

# MSDM SEKTOR PUBLIK

Tety Thalib, S. Ap, M. Si



Buku Ajar  
Universitas Bina Taruna Gorontalo

MSDM SEKTOR PUBLIK



# MSDM SEKTOR PUBLIK

Tety Thalib, S. Ap, M. Si



Buku Ajar  
Universitas Bina Taruna Gorontalo

**BUKU AJAR**  
**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**  
**SEKTOR PUBLIK (MSDM-SP)**

**Oleh :**

**Tety Thalib, S. Ap, M. Si**  
**NIDN 0930017202**



**UNIVERSITAS BINA TARUNA GORONTALO**  
**2020**

## KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT. Dialah yang telah menurunkan Alquran kepada hambaNya tanpa sedikit pun mengandung kesalahan. Kitab yang mampu mengeluarkan manusia dari kegelapan menuju cahaya dengan izin RabbNya. Shalawat dan salam semoga selalu dilimpahkan kepada Rasulullah SAW, penerima Alquran yang berisi penjelasan tentang segala sesuatu, petunjuk, rahmat, dan kabar gembira bagi kaum muslimin. Sunnah dan sirrahnya merupakan penjelasan teoritis sekaligus aplikasi ilmiah atas al-Quran, kitab yang diturunkan kepada manusia. Tentu saja dengan tujuan agar mereka dapat memahaminya. Seperti ditegaskan Aisyah r.a., orang yang paling dekat dengan Rasulullah SAW. “ Ahlak Rasulullah SAW. Adalah al-Quran”.

Di dalam organisasi ada pihak yang dinamakan pemimpin. Manajer memiliki peran yang secara umum untuk memastikan fungsi manajemen terpenuhi. Kualitas perilaku manajer dalam rangka mewujudkan mimpi tentang suatu organisasi ideal adalah semangat, beretika, berorientasi tim dan perhatian tulus kepada anggota organisasi. Peran kepemimpinan juga mengelola SDM. Sumber daya manusia (human resources) mengandung dua pengertian. Pertama, sumber daya manusia (SDM) mengandung pengertian usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi. Dalam hal ini SDM mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa. Kedua, menyangkut manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerja tersebut.

Organisasi dapat berjalan apabila di dalamnya terdapat SDM yang menopang. Bahkan, salah satu faktor yang menjadi kekuatan utama bagi organisasi dalam mewujudkan impiannya adalah kekuatan manusia; yakni kemampuan manusia

untuk bekerja, berpikir dan berperilaku menentukan terpenuhinya tujuan organisasi. Di dalam organisasi terdapat pihak yang dinamakan manajer. Manajer memiliki peran yang secara umum untuk memastikan fungsi manajemen terpenuhi. Dalam menjalankan peran sebagai manajer, para pemimpin organisasi ini membutuhkan suatu kecakapan untuk memimpin orang-orang dan keseluruhan organisasi agar dapat tercapai tujuan bersama. Kecakapan tersebut adalah kepemimpinan, yang esensi atau muatan intinya meliputi kepribadian, visi, dan kapabilitas. Dengan adanya kualitas kepemimpinan yang baik dari seorang pemimpin, maka diharapkan organisasi yang dijalaninya akan mencapai tujuan organisasi sekaligus dapat menyejahterakan dan memaksimalkan SDM yang ada di dalamnya.

Buku ini diterbitkan atas permintaan dari berbagai pihak. Buku ini merupakan hasil penelitian dan kajian-kajian reflektif dari pengembangan materi diskusi. Buku ini diharapkan memberikan kontribusi bagi masyarakat umum dan profesional dalam pengembangan ilmu dan peningkatan kemampuan profesionalitasnya. Kami menyadari bahwa buku ini masih banyak kekurangannya, dan kami terbuka terhadap kritik dan saran. Semoga buku ini berguna baik untuk pengembangan pengetahuan dan pendidikan, maupun usaha-usaha praktis yang dilakukan kalangan profesional. Insyaallah, buku ini dapat dimanfaatkan sebagai setitik air di lautan samudra.

Saran dan kritik sangat penulis harapkan untuk mewujudkan buku ajar Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik (MSDM-SP) yang lebih baik dan tentunya sesuai dengan amanat peraturan yang berlaku. Terimakasih

**Penulis**

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL.....</b>	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>iv</b>
<b>BAB I. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) &amp; Organisasi Sektor Publik</b>	
1.1. Pendahuluan.....	1
1.1.1. Deskripsi Singkat.....	1
1.1.2. Kompetensi Dasar.....	2
1.1.3. Indikator .....	2
1.2. Pembahasan .....	2
1.2.1. Pengertian MSDM .....	2
1.2.2. Ruang Lingkup MSDM.....	5
1.2.3. Pengertian Organisasi Sektor Publik.....	7
1.2.4. Perbedaan Organisasi Publik Vs Swasta .....	9
1.3. Penutup .....	11
1.3.1. Evaluasi.....	11
1.3.2. Rangkuman.....	11
1.3.3. Daftar Pustaka .....	12
<b>BAB II. Perencanaan SDM ASN</b>	
2.1. Pendahuluan.....	14
2.1.1. Deskripsi Singkat.....	14
2.1.2. Kompetensi Dasar.....	14
2.1.3. Indikator .....	14
2.2. Pembahasan .....	15

2.2.1. Pengertian dan Pentingnya Perencanaan SDM .....	15
2.2.2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Perencanaan SDM .....	16
2.2.3. Langkah-langkah Perencanaan SDM .....	18
2.2.4. Forcasting Dalam Perencanaan SDM.....	19
2.2.5. Kegiatan Perencanaan SDM .....	21
2.2.6. Aspek-aspek Perencanaan SDM .....	22
2.2.7. Langkah-langkah Dalam Perencanaan Strategik SDM .....	23
2.3. Penutup .....	24
1.3.1. Evaluasi.....	24
1.3.2. Rangkuman.....	24
1.3.3. Daftar Pustaka .....	25
<b>BAB III. Analisis Jabatan ASN</b>	
1.1. Pendahuluan.....	26
1.1.1. Deskripsi Singkat.....	26
1.1.2. Kompetensi Dasar.....	27
1.1.3. Indikator .....	27
1.2. Pembahasan .....	27
1.2.1. Pengertian Analisis Jabatan.....	27
1.2.2. Tujuan dan Manfaat Analisis Jabatan.....	28
1.2.3. Langkah-langkah Pokok Analisis Jabatan	31
1.2.4. Jenis Analisis Jabatan .....	32
1.3. Penutup .....	32
1.3.1. Evaluasi.....	32
1.3.2. Rangkuman.....	32
1.3.3. Daftar Pustaka.....	34
<b>BAB IV. Rekrutmen dan Seleksi ASN</b>	
4.1. Pendahuluan.....	35

4.1.1. Deskripsi Singkat.....	35
4.1.2. Kompetensi Dasar.....	35
4.1.3. Indikator .....	36
4.2. Pembahasan .....	36
4.2.1. Pengertian Rekrutmen .....	36
4.2.2. Maksud dan Tujuan Rekrutmen .....	37
4.2.3. Teknik-teknik Rekrutmen .....	40
4.2.4. Pengertian Seleksi .....	43
4.3. Penutup .....	43
4.3.1. Evaluasi.....	43
4.3.2. Rangkuman.....	44
4.3.3. Daftar Pustaka.....	44

## **BAB V. Manajemen Kinerja ASN**

5.1. Pendahuluan.....	45
5.1.1. Deskripsi Singkat.....	45
5.1.2. Kompetensi Dasar.....	45
5.1.3. Indikator .....	46
5.2. Pembahasan .....	46
5.2.1. Pengertian Manajemen Kinerja.....	46
5.2.2. Tujuan Manajemen Kinerja .....	47
5.2.3. Penilaian Kinerja .....	48
5.3. Penutup .....	49
5.3.1. Evaluasi.....	49
5.3.2. Rangkuman.....	50
5.3.3. Daftar Pustaka.....	50

## **BAB VI. Remunerasi ASN**

6.1. Pendahuluan.....	51
6.1.1. Deskripsi Singkat.....	51
6.1.2. Kompetensi Dasar.....	52
6.1.3. Indikator .....	52

6.2. Pembahasan .....	52
6.2.1. Pengertian Remunerasi .....	52
6.2.2. Skema Remunerasi .....	53
6.2.3. Tujuan Remunerasi .....	54
6.2.4. Kebijakan TPP.....	57
6.3. Penutup .....	60
6.3.1. Evaluasi.....	60
6.3.2. Rangkuman.....	60
6.3.3. Daftar Pustaka.....	61
<b>BAB VII. Pengembangan SUMBER Daya Manusia ASN</b>	
7.1. Pendahuluan.....	62
7.1.1. Deskripsi Singkat.....	62
7.1.2. Kompetensi Dasar.....	62
7.1.3. Indikator .....	63
7.2. Pembahasan .....	63
7.2.1. Pengertian Pengembangan SDM.....	63
7.2.2. Tujuan Pengembangan SDM .....	65
7.2.3. Tahap-tahap Pengembangan ASN.....	66
7.2.4. Penilaian Kebutuhan Pengembangan ASN .....	67
7.2.5. Pengembangan Karir ASN .....	71
7.2.6. Latihan Pegawai ASN .....	71
7.3. Penutup .....	73
7.3.1. Evaluasi.....	73
7.3.2. Rangkuman.....	73
7.3.3. Daftar Pustaka.....	74
<b>BAB VIII. Pola Karir ASN</b>	
8.1. Pendahuluan.....	75
8.1.1. Deskripsi Singkat.....	75
8.1.2. Kompetensi Dasar.....	76



8.1.3. Indikator .....	76
8.2. Pembahasan .....	76
8.2.1. Penyusunan dan Penetapan Kebutuhan ASN .....	76
8.2.2. Pengadaan dan Pengangkatan ASN.....	77
8.2.3. Kenaikan Pangkat ASN .....	80
8.2.4. Pendidikan dan Pelatihan ASN .....	82
8.2.5. Penugasan ASN .....	83
8.2.6. Pemberhentian ASN .....	84
8.3. Penutup .....	85
8.3.1. Evaluasi.....	85
8.3.2. Rangkuman.....	85
8.3.3. Daftar Pustaka.....	87

## **BAB IX.SISTIM INFORMASI MANAJEMEN (SIM) SEKTOR PUBLIK**

9.1. Pendahuluan.....	101
9.1.1. Deskripsi Singkat.....	101
9.1.2. Kompetensi Dasar .....	102
9.1.3. Indikator .....	102
9.2. Pembahasan .....	102
9.2.1. Pengertian Informasi Manajemen Sektor Publik.....	102
9.2.2. Ruang Lingkup Proses SIM Sektor Publik .....	103
9.2.3. Komponen SIM Sektor Publik.....	104
9.2.4. Sumber SIM Sektor Publik.....	106
9.2.5. Manfaat SIM Sektor Publik .....	107
9.2.6. Sim dan Aktivitas Kepegawaian (ASN) .....	108
9.3. Penutup .....	110
9.3.1. Evaluasi.....	110
9.3.2. Rangkuman.....	111
9.3.3. Daftar Pustaka.....	112

## **BAB X. Perlindungan ASN dan Pensiun ASN**

10.1. Pendahuluan.....	113
10.1.1. Deskripsi Singkat.....	113
10.1.2. Kompetensi Dasar.....	114
10.1.3. Indikator .....	114
10.2. Pembahasan .....	115
10.2.1. Perlindungan Hukum Bagi ASN .....	115
10.2.2. Dasar Hukum Perlindungan Hukum Bagi ASN.....	116
10.2.3. Tujuan Perlindungan Hukum Bagi ASN	117
10.2.4. Asas-asas Perlindungan Hukum Bagi ASN .....	118
10.2.5. Bentuk Perlindungan Hukum Bagi ASN .....	118
10.2.6. Akibat Hukum Bagi ASN Sebagai Representasi Negara Jika Tidak Mewujudkan Kewajibannya.....	119
10.2.7. Pengertian Pensiun .....	120
10.2.8. Jenis Pensiun.....	122
10.2.9. Jaminan Pensiun ASN.....	94
10.2.10. Syarat-syarat Pensiun Dalam PP No. 32 Tahun 1879 Jo. PP No. 13 Tahun 2002 .....	123
10.2.11. Manfaat Program Jaminan Pensiun	125
9.3. Penutup .....	126
9.3.1. Evaluasi.....	126
9.3.2. Rangkuman.....	126
9.3.3. Daftar Pustaka.....	129
9.4.	

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **BIODATA PENULIS**

**BATANG TUBUH DAN  
SUB-CAPAIAN PEMBELAJARAN MATA KULIAH**

<b>BAB</b>	<b>Sub-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah</b>
<b>BAB I MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM) &amp; ORGANISASI SEKTOR PUBLIK</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mahasiswa mampu memahami pengertian MSDM.</li> <li>2. Mahasiswa mampu memahami ruang lingkup MSDM.</li> <li>3. Mahasiswa mampu memahami pengertian organisasi sektor publik.</li> <li>4. Mahasiswa mampu memahami perbedaan organisasi publik dengan swasta.</li> </ol>
<b>BAB II PERENCANAAN ASN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mahasiswa mampu memahami pengertian dan pentingnya perencanaan SDM.</li> <li>2. Mahasiswa mampu mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan SDM.</li> <li>3. Mahasiswa mampu memahami langkah-langkah perencanaan SDM.</li> <li>4. Mahasiswa mampu mengidentifikasi forecasting dalam perencanaan SDM.</li> <li>5. Mahasiswa mampu mengidentifikasi kegiatan perencanaan SDM.</li> <li>6. Mahasiswa mampu mengidentifikasi aspek-aspek perencanaan SDM.</li> <li>7. Mahasiswa mampu mengaplikasikan langkah-langkah dalam perencanaan strategik SDM.</li> </ol>
<b>BAB III ANALISIS JABATAN ASN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mahasiswa mampu memahami pengertian analisis jabatan.</li> <li>2. Mahasiswa mampu memahami tujuan dan manfaat analisis jabatan.</li> <li>3. Mahasiswa mampu mengaplikasikan langkah-langkah pokok dalam analisis jabatan.</li> </ol>

	4. Mahasiswa mampu memahami jenis-jenis analisis jabatan.
BAB IV REKRUTMEN DAN SELEKSI ASN	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mahasiswa mampu memahami pengertian rekrutmen.</li> <li>2. Mahasiswa mampu memahami maksud dan tujuan rekrutmen.</li> <li>3. Mahasiswa mampu mengidentifikasi teknik-teknik rekrutmen.</li> <li>4. Mahasiswa mampu memahami pengertian seleksi.</li> </ol>
BAB V MANAJEMEN KINERJA ASN	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mahasiswa mampu memahami pengertian manajemen kinerja.</li> <li>2. Mahasiswa mampu memahami tujuan manajemen kinerja.</li> <li>3. Mahasiswa mampu memahami dan mengidentifikasi penilaian kinerja.</li> </ol>
BAB VI REMUNERASI ASN	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mahasiswa mampu memahami pengertian remunerasi.</li> <li>2. Mahasiswa mampu menganalisis skema remunerasi.</li> <li>3. Mahasiswa mampu memahami tujuan remunerasi.</li> <li>4. Mahasiswa mampu memahami kebijakan tambahan penghasilan pegawai (TPP).</li> </ol>
BAB VII PENGEMBANG AN SUMBER DAYA MANUSIA ASN	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mahasiswa mampu memahami pengertian pengembangan SDM.</li> <li>2. Mahasiswa mampu memahami tujuan pengembangan SDM.</li> <li>3. Mahasiswa mampu menganalisis tahapan-tahapan pengembangan SDM.</li> <li>4. Mahasiswa mampu menganalisis penilaian kebutuhan pengembangan SDM.</li> <li>5. Mahasiswa mampu memahami pengertian pengembangan karir.</li> <li>6. Mahasiswa mampu memahami latihan pegawai.</li> </ol>

<p>BAB VIII POLA KARIR ASN</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mahasiswa mampu menganalisis penyusunan dan penetapan kebutuhan ASN.</li> <li>2. Mahasiswa mampu menganalisis pengadaan dan pengangkatan ASN.</li> <li>3. Mahasiswa mampu memahami Kenaikan pangkat.</li> <li>4. Mahasiswa mampu memahami pendidikan dan pelatihan ASN.</li> <li>5. Mahasiswa mampu memahami penugasan ASN.</li> <li>6. Mahasiswa mampu mengetahui pemberhentian ASN.</li> </ol>
<p>BAB IX SISTEM INFORMASI MANAJEMEN (SIM) SEKTOR PUBLIK</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mahasiswa mampu memahami pengertian SIM sektor publik.</li> <li>2. Mahasiswa mampu menganalisis ruang lingkup SIM Sektor publik.</li> <li>3. Mahasiswa mampu memahami komponen SIM sektor publik.</li> <li>4. Mahasiswa mampu memahami sumber SIM sektor publik.</li> <li>5. Mahasiswa mampu memahami manfaat SIM sektor publik.</li> <li>6. Mahasiswa mampu memahami SIM dan aktivitas kepegawaian ASN.</li> </ol>
<p>BAB X PERLINDUNGA N ASN &amp; PENSIUN ASN</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mahasiswa mampu memahami tentang perlindungan hukum bagi ASN.</li> <li>2. Mahasiswa mampu menganalisis dasar hukum perlindungan hukum bagi ASN.</li> <li>3. Mahasiswa mampu memahami tujuan perlindungan hukum bagi ASN.</li> <li>4. Mahasiswa mampu menganalisis asas-asas perlindungan hukum bagi ASN.</li> <li>5. Mahasiswa mampu memahami bentuk perlindungan hukum bagi.</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Mahasiswa mampu memahami akibat hukum bagi ASN sebagai representasi negara jika tidak mewujudkan kewajibannya.</li> <li>7. Mahasiswa mampu memahami pengertian pensiun.</li> <li>8. Mahasiswa mampu memahami jenis pensiun ASN.</li> <li>9. Mahasiswa mampu memahami jaminan pensiun pada ASN.</li> <li>10. Mahasiswa mampu mengidentifikasi syarat-syarat pensiun dalam PP No. 32 Tahun 1979.</li> <li>11. Mahasiswa mampu memahami manfaat jaminan pensiun.</li> </ol>
--	--

# **BAB I**

## **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM) & ORGANISASI SEKTOR PUBLIK**

### **1.1. Pendahuluan**

#### **1.1.1. Deskripsi Singkat**

Dalam sebuah organisasi baik organisasi publik maupun organisasi swasta terdapat sejumlah pegawai yang tentunya telah di pilih melalui tahap seleksi pegawai dan kemudian ditempatkan ke pada suatu pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan individu masing-masing. Setelah pegawai tersebut telah melaksanakan kewajibannya maka pegawai tersebut akan memperoleh haknya dalam berbagai skema pengembangan pada organisasi tersebut.

Skema pengembangan tersebut meliputi proses penggajian, penilaian kinerja, pengembangan karir, serta pendidikan dan pelatihan. Dengan memperoleh gaji atau penghargaan maka pegawai tersebut telah mendapatkan haknya sesuai kontribusi yang pegawai tersebut berikan kepada organisasi. Kemudian keberlanjutan seorang pegawai dapat dilihat pada proses penilaian kinerja. Dimana pada tahap ini merupakan salah satu fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) untuk membandingkan kinerja standar dengan kenyataan pada periode tertentu.

Hasil dari penilaian kinerja akan dijadikan dasar sebuah organisasi tersebut untuk menentukan keberlanjutan seorang pegawai. Pegawai yang memiliki kinerja tinggi layak untuk dipertahankan dan mendapatkan *reward* sedangkan



sebaliknya jika pegawai memiliki kinerja rendah perlu di berikan suatu pelatihan agar kompetensinya leih berkembang.

Pada Bab I ini akan membahas makna Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) serta Organisasi Sektor Publik sebagai awal dari pembelajaran yang lebih rinci tentang berbagai persoalan mengenai Aparatur Sipil Negara (ASN).

### **1.1.2. Kompetensi Dasar**

Mendeskripsikan pengertian manajemen sumber daya manusia (MSDM) dan organisasi sektor publik. Serta mendeskripsikan perbedaan organisasi sector publik dan privat. .

### **1.1.3. Indikator**

1. Mahasiswa mampu memahami pengertian MSDM.
2. Mahasiswa mampu memahami ruag lingkup MSDM.
3. Mahasiswa mampu memahami pengertian organisasi sektor publik.
4. Mahasiswa mampu memahami perbedaan organisasi publik dengan swasta.

## **1.2. Pembahasan**

### **1.2.1. Pengertian MSDM**

Secara etimologis MSDM terdiri dari dua konsep yang memiliki pengertian berbeda yaitu manajemen dan sumber daya manusia. Menurut Stoner dan Freeman (1992) manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pemimpin, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan lain-lain sumber daya organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah di tetapkan. Sedangkan sumber daya manusia menurut H. Hadari Nawai (2000) adalah manusia yang bekerja dilingkungan satu

organisasi, potensi manusia sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki berbagai rumusan makna yang telah dikembangkan oleh para ahli. Salah satunya oleh R. Wayne Mondy & Robert M. Noe dalam bukunya yang berjudul "*Human Resource Management*" (2005:2) mengartikan MSDM sebagai pengguna (utilisasi) pegawai untuk mencapai berbagai tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Moses N. Kiggundu (1989) mengartikan MSDM sebagai pengembangan dan pemanfaatan pegawai dalam rangka tercapainya tujuan dan sasaran individu, organisasi, masyarakat, bangsa dan internasional yang efektif. Sedangkan menurut Tulus (1992) MSDM adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan organisasi, individu, masyarakat.

Berbeda dengan beberapa pendapat diatas, Mary Parker Follet mengatakan bahwa MSDM merupakan seni untuk menyelesaikan kerjaan melalui orang lain. Definisi tersebut mengandung makna bahwa para pimpinan mencapai tujuan organisasi melalui pengaturan orang lain untuk melaksanakan urusan-urusan kepegawaian yang diperlukan. Sedangkan lingkupnya meliputi penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan SDM untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Menurut Armstrong pendekatan manajemen manusia tersebut didasarkan pada empat prinsip dasar. Pertama

sumber daya manusia adalah harta yang paling penting yang dimiliki oleh organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut. Kedua, keberhasilan ini sangat mungkin dicapai jika peraturan dan prosedur yang bertalian dengan manusia dari perusahaan tersebut saling berhubungan, memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan perusahaan serta perencanaan strategis. Ketiga, kultur dan nilai perusahaan, suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian yang terbaik. Keempat, manajemen manusia berhubungan dengan integrasi: menjadikan semua anggota organisasi tersebut terlibat dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

Definis MSDM diatas sifatnya masih umum, namun penggunaan sumber daya manusia dalam organisasi tersebut berlaku baik untuk organisasi sektor privat maupun sektor publik. Makna MSDM pada sektor publik dan organisasi non profit yang lebih khusus ada pada buku berjudul "*Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations*", Joan E. Pynes (2009:3) mendefinisikan MSDM sebagai sistem informasi dalam organisasi untuk memastikan penggunaan pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), kemampuan (*abilities*), dan karakteristik lainnya secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi dengan titik tekan pada pemberian berbagai layanan publik kepada masyarakat atau warga negara (*citizens*).

Di Indonesia sendiri MSDM untuk sektor publik dapat dilihat pada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang

Aparatur Sipil Negara. Manajemen ASN adalah pengelolaan Asn untuk menghasilkan pegawai ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, dan nepotisme. Penekanan MSDM dektor publik terletak pada profesionalisme dan kompetensi apartur negara dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Selain itu penilaian kinerja ASN harus dilakukan dengan cara disiplin, konsisten, dan obyektif untuk memastikan setiap aparat mampu bekerja sesuai atau melampaui kinerja standar. Penilaian kinerja tidak seharusnya dilakukan hanya sekedar memenuhi formalitas kepegawaian saja sementara hasilnya tidak memberi informasi yang tepat tentang kinerja ASN yang sesungguhnya.

### **1.2.2. Ruang Lingkup MSDM**

Sumber daya manusia dalam organisasi terdiri atas semua orang yang beraktivitas dalam organisasi. MSDM berkaitan dengan berbagai kegiatan organisasi seperti seleksi calon pegawai, penerimaan, pelatihan, dan pengembangan, penggajian, evaluasi, promosi pegawai, dan pemutusan hubungan kerja. Dengan demikian di dalam MSDM terdapat proses panjang untuk mendapatkan, mengembangkan, membina, mengevaluasi pegawai, dan apabila sudah mencapai batasan tertentu dilepas kembali sesuai dengan ketentuan dan prosedur yang berlaku. Semua aktivitas MSDM berada dalam konteks organisasi yang secara sadar dan berencana ingin meningkatkan kinerja.

