturan yang berlaku.
4. Pemulihan Kesehatan.

Upaya pemulihan kesehatan dilaksanakan untuk memulihkan kondisi Pekerja mencapai kemampuan fisik, mental, dan sosial yang optimal.

Standar Kesehatan Kerja dalam upaya pemulihan kesehatan meliputi:

- a. Pemulihan Medis, yaitu pemulihan kesehatan yang sesuai dengan kebutuhan medis, yaitu dilakukan pelayanan kesehatan terhadap gangguan fisik, psikis, dan fungsi yang diakibatkan oleh keadaan/kondisi sakit, penyakit atau cedera melalui paduan intervensi medik,

keterampilan lisik dan f atau rehabilitatif untuk mencapai kemampuan fungsi yang optimal

- b. Pemulihan Kerja, dilaksanakan melalui program kembali bekerja.
 - 1) Kegiatan Pemulihan Kerja yaitu sebuah upaya pemulihan terhadap Pekerja yang telah memiliki keterbatasan fisik/mental yang disebabkan Penyakit Akibat Kerja, bukan Penyakit Akibat Kerja, atau kecelakaan kerja agar dapat membantu Pekerja meningkatkan toleransi fisik dan melaksanakan fungsi sosialnya, sehingga dapat kembali bekerja.
 - 2) Sedangkan Program Kembali Bekerja adalah suatu upaya terencana agar Pekerja yang mengalami cedera/sakit dapat segera kembali bekerja secara produktif, aman, dan berkelanjutan. Dalam upaya ini termasuk pemulihan medis, pemulihan kerja, pelatihan keterampilan, penyesuaian pekerjaan, penyediaan pekerjaan baru, penatalaksanaan biaya asuransi, dan kompensasi, serta partisipasi Pemberi Kerja

Penyelenggaraan Kesehatan Kerja bagi Pegawai

Penyelenggaraan Kesehatan Kerja di tempat kerja harus didukung oleh:

1. Sumber Daya Manusia;

Dalam menyelenggarakan kegiatan Kesehatan Kerja, harus didukung oleh tenaga kesehatan dan tenaga nonkesehatan. Tenaga Kesehatan tersebut wajib memiliki kompetensi di bidang kedokteran kerja atau kesehatan kerja yang diperoleh melalui pendidikan dan/atau pelatihan. Pendidikan/pelatihan yang ditujukan khusus bagi dokter yang harus memuat materi mengenai diagnosis Penyakit Akibat Kerja dan penetapan kelaikan kerja dan program kembali kerja. Pelatihan tersebut paling sedikit meliputi pelatihan

Kesehatan Kerja atau higiene perusahaan keselamatan dan Kesehatan Kerja.

2. Fasilitas Pelayanan Kesehatan;

Fasilitas Pelayanan Kesehatan di perusahaan, dapat berbentuk Fasilitas Pelayanan Kesehatan tingkat pertama atau Fasilitas Pelayanan Kesehatan tingkat lanjutan. Penyediaan Fasilitas Pelayanan Kesehatan dapat dilaksanakan melalui kerja sama dengan pihak lain. Jika penyelenggaraan kesehatan kerja di tempat kerja melakukan upaya penanganan penyakit dan pemulihan kesehatan maka di Tempat Kerja wajib menyediakan Fasilitas Pelayanan Kesehatan sesuai dengan ketentuan peraturan yang berlaku.

3. Peralatan Kesehatan Kerja;

Peralatan kesehatan kerja adalah semua peralatan untuk pengukuran, pemeriksaan, dan peralatan lainnya termasuk alat pelindung diri sesuai dengan faktor risiko/bahaya keselamatan dan Kesehatan Kerja di Tempat Kerja. Peralatan yang dimaksud adalah peralatan yang memiliki kesesuaian fungsi alat dengan potensi bahaya dan keselamatan yang terdapat di lingkungan kerja untuk mencegah dan menangani Penyakit Akibat Kerja, bukan Penyakit Akibat Kerja, dan kecelakaan kerja.

4. Pencatatan Dan Pelaporan

Setiap Penyelenggaraan Kesehatan Kerja harus melakukan kegiatan pencatatan dan pelaporan yang dilaksanakan oleh Pemberi Kerja, Pengurus atau Pengelola Tempat Kerja, dan/atau Fasilitas Pelayanan Kesehatan, yang disampaikan secara berjenjang kepada Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah dalam rangka surveilans Kesehatan Kerja.

5. Setiap Pengurus Tempat Kerja diwajibkan melaporkan tiap kecelakaan yang terjadi dalam tempat kerja yang dipimpinnya, serta kepada pejabat yang ditunjuk oleh Menteri Tenaga Kerja.

Dalam hal penyelenggaraan Kesehatan Kerja bagi Pegawai, maka setiap pengurus tempat kerja wajib memberikan Pelayanan Kesehatan Penyakit Akibat Kerja sesuai dengan Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 11 Tahun 2022 tentang Pelayanan Kesehatan Penyakit Akibat Kerja, yaitu bagian dari upaya kesehatan kerja yang ditujukan untuk mengobati penyakit, membatasi keparahan, memulihkan kesehatan dan mencegah kecacatan yang ditimbulkan oleh Penyakit Akibat Kerja serta tindak lanjut dalam rangka pengendalian Penyakit Akibat Kerja pada komunitas dan kelompok Pekerja yang memiliki risiko yang sama. Pelayanan kesehatan Penyakit Akibat Kerja diberikan pada Pekerja yang mengalami atau diduga mengalami penyakit yang disebabkan oleh pekerjaan dan/atau lingkungan kerja, yang diberikan pada semua Pekerja baik sektor formal maupun informal, termasuk Aparatur Sipil Negara, Tentara Nasional Indonesia, dan Kepolisian Negara Republik Indonesia. Penjaminan terhadap pelayanan Kesehatan Penyakit Akibat Kerja dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan yang berlaku, meliputi: penegakkan diagnosis; tata laksana; rujukan; pencatatan dan pelaporan; dan surveilans.

Daftar Pustaka

Hughes, Phil, Ed Ferrett, Introduction to Health and Safety in Construction, 2nd Ed, Elsevier, United State of America, 2007

International Labour Office, Keselamatan dan Kesehatan Kerja di Tempat Kerja, Sarana untuk Produktivitas, Pedoman pelatihan untuk manajer dan pekerja Modul Lima, Score, Jakarta, 2013

Pemerintah RI, Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1970 tentang Keselamatan Kerja, Jakarta, 1970

Pemerintah RI, Peraturan Menteri Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor : PER.15/MEN/VIII/2008 Tentang Pertolongan Pertama Pada Kecelakaan Di Tempat Kerja

Pemerintah RI, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 88 Tahun 2019 Tentang Kesehatan Kerja, Jakarta 2019

Profil Penulis



Vitri Lestari, SKM, Mkes, CSTMI, CPS, CPGRC

Penulis adalah seorang pegawai di sebuah Rumah Sakit Jiwa Vertikal (Rumah Sakit milik Kementerian Kesehatan RI). Ketertarikan penulis terhadap menulis sudah sejak Tahun 2000 dan beberapa tulisan hanya dibagikan di dalam milis, notes di facebook, serta beberapa media pribadi. Penulis sebelumnya mengenyam pendidikan di Akademi Gizi Bandung Kementerian Kesehatan dan lulus Tahun 1994, dilanjutkan ke Fakultas Kesehatan Masyarakat UI Tahun 2001 dengan Program Studi yang sama, yaitu Ilmu Gizi Kesehatan Masyarakat. Tahun 2016, penulis meneruskan Pasca Sarjana di Fakultas Kedokteran dan Kesehatan Masyarakat Universitas Muhammadiyah Jakarta dengan peminatan Manajemen Rumah Sakit.

