

Editor: Suci Haryanti

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA SEKTOR PUBLIK



Muhammad Guntur | Nani Harlinda Nurdin
Delly Mustafa | Nur Wahid | Andi Ahmad Yani
Andi Cudai Nur | Iswadi Amiruddin | Alam Tauhid Syukur
Nawir Rahman | Nuryanti Mustari | Hasniati
Umar Congge | Abdul Mahsyar
Risma Niswaty | Burhanuddin

BUNGA RAMPAI

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
SEKTOR PUBLIK**

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

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

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

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

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

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

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

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA SEKTOR PUBLIK

Muhammad Guntur
Nani Harlinda Nurdin
Delly Mustafa
Nur Wahid
Andi Ahmad Yani
Andi Cudai Nur
Iswadi Amiruddin
Alam Tauhid Syukur
Nawir Rahman
Nuryanti Mustari | Hasniati
Umar Congge | Abdul Mahsyar
Risma Niswaty | Burhanuddin

Penerbit



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

Anggota IKAPI
No. 370/JBA/2020

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA SEKTOR PUBLIK

Muhammad Guntur
Nani Harlinda Nurdin
Delly Mustafa
Nur Wahid
Andi Ahmad Yani
Andi Cudai Nur
Iswadi Amiruddin
Alam Tauhid Syukur
Nawir Rahman
Nuryanti Mustari | Hasniati
Umar Congge | Abdul Mahsyar
Risma Niswaty | Burhanuddin

Editor:
Suci Haryanti

Tata Letak:
Anjar Rahman

Desain Cover:
Qonita Azizah

Ukuran:
A5 Unesco: 15,5 x 23 cm

Halaman:
vi, 311

ISBN:
978-623-195-714-6

Terbit Pada:
Desember 2023

Hak Cipta 2023 @ Media Sains Indonesia dan Penulis

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

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

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat dan karunia-Nya sehingga buku kolaborasi dalam bentuk buku dapat dipublikasikan dan dapat sampai di hadapan pembaca. Buku ini disusun oleh sejumlah guru, dosen dan praktisi sesuai dengan kepakarannya masing-masing. Buku ini diharapkan dapat hadir memberi kontribusi positif dalam ilmu pengetahuan khususnya terkait dengan Pembelajaran Berbasis: Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik.

Sistematika buku ini dengan judul “Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik” terdiri atas 15 bab yang dijelaskan secara rinci dalam pembahasan mengenai konsep dan strategi dan analisis diantaranya: Sejarah Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Administrasi Publik, Konsep dan Teori Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik, Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik, Perencanaan Sumber Daya Manusia di Sektor Publik, Analisis Jabatan dan Klasifikasi Pegawai (Aparatur), Rekrutmen Pegawai di Sektor Publik, Seleksi dan Penempatan Pegawai di Sektor Publik, Tindakan Afirmasi dalam MSDM Sektor Publik, Pelatihan dan Pengembangan Pegawai, Motivasi dan Produktivitas/Kinerja Pegawai, Evaluasi Penilaian dan Kompensasi Pegawai, Kedisiplinan, Pemberhentian dan Hak-Hak Pegawai Sektor Publik, Riset MSDM Sektor Publik, Audit MSDM Sektor Publik.

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

November, 2023

Editor

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
1 SEJARAH PERKEMBANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....	1
Sejarah Munculnya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)	1
Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).....	2
Ruang Lingkup MSDM	6
Fungsi-Fungsi MSDM	6
Tujuan MSDM	8
Pentingnya MSDM dalam Organisasi	11
Rangkuman	13
2 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PERSPEKTIF ADMINISTRASI PUBLIK	17
Pendahuluan	17
Tantangan dalam MSDM Perspektif Administrasi Publik	18
Strategi Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan Pegawai di Lingkungan Publik	20
Manajemen Kinerja dan Evaluasi Pegawai di Sektor Publik	22
Etika dan Integritas dalam Manajemen SDM di Administrasi Publik	25
Kesimpulan.....	28
3 KONSEP DAN TEORI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA SEKTOR PUBLIK	33
Konsep MSDM Sektor Publik	34
Teori SDM dan MSDM Sektor Publik	40

4	RUANG LINGKUP MANAJEMEN	
	SUMBER DAYA MANUSIA SEKTOR PUBLIK	49
	Pengertian dan Ruang Lingkup Manajemen	
	Sumber Daya Manusia Sektor Publik	49
	Implementasi Sistem Penilaian Kinerja Pegawai	
	di Kementerian X	56
	Konsep Dasar Manajemen	
	Sumber Daya Manusia (SDM) di Sektor Publik	66
	Elemen Ruang Lingkup Manajemen	
	Sumber Daya Manusia di Sektor Publik.....	67
	Tantangan dan Peluang dalam Manajemen	
	Sumber Daya Manusia di Sektor Publik.....	68
5	PERENCANAAN SDM DI SEKTOR PUBLIK.....	77
	Pendahuluan	77
	Defenisi dan Konsep Perencanaan SDM	
	Sektor Publik.....	79
	Tujuan Perencanaan SDM	81
	Tantangan Perencanaan SDM Sektor Publik.....	84
	Kesimpulan.....	86
6	ANALISIS JABATAN DAN KLASIFIKASI	
	PEGAWAI (APARATUR).....	93
	Pendahuluan	93
	Pengertian Analisis Jabatan.....	98
	Dasar Peraturan tentang Analisis Jabatan.....	103
	Elemen Penting dari Analisis Jabatan.....	104
	Tujuan dan Manfaat Analisis Jabatan	105
	Tahapan Penyusunan Analisis Jabatan	109
	Penempatan Pegawai	116
	Jenis-Jenis Penempatan Pegawai.....	117
	Faktor-Faktor Penempatan Pegawai.....	119
	Prosedur Penempatan Pegawai	121

	Daftar Pustaka.....	125
7	REKRUTMEN PEGAWAI PADA SEKTOR PUBLIK.....	133
	Rekutmen Pegawai: Pengertian, Maksud dan Tujuan.....	133
	Teknik-Teknik Rekrutmen	138
	Saluran Rekrutmen	141
	Ketentuan Pengaturan Rekrutmen.....	142
8	SELEKSI DAN PENEMPATAN PEGAWAI DI SEKTOR PUBLIK.....	147
	Pendahuluan	147
	Konsep Seleksi.....	149
	Konsep Penempatan Pegawai	156
	Kebijakan dan Praktek Seleksi Pegawai Sektor Publik	163
	Kebijakan dan Praktek Penempatan Pegawai Sektor Publik.....	171
9	TINDAKAN AFIRMASI DALAM MSDM SEKTOR PUBLIK.....	179
	Sejarah Tindakan Afirmatif	179
	Definisi dan Bentuk Tindakan Afirmatif.....	183
	Perbedaan Tindakan <i>Afirmatif</i> , <i>Equal Employment Opportunity (EEO)</i> dan <i>Diversity, Equity and Inclusion Initiatives (DEII)</i>	185
	Tindakan Afirmasi dalam Manajemen Sumberdaya Manusia di Sektor Publik	186
10	PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA.....	199
	Pendahuluan	199
	Pembahasan	200
	Pengertian Pengembangan SDM	200

	Pentingnya Pengembangan SDM.....	204
	Fungsi-Fungsi Manajemen Sdm.....	206
	Defenisi Pelatihan	210
	Metode Pelatihan	212
	Kesimpulan.....	214
11	MOTIVASI DAN PRODUKTIVITAS KERJA.....	219
	Pendahuluan	219
	Pengertian Motivasi Kerja	220
	Dimensi Motivasi	221
	Komponen Motivasi.....	222
	Teori-Teori Motivasi	224
12	EVALUASI PENILAIAN DAN KOMPENSASI PEGAWAI	239
	Pendahuluan	239
	Pengertian Evaluasi	240
	Fungsi Evaluasi	245
	Pengertian Kinerja	245
	Prestasi Kerja.....	248
	Pengertian Kompensasi.....	249
	Urgensi Evaluasi Penilaian dan Kompensasi Pegawai	252
13	KEDISIPLINAN, PEMBERHENTIAN DAN HAK-HAK PEGAWAI SEKTOR PUBLIK	257
	Pemahaman Konseptual Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik	257
	Kedisiplinan.....	261
	Pemberhentian Pegawai	269
	Hak-Hak Pegawai.....	272
	Penutup.....	278

14	RISET MSDM SEKTOR PUBLIK	283
	Urgensi Riset dalam MSDM Sektor Publik	283
	Metodologi Riset MSDM Sektor Publik	285
	Implementasi Riset MSDM Sektor Publik.....	290
15	AUDIT MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA SEKTOR PUBLIK	299
	Audit MSDM: Definisi dan Konsep	299
	Audit MSDM Sektor Publik: Definisi dan Konsep	300
	Latar Belakang & Perkembangan Audit MSDM Sektor Publik.....	302
	Dasar Hukum Audit MSDM Sektor Publik	303
	Jenis-Jenis Audit MSDM	305
	Analisis/Studi Kasus :	306

SEJARAH PERKEMBANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Dr. H. Muhammad Guntur, M.Si
Universitas Negeri Makassar

Sejarah Munculnya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manusia pada zaman dahulu sudah hidup secara berkelompok sehingga membentuk suatu perkumpulan yang hingga saat ini disebut sebagai organisasi. Kegiatan berorganisasi melahirkan suatu konsep baru dalam menjalankan aktivitas-aktivitasnya guna dapat berjalan dengan lancar. Kehidupan organisasi yang telah lama ada seperti bidang pemerintahan, ekonomi dan kemasyarakatan dibutuhkan satuan kerja yang secara khusus mengelola sumber daya manusia.

Awal mula berkembangnya sumber daya manusia ditandai dengan timbulnya revolusi industri di Inggris sekitar abad ke-18. Istilah “Revolusi Industri” pertama kali diperkenalkan oleh seorang utusan dari Paris bernama Louis-Guillaume Otto pada tanggal 6 Juli 1779 dalam suratnya yang menuliskan bahwa Prancis telah memasuki era *Industrialise*. Revolusi industri ini mempengaruhi hampir seluruh aspek kehidupan manusia saat itu, mulai dari cara produksi hingga penanganan sumber daya manusia yang berbeda dengan sebelumnya, lahirnya perusahaan dengan penggunaan teknologi memungkinkan diproduksinya barang secara besar-

besaran dengan memanfaatkan tenaga manusia yang tidak sedikit.

Perkembangan ini berdampak pula pada kehidupan manajemen umumnya dan manajemen sumber daya manusia khususnya. Dua tokoh penting yang menjadi pelopor manajemen adalah Frederick W. Taylor dan Henry Fayol. Taylor melihat gerakan manajemen ilmiah sebagai usaha meningkatkan efisiensi dan produktivitas, sedangkan Fayol lebih memfokuskan pada peningkatan kemampuan memecahkan masalah majerial.

Timbulnya berbagai teori motivasi pada tahun 1940-an dimana Abraham H. Maslow sebagai pelopornya merupakan bukti bahwa perlunya perhatian kepada unsur manusia dalam suatu organisasi. Kebutuhan manusia memerlukan pemenuhan secara hirarki, untuk menunjang prestasinya dalam berkarya.

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen sumber daya manusia berasal dari dua kata, yaitu manajemen dan sumber daya manusia. Kata manajemen berasal dari kata kerja *to manage* (bahasa inggris) yang artinya mengurus, mengatur, melaksanakan, dan mengelola. Sedangkan sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas. Secara umum, sumber daya yang terdapat dalam suatu organisasi bisa dikelompokkan atas dua macam, yakni: (1) Sumber Daya Manusia (*human resource*), dan (2) Sumber Daya Manusia Non-Manusia (*non-human resource*). Yang termasuk dalam kelompok sumber daya non manusia ini antara lain modal, mesin, teknologi, bahan-bahan (*material*) dan lain-lain.

Adapun pengertian-pengertian manajemen sumber daya manusia yaitu:

1. Cushway (1994:13) mendefinisikan MSDM sebagai '*Part of the process that helps the organization achieve its objectives.*' (MSDM merupakan bagian dari proses yang membantu organisasi mencapai tujuannya).

2. Dowling, Smart dan Huber (1992:16) mengartikan MSDM dalam rumusan sebagai '*Human Resource Management (HRM) is the recognition of the importance of an organization's workforce as vital human resources contributing to the goals of the organization, and the utilization of several functions and activities to ensure that they are used effectively and fairly for the benefit of the individual, the organization, and society*'. (Manajemen sumber daya manusia/MSDM merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan penggunaan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat).
3. Guest (1987) mendefinisikan bahwa '*Human Resource Management (HRM) comprises a set of policies designed to maximise organizational integration, employee commitment, flexibility and quality of work*'. (Kebijakan yang diambil organisasi dalam mengelola SDM-nya diarahkan pada penyatuan elemen-elemen organisasional, komitmen pekerja, kelenturan organisasi dalam beroperasi serta pencapaian kualitas hasil kerja secara maksimal).
4. Stoner (1995:4) MSDM meliputi penggunaan SDM secara produktif dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi dan pemuasan kebutuhan pekerja secara individual.
5. Dalam perspektif internasional atau makro, Moses N. Kiggundu (1989) mengatakan bahwa '*Human Resource Managementen Is the developemnt and utilization of personnel for the effective achievment of individual, organizational, community, national, and international goals, and objectives.*' (Manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan personal (pegawai) bagi pencapaian yang efektif mengenai sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan individu, organisasi, masyarakat, nasional dan internasional).

6. T. Hani Handoko (1994:3) “perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat.”

Dua konsep awal manajemen sumber daya manusia telah diberi nama oleh Boxall (1992) sebagai “model paralel” dan “kerangka kerja Harvard”.

1. Model Paralel Manajemen Sumber Daya Manusia

Terdiri dari empat fungsi, yaitu:

- a. Seleksi: mencocokkan sumber daya manusia yang ada dengan jabatan.
- b. Penilaian: manajemen kinerja.
- c. Imbalan: sistem imbalan merupakan satu dari perangkat manajerial yang paling tidak dimanfaatkan dan disalahgunakan untuk mengendalikan kinerja organisasi.
- d. Pengembangan: mengembangkan karyawan berkualitas baik.