Pelaksana MSDM dalam organisasi tidak semudah yang dibayangkan. Ada banyak hal yang harus dipertimbangkan

guna melaksanakan MSDM yang baik, seperti lingkungan organisasi, baik internal maupun eksternal yang semuanya tidak terlepas dari permasalahan. Hal ini tidak hanya berlaku pada organisasi publik di negara-negara berkembang saja, bahkan dinegara maju seperti Amerika juga menghadapi kendala yang sama. Pelaksanaan MSDM berbagai organisasi di Ammerika diakatan belum memuaskan karena belum dilaksanakan secara sungguh-sungguh dalam konteks mengemban misi organisasi. Banyak kegiatan MSDM yang hanya diarahkan pada tanggung jawab persoalan-persoalan yang bersifat insidentil dan tidak dalam upaya mengantisipasi secara terencana untuk menangkai berbagai persoalan di masaa yang akan datang.

MSDM dipandang sebagai faktor pendorong peningkatan produktivitas dan mutu pelayanan, karena itu unit organisasi yang menangani MSDM harus tidak kalah menariknya dalam hal sistem penggajian dan promosi. Sistem penggajian dan promosi yang efisien hendaknya mampu menginformasikan secara terbuka kepada pegawai, mengenai apa saja yang menjadi kualifikasi dalam penilaian kinerja. Sistem penggajian dan promosi merupakan bagian integral dari pelaksanaan MSDM yang baik.

Adapun ruang lingkup yang menjadi bahasan dalam MSDM menurut Bernadin & Russel meliputi: rancangan organisasi, manajemen kinerja, stafing, pengembangan pegawai dan organisasi, sistem reward, tunjangan-tunjangan & pematuhan, komunikasi dan relasi publik. Secara garis besar ditunjukkan pada tabel 1.2.

**Tabel 1.2. Ruang Lingkup MSDM**

<b>RANCANGAN ORGANISASI</b>	<b>MANAJEMEN KINERJA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perencanaan sumber daya manusia</li> <li>- Analisis pegawai</li> <li>- Rancangan pegawai</li> <li>- Tim kerja (sistem sosio teknik)</li> <li>- Sistem informasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penilaian manajemen/MBO</li> <li>- Program peningkatan produktivitas</li> <li>- Penilaian kinerja</li> </ul>
<b>STAFING</b>	<b>PENGEMBANGAN PEGAWAI DAN ORGANISASI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rekrutmen/interview/me mperkerjakan</li> <li>- Affirmative action</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengembangan pengawasan manajemen</li> <li>- Perencanaan/pengemba ngan karier</li> </ul>
<b>STAFING</b>	<b>PENGEMBANGAN PEGAWAI DAN ORGANISASI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promosi/pemindahan/sep arasi</li> <li>- Pelayanan-pelayanan outplacemet</li> <li>- Pengangkatan/orientasi</li> <li>- Metode-metode seleksi pegawai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Program-program pembinaan/asistensi</li> <li>- Pelatihan keterampilan non manajemen</li> <li>- Program-program persiapan pensiun</li> <li>- Penelitian-penelitian terhadap sikap</li> </ul>
<b>SISTEM REWARD, TUNJANGAN-TUNJANGAN DAN PEMATUHAN</b>	<b>KOMUNIKASI DAN RELASI PUBLIK</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Program-program keamanan</li> <li>- Pelayanan kesehatan/medis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistem informasi/laporan/catata n-catatan SDM</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prosedur-prosedur pengaduan/disiplin</li> <li>- Administrasi tunjangan asuransi</li> <li>- Rencana-rencana pembagian laba/pensiun</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Komunikasi/publikasi pegawai</li> <li>- Sistem pemberian saran</li> <li>- Penelitian SDM</li> </ul>
---	--

Sumber: Bernadin dan Russel, 1993

### 1.2.3. Pengertian Organisasi Sektor Publik

Kata “publik” dalam konsep organisasi sektor publik memiliki banyak makna. Menurut pendapat Frederickson terdapat lima sudut pandang dari makna publik yaitu sudut pandang pluralis, pilihan publik, keterwakilan legislatif, penyelenggaraan pelayanan, dan kewarganegaraan.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat dijabarkan masing-masing fokus sudut pandang tersebut yaitu: pertama, sudut pandang pluralis menyatakan bahwa publik merupakan kelompok kepentingan. Kedua, pendekatan pilihan publik menilai bahwa publik adalah sesuai pilihan yang rasional. Ketiga, sudut pandang legislatif menyatakan bahwa publik merupakan keterwakilan. Keempat, sudut pandang penyelenggaraan pelayanan memaknai publik adalah pelanggaran dari sebuah pelayanan dan sudut pandang yang terakhir dari sisi kewarganegaraan, maka publik dipahami sebagai warganegara.

Kelima sudut pandang diatas tidak terlepas dari konteks organisasi sektor publik. Organisasi publik tidak terlepas dari kepentingan masyarakat, sehingga organisasi sektor publik sering bergesekan dengan masalah yang berkaitan dengan masyarakat. Sehingga dalam menyelesaikan beberapa masalah diperlukan untuk mempertimbangkan

pilihan-pilihan yang rasional. Sedangkan dalam mencapai keadilan di dalam proses pembuatan keputusan perlu melibatkan publik secara representatif. Hal tersebut dapat ditempuh melalui keterwakilan di dalam legislatif. Di sisi lain publik dianggap sebagai pelanggan yaitu sebagai seluruh masyarakat yang dilayani pemerintah yang bergerak di bidang pelayanan publik. Publik dalam konteks negara artinya seluruh penduduk yang bertempat tinggal di suatu negara yang secara sah terdaftar sebagai warga negara, dengan adanya status tersebut setiap warga negara berhak mendapat perlindungan, pelayanan, dan jaminan.

Pengertian publik diatas lebih tepat untuk dipahami secara kontekstual. Meskipun organisasi publik bersentuhan dengan seluruh sudut pandang di dalam memaknai publik akan tetapi yang dimaksud organisasi sektor publik hendaknya berorientasi pada kepentingan seluruh warga negara.

Organisasi publik dapat dirumuskan *“draw their resources (taxes and legitimacy) from the polity and are mediated by the institutions of the state”*. Organisasi publik sering dilihat sebagai instansi pemerintah. Sumber-sumber organisasi publik yaitu berupa pajak-pajak, legitimasi dari pemerintahan dan melalui lembaga negara. secara tidak langsung organisasi publik dapat dipahami sebagai birokrasi pemerintah.

Dapat dilihat dari aspek yang hendak dicapai oleh organisasi sektor publik yaitu memberikan pelayanan kepada seluruh warga negara, memberikan perlindungan dan rasa aman, mewujudkan kesejahteraan sosial dan keadilan. Hal tersebut merupakan harapan terbesar dari masyarakat untuk



pemerintah. Dan hal tersebut dapat di wujudkan apabila struktur organisasi dan sumber daya manusia cukup memadai.

#### **1.2.4. Perbedaan Organisasi Publik Vs Swasta**

Karakteristik organisasi sektor publik dengan organisasi lainnya menurut Gortner dkk dalam Salusu yaitu: pertama, faktor lingkungan. Kedua, transaksi organisasi dan lingkungan. Ketiga, struktur dan proses internal. Ciri khusus pada organisasi sektor publik yaitu faktor lingkungan yang rendah tingkat realisasinya dengan pasar, ada kendala formalitas dan hukum serta pengaruh politik yang sangat menonjol. Sedangkan organisasi lingkungan memiliki ciri tidak luput dari penilaian publik, dampak bersifat luas, serta harapan masyarakat terlalu besar.

Organisasi publik sebagai tempat menyadarkan berbagai harapan yang ideal masyarakat tentang pemenuhan sejumlah kepentingan. Perbedaan yang sangat menonjol antara organisasi sektor publik dan swasta terletak pada orientasi ke arah *profit oriented*. Organisasi publik bergerak pada pelayanan publik sehingga organisasi publik tidak mencari keuntungan yang sebesar-besarnya. Sedangkan swasta bergerak pada lingkungan *business* yang tujuannya untuk mencari laba yang sebesar-besarnya. Disamping hal tersebut filosofi organisasi publik yaitu diadakan untuk memenuhi kepentingan masyarakat. Idealnya organisasi sektor publik berpihak pada kepentingan umum.

Perbedaan selanjutnya yaitu pada nuansa demokrasi pada lingkungan internal organisasi. Organisasi publik memiliki sistem yang tertutup, karena pada organisasi sektor publik menganut sistem birokrasi yang mengedepankan

sistem prosedur, legalitas, formalisme dan terikat dengan peraturan yang sudah ada serta pengawasan yang ketat. Pedoman MSDM [ada organisasi publik dan swasta juga berbeda. Dimana organisasi publik dari sistem pengangkatan pegawai hingga pemberhentiannya sangat lemah. Berbeda dengan organisasi swasta yang memiliki sistem pengangkatan

Menurut Stewart dan Ranson (1988) dikutip oleh Anwari (1995) perbedaan antara sektor publik dan sektor swasta adalah sebagai berikut:

Sektor Publik	Sektor Swasta
1. Pilihan-pilihan kolektif berdasar kesepakatan politik.	1. Sektor swasta terhadap pasar.
2. Kebutuhan dan sumber daya.	2. Permintaan dan harga.
3. Ekuitas kebutuhan.	3. Ekuitas pasar.
4. Pencarian keadilan.	4. Pencarian kepuasan terhadap pasar.
5. Kedaulatan warga negara.	5. Kedaulatan konsumen.
6. Tindakan kolektif sebagai instrumen kedaulatan.	6. Kompetisi sebagai instrumen pengembangan pasar yang sehat.
7. Suara sebagai kondisi.	7. Suara sebagai stimulus.

Sumber: Anwari, majalah Manajemen Pembangunan No. 10/III, 1995.

Dari aspek lingkungan organisasi publik dihadapkan pada lingkungan yang kompleks. Sehingga dengan keadaan tersebut organisasi sektor publik dipaksa untuk piawai dalam melakukan bargaining dalam proses pengambilan keputusan.

### **1.3. Penutup**

#### **1.3.1. Evaluasi**

1. Jelaskan makna MSDM secara umum !

2. Jelaskan makna MSDM dalam sektor publik !
3. Jelaskan makna organisasi sektor publik !
4. Sebutkan apa saja perbedaan organisasi publik dan swasta !

### **1.3.2. Rangkuman**

R. Wayne Mondy & Robert M. Noe dalam bukunya yang berjudul *“Human Resource Management”* (2005:2) mengartikan MSDM sebagai pengguna (utilisasi) pegawai untuk mencapai berbagai tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Sedangkan MSDM untuk sektor publik dapat dilihat pada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara. Manajemen ASN adalah pengelolaan Asn untuk menghasilkan pegawai ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, dan nepotisme. Penekanan MSDM dektor publik terletak pada profesionalisme dan kompetensi apartur negara dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Selain itu penilaian kinerja ASN harus dilakukan dengan cara disiplin, konsisten, dan obejektif untuk memastikan setiap aparat mampu bekerja sesuai atau melampaui kinerja standar.

MSDM berkaitan dengan berbagai kegiatan organisasi seperti seleksi calon pegawai, penerimaan, pelatihan, dan pengembangan, penggajian, evaluasi, promosi pegawai, dan pemutusan hubungan kerja. Dengan demikian di dalam MSDM terdapat proses panjang untuk mendapatkan, mengembangkan, membina, mengevaluasi pegawai, dan apabila sudah mencapai batasan tertentu dilepas kembali sesuai dengan ketentuan dan prosedur yang berlaku. Semua

aktivitas MSDM berada dalam konteks organisasi yang secara sadar dan berencana ingin meningkatkan kinerja.

Organisasi publik tidak terlepas dari kepentingan masyarakat, sehingga organisasi sektor publik sering bergesekan dengan masalah yang berkaitan dengan masyarakat. Sehingga dalam menyelesaikan beberapamasalah diperlukan untuk mempertimbangkan pilihan-pilihan yang rasional. Sumber-sumber organisasi publik yaitu berupa pajak-pajak, legitimasi dari pemerintahan dan melalui lembaga negara. secara tidak langsung organisasi publik dapat dipahami sebagai birokrasi pemerintah.

Organisasi sektor publik dengan organisasi lainnya menurut Gortner dkk dalam Salusu yaitu: pertama, faktor lingkungan. Kedua, transaksi organisasi dan lingkungan. Ketiga, struktur dan proses internal. Perbedaan yang sanagt menonjol antara organisasi sektor publik dan swasta terletak pada orientasi ke arah *profit oriented*. Organisasi publik bergerak pada pelayanan publik sehingga organisasi publik tidak mencari keuntungan yang sebesar-besarnya. Sedangkan swasta bergerak pada lingkungan *busines* yang tujuannya untuk mencari laba yang sebesar besarnya.

### **1.3.3. Daftar Pustaka**

- Anwari. Majalah Manajemen Pembangunan No. 10/III, 1995.
- Armstrong, Michael. 2009. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* 11th edition. United Kingdom. Kogan Page.
- H.George Frederickson. 1997. *The Spirit of Public Administration*. Jossey-Bass Publisher. San Fransisco.

- J. Salusu. 2000. Pengambilan Keputusan Stratejik; Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit. Jakarta. PT. Gramediasarana Indonesia.
- Kiggundu, Moses N., 1989. *Managing Organization in Developing Countries: An Operation and Strategies Approach*. West Harford. Kumarian Press, Inc.
- Nawawi, H. Hadari. 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan ketiga. Yogyakarta. Gama Press.
- Pynes, Joan E. 2009. Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations. San Fransisco. Jossey-Bass.
- R. Wayne Mondy & Robert M. Neo. 2005. Human Resource Management.
- Stewart & Ranson. 1988. Management In The Public Domain, Public Money And Management. New York. Pretice Hall.
- Tulus, Moh. Agus. 1994. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.

## **BAB II**

### **PERENCANAAN SDM ASN**

#### **2.1. Pendahuluan**

##### **2.1.1. Deskripsi Singkat**

Perkembangan teknologi yang terjadi di masa yang akan datang dapat mempengaruhi kondisi lingkungan strategis yang menuntut agar sebuah organisasi publik mengembangkan program-program yang sesuai dengan perkembangan zaman. Keselarasan perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) dapat menguatkan dan membangun kekuatan organisasi publik.

Peramalan kebutuhan SDM Aparatur Sipil Negara (ASN) di masa yang akan datang serta perencanaan pemenuhan kebutuhan SDM tersebut merupakan bagian dalam perencanaan SDM yang meliputi pencapaian tujuan dan implementasi program-program.

Tujuan dari perencanaan SDM yaitu untuk memenuhi kebutuhan pelaksana tugas-tugas pada suatu organisasi serta untuk memastikan bahwa kegiatan organisasi tersebut berjalan dengan baik.

Pada Bab II ini mempelajari serta mengidentifikasi perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur Sipil Negara (ASN).

##### **2.1.2. Kompetensi Dasar**

Mendeskripsikan perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur Sipil Negara (ASN).

##### **2.1.3. Indikator**

1. Mahasiswa mampu memahami pengertian dan pentingnya perencanaan SDM.
2. Mahasiswa mampu mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan SDM.
3. Mahasiswa mampu memahami langkah-langkah perencanaan SDM.
4. Mahasiswa mampu mengidentifikasi forecasting dalam perencanaan SDM.
5. Mahasiswa mampu mengidentifikasi kegiatan perencanaan SDM.
6. Mahasiswa mampu mengidentifikasi aspek-aspek perencanaan SDM.
7. Mahasiswa mampu mengaplikasikan langkah-langkah dalam perencanaan strategik SDM

## **2.2. Pembahasan**

### **2.2.1. Pengertian Dan Pentingnya Perencanaan SDM**

Perencanaan SDM merupakan bagian dari alur proses manajemen dalam menentukan pergerakan SDM sektor publik maupun privat dari posisi saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa depan. Dengan demikian, keberhasilan perencanaan SDM akan ditentukan oleh ketepatan pemilihan strategi dalam merancang pemberdayaan SDM dan memprediksi kebutuhan di masa yang akan datang. Dilihat dari sudut pandang proses manajemen, perencanaan SDM bukan sekedar berkaitan dengan fungsi *staffing*. Namun, lebih dari itu, perencanaan SDM mencakup berbagai operasi fungsi dalam mengimplementasikan manajemen SDM yang diselaraskan dengan penerapan manajemen strategik sebuah instansi.

Peramalan kebutuhan SDM di masa depan serta perencanaan pemenuhan kebutuhan SDM tersebut

merupakan bagian dalam perencanaan SDM yang meliputi pencapaian tujuan dan implementasi program-program. Dalam perkembangannya, perencanaan sumber, perencanaan SDM meliputi pengumpulan data yang dapat digunakan mengevaluasi keefektifan program-program yang sedang berjalan dan memberikan informasi kepada perencanaan bagi pemenuhan kebutuhan untuk revisi program pada saat diperlukan. Tujuan utama perencanaan adalah memfasilitasi keefektifan organisasi yang harus diintegrasikan dengan tujuan perencanaan jangka pendek dan jangka panjang organisasi (Jackson dan Schuller, 1190). Dengan demikian SDM merupakan suatu proses menerjemahkan strategi menjadi kebutuhan sumber daya manusia baik kualitatif maupun kuantitatif melalui tahapan tertentu.

## **2.2.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perencanaan SDM**

### **a. Faktor Internal**

Yang dimaksud dengan faktor internal adalah berbagai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh organisasi dan juga segala kendala yang ada dalam organisasi. Adapun faktor internal menurut SP. Siagian yaitu meliputi:

1. Rencana strategik
2. Anggaran
3. Estimasi produksi dan penjualan
4. Usaha atau kegiatan baru
5. Rancangan organisasi dan tugas pegawai



Rencana strategik telah mencerminkan priorotas-prioritas yang ingin dilakukan oleh organisasi. Berdasar prioritas-prioritas kebijakan yang ditetapkan akan menginformasikan tentang kebutuhan SDM ke depan. Sedangkan anggaran yang secara umum juga mencakup anggaran rutin pegawai, menginformasikan kemampuan anggaran untuk membiayai pegawai. Dengan berdasar anggaran ini, maka akan dapat di prediksi kemampuan untuk merekrut pegawai baru yang memungkinkan untuk dibiayai. Adanya anggaran maka dapat mengestimasi jumlah dan kualitas pegawai baru yang dapat direkrut. Demikian pula dengan usaha dan kegiatan baru dan rancangan serta tugas pegawai dari situ dapat diketahui beban kerja sehingga mencerminkan kebutuhan tenaga tambahan.

b. Faktor Eksternal

Tidak ada dalam organisasi yang tidak memiliki faktor eksternal. Faktor eksternal adalah segala sesuatu yang berada di luar organisasi yang dapat berpengaruh langsung atau tidak langsung pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan faktor eksternal yang pada prinsipnya akan dipengaruhi oleh situasi di luar organisasi, keluasaan hubungan ketergantungan dengan pihak lain, arus informasi dan lain-lain. Maka dalam hal ini sangat erat komptensi faktor luar terhadap eksistensi organisasi. Jika terjadi gejala di luar maka dapat memunculkan gelombang pukulan ke arah organisasi dan berarti itu merupakan hambatan yang muncul.

Yang dimaksud faktor eksternal adalah berbagai hal yang berkaitan dengan situasi baik perkembangan, perubahan maupun pertumbuhan diluar organisasi yang dapat mempengaruhi eksistensi kemampuan organisasi dan kebijakan organisasi. Adapun faktor eksternal menurut Kinggundu sebagai berikut:

1. Teknologi
2. Sosial dan budaya
3. Politik
4. Ekonomi

Sedangkan menurut SP. Siagian faktor eksternal yaitu sebagai berikut:

1. Situasi ekonomi
2. Sosial budaya
3. Politik
4. Peraturan perundang-undangan
5. Teknologi
6. Pesaing

Dari kedua pendapat diatas, ada beberapa kemiripan seperti situasi ekonomi, politik, sosial dan budaya serta teknologi. Sedangkan jika dibandingkan pendapat SP. Siagian lebih peka terhadap gejala yang cukup dominan yaitu munculnya pesaing. Pesaing merupakan kompetitor yang sangat dekat dengan sempitnya peluang.

### **2.2.3. Langkah-Langkah Perencanaan SDM**

Di dalam perencanaan SDM perlu memperhatikan langkah-langkah yang harus ditempuh antara lain seperti

dikatakan oleh Miller Burack dan Maryann dalam perencanaan SDM ada empat langkah pokok yakni:

1. Perencanaan untuk kebutuhan masa depan
2. Perencanaan untuk keseimbangan masa depan
3. Perencanaan untuk perekrutan dan seleksi atau untuk pemberhentian sementara
4. Perencanaan untuk pengembangan

Perencanaan untuk kebutuhan masa depan ini sangat penting karena situasi organisasi baik beban kerja, jumlah pemakai jasa, maupun kemungkinan permasalahan yang dihadapi lebih kompleks. Maka sangat penting adanya perencanaan untuk masa yang akan datang. Untuk keperluan perencanaan ini yang perlu diperhatikan adalah sebagai berikut:

1. Jumlah pegawai yang diperlukan
2. Kualifikasi yang diperlukan
3. Jangka waktu kebutuhan pegawai tersebut

Sedangkan perencanaan untuk ketepatan keseimbangan masa depan harus dianalisis tentang berapa jumlah pegawai yang ada saat ini yang masih dapat dipertahankan pada masa depan sehingga untuk rencana kebutuhan pegawai lebih terarah. Adapun yang diperhatikan dalam perencanaan ini adalah sebagai berikut:

1. Jumlah pegawai yang ada saat ini
2. Usia pegawai dan kemungkinan pensiun
3. Jumlah lowongan yang ada
4. Pegawai yang diperlukan

Perencanaan untuk rekrutmen akan menyangkut beberapa hal antara lain:

1. Pengumuman akan kebutuhan pegawai
2. Jumlah pegawai yang diinginkan
3. Penyaringan pegawai
4. Menarik pegawai yang diperlukan

Sedangkan perencanaan untuk pengembangan akan memperhatikan hal sebagai berikut:

1. Pendidikan dan pelatihan
2. Pergeseran/mutasi dan promosi
3. Pengisian bagian-bagian yang memerlukan tenaga ahli, berpengalaman sehingga cukup kapabel.

Sedangkan untuk menjalankan perencanaan harus mempertimbangkan sejumlah faktor. Faktor yang harus diperhatikan adalah sebagai berikut:

1. Rencana strategik
2. Perubahan potensial pada lingkungan luar organisasi

#### **2.2.4. *Forecasting* Dalam Perencanaan SDM**

Prediksi diperlukan dalam rangka perencanaan SDM. Prediksi dan audit SDM merupakan unsur penting dalam perencanaan SDM. Kedua unsur tersebut memberikan informasi kepada manajer mengenai kebutuhan pegawai dan dapat menentukan langkah-langkah selanjutnya. Setiap perencanaan SDM diharapkan sesuai dengan kondisi pada masa yang akan datang dengan tipologi atau karakteristik dan kualifikasi SDM ke depan ditentukan oleh kemampuan dalam prediksi.

Prediksi sumber daya manusia berusaha menentukan pegawai seperti apa, jabatan apa, berapa jumlah yang dibutuhkan, baik tuntutan keahlian atau keterampilan yang dibutuhkan organisasi tersebut. Dengan demikian hal yang

harus disebutkan dalam perencanaan tersebut adalah: jumlah, jenis, dan mutu.

Menurut Keneth N. Wexley bahwa peramalan sumber daya manusia berupaya untuk menentukan karyawan apa yang akan dibutuhkan organisasi untuk mempertahankan pertumbuhannya dan memanfaatkan peluang di masa yang akan datang. Sehingga pihak yang berwenang akan memprediksi jumlah, jenis, dan mutu orang-orang yang dibutuhkan pada masa yang akan datang. Merinci rentan tanggung jawab yang harus dipenuhi dan menetapkan keterampilan dan pengetahuan apa yang akan dibutuhkan oleh para anggota organisasi.

Berikut merupakan beberapa metode *forecasting* yang sering digunakan organisasi sektor publik antara lain:

1. Inkrentalisme

Merupakan sebuah metode perkiraan memproyeksikan perubahan-perubahan garis lurus dalam kebutuhan-kebutuhan pegawai berdasarkan fluktuasi-fluktuasi anggaran.

2. Collective opinion

Meliputi pengumpulan informasi dari berbagai sumber baik dari dalam maupun dari luar organisasi. Informasi tersebut dikaitkan dengan faktor-faktor luar misalnya peraturan perundang-undangan yang mendukung, batas maksimum anggaran dan pegawai, perubahan-perubahan dan tujuan-tujuan.

3. Catagorical and cluster forecasting

Teknik ini memberikan perkiraan-perkiraan kebutuhan lebih lanjut untuk berbagai kelompok

kedudukan seperti dokter, manajer, ahli hukum dan lain-lain.

#### 4. Modeling

Merupakan teknik yang mempergunakan komputer dan metode matematis untuk memperkirakan permintaan dan penawaran sumber daya manusia.

### **2.2.5. Kegiatan Perencanaan SDM**

Dalam rangka perencanaan SDM diarahkan pada sasaran untuk memastikan organisasi :

1. Mendapat dan mempertahankan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia yang diperlukan.
2. Mampu mengantisipasi masalah-masalah yang muncul dari potensi kelebihan atau kekurangan sumber daya manusia.