Penulis secara kependidikan adalah seorang Dietisien dan Nutrisionis (D3 & S1 Gizi Kesehatan Masyarakat), tetapi karena pekerjaannya, juga mendalami ilmu Promosi Kesehatan, Jaminan Kesehatan (JKN), Bidang Pengembangan SDM dan saat ini karena menjabat sebagai Kepala Instalasi Kesling & K3RS, sejak 2021, maka peminatan dan ekspertise penulis semakin lebar dan berwawasan luas. Penulis pernah sebagai Dosen Ilmu Gizi selama 5 tahun sejak 2007 sampai 2012 di Stikes Wijaya Husada Bogor serta Akademi Kebidanan Prima Husada Bogor

Penulis memiliki kepakaran dibidang Gizi & Ilmu Dietisien, Jaminan Kesehatan Pengembangan SDM, dan Kesehatan Lingkungan, Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3), serta Manajemen Fasilitas dan Keselamatan (MFK). Begitu banyak pelatihan, seminar serta workshop terutama dalam Bidang K3RS dan Kesehatan Lingkungan, serta Manajemen yang saat ini merupakan bidang tugas yang diemban di rumah sakit tempat penulis bekerja. Saat ini penulis ikut terjun sebagai Surveior di salah satu Lembaga Akreditasi Fasilitas Pelayanan Kesehatan tingkat 1 selain juga pemberi materi baik K3, maupun MFK dalam fokum-forum diskusi di berbagai lembaga.

Email Penulis: Rumahrahma.71@gmail.com

PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA

Kiki Rasmala Sani, S.Sos.,M.Si.
Universitas Muhammadiyah Sinjai

Pengantar

Pemutusan hubungan kerja merupakan suatu langkah pengakhiran kerja antara buruh dan majikan karena suatu hal tertentu (Harahap, 2020). Hubungan kerja memiliki potensi untuk berakhir, sama seperti jenis kemitraan lainnya. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) adalah istilah yang digunakan dalam Undang-Undang Ketenagakerjaan untuk menggambarkan berakhirnya hubungan kerja antara pemberi kerja dan karyawan. Pemutusan Hubungan Kerja terjadi karena berbagai alasan, termasuk PHK karena hukum, seperti ketika seseorang pensiun atau meninggal dunia, atau PHK dari sisi pekerja, seperti ketika pekerja mengundurkan diri.

Menurut pasal 1 ayat 4 Keputusan Menteri Tenaga Kerja Nomor Kep.15A/Men/1994 bahwa pemutusan Hubungan Kerja adalah pengakhiran hubungan kerja antara pengusaha dan pekerja berdasar kan izin panitia daerah atau panitia pusat” (Harahap, 2020). Hal tersebut juga sejalan dengan Poernamadjaja dan Hufron bahwa Pemutusan Hubungan Kerja merupakan pengakhiran hubungan kerja (Poernamadjaja & Hufron, 2014). Pasal 1 angka 25 Undang-undang Nomor 13 tahun 2003 menyebutkan bahwa pemutusan hubungan kerja adalah pengakhiran hubungan kerja karena sesuatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antara pekerja/buruh dan pengusaha” (KEMENPERIN, 2003).

Sastrohadiwiryono menyatakan bahwa PHK adalah suatu prosedur pelepasan keterikatan seseorang dengan perusahaan. Ketika tenaga kerja dianggap tidak mampu lagi dan keadaan perusahaan tidak memungkinkan, kerja sama antara perusahaan dan tenaga kerja yang terkena PHK atau atas kebijaksanaan perusahaan. Kebijakan perusahaan melarangnya dan tidak mampu lagi (Sastrohadiwiryono, 2005). Berdasarkan definisi tersebut, PHK dipandang sebagai keputusan independen yang dibuat oleh perusahaan. Berdasarkan teori tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa PHK didefinisikan sebagai keputusan sepihak pengusaha untuk mengakhiri hubungan kerja dengan pekerja karena alasan tertentu.

Bab XII Undang-undang Ketenagakerjaan berisi peraturan yang tepat mengenai pemutusan hubungan kerja. Pemenuhan negara Indonesia terhadap sistem negara kesejahteraan, di mana negara melakukan intervensi melalui pemerintah dalam berbagai urusan warga negara untuk melindungi pihak yang lebih lemah, ditunjukkan dalam undang-undang yang mengatur tentang PHK. Termasuk Undang-undang Ketenagakerjaan dibuat untuk melindungi pekerja sebagai pihak yang lebih lemah dalam pasar tenaga kerja. sebagai pihak yang kurang kuat. Hal ini penting karena membahas hak-hak pekerja berarti membahas hak asasi manusia (Wijayanti & Iswandi, 2021).

Jenis perlindungan yang paling banyak terdapat dalam Undang-undang ketenagakerjaan adalah terkait dengan PHK karena luasnya permasalahan yang ada. Hal ini karena keberadaan karyawan di masa depan dipertaruhkan ketika terjadi PHK. Oleh karena itu, tahapan-tahapan yang harus dilalui sebelum PHK terjadi diatur dengan cermat oleh peraturan-peraturan yang berkaitan dengan Ketenagakerjaan. Tahapan-tahapan PHK yang dimaksud antara lain mencegah PHK, memberhentikan karyawan, dan memberikan penjelasan yang jelas kepada karyawan (Dony Sipayung et al., 2022)

Jenis-Jenis Pemutusan Hubungan Kerja

Adapun empat kategori utama pemutusan hubungan kerja adalah sebagai berikut (Harahap, 2020):

1. Pemutusan Hubungan Kerja Demi Hukum

Pemutusan demi hukum merupakan pemutusan hubungan kerja bukan karena diputuskan oleh pihak buruh/pekerja, juga bukan oleh pihak pengusaha/majikan dan juga bukan diputuskan oleh pengadilan. Pengadilan, pekerja/buruh, dan pengusaha tidak perlu melakukan tindakan apa pun agar hubungan kerja berakhir. Menurut ayat 1 dan 2 Pasal 1630e KUHPerdata, pekerja meninggal dunia dengan berakhirnya jangka waktu yang ditentukan dalam perjanjian kerja. Ketika jangka waktu yang ditentukan dalam perjanjian kerja, kebijakan majikan, peraturan dan perundang-undangan, atau, jika tidak ada hal-hal tersebut, menurut kebiasaan, berakhir, hubungan kerja berakhir demi hukum.

2. Pemutusan Hubungan Kerja oleh Pengadilan

Pemutusan hubungan kerja oleh pengadilan adalah pemutusan oleh hakim perdata pengadilan atas permintaan kedua belah pihak yaitu pengusaha dan pekerja berdasarkan alasan-alasan kuat yang disertai dengan bukti, bukan putusan hakim pidana. Dengan kata lain PHK oleh pengadilan perdata biasa atas permintaan yang bersangkutan (pengusaha/pekerja) (Dony Sipayung et al., 2022).