2. Model Kerangka Kerja Harvard

- a. Walton (1985), dari Harvard, memperluas konsep dengan menekankan kegunaan komitmen dan mutualitas yaitu model manajemen sumber daya manusia yang baru disusun oleh kebijakan yang mempromosikan mutualitas tujuan bersama, pengaruh bersama, penghargaan bersama, imbalan bersama, tanggung jawab bersama. Teorinya adalah kebijakan mutualitas akan memperoleh komitmen yang kemudian akan menghasilkan kinerja ekonomi yang lebih baik dan pengembangan manusia yang lebih besar.
- b. David Guest (1989) menggunakan model Harvard dan memperluas dengan mendefinisikan 4 tujuan kebijakan yang dipercaya digunakan sebagai proporsi yang dapat diuji:

- 1) Integrasi Strategik: Kemampuan organisasi mengintegrasikan masalah manajemen sumber daya manusia ke dalam rencana strategik, memastikan bahwa beragam aspek manajemen sumber daya manusia saling melekat, dan memberikan pimpinan masukan perspektif manajemen sumber daya manusia ke dalam pengambilan keputusan.
 - 2) Komitmen tinggi: Komitmen perilaku untuk mencapai tujuan yang disepakati dan komitmen sikap yang direfleksikan dalam identifikasi kuat terhadap perusahaan atau organisasi.
 - 3) Kualitas tinggi: Mengacu kepada semua aspek perilaku manajerial yang mendukung kualitas barang dan jasa yang dihasilkan, termasuk pengelolaan karyawan dan investasi berkualitas tinggi.
 - 4) Fleksibilitas: Fleksibilitas fungsional dan memiliki struktur organisasi yang dapat diadaptasi dengan kapasitas mengelola inovasi.
- c. Karen Legge (1989) Tema umum definisi manajemen sumber daya manusia yang khas adalah kebijakan sumber daya manusia harus terintegrasi dengan perencanaan bisnis strategis dan digunakan untuk mendorong budaya organisasi yang layak (mengubah yang tidak layak). Bahwa sumber daya manusia bernilai dan sumber keunggulan kompetitif, mereka akan disediakan dengan sangat efektif dengan kebijakan bersama secara konsisten yang mempromosikan komitmen dan sebagai konsekuensinya, membantu terbentuknya keinginan dalam diri karyawan untuk bertindak secara fleksibel dalam kepentingan usaha "organisasi adaptif" untuk keunggulan.

Ruang Lingkup MSDM

Tugas MSDM berkisar pada upaya mengelola unsur manusia dengan segala potensi yang dimilikinya seefektif mungkin sehingga dapat diperoleh sumber daya manusia yang puas (*satisfied*) dan memuaskan (*satisfactory*) bagi organisasi. MSDM merupakan bagian dari manajemen umumnya yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia.

Lingkup MSDM meliputi semua aktivitas yang berhubungan dengan sumber daya manusia dalam organisasi, seperti dikatakan oleh Russel dan Bernandin bahwa "*... All decisions which affect the workforce concern the organization's human resource management function*".

Aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan MSDM ini secara umum mencakup: 1) rancangan organisasi, 2) *staffing*, 3) sistem *reward*, 4) manajemen performansi, 5) pengembangan pekerja dan organisasi, dan 6) komunikasi dan hubungan masyarakat.

Jadi lingkup MSDM mencakup kegiatan-kegiatan seperti rancangan organisasi, manajemen performansi, *staffing*, pengembangan pekerja dan organisasi, sistem *reward*, tunjangan-tunjangan dan pematuhan serta komunikasi dan relasi publik.

Fungsi-Fungsi MSDM

Terdapat beberapa macam fungsi utama MSDM, diantaranya yaitu sebagai berikut:

1. Perencanaan untuk Kebutuhan SDM

Fungsi perencanaan kebutuhan SDM setidaknya meliputi dua kegiatan utama, yaitu:

- a. Perencanaan peramalan permintaan tenaga kerja organisasi, baik dalam jangka pendek maupun panjang.
- b. Analisis jabatan dalam organisasi untuk menentukan tugas, tujuan, keahlian, pengetahuan, dan kemampuan yang dibutuhkan.

Kedua fungsi tersebut sangat esensial dalam melaksanakan kegiatan MSDM secara efektif.

2. *Staffing* sesuai dengan Kebutuhan Organisasi

Setelah kebutuhan SDM ditentukan, langkah selanjutnya adalah mengisi formasi yang tersedia. Dalam tahapan pengisian staff ini terdapat dua kegiatan yang diperlukan yaitu:

- a. Penarikan (rekrutmen) calon atau pelamar pekerjaan.
- b. Pemilihan (seleksi) para calon atau pelamar yang dinilai paling memenuhi syarat.

Umumnya rekrutmen dan seleksi diadakan dengan memusatkan perhatian pada ketersediaan calon tenaga kerja baik yang ada di luar organisasi (eksternal) maupun dari dalam organisasi (internal).

3. Penilaian Kinerja

Kegiatan ini dilakukan setelah calon atau pelamar dipekerjakan dalam kegiatan organisasi. Organisasi menentukan bagaimana sebaiknya bekerja dan kemudian memberi penghargaan atas kinerja yang dicapainya. Sebaliknya organisasi juga harus menganalisis jika terjadi kinerja negatif di mana pekerja tidak dapat mencapai standar kinerja yang ditetapkan. Dalam penilaian kinerja ini dilakukan dua kegiatan utama yaitu:

- a. Penilaian dan pengevaluasian perilaku bekerja.
- b. Analisis dan pemberian motivasi perilaku bekerja.

4. Pencapaian Efektivitas Hubungan Kerja

Setelah tenaga kerja yang dibutuhkan dapat terisi, organisasi kemudian mempekerjakannya, memberi gaji, dan memberi kondisi yang akan membuatnya merasa tertarik dan nyaman bekerja. Untuk itu, organisasi juga harus membuat standar bagaimana hubungan kerja yang efektif dapat diwujudkan. Dalam hal ini terdapat tiga kegiatan utama, yaitu:

- a. Mengakui dan menaruh rasa hormat (*respect*) terhadap hak-hak pekerja.
- b. Melakukan tawar-menawar (*bargaining*) dan menetapkan prosedur bagaimana keluhan pekerja disampaikan.
- c. Melakukan penelitian tentang kegiatan-kegiatan MSDM.

Persoalan yang harus diatasi dalam ketiga kegiatan utama tersebut sifatnya sangat kritis. Jika organisasi tidak berhati-hati dalam menangani setiap persoalan hak-hak pekerja maka yang muncul kemudian adalah aksi-aksi seperti banyak terjadi di perusahaan-perusahaan yang ada di Indonesia.

Tujuan MSDM

Tujuan manajemen sumber daya manusia secara umum adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang. Sistem manajemen sumber daya manusia dapat menjadi sumber kapabilitas organisasi yang memungkinkan perusahaan atau organisasi dapat belajar dan mempergunakan kesempatan untuk peluang baru. Secara khusus, manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk:

1. Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan karyawan cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi, seperti yang diperlukan.
2. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia, kontribusi, kemampuan dan kecakapan mereka.
3. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi “yang teliti,” sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait “kebutuhan bisnis.”
4. Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan

adalah pihak terkait dalam organisasi bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerjasama dan kepercayaan bersama.

5. Menciptakan iklim, dimana hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajemen dengan karyawan.
6. Mengembangkan lingkungan, dimana kerjasama tim dan fleksibilitas dapat berkembang.
7. Membantu organisasi menyeimbangkan dan mengadaptasi kebutuhan pihak terkait (pemilik, lembaga atau wakil pemerintah, manajemen, karyawan, pelanggan, pemasok dan masyarakat luas).
8. Memastikan bahwa orang dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang mereka lakukan dan mereka capai.
9. Mengelola karyawan yang beragam, memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja dan aspirasi.
10. Memastikan bahwa kesamaan kesempatan tersedia untuk semua.
11. Mengadopsi pendekatan etis untuk mengelola karyawan yang didasarkan pada perhatian untuk karyawan, keadilan, dan transportasi.
12. Mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental karyawan.

Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada tahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi. Menurut Cushway, tujuan MSDM meliputi:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan, dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.

2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya;
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM;
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya;
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya;
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasi dan nilai dalam manajemen SDM

Sementara itu, menurut Schuler et al setidaknya MSDM memiliki tiga tujuan utama yaitu:

1. Memperbaiki tingkat produktivitas;
2. Memperbaiki kualitas kehidupan kerja;
3. Meyakinkan bahwa organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.

Produktivitas merupakan sasaran organisasi yang sangat penting. Dalam hal ini MSDM dapat berperan dalam meningkatkan produktivitas organisasi. Organisasi yang telah mencapai tingkat produktivitas tinggi didalamnya terdapat praktek MSDM yang unik. Keunikan tersebut menunjuk secara khusus pada suatu keadaan dimana:

1. Organisasi membatasi peran SDM menurut tingkat partisipasinya di dalam pembuatan keputusan bisnis yang mengimplementasikan strategi bisnis;
2. Organisasi memfokuskan penggunaan sumber daya yang tersedia dicurahkan pada fungsi-fungsi SDM dalam mengatasi setiap masalah sebelum menambah program baru atau mencari sumber daya tambahan;

3. Staff SDM organisasi berinisiatif untuk membuat program dan berkomunikasi dengan manajemen lini;
4. Manajemen lini berbagi tanggungjawab untuk seluruh program SDM;
5. Staff perusahaan berbagi tanggungjawab untuk perumusan kebijakan SDM dan administrasi program pada seluruh tingkatan organisasional.

Pentingnya MSDM dalam Organisasi

Pentingnya MSDM ini dapat disoroti dari berbagai perspektif. Moses K. Kiggundu misalnya menyoroti relevansi dan pentingnya MSDM ini dari empat perspektif yaitu politik, ekonomi, teknologi, dan sosial budaya. S.P Siagian melangkah lebih jauh dengan mengemukakan enam perspektif atau pendekatan dalam menjelaskan relevansi dan pentingnya MSDM. Keenam perspektif tersebut adalah politik, ekonomi, hukum, sosio-kultural, administratif dan teknologi.

1. Perspektif Politik

Pentingnya MSDM dari perspektif ini lebih banyak mengarah pada sudut makro. Namun demikian, diasumsikan bahwa dampak makro pada akhirnya juga akan menyentuh sudut mikro dari MSDM. Sumber daya manusia yang terdidik, terampil, cakap, berdisiplin, tekun, kreatif, idealis, mau bekerja keras, kuat fisik/mental, setia kepada cita-cita dan tujuan organisasi, akan sangat berpengaruh positif terhadap keberhasilan dan kemajuan organisasi. Tanpa MSDM yang handal, pengolahan, penggunaan, dan pemanfaatan sumber-sumber lainnya itu akan menjadi tidak efektif, efisien, dan produktif.

2. Perspektif Ekonomi

Dari sudut perspektif ekonomi inilah orang sering beranggapan bahwa pemahaman MSDM tidak lain karena untuk kepentingan ekonomi semata-mata. Segala bobot perhatian dan tekanan yang diberikan terhadap MSDM seolah-olah karena relevansinya yang lebih dekat pada sisi yang satu ini. Artinya, MSDM

dianggap lebih erat kaitannya dengan ekonomi. Dari sisi ekonomi, orang akan lebih banyak memperoleh keterangan tentang MSDM tanpa berusaha melihat kaitannya dengan dimensi lainnya. Jadi manusia adalah pusat segalanya bagi suatu organisasi. Manusia bisa menjadi persoalan organisasi manakala tidak dikembangkan dan tidak ditingkatkan potensi-potensinya. Berbeda dengan sumber daya lainnya, manusia memiliki keinginan-keinginan kebutuhan-kebutuhan baik yang fisik maupun non-fisik.

3. Perspektif Hukum

Dalam organisasi manapun terdapat berbagai peraturan, ketentuan, atau perjanjian-perjanjian, yang kesemuanya pada dasarnya mengatur tentang hak dan kewajiban secara timbal balik antara organisasi dengan anggota-anggotanya, antara orang-orang yang mempekerjakan dengan orang-orang yang dipekerjakan. Keseimbangan antara hak dan kewajiban ini merupakan suatu tuntutan yang perlu terus diwujudkan, dibina, dipelihara, dan dikembangkan. Jika keseimbangan tersebut tidak terwujud maka akan menimbulkan distorsi atau gangguan yang pada gilirannya akan berdampak negatif terhadap kelangsungan hidup organisasi.

4. Perspektif Sosio-Kultural

Masalah MSDM juga dapat disoroti dari perspektif sosio-kultural. Ada dua alasan utama yang mendasari perspektif ini. Pertama, sisi yang satu ini lebih peka karena berkaitan langsung harkat dan martabat manusia. Sebagai manusia, setiap orang tentu menghendaki kehidupan yang lebih baik. Hal ini hanya bisa diwujudkan jika orang mempunyai pekerjaan tertentu. Kesempatan berkarya merupakan upaya untuk meningkatkan harkat dan martabatnya. Harkat dan martabat tidak bisa diukur dari hal-hal yang bersifat kebendaan, tetapi juga mencakup hal-hal non-fisik. Orang bekerja tidak lagi semata-mata untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik melainkan juga menghendaki diwujudkannya

kebutuhan sosio-psikologis. Kedua, melalui perspektif ini juga ingin ditekankan bahwa sulit diperoleh suatu sistem MSDM yang bebas nilai. Pemenuhan kebutuhan sosio-psikologis terikat pada norma-norma sosial yang berlaku di dalam masyarakat di mana orang itu menjadi bagian.