Perencanaan ini akan melalui kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

1. Perkiraan kebutuhan yakni memperkirakan kebutuhan sumber daya manusia masa datang dengan merujuk kepada rencana strategis organisasi dan perkiraan tingkat kegiatan masa datang. Kebutuhan ini diungkapkan dalam bentuk jumlah orang, keahlian dan keterampilan yang diperlukan. Setiap perubahan campuran keterampilan atau kebutuhan perubahan keahlian baru akibat perubahan teknologi dan perubahan lain. Disatukan dalam perencanaan strategis dan dinilai, agar dapat dibuat perencanaan karyawan baru, pelatihanm pelathan ulang dan pengembangan SDM yang dibutuhkan organisasi.

2. Perkiraan suplai yakni memperkirakan suplai orang dari dalam dan luar organisasi berdasarkan analisis.
3. Menentukan kebutuhan SDM dengan menganalisis perkiraan yang dibutuhkan dan suplai untuk mengenali kebutuhan atau kelebihan SDM di masa yang akan datang.
4. Perencanaan tindakan yakni menyiapkan dan melaksanakan rencana untuk memenuhi SDM untuk mengatasi kelebihan SDM.

#### **2.2.6. Aspek-Aspek Perencanaan SDM**

Rencana merupakan landasan bagi setiap jenis aktivitas organisasi. Perencanaan adalah proses untuk memutuskan tujuan-tujuan apa yang akan dikejar selama masa yang akan datang dan apa yang akan dilakukan agar mencapai tujuan tersebut. Pada intinya perencanaan ini merupakan proses menganalisis kebutuhan sumber daya manusia pada kondisi yang berubah dan melakukan aktivitas-aktivitas yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Perencanaan SDM yang efektif meliputi :

1. Perencanaan kepegawaian  
Merupakan proses identifikasi atau penentuan jumlah sumber daya manusia yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi pada masa yang akan datang.
2. Perencanaan program mengikuti pengembangan dari rencana kepegawaian.
3. Perencanaan program mencakup pengkoordinasian program-program guna memenuhi rencana kepegawaian dalam bidang personalia.

4. Analisis SDM menyertai penyusunan strategi organisasional yang merupakan tulang punggung dari perencanaan SDM.
5. Perencanaan SDM merupakan salah satu aktivitas SDM di mana penyusun program merupakan tahap yang paling kritis.
6. Menghasilkan program alternatif berdasarkan model SDM yang dapat digunakan untuk mrncapai tujuan yag hendak dicapai.
7. Mengevaluasi berbagai alternatif yang dihasilkan berdasarkan empat kriteria yaitu kemungkinan untuk sukses,antisipasi besarnya biaya, kelayakan teknis dari tindakan dan kemungkinan dampak tindakan tersebut terhadap bagian lain dari organisasi.
8. Memutuskan untuk melaksanakan seperangkat program yang terintegrasi berdasar pencapaian tujuan SDM seefektif mungkin.

#### **2.2.7. Langkah-Langkah Dalam Perencanaan Strategik SDM**

Perencanaan strategik adalah proses penentuan tujuan organisasi dan progra tindakan yang menyeluruh untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan strategik meliputi serangkaian langkah yang setiap langkahnya mungkin melibatkan pengumpulan data yag banyak, analisis dan evaluasi yang berulang-ulang oleh manajemen. Menurut Henry Simamora ada beberapa langkah dalam perencanaan strategik SDM sebagai berikut:

1. Mendefinisikan filosofi organisasi sebagai langkah pertama.
2. Menelaah kondisi lingkungan



3. Mengevaluasi kekuatan dan kelemahan organisasi.
4. Menentukan tujuan dan sasaran
5. Menyusun strategi

Setelah melakukan langkah-langkah diatas penting pula melakukan pengendalian dan evaluasi perencanaan SDM. Tujuan dari pengendalian dan evaluasi adalah untuk mengarahkan aktivitas perencanaan SDM, menentukan penyimpangan dari rencana dan penyebabnya.

### **2.3. Penutup**

#### **2.3.1. Evaluasi**

1. Apakah yang dimaksud perencanaan SDM ?
2. Apa sajakah faktor yang mempengaruhi perencanaan SDM ?
3. Sebut dan jelaskan langkah-langkah perencanaan SDM ?
4. Sebut dan jelaskan aspek-aspek perencanaan SDM?

#### **2.3.2. Rangkuman**

Perencanaan SDM merupakan bagian dari alur proses manajemen dalam menentukan pergerakan SDM sektor publik maupun privat dari posisi saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa depan. Dengan demikian, keberhasilan perencanaan SDM akan ditentukan oleh ketepatan pemilihan strategi dalam merancang pemberdayaan SDM dan memprediksi kebutuhan di masa yang akan datang. Tujuan utama perencanaan adalah memfasilitasi keefektifan organisasi yang harus diintegrasikan dengan tujuan perencanaan jangka pendek dan jangka panjang organisasi (Jackson dan Schuller, 1190). Dengan demikian SDM merupakan suatu proses menerjemahkan strategi menjadi

kebutuhan sumber daya manusia baik kualitatif maupun kuantitatif melalui tahapan tertentu.

Ada dua faktor yang mempengaruhi perencanaan SDM yaitu faktor internal meliputi: rancangan strategik, anggaran, estimasi produksi dan penjualan, usaha atau kegiatan baru, serta rancangan organisasi dan tugas pegawai. Faktor eksternal meliputi: teknologi, sosial dan budaya, politik, serta ekonomi. Langkah-langkah dalam perencanaan SDM menurut Milleryaitu pertama, perencanaan kebutuhan masa depan. Kedua, perencanaan untuk keseimbangan masa depan. Ketiga, perencanaan untuk perekrutan dan seleksi atau untuk pemberhentian sementara. Keempat, perencanaan untuk pengembangan.

Aspek-aspek dalam perencanaan SDM yaitu perencanaan pegawai, perencanaan program mencakup pengembangan, perencanaan progra mencakup pengkoordinasian, analisis SDM, perencanaan SDM, menghasilkan program, mengevaluasi, serta memutuskan.

### **2.3.3. Daftar Pustaka**

- Henry Simamora. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Kenneth N. Wexley. 1984. *Personnel training. Annual Review of Psychology*. Hal 522-525.
- Schuller. R. S., And Walker, J. W. 1190. *Human Resource Strategy:Focusing on Issue and Actions*. New York. West Publishing Company.
- Siagian P, Sodang. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Bina Aksara.

## **BAB III**

### **ANALISIS JABATAN ASN**

#### **3.1. Pendahuluan**

##### **3.1.1. Deskripsi Singkat**

Aktivitas dan pengelolaan SDM tidak berhenti hanya pada perencanaan namun setelah perencanaan tersusun diperlukan langkah selanjutnya. Tindak lanjut setelah perencanaan SDM yaitu analisis jabatan. Pada proses analisis jabatan memberikan gambaran yang jelas tentang keberadaan dan kebutuhan keahlian maupun kecakapan yang harus dimiliki kelompok pegawai yang diposisikan pada jenjang tertentu. Hasil dari analisis jabatan ini akan memandu kebutuhan anggaran kepegawaian dalam kurun waktu tertentu.

Analisis jabatan merupakan langkah dini dalam upaya menyiapkan perekrutan pegawai. Nilai penting analisis jabatan berkaitan erat dengan masalah anggaran. Analisis jabatan dapat mengetahui data-data lengkap mengenai kebutuhan kualifikasi pegawai. Hasil dari analisis jabatan berupa daftar uraian pegawai pernyataan tertulis mengenai

kewajiban-kewajiban pegawai dan juga dapat mencakup standar kualifikasi yang merinci pendidikan dan penalaman minimal yang dibutuhkan bagi seorang pegawai untuk melaksanakan kewajiban atas kedudukannya secara memuaskan. Hal tersebut akan berkaitan dengan tanggungjawab pegawai atas tugasnya dalam sebuah organisasi atau instansi publik. Analisis jabatan memberikan informasi kepada pegawai yang bersangkutan.

Pada Bab 3 ini akan mempelajari tentang pengertian analisis jabatan, tujuan analisis jabatan, langkah-langkah analisis jabatan serta memahami jenis-jenis analisis jabatan.

### **3.1.2. Kompetensi Dasar**

Mendeskripsikan pengertian, tujuan, langkah serta jenis-jenis analisis jabatan Aparatur Sipil Negara (ASN).

### **3.1.3. Indikator**

1. Mahasiswa mampu memahami pengertian analisis jabatan.
2. Mahasiswa mampu memahami tujuan dan manfaat analisis jabatan.
3. Mahasiswa mampu mengaplikasikan langkah-langkah pokok dalam analisis jabatan.
4. Mahasiswa mampu memahami jenis-jenis analisis jabatan.

## **3.2. Pembahasan**

### **3.2.1. Pengertian Analisis Jabatan**

Kegiatan pengelolaan SDM tidak hanya berhenti pada perencanaan, namun setelah rencana tersebut telah disusun kemudian diperlukan langkah selanjutnya. Salah satunya yaitu analisis jabatan ASN (anjab ASN). Dimana analisis jabatan

memiliki tujuan untuk memberikan gambaran kebutuhan keahlian yang harus dimiliki oleh ASN pada posisi tertentu.

Menurut PerMenPan dan RB nomor 33 Tahun 2011 tentang pengertian analisis jabatan (anjab) adalah proses, metode dan teknik memperoleh data jabatan yang diolah menjadi informasi jabatan dan disajikan untuk kepentingan program kepegawaian serta memberikan umpan baik bagi organisasi, tatalaksana, pengawasan dan akuntabilitas.

PERKA BKN No. 12 Tahun 2011 mengartikan Analisis Jabatan adalah proses pengumpulan, pencatatan, pengolahan dan penyusunan data jabatan menjadi informasi jabatan. Sedangkan pengertian analisis jabatan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN) yaitu proses, metode, dan teknik untuk mendapatkan data jabatan, mengolahnya menjadi informasi jabatan, dan menyajikannya untuk program-program kelembagaan, kepegawaian serta ketatalaksanaan dan memberikan layanan pemanfaatannya bagi pihak-pihak yang menggunakannya.

Pada analisis jabatan ada beberapa aspek yang harus dianalisis yaitu pelaksanaan pekerjaan yang emnjabarkan fungsi-fungsi yang ada di setiap unit kerja. Penjabaran fungsi terlihat pada pelaksanaan tugas oleh semua pegawai yang berada di unit kerja tersebut. Hasil yang diperoleh dengan mengadakan analisis jabatan adalah pertama, berupa rumusan jabatan untuk setiap unit kerja yaitu jabatan struktural dan jabatan fungsional. Kedua, uraian jabatan baik jabatan struktural maupun jabatan fungsional. Ketiga, peta jabatan yang berupa bentangan seluruh jabatan baik struktural maupun fungsional, sebagai gambaran menyeluruh

bagi jabatan yang ada dalam unit organisasi atau dalam instansi.

### **3.2.2. Tujuan Dan Manfaat Analisis Jabatan**

Tujuan analisis jabatan menurut Bernadin & Russell yang dikutip oleh Faustino, 1995 meliputi:

1. *Job description*, yang berisikan informasi pengidentifikasian pegawai, riwayat pegawai, kewajiban-kewajiban pegawai dan pertanggungjawaban.
2. *Job clasification*, penyusunan pegawai-pegawai kedalam kelompok-kelompok tertentu berdasarkan sistematika tertentu.
3. *Job evaluation*, suatu prosedur pengklasifikasian pegawai berdasarkan kegunaan masing-masing di dalam organisasi.
4. *Job disaining restructuring*, meliputi usaha-usaha untuk mengalokasi dan menstrukturalisasikan kegiatan-kegiatan pegawai dalam kelompok.
5. *Personil requirement/specifications*, berupa penyusunan persyaratan tertentu bagi pegawai. Seperti pengetahuan, keterampilan, ketangkasan, dan ciri-ciri yang diperlukan bagi keberhasilan pegawai.
6. *Performance appraisal*, merupakan penilaian sistematis yang digunakan atasan terhadap pegawai atas performanya.
7. *Worker training*, untuk tujuan-tujuan pelatihan.
8. *Worker mobility*, untuk tujuan mobilitas pegawai (karir).

9. *Efficiency*, ini mencakup penggabungan proses kerja yang optimal dan rancangan keamanan dari peralatan dari aktifitas fisik lainnya.
10. *Safety*, sama dengan efisiensi tetapi perhatiannya lebih diarahkan pada identifikasi dan peniadaan perilaku yang tidak aman.
11. *Human resources planning*, meliputi kegiatan-kegiatan antisipatif dan reaktif melalui suatu organisasi untuk memastikan bahwa organisasi tersebut memiliki jumlah yang tepat dan maksimal.
12. *Legal/quasi legal requirements*, aturan-aturan dan ketentuan-ketentuan lainnya yang berkaitan dengan organisasi.

Cukup banyak tujuan yang dicapai organisasi publik, melalui analisis jabatan. Dengan demikian analisis jabatan merupakan hal penting dan harus dilakukan oleh sebuah organisasi sektor publik. Gambaran yang utuh mengenai aspek kepegawaian merupakan kebutuhan yang tidak dapat dihindarkan. Orientasi analisis yang memiliki sejumlah tujuan juga disertai oleh sejumlah manfaat yang dapat diperoleh, adapun sejumlah manfaat dari analisis jabatan antara lain:

1. Analisis penyusunan pegawai  
Dalam keperluan analisis penyusunan pegawai, analisis jabatan diperlukan untuk mengetahui dan menghitung jumlah kebutuhan pegawai yang dibutuhkan organisasi.
2. Desain pegawai  
Informasi pegawai yang diperoleh melalui analisis jabatan akan memengaruhi desain pegawai.

Analisis jabatan digunakan dalam desain pegawai yaitu untuk mengkadi pegawai agar supaya meningkatkan metode pegawai, mengurangi kesalahan, meningkatkan komitmen dan lain sebagainya.

3. Telaah dari perencanaan kinerja  
Analisis jabatan memberikan dasar perencanaan dan evaluasi kinerja yang berhubungan dengan pegawai secara akurat.
4. Pelatihan dan pengembangan  
Analisis jabatan sering digunakan untuk menentukan pelatihan dan pengembangan yang diperlukan bagi pegawai pada suatu organisasi.
5. Jalur karir  
Memiliki informasi yang tersedia menyangkut persyaratan pegawai memungkinkan perencanaan karir yang berarti oleh ASN/karyawan. Analisis jabatan emiliki potensi membuat penghargaan individu menjadi realistik.
6. Evaluasi pegawai  
Analisis pegawai memberikan deskripsi pegawai, suuatu cara yang emungkinkan evaluasi pegawai berharga sebagai bagian dari sistem administrasi pengupahan.

### **3.2.3. Langkah-Langkah Pokok Dalam Analisis Jabatan**

Upaya memenuhi tuntutan tersedianya sebuah analisis pegawai yang baik diperlukan langkah-langkah yang tepat.



Adapun langkah-langkah yang harus dilakukan dalam analisis jabatan meliputi dua langkah pokok yaitu:

1. Penentuan tugas-tugas utama, kegiatan-kegiatan, perilaku-perilaku atau kewajiban-kewajiban yang akan dilaksanakan dalam sistem kepegawaian.
2. Penetapan pengetahuan, kemampuan-kemampuan, kecakapan-kecakapan, dan beberapa karakteristik lainnya seperti faktor-faktor kepribadian, sikap, ketangkasan, atau karakteristik fisik dan mental yang diperlukan bagi pegawai yang di butuhkan untuk pelaksanaan tugas-tugas.

Adapun langkah-langkah untuk melakukan analisa pegawai tersebut secara garis besar dapat disajikan dalam dua langkah, pertama menyangkut tugas itu sendiri. Sedangkan yang kedua menyangkut klasifikasi minimal yang diinginkan oleh suatu tugas tertentu. Kualifikasi minimal mencakup *knowledge, ability, skills, other characteristic* (KASOCs) perlu untuk menunjukkan tugas-tugas yang ditentukan. *Knowledge* mengacu pada serangkaian informasi yang terorganisasi. *Ability* yaitu kemampuan mengacu pada kompetensi untuk menunjukkan perilaku atau perilaku yang menghasilkan produk yang terobservasi. *Skill*, yaitu kompetensi untuk menunjukkan tindakan psikomotorik yang terpelajari. *Other Characteristic* meliputi faktor kepribadian, sikap, sifat fisik dan mental yang ditunjukkan dalam kerja.

Dari kedua langkah analisis yang digunakan untuk menganalisis pegawai tersebut diharapkan dapat menghasilkan sebuah uraian analisis jabatan yang sesuai.

### **3.2.4. Jenis Analisis Jabatan**

Ada empat jenis analisisn jabatan menurut (Moekijat, 2011) sebagai berikut:

1. Analisis Jabatan Untuk Persyaratan Pegawai  
Penentuan ciri utama yang wajib dimiliki oleh seorang calon pegawai untuk mengisi jabatan tertentu.
2. Analisis Jabatan Untuk Tujuan Pelatihan  
Suatu pencatatan yang teratur dari langkah-langkah yang diambil mengajarkan suatu jabatan kepada seseorang.
3. Analisis Jabatan Untuk Menentukan Tarif  
Analisis jabatan ini biasanya disebut evaluasi jabatan yang tujuannya menentukan tarif untuk bberbagai macam jabatan yang ada.
4. Analisis jabatan untuk perbaikan metode  
Jenis analisis jabatan ini merupakan hasil penggunaan beberapa teknik yang digunakan untuk menyederhanakan tata ruang kerja.

### **3.3. Penutup**

#### **3.3.1. Evaluasi**

1. Apa yang dimaksud analisis jabatan ?
2. Jelaskan apa tujuan dilakukannya analisis jabatan ?
3. Jelaskan manfaat dilakukannya analisis jabatan ?
4. Sebut dan jelaskan jenis-jenis analisis jabatan !

#### **3.3.2. Rangkuman**

Analisis jabatan memiliki tujuan untuk memberikan gambaran kebutuhan keahlian yang harus dimiliki oleh ASN pada posisi tertentu. Menurut PerMenPan dan RB nomor 33

Tahun 2011 tentang pengertian analisis jabatan (anjab) adalah proses, metode dan teknik memperoleh data jabatan yang diolah menjadi informasi jabatan dan disajikan untuk kepentingan program kepegawaian serta memberikan umpan baik bagi organisasi, tatalaksana, pengawasan dan akuntabilitas. PERKA BKN No. 12 Tahun 2011 mengartikan Analisis Jabatan adalah proses pengumpulan, pencatatan, pengolahan dan penyusunan data jabatan menjadi informasi jabatan.

Pada analisis jabatan ada beberapa aspek yang harus dianalisis yaitu pelaksanaan pekerjaan yang menjabarkan fungsi-fungsi yang ada di setiap unit kerja. Penjabaran fungsi terlihat pada pelaksanaan tugas oleh semua pegawai yang berada di unit kerja tersebut. Hasil yang diperoleh dengan mengadakan analisis jabatan adalah pertama, berupa rumusan jabatan. Kedua, uraian jabatan baik jabatan struktural maupun jabatan fungsional. Ketiga, peta jabatan.

Tujuan analisis jabatan menurut Bernadin & Russell yang dikutip oleh Faustino, 1995 meliputi: *Job description, Job clasification, Job disaining restructuring, Personil requirement/specifications, Performance appraisal, Worker training, Worker mobility, Eficiency, Safety, Human resources planning, dan Legal/quasi legal requirements.*

Adapun langkah-langkah yang harus dilakukan dalam analisis jabatan meliputi dua langkah pokok yaitu: pertama, Penentuan tugas-tugas utamma, kegiatan-kegiatan, perilaku-perilaku atau kewajiban-kewajiban yang akan dilaksanakan dalam sistem kepegawaian. Kedua, Penetapan pengetahuan, kemampuan-kemampuan, kecakapan-kecakapan, dan

beberapa karakteristik lainnya seperti faktor-faktor kepribadian, sikap, ketangkasan, atau karakteristik fisik dan mental yang diperlukan bagi pegawai yang di butuhkan untuk pelaksanaan tugas-tugas.

Ada empat jenis analisisn jabatan menurut (Moekijat, 2011) sebagai berikut: analisis jabatan untuk persyaratan pegawai, analisis jabatan untuk tujuan pelatihan, analisis jabatan untuk menentukan tarif, serta analisis jabatan untuk perbaikan metode

### **3.3.3. Daftar Pustaka**

Bernadin, John H. Dan Joyce E.A. Russel. 1993. *Human Resource Management*. Singapore. Mc. Graw-Hill, Inc.

Moekijat. 2011. *Latihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung. Bandar Maju.

PERKA BKN No. 12 Tahun 2011 Tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan.

PerMenPan dan RB No. 33 Tahun 2011 Tentang Pedoman Analisis Jabatan.

## **BAB IV**

### **REKRUTMEN DAN SELEKSI ASN**

#### **4.1. Pendahuluan**

##### **4.1.1. Deskripsi Singkat**

Rekrutmen dan seleksi Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan salah satu isu yang sangat penting dalam pengelolaan manajemen kepegawaian di Indonesia. Secara teoritis, pengadaan pegawai merupakan proses rekrutmen, seleksi dan penempatan. Rekrutmen dan seleksi ASN di Indonesia melalui serangkaian fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mulai dari perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM), analisis jabatan, rekrutmen, seleksi, sosialisasi, dan latihan pra-jabatan. Rekrutmen dan seleksi ASN merupakan proses yang kompleks dan dilakukan berdasarkan sejumlah prinsip yaitu obyektivitas dan rasionalitas sebagai dasar pemikiran dan tindakan dalam proses pengambilan keputusan pengadaan ASN.

Proses rekrutmen pada ASN ada beberapa teknik yang digunakan antara lain *centralized Recruitment Technique*, *Decentralized Recruitment Technique* dan *Name Request*. Ada beberapa pertimbangan yang dilakukan oleh suatu organisasi

untuk melakukan rekrutmen dengan emnggunakan salah satu teknik tersebut. Salah satunya aspek biaya yang ada dimana dapat mempengaruhi teknik yang akan di ambil.

Pada Bab 4 ini akan mempelajari tentang pengertian rekrutmen, maksud dan tujuan rekrutmen, mengetahui teknik-teknik rekrutmen serta pengertian seleksi.

#### **4.1.2. Kompetensi Dasar**

Mendeskripsikan pengertian rekrutmen, maksud dan tujuan rekrutmen, teknik-teknik rekrutmen dan pengertian seleksi.

#### **4.1.3. Indikator**

1. Mahasiswa mampu memahami pengertian rekrutmen.
2. Mahasiswa mampu memahami maksud dan tujuan rekrutmen.
3. Mahasiswa mampu mengidentifikasi teknik-teknik rekrutmen.
4. Mahasiswa mampu memahami pengertian seleksi.

### **4.2. Pembahasan**

#### **4.2.1. Pengertian Rekrutmen**

Organisasi publik secara berkala merekrut pegawai atau ASN dengan tujuan menambah, menyesuaikan kembali kebutuhan keseluruhan tenaga kerja. Dalam proses rekrutmen pegawai tolak ukur yang di jadikan dasar adalah proses sebelumnya yaitu perencanaan SDM. Sehingga perencanaan SDM memegang peranan penting terhadap rekrutmen pegawai atau ASN.

Pegawai dalam suatu organisasi publik adalah sumber daya yang penting. Pegawai yang baik bida di dapat melalui

proses rekrutmen yang baik dan efektif. Rekrutmen merupakan tahap yang dapat mempengaruhi keberhasilan fungsi-fungsi manajemen SDM. Rekrutmen harus dilakukan secara serius dan hati-hati. Sehingga di dapatkan pegawai yang baik dan mampu memberikan pelayanan terbaik bagi seluruh warga negara.

Rekrutmen merupakan sebuah proses menemukan dan menarik para pelamar untuk menjadi pegawai pada sebuah organisasi tertentu. Selanjutnya menurut Henry Simamora rekrutmen juga dapat diartikan sebagai suatu aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan guna menutup kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Bernadin dan Russel mengemukakan pendapat bahwa rekrutmen merupakan proses penemuan dan penarikan para pelamar yang tertarik dan memiliki kualitas terhadap lowongan yang dibutuhkan. Menurut Rivai, 2005 rekrutmen adalah proses untuk mendapatkan sejumlah sumber daya manusia yang berkualitas untuk menuduki jabatan tertentu dalam suatu organisasi.

Arti penting aktivitas rekrutmen semakin besar dewasa ini karena beberapa sebab antara lain:

1. Mayoritas baik swasta maupun publik berasumsi bahwa akan mengalami kekurangan pegawai yang memiliki keahlian-keahlian yang dibutuhkan untuk pegawai-pegawai modern.
2. Perampingan organisasi dan langkah-langkah penghematan biaya yang dilancarkan dalam tahun-

tahun terakhir telah menyebabkan anggaran semakin kecil dibandingkan sebelumnya.