3. Pemutusan Hubungan Kerja Oleh Pekerja/Buruh

Pemutusan oleh pekerja/buruh, dilakukan sebelum berakhir perjanjian kerja merupakan hak dan wewenang pekerja/buruh untuk mengakhiri hubungan kerja baik atas persetujuan maupun dilakukan secara sepihak oleh pekerja/buruh itu sendiri. PHK oleh pekerja atau buruh adalah PHK yang dilakukan atas kehendak pekerja atau buruh sendiri, bebas dari pengaruh pihak luar. Dengan demikian, memberhentikan pekerja/buruh merupakan tindakan hukum yang dapat dilakukan

oleh pengusaha dan pekerja/buruh. Pada hakikatnya, pekerja atau buruh mengundurkan diri dari organisasi tempat ia bekerja (Dony Sipayung et al., 2022)

4. Pemutusan Hubungan Kerja oleh Perusahaan

Secara teori, hubungan kerja dapat berakhir jika salah satu atau kedua belah pihak merasa tidak diuntungkan untuk melanjutkan hubungan tersebut. Oleh karena itu, hubungan kerja dapat diakhiri atas permintaan karyawan, permintaan perusahaan, atau kombinasi keduanya. Pada kenyataannya, kehilangan pekerjaan itu sendiri dapat mengakibatkan kerugian. Namun, pemutusan hubungan kerja dilakukan karena diyakini bahwa kerugian yang ditimbulkan oleh mempertahankan hubungan kerja lebih besar daripada kerugian yang disebabkan oleh hal tersebut. Pemberi kerja dapat memutuskan hubungan kerja karyawan karena berbagai alasan, termasuk ketidakjujuran, ketidakmampuan untuk bekerja, kemalasan, mabuk, ketidaktaatan, sering absen, dan perilaku lain yang dianggap berbahaya (Zulhartati, 2010). Pemutusan hubungan kerja ini menurut pandangan perusahaan akan menimbulkan kerugian yang lebih kecil daripada meneruskan hubungan kerja.

Konsekuensi diberhentikannya karyawan atas keinginan perusahaan (Prameswari & Handayani, 2020) adalah sebagai berikut:

- a. Karyawan dengan status masa percobaan diberhentikan tanpa memberi uang pesangon.
- b. Karyawan dengan status kontrak diberhentikan tanpa memberi uang pesangon.
- c. Karyawan dengan status tetap, jika diberhentikan harus diberi uang pesangon.
- d. Jika pemutusan hubungan kerja dilakukan sesuai dengan aturan yang berlaku, maka tidak akan menjadi masalah. Misalnya, pada awal krisis keuangan, perusahaan melakukan

perampingan tenaga kerja, yang mengakibatkan banyak karyawan kehilangan pekerjaan. Hal ini dilakukan untuk menekan biaya karena harga-harga kebutuhan pokok turun.

Peraturan Pemutusan Hubungan Kerja

1. Aturan Pemutusan Hubungan Kerja Demi Hukum

Pada Pasal 166 Undang-Undang RI No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan menyebutkan dalam hal hubungan kerja berakhir karena pekerja atau buruh meninggal dunia kepada ahli warisnya diberikan sejumlah uang yang besar perhitungannya sama dengan perhitungan dua kali uang pesangon sebagaimana diatur dalam Pasal 156 ayat 2 (KEMENPERIN, 2003) sebagai berikut:

- a. Masa kerja kurang dari 1 (satu) tahun, 1 (satu) bulan upah.
- b. Masa kerja 1 (satu) tahun atau lebih tetapi kurang dari 2 (dua) tahun, 2 (dua) bulan upah.
- c. Masa kerja 2 (dua) tahun atau lebih tetapi kurang dari 3 (tiga) tahun, 3 (tiga) bulan upah.
- d. Masa kerja 3 (tiga) tahun atau lebih tetapi kurang dari 4 (empat) tahun, 4 (empat) bulan upah.
- e. Masa kerja 4 (empat) tahun atau lebih tetapi kurang dari 5 (lima) tahun, 5 (lima) bulan upah.
- f. Masa kerja 5 (lima) tahun atau lebih tetapi kurang dari 6 (enam) tahun, 6 (enam) bulan upah.
- g. Masa kerja 6 (enam) tahun atau lebih tetapi kurang dari 7 (tujuh) tahun, 7 (tujuh) bulan upah.
- h. Masa kerja 7 (tujuh) tahun atau lebih tetapi kurang dari 8 (delapan) tahun, 8 (delapan) bulan upah.
- i. Masa kerja 8 (delapan) tahun atau lebih tetapi kurang dari 9 (sembilan) tahun, 9 (sembilan) bulan upah.

Adapun pengaturan tentang Uang penggantian hak telah diatur dalam Pasal 154 ayat 4 (KEMENPERIN, 2003), sebagai berikut:

- a. Cuti tahunan yang belum diambil dan belum gugur.
 - b. Biaya atau ongkos pulang untuk pekerja/buruh dan keluarganya ke tempat dimana pekerja/buruh diterima pekerja.
 - c. Penggantian perumahan serta pengobatan dan perawatan ditetapkan 15% (lima belas perseratus) dari uang pesangon dan/atau penghargaan masa kerja bagi yang memenuhi syarat.
2. Aturan Pemutusan Hubungan Kerja oleh Pengadilan

Menurut ketentuan Pasal 1603 huruf o KUH Perdata, pengusaha dapat memberhentikan karyawan dengan alasan mendesak jika memenuhi kriteria yang ditentukan dalam pasal tersebut dengan alasan "tidak layak bagi pengusaha untuk diharapkan untuk melanjutkannya" Perusahaan tidak diragukan lagi dapat memutuskan hubungan kerja dengan karyawan karena karyawan tersebut telah terlibat dalam pelanggaran berat, dan hal ini diperkuat dan ditegaskan dalam ketentuan Undang-Undang (Zulfikar & Sundary, 2021).

Pemecatan, dalam bentuk yang paling sederhana, adalah ketika hubungan kerja diakhiri karena suatu masalah yang mengakhiri hak dan kewajiban karyawan dan pemberi kerja. Peraturan Undang-Undang Ketenagakerjaan yang terdapat dalam Pasal 158 ayat (1) dan (2) menyatakan bahwa pemberi kerja memiliki hak untuk memecat karyawan yang melakukan kesalahan besar.

Selain itu, ditegaskan pula bahwa pelaksanaan mekanisme pemberhentian karena pelanggaran berat harus dilakukan setelah adanya putusan pengadilan negeri karena putusan tersebut dianggap telah berkekuatan hukum tetap dan dapat

dipertanggungjawabkan. Hal ini didasarkan pada Putusan Mahkamah Konstitusi No.012/PUU.I/2003 tentang Uji Materiil Pasal 158 UU No. 13 Tahun 2003. Jadi, secara umum dapat dikatakan bahwa tujuan dari putusan MK tersebut adalah karyawan yang melakukan kesalahan berat harus ditentukan bersalah atau tidaknya oleh pengadilan dengan menggunakan hukum pembuktian yang telah diatur dalam ketentuan perundang-undangan yang berlaku (Zulfikar & Sundary, 2021).

3. Aturan Pemutusan Hubungan Kerja oleh Pekerja/Buruh

Metode pemutusan hubungan kerja oleh pekerja ini tidak ditemukan dalam peraturan perundang-undangan, terutama dalam KUHPa. Pasal 1603e KUHPa menyatakan bahwa masa percobaan tidak boleh ditetapkan secara tidak seimbang untuk kedua belah pihak atau lebih dari tiga bulan dan setiap janji untuk menetapkan masa percobaan baru antara pihak yang sama adalah batal. Pasal 1603 KUHP, jika hubungan kerja diadakan untuk waktu lebih dari lima tahun atau bahkan untuk seumur hidup, maka buruh/pekerja berhak setelah lewat waktu lima tahun sejak permulaan hubungan kerja, memutuskan hubungan kerja dengan memperhatikan tenggang waktu 6 bulan.