5. Perspektif Administrasi

Perspektif ini menekankan bahwa peranan organisasi pada zaman modern ini menjadi semakin penting. Semua kemajuan dan keberhasilan manusia dalam berbagai aspek kehidupannya niscaya dicapai melalui organisasi. Manusia tanpa organisasi, tanpa bantuan orang lain, tidak akan dapat mewujudkan impian, cita-cita, dan tujuan hidupnya. Orientasi manusia organisatoris pun tertuju kepada tiga hal ini yaitu efisiensi, efektivitas, dan produktivitas. Disinilah letak relevansi dan pentingnya MSDM.

6. Perspektif Teknologi

Relevansi dan pentingnya MSDM tidak terlepas dari berbagai perkembangan dan kemajuan yang dicapai di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK). Dampak dari berbagai kemajuan tersebut dapat bersifat positif dan juga bisa negatif. Tantangan-tantangan baru mulai muncul. Manusia diharapkan agar dapat menyesuaikan diri dengan berbagai perkembangan tersebut. Untuk itu manusia perlu berbekal kemampuan, kecakapan, keterampilan yang sesuai. Organisasi-organisasi dituntut untuk bisa memanfaatkan berbagai kemajuan tersebut. Hal ini hanya bisa dicapai melalui suatu sistem manajemen sumber daya manusia yang tepat.

Rangkuman

1. Secara konseptual, MSDM berbeda dengan manajemen personalia.
2. MSDM dibutuhkan untuk merencanakan, mengelola dan mengendalikan SDM.

3. Terdapat paling tidak lima fungsi utama MSDM, yaitu Perencanaan SDM, *Staffing*, Penilaian Kinerja, Perbaikan Kualitas Kualitas Pekerja dan Lingkungan Kerja, dan Pencapaian Efektivitas Hubungan Kerja.
4. Tujuan MSDM bervariasi menurut konteks organisasi.
5. Ada beberapa perspektif tentang MSDM terkait dengan pentingnya MSDM, yaitu Perspektif Politik, Perspektif Ekonomi, Perspektif Hukum, Perspektif Sosio-Kultural, Perspektif Administrasi, dan Perspektif Teknologi.

Daftar Pustaka

- Bernardin, H. John and Russell, Joyce E.A. (1998), *Human Resource Management: An Experiential Approach*, Boston, Mc Graw Hill.
- Cushway, Barry (1996), *Human Resource Management, (Tract MBA Series Terjemahan)*. Jakarta, Group Gramedia.
- Guest David E, (1987), *Human Resource Management And Industrial Relation*, Journal Of Management Studies, 24 : 5, September.
- H. John Bernardin & Joyce E.A Russell, (1993), *Human Resource Management: An Experimental Approach*, McGraw-Hill, Inc., hal. 2.
- H. John Bernardin & Joyce E.A Russell (1993), *Human Resource Management: An Experimental Approach*, McGraw-Hill, Inc., hal. 12.
- Moses N. Kiggundu (1993), *Managing Organization in Developing Countries: An Operational and Strategic Approach*, Kumarian Press, Inc., hal. 146.
- Randall S Schuller, Susan E. Jackson, (1997), *MSDM Abad 21*, Erlangga, Jakarta.
- S.P Siagian (1994), *Manajemen Sumber Daya Manusia* Bumi Aksara, Jakarta, hal. 2-22.
- Schuler Randall S, Dowling, Peter J Smart, John P & Huber, Vandal, 1992, *Human Resource Management in Australia*, Anatarmon-wsw, Harper Educational Publisher.
- T. Hani Handoko (1994), *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta, hal. 3.

Profil Penulis



Dr. H. Muhammad Guntur, M.Si

Lahir di Sengkang Kabupaten Wajo Sulawesi Selatan, 31 Desember 1960. Saat ini bekerja sebagai staff pengajar di Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum Universitas Negeri Makassar serta menjabat sebagai Ketua Indonesian Association for Public Administration (IAPA) Sulawesi Selatan dan Barat Periode 2022-2025.

Riwayat pendidikan: SD Negeri 20 Tempe tahun 1974, lulus SMP Negeri 1 Sengkang tahun 1979, kemudian melanjutkan pendidikan di SMA Negeri 1 Sengkang dan lulus tahun 1982. Pendidikan S1 di IKIP Ujung Pandang Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial lulus tahun 1987. S2 di Universitas Padjadjaran Bandung Program Studi Ilmu Sosial Bidang Kajian Ilmu Administrasi tahun 1997. S3 di Universitas Negeri Makassar Program Studi Administrasi Publik lulus tahun 2013. Karya ilmiah penulis: 1). Peran Pemerintah dan Asosiasi Usaha Mikro (AKUMI) Dalam Pemberdayaan Usaha Mikro di Kabupaten Wajo, 2020. 2) Model Development Strategy Implementation in the Perspective of Public Policy, 2021. 3) Kebijakan Program Pemberdayaan Dan Kinerja Usaha Kecil Di Kabupaten Wajo, 2021. 3) Inovasi Produk dan Pemberdayaan Usaha Mikro Kecil dan Menengah dalam Peningkatan Kinerja Pemasaran di Sektor Perdagangan di Sulawesi Selatan, 2022.

Email Penulis: m.guntur@unm.ac.id

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PERSPEKTIF ADMINISTRASI PUBLIK

Dr. Nani Harlinda Nurdin, M.Si
Universitas Indonesia Timur

Pendahuluan

Setiap organisasi memerlukan dan mensinergikan berbagai sumber daya untuk mencapai tujuannya, karena sumberdaya merupakan satu hal yang dapat membuat organisasi tersebut berdaya, mempunyai kekuatan, kekuasaan serta energi dalam menjalankan aktivitasnya (Okolie et al., 2021). Dalam konteks ini sumber daya yang utama adalah sumber daya manusia, karena manusia selalu berperan aktif dan sangat dominan dalam kegiatan organisasi baik sebagai perencana, pelaku maupun sebagai penentu tercapainya tujuan. Sumber daya manusia adalah "tenaga kerja" yang memberikan energi dan kekuatan organisasi. Mereka bukan hanya pelaksana tugas-tugas sehari-hari, tetapi juga katalisator perubahan, pemecah masalah, dan kunci untuk mencapai keunggulan kompetitif. Dalam konteks ini, peran sumber daya manusia sangat sentral. Sumber daya manusia adalah yang menciptakan, mengelola, dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya lainnya.

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dalam manajemen yang mempelajari hubungan dan peran manusia dalam organisasi (Suwatno & Donni Juni Priansa, 2014). Manajemen Sumber Daya Manusia

(SDM) memainkan peran integral dalam keberhasilan organisasi, tak terkecuali dalam ranah administrasi publik. Administrasi publik adalah fondasi tatanan pemerintahan, bertanggung jawab atas penyediaan layanan dan pelaksanaan kebijakan yang memengaruhi kehidupan masyarakat. Oleh karena itu, kualitas SDM yang dimiliki oleh organisasi publik memiliki dampak yang sangat signifikan (Boselie et al., 2021).

Manajemen SDM di sektor publik adalah suatu tugas yang tidak hanya menentukan kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuan pelayanan publik yang berkualitas, tetapi juga membentuk inti dari etika, integritas, dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pemerintahan (Wook et al., 2023). Sehingga keberhasilan administrasi publik tidak hanya diukur dengan angka-angka statistik, tetapi juga oleh sejauh mana pemerintah mampu memenuhi harapan masyarakat dalam pelayanan yang adil, efisien, dan efektif.

Pada tingkat yang lebih dalam, manajemen SDM dalam administrasi publik bukan hanya sekadar mengelola sumber daya manusia sebagai aset, melainkan juga membentuk karakter dari sebuah negara dalam memenuhi tujuan sosial, ekonomi, dan politiknya. Ini melibatkan berbagai dimensi, termasuk pemberdayaan, etika, keadilan, dan inklusi.

Tantangan dalam MSDM Perspektif Administrasi Publik

Tantangan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dari perspektif administrasi publik sangat kompleks dan unik, karena organisasi administrasi publik memiliki karakteristik tersendiri. Berikut adalah beberapa tantangan khusus yang dihadapi oleh organisasi administrasi publik dalam mengelola SDM:

1. Organisasi administrasi publik sering kali terikat oleh peraturan dan kebijakan yang ketat. Hal ini dapat membatasi fleksibilitas dalam manajemen SDM. Tantangan utama adalah memastikan bahwa praktik MSDM sesuai dengan aturan yang berlaku.

Contohnya, banyak negara memiliki undang-undang yang mengatur pengangkatan, promosi, dan pemecatan pegawai negeri. Namun, peraturan ini sering kali memiliki prosedur yang panjang dan berbelit, yang dapat menghambat manajemen SDM yang efisien. Selain itu, peraturan yang ketat mungkin menghambat fleksibilitas dalam merekrut pegawai baru atau mengatasi masalah kinerja. Misalnya, aturan yang membatasi penggunaan kontrak sementara atau pemecatan pegawai yang kurang efisien bisa menjadi hambatan dalam manajemen SDM yang responsif.

2. Organisasi administrasi publik memiliki tanggung jawab tinggi untuk menjaga transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan SDM. Tantangan di sini adalah memastikan bahwa kebijakan SDM dan proses seleksi tidak hanya transparan tetapi juga diakses oleh publik. Organisasi administrasi publik harus memastikan bahwa proses rekrutmen dan seleksi pegawai tidak hanya adil tetapi juga transparan. Ini berarti bahwa informasi mengenai posisi yang tersedia, persyaratan yang dibutuhkan, kriteria seleksi, dan tahap-tahap proses seleksi harus mudah diakses oleh publik. Sebagai contoh, pemerintah daerah yang membuka lowongan pekerjaan di sektor pendidikan harus mempublikasikan persyaratan dan prosedur seleksi secara terbuka. Hal ini memungkinkan calon pelamar dan masyarakat umum untuk memahami bagaimana pegawai dipilih dan untuk memonitor bahwa proses ini berjalan dengan adil.

Organisasi administrasi publik perlu mempublikasikan kebijakan terkait kompensasi, penghargaan, dan insentif. Misalnya, jika suatu instansi pemerintah memiliki program penghargaan bagi pegawai yang berkinerja unggul, detail program tersebut harus tersedia untuk publik. Hal ini membantu memastikan bahwa penghargaan diberikan berdasarkan kriteria yang jelas dan dapat dipertanggungjawabkan.

3. Organisasi publik sering dihadapkan pada keterbatasan anggaran. Hal ini dapat memengaruhi kemampuan mereka dalam menawarkan insentif yang kompetitif atau dalam merekrut dan mempertahankan SDM berkualitas tinggi.

Organisasi administrasi publik sering memiliki tugas yang beragam dan kompleks. Menyusun tim SDM yang sesuai dengan beragam kebutuhan ini adalah tantangan tersendiri.

4. Administrasi publik sering kali mengalami perubahan kebijakan setelah pergantian kepemimpinan atau perubahan kebijakan pemerintah. Hal ini bisa menyebabkan ketidakpastian dalam manajemen SDM.
5. Mengintegrasikan teknologi dan inovasi dalam manajemen SDM untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas bisa menjadi tantangan, terutama ketika organisasi publik tertinggal dalam hal teknologi.

Tantangan-tantangan tersebut menekankan pentingnya manajemen sumber daya manusia yang kompeten, etis, dan berintegritas dalam administrasi publik untuk mencapai tujuan pelayanan publik yang berkualitas serta menjaga transparansi dan akuntabilitas.

Strategi Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan Pegawai di Lingkungan Publik

Rekrutmen dan seleksi yang tepat adalah langkah awal yang sangat penting dalam membangun kekuatan sumber daya manusia yang kompeten dan berkualitas dalam organisasi administrasi publik. Strategi yang baik dalam tahap ini dapat memiliki dampak besar pada kualitas, integritas, dan efektivitas organisasi. Berikut adalah beberapa aspek penting yang perlu dipertimbangkan oleh organisasi administrasi publik:

1. Perencanaan kebutuhan SDM

Sebelum memulai proses rekrutmen dan seleksi, organisasi harus merencanakan kebutuhan SDM mereka. Ini melibatkan identifikasi peran dan

tanggung jawab yang diperlukan (Bilagi, 2022), serta kualifikasi yang diperlukan untuk masing-masing posisi. Perencanaan yang baik akan membantu organisasi untuk memfokuskan upaya rekrutmen pada calon yang paling sesuai dengan kebutuhan mereka.

2. Transparansi

Organisasi administrasi publik harus menjunjung tinggi prinsip keterbukaan dan transparansi dalam proses rekrutmen dan seleksi. Proses harus dijelaskan dengan baik kepada calon pegawai, termasuk syarat-syarat, kriteria pemilihan, dan tahap-tahap seleksi (Hussain et al., 2020). Hal ini penting untuk menjaga kepercayaan masyarakat dan calon pegawai terhadap integritas proses.

3. Diversitas dan Inklusi

Administrasi publik memiliki tanggung jawab untuk mencerminkan masyarakat yang mereka layani. Oleh karena itu, strategi rekrutmen dan seleksi harus memperhatikan keragaman dan inklusi. Upaya harus dilakukan untuk menarik calon pegawai dari berbagai latar belakang agar mencerminkan masyarakat yang dilayani oleh organisasi tersebut.

4. Kualifikasi

Proses seleksi harus memasukkan metode yang tepat untuk menyaring calon pegawai. Ini dapat mencakup wawancara, penilaian, atau tes yang relevan dengan kebutuhan posisi. Pemilihan kualifikasi harus didasarkan pada data yang objektif dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

5. Kepatuhan

Proses rekrutmen dan seleksi harus sesuai dengan peraturan dan kebijakan yang berlaku, seperti kebijakan tentang hak asasi manusia dan kebijakan yang menunjukkan tidak adanya diskriminasi

6. Evaluasi

Organisasi perlu melakukan evaluasi terhadap proses rekrutmen tersebut untuk menentukan apa yang berhasil dan apa yang perlu diperbaiki (Sarwary et al., 2022). Umpan balik dari calon pegawai yang tidak terpilih juga dapat memberikan masukan untuk perbaikan proses rekrutmen selanjutnya.