Kedua alasan tersebut menunjukkan bahwa rekrutmen menjadi semakin penting dalam mendapatkan pegawai yang baik dan sesuai dengan kemampuan pada jabatan yang di butuhkan. Khususnya dalam organisasi publik dewasa ini terjadi penataan kembali akibat arus reformasi yang mengagendakan upaya pembenahan jajaran birokrasi pemerintah. Kebijakan otonomi luas juga semakin menekan pemerintah daerah supaya dapat membiayai rumah tangga daerahnya. Dengan adanya hal tersebut maka organisasi sektor publik khususnya di daerah akan melakukan rekrutmen sendiri. Pemerintah hendaknya lebih berhati-hati dalam proses rekrutmen sehingga mendapat pegawai yang memiliki kemampuan standar serta komitmen yang tinggi maka organisasi publik dapat lebih menghemat biaya.

#### **4.2.2. Maksud Dan Tujuan Rekrutmen**

Maksud dan tujuan dari rekrutmen menurut (SP. Siagian,1994) adalah agar organisasi publik mendapat [ersediaan sebanyak mungkin calon-calon pelamar sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pilihan terhadap calon pegawai yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi. Mengingat fungsinya yang begitu besar maka sebuah proses rekrutmen harus mampu memikat para calon tenaga kerja untuk berbondong-bondong mengajukan lamaran.

Salah satu isu yang perlu diperhatikan dalam filosofi rekrutmen adalah apakah akan mempromosikan sebagian besar pegawai dari organisasi atautkah akan mengangkat dari



luar guna mengisi kekosongan pada semua jenjang hirarki. Organisasi publik sangat perlu mempertimbangkan masalah rekrutmen, mengingat rekrutmen juga merupakan sebuah pertimbangan karir pegawai. Rekrutmen pegawai dapat menarik individu yang saat ini dikaryakan oleh organisasi, karyawan-karyawan yang bekerja di organisasi lain, atau orang-orang yang tidak bekerja.

Program rekrutmen yang ideal adalah sebuah program di mana sejumlah pelamar yang berkualitas ditarik dan menerikma posisi jabatan tertentu yang dilakukan dengan cara yang snagat efisien. Kebijakan rekrutmen di masa lampau lebih memfokuskan pada penempatan posisi-posisi diisi dengan mempertimbangkan biaya serta pengisian lebih cepat, namun pada dewasa ini lebih menekankan pada dimensi kualitas pegawai. Rekrutmen yang menggunakan dimensi kualitas pegawai memiliki sudut pandang yang lebih memadai lebih komprehensiif. Aspek yang dipertimbangkan bukan hanya satu titik, yaitu sebuah posisi saja, melainkan lebih memandang kebutuhan organisasi secara utuh secara prospektif. Dengan demikian aspek dimensi keluasan organisasi, kinerja dan sekaligus aspek waktu bebrapa tahun yang akan datang.

Program rekrutmen yang baik perlu melayani banyak tujuan. Tujuan rekrutmen yang sering disebutkan adalah memikat sekumpulan besar pelamar kerja, namun kumpulan-kumpulan pelamar tersebut sedemikian besarnya sehingga sangat mahal biaya untuk pemprosesan. Untuk itu aktivitas rekrutmen memantapkan tujuan-tujuannya. Adapun tujuan rekrutmen adalah sebagai berikut:

1. Rekrutmen sebagai alat kendali sosial.
2. Rekrutmen sebagai teknik untuk memaksimalkan efisiensi.
3. Rekrutmen sebagai strategi responsivitas politik.

Ketiga tujuan diatas masing-masing memiliki fokus dan nilai yang berbeda. Khususnya tujuan keadilan sosial dengan tujuan efisiensi merupakan tujuan yang tidak dapat dipersatukan, karena satu dengan lainnya bertolak belakang. Rekrutmen yang bertujuan pencapaian keadilan sosial lebih berpihak pada kepentingan publik secara umum, bukan berpihak pada kepentingan spesifik yang harus dicapai oleh organisasi. Dalam hal ini rekrutmen dilakukan dengan memberikan pertimbangan proporsional kepada pihak yang perlu dilindungi, yang sangat mungkin berposisi sebagai pihak dirugikan akibat rekrutmen, apabila dibiarkan. Misalnya alokasi putra daerah dalam penerimaan pegawai, merupakan visualisasi rekrutmen sebagai alat keadilan sosial.

Rekrutmen yang bertujuan untuk memaksimalkan efisiensi merupakan sebuah rekrutmen yang biasanya dilakukan secara ketat. Tujuan rekrutmen dapat menjaring calon pegawai yang berkualitas, sehingga jika diterima kelak dapat memenuhi tuntutan organisasi. Pegawai yang diterima melalui testing yang sangat serius. Biasanya jumlah pendaftar dan latar belakangnya telah ditentukan, bahkan tidak jarang telah kerjasama dengan instansi tertentu, misalnya hanya menerima lulusan dari universitas tertentu saja.

Rekrutmen yang bertujuan untuk responsivitas politik, hal ini disesuaikan dengan gejolak di suatu Negara. Masalah-masalah diperbatasan, perubahan kebijakan politik yang

dibuat. Dengan kondisi yang berubah-ubah sangat mungkin kebutuhan SDM secara sektoral berubah-ubah pula.

Upaya mendapatkan pegawai yang baik dan memiliki komitmen yang tinggi memerlukan rancangan program rekrutmen yang baik. Dasar program rekrutmen yang baik mencakup faktor-faktor berikut:

1. Program rekrutmen memikat banyak pelamar yang memenuhi syarat.
2. Program rekrutmen tidak pernah mengkompromikan standar seleksi.
3. Berlangsung atas dasar yang berkesinambungan.
4. Program rekrutmen itu kreatif, imajinatif, dan inovatif.

Dari penjelasan diatas dapat dipahami bahwa proses rekrutmen harus bersifat pasti, tidak dapat ditawar dengan dalih apapun.

#### **4.2.3. Teknik-Teknik Rekrutmen**

Perekrutan pegawai yang dilakukan oleh sebuah organisasi publik maupun swasta mengenal teknik-teknik rekrutmen sebagai berikut:

1. *Centralized Recruitment Technique*
2. *Decentralized Recruitment Technique*
3. *Name Request*

Beberapa hal yang menentukan pemilihan teknik-teknik rekrutmen mencakup:

1. Aspek biaya yang tersedia.
2. Bagian-bagian yang membutuhkan pegawai dalam suatu instansi.

Rekrutmen akan lebih efisien jika dilakukan teknik tersentralisir sehingga menghemat biaya. Apabila suatu instansi memerlukan sejumlah pegawai yang memiliki keahlian tertentu maka memerlukan waktu yang lebih panjang. Maksudnya adalah agar para pelamar berkesempatan untuk mempelajari lowongan tersebut, mempertimbangkannya, dan akhirnya menyerahkan lamaran.

Untuk memproyeksikan secara tepat mengenai kebutuhan-kebutuhan pembayaran baru tidak mudah, hal ini menurut Cordoso karena:

1. Krisis politik atau pemotongan anggaran yang dapat secara drastis mempengaruhi kebutuhan-kebutuhan rekrutmen, dan karenanya berpengaruh terhadap kualitas dari pada perkiraan.
2. Para manajer cenderung memperkirakan terlalu tinggi jumlah pegawai yang mereka butuhkan, hanya karena menurut pandangan mereka lebih baik mempunyai banyak pelamar dari pada terlalu sedikit. Hal ini tentu bertentangan dengan keinginan dari instansi-instansi yang menangani MSDM di tingkat pusat untuk mengurangi biaya seleksi dengan cara mengurangi jumlah pelamar pada jumlah minimum yang dibutuhkan untuk menjamin bahwa semua posisi yang tersedia diisi dengan pelamar-pelamar yang berkualitas.
3. Posisi-posisi yang spesial membutuhkan sejumlah besar pelamar karena suatu presentase yang tinggi dari para pelamar mungkin ditolak oleh instansi yang menyeleksi karena tidak memenuhi persyaratan-

persyaratan spesialisasi dari posisi tersebut, walaupun mereka memenuhi semua persyaratan masuk yang umum.

Teknik rekrutmen yang didesentralisasikan biasanya dipergunakan oleh instansi-instansi yang relatif kecil. Untuk kebutuhan-kebutuhan rekrutmen yang bersifat terbatas dalam suatu instansi memiliki berbagai tipe pegawai. Rekrutmen semacam ini dipergunakan untuk posisi-posisi yang bersifat khusus, misalnya untuk jabatan-jabatan profesional, ilmiah, atau administratif untuk instansi tertentu.

Hampir semua instansi akan mempergunakan teknik rekrutmen terdesentralisir. Pertimbangan yang dipergunakan untuk memilih teknik ini adalah bahwa dengan teknik ini instansi dapat secara langsung mengendalikan proses rekrutmen. Kelemahan yang mungkin muncul dalam teknik rekrutmen terdesentralisir adalah hubungan dengan pemerintah pusat akan terputus, sehingga pemerintah pusat kehilangan kendali dalam proses rekrutmen.

Teknik *Name Request* (kombinasi antara politik dan pelayanan sipil). Teknik kombinasi antar politik dan sipil ini merupakan proses rekrutmen yang melibatkan nilai-nilai *political responsiveness* dan *managerial efficiency*. Khususnya lowongan jabatan profesional dan administratif tingkat atas, sistem ini lebih banyak dipergunakan tingkat atas, teknik ini sering dipergunakan walaupun teknik ini juga tidak terlepas dari kelemahan-kelemahan. Adapun kelemahan teknik ini adalah sebagai berikut:

1. Karena dapat mengarah kepada sistem *cronyism* dalam pengangkatan seseorang dan bisa

bertentangan dengan tujuan-tujuan *social equity* dari instansi-instansi.

2. Karena bisa membatasi hak-hak pegawai.
3. Dapat secara tidak adil mengeluarkan nama-nama dari para pelamar yang telah ada lebih dahulu dalam daftar.

#### **4.2.4. Pengertian Seleksi**

Dalam sebuah proses rekrutmen pegawai belum mengakhiri penyelenggaraan MSDM. Setelah melakukan rekrutmen pegawai maka sebuah instansi akan melakukan sebuah proses yaitu seleksi dan penempatan pegawai. Dari sejumlah pelamar yang telah mendaftar maka kemudian pelamar akan menjalani beberapa rangkaian proses yang telah ditetapkan sebelumnya.

Seleksi merupakan serangkaian kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seseorang pelamar diterima atau ditolak dalam suatu instansi tertentu setelah menjalankan serangkaian tes yang dilaksanakan sebelumnya. Seleksi juga dapat dikatakan sebagai proses memilih pelamar melalui tahapan-tahapan tes, sehingga diperoleh sejumlah pelamar yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan dan dinyatakan diterima.

Pada proses seleksi menyangkut pengambilan keputusan bersama. Organisasi atau instansi memutuskan untuk mengajukan atau tidak mengajukan suatu tawaran kerja dan seberapa menariknya tawaran kerja itu seharusnya. Proses pertama seleksi pada umumnya adalah seleksi berkas atau pemenuhan persyaratan administratif. Semua pelamar akan

di lihat kelengkapan berkas yang menjadi persyaratan lamaran.

### **4.3. Penutup**

#### **4.3.1. Evaluasi**

1. Apa yang dimaksud dengan rekrutmen? jelaskan makna penting rekrutmen menurut pendapat anda!
2. Menurut pendapat anda apa tujuan dari rekrutmen?
3. Apa saja teknik-teknik rekrutmen?
4. Menurut pendapat anda apa pengertian seleksi?

#### **4.3.2. Rangkuman**

Rekrutmen merupakan sebuah proses menemukan dan menarik para pelamar untuk menjadi pegawai pada sebuah organisasi tertentu. Maksud dan tujuan dari rekrutmen menurut (SP. Siagian,1994) adalah agar organisasi publik mendapat kersediaan sebanyak mungkin calon-calon pelamar sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pilihan terhadap calon pegawai yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi.

Teknik-teknik rekrutmen sebagai berikut: *Centralized Recruitment Technique, Decentralized Recruitment Technique, serta Name Request*. Rekrutmen akan lebih efisien jika dilakukan teknik tersentralisir sehingga menghemat biaya. Seleksi merupakan serangkaian kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seseorang pelamar diterima atau ditolak dalam suatu instansi tertentu setelah menjalankan serangkaian tes yang dilaksanakan sebelumnya. Seleksi juga dapat dikatakan sebagai proses memilih pelamar melalui tahapan-tahapan tes, sehingga diperoleh sejumlah pelamar

yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan dan dinyatakan diterima.

#### **4.3.3. Daftar Pustaka**

- Bernadin, John H. Dan Joyce E.A. Russel. 1993. *Human Resource Management*. Singapore. Mc. Graw-Hill, Inc.
- Henry Simamora. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Siagian P, Sodang. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Bina Aksara.
- Veithzal Rivai. 2005. *Kiat Kepemimpinan Dalam Abad ke-21*. Jakarta. Murai Kencana.

## **BAB V**

### **MANAJEMEN KINERJA ASN**

#### **5.1. Pendahuluan**

##### **5.1.1. Deskripsi Singkat**

Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki peran yang penting dalam mencapai tujuan yang dicita-citakan bangsa Indonesia. Tantangan yang dihadapi oleh ASN semakin banyak dan berat. Teknologi informasi yang berkembang pesat memudahkan akses berhubungan baik dalam negeri maupun luar negeri. Namun birokrasi di Indonesia dinilai belum maksimal. Hal tersebut dapat terlihat dari rendahnya kinerja ASN yang belum memberikan pelayanan prima bagi masyarakat Indonesia serta tingginya angka korupsi di Indonesia juga menunjukkan bahwa birokrasi kita belum cukup baik.

Dalam proses kinerja terdapat sebuah proses penilaian kinerja dimana pada penilaian kinerja dilakukan untuk



memberikan penilaian prestasi kinerja bagi para ASN dengan maksud sebagai langkah administratif dan pengembangan. Secara administratif, organisasi atau instansi pemerintah menjadikan penilaian kinerja menjadi sebuah dasar standar dalam membuat keputusan yang berkenaan dengan ASN. Sedangkan untuk pengembangannya yaitu untuk memotivasi dan meningkatkan keterampilan kerja.

Pada Bab 5 ini mempelajari tentang pengertian manajemen kinerja, tujuan manajemen kinerja, serta mengidentifikasi penilaian kinerja ASN.

#### **5.1.2. Kompetensi Dasar**

Mendesripsikan Manajemen Kinerja Aparatu Sipil Negara (ASN)

#### **5.1.3. Indikator**

1. Mahasiswa mampu memahami pengertian manajemen kinerja.
2. Mahasiswa mampu memahami tujuan manajemen kinerja.
3. Mahasiswa mampu memahami dan mengidentifikasi penilaian kinerja.

### **5.2. Pembahasan**

#### **5.2.1. Pengertian Manajemen Kinerja**

Upaya menilai ujuk kerja pegawai atau ASN diperlukan sebuah proses evaluasi. Selain memberikan kontribusi kepada organisasi, evaluasi kinerja juga memberikan kontribusi kepada pegawai yang bersangkutan. Manajemen kinerja merupakan suatu proses sistematis terdiri dari perencanaan,

kinerja, pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja, penilaian kinerja, tindak lanjut dan sistem informasi kinerja.

Pengertian Manajemen Kinerja menurut **Armstrong dan Baron (1998)**, Manajemen Kinerja merupakan pendekatan strategis dan terintegrasi untuk memberikan hasil yang sukses dalam organisasi dengan meningkatkan kinerja dan mengembangkan kemampuan tim dan individu.

Manajemen kinerja menurut Amstrong yaitu sebagai sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standar dan persyaratanpersyaratan atribut yang disepakati.

Beberapa pendapat ahli diatas maka dapat dirumuskan bahwa manajemen kinerja merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumber daya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis serta terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi.

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Pencapaian tujuan organisasi menunjukkan hasil kerja/prestasi organisasi dan menunjukkan kinerja organisasi. Hasil kinerja organisasi didapat dari serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh organisasi tersebut. Dalam mencapai tujuan yang hendak dicapai maka sebuah organisasi membutuhkan manajemen kinerja dalam proses tersebut.

Degan demikian hakikat manajemen kinerja adalah bagaimana mengelola seluruh kegiatan organisasi untuk

mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Nilai terpenting dari manajemen kinerja yaitu pada evaluasi kinerja yang menyangkut penentuan tingkat kontribusi pegawai pada organisasi tersebut.

#### **5.2.2. Tujuan Manajemen Kinerja**

Manajemen kinerja dalam praktiknya memiliki berbagai tujuan yang dapat membantu keefektifan dan keefisienan kerja. Adapun tujuan manajemen kinerja menurut Noe dkk sebagai berikut:

1. Tujuan Strategik

Manajemen kinerja harus mengkaitkan kegiatan pegawai dengan tujuan organisasi. Pelaksanaan strategi tersebut perlu mendefinisikan hasil yang akan dicapai, perilaku, karakteristik pegawai yang dibutuhkan untuk melaksanakan strategi.

2. Tujuan Administratif

Organisasi banyak menggunakan informasi manajemen kinerja khususnya evaluasi kinerja untuk kepentingan administratif.

3. Tujuan Pengembangan

Tujuan umum manajemen kinerja adalah menciptakan budaya para individu dan kelompok memikul tanggung jawab bagi usaha peningkatan proses kerja dan kemampuan yang berkesinambungan.

#### **5.2.3. Penilaian Kinerja**

Pada prinsipnya penilaian kinerja merupakan cara pengukuran kontribusi dari individu dalam sebuah instansi. Nilai penting dalam penilaian kinerja adalah menyangkut

penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang sudah menjadi tanggung jawabnya. Penilaian kinerja adalah sebagai cara untuk mengukur kontribusi pegawai kepada organisasi. Dengan mengetahui kontribusi pegawai, maka selanjutnya dapat digunakan sebagai upaya menyusun program penghargaan dan kompensasi di samping untuk program peningkatan kemampuan individu juga.

Bernadin dan Russell mengatakan bahwa kinerja adalah catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Sedangkan kinerja suatu jabatan secara keseluruhan sama dengan jumlah dari kinerja fungsi pegawai atau kegiatan yang dilakukan.

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien karena adanya kebijakan atau program penilaian prestasi kinerja berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik SDM yang ada. Untuk keperluan penilaian kinerja pegawai publik diperlukan adanya informasi yang relevan dan reliabel tentang prestasi kerja masing-masing. Di samping informasi yang lengkap juga dibutuhkan informasi yang berkualitas dan valid. Dengan demikian untuk kebutuhan penilaian kinerja juga membutuhkan sistem informasi manajemen.

Permasalahan yang muncul dalam proses penilaian kinerja terletak pada bagian obyektivitas penilaian dapat dipertahankan. dengan kemampuan mempertahankan obyektivitas penilaian, maka hasil penilaian menjadi terjaga

akurasi dan validitasnya. Adapun tujuan penilaian antara lain sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui tujuan dan sasaran manajemen dan pegawai.
2. Memotivasi pegawai untuk memperbaiki kinerjanya.
3. Mendistribusikan reward dari organisasi yang dapat berupa penambahan gaji dan promosi jabatan.
4. Mengadakan penelitian manajemen personalia.

Adapun manfaat penilaian kinerja sebagai berikut:

1. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
2. Perbaikan kinerja
3. Kebutuhan latihan dan pengembangan
4. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja.
5. Kepentingan penelitian kepegawaian.
6. Membantu diagnosis terhadap kesalahan disain pegawai.

### **5.3. Penutup**

#### **5.3.1. Evaluasi**

1. Apa pengertian manajemen kinerja? Jelaskan bagaimana pendapat anda!
2. Menurut pendapat anda apa tujuan adanya manajemen kinerja?
3. Menurut pendapat anda apa yang dimaksud penilaian kinerja?
4. Menurut pendapat anda apa hubungan antara manajemen kinerja dan penilaian kinerja?

#### **5.3.2. Rangkuman**

Manajemen kinerja menurut Amstrong yaitu sebagai sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standar dan persyaratanpersyaratan atribut yang disepakati. Pencapaian tujuan organisasi menunjukkan hasil kerja/prestasi organisasi dan menunjukkan kinerja organisasi. Hasil kinerja organisasi didapat dari serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh organisasi tersebut. Dalam mencapai tujan yang hendak dicapai maka sebuah organisasi membutuhkan manajemen kinerja dalam proses tersebut. Adapun tujuan manajemen kinerja yaitu tujuan strategik, tujuan administratif, serta tujuan pengembangan.

Nilai penting dalam peilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang sudah menjadi tanggung jawabnya. Penilaian kinerja adalah sebagai cara untuk mengukur kontribusi pegawai kepada organisasi. Dengan mengetahui kontribusi pegawai, maka selanjutnya dapat digunakan sebagai upaya menyusun program penghargaan dan kompensasi di samping untuk program peningkatan kemampuan individu juga. Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien karena adanya kebijakan atau program penilaian prestasi kinerja berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik SDM yang ada.

### **5.3.3. Daftar Pustaka**

Armstrong, Michael. 1988. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta. Gramedia.

Bernadin, John H. Dan Joyce E.A. Russel. 1993. *Human Resource Management*. Singapore. Mc. Graw-Hill, Inc.

## **BAB VI**

### **REMUNERASI ASN**

#### **4.1. Pendahuluan**

##### **4.1.1. Deskripsi Singkat**

Remunerasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh sebuah organisasi atau instansi kepada pegawai sebagai akibat dari prestasi dan kewajiban-kewajiban yang telah dilakukan dalam kurun waktu tertentu dalam mencapai tujuan yang hendak dicapai. Dalam konteks pemerintah, remunerasi dikaitkan dengan penataan sistem penggajian yang berdasarkan pada penilaian kinerja. Tujuan dari adanya remunerasi adalah untuk meningkatkan kesejahteraan Aparatur Sipil Negara (ASN) dan hal tersebut berdampak pada produktivitas ASN.

Ketepatan organisasi atau instansi pemerintah dalam menentukan pilihan remunerasi yang dinilai tepat akan memberikan dampak yang efektif bagi sistem remunerasi sebuah organisasi. Remunerasi pada ASN dapat memberikan dampak kepada kualitas ASN.

Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) merupakan salah satu program yang diberikan pemerintah untuk ASN. Dimana pemberian TPP didasarkan pada hasil pencapaian kinerja selama satu bulan diluar gaji yang diterima dengan sah, sesuai

ketentuan peraturan dan perundang-undangan yang telah ditetapkan.

Pada Bab 6 ini akan mempelajari tentang pengertian remunerasi, skema remunerasi, tujuan remunerasi serta Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) di Indonesia.

#### **4.1.2. Kompetensi Dasar**

Mendeskripsikan remunerasi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia.

#### **4.1.3. Indikator**

1. Mahasiswa mampu memahami pengertian remunerasi.
2. Mahasiswa mampu menganalisis skema remunerasi.
3. Mahasiswa mampu memahami tujuan remunerasi.
4. Mahasiswa mampu memahami kebijakan tambahan penghasilan pegawai (TPP).

### **6.2. Pembahasan**

#### **6.2.1. Pengertian Remunerasi**

Remunerasi merupakan kata serapan dari kata bahasa Inggris *remunerate* menurut *Oxford American Dictionaries* berarti *pay (someone) for services rendered or work done*. Sedangkan dalam kamus besar bahasa Indonesia kata remunerasi diartikan sebagai pemberian hadiah (penghargaan atas jasa dsb); imbalan.

Remunerasi dapat diartikan sebagai jumlah kompensasi secara keseluruhan yang diterima oleh pegawai atas hasil kerja atau jasa yang telah dikerjakan (Marwansyah, 2010). Mochammad Surya (2004:8) menyebutkan bahwasannya



remunerasi memiliki makna seperti “sesuatu” yang diperoleh para pegawai sebagai imbalan dari kontribusi yang telah diberikannya kepada organisasi tempat bekerja. Mondy dan Noe dalam Marwansyah (2010:269) juga menyatakan bahwa remunerasi sebagai bentuk imbalan yang diterima seorang pegawai atas kontribusi dalam organisasi.

Menurut Suryani (2016) remunerasi adalah: “Penataan kembali sistem penggajian yang dikaitkan dengan sistem penilaian kinerja.” Sedangkan pendapat Dessler (2015): *“Employee compensastionnis all forms of pay rewards going to employee and arising from their employment.”* Lain halnya yang dikemukakan Pora dalam Pangestika Fitriyana (2016:3): “Suatu tindakan balas jasa atau imbalan yang diterima karyawan/pekerja dari pengusaha atas prestasi yang diberikan pekerja dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan.”

Ruky (2005: 9) berpendapat, remunerasi yaitu imbalan yang mempunyai cakupan luas dari upah atau gaji. Menurut Surya (2004) dalam Angliawati (2016) menyebutkan bahwa remunerasi adalah berupa sesuatu yang diterima pegawai sebagai imbalan dari kontribusi yang telah diberikannya kepada organisasi tempat bekerja. Remunerasi juga merupakan imbalan atau balas jasa yang diberikan kepada tenaga kerja sebagai akibat dari prestasi yang telah diberikannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Sofa, 2008 dalam Isyandi, 2014).