Pekerja/buruh memiliki hak untuk mengakhiri hubungan kerja dengan ahli waris atau pengurus harta peninggalan majikan apabila majikan meninggal dunia atau dinyatakan pailit. Dengan memperhatikan jangka waktu pemutusan hubungan kerja sesuai dengan Pasal 1603j Kitab Undang-Undang Hukum Pidana (KUHP), pekerja/buruh memiliki hak untuk mengakhiri hubungan kerja untuk waktu yang tidak terbatas dan bahkan berhak untuk mengakhiri hubungan kerja sewaktu-waktu untuk jangka waktu tertentu (Harahap, 2020).

Prasyarat berikut ini harus dipenuhi untuk pemutusan hubungan kerja dengan alasan mendesak (Harahap, 2020):

- a. Harus ada alasan yang sah.
 - b. Penyebabnya harus sangat mendesak di mata pekerja atau buruh sehingga mereka tidak mau mempertahankan hubungan kerja.
 - c. Pihak lawan harus diberitahu tentang alasan penting ini,
 - d. Pemberitahuan tersebut harus dilakukan dengan segera.
4. Aturan Pemutusan Hubungan Kerja oleh Perusahaan
- Dalam pemutusan oleh pihak pengusaha/majikan diatur dalam Undang-undang No.12 Tahun 1964 tentang Pemutusan Hubungan Kerja di perusahaan swasta, mengandung pokok-pokok pemikiran (Undang-Undang, 12 C.E.) , sebagai berikut:
- a. Pengusaha harus telah mengambil langkah-langkah untuk menghindari pemutusan hubungan kerja. Ketika upaya-upaya tersebut telah dilakukan dan pemutusan hubungan kerja harus dilakukan, maka hal itu harus dilakukan sesuai dengan ketentuan yang digariskan oleh hukum.
 - b. Setelah semua opsi lain habis, pemberi kerja harus melakukan negosiasi dengan serikat pekerja atau pekerja secara langsung untuk mengakhiri hubungan kerja. Menurut hukum, solusi yang dicapai melalui dialog antara pihak-pihak yang berselisih sering kali lebih baik daripada solusi yang dipaksakan oleh negara.
 - c. Jika kedua belah pihak yang berselisih tidak dapat mencapai kesepakatan melalui diskusi, maka pemerintah akan turun tangan untuk mencegah pemberi kerja melakukan pemutusan hubungan kerja. Keterlibatan ini berupa pengawasan preventif, dan Kementerian Tenaga

Kerja harus mengeluarkan izin untuk setiap pemutusan hubungan kerja oleh pemberi kerja. Komite Penyelesaian Perselisihan Perburuhan Pusat (Komite Pusat) dan Komite Daerah ditugaskan untuk melakukan pengawasan preventif ini.

- d. Undang-undang harus mencakup aturan formal yang menjelaskan cara mengajukan permohonan lisensi dan mengajukan banding atas penolakan permohonan lisensi.
- e. Jika terjadi PHK yang meluas yang disebabkan oleh tindakan pemerintah, modernisasi, efisiensi, langkah-langkah rasionalis lainnya yang disetujui oleh pemerintah, pemerintah harus berusaha mengurangi beban pekerja dengan secara aktif mengupayakan pemindahan pekerja ke bisnis lain atau ke tempat kerja lain.

Hak Kompensasi Pemutusan Hubungan Kerja

Pengusaha, pekerja/buruh, organisasi pekerja/buruh, dan pemerintah harus melakukan segala upaya untuk mencegah terjadinya PHK. Tujuan PHK harus dirundingkan antara pengusaha dan serikat pekerja/serikat buruh atau dengan pekerja/buruh apabila pekerja/buruh yang bersangkutan tidak menjadi anggota serikat pekerja/serikat buruh, setelah semua upaya pencegahan PHK dilakukan.

Pengusaha hanya dapat melakukan pemutusan hubungan kerja terhadap pekerja/buruh setelah mendapat penetapan dari lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial apabila perundingan tidak menghasilkan kesepakatan. Lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial harus menerima permohonan tertulis untuk mendapatkan penetapan pemutusan hubungan kerja disertai alasan-alasannya. Lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial hanya dapat menetapkan permohonan pemutusan hubungan kerja apabila sudah jelas bahwa keinginan untuk melakukan pemutusan hubungan kerja tersebut sudah dibicarakan tetapi tidak ada kesepakatan yang dicapai dalam pembicaraan tersebut.

Penetapan hak pemutusan hubungan kerja sebagaimana tertera dalam pasal 1 Keputusan Menteri Tenaga Kerja Nomor Kep.150/ Men/2000 (MENAKER, 2010), yaitu:

1. Uang pesangon; adalah pembayaran berupa uang dari perusahaan kepada pekerja sebagai akibat adanya PHK.
2. Uang Penghargaan Masa Kerja; adalah uang jasa sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1964 sebagai penghargaan pengusaha kepada pekerja yang dikaitkan dengan lamanya masa kerja.
3. Ganti Kerugian; adalah pembayaran berupa uang dari pengusaha kepada pekerja sebagai pengganti istirahat tahunan, istirahat panjang, biaya perjalanan ke tempat dimana pekerja diterima bekerja, fasilitas pengobatan, fasilitas perumahan, dan lain-lain yang ditetapkan oleh pengadilan hubungan industrial sebagai akibat adanya pemutusan hubungan kerja.

Pada pasal 15 ayat 1 dijelaskan dalam hal terjadi PHK, pengusaha wajib memberikan uang kompensasi kepada Pekerja/Buruh yang hubungan kerjanya berdasarkan PKWT (Perjanjian Kerja Waktu Tertentu) (Dony Sipayung et al., 2022). Pada pasal 15 ayat 3, Uang kompensasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diberikan kepada Pekerja/Buruh yang telah mempunyai masa kerja paling sedikit 1 (satu) bulan secara terus menerus. Adapun besaran uang kompensasi diberikan sesuai dengan ketentuan yang berlaku pada pasal 16 ayat 1 yaitu (1) PKWT selama 12 (dua belas) bulan secara terus menerus, diberikan sebesar 1 (satu) bulan upah; (2) PKWT selama 1 (satu) bulan atau lebih tetapi kurang dari 12 (dua belas) bulan, dihitung secara proporsional dengan perhitungan: masa kerja/12 x 1 (satu) bulan upah; (3) PKWT selama lebih dari 12 (dua belas) bulan, dihitung secara proporsional dengan perhitungan: masa kerja/12 x 1 (satu) bulan upah (Dony Sipayung et al., 2022).