Untuk mencapai tujuan pelayanan publik yang berkualitas, strategi rekrutmen dan seleksi yang tepat adalah langkah yang harus diperhatikan. Organisasi administrasi publik harus secara cermat merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi proses ini untuk memastikan bahwa mereka memiliki pegawai yang memiliki kualifikasi yang sesuai dengan tujuan organisasi dan kebutuhan masyarakat yang mereka layani.

Manajemen Kinerja dan Evaluasi Pegawai di Sektor Publik

Pengukuran kinerja merupakan suatu langkah yang dilakukan untuk membantu para manajer dan pimpinan dalam menilai tercapainya strategi dan tujuan organisasi atau perusahaan dengan menggunakan alat ukur. Kita ketahui bahwa tujuan utama administrasi publik adalah memberikan layanan publik yang berkualitas kepada masyarakat dan kinerja pegawai secara langsung memengaruhi kualitas pelayanan ini. Sehingga dengan mengukur kinerja pegawai, organisasi dapat mengidentifikasi dan memperbaiki masalah dalam penyediaan layanan.

Karena administrasi publik bertanggung jawab kepada masyarakat, maka pengukuran kinerja adalah cara untuk memastikan akuntabilitas dalam pengelolaan sumber daya dan penyediaan layanan. Dengan kinerja yang terukur, organisasi dapat menjawab pertanyaan masyarakat dan pemangku kepentingan tentang bagaimana sumber daya digunakan. Pengukuran kinerja juga memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi proses atau kegiatan yang tidak efisien dan tidak efektif. Ini membantu dalam pengambilan keputusan untuk

meningkatkan operasi dan mencapai tujuan dengan cara yang lebih efisien.

Dalam konteks administrasi publik, pengukuran kinerja pegawai membutuhkan alat evaluasi yang sesuai dengan karakteristik unik dari sektor ini. Administrasi publik sering memiliki misi dan tujuan yang berbeda dengan sektor swasta, serta tuntutan transparansi, akuntabilitas, dan pelayanan publik yang berkualitas. Alat evaluasi di sektor publik ini harus selaras dengan tujuan pelayanan public, sehingga evaluasi kinerja juga mencerminkan kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi yang berfokus pada pelayanan masyarakat yang berkualitas.

Alat evaluasi harus memberikan pemahaman yang jelas tentang bagaimana pengukuran kinerja dilakukan dan bagaimana hasilnya digunakan untuk pengambilan keputusan. Dalam konteks ini metode *Human Resources Scorecard* (HRSC) merupakan bentuk pengukuran sumber daya manusia serta merupakan langkah yang digunakan dalam mengelola strategi pengembangan sumber daya manusia (NISSA et al., 2022) untuk mencapai visi, misi serta strategi perusahaan. Berikut ini adalah perspektif yang digunakan dalam HRSC sebagai tolak ukur yang dikemukakan oleh Brian E. Becker (2009):

1. Perspektif Finansial

Ukuran kinerja finansial memberikan acuan apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya berkontribusi atau tidak terhadap peningkatan laba perusahaan. Tujuan finansial biasanya terkait dengan profitabilitas, pengoptimalkan penggunaan modal dan sumber daya manusia, serta pengurangan biaya sumber daya manusia.

2. Perspekti Pelanggan

Dalam perspekti HRSC manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar di mana unit bisnis akan bersaing. Ukuran utama kinerja terdiri dari tingkat kepuasan pelanggan, kompetensi dan kepemimpinan

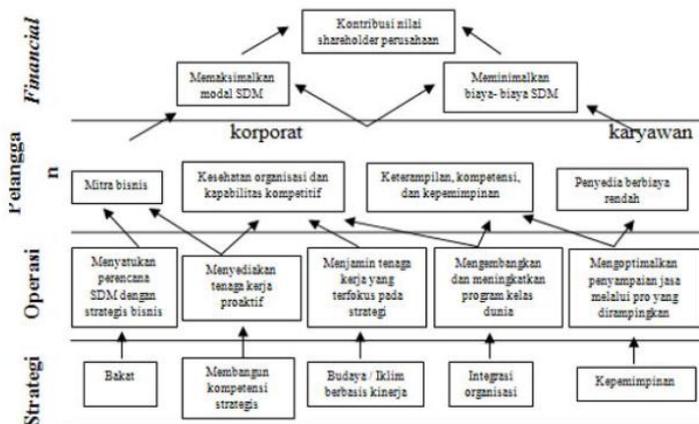
dalam organisasi, tingkat likuiditas perusahaan, dan kapasitas kompetitif. Faktor-faktor pendorong keberhasilan inti pelanggan dalam segmen pasar tertentu menjadi hal yang sangat penting, karena faktor-faktor ini dapat memengaruhi keputusan pelanggan untuk tetap loyal kepada perusahaan atau beralih ke pesaing.

3. Persepektif Operasi

Dalam perspektif operasional ini,, para eksekutif mengidentifikasi beragam aspek operasional yang harus dikuasai oleh perusahaan untuk menyediakan pelayanan unggul (*first-class service*) dalam bisnis mereka. Ukuran utama dalam perspektif operasional mencakup inovasi, proses, dan pelayanan.

4. Perspektif Strategi

Pada persepektif keempat ini, sistem dan strategi pengembangan sumber daya manusia, seperti program pelatihan dan pengembangan. Ini adalah elemen penting yang berperan dalam meningkatkan kualitas dan kinerja sumber daya manusia.



Gambar 1. Perspektif *Human Resources Scorecard*
 Sumber: Brian E. Becker, *et.al*, 2009(Becker, 2009)

Etika dan Integritas dalam Manajemen SDM di Administrasi Publik

Etika dan integritas memainkan peran kunci dalam pengambilan keputusan manajemen sumber daya manusia (SDM) di administrasi public (McBeth et al., 2021). Dalam hal ini etika memastikan bahwa keputusan SDM diambil berdasarkan pertimbangan yang adil dan objektif. Ini memastikan bahwa penghargaan, promosi, dan penilaian kinerja didasarkan pada kualifikasi dan prestasi, bukan pada preferensi atau bias pribadi.

Dalam konteks administrasi publik atau pelayanan publik, etika dapat digambarkan sebagai seperangkat nilai-nilai dan standar profesional (kode etik) atau pedoman perilaku yang benar yang seharusnya diikuti oleh penyelenggara pelayanan publik atau pejabat administrasi public (Denhardt & Denhardt, 2000). Etika sangat penting dalam setiap keputusan administratif, tidak hanya bagi mereka yang memformulasikan kebijakan public tetapi juga bagi mereka yang menjalankan keijakan tersebut utamanya dalam penyelenggaraan pelayanan public.

Manajemen sumber daya manusia tidak hanya bertugas menyusun kode etik perusahaan, tetapi juga harus berperan dalam perencanaan strategi berkenaan dengan konsep etika. Ini melibatkan serangkaian langkah-langkah, yaitu:

1. Menetapkan standar etika yang ingin diadopsi
2. Mengidentifikasi faktor-faktor etis yang penting yang dapat digunakan untuk mempromosikan konsep etika perusahaan.
3. Mengidentifikasi keterampilan, prosedur, dan kompetensi yang diperlukan.
4. Mengintegrasikan konsep etika ke dalam strategi bisnis yang dijalankan.
5. Mengembangkan langkah-langkah konkret untuk mengimplementasikan, memantau, dan mengevaluasi penerapan konsep etika tersebut.

Manajemen sumber daya manusia dalam konteks penerapan konsep etika, dapat berbentuk pengawasan organisasional yang didasarkan pada sosialisasi aturan-aturan, pemantauan perilaku dan disiplin pegawai, serta memberlakukan sanksi terhadap pelanggar etika. Namun, penerapan yang terlalu ketat dari konsep etika yang berfokus pada pemenuhan aturan dapat memiliki dampak negatif pada hasil yang dihasilkan. Hal ini karena fokus utama pegawai menjadi menghindari hukuman, dan hal ini dapat mengurangi motivasi untuk mengadopsi nilai-nilai etika yang lebih mendalam dan bermoral. Menerapkan etika secara umum dapat membantu mengurangi pelanggaran etika, meskipun kurang efektif dibandingkan dengan konsep etika yang berorientasi pada pembentukan nilai-nilai etika.

Manajemen sumber daya manusia memegang peran penting dalam mendukung dan menginisiasi implementasi konsep etika perusahaan. Mereka memiliki tugas untuk mengontrol dan mengintegrasikan konsep etika ini ke dalam berbagai fungsi organisasional yang mereka pimpin. Implementasi konsep etika dalam fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi:

1. Seleksi karyawan, tidak terlepas dari karakter pribadi yang dimiliki oleh individu tersebut. Sebagai contoh, karyawan yang memiliki tingkat perkembangan moral yang tinggi cenderung menunjukkan perilaku dan pemikiran yang lebih etis. Oleh karena itu, dalam proses seleksi karyawan, penting untuk mempertimbangkan kemampuan perkembangan moral calon karyawan. Calon karyawan dengan kemampuan perkembangan moral yang tinggi kemungkinan lebih mudah untuk memahami dan menerima prinsip-prinsip moral universal dibandingkan dengan mereka yang memiliki kemampuan perkembangan moral yang rendah.
2. Orientasi karyawan, memiliki tujuan penting dalam mengajarkan norma-norma, sikap, dan keyakinan yang berlaku dalam organisasi. Nilai-nilai organisasi dapat disampaikan melalui presentasi formal dan

secara tersirat melalui sejarah serta mitos yang berkembang dalam organisasi.

3. Pelattihan (*training*), upaya ini bertujuan untuk memperluas pemahaman dan perkembangan etika karyawan. Kegiatan pelatihan untuk karyawan seringkali memiliki fokus yang bervariasi. Karena karyawan diharapkan memahami peraturan regulasi dan prinsip-prinsip moral, penanaman nilai-nilai etika juga perlu berfokus pada berbagi konsep etika di antara individu dan organisasi. Selain itu, pelatihan juga dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan pengetahuan karyawan dan manajer mengenai kemampuan dalam menerapkan kerangka kerja etika dalam pemecahan masalah.
4. Penilaian Kinerja, dimana pprosesnya dapat dianggap sebagai implementasi prinsip-prinsip keadilan, yang mencakup kriteria seperti konsistensi, kebebasan dari bias, berdasarkan pada informasi yang akurat, dapat diperbaiki, dan mencerminkan kinerja yang sebenarnya. Proses penilaian kinerja seharusnya disertai dengan komunikasi yang mencerminkan keadilan antara individu-individu yang dinilai. Karyawan harus menerima umpan balik, terutama dalam kasus hasil yang negatif, dan harus diperlakukan sesuai dengan martabat dan kehormatan.
5. *Reward* dan *Punishment*, merupakan pendekatan yang kompleks dan dapat diterapkan dalam hal reward (penghargaan) untuk perilaku etis dan hukuman untuk perilaku yang kurang etis. Penggunaan *reward* diharapkan akan mendorong perilaku etis tanpa menganggapnya sebagai beban tambahan. Namun, pemberian *reward* untuk perilaku etis seharusnya seimbang dan tidak berlebihan. Manajemen sumber daya manusia harus menunjukkan dukungan terhadap karyawan yang mendorong standar etika yang tinggi. Dengan dukungan ini, program penanaman nilai-nilai etika dapat dibahas dengan serius dan memiliki makna yang lebih mendalam.

Di sisi lain, hukuman memberikan pembelajaran sosial yang penting bagi karyawan untuk lebih sadar dan berkomitmen dalam menjunjung tinggi nilai-nilai dan etika organisasi. Jika perilaku yang tidak etis tidak dikenai sanksi, karyawan mungkin akan beranggapan bahwa mereka bisa menghindari hukuman. Oleh karena itu, penggunaan hukuman tetap penting untuk menjaga kedisiplinan dan pematuhan terhadap nilai-nilai etika organisasi.

Kesimpulan

Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Administrasi Publik ini telah membahas mengenai peran penting manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam administrasi publik dan bagaimana etika serta integritas memainkan peran sentral dalam pengambilan keputusan SDM. Kualitas SDM di organisasi publik memiliki dampak yang signifikan pada pelayanan publik yang berkualitas, transparansi, dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Tantangan dalam manajemen SDM dalam administrasi publik mencakup pengaruh regulasi, kebijakan publik, dan transparansi terhadap pengambilan keputusan SDM. Untuk mengatasi tantangan ini, strategi rekrutmen, seleksi, dan penempatan pegawai harus dilakukan dengan cermat. Ini termasuk perencanaan kebutuhan SDM, transparansi dalam proses, perhatian terhadap diversitas, penerapan kualifikasi, kepatuhan terhadap aturan, dan evaluasi berkelanjutan.

Selanjutnya, adalah pengukuran kinerja pegawai yang merupakan cara untuk memastikan akuntabilitas dalam pengelolaan sumber daya dan penyediaan layanan publik. Dalam konteks administrasi publik, alat evaluasi harus sesuai dengan karakteristik unik sektor ini, dengan fokus pada tujuan pelayanan publik yang berkualitas.

Dalam pembahasan ini juga memperkenalkan Human Resources Scorecard (HRSC) sebagai metode pengukuran kinerja SDM yang melibatkan berbagai perspektif, termasuk finansial, pelanggan, operasional, dan strategis.

HRSC adalah alat yang dapat membantu organisasi memastikan bahwa strategi pengembangan SDM mendukung visi dan misi perusahaan.

Penting untuk diketahui bahwa etika dan integritas harus diintegrasikan dalam seluruh langkah manajemen SDM, mulai dari seleksi karyawan hingga penilaian kinerja dan penerapan reward serta hukuman. Dalam hal ini, pengawasan organisasional yang berfokus pada sosialisasi aturan, pemantauan perilaku, dan penggunaan hukuman perlu seimbang agar tidak hanya menciptakan kedisiplinan, tetapi juga mendukung perkembangan nilai-nilai etika yang lebih mendalam. Pada intinya, manajemen sumber daya manusia dalam administrasi publik bukan hanya tentang pengelolaan sumber daya, tetapi juga tentang membentuk karakter suatu negara dalam memenuhi tujuan sosial, ekonomi, dan politiknya. Etika dan integritas adalah landasan penting dalam mencapai hal ini dan harus selalu dijunjung tinggi dalam setiap tindakan dan keputusan SDM di sektor publik.