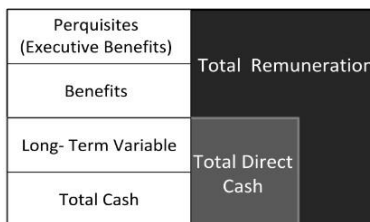
Dalam konteks birokrasi pemerintah, remunerasi dikaitkan dengan penataan kembali sistem penggajian pegawai didasarkan pada penilaian kinerja, dengan tujuan

terciptanya sistem tata kelola pemerintah yang baik dan bersih. (Desvaliana, 2012).

Menurut pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa remunerasi merupakan imbalan yang mempunyai cakupan luas dari upah atau gaji diterima pegawai atas kontribusi terhadap organisasi atas usaha dan kinerjanya yang baik bertujuan untuk mensejahterakan pegawai itu sendiri.

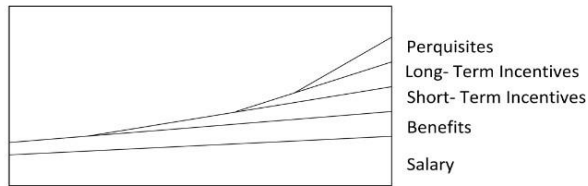
### 6.2.2. Skema Remunerasi

Dugan Et Al (2008) remunerasi merupakan semua hal yang dapat dinilai dengan uang terdiri atas *perquisites*, *benefits*, dan total *direct cash*. *Perquisites* disebut *executive benefits*, yaitu tunjangan khusus bagi eksekutif atas keuntungan atau pencapaian target perusahaan. *Benefits* merupakan tunjangan yang dapat diperoleh oleh para pekerja atas suatu tugas atau kewajiban yang dijalankannya, seperti tunjangan kesehatan atau asuransi. Sementara itu, *long term-variable* adalah sesuatu yang diperoleh karyawan dalam jangka panjang hingga orang tersebut meninggal, seperti dana pensiun. Total *direct cash* merupakan jumlah dari total *cash* dan *long-term variable* yang terdiri atas beberapa komponen seperti upah per jam, gaji, bonus, serta dana pensiun. Berikut gambaran remunerasi menurut Dugan Et Al (2008):



Gambar 2 Remunerasi Menurut Dugan *et al* (2008) \_\_\_\_\_

Hal serupa dikemukakan Ellig (2007), menyatakan bahwa kompensasi terdiri atas lima elemen, yaitu *perquisites*, *long-term incentives*, *short-term incentives*, *benefits*, dan *salary* yang digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3 Remunerasi Menurut Ellig (2007)

### 6.2.3. Tujuan Remunerasi

Hasibuan (2012) menyatakan bahwa tujuan remunerasi adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, motivasi, disiplin, pengadaan efektif, stabilitas karyawan, pengaruh serikat buruh dan pengaruh peraturan pemerintah. Dasarnya remunerasi seharusnya memberikan kepuasan kepada semua pihak yaitu karyawan, penguasaha, perusahaan, masyarakat dan pemerintah. Menurut Notoadmodjo (2009) tujuan-tujuan yang harus dicapai dalam pemberian remunerasi adalah:

- a. Menghargai Prestasi Kerja  
 Dalam penerapan sistem remunerasi diharapkan mampu mendorong kinerja karyawan. Semakin baik kinerja karyawan tersebut maka jumlah remunerasi yang didapatkan akan semakin besar.
- b. Menjamin Keadilan  
 Sistem remunerasi yang baik adalah yang mampu menjamin rasa keadilan dari kedua unsur. Masing-masing karyawan akan mendapatkan besaran

remunerasi sesuai dengan tugas, jabatan, wewenang, fungsi dan prestasi kerjanya.

- c. Mempertahankan Karyawan  
Penerapan sistem remunerasi yang baik akan mendorong komitmen karyawan untuk lebih loyal di tempat mereka bekerja.
- d. Memperoleh Karyawan yang Berkualitas  
Pemberian remunerasi yang baik maka akan menarik calon karyawan lebih banyak. Dengan demikian seleksi karyawan menjadi lebih kompetitif dan bisa meningkatkan daya saing.
- e. Pengendalian Biaya & Peningkatan Pendapatan
- f. Penerapan sistem remunerasi yang baik akan berpengaruh pada kinerja karyawan sehingga produktivitas meningkat, pendapatan meningkat dan lebih efektif dan efisien dalam pengendalian keuangan.
- g. Memenuhi Peraturan-Peraturan  
Diantaranya adalah Upah Minimum Kabupaten (UMK), Ketentuan Lembur, Jaminan Sosial Tenaga Kerja (Jamsostek), Asuransi Tenaga Kerja (Astek) dan fasilitas lainnya.

Menurut Samsudin (2006) bahwa tujuan pemberian remunerasi antara lain:

1. Pemenuhan Kebutuhan Ekonomi  
Pegawai menerima remunerasi berupa gaji, upah, atau bentuk lain untuk memenuhi kebutuhan ekonomi.
2. Menunjukkan Keseimbangan dan Keadilan

Berarti pemberian remunerasi berhubungan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh pegawai pada jabatannya, sehingga tercipta keseimbangan antara *output* dan input.

3. Memajukan Lembaga dan Perusahaan  
Suatu lembaga berani memberikan remunerasi yang tinggi dapat dijadikan tolak ukur, semakin berhasil lembaga tersebut membangun prestasi kerja pegawainya, karena pemberian remunerasi yang tinggi hanya apabila lembaga tersebut memiliki pendapatan yang cukup tinggi dan mau memberikan remunerasi yang tinggi pula dengan harapan akan semakin maju.
4. Meningkatkan Produktivitas Kerja  
Pemberian remunerasi yang makin baik akan dapat mendorong pegawai bekerja lebih produktif.

Mahmudi (2007:167) mengatakan bahwa tujuan remunerasi sebagai berikut :

1. Untuk menarik orang-orang yang berkompeten, berkualitas, dan berkarakter bergabung dalam organisasi;
2. Untuk mempertahankan orang-orang yang memiliki keunggulan, kompetensi, berkualitas dan berkarakter baik yang sudah bergabung dengan organisasi agar bertahan di organisasi;
3. Untuk menjaga agar orang-orang dalam organisasi tetap bekerja karena remunerasi yang tidak memadai memungkinkan pegawai mogok kerja;

4. Untuk memotivasi pegawai agar mencapai prestasi yang baik.

Secara umum dapat disimpulkan bahwa tujuan remunerasiadalah:

1. Mendorong terciptanya sumber daya manusia yang berkualitas;
2. Menjaga sumber daya manusia yang produktif,dan membentuk perilaku yang orientasinya pada layanan dan juga mengurangi serta mencegah adanya tindakan korupsi, kolusi dan nepotisme;
3. Menciptakan persaingan positif diantara tenaga kerja di suatu perusahaan;
4. Menghasilkan penghasilan atau keuntungan sebesar-besarnya pada sebuah perusahaan dengan memanfaatkan modal se-efektif dan se-efisien mungkin;
5. Menciptakan dan meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja;
6. Menciptakan tata pengelolaan perusahaan yang baik dan bersih.

#### **6.2.4. Kebijakan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP)**

Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) adalah segala pembayaran tambahan dan pendapatan sah atau gaji yang merupakan salah satu bentuk kompensasi tidak langsung yang diberikan untuk meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil. Kompensasi Tambahan Penghasilan Pegawai sesuatu yang diterima sebagai balas jasa kerja (Sedarmayanti, 2011, 239).

Berdasarkan Permendagri Nomor 13 Tahun 2006, Pasal 39 Ayat (2) berbunyi: “Tambahan penghasilan sebagaimana

dimaksud pada Ayat (1) diberikan dalam rangka peningkatan kesejahteraan pegawai berdasarkan beban kerja, tempat bertugas atau kondisi kerja, kelangkaan profesi atau prestasi kerja”. Dengan ketentuan tersebut maka memungkinkan bagi pemerintah Provinsi untuk memberikan Tambahan Penghasilan bagi PNS daerah.

Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil juga ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 1980 dibuat pada tanggal 13 Maret 1980 berbunyi: “Pemerintah memberikan tambahan penghasilan bagi pegawai negeri dan pejabat negara dalam rangka meningkatkan mutu, prestasi kerja serta untuk mencapai daya guna yang sebesar-besarnya, maka dipandang perlu untuk memberikan tunjangan tambahan penghasilan bagi pegawai”.

Pendekatan untuk memberikan kompensasi tunjangan tambahan penghasilan terhadap PNS sebagai salah satu solusi yang obyektif dalam mengatasi rendahnya pendapatan PNS.

Harapan kebijakan itu berdampak kepada peningkatan kesejahteraan pegawai. Pemberian tambahan penghasilan tersebut bersifat rutin diterima pegawai per-bulan sehingga menumbuhkan keyakinan pegawai dalam menetapkan perencanaan kebutuhan hidupnya. Disisi lain pemberian tambahan penghasilan diarahkan agar seluruh PNS termasuk pegawai pada garis depan pelayanan agar dapat meningkatkan disiplin dan kinerjanya dan dapat memberikan kualitas layanan sesuai standar prosedur (SOP) yang ditetapkan. Pemerintah daerah dapat memberlakukan sanksi yang tegas bagi pegawai yang menerima suap dalam memberikan layanan masyarakat.

Berdasarkan Peraturan Gubernur kompensasi Tambahan Penghasilan Pegawai (TTP) adalah penghasilan yang diperoleh berdasarkan atas hasil pencapaian kinerja selama satu bulan diluar gaji yang diterima dengan sah, sesuai ketentuan peraturan dan perundang-undangan yang telah ditetapkan. Tambahan penghasilan bisa diartikan juga sebagai upah diluar gaji yang diterima oleh pegawai sebagai sarana untuk memotivasi berupa materi, yang diberikan sebagai suatu pendorong dengan sengaja kepada para pekerja agar dalam diri mereka timbul semangat yang besar untuk meningkatkan produktivitas kerjanya dalam organisasi.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan yang dialih bahasakan oleh Suparno Eko Widodo (2015:120) tujuan pemberian kompensasi berupa TPP antara lain adalah :

1. Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawannya. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/ majikan wajib membayar kompensasi.

2. Kepuasan Kerja

Karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dengan pemberian kompensasi.

3. Pengadaan Efektif

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

4. Motivasi



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

5. Stabilitas Kinerja

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

6. Disiplin

Memberikan balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan akan semakin baik.

### **6.3. Penutup**

#### **6.3.1. Evaluasi**

1. Kemukakan pendapat anda mengenai makna remunerasi!
2. Sebutkan dan jelaskan skema remunerasi!
3. Jelaskan menurut pendapat anda apa tujuan remunerasi?
4. Apa yang anda pahami tentang Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP)?

#### **6.3.2. Rangkuman**

Dalam konteks birokrasi pemerintah, remunerasi dikaitkan dengan penataan kembali sistem penggajian pegawai didasarkan pada penilaian kinerja, dengan tujuan terciptanya sistem tata kelola pemerintah yang baik dan bersih. Pada dasarnya, tujuan remunerasi memberikan kepuasan pada semua pihak. Dalam pemberian remunerasi ada tujuan lain juga yang harus dicapai, antara lain: (a) untuk menghargai prestasi kerja yang dicapai, (b) menunjukkan adanya keadilan dan keseimbangan, (c) mendorong

terciptanya sumber daya manusia yang produktif dan berkualitas, serta (d) untuk mensejahterakan tenaga kerja.

Kondisi ideal aparatur sipil negara (ASN), selain remunerasi sebagai bentuk kepuasan pencapaian dari kinerjanya ada istilah lain yakni tambahan penghasilan pegawai (TPP). Tambahan penghasilan pegawai merupakan segala pembayaran dan pendapatan tambahan yang sah yang diberikan sebagai bentuk balas jasa dari kerja mereka. Pemberian dalam pendekatan tersebut sebagai salah satu solusi obyektif dalam mengatasi rendahnya pendapatan atau gaji ASN.

Perbaikan garis depan pelayanan dalam meningkatkan disiplin dan kinerja yang berkualitas sesuai dengan SOP yang ditetapkan merupakan sisi lain dari pemberian tambahan penghasilan tersebut. Upaya dalam pemberian kompensasi berupa TPP juga bertujuan: (a) ikatan dalam kerja sama, (b) kepuasan dalam bekerja, (c) pencapaian efektifitas, (d) motivasi, (e) stabilitas kinerja, serta (f) disiplin pegawai.

### **6.3.3. Daftar Pustaka**

- Hasibuan, Malayu S.P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Notoatmodjo, DR. Soekidjo. (1992). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Vuty Desvaliana (2012), *Hubungan Remunerasi Dengan Tingkat EMPLOYEE ENGAGEMENT di Sekretariat Jendral Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia*. UI Depok.
- Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.

Yuli Sagita (2012), *Pengaruh Implementasi Remunerasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Di PT PDAM Kota Bandung*. UPI Bandung.

## **BAB VII**

### **PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA ASN**

#### **7.1. Pendahuluan**

##### **7.1.1. Deskripsi Singkat**

Seiring berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi maka setiap organisasi atau instansi harus mampu menerapkan, memanfaatkan, serta mengelola ilmu pengetahuan dan teknologi sebagai pijakan dalam mengembangkan organisasi atau instansi tersebut. Sejalan dengan perkembangan tersebut maka pelaksanaan berbagai program yang dilakukan organisasi atau instansi harus sejalan dengan kemajuan dan perkembangan yang ada pada masyarakat.

Pegembangan SDM juga merupakan suatu cara efektif untuk menghadapi beberapa tantangan yang dihadapi oleh banyak organisasi atau instansi. Pengembangan SDM merupakan aktivitas memelihara dan meningkatkan kompetensi guna mencapai efektivitas organisasi. Pengembangan pegawai dapat diwujudkan melalui pengembangan karier, serta pendidikan dan pelatihan. Pengembangan SDM ASN penting dilaksanakan karena adanya perubahan baik manusia, teknologi, pekerjaan maupun

organisasi. Pelaksanaan pengembangan harus berdasarkan metode-metode yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pada Bab 7 ini akan mempelajari tentang pengertian pengembangan SDM, tujuan pengembangan ASN, tahapan-tahapan pengembangan ASN, pengembangan karier serta pelatihan pegawai.

#### **7.1.2. Kopetensi Dasar**

Mendeskripsikan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur Sipil Negara (ASN).

#### **7.1.3. Indikator**

1. Mahasiswa mampu memahami pengertian pengembangan SDM.
2. Mahasiswa mampu memahami tujuan pengembangan SDM.
3. Mahasiswa mampu menganalisis tahapan-tahapan pengembangan SDM.
4. Mahasiswa mampu menganalisis penilaian kebutuhan pengembangan SDM.
5. Mahasiswa mampu memahami pengertian pengembangan karir.
6. Mahasiswa mampu memahami latihan pegawai.

### **7.2. Pembahasan**

#### **7.2.1. Pengertian pengembangan SDM**

Pengembangan (*development*) merupakan salah satu fungsi manajemen. Pengembangan merupakan hal penting dikarenakan adanya tuntutan pekerjaan sebagai akibat dari era globalisasi. Organisasi publik atau pemerintah tidak lepas dari pengaruh era globalisasi yang mengharuskan aparatur pemerintahan memberikan pelayanan sesuai dengan keinginan masyarakat. Hasibuan (2002:69) mengemukakan

bahwa: “pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, konseptual, teoritis, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan serta pelatihan”.

Menurut Andrew E. Sikula pengembangan adalah satu proses pendidikan jangka panjang dengan prosedur sistematis dan terorganisasi dimana pegawai mempelajari pengetahuan konseptual serta teoritis untuk mencapai tujuan. Suprihanto berpendapat bahwa pengembangan merupakan suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan pegawai dengan cara meningkatkan pengetahuan umum termasuk peningkatan penguasaan teori, pengambilan keputusan dalam menghadapi persoalan organisasi.

Dari pengertian yang dikemukakan oleh para ahli di atas, maka pengembangan tersebut dapat dikatakan sebagai suatu proses peningkatan kemampuan atau pendidikan jangka panjang untuk meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia (*human relation*) untuk mencapai tujuan umum yang dilakukan secara sistematis dan terorganisasi serta dilakukan oleh pegawai manajerialnya (tingkat atas dan menengah).

Kekayaan yang paling berharga dalam suatu organisasi ialah sumber daya manusia (SDM). Sumber Daya Manusia merupakan investasi sangat berharga bagi sebuah organisasi yang perlu dijaga dan dipelihara. Setiap organisasi harus mempersiapkan program yang berisi kegiatan yang dapat meningkatkan kemampuan dan profesionalisme SDM supaya organisasi bisa bertahan dan berkembang sesuai dengan

lingkungan organisasi. Untuk mencapai produktifitas yang maksimum, organisasi harus menjamin dipilihnya tenaga kerja yang tepat dengan pekerjaan serta kondisi yang memungkinkan mereka bekerja secara optimal.

Menurut Mathis dan Jackson (Sarbani; 2013) sumber daya manusia merupakan proses pembentukan sistem manajemen untuk memastikan potensi yang dimiliki manusia dimanfaatkan secara efektif dan efisien dalam tujuan organisasi. Pengembangan SDM melibatkan proses mengubah perilaku (*behavior engineering*) demi tujuan organisasi. Pengembangan SDM adalah kegiatan yang harus dilakukan oleh perusahaan atau organisasi agar pengetahuan, kemampuan, dan ketrampilan mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan.

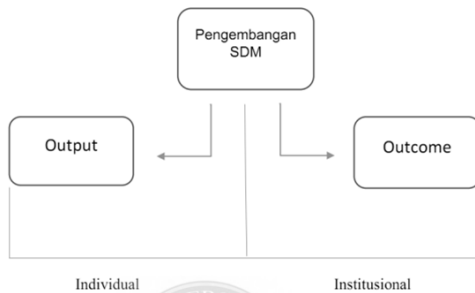
### **7.2.2. Tujuan Pengembangan SDM**

Tujuan Pengembangan adalah memperbaiki tingkat efektivitas kinerja pegawai dalam mencapai hasil yang ditetapkan. Sifat pengembangan adalah pengembangan pengetahuan, pengembangan keterampilan, perubahan sikap. Tujuan pengembangan harus nyata dan dapat diukur, maksudnya setiap kegiatan yang dilakukan nyata kemana arahnya serta dapat dikerjakan, harus disesuaikan dengan kondisi.

Pengembangan SDM tujuannya untuk meningkatkan kualitas profesionalisme dan keterampilan para pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal. Dengan mengembangkan kecakapan pegawai dimaksudkan untuk menambah keahlian kerja tiap pegawai sehingga di

dalam melaksanakan tugas-tugasnya dapat lebih efisien dan produktif. Oleh karena itu, organisasi perlu terus melakukan pengembangan SDM, karena investasi di dalam pengembangan SDM merupakan pengeluaran yang ditujukan untuk memperbaiki kapasitas produktif dari manusia.

Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia



Dari gambar diatas, hasil paling langsung dapat diamati dari suatu program pengembangan sumber daya manusia disebut “*Output*”, yakni dalam bentuk Sumber Daya Manusia yang memperbaiki kualitasnya. Bila *output* ini telah dikembalikan ke tempat kerjanya masing-masing, maka diharapkan dapat menghasilkan “*Outcome*”, yakni berdimensi organisasional.

### 7.2.3. Tahap-tahap Pengembangan ASN

Menurut Hasibuan, pengembangan harus bertujuan meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan supaya prestasikerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal. Pengembangan tidak bisa dipisahkan dari pendidikan dan pelatihan, dapat berjalan secara optimal bila dilakukan melalui cara-cara yang terencana dan secara mendasar dan sistematis.

Adapun pengembangan sumber daya manusia (ASN) yang dapat dilakukan dengan tahap-tahap sebagai berikut:

1) Pendidikan

Suatu kegiatan untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan, memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan. Menurut Suprihanto (2001:74) pendidikan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan pegawai dengan cara meningkatkan pengetahuan dan pengertian tentang pengetahuan umum dan pengetahuan ekonomi pada umumnya, termasuk peningkatan penguasaan teori dalam menghadapi persoalan-persoalan organisasi.

2) Pelatihan

Salah satu jenis proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan praktek bukan teori. Pelatihan membantu pegawai dalam memahami suatu pengetahuan praktis, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan, sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuan (Edy Sutrisno, 2011:62).

Pelatihan adalah proses sistematis pengubahan perilaku para pegawai dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. Pelatihan dan pengembangan penting karena



keduanya merupakan cara yang digunakan oleh organisasi untuk mempertahankan, menjaga, memelihara, pegawai publik dalam organisasi dan sekaligus meningkatkan keahlian para pegawai untuk kemudian dapat meningkatkan produktivitasnya (Ambar Teguh Sulitiyani & Rosidah, 2003:175).

Menurut Handoko (2001 : 103), tujuan diadakannya pendidikan dan pelatihan untuk menutup *Gap* (jurang pemisah) antara kecakapan atau kemampuan dengan meminta jabatan. Berdasarkan uraian tersebut, disimpulkan bahwa tujuan dari pendidikan dan pelatihan adalah meningkatkan *skill* (keahlian) kerja, lebih produktif, makin cakap, memelihara alat-alat kerja serta rasa tanggung jawab tinggi dalam melakukan pekerjaan.

#### **7.2.4. Penilaian Kebutuhan Pengembangan ASN**

Upaya penyelenggaraan pemerintah membutuhkan peran aparatur dengan dukungan bagaimana aparatur birokrasi publik melaksanakan tugas dan fungsinya. Menciptakan kinerja pemerintah dalam rangka penilaian kebutuhan pengembangan ASN, salah satu aspek yang perlu diperhatikan yakni menyangkut profesionalitas sebagai sumber daya manusia penyelenggara pemerintah. Istilah profesional diartikan suatu kemampuan dan keterampilan seseorang dalam melakukan pekerjaan menurut bidang dan tingkatan masing-masing.

Berdasarkan Peraturan Menteri Aparatur Sipil Negara Nomor 38 Tahun 2018 Tentang Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara yang menyatakan bahwa

Profesionalitas ASN acuan ukur keberhasilan ASN dalam melaksanakan fungsinya sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, serta penghubung dan pemersatu bangsa. Untuk mengetahui profesionalitas ASN diperlukan pengukuran IP (Indeks Profesionalitas) ASN guna melihat dalam melaksanakan tugas jabatan yang diemban.

Terdapat 4 indeks profesionalitas ASN yang ditentukan berdasarkan dimensi, yang meliputi:

1. Kualifikasi  
berdasarkan indikator riwayat pendidikan formal terakhir yang dicapai.
2. Kompetensi  
dari indikator riwayat pengembangan.
3. Kinerja  
berdasarkan penilaian prestasi kerja ASN.
4. Disiplin  
merujuk pada riwayat penjatuhan hukuman atau sanksi disiplin yang pernah di alami.

Upaya untuk meningkatkan profesionalisme aparatur yang berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi bukanlah pekerjaan mudah, maka kemampuan aparatur untuk beradaptasi dengan fenomena yang terjadi merupakan jawaban bagi permasalahan tersebut. Kemampuan aparatur dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal dan internal organisasi dijadikan tolak ukur profesionalisme aparatur. Pandangan Widodo (2007:45) profesionalisme dalam diri aparat dilihat dari segi:

1. Kreatifitas

Kemampuan menghadapi hambatan dalam memberikan pelayanan publik berupa inovasi.

2. Inovasi

Wujud keinginan dan tekad untuk menemukan cara, metode kerja baru, dalam tugasnya.

3. Responsifitas (*Responsivity*)

Mengantisipasi dan menghadapi aspirasi, perkembangan, tuntutan, dan pengetahuan baru birokrasi harus cepat agar tidak tertinggal pelaksanaan tugas dan fungsinya.

Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (2009:92) mengemukakan bahwa, aparat didalam sebuah institusi pemerintahan (ASN) dapat dikatakan profesional apabila memenuhi syarat sebagai berikut :

1. Terampil, Kreatif, Inovatif

Aparat harus mampu melahirkan ide-ide terbaru didalam melaksanakan atau merumuskan suatu pekerjaan serta mampu dengan tanggap untuk merespon kendala-kendala yang terjadi pada saat melaksanakan sebuah pekerjaan.

2. Komitmen Terhadap Tugas, dan Program

Dalam melaksanakan pekerjaannya sehari-hari, aparat harus berkomitmen dengan apa yang telah menjadi tanggung jawabnya, disiplin didalam melaksanakan tugas, serta berpegang teguh pada setiap peraturan-peraturan yang telah ditetapkan bersama.

3. Komitmen Terhadap Pelayanan Publik

Terwujudnya cita-cita untuk menumbuhkan kinerja SDM yang professional, dibutuhkan aparat yang harus memiliki kejujuran dalam melaksanakan sebuah pekerjaan terutama menyangkut hak layak orang ramai serta mampu menerima atau peduli terhadap kritik dan saran yang diberikan oleh pihak luar maupun dalam hal ini publik.

4. Bekerja Berdasarkan Sifat dan Etika

Adanya attitude individu yang baik dapat memberikan pengaruh baik untuk menjalankan tugas serta tanggungjawabnya.