Daftar Pustaka

- CNN Indonesia. (2021). Daftar Perusahaan yang PHK Karyawan Negara Covid-19. CNN Indonesia.
- Dony Sipayung, P., Orba Manullang, S., Anggusti, M., & Ilmi Faried, A. (2022). Buku hukum ketenagakerjaan (I, Issue February 2023). Penerbit Yayasan Kita Menulis.
- Hanifah, I. (2021). Kebijakan Pemerintah Dalam Mensejahterakan Tenaga Kerja di Masa New Normal. Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora, 1(1), 671–684. <https://jurnal.ceredindonesia.or.id/index.php/sintesa/article/view/396>
- Harahap, A. M. (2020). Pengantar Hukum Ketenagakerjaan. In Literasi Nusantara (I). Literasi Nusantara.
- KEMENPERIN. (2003). Undang - Undang RI No 13 tahun 2003. Ketenagakerjaan, 1.
- MENAKER, R. (2010). Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia. Peraturan Menteri Tenaga Kerja Dan Transmigrasi, VII(8), 1–69.
- Poernamadjaja, D., & Hufron. (2014). PERBANDINGAN ANTARA UNDANG-UNDANG NOMOR 13 TAHUN 2003 KETENAGAKERJAAN DENGAN UNDANG-UNDANG NOMOR 11 TAHUN 2020 CIPTA KERJA DALAM PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA BAGI PEKERJA PERJANJIAN KERJA WAKTU TERTENTU PADA MASA KONTRAK. Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents, 15(1), 81–92.
- Prameswari, K., & Handayani, E. P. (2020). Pengaturan Pemutusan Hubungan Kerja Antara Karyawan Dengan Perusahaan. Mizan: Jurnal Ilmu Hukum, 7(1), 99–112.
- Putra, D. A. (2021). Kemnaker: 72.983 Pekerja Kena PHK Selama Pandemi Covid-19. Liputan6.Com. <https://www.liputan6.com/bisnis/read/4750566/kemnaker-72983-pekerja-kena-phk-selama-pandemi-covid-19>

- Sajou, D. M., Dewi, K. M. T. P., & Febriana, N. (2020). Peran Negara Atas Perlindungan Hukum Tenaga Kerja Indonesia pada Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Syntax Transformation*, 1(8), 26–36.
- Sastrohadiwiryono, S. (2005). *Manajemen tenaga kerja Indonesia: pendekatan administratif dan operasional*. PT Bumi Aksara.
- Undang-Undang, R. I. (12 C.E.). Tahun 1964 Tentang Pemutusan Hubungan Kerja di Perusahaan Swasta. In *Lembaran Negara Nomor (Vol. 93)*.
- Wijayanti, S. N., & Iswandi, K. (2021). Justifikasi Pemutusan Hubungan Kerja Karena Efisiensi Masa Pandemi Covid-19 dan Relevansinya dengan Putusan Mahkamah Konstitusi Nomor 19/PUU-IX/2011. *Jurnal Konstitusi*, 18(2), 437. <https://doi.org/10.31078/jk1828>
- Zulfikar, F. A., & Sundary, R. I. (2021). Pelaksanaan Pemutusan Hubungan Kerja terhadap Pekerja yang Melakukan Kesalahan Berat setelah Adanya Putusan Mahkamah Konstitusi No . 012 / Puu . I / 2003 Tentang Uji Materil terhadap Pasal 158 Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan. *Ilmu Hukum*, 7(1), 346–350.
- Zulhartati, S. (2010). Pengaruh pemutusan hubungan kerja terhadap karyawan perusahaan. *Pendidikan Sosiologi Dan Humaniora*, 1(1), 77–88.

Profil Penulis



Kiki Rasmala Sani, S.Sos.,M.Si.

Penulis merupakan alumni di MIN Pasir Putih (sekarang MIN 3 Sinjai), SMP Negeri 1 Sinjai Borong (Sekarang UPTD SMP 11 Sinjai) dan SMA Negeri 1 Bulukumba (Sekarang SMA Negeri 1 Bulukumba). Melanjutkan pendidikan tinggi pada STISIP Muhammadiyah Sinjai yang sekarang berubah menjadi Universitas Muhammadiyah Sinjai (UMSi). Hingga sekarang, mengabdikan sebagai staf dan pengajar di Universitas tersebut sejak tahun 2016. Penulis kemudian melanjutkan program Magister di Universitas Hasanuddin (UNHAS) Makassar dengan Program Studi Administrasi Pembangunan dan Lulus pada tahun 2016.

Sejak mengabdikan di Universitas Muhammadiyah Sinjai, penulis berkarier sebagai dosen dan aktif dalam berbagai kegiatan tri dharma bersama rekan dosen lain dalam melakukan penelitian dan pengabdian baik yang dilaksanakan oleh Dikti maupun kegiatan penelitian dan pengabdian yang dibiayai oleh Internal Universitas Muhammadiyah Sinjai. Selain sebagai dosen, juga mengabdikan di UMSi sebagai Kepala Lembaga Pengembangan Pendidikan dan Pengajaran (LPPP) sejak tahun 2021. Saat ini, mulai belajar untuk menyusun tulisan dalam bentuk buku sebagai upaya untuk mengembangkan kemampuan diri dan sebagai kontribusi dalam mengembangkan ilmu pengetahuan bagi bangsa.

Email Penulis: kikirasmalasani@gmail.com

HUBUNGAN INDUSTRIAL DAN SERIKAT PEKERJA

Liza Nofianti, SH., .MH.
Universitas Sjakyakirti Palembang

Pendahuluan

Tonggak sejarah yang teramat penting dalam menandai diperlukannya sumber daya manusia adalah timbulnya Revolusi Industri di Inggris. Dampak Revolusi Industri tidak hanya merubah cara produksi, tetapi juga penanganan sumber daya manusia yang berbeda dengan sebelumnya, lahirnya berbagai perusahaan dengan penggunaan teknologi memungkinkan diproduksinya barang secara besar-besaran dengan memanfaatkan tenaga manusia yang tidak sedikit

Menurut Priyono dan Marnis (2008) Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir serta daya fisik yang dimiliki individu. Perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya. Manusia adalah orangnya, sedangkan Sumber Daya Manusia adalah kemampuan totalitas daya pikir dan daya fisik yang terdapat pada orang tersebut. Kualitas Sumber Daya Manusia harus ditingkatkan supaya produktivitas kerjanya meningkat, sehingga bisa tercapai. hidup yang sejahtera yang merujuk kepada terpenuhnya kebutuhan-kebutuhan hidup secara relatif dan dapat merasa aman dalam menikmatinya.

Pembangunan Sumber Daya Manusia merupakan bagian yang sangat penting karena kemajuan suatu negara terletak pada keunggulan sumber daya manusianya. Semakin tinggi mutu Sumber Daya Manusia, maka kemajuan negara akan semakin cepat pula. Oleh karena itu, pemerintah harus merencanakan peningkatan mutu Sumber Daya Manusia supaya pembangunan negara berjalan lancar dan cepat.

Kualitas sumber daya manusia merupakan Salah satu hal yang menjadi indikator pembangunan nasional yang dapat terukur Ditinjau dari tingkat perkembangan ekonomi, kemajuan suatu bangsa dilihat dari tingkat kemakmuran masyarakatnya yang tercermin pada tingkat pendapatan dan pembagiannya. Tingginya pendapatan rata-rata penduduk dan meratanya pembangunan ekonomi suatu bangsa menjadikan bangsa tersebut lebih makmur dan lebih maju. Negara yang maju pada umumnya adalah negara yang sektor industri dan sektor jasanya telah berkembang maju

Pengertian Hubungan Industrial

Hubungan Industrial adalah hubungan yang timbul akibat adanya perjanjian kerja antara pekerja dan pengusaha pemberi kerja dalam kurun waktu dan kondisi tertentu yang telah disepakati oleh para pihak dalam rangka hubungan kerja.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. Dalam pasal 1 angka 16 mengartikan “Hubungan Industrial adalah suatu sistem hubungan yang terbentuk antara para pelaku dalam proses produksi barang dan/atau jasa yang terdiri dari unsur pengusaha, pekerja/buruh, dan pemerintah yang berdasarkan nilai nilai Pancasila dan Undang- Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945”.