Daftar Pustaka

- Becker, B. E. (2009). *The HR Scorecard: Mengaitkan Manusia, Strategi Dan Kinerja (Terjemahan)*. Erlangga.
- Bilagi, A. (2022). Review of Literature on Human Resource Planning as an Ongoing Important Practice to Anticipate Future Human Resource Requirements within an Organization. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 3(11), 222–227. <https://doi.org/10.55248/gengpi.2022.3.11.4>
- Boselie, P., Van Harten, J., & Veld, M. (2021). A human resource management review on public management and public administration research: stop right there...before we go any further.... *Public Management Review*, 23(4), 483–500. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1695880>
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). The new public service: Serving rather than steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549–559. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00117>
- Hussain, A., Bukhari, S. M. A. A. K. S., & Muhammad, A. (2020). The Role of Good Governance in the Legal and Administrative Affairs of Pakistan. *Global Political Review*, V(II), 113–120. [https://doi.org/10.31703/gpr.2020\(v-ii\).12](https://doi.org/10.31703/gpr.2020(v-ii).12)
- McBeth, M. K., Brewer, A. M., & Lund, J. (2021). Ethics in the public human resource management course: An integrated and case approach to decision making. *Journal of Public Affairs Education*, 27(4), 416–433. <https://doi.org/10.1080/15236803.2021.1938485>
- NISSA, K. N. S., Sinulingga, S., & Sembiring, M. T. (2022). The Measurement Of Employee Performance With A Human Resource Scorecard Methods: A Study Case in PDAM MEDAN. *Jurnal Sistem Teknik Industri*, 24(2), 194–202. <https://doi.org/10.32734/jsti.v24i2.8566>

- Okolie, U. C., Omole, O. G., & Yakubu, A. (2021). Leadership and Effective Human Resource Management in Organization. *RUDN Journal of Public Administration*, 8(3), 277–296. <https://doi.org/10.22363/2312-8313-2021-8-3-277-296>
- Sarwary, K., Faizi, F., & Banayee, M. R. (2022). The Role of Human Resource Planning on the Improvement of Employees' Recruitment Process. *Journal of Corporate Finance Management and Banking System*, 25, 29–41. <https://doi.org/10.55529/jcfmbs.25.29.41>
- Suwatno, & Donni Juni Priansa. (2014). *Manajemen SDM dalam Organisasi sektor publik dan Bisnis*. Alfabeta.
- Wook, I., Haron, H., Rosli Shaari, R. S., Abd Ghani, Z., Mohad, A. H., & Md Yusof, A. F. (2023). Ethics and Integrity in a Public Sector Organisation in Malaysia: An Assessment of Understanding and Perception of the Employees. *Journal of Governance and Integrity*, 5(3), 382–392. <https://doi.org/10.15282/jgi.5.3.2022.7442>

Profil Penulis



Dr. Nani Harlinda Nurdin, M.Si

Penulis memulai karir sebagai dosen Ilmu Administrasi Negara dimulai pada tahun 2016. Sebelumnya penulis adalah seorang praktisi pada PT. Djakarta Lloyd sebuah BUMN yang bergerak dibidang pengiriman kargo, namun perusahaan tersebut kolaps pada tahun 2008. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk melanjutkan studi ke jenjang Magister Ilmu Administrasi Negara lalu beralih profesi sebagai dosen di Universitas Indonesi Timur pada program studi Ilmu Administrasi negara. Tahun 2022 menyelesaikan studi doctoral Administrasi Publik di Universitas Hasanuddin.

Kepakaran penulis dibidang governance dan pelayanan public, ditunjang dengan keaktifan melakukan penelitian dan aktif menulis di beberapa jurnal baik nasional terakreditasi maupun international bereputasi yang relevan dengan bidang kepakaran. Disamping itu juga penulis telah menghasilkan buku yang digunakan sebagai bahan ajar mata kuliah yang diampu serta bagi pengembangan bidang ilmu dan pembelajaran. Dengan menulis buku, penulis berharap dapat berkontribusi dalam memberikan insight baik bagi masyarakat secara umum serta para pengambil keputusan dalam penyelenggaraan negara serta dalam menjalankan pelayanan kepada masyarakat.

Email Penulis: naniharlinda69@gmail.com

KONSEP DAN TEORI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA SEKTOR PUBLIK

Prof. Dr. Delly Mustafa, M.Si
Universitas Bosowa (UNIBOS)

Manajemen Sumber Daya Manusia sektor publik merupakan bidang strategi dari organisasi sektor publik. MSDM sektor publik harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif, dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan untuk mengelolanya. SDM harus menjadi manusia-manusia pembelajar, yaitu pribadi-pribadi yang mau belajar dan bekerja keras dengan penuh semangat, sehingga potensi insaninya berkembang maksimal. Oleh karena itu, SDM yang diperlukan pada saat ini adalah SDM yang sanggup menguasai teknologi dengan cepat, adaptif, dan responsif terhadap perubahan-perubahan teknologi. Dalam kondisi tersebut integritas pribadi semakin penting untuk memenangkan persaingan di era globalisasi ini.

Agar organisasi mampu terus bertahan dan bersaing, dominasi teknologi saja tidak cukup jika tidak ditunjang oleh SDM yang handal, sehingga investasi dalam sumber daya ekonomi yang paling berharga yaitu kepemilikan SDM yang handal tidak dapat ditunda lagi. Pada dasarnya, Sumber Daya Manusia adalah suatu sumber daya yang sangat dibutuhkan oleh suatu organisasi. Sebab, sumber daya manusia adalah sumber daya yang berperan aktif terhadap jalannya suatu organisasi dan

proses pengambilan keputusan. SDM harus di manage secara optimal, agar apa yang ingin dicapai oleh organisasi dapat tercapai.

Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya. Satu-satunya sumber daya yang memiliki rasio, rasa, dan karsa. Sumber Daya Manusia dalam organisasi harus dikelola dengan baik, dan disinilah diperlukan sentuhan manajemen yang secara garis besarnya disebut dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

Manajemen Sumber Daya Manusia sektor publik (MSDM sektor publik) merupakan suatu pengelolaan tenaga kerja (PNS) dalam suatu organisasi sektor publik (birokrasi pemerintah) mulai dari perekrutan tenaga kerja tersebut sampai pada pensiun/pemberhentian (apakah diberhentikan dengan hormat atau tidak dengan hormat).

Tujuan umum manajemen sumber daya manusia menurut **Marwansyah** (2010) adalah mengoptimalkan kegunaan (yakni, produktivitas) semua pekerja dalam sebuah organisasi. Dalam konteks ini, produktivitas diartikan sebagai nisbah keluaran (*output*) sebuah organisasi (barang dan jasa) terhadap masukannya (manusia, modal, bahan-bahan, dan energy).

Tujuan MSDM dapat dicapai melalui proses-proses (atau fungsi/ aktivitas), manajemen sumber daya manusia sektor publik adalah sumber daya manusia professional, yang memiliki karakteristik: berakhlak mulia, kompeten, dan termotivasi dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dalam organisasi publik.

Konsep MSDM Sektor Publik

Sebelum penulis memaparkan konsep tentang MSDM sektor publik, perlu diketahui terlebih dahulu konsep tentang Manajemen Sektor Publik, konsep tentang Sumber Daya Manusia, konsep tentang Manajemen Sumber Daya Manusia dan konsep tentang Sektor Publik. Berikut penjelasannya.

1. Konsep Manajemen Sektor Publik

Pemahaman dasar tentang manajemen sektor publik penting untuk diketahui, oleh karena begitu pentingnya manajemen sektor publik dalam organisasi publik yang merupakan alat untuk mencapai tujuan, sehingga perlu dipahami lebih awal perihal manajemen sektor publik tersebut. Artinya pengetahuan dan disiplin manajemen sektor publik menjadi mutlak untuk dipelajari, dipahami, dan diimplementasikan terutama dalam organisasi sektor publik. Pemahaman yang baik pada disiplin manajemen sektor publik akan berimplikasi pada tumbuhnya kemampuan, pengetahuan aktor dan pelaku pemerintahan untuk mengelolah organisasi dimana mereka beraktivitas dalam menjalankan tugas-tugas pemerintahan, baik dalam bentuk kebijakan maupun dalam bentuk layanan kepada publik dengan memperhatikan kebutuhan dan tuntutan lingkungan yang tengah dan yang akan dihadapi. (Mustafa, 2023:12)

Dalam sektor publik, manajemen berarti cara mengeksekusi atau mengimplementasikan sesuatu, misalnya merealisasikan kebijakan publik. Tidak ada satupun kebijakan publik yang akan berubah ke arah yang lebih baik tanpa ada eksekusi kebijakan yang sesuai. Dengan demikian, untuk menghasilkan kebijakan publik yang baik, pengelolaan harus dilakukan terhadap sumberdaya manusia, regulasi dan kapital. Implementasi perlu dipelajari sebagai bentuk realisasi ide (*the analytical equivalent of original sin*).

Manajemen sektor publik merupakan tugas yang dilakukan baik itu oleh pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Dalam menjalankan manajemen sektor publik harus memperhatikan beberapa hal seperti kebijakan publik, birokrasi pemerintahan, organisasi administrasi publik, pelayanan publik, dan prinsip *good governance*/pemerintahan yang baik.

Dalam suatu organisasi sektor publik diperlukan manajemen sektor publik untuk mengatur proses penyelenggaraan organisasi hingga tercapainya tujuan dari organisasi tersebut. Pada instansi pemerintah khususnya menyangkut soal pelayanan publik, diperlukan manajemen yang efektif dan efisien dalam proses penyelenggaraan pelayanan agar tercapainya tujuan dari pelayanan itu sendiri yakni kepuasan masyarakat.

Dengan demikian, agar tugas pemerintah berkualitas, sudah sepatutnya pemerintah melakukan pengelolaan yang baik dan benar, yaitu memasukkan konsep manajemen beserta unsur-unsurnya, mulai dari *Planning* (fungsi perencanaan), *Organizing* (fungsi pengorganisasian), *Actuating/Directing* (fungsi pengarahan), dan *Controlling* (fungsi pengawasan/pengendalian), yang mana konsepsi manajemen melalui unsur-unsur tersebut dikemukakan oleh Henry Fayol dan GR Terry.

Oleh karena itu Manajemen sektor publik seringkali dikonotasikan dengan pengelolaan tugas-tugas pemerintah antara lain merealisasikan kebijakan publik, melaksanakan pelayanan yang bermuara kepada kepuasan masyarakat. Semakin baik realisasi kebijakan publik dan layanan kepada masyarakat, maka semakin besar kepercayaan publik terhadap pemerintah. Begitu pula sebaliknya, ketika realisasi kebijakan dan layanan publik yang dilaksanakan birokrasi pemerintahan tidak memberikan dampak perubahan dan tidak memuaskan dalam tatanan kehidupan publik, maka diyakini kepercayaan publik cenderung menurun terhadap pemerintah.

Dari konsepsi-konsepsi dan pemahaman tentang manajemen sektor publik, maka dapatlah diyakini bahwa tugas pokok pemerintah, baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah tidak akan berjalan efektif apabila tidak mengarah pada pelaksanaan manajemen yang baik, yaitu melalui fungsi-fungsi manajemen, yang pada dasarnya selalu diawali dengan fungsi perencanaan, walaupun ada

suatu anggapan bahwa perencanaan adalah sesuatu yang belum pasti, tetapi dalam menjalankan suatu organisasi harus kita membuat suatu perencanaan, oleh karena perencanaan itu merupakan arah untuk mencapai tujuan apa yang ingin dicapai.

2. Konsep Sumber Daya Manusia

Dalam organisasi apapun Sumber Daya Manusia (SDM) menempati kedudukan yang paling vital. Memang diakui bahwa biaya itu penting. Demikian pula sarana, prasarana dan teknologi. Namun ketersediaan sumber-sumber daya itu menjadi sia-sia apabila ditangani oleh orang-orang yang tidak kompeten dan kurang komitmen. Upaya-upaya untuk merencanakan kebutuhan pegawai (SDM), mengadakan, menyeleksi, menempatkan dan memberi penugasan secara tepat telah menjadi perhatian penting pada setiap organisasi yang kompetitif. Demikian pula kebijakan kompensasi (penggajian dan kesejahteraan) dan penilaian kinerja yang dilakukan dengan adil dan tepat dapat melahirkan motivasi berprestasi pada para pegawai. Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia seperti itu masih belum cukup, apabila tidak disertai dengan kebijakan pengembangan dan pemberdayaan pegawai yang dilakukan secara sistematis.

Dalam arti yang tradisional, konsep pengelolaan pegawai terbatas pada urusan-urusan manajemen operatif, seperti mengelola data pegawai (*record keeping*), penilaian kinerja yang bersifat mekanistik (*mechanical job evaluation*), kenaikan pangkat dan gaji secara otomatis (*automatic merit increase*). Perhatian terhadap SDM pada masa kini mencakup aspek-aspek yang berkaitan dengan keamanan dan kenyamanan pegawai (fisik, emosional dan sosial), yang akan berpengaruh secara signifikan terhadap cara-cara mereka bekerja, dan dengan sendirinya berpengaruh terhadap produktivitas mereka. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah segala kegiatan yang berkaitan dengan pengakuan pada pentingnya tenaga kerja pada organisasi sebagai sumber daya manusia

yang vital, yang memberikan sumbangan terhadap tujuan organisasi, dan memanfaatkan fungsi dan kegiatan yang menjamin bahwa sumber daya manusia dimanfaatkan secara efektif dan adil demi kemaslahatan individu, organisasi, dan masyarakat.