5. Memiliki Daya Tangkap dan Akuntabilitas

Gerak cepat serta tanggap dalam kondisi dan situasi apapun, ini yang di katakan dalam kategori kinerja SDM profesionalitas, penuh kesiagaan dan pertanggung jawaban (akuntabilitas) serta memiliki kesiapan atau respon yang sangat cepat didalam melakukan pelayanan kepada masyarakat yang membutuhkan serta memiliki kesiapan dalam menghadapi permasalahan yang datang dari luar (masyarakat) atau pun yang datang dari dalam lingkungan kerja.

6. Tanggung Jawab

Pentingnya memilki rasa tanggung jawab yang tinggi ialah agar dalam setiap bekerja berdasarkan ketentuan dan prosedur yang berlaku.

7. Memaksimalkan Waktu dengan Efektif dan Efisien

Bisa melaksanakan pekerjaan dengan tepat waktu dan tidak menghabiskan biaya yang tinggi dari setiap pekerjaan tersebut (Soedarmi,2009).

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dipahami bahwa untuk mewujudkan penilaian kebutuhan pengembangan dalam profesionalitas ASN ada indeks penilaian yang terdiri atas indeks kreatifitas, tingkatan, kemampuan, kinerja, taat tata tertib, inovasi, responsifitas, komitmen, etika, daya tangkap, dan tanggungjawab.

#### **7.2.5. Pengembangan Karir ASN**

Pengembangan karir ASN adalah kegiatan untuk melakukan perencanaan karir dalam rangka meningkatkan karir pribadi seorang ASN dimasa yang akan datang menjadi lebih baik.

Menurut R.Wayne Monday (2011:243) “Pengembangan karir adalah pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan”.

Menurut Edwin B. Fillipo (2011.243) “Pengembangan karir adalah sebagai sederetan kegiatan kerja yang terpisah–pisah namun masih mempunyai hubungan yang saling melengkapi, berkelanjutan dan memberikan makna bagi kehidupan seseorang”.

Dari ketiga pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir ASN merupakan proses kegiatan sarana penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang lebih tinggi melalui pendekatan formal organisasi dalam deretan kegiatan kerja yang mempunyai hubungan berkelanjutan.

Menurut Sondang P. Siagian (2011:98) “Pengembangan karir adalah seseorang pegawai ingin berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk waktu yang lama sampai pensiun”.

Menurut Veithzal Rivai (2011:316) “Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan”.

#### **7.2.6. Latihan Pegawai ASN**

Pelatihan (*training*) salah satu jenis proses belajar untuk memperoleh serta meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan lebih mengutamakan praktek daripada teori. Pelatihan adalah proses sistematis pengubahan perilaku para pegawai dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional (Ambar Teguh Sulitayani&Rosidah, 2003:175).

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil adapun tujuan dari latihan pegawai ASN adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan produktivitas kerja
2. Meningkatkan mutu kerja
3. Meningkatkan ketepatan dalam *human resource planning*
4. Meningkatkan moral kerja
5. Menjaga kesehatan dan keselamatan kerja
6. Menunjang pertumbuhan pribadi (*personal growth*)(As’ad, 1998:105).

#### **7.3. Penutup**

### **7.3.1. Evaluasi**

1. Jelaskan pendapat anda mengenai pengertian pengembangan SDM!
2. Apa tujuan pengembangan SDM?
3. Sebut dan jelaskan apa saja tahapan-tahapan pengembangan SDM?
4. Apa yang anda ketahui tentang pengembangan karir ASN!
5. Apa yang dimaksud pelatihan ASN dan apa tujuannya!

### **7.3.2. Rangkuman**

Sumber daya manusia merupakan proses pembentukan sistem manajemen untuk memastikan potensi yang dimiliki manusia dimanfaatkan secara efektif dan efisien dalam tujuan organisasi. Secara MSDM dapat dikatakan sebagai salah satu instrument penting bagi organisasi dalam mencapai berbagai tujuan. Untuk itu perlu suatu upaya untuk mengembangkan kualitas atau kemampuan SDM melalui proses perencanaan pendidikan, pelatihan, dan pengelolaan tenaga atau pegawai untuk capaian hasil yang maksimal.

Pengembangan SDM adalah kegiatan yang harus dilakukan oleh perusahaan atau organisasi agar pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Dalam konteks pengembangan SDM untuk mencapai tujuan yang diharapkan, perlu adanya tahapan-tahapan yang perlu dilakukan yakni pendidikan dan pelatihan. Kedua tahapan tersebut dimaksudkan untuk meningkatkan keahlian kerja, produktivitas kerja, kecakapan kerja, pemeliharaan alat-alat

kerja serta adanya rasa tanggung jawab dalam melakukan suatu pekerjaan.

Arah reformasi birokrasi dalam penyelenggaraan pemerintah dengan bertumpu pada peran aparatur pemerintah yang didukung oleh bagaimana aparatur birokrasi publik mampu melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik. Terdapat satu aspek menyangkut profesionalitas sebagai sumber daya manusia penyelenggara pemerintah dalam rangka penilaian kebutuhan pengembangan ASN. Ada empat aspek indeks profesionalitas ASN yang ditentukan berdasarkan empat dimensi yang meliputi: kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan disiplin.

Pengembangan sumber daya manusia ASN untuk mewujudkan profesionalitas dibutuhkan pengembangan karir dan latihan. Dengan mengutip pendapat R. Wayne Monday (2011) pengembangan karir adalah pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan. Sedangkan latihan menurut Handoko (2001) yakni untuk menutup *gap* (jurang pemisah) antara kecakapan atau kemampuan seorang pegawai dengan pimpinan jabatan. Hal tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam mencapai tujuan dan sasaran kerja yang telah ditetapkan.

### **7.3.3. Daftar Pustaka**

- Handoko. Hani. (1990). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. BPFE.
- Handoko. Hani. (2001). *Manajemen*. Yogyakarta. BPFE.



- Hasibuan, Malayu S.P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Irianto, Jusuf. (2016). *Kebijakan dan Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik (KMSDM-SP)*. Surabaya: Indomedia Pustaka.
- Mahmudi. (2010). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta. YKPN.
- Sadili, Samsudin. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung. Pustaka Setia.
- Siagian P, Sodang. (1994). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Bina Aksara.
- Veithzal Rivai dan Eva J. Sagala. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta. PT. Raja Grafindo.

## **BAB VIII**

### **POLA KARIR ASN**

#### **8.1. Pendahuluan**

##### **8.1.1. Deskripsi Singkat**

Manajemen ASN menjadi dasar dalam menjalankan tugas pelayanan publik, tugas pemerintahan, dan tugas

pembangunan tertentu. Tidak adanya pola karir yang jelas mengakibatkan rendahnya kinerja birokrasi (ASN). Dan berakibat kepada rendahnya kualitas pelayanan ASN pengembangan karir melalui pola karir yang baik dapat mendorong ASN rumbuh dan berkembang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Dengan hal tersebut maka ASN akan termotivasi untuk berkinerja dengan baik yang akan memberikan efek bagi peningkatan kinerja organisasi. Selain hal tersebut adanya polakarir yang baik akan berpengaruh kepada keamanan karir bagi ASN baik dilingkungan pusat maupun daerah.

Pola karir dijadikan acuan dalam pengangkatan ke dalam jabatan dan mengacu pada kemampuan yang dimiliki sehingga proses pemindahan, promosi, mutasi maupun demosi ASN dilakukan lebih tertata dengan baik. Sehingga pola karir tidak bergantung pada pergantian pimpinan. Pola karir yang jelas di daerah juga memberikan dampak positif dimana para pejabat bersikap netral sat terjadi pergantian pimpinan daerah.

Pada Bab 8 ini akan mempelajari mengenai pola karir Aparatur Sipil Negara (ASN) mulai dari Penyusunan dan penetapan hingga pemberhentian ASN.

### **8.1.2. Kompetensi Dasar**

Mendeskrripsikan Pola Karir Aparatur sipil Negara (ASN) di Indonesia.

### **8.1.3. Indikator**

1. Mahasiswa mampu menganalisis penyusunan dan penetapan kebutuhan ASN.
2. Mahasiswa mampu menganalisis pengadaan dan pengangkatan ASN.
3. Mahasiswa mampu memahami Kenaikan pangkat.
4. Mahasiswa mampu memahami pendidikan dan pelatihan ASN.
5. Mahasiswa mampu memahami penugasan ASN.
6. Mahasiswa mampu mengetahui pemberhentian ASN.

## **8.2. Pembahasan**

### **8.2.1. Penyusunan dan Penetapan Kebutuhan ASN**

Dalam penyusunan dan kebutuhan jumlah dan jenis jabatan ASN dilakukan sesuai dengan siklus anggarannya, pelaksanaannya dilihat berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja di setiap instansi Pemerintah yang dilakukan dalam jangka waktu 5 (lima) tahun dan diperinci 1 (satu) tahun berdasarkan prioritas kebutuhannya. Dalam rangka penyusunan kebutuhan ASN akan mempertimbangkan beberapa hal seperti dinamika/perkembangan organisasi Kementerian atau Lembaga guna mencapai tujuan instansi Pemerintah. Jenis jabatan yang ada terdiri dari jabatan administrasi, jabatan fungsional dan jabatan pimpinan tinggi.

Rincian kebutuhan ASN pada setiap tahunnya disusun berdasarkan hasil analisis dari jabatan dan hasil beban kerja itu sendiri. Kemudian hasil penyusunan kebutuhan ASN akan disampaikan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) dengan melampirkan beberapa dokumen rencana strategis Instansi Pemerintah, lalu untuk penetapan kebutuhan ASN tahun berikutnya akan di sampaikan oleh PPK Instansi

Pemerintah kepada Menteri dan Kepala Badan Kepegawaian Negara (Eko Prasodjo, 2014).

Analisis jabatan merupakan proses pengumpulan data jabatan kemudian analisis, tersusun dan disajikan menjadi informasi dengan metode tertentu yang bertujuan menyediakan informasi, dasar bagi program manajemen kepegawaian, kelembagaan, ketatalaksanaan, dan pengawasan. Hasil dari analisis jabatan berupa peta, uraian tugas, dan syarat yang dapat dipergunakan sebagai sarana untuk perencanaan pegawai, rekrutmen/seleksi, perencanaan karir, kenaikan jabatan, penilaian kinerja, remunerasi dan diklat. Memperllihatkan jumlah dan kualifikasi ASN yang dibutuhkan organisasi maka diperlukan analisis dengan tahapan sebagai berikut: melakukan pengumpulan data dan informasi, mengevaluasi kebutuhan pegawai, menyusun realokasi pegawai dan menyusun rencana tambahan formasi pegawai (Syakdiah, 2016).

Formasi sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2003 yang disusun secara nasional setiap tahun anggaran yang ditetapkan oleh MenpanRB setelah memperhatikan pendapat Menteri Keuangan dan pertimbangan Kepala BKN, untuk menghitung formasi pegawai dipengaruhi terjadinya perubahan-perubahan yang meliputi: perubahan target-target, fungsi-fungsi, komposisi pegawai, dan perubahan lain yang mempengaruhi organisasi.

### **8.2.2. Pengadaan dan Pengangkatan ASN**

Pengadaan Aparat Sipil Negara (ASN) adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk mengisi formasi yang kosong, artinya formasi kosong tersebut disebabkan karena adanya

ASN yang berhenti, pensiun, meninggal dunia atau perluasan organisasi yang kemudian ditetapkan kedalam putusan Menteri yang bertanggung jawab di bidang pendayagunaan aparatur negara. Karena pengadaan ASN untuk mengisi formasi yang lowong, maka penerimaan ASN harus berdasarkan kebutuhan. Pengadaan dilakukan dalam rangka untuk mengisi kebutuhan Jabatan Administrasi (khususnya pada Jabatan Pelaksana), Jabatan Fungsional Keahlian (khususnya pada Jabatan Fungsional ahli pertama dan ahli muda), dan Jabatan Fungsional Keterampilan (khususnya pada Jabatan Fungsional pemula dan terampil). Dalam menjamin keobyektivitasnya dalam pengadaan ASN secara nasional, Menteri membentuk panitia seleksi nasional yang diketuai oleh Kepala BKN.

Panitia seleksi nasional pengadaan ASN memiliki tugas untuk mendesain sistem seleksi pengadaan ASN, menyusun soal seleksi kompetensi dasar, mengoordinasikan instansi pembina Jabatan Fungsional dalam penyusunan materi seleksi kompetensi bidang, merekomendasikan kepada Menteri tentang ambang batas kelulusan seleksi kompetensi dasar untuk setiap Instansi Pemerintah, melaksanakan seleksi kompetensi dasar bersama-sama dengan Instansi Pemerintah, mengolah hasil seleksi kompetensi dasar, mengawasi pelaksanaan seleksi kompetensi dasar dan seleksi kompetensi bidang, menetapkan dan menyampaikan hasil seleksi dasar dan mengintegrasikan hasil seleksi kompetensi dasar dan seleksi kompetensi bidang, dan mengevaluasi dan mengembangkan sistem pengadaan ASN.

Setiap warga negara Indonesia mempunyai kesempatan yang sama untuk melamar menjadi Calon Aparat Sipil Negara setelah memenuhi syarat-syarat yang telah ditentukan, syarat-syarat tersebut tidak boleh didasarkan atas jenis kelamin, suku, agama, ras, golongan, atau daerah asalnya karena pengadaan ASN ini menggunakan sistem merit yang mana sistem ini berdasarkan pada obyektivitas dalam pengelolaan ASN yang menjadikannya pilihan bagi berbagai organisasi untuk mengelola SDM.

Dalam pengadaannya, Aparat Sipil Negara hanya diperkenankan dalam batasan formasi yang telah ditetapkan dengan memprioritaskan para pegawai pelimpahan/penarikan dari Departemen/Lembaga Pemerintahan, Non Departemen/Pemerintahan Daerah yang kelebihan pegawai, para siswa/mahasiswa ikatan dinas yang telah lulus, tenaga kesehatan yang telah selesai melaksanakan masa bakti sebagai pegawai tidak tetap, dan tenaga lain yang sangat dibutuhkan. Para calon Aparat Sipil Negara yang sudah memenuhi persyaratan akan diangkat menjadi ASN oleh PPK ke dalam jabatan dan pangkat sesuai dengan ketentuan perundang-undangan dan jika yang tidak memenuhi persyaratan akan diberhentikan sebagai calon ASN. ASN dapat diberhentikan apabila:

- a. Mengundurkan diri atas permintaan sendiri
- b. Meninggal dunia
- c. Terbukti melakukan pelanggaran disiplin tingkat sedang atau berat
- d. Memberikan keterangan atau bukti yang tidak benar pada waktu melamar

- e. Dihukum penjara atau kurungan berdasarkan putusan pengadilan yang sudah mempunyai kekuatan hukum yang tetap
- f. Menjadi anggota dan/atau pengurus partai politik
- g. Tidak bersedia mengucapkan sumpah/janji pada saat diangkat menjadi PNS.

### **8.2.3. Kenaikan Pangkat ASN**

Pangkat merupakan kedudukan yang menunjukkan tingkatan jabatan berdasarkan tingkat kesulitan, tanggungjawab, dampak, dan persyaratan kualifikasi pekerjaan yang digunakan sebagai dasar penggajian. Pengangkatan Aparat Sipil Negara (ASN) dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat obyektif lainnya tanpa perbedaan (jenis kelamin, suku, agama, dsb). ASN akan diangkat dalam jabatan struktural lebih tinggi maka yang bersangkutan sekurang-kurangnya telah dua tahun dalam jabatan struktural yang pernah dan atau diduduki, kecuali yang merupakan wewenang presiden.

Jabatan ASN terdiri dari:

#### **1. Jabatan Administrasi**

Berdasarkan jenjang dari yang tertinggi ke yang paling rendah adalah jabatan administrator yang bertanggung jawab dalam memimpin pelaksanaan seluruh kegiatan pelayanan publik serta administrasi pemerintah dan pembangunan. Setiap jabatan

administrasi harus menjamin keakuntabilitas jabatan, dan dilarang untuk merangkap jabatan fungsional. Untuk persyaratan agar diangkat menjadi Jabatan Administrator, diantaranya :

- a. Berstatus ASN;
- b. Memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan minimal S1/Diploma IV;
- c. Memiliki integritas dan moralitas yang baik;
- d. Memiliki pengalaman pada Jabatan Pengawas minimal 3 tahun atau JF yang setingkat dengan bidang tugas Jabatan yang akan diduduki ;
- e. Setiap unsur penilaian prestasi kerja paling sedikit bernilai baik dalam 2 tahun terakhir;
- f. Memiliki kompetensi teknis, manajerial serta sosial kultural sesuai dengan standar kompetensi yang dibuktikan berdasarkan hasil evaluasi oleh tim penilai kinerja ASN di instansinya;
- g. Sehat jasmani dan rohani.

## 2. Jabatan Fungsional

Berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab secara langsung kepada pejabat pimpinan tinggi pratama, pejabat administrator, atau pejabat pengawas yang memiliki keterkaitan dengan pelaksanaan tugas JF. JF memiliki tugas untuk memberikan pelayanan fungsional yang berdasar keahlian dan keterampilan tertentu. Jabatan ini ditetapkan dengan kriteria sebagai berikut:

- a. Fungsi dan tugas pelaksanaan instansi pemerintah



- b. Mensyaratkan keterampilan (*skill*) dibuktikan dengan sertifikasi/penilaian tertentu
- c. Dapat disusun berdasarkan tingkat kesulitan dan kompetensi
- d. Pelaksanaan bersifat mandiri dalam menjalankan tugas profesinya
- e. Kegiatan dengan akumulasi nilai butir-butir kegiatan dalam bentuk angka kredit.

Setiap jabatan fungsional harus menjamin akuntabilitas jabatan yang mana meliputi pelayanan fungsional berdasar keahlian tertentu yang dimiliki dalam rangka peningkatan kinerja organisasi secara berkesinambungan bagi JF keahlian maupun keterampilan.

#### **8.2.4. Pendidikan dan Pelatihan ASN**

Setiap organisasi harus selalu meningkatkan kemampuan, keterampilan, serta kecakapan para pegawai organisasi agar tercapai secara efektif dan efisien. Maka dari itu, dalam setiap organisasi diharuskan ada sarana yang paling efektif dengan pendidikan dan pelatihan guna memperlancar aktivitas pegawai di organisasi. Pelatihan adalah proses sistematis pengubahan perilaku para pegawai dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. Pelatihan merupakan cara yang digunakan oleh organisasi untuk mempertahankan, menjaga, memelihara, pegawai publik dalam organisasi sekaligus meningkatkan keahlian para pegawai untuk kemudian dapat meningkatkan produktivitas (Ambar Teguh S&Rosidah, 2003:175).

Menurut Instruksi Presiden Nomor 15 Tahun 1974 dalam Wursanto (1999:59), “Latihan adalah bagian dari pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori.” Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya mengembangkan SDM terutama kemampuan intelektual dan kepribadian manusia dalam bertugas. Tugas menunjukkan kedudukan, tanggung jawab, wewenang, dan hak seseorang (pegawai) dalam organisasi. Pelatihan yang dimaksud adalah upaya untuk mentransfer keterampilan dan pengetahuan kepada para peserta pelatihan guna menerima dan melakukan pelatihan pada saat bekerja.

Latihan dapat membantu pegawai (ASN) melakukan semua aktivitas pekerjaan, juga dapat membantu bawahan memanfaatkan pekerjaan tersebut sebagai pengalaman atau pembelajaran. Selain hal tersebut juga memberikan keuntungan secara langsung terhadap organisasi, tepatnya memberikan sejumlah keuntungan dalam bentuk praktek kerja, baik bagi atasan maupun bawahan. Praktek ini dapat meningkatkan kerjasama, tidak hanya dapat dilakukan dengan satu cara, tetapi terdapat alternatif yang mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Keterangan-keterangan di atas, jelas bahwa pendidikan dan pelatihan dapat mendorong para pegawai (ASN) untuk dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kecakapan serta keahlian dalam melakukan tugas pekerjaan, sehingga terciptalah sasaran dan tujuan yang efektif dan efisien harapan suatu organisasi.

#### **8.2.5. Penugasan ASN**

Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah profesi bagi PNS (Pegawai Negeri Sipil) dan pegawai Pemerintah dengan perjanjian kerja, yang mengabdikan pada instansi pemerintah. Pegawai ASN disertai tugas Negara dimana berfungsi sebagai pelaksana kebijakan publik; pelayanan publik; serta perekat dan pemersatu bangsa (Prasojo & Rudita, 2014). Aparatur Sipil Negara (ASN) dimana mempunyai tugas “melayani kepentingan umum (*public service*)”. Pelaksanaan tugas-tugasnya langsung menyangkut kelancaran pelaksanaan tugas pemerintah atau Negara maupun warga Negara.

Dalam Pasal 11 UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, juga menyatakan bahwa pegawai ASN bertugas:

- a. Melaksanakan kebijakan publik sesuai dengan ketentuan yang ada,
- b. Pelayanan publik yang diberikan profesional dan berkelas, dan
- c. Persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia semakin erat (Sri Hartini, et.al, 2008).

#### **8.2.6. Pemberhentian ASN**

Pemberhentian merupakan tahapan akhir dalam manajemen ASN yang dilaksanakan berdasarkan atas beberapa prinsip dasar yaitu:

- a. Pemberhentian atas permintaan sendiri;
- b. Pemberhentian karena mencapai batas usia pensiun;

- c. Pemberhentian karena perampangan organisasi atau kebijakan pemerintah;
- d. Pemberhentian karena tidak cakap jasmani dan rohani;
- e. Pemberhentian karena meninggal dunia, tewas atau hilang;
- f. Pemberhentian karena melakukan tindak pidana atau penyelewengan;
- g. Pemberhentian karena pelanggaran disiplin;
- h. Pemberhentian karena mencalonkan diri menjadi Menteri;
- i. Pemberhentian karena menjadi anggota atau pengurus partai politik ;
- j. Pemberhentian karena tidak menjabat lagi sebagai pejabat negara ;
- k. Pemberhentian karena hal lain.

Pemberdayaan SDM (ASN) sangat diperlukan dalam upaya reformasi birokrasi yang berlangsung di Indonesia. Idealnya kondisi yang diharapkan tidak terlepas dari upaya penataan kepegawaian yang dimulai sejak pengadaan hingga pemberhentian.

### **8.3. Penutup**

#### **8.3.1. Evaluasi**

- i. Apa yang anda ketahui tentang penyusunan dan penetapan kebutuhan ASN?

- ii. Apa yang anda ketahui tentang pengadaan dan penetapan ASN?
- iii. Jelaskan apa yang dimaksud kenaikan pangkat ASN?
- iv. Jelaskan apa yang dimaksud dengan pendidikan dan pelatihan ASN?
- v. Jelaskan apa yang dimaksud dengan penugasan dan pemberhentian ASN?

### **8.3.2. Rangkuman**

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 sebagai landasan legal formal dalam pengelolaan SDM aparatur memiliki sejumlah nilai sebagai unsur kebaruan yang patut disambut dengan gembira. Dalam pola karir ASN terdapat berbagai unsur penting, diantaranya: (a) penyusunan dan penetapan kebutuhan ASN, (b) pengadaan dan pengangkatan, (c) kenaikan pangkat, (d) pendidikan dan pelatihan, (e) penugasan, dan pemberhentian ASN. Penyusunan dan kebutuhan jumlah dan jenis jabatan ASN dilakukan sesuai dengan siklus anggarannya, sedangkan pelaksanaannya dilihat berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja di setiap instansi pemerintah dimana dilakukan dalam jangka waktu 5 tahun, diperinci 1 tahun sesuai prioritas kebutuhannya. Ada beberapa hal yang harus menjadi pertimbangan untuk penyusunan kebutuhan ASN, seperti dinamika atau perkembangan organisasi kementerian/lembaga.

Setiap warga Negara Indonesia mempunyai kesempatan yang sama untuk melamar menjadi calon ASN setelah memenuhi syarat-syarat yang telah ditentukan dengan berdasar obyektivitas. Pengadaan ASN adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk mengisi formasi yang kosong

disebabkan karena adanya ASN yang berhenti, pensiun, meninggal dunia atau perluasan organisasi. Dalam pengadaannya, ASN hanya diperkenankan dalam batasan formasi yang telah ditetapkan dengan memprioritaskan para pegawai pelimpahan/penarikan dari departemen/lembaga pemerintahan, non departemen/pemerintahan daerah yang kelebihan pegawai, para siswa/mahasiswa ikatan dinas yang lulus, tenaga kesehatan yang telah selesai melaksanakan masa bakti sebagai pegawai tidak tetap, serta tenaga lain yang sangat dibutuhkan.

Seseorang yang memasuki atau menjadi anggota suatu organisasi tentu mempunyai keinginan/kemauan dan pengharapan tertentu. Salah satu dari keinginan dan pengharapan tersebut adalah memperoleh status (kedudukan, pangkat, jabatan). Pangkat merupakan kedudukan yang menunjukkan tingkatan jabatan berdasarkan tingkat kesulitan, tanggungjawab, dampak, dan persyaratan kualifikasi pekerjaan yang digunakan sebagai dasar penggajian. Pengangkatan dalam ASN pada suatu jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat obyektif lainnya tanpa membedakan golongan.