Dalam hubungan ketenagakerjaan, antara pekerja dan pengusaha mempunyai hubungan yang saling menguntungkan. Pekerja memberikan tenaganya untuk memproduksi baik barang maupun jasa, sedangkan pengusaha membayar upah atas jasa pekerja dalam menciptakan produk, baik berupa barang atau jasa yang dijual pada konsumen.

Menurut Payaman J. Simanjuntak (2009), Hubungan industrial merupakan hubungan semua pihak yang terlibat atau memiliki kepentingan dari proses produksi barang atau jasa di suatu perusahaan.

Sedangkan V.B. Singh, mengatakan “Hubungan industrial merupakan aspek integral dari hubungan sosial yang muncul dari interaksi majikan dan pekerja dalam industri modern, yang diatur oleh Negara dalam berbagai tingkat, dalam hubungannya dengan kekuatan sosial yang terorganisir dan dipengaruhi oleh institusi yang berlaku. Ini melibatkan studi tentang Negara, sistem hukum, organisasi pekerja dan pengusaha di tingkat kelembagaan; dan pola organisasi industri (termasuk manajemen), struktur modal (termasuk teknologi), kompensasi tenaga kerja dan kekuatan pasar pada tingkat ekonomi.” Mencakup semua jenis hubungan yang timbul dari interaksi majikan dan karyawan dalam industri yang dipengaruhi oleh kekuasaan Negara dan lembaga-lembaga sosial dan ekonomi lainnya.

Hubungan Industrial melihat adanya kepentingan yang selaras antara pekerja dan pengusaha yaitu meningkatkan kemampuan perusahaan Dengan maju dan berkembangnya perusahaan semua pihak yang terlibat dalam perusahaan akan dapat merasakan peningkatan kesejahteraan. Semakin maju sistem produksi memerlukan hubungan yang teratur dan jelas baik antar sesama pekerja yang saling terkait satu dan yang lainnya dalam rantai sistem produksi maupun antara pekerja dan pengusaha. Tenaga kerja sebagai mesin penggerak utama pembangunan ekonomi, pada sektor industri harus terus dipacu agar sektor ini memiliki daya saing yang kuat di pasar internasional, mengingat kemampuannya untuk menghasilkan produk-produk dalam jumlah besar dan sifat komoditasnya yang lebih elastik dan responsif terhadap pasar Menurut Asri wijayanti (2017) Sesuai dengan peranan dan kedudukan tenaga kerja diperlukan pembangunan ketenagakerjaan untuk meningkatkan kualitas tenaga kerja dan peran sertanya dalam pembangunan serta peningkatan perlindungan tenaga kerja dan keluarganya sesuai dengan harkat dan martabat kemanusiaan.

Menurut Imam Soepomo (1975) Hubungan Industrial yaitu suatu sistem yang di dalamnya terdiri rangkaian cara terjadinya hubungan industrial dan penjabaran perihal hak dan kewajiban para pihak, yang kesemuanya itu merupakan materi utama dari hukum ketenagakerjaan. Secara terinci pada dasarnya hubungan industrial meliputi: (1) Pembentukan perjanjian kerja bersama yang merupakan titik tolak adanya hubungan industrial; (2) Kewajiban pekerja melakukan pekerjaan pada atau dibawah pimpinan pengusaha, yang sekaligus merupakan hak pengusaha atas pekerjaan dari pekerja; (3) Kewajiban pengusaha membayar upah kepada pekerja yang sekaligus merupakan hak pekerja atas upah; dan (4) Berakhirnya hubungan industrial dan; (5) Cara menyelesaikan perselisihan antara pihak-pihak yang bersangkutan diselesaikan dengan dengan sebaik-baiknya

Ada beberapa istilah dalam hukum ketenagakerjaan (undang-undang nomor 13 tahun 2003) yang sebaiknya kita pahami

Yang dimaksud dengan Pekerja/buruh adalah setiap orang yang bekerja dengan menerima upah atau imbalan dalam bentuk lain. (Pasal 1 angka 3 UU No.13 th.2003)

Tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan/atau jasa baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun untuk masyarakat. (Pasal 1 angka 2 UU No.13 th.2003)

Pengusaha adalah : (Ps.1 angka 5 UU No.13 th.2003)

1. orang perseorangan, persekutuan, atau badan hukum yang menjalankan suatu perusahaan milik sendiri;
2. orang perseorangan, persekutuan, atau badan hukum yang secara berdiri sendiri menjalankan perusahaan bukan miliknya;

3. orang perseorangan, persekutuan, atau badan hukum yang berada di Indonesia mewakili perusahaan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan b yang berkedudukan di luar wilayah Indonesia

Hubungan kerja adalah hubungan antara pengusaha dengan pekerja/buruh berdasarkan perjanjian kerja, yang mempunyai unsur pekerjaan, upah, dan perintah (Pasal 1 angka 15 UU No.13 Tahun 2003)

Dari bunyi pasal diatas dapat dikatakan bahwa Perjanjian Kerja antara Buruh dan Pengusaha menimbulkan hubungan hukum yang disebut hubungan kerja yang mengandung tiga unsur yaitu : Adanya Pekerjaan Adanya Perintah dan Adanya Upah. Dengan kata lain hubungan industrial merupakan sebuah sistem hubungan yang terbentuk antara para pelaku proses produksi baik barang maupun /jasa, secara internal perusahaan para pihak yang terlibat yaitu pekerja dan pengusaha sedangkan secara eksternal perusahaan yaitu pemerintah yang diistilahkan sebagai tripartit

Lembaga kerjasama tripartit adalah forum komunikasi dan musyawarah tentang masalah ketenagakerjaan yang anggotanya terdiri dari unsur Pemerintah, organisasi pengusaha dan serikat pekerja/serikat buruh.(peraturan pemerintah nomor 46 tahun 2008)

Fungsi Lembaga Kerjasama Tripartite

Dalam undang-undang no 13 tahun 2003 pasal 102 ayat (1) diatur Fungsi dan peran pemerintah dalam hubungan tripartit yaitu :

1. Menetapkan kebijakan
2. Memberikan pelayanan
3. Melaksanakan pengawasan dan
4. Melakukan penindakan terhadap pelanggaran peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan

Lembaga kerjasama tripartite diharapkan dapat meningkatkan produktivitas kerja dan kesejahteraan pekerja yang menjamin kelangsungan usaha dan menciptakan ketenagan kerja

Pemerintah sebagai salah satu unsur tripartite berfungsi menyusun perencanaan tenagakerja sebagai dasar dan acuan penyusunan kebijakan, strategi dan pelaksanaan pembangunan ketenaga-kerjaan, baik perencanaan tenagakerja makro maupun perencanaan tenagakerja mikro. Perencanaan tenagakerja makro dimaksudkan untuk menjamin pendayagunaan tenaga-kerja secara optimal dan produktif dalam mendukung pertumbuhan ekonomi dan sosial serta membuka kesempatan kerja produktif seluas-luasnya, baik secara nasional maupun di seluruh daerah. Perencanaan tenagakerja mikro dimaksudkan untuk meningkatkan pendayagunaan tenagakerja secara optimal guna peningkatan kinerja dan produktivitas perusahaan, instansi atau unit yang bersangkutan.