3. Konsep MSDM Sektor Publik

MSDM sektor publik pada masa kini memfasilitasi aktualisasi dan pengembangan kompetensi para pegawai melalui program-program pengembangan dan pemberdayaan yang dilakukan secara sistematis. Pengembangan dan pemberdayaan SDM merupakan bagian dari MSDM sektor publik yang memiliki fungsi untuk memperbaiki kompetensi, adaptabilitas dan komitmen para pegawai. Dengan cara demikian organisasi memiliki kekuatan bukan saja sekedar bertahan (*survival*), melainkan tumbuh (*growth*), produktif (*productive*), dan kompetitif (*competitive*). Dan dalam proses demikian, dukungan SDM yang kuat melahirkan organisasi yang memiliki adaptabilitas dan kapasitas memperbaharui dirinya (*adaptability and self-renewal capacity*).

Hakikatnya MSDM sektor publik sangat berbeda dibandingkan manajemen sumber daya alam, di mana MSDM sektor publik sangat ditentukan oleh sifat SDM itu sendiri, yang selalu berkembang (dinamis) baik jumlah maupun mutunya. Sedangkan sumber daya alam jumlah absolutnya tidak berkembang.

Apabila diperhatikan dari aspek SDM, negara-negara di dunia ini dapat digolongkan menjadi dua kelompok:

- a. Negara-negara yang kekurangan SDM berkualitas sebagai akibat pertumbuhan penduduk rendah, sedangkan tingkat dan kemajuan ekonomi cukup tinggi dan pesat (negara industri).
- b. Negara-negara yang masih terdapat kelebihan SDM yang berkualitas dibandingkan tingkat pertumbuhan perekonomiannya (negara yang sedang berkembang). Dengan adanya perbedaan yang demikian, maka akan terdapat

perbedaan di dalam manajemen SDM di kedua kelompok negara tersebut. Hal ini dapat kita amati di Asia, seperti di India, Pakistan, Bangladesh, Indonesia dan negara-negara lain yang mempunyai penduduk melebihi 100 juta jiwa dengan pertumbuhan penduduk lebih dari 2% rata-rata per tahun. Akibat dari keadaan ini timbullah masalah-masalah seperti: pengangguran yang tinggi, kekurangan tempat tinggal, sarana, dan prasarana, pendidikan yang rendah dan tidak merata, kurang sandang, dan pangan yang berkualitas, kesempatan kerja yang terbatas dan sebagainya. Keadaan demikian akan menghambat pembangunan. Untuk mencari keseimbangan antara SDM yang tersedia dengan tingkat perkembangan ekonomi pada tahap tertentu diperlukan manajemen SDM yang tepat pada tingkat nasional. Hal ini menunjukkan akan pentingnya MSDM sektor publik.

4. Konsep Sektor Publik

Selanjutnya penulis akan menjelaskan tentang sektor publik. Banyak masyarakat pembelajar bidang sektor publik yang masih bingung dan rancu dalam memahami area sektor publik dan batasan-batasannya dengan sektor bisnis atau swasta. Ada sebagian yang berpendapat bahwa sektor publik adalah semua organisasi di lingkungan pemerintahan. Ada lagi yang tersesat dengan pemahaman yang tidak tepat dimana mereka berpendapat bahwa sektor publik adalah identik dengan organisasi nirlaba. Beberapa yang lain mengartikan sektor publik sebagai entitas yang bergerak di bidang sosial. Maka banyak pertanyaan menggelitik yang sebetulnya cukup kritis, misalnya “Rumah Sakit itu sektor publik atau bukan?” Selanjutnya, “kalau Rumah Sakit itu dimiliki oleh investor swasta bagaimana?” Berikutnya, “kalau ada privatisasi sebuah Rumah Sakit Pemerintah bagaimana?” Dan terakhir pertanyaan berkembang, “bagaimana Rumah Sakit Internasional yang dimiliki investor asing?” Berbagai pendapat tersebut, perlu

kiranya disamakan pemahamannya agar kajian dan pembahasan dengan objek sektor publik dapat berterima umum (generally accepted) dalam perpektif global. Dua hal yang dapat membuka wacana dalam mendalami domain sektor publik agar tidak tersesat yaitu klasifikasi organisasi dan klasifikasi barang/jasa.

Sektor publik merupakan area dimana layanan/barang publik (public services/goods) diberikan oleh suatu organisasi atau entitas tertentu. Untuk itu, mempelajari domain sektor publik sebaiknya dimulai dari pengertian organisasi. Dengan memahami organisasi dan ruang lingkupnya, maka kita bisa mengidentifikasi lebih lanjut batasan-batasan sektor publik dengan sektor swasta.

Teori SDM dan MSDM Sektor Publik

Pada bahasan bagian ini, akan dikemukakan teori tentang Sumber Daya Manusia (SDM) dan Teori tentang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Sektor Publik.

1. Teori Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur yang paling vital bagi organisasi. Terdapat dua alasan dalam hal ini. **Pertama;** sumberdaya manusia mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi, sumberdaya manusia merancang dan memproduksi barang dan jasa, mengawasi kualitas, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya finansial, serta menentukan seluruh tujuan dan strategi organisasi. **Kedua;** sumber daya manusia merupakan pengeluaran utama organisasi dalam menjalankan bisnis. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) berhubungan dengan sistem rancangan formal dalam suatu organisasi untuk menentukan efektivitas dan efisiensi untuk mewujudkan sasaran suatu organisasi. Bahwa “*sumber daya manusia harus didefinisikan bukan dengan apa yang sumber daya manusia lakukan, tetapi apa yang sumber daya manusia hasilkan.*”

Berikut ini akan dikemukakan beberapa teori tentang SDM.

- a. Sumber Daya Manusia (SDM) adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan).
- b. Sumber Daya Manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
- c. Sumber Daya Manusia (SDM) adalah potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (*real*) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi. (Mustafa, 2023:9)

Dalam elemen-elemen manajemen yang dirumuskan dengan “*Six M*” yaitu: *Man, Money, Machine, Material, Methods*, dan *Market*, elemen manusia (*man*) merupakan sumber daya produktif yang menempati posisi sentral dalam organisasi publik dan bisnis. Untuk itu dari manusia dapat diperoleh sumbangan pemikiran (*ide*), sumbangan gagasan yang berasal dari olah pikir dan olah rasionalnya. Untuk itu manusia selalu ditempatkan sebagai subjek dan objek dalam organisasi publik dan organisasi bisnis. (Mustafa, 2023:11)

Sumber daya manusia merupakan potensi hasil akal budi manusia yang diperoleh dari proses pembelajaran pengetahuan serta pengalaman yang dikumpulkan dengan sabar dan tekun melalui jerih payah dan perjuangan waktu yang cukup panjang dan berat. Oleh karena itu, sumberdaya manusia diartikan sebagai kegiatan manusia yang produktif untuk kepentingan masyarakat maupun kepentingan pribadi. Unsur produktivitas ini di anggap perlu dan harus digali secara terus menerus dan berkesinambungan (*sustainable*), sebab seberapa pun kaya dan hebatnya suatu negara dalam hal

sumberdaya alamnya, jika tidak didukung dengan kualitas sumberdaya manusia dan masyarakatnya sebagai faktor utama komponen yang mengelola (*manage*), maka sumberdaya alam yang melimpah ruah hanya akan menjadi sia-sia dan tidak akan memberi manfaat apapun secara maksimal kepada masyarakatnya maupun bangsa/negara lain (Suryono, 2011:3).

1) Menurut Drs. Faustino Cardoso Gomes (2003).

Sumber Daya Manusia (SDM), merupakan salah satu sumber daya yang terdapat Dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas.

Secara umum, sumber daya yang terdapat dalam suatu organisasi bisa dikelompokkan atas dua macam, yakni: (1) Sumber Daya Manusia (*human resources*), dan (2) Sumber Daya Non-manusia (*non human resources*). Yang termasuk kelompok sumberdaya non-manusia ini antara lain; modal, mesin, teknologi, bahan-bahan (*material*), dan lain-lain.

Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya. Satu-satunya sumber daya yang memiliki rasio, rasa, dan karsa.

2) **Wether dan Davis (1996)**, menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah “pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi”. (Mustafa, 2023:12)

3) **Ndraha (1999)**, mengemukakan bahwa sumberdaya manusia berkualitas tinggi adalah sumber daya manusia yang mampu menciptakan bukan saja nilai komparatif tetapi juga nilai kompetitif-generatif-inovatif dengan menggunakan energi tertinggi seperti: *intelligence, creativity dan imagination*; tidak lagi semata-mata

menggunakan energi kasar, seperti bahan mentah, lahan, air, tenaga otot, dan sebagainya. (Sutrisno, 2012:4).

4) **M.T.E. Hariandja (2002, h 2).** Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan disamping faktor yang lain seperti modal. Oleh karena itu SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.

5) **Wikipedia Bahasa Indonesia (Mustafa, 2023:12)**

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. SDM juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Pada hakikatnya, SDM berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak untuk mencapai tujuan organisasi itu.

Dari definisi yang telah dikemukakan oleh para tokoh di atas, maka penulis dapat memaknai bahwa sumber daya manusia merupakan sumber daya terpenting dari sumber daya lainnya seperti (sumber daya finansial ataupun sumber daya alam, dan sumber non resources (teknologi, peralatan, dan lainnya). Untuk itu sumber daya manusia harus dipelihara dan diperhatikan, dan patut jika dikatakan bahwa sumber daya manusia dalam organisasi merupakan asset organisasi yang perlu dipertahankan demi pengembangan organisasi.

2. Teori Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen SDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Penerapannya secara nyata meliputi desain dan implementasi perencanaan, penyusunan karyawan, pengelolaan karir, pengembangan karyawan, evaluasi kinerja dan hubungan ketenagakerjaan

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bidang strategis dalam suatu organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya. Menurut (Simamora, 2006), dimaksud dengan manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. (Qomariah, 2021 :2-3).

Sedangkan menurut (Gary Dessler, 2015) pengertian dari manajemen sumber daya manusia merupakan suatu kebijakan dan praktek yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek orang dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbangan dan penilaian. Jadi dapat dikatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat juga merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi. Walaupun obyeknya sama sama manusia, namun pada hakekatnya ada perbedaan hakiki antara manajemen sumber daya manusia dengan manajemen tenaga kerja atau dengan manajemen personalia. **Mondy dan Noe (2005) mengemukakan bahwa** manajemen Sumber Daya Manusia (human resource management) sebagai pendayagunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Dan **Yani (2011) memberi pendapat bahwa** Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer, dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Lebih lanjut menurut (Umar, 2005) dalam tugasnya manajemen sumber daya manusia dapat

dikelompokkan atas tiga fungsi, yaitu : a. Fungsi manajerial meliputi fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian; b. Fungsi operasional : pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja; c. Fungsi ketiga adalah kedudukan manajemen sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

Urgensi adanya MSDM yaitu karena MSDM berarti mengatur, mengurus SDM berdasarkan visi organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimum, staffing dan personalia dalam organisasi, meningkatkan kinerja, mengembangkan budaya korporasi yang mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas.

Dari definisi MSDM yang diuraikan dari beberapa tokoh tersebut di atas, maka mendorong penulis untuk memberikan suatu pemahaman MSDM. Bahwa MSDM merupakan suatu pengelolaan tenaga kerja (buruh, karyawan, PNS) dalam suatu organisasi (swasta dan birokrasi pemerintah) mulai dari perekrutan tenaga kerja tersebut sampai pada pensiun/pemberhentian (apakah diberhentikan dengan hormat atau tidak terhormat).

Daftar Pustaka

- Gomes Cardoso Faustino. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Andi. Yogyakarta.
- Mohamad Mahsun, Pengukuran Kinerja Sektor Publik, Yogyakarta: BPFE UGM, 2006
- Moh. Mahsun, Firma S, Andre P, Akuntansi Sektor Publik, Edisi 3, Yogyakarta: BPFE UGM, 2012
- Mustafa Delly. 2023. *Manajemen Sektor Publik*. Alfabeta. Bandung
- Mustafa Delly. 2023. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Konsep, Teori dan Aplikasi)*. Alfabeta. Bandung.
- Nurul Qomariah. 2021. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Aplikasi dan Studi Empiris)*. Universitas Muhammadiyah. Jember.
- Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumberdaya Manusia. Sekolah. Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN*.
- Sutrisno Edy. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana. Jakarta.
- Umar, H. (2005). *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. PT.Gramedia Pustaka Utama.

Profil Penulis



Prof. Dr. Delly Mustafa. M.Si,

Lahir di Ujung Pandang pada Tahun 1961. Menyelesaikan studi jenjang S1 pada Jurusan Administrasi Negara di Unhas selesai pada tahun 1987. Melanjutkan studi ke jenjang S2 jurusan Administrasi Pembangunan Unhas selesai pada tahun 1995, dan pendidikan S3nya diselesaikan di UNM Makassar pada Tahun 2011.

Kariernya di dunia pendidikan: Sebagai Dosen Tetap LLDikti Wilayah IX Sultan Batara (dulu bernama Kopertis Wilayah IX Sulawesi) pada perguruan Tinggi Universitas Bosowa (UNIBOS). Mengajar dan Menguji di beberapa perguruan tinggi (S1, S2 dan S3) yaitu di UNHAS, Stiem Bongaya Makassar, Amkop Makassar, Universitas Terbuka (UT) Sorong Papua, IISIP YaPis Biak Papua.

Karya ilmiah yang telah diterbitkan dalam bentuk jurnal tiga Tahun terakhir ini antara lain : Efektivitas Pelayanan Publik Melalui E-Government di Kota Makassar (2020), dan Implementation of Poverty Alleviation Policies in Indonesia (2021). Dampak Kebiasaan Menonton Televisi Terhadap Perilaku Anak (Deskripsi Murid SD Inpres Antang II Kota Makassar (2022). Mapping Strategy Development Of Traveler Destinations In Empowerment Local Community East Coast In South Sulawesi (2022). SERVICE QUALITY AND PERFORMANCE OF ACADEMIC ADMINISTRATION EMPLOYEES ON STUDENT SATISFACTION (2022). Public Distrust of Makassar City Government in Handling COVID-19 (2022).