Setiap organisasi harus memberikan sarana yang paling efektif dengan pendidikan dan pelatihan guna memperlancar aktivitas pegawai di organisasi. Hal tersebut dikarenakan dituntut untuk selalu meningkatkan kemampuan, keterampilan, serta kecakapan para pegawai sehingga tujuan organisasi akan tercapai efektif dan efisien. Pelatihan adalah

proses sistematis pengubahan perilaku para pegawai dalam suatu arah. Sedangkan pelatihan merupakan cara yang digunakan oleh organisasi untuk mempertahankan, menjaga, memelihara pegawai publik dalam organisasi sekaligus meningkatkan keahlian para pegawai untuk kemudian dapat meningkatkan produktivitas.

Dalam melaksanakan tugas dan fungsi tersebut, terdapat manajemen. Berbicara manajemen ASN sama dengan tentang manajemen kepegawaian. Sondang P. Siagian mengemukakan bahwa manajemen adalah kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui suatu kegiatan. Pasal 55 ayat (1) manajemen ASN salah satunya adalah pemberhentian. Pemberhentian merupakan salah satu dari manajemen ASN, dimana termasuk pada bagian terakhir dari proses manajemen pegawai yang berarti seluruh kegiatan, tugas berakhir disini. Untuk lebih jelas mengenai macam-macam pemberhentian bisa merujuk Pasal 87 UU No. 5 Tahun 2014.

### **8.3.3. Daftar pustaka**

- Amin, Ibrahim. (2009). *Pokok-Pokok Administrasi Publik dan Implementasinya*. Bandung : Refika Aditama.
- Irianto, Jusuf. (2016). *Kebijakan dan Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik (KMSDM-SP)*. Surabaya: Indomedia Pustaka.
- Siagian P, Sodang. (1994). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Bina Aksara.
- Sri Hartini, *et,al.* 2014. *Hukum Kepegawaian di Indonesia*. Sinar Grafika. Ctk ketiga.

Sulistiyani, Ambar T. & Rosidah., 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia,: Konsep, Teori dan pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik. Yogyakarta. Graha Ilmu.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

## **BAB IX**

### **SISTEM INFORMASI MANAJEMEN (SIM) SEKTOR PUBLIK**

#### **9.1. Pendahuluan**

##### **9.1.1. Deskripsi Singkat**

Sistem Informasi Manajemen (SIM) merupakan salah satu sub sistem CBIS (*Computer-Based Information System*) yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan informasi untuk semua pegawai. Informasi yang disajikan adalah data yang telah di olah. Dalam SIM terdapat suatu bertuk model data yang pada dasarnya mencakup proses-proses yang berhubungan dengan hal perencanaan SDM, administrasi, kompensasi dan benefit, serta evaluasi kinerja pegawai.

Sistem informasi manajemen digambarkan sebagai sebuah bangunan piramida dimana lapisan dasarnya terdiri dari informasi, penjelasan transaksi, serta penjelasan status. Lapisan berikutnya terdiri dari sumber-sumber informasi dalam mendukung operasi manajemen sehari-hari. Lapisan ketiga terdiri dari sumber daya sistem informasi untuk membantu perencanaan taktis dan pengambilan keputusan untuk pengendalian manajemen. Lapisan puncak terdiri dari sumber daya informasi untuk mendukung perencanaan dan perumusan kebijakan oleh tingkat manajemen.



Pada Bab 9 ini akan mempelajari tentang pengertian SIM, ruanglingkup SIM, Komponen SIM, Sumber SIM, manfaat SIM, serta memahami aktivitas kepegawaian.

### **9.1.2. Kompetensi Dasar**

Mendeskripsikan Sistem Informasi Manajemen (SIM) Sektor Publik di Indonesia.

### **9.1.3. Indikator**

1. Mahasiswa mampu memahami pengertian SIM sektor publik.
2. Mahasiswa mampu menganalisis ruang lingkup SIM Sektor publik.
3. Mahasiswa mampu memahami komponen SIM sektor publik.
4. Mahasiswa mampu memahami sumber SIM sektor publik.
5. Mahasiswa mampu memahami manfaat SIM sektor publik.
6. Mahasiswa mampu memahami SIM dan aktivitas kepegawaian ASN.

## **9.2. Pembahasan**

### **9.2.1. Pengertian Informasi Manajemen Sektor Publik**

Informasi Manajemen dalam istilah bahasa Inggris disebut *Manajemen Information System* (MIS), adalah penerapan sistem informasi di dalam organisasi untuk mendukung informasi-informasi yang dibutuhkan oleh semua tingkatan manajemen. Informasi manajemen sektor publik (SIM) dapat didefinisikan sebagai kumpulan dari interaksi sistem-sistem informasi yang bertanggung jawab mengumpulkan dan mengolah data untuk menyediakan informasi yang berguna untuk semua tingkatan manajemen di dalam kegiatan

perencanaan dan pengendalian. SIM selalu berhubungan dengan pengolahan informasi yang didasarkan pada komputer (*computer-based information processing*).

Informasi manajemen menurut Jogiyanto Hartono (200:700) merupakan kumpulan dari interaksi sistem-sistem informasi yang bertanggung jawab mengumpulkan dan mengolah data untuk menyediakan informasi yang berguna untuk semua tingkat manajemen di dalam kegiatan perencanaan dan pengendalian. Sedangkan O'Brien (2002) berpendapat bahwa informasi manajemen sektor publik adalah suatu sistem terpadu yang menyediakan informasi untuk mendukung kegiatan operasional, manajemen dan fungsi pengambilan keputusan dari suatu organisasi. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa sebuah sistem informasi melakukan pemrosesan data selanjutnya mengubah menjadi sebuah informasi.

### **9.2.2. Ruang Lingkup Proses SIM Sektor Publik**

Perkembangan sistem informasi manajemen menyebabkan terjadinya perubahan yang cukup signifikan dalam pola pengambilan keputusan yang dilakukan oleh manajemen baik pada tingkat operasional (pelaksana teknis) maupun pimpinan pada semua jenjang. Perkembangan itu membuat perubahan-perubahan peran dari para pengambil keputusan, dituntut untuk selalu dapat memperoleh informasi yang paling akurat dan terkini yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan. Pada era globalisasi pelayanan publik dituntut untuk efisien dan efektif karena adanya kebutuhan masyarakat yang meningkat sehingga dibutuhkan sistem manajemen yang terintegrasi dengan sistem informasi.

Ruang lingkup SIM tertuang pada tiga kata pembentuknya, yaitu “sistem”, “informasi”, dan “manajemen”. Sistem merupakan kumpulan elemen yang saling berhubungan satu sama lain yang membentuk satu kesatuan dalam usaha mencapai suatu tujuan. Informasi adalah hasil pemrosesan data yang diperoleh dari setiap elemen sistem tersebut menjadi bentuk yang mudah dipahami serta menjadi pengetahuan yang relevan yang dibutuhkan guna menambah pemahaman terhadap fakta-fakta yang ada. Manajemen terdiri dari proses atau kegiatan yang dilakukan oleh pengelola perusahaan seperti merencanakan (menetapkan strategi, tujuan dan arah tindakan), mengorganisasikan, memprakarsai, mengkoordinir dan mengendalikan operasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Kroenke, David, 1989).

Dari ruang lingkup tersebut, beberapa ahli memberikan rumusan tentang sistem informasi manajemen, antara lain:

1. SIM adalah pengembangan dan penggunaan sistem-sistem informasi yang efektif dalam organisasi (Kroenke, David, 1989).
2. SIM sebagai sistem yang berbasis computer dengan menyediakan informasi bagi para pengguna yang mempunyai kebutuhan serupa (Mc. Leod, 1995).

SIM merupakan metode formal yang menyediakan informasi akurat dan tepat waktu dalam manajemen untuk mempermudah proses pengambilan keputusan dan membuat organisasi dapat melakukan fungsi perencanaan, operasi secara efektif, serta pengendalian (Stoner, 1996).

### **9.2.3. Komponen SIM Sektor Publik**

Istilah komponen sangat umum digunakan dalam berbagai bidang. Mulai dari komponen komputer, elektronika, ekosistem, sampai suatu sikap. Arti komponen adalah bagian dari keseluruhan atau unsur yang membentuk suatu sistem atau kesatuan. Menurut Aminuddin (2008) komponen merupakan keseluruhan makna yang terdiri dari sejumlah elemen, dimana antara elemen yang satu dengan elemen lainnya memiliki ciri khusus yang berbeda-beda.

Sistem informasi merupakan kombinasi dari *people*, *hardware*, *software*, jaringan komunikasi, sumber-sumber data, prosedur dan kebijakan yang terorganisasi dengan baik yang dapat menyimpan, mengadakan, menyebarkan informasi dalam suatu organisasi (O'Brien dan Marakas, 2009). Terdapat 5 komponen SIM sektor publik, diantaranya:

1. Sistem Informal  
Diskursus dan interaksi antara individu dan kelompok dalam organisasi (politik dan budaya).
2. Sistem Formal  
Aturan dan batasan wewenang, metode kerja.
3. Sistem Komputer Formal  
Aktivitas organisasi melalui formalisasi dan programan. Keefektifan tergantung kecepatan, reliabilitas, ketepatan, efisiensi.
4. Sistem Komputer Informal  
Penanganan komputer secara personal.
5. Sistem Eksternal  
Keterkaitan dengan organisasi formal dan informal yang di luar (Jogiyanto. 2005).

#### 9.2.4. Sumber SIM Sektor Publik

Sistem informasi manajemen merupakan keseluruhan jaringan informasi yang ditujukan kepada pembuatan keterangan-keterangan yang berfungsi untuk pengambilan keputusan atau kebutuhan lainnya. Informasi itu adalah data yang telah diolah, dianalisis, melalui suatu cara sehingga memiliki arti makna (*worth*). Sedangkan data adalah fakta, atau fenomena yang belum dianalisis, seperti jumlah, angka, nama, lambing yang menggambarkan suatu objek, ide, kondisi ataupun situasi.

Pemakaian teknologi informasi memberi warna baru pada mekanisme layanan umum yang diberikan oleh organisasi publik sebagai organisasi yang memiliki misi dan sistem pengambilan keputusan yang berbeda dengan organisasi swasta. Pada umumnya, dalam rangka pengembangan sistem informasi manajemen ialah bagaimana memadukan nilai efektivitas sistem administrasi dan layanan umum kepada masyarakat dengan nilai efisiensi di dalam tata kerja organisasi.

Kebutuhan penyediaan informasi yang cepat dan tepat merupakan kebutuhan suatu organisasi terutama organisasi dalam pelayanan publik. Sumber SIM sangat diperlukan untuk menjaga kelangsungan hidup organisasi dan pengembangannya. Karena itu, SIM membutuhkan:

1. Sumber Daya Manusia (*brainware*);
2. Sumber Daya *Hardware*;
3. Sumber Daya *Software*;
4. Sumber Daya Data; dan
5. Sumber Daya Jaringan Bidang (O'Brien, 2005).

### **9.2.5. Manfaat SIM Sektor Publik**

Sistem informasi manajemen (SIM) menurut Frederick dalam Jogiyanto (2005) adalah sebagai “kumpulan dari manusia dan sumber daya modal di dalam suatu organisasi yang bertanggung jawab mengumpulkan dan mengelola data untuk menghasilkan informasi yang berguna untuk semua kegiatan dalam perencanaan dan pengendalian. Sistem informasi manajemen memiliki banyak manfaat baik bagi pihak manajemen maupun untuk organisasi keseluruhan. Adapun manfaat SIM pada sektor publik, sebagai berikut:

1. Penyimpanan arsip dan dokumentasi/pencatatan data
2. Pembuatan dan pengolahan data statistik
3. Penyelenggaraan administrasi perkantoran
4. Pengolahan data untuk mendukung penyelenggaraan kegiatan administrasi pembinaan
5. Pertukaran data dan informasi antara pejabat/instansi, sehingga tidak perlu semua data harus dikembangkan serta dikelola sendiri oleh bagian yang memerlukan tetapi dapat mengakses data yang menjadi tanggungjawab yang bersangkutan.
6. Berkomunikasi, diskusi secara efisien dengan memanfaatkan fasilitas e-mail.
7. Publikasi (edaran, undangan, pemberitaan, bulletin, dsb) dengan membuat situs.
8. Menyusun perencanaan program kegiatan dan anggaran.

9. Melakukan simulasi pelaksanaan suatu rencana operasi atau implementasi kebijaksanaan atau keputusan. Simulasi ini dapat digunakan untuk menguji efektifitas rencana dan memperkirakan tingkat keberhasilan atau dampak negatif yang mungkin timbul agar dapat disiapkan rencana antisipasinya.
10. Melakukan evaluasi pelaksanaan program dan kegiatan.
11. Membuat analisis, perkiraan, ramalan kejadian berdasarkan data informasi yang dimasukkan.

Profiling (Menganalisis keterkaitan berbagai fakta, keadaan, kejadian, dan indikasi lain sehingga dapat dideskripsikan sketsa, profil, pola perilaku tertentu (Winarno, 2006).

#### **9.2.6. SIM dan Aktivitas Kepegawaian (ASN)**

Pada pengelolaan Aparatur Sipil Negara diperlukan sistem informasi untuk memudahkan dalam menjalankan kinerjanya. Informasi adalah data yang telah diolah menjadi bentuk yang lebih berarti dan berguna bagi penerimanya untuk mengambil keputusan masa kini maupun yang akan datang. Informasi diperoleh melalui proses pengolahan data yang kini telah dapat dijalankan dengan cepat, dimana pada akhirnya mampu menghasilkan suatu informasi yang akurat dan tepat sesuai dengan kebutuhan pengguna (Ladjamudin, 2005).

Penggunaan informasi yang berkualitas, kemajuan teknologi juga dibutuhkan dalam pengambilan suatu keputusan oleh beberapa organisasi yang terkait. Relevansi

dari kemajuan teknologi dan informasi saat ini dengan pengelolaan administrasi kepegawaian pada organisasi birokrasi bahwa untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan mutu manajemen atau pengelolaan administrasi kepegawaian, serta menjawab beberapa tantangan administrasi kepegawaian di Indonesia adalah dengan memakai dan menggunakan manfaat dari kemajuan teknologi dan informasi yang sedang berkembang di Indonesia. Pemanfaatan teknologi dan informasi dapat menghasilkan tingkat efisiensi dalam berbagai aspek pengelolaan informasi yang ditujukan oleh ketepatan waktu dalam pemrosesan, ketelitian dan kebenaran informasi (validitas) yang dihasilkan (Widiyaningtyas, 2012).

“Berdasarkan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 17 Tahun 2000 Tentang Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah menjelaskan bahwa Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG). SIMPEG adalah suatu totalitas yang terpadu terdiri atas perangkat pengolah meliputi pengumpul, prosedur, tenaga pengolah dan perangkat lunak; perangkat penyimpan meliputi pusat data dan bank data serta perangkat komunikasi yang saling berkaitan, ketergantungan dan saling menentukan dalam rangka penyediaan informasi di bidang kepegawaian. SIMPEG berisi data seperti data pokok maupun data biodata ASN, data gaji, jabatan, pangkat, hubungan keluarga, dan unit kerja”.



Pada dasarnya orang dapat membahas sistem informasi manajemen tanpa komputer, tetapi kemampuan komputer membuat SIM terwujud persoalannya bukan dipakai atau tidaknya komputer dalam sebuah sistem informasi manajemen. Struktur SIM terdapat dua cara yaitu dasar kegiatan manajemen dan fungsi organisatoris. Kedua rancangan ditambah konsep struktural kini akan disintesiskan ke dalam suatu struktur SIM. Pada hakekatnya hal ini merupakan suatu kerangka konseptual yang memungkinkan pembahasan dan perencanaan sistem informasi. Adapula suatu struktur fisik yang mendefinisikan cara pelaksanaan SIM. SIM didefinisikan sebagai suatu gabungan sub sistem fungsional yang masing-masing dibagi dalam empat seksi pengolahan informasi:

1. Pengolahan transaksi;
2. Dukungan operasi sistem informasi;
3. Dukungan pengendalian manajerial sistem informasi; serta
4. Dukungan perencanaan strategis sistem informasi (Tata Sutabri, 2005).

### **9.3. Penutup**

#### **9.3.1. Evaluasi**

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan pengertian sistem informasi manajemen sektor publik?
2. Jelaskan ruanglingkup sistem informasi manajemen sektor publik?
3. Apa saja komponen sistem informasi manajemen sektor publik?

4. Apa saja sumber dan manfaat sistem informasi manajemen sektor publik?
5. Jelaskan apa yang dimaksud SIM dan aktivitas kepegawaian!

### **9.3.2. Rangkuman**

Sistem informasi saat ini menjadi salah satu unsur sumber daya manajemen terutama dalam manajemen publik, melalui sistem informasi dengan sangat mudah data akan diolah menjadi bentuk yang lebih mudah. Namun sistem informasi tidak dapat berjalan sendiri tanpa ada manusia, meskipun sistem sebagai penggerak yang penting dalam organisasi publik, namun aspek individu dalam organisasi juga harus diperhatikan, dimana individu itu mampu berkolaborasi dengan sesama individu lain atau dengan sistem informasi itu sendiri. Sistem informasi manajemen digambarkan sebagai sebuah bangunan piramida dimana lapisan dasarnya terdiri dari informasi, penjelasan transaksi, serta penjelasan status. Lapisan berikutnya terdiri dari sumber-sumber informasi dalam mendukung operasi manajemen sehari-hari. Lapisan ketiga terdiri dari sumber daya sistem informasi untuk membantu perencanaan taktis dan pengambilan keputusan untuk pengendalian manajemen. Lapisan puncak terdiri dari sumber daya informasi untuk mendukung perencanaan dan perumusan kebijakan oleh tingkat manajemen.

Ruang lingkup SIM tertuang pada tiga kata pembentuknya, yaitu “sistem”, “informasi”, dan “manajemen”. Sistem merupakan kumpulan elemen yang saling berhubungan satu sama lain yang membentuk satu kesatuan dalam usaha mencapai suatu tujuan. Informasi

adalah hasil pemrosesan data yang diperoleh dari setiap elemen sistem tersebut menjadi bentuk yang mudah dipahami serta menjadi pengetahuan yang relevan yang dibutuhkan guna menambah pemahaman terhadap fakta-fakta yang ada. Manajemen terdiri dari proses atau kegiatan yang dilakukan oleh pengelola perusahaan seperti merencanakan (menetapkan strategi, tujuan dan arah tindakan), mengorganisasikan, memprakarsai, mengkoordinir dan mengendalikan operasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Terdapat 5 komponen SIM sektor publik, antara lain: (1) sistem informal, (2) sistem formal, (3) sistem komputer formal, (4) sistem komputer informal, dan (5) sistem eksternal. Pemakaian teknologi informasi memberi warna baru pada mekanisme layanan umum yang diberikan oleh organisasi publik sebagai organisasi yang memiliki misi dan sistem pengambilan keputusan yang berbeda dengan organisasi swasta. Kebutuhan penyediaan informasi yang cepat dan tepat merupakan kebutuhan suatu organisasi terutama organisasi dalam pelayanan publik. Dalam menjaga kelangsungan hidup organisasi dan pengembangannya, SIM membutuhkan SDM, *hardware*, *software*, data, dan jaringan bidang.

Sistem informasi manajemen memiliki banyak manfaat baik bagi pihak manajemen maupun untuk organisasi keseluruhan, antara lain: (a) penyimpanan arsip dan dokumen/pencatatan data, (b) pembuatan dan pengolahan data statistic, (c) pertukaran data dan informasi, (d) menyusun perencanaan program kegiatan dan anggaran, serta (e)

melakukan simulasi pelaksanaan, evaluasi, menganalisis dan profiling. Pengolaan ASN juga diperlukan sistem informasi untuk memudahkan dalam menjalankan kinerjanya. Penggunaan informasi yang berkualitas, kemajuan teknologi juga dibutuhkan dalam pengambilan suatu keputusan oleh organisasi terkait. Sesuai dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 17 Tahun 2000 Tentang Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian adalah SIMPEG. Dimana SIMPEG berisi data, seperti data pokok maupun biodata ASN, data gaji, jabatan, pangkat, hubungan keluarga, dan unit kerja.

### **9.3.3. Daftar Pustaka**

Jogiyanto. (2005). *Sistem teknologi Informasi*. Yogyakarta. Andi Offset.

Keputusan Menteri Dalam Negeri No. 17 Tahun 2000 Tentang Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian.

O'Brien, J. (2005). *Sistem Informasi Manajemen*. Jakarta. Salemba Empat.

## **BAB X**

### **PERLINDUNGAN ASN & Pensiun ASN**

#### **10.1. Pendahuluan**

##### **10.1.1. Deskripsi Singkat**

Setiap pekerjaan selain menghasilkan upah pasti juga memiliki resiko dan salah satu resikonya adalah resiko hukum. Resiko hukum ini sangat rentan terjadi apabila pekerjaan tersebut berhadapan atau berefek langsung pada masyarakat

dan negara. Salah satu profesi yang rawan dalam masalah hukum adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) karena tugas utamanya adalah melayani, mengabdikan dan mengayomi masyarakat dalam hidup berbangsa dan bernegara. Sehingga dalam menjalankan tugas dan fungsinya terhadap masyarakat ada hal-hal yang kurang tepat sangat berpotensi terjadi tuntutan hukum kepada ASN yang bersangkutan. Jika hal tersebut dibiarkan terus menerus maka akan sangat mengancam tugas dan fungsi ASN.

Dengan adanya hal tersebut maka pemerintah memberikan perlindungan hukum bagi ASN. Dimana tujuannya untuk mewujudkan rasa aman dan meningkatkan profesionalisme pada ASN. Selain perlindungan hukum ASN juga diberikan pensiun dimana jaminan ini dapat dirasakan oleh ASN ketika ASN tersebut telah purna tugas. Kewajiban ini diberikan oleh negara untuk menjamin kesejahteraan ASN yang telah purnabakti.

Pada Bab 10 ini akan membahas perlindungan hukum bagi ASN, tujuan perlindungan hukum ASN, bentuk perlindungan ASN serta jaminan pensiun bagi ASN di Indonesia.

#### **10.1.2. Kompetensi Dasar**

Mendeskripsikan perlindungan Aparatur Sipil Negara (ASN) dan pensiun Aparatur Sipil Negara (ASN).

#### **10.1.3. Indikator**

1. Mahasiswa mampu memahami tentang perlindungan hukum bagi ASN.
2. Mahasiswa mampu menganalisis dasar hukum perlindungan hukum bagi ASN.

3. Mahasiswa mampu memahami tujuan perlindungan hukum bagi ASN.
4. Mahasiswa mampu menganalisis asas-asas perlindungan hukum bagi ASN.
5. Mahasiswa mampu memahami bentuk perlindungan hukum bagi.
6. Mahasiswa mampu memahami akibat hukum bagi ASN sebagai representasi negara jika tidak mewujudkan kewajibannya.

## **10.2. Pembahasan**

### **10.2.1. Perlindungan Hukum Bagi ASN**

Perlindungan hukum merupakan salah satu hal terpenting dari unsur negara hukum. Perlindungan hukum adalah suatu perlindungan yang diberikan kepada subyek hukum ke dalam bentuk tertulis, baik berupa hak maupun bantuan hukum. Seorang Aparatur Sipil Negara (ASN) terjebak dalam suatu masalah hukum saat melaksanakan tugas, negara harus hadir untuk membela dengan mempertimbangkan asas praduga tak bersalah. Pemberian perlindungan hukum diberikan dalam ruang lingkup permasalahan hukum yang dialami oleh seseorang yang membutuhkan bantuan karena keterlibatan dalam masalah hukum, yaitu berupa tindakan yang dilakukan oleh penasihat hukum berupa pertimbangan, pengertian serta pengetahuan kepada ASN yang mendapatkan permasalahan hukum yang dihadapi.

Sejak lahirnya UU No 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara semakin memperkuat adanya kewajiban negara untuk memberikan perlindungan, perdampingan dan bantuan hukum kepada ASN yang terjerat hukum karena pelaksanaan

tugasnya. Berdasarkan Pasal 21 Huruf d dan Pasal 22 Huruf c serta Pasal 92 Ayat (1) Huruf d dan Pasal 106 Ayat (1) Huruf e:

“ASN berhak memperoleh perlindungan”,

“Pemerintah wajib memberikan perlindungan berupa bantuan hukum”.

#### **10.2.2. Dasar Hukum Perlindungan Hukum Bagi ASN**

Menurut Sudikno Mertokusumo, hukum berfungsi sebagai perlindungan kepentingan manusia. Agar terlindungi, hukum harus dilaksanakan. Pelaksanaan hukum dapat berlangsung secara normal, damai, tetapi dapat terjadi juga karena pelanggaran hukum. Pelanggaran hukum terjadi ketika subjek hukum tertentu tidak menjalankan kewajiban yang seharusnya dijalankan atau karena melanggar hak-hak subjek hukum lain.