Untuk penyusunan rencana tenagakerja tersebut diperlukan informasi ketenaga-kerjaan meliputi penduduk dan tenagakerja, kesempatan kerja, pelatihan kerja, serta produktivitas tenagakerja

Tujuan yang diharapkan dari hubungan industrial adalah untuk meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan pekerja maupun pengusaha. Kunci utama tercapainya hubungan industrial yang aman dan dinamis adalah komunikasi

Supaya hubungan Industrial dapat berlangsung dengan baik dan tercapainya tujuan perusahaan harus terjalin kemitraan yang baik antara pekerja/buruh dan pengusaha serta berkembangnya kegiatan usaha perusahaan didalam pasal 103 undang-undang nomor 13 tahun 2003 ditentukan sarana hubungan industrial yaitu :

1. Serikat pekerja/serikat buruh
2. Organisasi pengusaha
3. Lembaga kerjasama bipatrit

4. Lembaga kerjasama tripartit
5. Peraturan perusahaan
6. Perjanjian kerja bersama
7. Peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan dan
8. Lembaga penyelesaian hubungan industrial

Organisasi pengusaha Organisasi Pengusaha adalah wadah persatuan dan kesatuan bagi pengusaha Indonesia yang didirikan secara sah atas dasar kesamaan tujuan, aspirasi, serta kepengurusan, atau ciri-ciri alamiah tertentu.

Lembaga Kerjasama Bipartit adalah forum komunikasi dan konsultasi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan hubungan industrial di satu perusahaan yang anggotanya terdiri dari pengusaha dan serikat pekerja atau unsur pekerja. Perusahaan yang mempekerjakan 50 (lima puluh) orang pekerja atau lebih. Menurut Pasal 2 Permenakertrans Nomor 32 Tahun 2008, diwajibkan membentuk lembaga kerjasama bipartit

Lembaga kerjasama Tripartit Menurut Pasal 1 Peraturan pemerintah Nomor 46 Tahun 2008. Tripartit yang selanjutnya disebut Lembaga Kerjasama Tripartit adalah forum komunikasi, konsultasi dan musyawarah tentang masalah ketenagakerjaan yang anggotanya terdiri dari unsur Pemerintah, organisasi pengusaha, dan serikat pekerja/serikat buruh.

Peraturan Perusahaan adalah peraturan yang dibuat secara tertulis oleh pengusaha yang memuat syarat-syarat kerja dan tata tertib perusahaan.

Perjanjian Kerja Bersama adalah perjanjian yang merupakan hasil perundingan antara serikat pekerja/serikat buruh atau beberapa serikat pekerja/serikat buruh yang tercatat pada instansi yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan dengan pengusaha, atau beberapa pengusaha atau perkumpulan pengusaha yang memuat syarat-syarat kerja, hak dan kewajiban kedua belah pihak.

Peraturan Perundang-undangan ketenagakerjaan adalah seperangkat aturan hukum yang dibuat oleh pemerintah guna mengatur hubungan antara buruh dan pengusaha menurut Mr. MG Levenbach, *arbeidrechts* sebagai sesuatu yang meliputi hukum yang berkenaan dengan hubungan kerja dimana pekerjaan itu dilakukan dibawah pimpinan dan dengan keadaan penghidupan yang langsung bersangkutan paut dengan hubungan kerja

Lembaga penyelesaian hubungan industrial menurut undang-undang nomor 2 tahun 2004 yaitu : lembaga perundingan bipartit, lembaga konsiliasi, lembaga arbitrase, lembaga mediasi, dan pengadilan hubungan industrial

Lembaga Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial

Pasal 1 angka (1) Undang-undang Nomor 2 Tahun 2004 tentang Penyelesaian Hubungan Industrial menyebut perselisihan hubungan industrial adalah perbedaan pendapat yang mengakibatkan pertentangan antara Pengusaha atau gabungan Pengusaha dengan Pekerja/Buruh atau Serikat Pekerja/Serikat Buruh karena adanya perselisihan mengenai hak, perselisihan kepentingan, perselisihan pemutusan hubungan kerja dan perselisihan antar serikat pekerja/serikat Buruh dalam satu perusahaan

Perselisihan hubungan Industrial yang selama ini banyak terjadi karena ada perbedaan persepsi antara pekerja/buruh dengan pengusaha mengenai hak baik itu yang telah ditetapkan dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan perjanjian kerja bersama ataupun peraturan perundang-undangan perselisihan Industrial dapat pula terjadi karena pemutusan hubungan kerja Asri Wijayanti (2017) hal ini terjadi karena hubungan antara pekerja/buruh dan pengusaha merupakan hubungan yang didasari kesepakatan para pihak untuk mengikatkan diri dalam suatu hubungan kerja Apabila salah satu pihak tidak menghendaki lagi untuk terikat dalam hubungan kerja tersebut sulit bagi para pihak lain untuk tetap mempertahankan hubungan yang harmonis

Penyelesaian perselisihan yang terbaik adalah penyelesaian oleh para pihak yang berselisih sehingga dapat diperoleh hasil yang menguntungkan kedua belah pihak. Penyelesaian bipatrit dapat dilakukan melalui musyawarah mufakat tanpa dicampuri pihak manapun. Pemerintah berkewajiban memfasilitasi penyelesaian perselisihan hubungan Industrial dengan memfasilitasi menyediakan tenaga meditor yang bertugas mempertemukan kepentingan kedua belah pihak yang berselisih.

Instrumen Utama dari Penyelesaian Perselisihan adalah musyawarah untuk mufakat.

Namun jika kata mufakat tidak tercapai maka pengusaha dan pekerja atau serikat pekerja dapat menyelesaikannya melalui prosedur yang diatur dalam UU tersendiri (Pasal 136 ayat (2) UU No.13 th.2003. Undang-Undang dimaksud adalah UU No.2 th.2004 tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial

Serikat Pekerja

Dalam rangka mewujudkan kemerdekaan berserikat, pekerja/buruh berhak membentuk dan mengembangkan serikat pekerja/serikat buruh yang bebas, terbuka, mandiri, demokratis, dan bertanggung jawab. Serikat pekerja/serikat buruh merupakan sarana untuk memperjuangkan, melindungi, dan membela kepentingan dan kesejahteraan pekerja/buruh beserta keluarganya, serta mewujudkan hubungan industrial yang harmonis, dinamis,

Dalam Undang-undang nomor 21 tahun 2000 pasal 1 ayat (1,- 4) yang dimaksud dengan:

1. Serikat pekerja/serikat buruh adalah organisasi yang dibentuk dari, oleh, dan untuk pekerja/buruh baik di perusahaan maupun di luar perusahaan, yang bersifat bebas, terbuka, mandiri, demokratis, dan bertanggung jawab guna memperjuangkan, membela serta melindungi hak dan kepentingan pekerja/buruh serta meningkatkan kesejahteraan pekerja/buruh dan keluarganya.

2. Serikat pekerja/serikat buruh di perusahaan adalah serikat pekerja/serikat buruh yang didirikan oleh para pekerja/buruh di satu perusahaan atau di beberapa perusahaan.
3. Serikat pekerja/serikat buruh di luar perusahaan adalah serikat pekerja/serikat buruh yang didirikan oleh para pekerja/buruh yang tidak bekerja di perusahaan.
4. Federasi serikat pekerja/serikat buruh adalah gabungan serikat pekerja/serikat buruh.

Serikat Pekerja merupakan wadah, ini merupakan wujud daripada hak dasar dari suatu kebebasan berserikat dalam rangka melindungi kepentingan pekerja.

Peran serikat pekerja, selain membangun hubungan industrial, mempunyai fungsi sebagai pihak dalam pembuatan perjanjian kerja bersama serta penyelesaian perselisihan hubungan industrial ; Sebagai wakil pekerja dalam lembaga kerja sama bipartit ; Sebagai perencana, pelaksana dan penanggungjawab pemogokan pekerja ; dan wakil pekerja dalam memperjuangkan kepemilikan saham di perusahaan.