Adapun karya dalam bentuk Buku Literatur/Buku Ajar yang telah diterbitkan antara lain : Perilaku Birokrasi di antara Pelayanan & Dilayani ((2012), Birokrasi Pemerintahan (2013), Birokrasi Makassar Dalam Perspektif Media (2013), Birokrasi Pemerintahan (Edisi Refisi, 2014), Pengambilan Keputusan Dalam Organisasi (2014), Konsep dan Aplikasi Manajemen dalam Organisasi (2015), Kepemimpinan & Perilaku Organisasi (2016), Manajemen Sumber Daya Manusia (Konsep, Teori dan Aplikasi, 2023). Manajemen Sektor Publik (2023). Dan Kepemimpinan Birokrasi Pemerintahan (2023).

Email Penulis: delly.mustafa0906@gmail.com

RUANG LINGKUP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA SEKTOR PUBLIK

Dr. Nur Wahid, S.Sos., M.Si

Pengertian dan Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik

Pada dasarnya yang berperan paling penting dalam mencapai tujuan organisasi adalah adanya komitmen bersama dan memahami pentingnya sumber daya manusia (SDM). Dalam organisasi, baik publik maupun non publik karyawan atau staf, harus ditempatkan dan diberikaan pekerjaan yang tepat dan sesuai keahliannya. Karyawan yang ahli tentunya akan mendapatkan haknya dalam setiap kegiatan yang berbeda dalam organisasi. Kategori pengembangan SDM termasuk proses penggajian, evaluasi kinerja, pengembangan karir serta Pendidikan dan Pelatihan. Dengan pengembangan atau pengelolaan sumber daya manusia yang baik, maka karyawan dapat dengan mudah memenuhi dan menyelesaikan berbagai pekerjaan yang diberikan.

Seiring berjalannya waktu, prestasi dan skill menjadi sulit bagi karyawan jika mereka hanya mengandalkan apa yang mereka miliki tanpa diberikan pendidikan dan pelatihan sebagai penguatan dalam organisasi. Untuk mengembangkan sumber daya manusia yang berdampak besar pada penguatan efektivitas dan efisiensi suatu organisasi tentu dipengaruhi oleh tantangan-tantangan

yang dihadapi saat ini. Perubahan dan tantangan itu mengakibatkan berubahnya ruang lingkup kegiatan manajemen sumber daya manusia dalam organisasi. Misalnya, munculnya teknologi berupa komputer mengakibatkan peningkatan pengetahuan dan keterampilan sumber daya manusia pada bidang itu. Dengan adanya teknologi memungkinkan penanganan informasi dengan cepat melalui sistem informasi manajemen. Adapun ruang lingkup dari Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik meliputi:

Menurut Robert H. Bernadin dan Joyce E.A. Russel dalam bukunya yang berjudul "*Human Resource Management: An Experiential Approach*," ruang lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mencakup beberapa aspek utama. Beberapa ruang lingkup yang dibahas dalam buku ini meliputi:

Pengadaan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah proses kunci dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang mencakup perencanaan, perekrutan, seleksi, dan penempatan pegawai. Ini bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pegawai yang berkualitas, kompeten, dan sesuai dengan kebutuhan dan nilai-nilai organisasi. Proses pengadaan SDM memainkan peran penting dalam keberhasilan organisasi dengan memastikan bahwa sumber daya manusia yang tepat ditempatkan pada posisi yang sesuai. Proses ini melibatkan beberapa tahap:

1. Perencanaan Tenaga Kerja: Tahap awal pengadaan SDM adalah perencanaan tenaga kerja. Ini melibatkan identifikasi kebutuhan tenaga kerja organisasi untuk memenuhi tujuan dan tugasnya. Ini termasuk jumlah pegawai yang dibutuhkan, jenis keterampilan yang diperlukan, dan proyeksi kebutuhan masa depan.
2. Perekrutan: Organisasi perlu mendekati pasar tenaga kerja untuk menarik calon pegawai yang sesuai. Contoh penerapannya di Indonesia adalah ketika perusahaan menggunakan situs web karier, media sosial, atau agen penyalur tenaga kerja untuk

mengiklankan pekerjaan mereka dan menjangkau calon pegawai.

3. Seleksi: Seleksi adalah tahap penting dalam pengadaan SDM. Di Indonesia, ini dapat melibatkan proses wawancara, tes keterampilan, dan pengecekan referensi. Misalnya, perusahaan akan melakukan wawancara dengan calon pegawai untuk menilai kemampuan komunikasi dan kompetensi yang sesuai dengan pekerjaan yang ditawarkan.
4. Penempatan Pegawai: Setelah seleksi selesai, pegawai yang telah diterima harus ditempatkan dalam posisi yang sesuai dalam organisasi. Ini mencakup pengenalan mereka terhadap budaya organisasi, aturan, dan ekspektasi.

Implementasi pengadaan Sumber Daya Manusia (SDM) di Indonesia dalam perekrutan sektor publik dapat dilihat dalam proses rekrutmen dan seleksi pegawai pemerintah. Berikut adalah contoh penerapan pengadaan SDM dalam perekrutan sektor publik di Indonesia:

- a. Pengumuman Lowongan: Instansi pemerintah, seperti kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah, mengumumkan Lowongan pegawai melalui situs web resmi dan media lainnya. Pengumuman ini mencakup rincian tentang posisi yang tersedia, persyaratan, batas waktu pendaftaran, dan lokasi pengajuan berkas lamaran.
- b. Pendaftaran Online: Calon pelamar diminta untuk mendaftar secara online melalui portal resmi instansi pemerintah yang bersangkutan. Mereka harus mengisi formulir pendaftaran, melampirkan dokumen-dokumen seperti ijazah, transkrip nilai, dan dokumen pendukung lainnya sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan.
- c. Seleksi Administrasi: Panitia seleksi akan melakukan verifikasi berkas lamaran dan memeriksa kelengkapan dokumen. Calon pelamar yang memenuhi syarat akan diundang untuk mengikuti

seleksi administrasi, yang mungkin mencakup tes tertulis atau ujian komputer.

- d. Tes Kemampuan: Calon pegawai akan mengikuti serangkaian tes yang bertujuan untuk mengukur kemampuan pengetahuan umum, kemampuan berbahasa Indonesia, atau kemampuan khusus yang relevan dengan posisi yang dilamar.
- e. Wawancara: Calon pegawai yang lulus tes kemampuan mungkin diundang untuk wawancara. Wawancara ini digunakan untuk menilai kemampuan interpersonal, komunikasi, dan pemahaman tentang pekerjaan dan tanggung jawab yang akan diemban.
- f. Ujian Kesehatan: Calon yang diterima akan menjalani pemeriksaan kesehatan untuk memastikan bahwa mereka memenuhi standar kesehatan yang diperlukan untuk bekerja di sektor publik.
- g. Pengumuman Hasil: Hasil seleksi akan diumumkan melalui situs web resmi dan papan pengumuman instansi pemerintah. Calon yang diterima akan diinformasikan tentang langkah-langkah selanjutnya.
- h. Pelatihan Awal: Sebelum memulai tugas resmi, pegawai baru akan mengikuti pelatihan awal yang mencakup aspek hukum, etika, dan tugas dan tanggung jawab mereka sebagai pegawai sektor publik.
- i. Penempatan: Pegawai yang diterima akan ditempatkan pada unit atau departemen yang sesuai dalam instansi pemerintah tempat mereka diterima.
- j. Evaluasi Kinerja: Pegawai sektor publik akan dievaluasi kinerjanya secara berkala untuk memastikan bahwa mereka memenuhi standar kinerja yang ditetapkan oleh instansi pemerintah.

Proses ini mencerminkan bagaimana pengadaan SDM di Indonesia diterapkan dalam perekrutan sektor publik untuk memastikan bahwa pegawai yang diterima memenuhi persyaratan dan kompetensi yang diperlukan oleh instansi pemerintah. Hal ini juga bertujuan untuk

menjaga transparansi, objektivitas, dan profesionalisme dalam proses perekrutan sektor publik di Indonesia.

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah aspek penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang mencakup berbagai upaya untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi pegawai dalam organisasi. Ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Beberapa komponen utama dari pengembangan SDM termasuk:

1. **Pelatihan:** Pelatihan adalah metode yang umum digunakan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan pegawai. Ini dapat berupa pelatihan teknis, pelatihan manajerial, atau pelatihan yang berfokus pada pengembangan keterampilan tertentu yang relevan dengan pekerjaan mereka. Contoh penerapannya adalah ketika sebuah perusahaan mengadakan pelatihan tentang teknologi baru bagi karyawan untuk meningkatkan efisiensi dalam pekerjaan mereka.
2. **Pengembangan Karier:** Pengembangan karier melibatkan upaya untuk membantu pegawai merencanakan dan mencapai tujuan karier mereka dalam organisasi. Ini bisa termasuk rencana pengembangan karier individu, promosi, dan peluang rotasi dalam peran yang berbeda. Misalnya, seorang pegawai sektor publik dapat memiliki kesempatan untuk naik pangkat dan memegang tanggung jawab yang lebih besar dalam organisasi.
3. **Pembinaan:** Pembinaan adalah proses di mana pegawai mendapatkan bimbingan dan dukungan dari atasan atau mentor yang lebih berpengalaman dalam pengembangan keterampilan dan kompetensi mereka. Ini dapat membantu pegawai dalam mengatasi hambatan dan mengembangkan potensi mereka. Sebagai contoh, seorang manajer dapat memberikan bimbingan kepada seorang bawahan dalam mengelola proyek dengan lebih efektif.

4. Pendidikan Kontinu: Pendidikan kontinu adalah konsep di mana pegawai diberikan kesempatan untuk terus belajar dan meningkatkan pendidikan mereka selama berkarier. Ini bisa melibatkan kursus online, seminar, atau program pendidikan lanjutan. Dalam sektor publik, pegawai dapat diberi kesempatan untuk mendapatkan gelar sarjana atau magister untuk meningkatkan pengetahuan mereka dalam bidang tertentu.

Salah satu contoh pengembangan SDM di sektor publik Indonesia adalah program pelatihan yang diselenggarakan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Kementerian/Lembaga tertentu. Program ini mencakup pelatihan dalam berbagai bidang seperti manajemen, teknologi informasi, komunikasi, dan pengembangan kepemimpinan untuk meningkatkan keterampilan pegawai sektor publik. Selain itu, program pengembangan karier juga dapat diadakan untuk memberikan pegawai peluang untuk memajukan karier mereka di sektor publik. Ini bisa melibatkan pelatihan lanjutan, pembinaan, dan penugasan yang lebih berat. Pengembangan SDM adalah kunci untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pegawai yang kompeten dan siap menghadapi perubahan dalam lingkungan kerja. Hal ini juga dapat meningkatkan atensi pegawai, memotivasi mereka, dan membantu mencapai tujuan organisasi dengan baik.

Manajemen Kinerja adalah pendekatan sistematis yang digunakan oleh organisasi untuk mengukur, mengevaluasi, dan mengelola kinerja pegawai dengan tujuan mencapai hasil yang diinginkan. Ini mencakup berbagai komponen penting, termasuk:

1. Penetapan Sasaran (Goal Setting): Manajemen kinerja dimulai dengan penetapan sasaran atau tujuan yang jelas bagi setiap pegawai atau tim. Sasaran ini harus spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu (SMART). Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa setiap pegawai memiliki pemahaman yang jelas tentang apa yang diharapkan dari mereka.

2. **Penilaian Kinerja (Performance Appraisal):** Setelah sasaran ditetapkan, kinerja pegawai dievaluasi berdasarkan pencapaian sasaran tersebut. Penilaian kinerja dapat dilakukan secara rutin, biasanya dalam bentuk evaluasi tahunan, tetapi juga dapat dilakukan secara berkelanjutan. Selama proses ini, manajer dan atasan langsung melakukan evaluasi kualitatif dan kuantitatif terhadap kinerja pegawai.
3. **Umpan Balik (Feedback):** Umpan balik merupakan komponen penting dalam manajemen kinerja. Ini melibatkan komunikasi dua arah antara manajer dan pegawai. Manajer memberikan umpan balik terhadap kinerja pegawai, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, serta memberikan rekomendasi perbaikan. Pegawai juga memiliki kesempatan untuk memberikan umpan balik tentang pengalaman mereka dalam mencapai sasaran dan menilai apakah sasaran tersebut realistis.
4. **Pengembangan Rencana Perbaikan (Performance Improvement Plan):** Jika dalam penilaian kinerja ditemukan kekurangan atau ketidaksesuaian dengan sasaran, maka dapat dibuat rencana perbaikan kinerja. Ini adalah langkah-langkah konkret yang diambil oleh pegawai untuk memperbaiki kinerja mereka. Rencana ini harus berisi tujuan perbaikan, sumber daya yang diperlukan, dan waktu pelaksanaannya.
5. **Manajemen kinerja memiliki beberapa tujuan utama, termasuk meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan, mengidentifikasi kebutuhan pengembangan pegawai, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta memastikan bahwa pegawai terlibat aktif dalam pencapaian sasaran organisasi. Proses ini juga dapat mendukung pengambilan keputusan terkait promosi, penggajian, atau pengembangan karier.**

Penting untuk dicatat bahwa manajemen kinerja bukan hanya tentang penilaian kinerja yang bersifat retrospektif. Ini juga tentang merencanakan dan mendukung

perkembangan pegawai agar mereka mencapai potensi maksimal mereka dalam organisasi. Dengan demikian, manajemen kinerja merupakan alat penting dalam mengelola sumber daya manusia dan mencapai tujuan organisasi. Berikut adalah contoh kasus dalam sektor publik di Indonesia yang berkaitan dengan Manajemen Kinerja:

Implementasi Sistem Penilaian Kinerja Pegawai di Kementerian X

Di Kementerian X, pemerintah Indonesia menerapkan sistem penilaian kinerja pegawai yang bertujuan untuk meningkatkan akuntabilitas, transparansi, dan kualitas pelayanan publik. Sistem ini mencakup penetapan sasaran kinerja tahunan bagi setiap pegawai dan penilaian berkala terhadap pencapaian sasaran tersebut. Dalam kasus ini menerapkan beberapa aspek yang pertama, Penetapan Sasaran Kinerja: Kementerian X telah menetapkan sasaran kinerja tahunan yang jelas bagi setiap pegawai. Contohnya, seorang pegawai di bagian pelayanan publik mungkin memiliki sasaran untuk meningkatkan tingkat kepuasan masyarakat dalam layanan yang mereka sediakan. Yang kedua, Penilaian Kinerja Berkala: Setiap akhir tahun anggaran, pegawai di Kementerian X menjalani penilaian kinerja oleh atasan langsung mereka. Penilaian ini mencakup evaluasi terhadap pencapaian sasaran, kompetensi, dan perilaku selama tahun tersebut.