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. ASN diatur dengan Undang-Undang tersendiri, yaitu UU No 5 Tahun 2014 tentang ASN, disahkan Presiden Dr. H. Susilo Bambang Yudhoyono pada tanggal 15 Januari 2014. Diundangkan di Jakarta oleh Menkumham Amir Syamsudin dalam lembaran Negara Republik Indonesia tahun 2014 nomor 6, dengan penjelasan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara dalam tambahan lembaran Negara Republik Indonesia nomor 5494, diberlakukan sejak diundangkan pada tanggal 15 Januari 2014.

#### **10.2.3. Tujuan Perlindungan Hukum Bagi ASN**

Tujuan hukum adalah mengatur masyarakat secara damai. Hukum menghendaki perdamaian diantara manusia dipertahankan oleh hukum dengan melindungi kepentingan-kepentingan tertentu (materil maupun ideal), kehormatan, kemerdekaan, jiwa, harta benda, dan sebagainya terhadap yang merugikan. Tujuan hukum akan tercapai jika masing-masing subjek hukum mendapatkan hak-hak secara wajar dan menjalankan kewajiban-kewajibannya sesuai dengan aturan hukum yang berlaku (Harjono, 2008).

Maksud dan tujuan dilaksanakannya perlindungan dan pemberian bantuan hukum kepada Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah memberikan jaminan negara atau pemerintah melalui Satuan Pelaksana Kegiatan LKBH KORPRI untuk memberikan perdampingan dan bantuan hukum kepada ASN yang menghadapi masalah hukum baik di dalam maupun luar proses pengadilan. Dengan adanya pemberian bantuan hukum kepada ASN, beberapa harapan yang ingin dicapai, yaitu:

1. Meningkatnya rasa aman dan kenyamanan ASN dalam bekerja atau dalam melaksanakan tugas dan fungsi serta kegiatan dinas;
2. Terwujudnya aparatur yang professional, berintegritas, netral, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik KKN (Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme), memiliki kompetensi sesuai bidangnya serta berkinerja dan berdisiplin tinggi dalam mendukung keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi.



Meningkatnya kesempatan atau kemampuan ASN yang bermasalah hukum untuk memperoleh keadilan melalui lembaga peradilan atau untuk memperoleh perdampingan dan bantuan hukum secara cuma-cuma baik di luar maupun dalam proses pengadilan.

#### **10.2.4. Asas-asas Perlindungan Hukum Bagi ASN**

Asas perlindungan atas kehidupan pribadi setiap pegawai negeri dan warga Negara, dikaitkan dengan penerapan sistem keyakinan, kesusilaan, dan norma-norma yang dijunjung tinggi masyarakat. Adanya perlindungan hukum ASN yang tertuang dalam UU ASN terdapat kepedulian pemerintah. Titik tolak pemikiran ini menunjukkan bahwa ASN dalam menjalankan tugasnya dilindungi oleh Undang-Undang. Perlindungan hukum bagi ASN berdasarkan asas menghadapi perkara terkait pelaksanaan tugasnya.

Akan tetapi, bantuan hukum tidak akan diberikan kepada ASN yang terlibat masalah hukum atau tindak pidana khusus, seperti korupsi, narkoba, dan terorisme. Tidak berhak mendapatkan bantuan hukum jika ASN tersebut sudah mendapatkan surat keputusan yang menjelaskan bahwa yang bersangkutan terbukti melakukan kesalahan dari Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) dengan jenis hukuman disiplin berat berupa pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri atau pemberhentian tidak dengan hormat sebagai PNS.

#### **10.2.5. Bentuk Perlindungan Hukum Bagi ASN**

Tidak ada penjelasan lebih lanjut perihal bantuan hukum yang diberikan pemerintah kepada ASN yang bermasalah hukum dalam pelaksanaan tugasnya dalam UU ASN tersebut.

Jika melihat aturan, bentuk perlindungan hukum bagi ASN perlu digali lebih lanjut, seperti:

1. Pemberian bantuan hukum dalam perkara di pengadilan dapat diartikan bantuan hukum perkara pidana, perdata, peradilan agama, serta Tata Usaha Negara;
2. Dalam praktiknya, unit yang membidangi hukum mewakili institusi pemerintah dalam beracara di pengadilan serta mendapat kuasa dari pimpinan instansi pemerintah untuk menangani perkara-perkara Perdata dan Tata Usaha Negara.
3. Dalam perkara pidana, pegawai negeri tidak boleh menjadi pengacara bagi pegawai negeri yang terkena perkara. Hal ini dikarenakan kodrat hukum materiil pidana yang bersifat pribadi.

Jika pegawai negeri menjadi pengacara bagi orang yang terkena pidana, maka hal tersebut bertindak atas nama pribadi serta menjadi kuasanya. Hal tersebut tidak diperbolehkan oleh Pasal 3 Ayat (1 Huruf c) UU Nomor 18 Tahun 2013 tentang Advokat.

#### **10.2.6. Akibat Hukum Bagi ASN Sebagai Representasi Negara Jika Tidak Mewujudkan Kewajibannya**

Berdasar pada Undang-undang Nomor 49 Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara Ditetapkan Bkn yang memiliki wewenang dalam mengawasi serta mengendalikan pelaksanaan norma, prosedur, standar, dan kriteria manajemen ASN. Adapun beberapa dasar peraturan yang

digunakan dalam rangka penegakan hukum bagi ASN sebagai berikut:

1. Undnag-undang Nomor 5 tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.
2. PP Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen PNS.
3. PP Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin PNS
4. Perka BKN Nomor 21 Tahun 2010 Tentang Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin PNS.

Pada Peraturan Pemeritah Republik Indonesia Nomor 53 tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil telah mengatur kewajiban dan larangan bagi ASN Indonesia. Ada beberapa tingkat dan jenis hukuman disiplin pada peraturan pemerintah nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil sebagai berikut:

1. Tingkat hukuman disiplin terdiri dari:
  - a. Hukuman disiplin ringan.
  - b. Hukuman disiplin sedang.
  - c. Hukuman disiplin berat.
2. Jenis hukuman disiplin ringan sebagaimana dimaksud yaitu:
  - a. Teguran lisan
  - b. Teguran tertulis
  - c. Pernyataan tidak puas secara tertulis
3. Jenis hukuman disiplin sedang sebagaimana dimaksud sebagai berikut:

- a. Penundaan kenaikan gaji berkala selama satu tahun.
  - b. Penundaan kenaikan pangkat selama satu tahun.
  - c. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama satu tahun.
4. Jenis hukuman disiplin berat sebagai berikut:
- a. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama tiga tahun.
  - b. Pemindahan dalam rangka penurunan jabatan setingkat lebih rendah.
  - c. Pembebasan dari jabatan.
  - d. Pemberhentian dengan hormat atas permintaan sendiri sebagai PNS.
  - e. Pemberhentian tidak dengan hormat sebagai PNS.

Berdasarkan hal tersebut maka :

- 1. Setiap instansi pemerintahan wajib menegakkan disiplin terhadap ASN serta selalu berupaya untuk meningkatkan disiplin ASN.
- 2. Setiap ASN wajib menaati peraturan kerja serta ketentuan jam kerja.
- 3. Pejabat yang berwenang harus memberikan hukuman disiplin terhadap ASN yang melanggar sebagaimana peraturan yang sudah ada.

#### **10.2.7. Pengertian Pensiun**

Pensiun adalah sebuah konsep sosial yang memiliki beragam pengertian serta sulit untuk didefinisikan. Pensiun

tidak hanya sekedar berhenti bekerja karena usia. Sebagai istilah, pensiun bermakna purnabakti, tugas selesai atau berhenti (Sutarto, 2008). Menurut Turner&Helms (dalam Hurlock, 2002) pensiun adalah peran baru dalam hidup seseorang yang berhenti dari pekerjaan formal kemudian tidak bekerja lagi, dimana terjadi perubahan ekonomi berupa pendapatan yang jauh berkurang dari sebelumnya.

Kimmel (dalam Prastiti, 2005) mengatakan pensiun merupakan suatu perubahan yang penting dalam perkembangan individu yang ditandai dengan perubahan sosial. Perubahan tersebut harus dihadapi dengan penyesuaian diri terhadap keadaan yang siap. Pensiun juga mengacu pada transisi psikologis, dimana suatu perubahan yang terprediksi dan normatif melibatkan persiapan, pengenrtian kembali tentang peran dan perilaku, serta penyesuaian psikologis dari seorang pekerja yang dibayar menjadi melakukan aktivitas yang lain ( Floyd dalam Newman, 2006).

#### **10.2.8. Jenis Pensiun**

Masa pensiun dapat dibagi menjadi 2 bagian, yaitu pertama pensiun secara sukarela seperti seseorang ingin melakukan sesuatu yang lebih berarti dalam kehidupannya dibandingkan pekerjaan sebelumnya. Kedua berdasarkan peraturan jika disuatu perusahaan tanpa memperdulikan apakah individu tersebut masih sanggup atau masih ingin bekerja kembali. Jenis lainnya mengenai pensiun, antara lain:

1. Non Batas Usia Pensiun (Non BUP);

2. Batas Usia Pensiun (BUP), ASN yang telah mencapai BUP harus diberhentikan dengan hormat sebagai ASN;
3. Pensiun Janda/Duda;
4. Pensiun Anak.

#### **10.2.9. Jaminan Pensiun Pada ASN**

Menurut Pasal 1 angka 4 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil bahwa pegawai negeri sipil (PNS) merupakan warga Negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai pegawai ASN secara tetap oleh pejabat Pembina Kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan. Pada dasarnya, UU Nomor 5 Tahun 2014 telah menentukan bahwa PNS berhak memperoleh jaminan pensiun. PNS atau ASN diberikan jaminan pensiun apabila:

1. Meninggal dunia;
2. Atas permintaan sendiri dengan usia dan masa kerja tertentu;
3. Mencapai batas usia pensiun;
4. Perampungan organisasi atau kebijakan pemerintah yang mengakibatkan pensiun dini; atau
5. Tidak cakap jasmani dan/atau rohani sehingga tidak dapat menjalankan tugas dan kewajiban.

#### **10.2.10. Syarat-syarat Pensiun Dalam PP No. 32 Tahun 1979 Jo. PP No. 13 Tahun 2002**

Pemberhentian atau pensiun merupakan tahapan terakhir dalam manajemen PNS yang dilaksanakan berdasarkan beberapa prinsip, salah satunya mengenai

kejelasan pengaturan batas usia pensiun pegawai dengan memperhatikan usia harapan hidup, produktif, kaderisasi angkatan kerja dan kelangkaan kompetensi. Dalam PP Tentang Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil untuk pegawai yang akan pensiun dengan hormat harus memenuhi kriteria sebagai berikut:

1. Berhenti atas permintaan sendiri;
2. Berhenti karena mencapai batas usia pensiun;
3. Berhenti karena tidak cakap jasmani dan rohani ;
4. Berhenti karena meninggal dunia atau hilang.

Dari empat kriteria tersebut, masing-masing memiliki syarat-syarat yang harus dipenuhi dengan benar, antara lain :

1. Berhenti atas permintaan sendiri
2. Berhenti karena mencapai batas usia pensiun
  - a. Usia pensiun adalah 56 tahun ;
  - b. Usia pensiun 65 tahun bagi ahli peneliti dan peneliti yang ditugaskan, Guru Besar, Lektor, Kepala Lektor serta jabatan lain yang ditentukan Presiden ;
  - c. Usia pensiun 60 tahun bagi pemangku jabatan Ketua, Wakil Ketua, Ketua Muda dan Hakim Anggota MA, Jaksa Agung, Pimpinan Kesekretariatan Lembaga Tertinggi/Tinggi negara, Pimpinan Lembaga Pemerintah non departemen, Sekretaris Jenderal, Dokter serta Guru yang memang ditugaskan penuh ;
  - d. Usia pensiun 58 tahun yang memangku jabatan Hakim pada Mahkamah Pelayaran, Pengadilan Tinggi, Pengadilan Negeri,

Pengadilan Agama Tingkat Banding, serta Pengadilan Agama.

3. Berhenti karena tidak cakap jasmani dan rohani
  - a. Tidak dapat bekerja lagi dalam semua jabatan negeri karena kesehatan ;
  - b. Menderita penyakit atau kelainan yang berbahaya bagi dirinya sendiri atau lingkungan kerjanya ;
  - c. Setelah berakhirnya cuti sakit, belum mampu bekerja kembali.
4. Berhenti karena meninggal dunia atau hilang
5. PNS yang hilang, dianggap telah meninggal dunia pada akhir bulan ke 12 sejak dinyatakan hilang.

#### **10.2.11. Manfaat Program Jaminan Pensiun**

Program jaminan pensiun bermanfaat sebagai pengganti terputusnya penghasilan tenaga kerja karena meninggal, cacat atau hari tua. Program jaminan pensiun memberikan kepastian penerimaan penghasilan yang dibayarkan pada saat tenaga kerja mencapai usia 56 tahun atau telah memenuhi persyaratan yang ditentukan. Penyelenggaraan program jaminan pensiun disesuaikan dengan situasi masyarakat dan kemampuan Negara.

Setiap Negara mempunyai program jaminan pensiun yang berbeda-beda didasarkan pada ideology ekonomi serta sistem politik Negara yang bersangkutan. Jaminan pensiun di Indonesia mempunyai dua aspek, yaitu:

1. Memberikan perlindungan dasar untuk memenuhi kebutuhan hidup minimal bagi



pegawai negeri hingga pekerja di suatu perusahaan beserta keluarganya;

2. Memberikan penghargaan terhadap pegawai atau pekerja yang telah mendedikasikan tenaga serta pikirannya untuk tempat bekerta (Djoko Triyanto, 2004:139).

### **10.3. Penutup**

#### **10.3.1. Evaluasi**

1. Jelaskan apa yang dimaksud perlindungan hukum bagi ASN?
2. Sebutkan dasar hukum perlindungan ASN di Indonesia!
3. Sebutkan dan jelaskan tujuan perlindungan hukum bagi ASN di Indonesia!
4. Sebutkan dan jelaskan bentuk-bentuk perlindungan dan akibat hukum bagi ASN di Indonesia!
5. Jelaskan apa yang dimaksud jaminan pensiun?
6. Sebut dan jelaskan jenis dan manfaat jaminan pensiun ASN?

#### **10.3.2. Rangkuman**

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Sejak lahirnya UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara semakin memperkuat adanya kewajiban Negara untuk

memberikan perlindungan, perdampingan dan bantuan hukum kepada ASN yang terjerat hukum karena pelaksanaan tugasnya. Perlindungan hukum merupakan salah satu hal terpenting dari unsur Negara hukum. Pemberian perlindungan hukum diberikan dalam ruang lingkup permasalahan hukum yang dialami oleh seseorang yang membutuhkan bantuan karena keterlibatan dalam masalah hukum, yaitu berupa tindakan yang dilakukan oleh penasihat hukum berupa pertimbangan, pengertian serta pengetahuan kepada ASN yang mendapatkan permasalahan hukum yang dihadapi.

Hukum menghendaki perdamaian diantara manusia dipertahankan oleh hukum dengan melindungi kepentingan-kepentingan tertentu. Tujuan hukum akan tercapai jika masing-masing subjek hukum mendapatkan hak-hak secara wajar dan menjalankan kewajiban-kewajibannya sesuai dengan aturan hukum yang berlaku. Dengan adanya pemberian bantuan hukum kepada ASN, harapan yang ingin dicapai, yaitu meningkatnya rasa aman dan kenyamanan ASN dalam bekerja atau melaksanakan tugas dan fungsi serta kegiatan dinas, serta terwujudnya aparatur yang professional, berintegritas, netral, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik KKN.

Asas perlindungan atas kehidupan pribadi setiap pegawai negeri dan warga Negara dikaitkan dengan penerapan sistem keyakinan, kesusilaan, dan norma-norma yang dijunjung tinggi masyarakat. Akan tetapi, bantuan hukum tidak akan diberikan kepada ASN yang terlibat masalah hukum atau tindak pidana khusus, seperti korupsi, narkoba, dan terorisme. Tidak berhak mendapatkan bantuan hukum jika

ASN tersebut sudah mendapatkan surat keputusan yang menjelaskan bahwa yang bersangkutan terbukti melakukan kesalahan dari Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) dengan jenis hukuman disiplin berat berupa pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri atau pemberhentian tidak dengan hormat sebagai ASN.

Sebagai pegawai ASN akan mengalami yang namanya pensiun. Pensiun berarti peran baru dalam hidup seseorang yang berhenti dari pekerjaan formal kemudian tidak bekerja lagi, dimana terjadi perubahan ekonomi berupa pendapatan yang jauh berkurang dari sebelumnya. Masa pensiun dibagi menjadi 2 bagian, yakni pensiun secara sukarela dan berdasarkan peraturan. UU No 5 Tahun 2014 telah menentukan bahwa ASN berhak memperoleh jaminan pensiun, apabila : (a) meninggal dunia, (b) permintaan sendiri dengan usia dan masa kerja tertentu, (c) mencapai batas usia pensiun, (d) perampangan organisasi atau kebijakan pemerintah, serta (e) sudah tidak cakap jasmani/rohani. Persyaratan pensiun tertuang dalam PP No 32 Tahun 1979 Jo. PP No 13 Tahun 2002.

Program jaminan pensiun bermanfaat sebagai pengganti terputusnya penghasilan tenaga kerja karena meninggal, cacat, atau hari tua. Program tersebut juga memberikan kepastian penerimaan penghasilan yang dibayarkan pada saat tenaga kerja mencapai usia 56 tahun atau telah memenuhi persyaratan yang ditentukan. Penyelenggaraannya disesuaikan dengan situasi masyarakat dan kemampuan Negara. Setiap Negara mempunyai program

jaminan pensiun yang berbeda-beda didasarkan pada ideologi ekonomi serta sistem politik Negara yang bersangkutan.

### **10.3.3. Daftar Pustaka**

PP No. 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen PNS

Nura, Rochman. (2018). *Perlindungan Hukum Bagi Warga Negara*. Tulungagung: IAIN.

Riawan Tjandra. (2008). *Hukum Administrasi Negara*. Yogyakarta. Universitas Atma Jaya.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Zaelani. (2012). *Komitmen Pemerintah Dalam Penyelenggaraan Jaminan Sosial Nasional*. Jurnal Legislasi Indonesia, Vol. 9 Nomor 2.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Anwari. Majalah Manajemen Pembangunan No. 10/III, 1995.
- Armstrong, Michael. 2009. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* 11th edition. United Kingdom. Kogan Page.
- Armstrong, Michael. 1988. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Gramedia.
- Bernadin, John H. Dan Joyce E.A. Russel. 1993. *Human Resource Management*. Singapore. Mc. Graw-Hill, Inc.
- CN Parkison. 1986. *Manajemen Efektif*. Semarang. Dahara Prize.
- Dessler. Gary. 2005. *Human Resources management*. Prentice-Hall. Inc.
- Donald E. Klingner dan John Nalbandian. 1985. *Public personnel management: Content and Strategies*. Englewood Cliffs New Jersey: Prentice Hall. Inc.
- Edwin L. Miller, Elmer H. Burack dan Maryann, H. Albrecht. 1980. *Management of Human Resources*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Faustino Cordoso Gomes. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. Andi Offset.
- H. George Frederickson. 1997. *The Spirit of Public Administration*. Jossey-Bass Publisher. San Fransisco.

- Handoko. Hani. 1990. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta. BPFE.
- Handoko. Hani. 2001. Manajemen. Yogyakarta. BPFE.
- Henry Simamora. 1996. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta. Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Irianto, Jusuf. 2016. Kebijakan dan Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik (KMSDM-SP). Surabaya. Indomedia Pustaka.
- Irine Diana Sari Wijayanti. 2008. Manajemen. Yogyakarta. Mitra Cendekia Press.
- J. Salusu. 2000. Pengambilan Keputusan Stratejik; Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit. Jakarta. PT. Gramediasarana Indonesia.
- Jogiyanto. 2005. Sistem teknologi Informasi. Yogyakarta. Andi Offset.
- John H. Benardin dan Joyce E.A. Russel. 1993. Human Resource Management. Singapore. Mc. Graw-Hill, Inc.
- Kenneth N. Wexley. 1984. Personnel training. Annual Review of Psychology. Hal 522-525.
- Kiggundu, Moses N., 1989. *Managing Organization in Developing Countried: An Operation and Strategies Approach*. West Harford. Kumarian Press, Inc.

- Lloyd L Byars & Leslie W. Rue. 2000. human Resource Management. USA. The MC-Graw Hill Companies Inc.
- Mahmudi. 2010. Manajemen Kinerja Sektor Publik. Yogyakarta. YKPN.
- Martoyo, Susilo. 1998. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta. BPFE.
- Michael Armstrong. 1989. managing Organization in Developing Countries: An Operation And Strategies Approach. West Harford. Kumarian Press, Inc.
- Michael J. Jucius. 1970. Personnel Management. Chharles E. Tokyo. Tuttle Company.
- Moh. Mahfud MD. 1988. *Hukum Kepegawaian Indonesia*. Yogyakarta.Liberty.
- Moekijat. 2011. Latihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Bandung. Bandar Maju.
- Mutiara S. Panggabean. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bogor. Eghalia Indonesia.
- Nawawi, H. Hadari. 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan ketiga. Yogyakarta. Gama Press.
- Nicholas Henry. 1995. Alih bahasa Luciana D. Lontoh. Administrasi Negara dan Masalah-masalah Kenegaraan. Jakarta. Rajawali Pers.

- Nura, Rochman. 2018. *Perlindungan Hukum Bagi Warga Negara*. Tulungagung. IAIN.
- O'Brien, J. 2005. *Sistem Informasi Manajemen*. Jakarta. Salemba Empat.
- PERKA BKN No. 12 Tahun 2011 Tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan.
- PP No. 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen PNS
- PerMenPan dan RB No. 33 Tahun 2011 Tentang Pedoman Analisis Jabatan.
- Pynes, Joan E. 2009. *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations*. San Fransisco. Jossey-Bass.
- Raymond E. Miles. 1975. *Theories Of Management: Implication for Organizational Behavior and Development*. New York. MC. Grew-hill Book Company, Inc.,
- Raymond A. Noe. 1994. *Human Resource Management: Gaining A. Competitive Advantage*. USA. Richard D. Irwin INC.
- Riawan Tjandra. 2008. *Hukum Administrasi Negara*. Yogyakarta. Universitas Atma Jaya.
- Rozali Abdullah. 1986. *Hukum Kepegawaian*. Jakarta. Rajawali Press.



- R. Wayne Mondy & Robert M. Neo. 2005. Human Resource Management.
- Sadili, Samsudin. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung. Pustaka Setia.
- Schuller. R. S., And Walker, J. W. 1190. *Human Resource Strategy:Focusing on Issue and Actions*. New York. West Publishing Company.
- Sendjun Manulang. 1990. Pokok-Pokok Hukum Ketenagakerjaan Indonesia. Jakarta.
- Siagian P, Sodang. 1994. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta. Bina Aksara.
- Sjachran Basah. 1992. *Perlindungan Hukum terhadap sikap-tindak Administrasi Negara*, Ctk Kedua. Bandung. Alumni.
- Sulistiyani, Ambar T. & Rosidah., 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia,: Konsep, Teori dan pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik. Yogyakarta. Graha Ilmu.
- Susilo martoyo. 1992. Manajemen Sumber daya Manusia. Yogyakarta. balai Penerbitan Fakultas Ekonomi.
- Sri Hartini, *et,al*. 2014. *Hukum Kepegawaian di Indonesia*. Sinar Grafika. Ctk ketiga.

Stewart & Ranson. 1988. Management In The Public Domain, Public Money And Management. New York. Pretice Hall.

Stoner. James AF., dan R. Edward Freeman. 1992. jakarta. Manajemen. Intermedia.

Tulus, Moh. Agus. 1994. Manajemen Sumber Daya Manusia. jakarta. PT. Gramedia Pustaka Utama.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Undang-Undang No. 40 Tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional.

Veithzal Rivai. 2005. Kiat Kepemimpinan Dalam Abad ke-21. Jakarta. Murai Kencana.

Veithzal Rivai dan Eva J. Sagala. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik. Jakarta. PT. Raja Grafindo.

Wibowo. 2009. Manajemen Kinerja. Jakarta. Rajawali.

Zaelani. 2012. Komitmen Pemerintah Dalam Penyelenggaraan Jaminan Sosial Nasional. Jurnal Legislasi Indonesia, Vol. 9 Nomor 2.

Zasri M. Ali. 2008. Dasar-Dasar Manajemen. Pekanbaru. Suska Press.

## **BIODATA PENULIS**



Tety Thalib, S.AP.,M.Si., lahir di Manado pada tanggal 30 Januari 1972. Dia adalah putri kedua dari almarhum Muhtar Thalib dan Salma Pari. menikah dengan Moh Rudy Pou dan memiliki seorang putra bernama Moh. Bahari Syaharied serta seorang putri bernama Aurelia Laura Quartia Pou.