Serikat pekerja dapat dibentuk sekurang-kurangnya oleh 10 orang pekerja, dan serikat pekerja yang telah terbentuk berhak membentuk dan berpayung sebagai anggota federasi/ konfederasi serikat pekerja. Keberadaan pekerja yang membentuk serikat pekerja tidak dapat dihalang-halangi oleh pengusaha, pemerintah, atau pihak manapun yang akan memaksa dan menekan pekerja untuk tidak membentuk serikat pekerja,

Setiap Pekerja berhak membentuk dan menjadi anggota serikat pekerja. Sesuai dengan Undang-undang Nomor. 21 tahun 2000, Serikat Pekerja berhak . melakukan perundingan dalam penyusunan Perjanjian Kerja Bersama dan menyelesaikan perselisihan industrial. Pengusaha dilarang menghalang-halangi pekerja untuk membentuk dan menjadi pengurus atau anggota Serikat Pekerja dengan alasan apapun tindakan pengusaha menghasalangi pekerja untuk melakukan kegiatan serikat pekerja dapat dikenakan sanksi pidana

Kehadiran serikat pekerja harus dipandang sebagai mitra kerja pengusaha. Sebaliknya, jika hal tersebut diabaikan perusahaan, maka cepat atau lambat akan menimbulkan permasalahan yang berujung pada aksi unjuk rasa dan pemogokan, sebagaimana diketengahkan Aloysius Uwiyono, bahwa timbulnya perselisihan hubungan industrial yang diwarnai pelbagai pemogokan dan aksi unjuk rasa, Pertama, belum terlaksananya hubungan industrial di tempat kerja ; Kedua, gagalnya perundingan yang dilaksanakan para pihak dalam menyelesaikan perselisihan perburuhan akibat tiadanya hubungan komunikasi yang efektif. Ketiga, lamanya proses penyelesaian perselisihan perburuhan. Serikat pekerja/serikat buruh, federasi dan konfederasi serikat pekerja/serikat buruh mempunyai sifat : Bebas,, Terbuka, Mandiri, Demokratis, dan Bertanggung jawab Perjuangan panjang gerakan buruh belum selesai tingginya angka pencari kerja tidak sebanding dengan ketersediaan lapangan kerja. Keadaan ini memberi kesempatan kepada pihak pengusaha atau mejikan untuk berlaku sewenang-wenang kepada para pekerja/buruh, Kedudukan buruh yang sangat lemah membutuhkan suatu wadah supaya para pekerja/buruh menjadi kuat. Dengan adanya serikat pekerja diharapkan dapat mewakili aspirasi buruh/pekerja dalam memperjuangkan hak-hak mereka.

Dasar hukum dari adanya serikat pekerja ini diatur dengan Undang-Undang Nomor.21 tahun.2000 tentang Serikat Pekerja/Serikat Buruh. Kebebasan berserikat dan berkumpul termuat dalam Konvensi ILO tentang kebebasan berserikat dan Perlindungan hak berorganisasi No.87 tahun 1948 yang telah diratifikasi dan dituangkan dalam keputusan presiden RI Nomor 83 tahun 1998

Daftar Pustaka

- Asri Wijayanti, 2017, Hukum ketenagakerjaan Pasca Reformasi Sinar Grafika
- Aloysius Uwiyono, 2000, Hak Mogok di Indonesia, Program Pascasarjana, FH. UI. Jakarta,
- Djumadi, SH., M.Hum.,“(2005) Sejarah Keberadaan Organisasi Buruh di Indonesia” Penerbit Rajagrafindo Persada, Jakarta,)
- Didik J Rachbini, 2001, Pembangunan Ekonomi dan Sumber Daya Manusia, Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta,
- Imam soepomo 1985, Pengantar hukum perburuhan, Jambatan Jakarta
- Priyono & Marnis (2008) Manajaemen sumber daya Manusia, Zilfatama Publiser, Sidoarjo
- Payamam I.Simanjuntak (20023) Undang-Undang Baru Tentang Ketenagakerjaan, kantor perburuhan Internasional ,Jakarta
- Muchtar Pakpahan, (2010) Perjuangan Kebebasan Berserikat Buruh, Bumi Istana Sejahtera Jakarta
- Djoko Heroe Soewono Peran Serikat Pekerja Dalam Menciptakan Hubungan Industrial Di Perusahaan Jurnal-Edisi-Pebruari-Mei-2009-Issn-No.-0216-4116-Unik-Kadiri. Diakses 17 Agustus 23
- <https://disnaker.kebumenkab.go.id/index.php/web/post/2025/informasi-cara-penyelesaian-perselisihan-hubungan-industrial>

Profil Penulis



Liza Nofianti, SH., .MH.

Lahir di kota Padang Sumatera Barat pada tahun 1972 menempuh pendidikan pada jenjang SD, SMP, sampai SMA di kota Medan Pada tahun 1991 penulis diterima di Fakultas Hukum Universitas Sriwijaya Palembang dan mendapatkan gelas Sarjana Hukum Pada tahun 1996 Pada tahun yang sama penulis memasuki dunia kerja pada sebuah perusahaan swasta Nasional di Jakarta Setelah memutuskan berkeluarga pada tahun 2003 resing dari perusahaan dan mengikuti tugas suami menetap di kota Palembang

Kesempatan yang tak terduga Pada tahun 2005 penulis diterima menjadi pegawai negeri sipil yang ditugaskan pada fakultas Hukum universitas Sjahkyakirti Palembang Melanjutkan jenjang Strata 2 di Universitas Sriwijaya pada tahun 2009 dengan mengambil spesialisasi Hukum dan Bisnis Dan sampai saat ini penulis menjadi salah satu staff pengajar di fakultas hukum Sjahkyakirti Palembang sesuai dengan latar belakang bidang ilmu yang digeluti penulis mengajar beberapa mata kuliah yang berhubungan dengan hukum dan bisnis

- 1 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN PERSONALIA
Haninun
- 2 PERENCANAAN STRATEGIS
Mursak
- 3 PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA
Ahmad Farouq Mulku Zahari
- 4 REKRUTMEN DAN SELEKSI SUMBER DAYA MANUSIA
Bonataon Maruli Timothy Vincent Simandjorang
- 5 PERENCANAAN KARIR
Yoseb Boari
- 6 PENGEMBANGAN DAN PELATIHAN SUMBER DAYA MANUSIA
Ade Putra Ode Amane
- 7 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA UNGGUL
Mohamad Sam'un
- 8 PENILAIAN KINERJA
Malik
- 9 KOMPENSASI
Wisber Wiryanto
- 10 ANALISIS PEKERJAAN
Andi Hartati
- 11 SISTEM INFORMASI MANAGEMEN KEPEGAWAIAN
Jusniaty
- 12 MANAJEMEN PROMOSI DAN MUTASI PEGAWAI
Syamsuddin
- 13 KESELAMATAN & KESEHATAN KERJA PEGAWAI
Vitri Lestari
- 14 PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA
Kiki Rasmala Sani
- 15 HUBUNGAN INDUSTRIAL DAN SERIKAT PEKERJA
Liza Nofianti

Editor:

Agus Hendrayady

Untuk akses **Buku Digital**,
Scan **QR CODE**



Media Sains Indonesia

Melong Asih Regency B.40, Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
Email : penerbit@medsan.co.id
Website : www.medsan.co.id



ISBN 978-623-195-629-3 (PDF)



9 786231 956293