Yang ketiga, Umpan Balik dan Pengembangan: Hasil penilaian kinerja digunakan untuk memberikan umpan balik kepada pegawai. Jika ada area di mana pegawai perlu memperbaiki kinerja mereka, rencana pengembangan khusus dapat disusun, termasuk pelatihan atau pembinaan. Yang keempat, Keterlibatan Pegawai: Pegawai di Kementerian X terlibat aktif dalam proses ini, mereka memiliki kesempatan untuk menyampaikan pandangan mereka tentang penilaian kinerja mereka dan memberikan masukan dalam perencanaan pengembangan.

Yang terakhir, Dampak pada Kualitas Layanan Publik: Melalui sistem ini, Kementerian X berupaya untuk meningkatkan kualitas layanan publik yang disediakan kepada masyarakat. Dengan memiliki pegawai yang terfokus pada pencapaian sasaran dan terlibat dalam pengembangan, mereka berharap dapat memberikan layanan yang lebih baik dan responsif terhadap kebutuhan publik.

Kasus ini mencerminkan bagaimana manajemen kinerja dapat diterapkan di sektor publik di Indonesia untuk meningkatkan efektivitas dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan layanan publik. Pengukuran kinerja, penilaian, umpan balik, dan pengembangan pegawai merupakan langkah-langkah penting dalam upaya ini.

Kompensasi dan Penghargaan adalah aspek penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang berkaitan dengan cara organisasi memberikan imbalan kepada pegawai sebagai pengakuan terhadap kinerja dan kontribusi mereka. Ini mencakup berbagai elemen, termasuk gaji, tunjangan, insentif, dan manfaat. Berikut komponen-komponennya yang lebih rinci:

1. Gaji (Salary): Gaji adalah komponen kompensasi yang paling dasar dan umum. Ini adalah jumlah uang yang dibayarkan kepada pegawai sebagai imbalan atas pekerjaan yang mereka lakukan. Gaji biasanya dibayarkan secara berkala, seperti bulanan atau dua mingguan, dan berdasarkan tingkat tanggung jawab, pengalaman, dan posisi dalam organisasi. Gaji merupakan bagian tetap dari kompensasi pegawai.
2. Tunjangan (Allowances): Tunjangan adalah uang tambahan yang diberikan kepada pegawai di luar gaji pokok. Tunjangan dapat beragam, seperti tunjangan perumahan, tunjangan transportasi, tunjangan pendidikan, atau tunjangan kesehatan. Tujuan tunjangan adalah untuk memenuhi kebutuhan dan biaya tambahan yang mungkin diperlukan oleh pegawai untuk melaksanakan tugas mereka.
3. Insentif (Incentives): Insentif adalah bentuk kompensasi yang diberikan sebagai pengakuan atas

pencapaian kinerja yang luar biasa atau mencapai target tertentu. Insentif seringkali bersifat variabel dan dapat berupa bonus, komisi, atau hadiah lainnya. Insentif digunakan untuk memotivasi pegawai untuk bekerja lebih keras dan mencapai hasil yang lebih baik.

4. **Manfaat (Benefits):** Manfaat adalah komponen kompensasi yang mencakup berbagai jenis perlindungan dan dukungan yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai. Ini bisa termasuk asuransi kesehatan, asuransi jiwa, rencana pensiun, cuti yang dibayar, dan program kesejahteraan lainnya. Manfaat dirancang untuk melindungi kesejahteraan pegawai dan keluarga mereka serta memberikan perlindungan finansial jangka panjang.
5. **Kompensasi Non-Moneteri:** Selain kompensasi finansial, organisasi juga dapat memberikan kompensasi non-moneteri, seperti pengakuan, penghargaan, atau pengembangan karier. Ini termasuk pengakuan atas prestasi, promosi, atau peluang pengembangan keterampilan dan karier yang dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi pegawai.

Strategi kompensasi dan penghargaan yang efektif merupakan bagian penting dalam menjaga kinerja pegawai, meningkatkan motivasi, dan mempertahankan talenta kunci dalam organisasi. Ini juga berperan dalam menciptakan keadilan dan transparansi dalam hubungan antara organisasi dan pegawai. Manajemen kompensasi yang baik mempertimbangkan faktor-faktor seperti struktur pasar tenaga kerja, kebijakan organisasi, dan tujuan bisnis untuk memastikan bahwa kompensasi dan penghargaan mendukung pencapaian visi dan misi organisasi.

Manajemen Hubungan Industrial (IR) adalah cabang dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang berkaitan dengan hubungan antara manajemen, pegawai, dan serikat pekerja atau serikat buruh. Fokus utama dari Manajemen Hubungan Industrial adalah memastikan hubungan yang harmonis dan produktif antara berbagai

pihak yang terlibat dalam organisasi. Berikut adalah beberapa aspek penting dari Manajemen Hubungan Industrial:

1. **Negosiasi Ketenagakerjaan:** Manajemen Hubungan Industrial melibatkan proses negosiasi antara manajemen perusahaan dan serikat pekerja. Negosiasi ini melibatkan pembahasan berbagai masalah, termasuk upah, kondisi kerja, jaminan sosial, dan hak-hak pekerja. Tujuannya adalah mencapai kesepakatan yang adil dan saling menguntungkan bagi kedua belah pihak.
2. **Penyelesaian Sengketa:** Manajemen Hubungan Industrial juga berperan dalam menyelesaikan sengketa antara manajemen dan serikat pekerja atau antara pegawai. Ini dapat melibatkan mediasi, arbitrase, atau bahkan tindakan hukum jika sengketa tidak dapat diselesaikan melalui negosiasi.
3. **Konsultasi dan Komunikasi:** Manajemen Hubungan Industrial mengedepankan komunikasi terbuka antara manajemen dan serikat pekerja serta pegawai. Ini melibatkan konsultasi dengan serikat pekerja atau perwakilan pekerja dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi kondisi kerja, perubahan organisasi, atau perubahan kebijakan.
4. **Manajemen Konflik:** Manajemen Hubungan Industrial juga mencakup manajemen konflik dalam organisasi. Ini mencakup upaya untuk mencegah konflik yang merugikan produktivitas dan kesejahteraan pegawai serta upaya untuk mengatasi konflik yang timbul dengan cara yang adil dan konstruktif.
5. **Kepatuhan Hukum:** Memastikan bahwa praktik-praktik ketenagakerjaan yang diterapkan oleh organisasi sesuai dengan peraturan dan undang-undang yang berlaku adalah aspek penting dalam Manajemen Hubungan Industrial. Ini termasuk memastikan perlindungan hak-hak pekerja, termasuk hak untuk berserikat, dan mematuhi peraturan ketenagakerjaan.

Manajemen Hubungan Industrial memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang stabil, adil, dan produktif. Dengan memastikan hubungan yang positif antara manajemen, serikat pekerja, dan pegawai, organisasi dapat mencapai tujuan bisnisnya sambil memenuhi kebutuhan dan aspirasi pekerja. Manajemen Hubungan Industrial juga penting dalam mengurangi potensi konflik yang dapat menghambat produktivitas dan menciptakan lingkungan kerja yang kurang harmonis.

Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis (MSDM Strategis) adalah pendekatan dalam pengelolaan sumber daya manusia yang menekankan peran MSDM dalam mencapai tujuan strategis dan kesuksesan jangka panjang organisasi. MSDM Strategis berfokus pada bagaimana organisasi dapat mengintegrasikan strategi bisnis dengan praktik-praktik MSDM untuk menciptakan nilai tambah yang signifikan. Berikut adalah beberapa elemen kunci dari MSDM Strategis:

1. Integrasi dengan Strategi Bisnis: MSDM Strategis memastikan bahwa strategi bisnis organisasi dan strategi MSDM saling terkait dan mendukung satu sama lain. Ini berarti bahwa setiap keputusan dan langkah dalam MSDM harus sejalan dengan tujuan dan visi jangka panjang organisasi.
2. Perencanaan SDM yang Proaktif: Sebagai bagian dari MSDM Strategis, perencanaan sumber daya manusia dilakukan secara proaktif. Ini berarti organisasi tidak hanya merespons kebutuhan saat ini, tetapi juga merencanakan kebutuhan masa depan dalam hal jumlah, kualifikasi, dan kompetensi pegawai.
3. Seleksi dan Pengembangan Pegawai: MSDM Strategis memastikan bahwa pegawai yang direkrut dan dikembangkan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Ini melibatkan pemilihan orang-orang dengan keterampilan dan kompetensi yang relevan dengan strategi bisnis serta investasi dalam pelatihan dan pengembangan pegawai.
4. Penilaian Kinerja yang Berbasis Hasil: Penilaian kinerja pegawai dalam MSDM Strategis difokuskan

pada pencapaian hasil yang mendukung strategi bisnis. Pegawai dievaluasi berdasarkan kontribusi mereka terhadap tujuan strategis organisasi, bukan hanya pada tugas harian.

5. **Manajemen Perubahan:** MSDM Strategis berperan dalam mengelola perubahan organisasi. Ketika organisasi mengubah strategi atau struktur, MSDM harus memastikan bahwa pegawai siap mengikuti perubahan tersebut dan memiliki kompetensi yang sesuai.
6. **Kepemimpinan dan Budaya Organisasi:** MSDM Strategis mengakui peran penting kepemimpinan dalam mencapai tujuan strategis. Hal ini termasuk memastikan bahwa pemimpin organisasi memiliki visi yang jelas dan mampu memotivasi serta mengarahkan pegawai menuju pencapaian tujuan tersebut. Selain itu, budaya organisasi yang mendukung tujuan strategis juga diperhatikan.
7. **Evaluasi dan Penyesuaian:** MSDM Strategis melibatkan pemantauan dan evaluasi terus-menerus terhadap pencapaian tujuan strategis dan efektivitas praktik-praktik MSDM. Jika diperlukan, perubahan dan penyesuaian dapat dilakukan untuk mencapai hasil yang lebih baik.

Dengan menerapkan MSDM Strategis, organisasi dapat lebih efektif dalam mencapai visi, misi, dan tujuan strategis mereka. Pendekatan ini memungkinkan MSDM untuk berperan sebagai mitra strategis yang berperan dalam menciptakan keunggulan kompetitif dan keberlanjutan jangka panjang organisasi.

Manajemen Keragaman dan Inklusi (MKI) dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sektor publik adalah pendekatan yang sangat relevan dan penting. Dalam sektor publik, MKI bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung keragaman dalam tenaga kerja pemerintahan. Berikut adalah penjelasan lebih lanjut mengenai MKI dalam konteks MSDM sektor publik:

1. Keragaman dalam Tenaga Kerja: Seiring berjalannya waktu, sektor publik semakin mencerminkan keragaman masyarakat yang dilayani. Ini berarti bahwa tenaga kerja sektor publik dapat mencakup individu dengan latar belakang etnis, budaya, agama, gender, usia, dan keunikan lainnya. MKI di sektor publik mengakui pentingnya mencerminkan keragaman ini dalam komposisi tenaga kerja.
2. Pentingnya Pelayanan Publik yang Inklusif: Sektor publik bertanggung jawab atas memberikan pelayanan publik yang adil dan inklusif kepada seluruh warga negara. MKI membantu memastikan bahwa pegawai sektor publik memahami kebutuhan dan perspektif beragam masyarakat yang dilayani.
3. Kepemimpinan yang Inklusif: Pemimpin di sektor publik memiliki peran besar dalam menciptakan budaya organisasi yang inklusif. Mereka harus memberikan contoh dan mempromosikan nilai-nilai keragaman dan inklusi dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan pegawai.
4. Kebijakan dan Praktik yang Mendukung Keragaman: Organisasi sektor publik perlu memiliki kebijakan dan praktik yang mendukung keragaman. Ini bisa mencakup praktik perekrutan yang inklusif, pelatihan kesadaran keragaman, dan kebijakan anti-diskriminasi.
5. Pengukuran Kemajuan: Penting untuk mengukur kemajuan dalam penciptaan lingkungan kerja yang inklusif. Organisasi sektor publik dapat melibatkan survei pegawai, analisis data keragaman, dan pelaporan berkala untuk memantau perkembangan dan mengidentifikasi area di mana perbaikan diperlukan.
6. Pendidikan Kesadaran Keragaman: Program pendidikan kesadaran keragaman dapat membantu pegawai sektor publik memahami dan menghargai keragaman masyarakat. Ini dapat membantu mengurangi prasangka dan bias, serta meningkatkan

kemampuan berkomunikasi dengan individu dari latar belakang yang berbeda.

7. Manfaat untuk Pemerintah dan Masyarakat: MKI di sektor publik dapat membantu meningkatkan efektivitas pemerintah dalam memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat yang beragam. Hal ini juga dapat mempromosikan partisipasi warga yang lebih luas dan mendukung pembangunan masyarakat yang inklusif.

MKI dalam MSDM sektor publik bukan hanya tentang memenuhi persyaratan hukum, tetapi juga tentang menciptakan organisasi yang lebih kuat dan lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat yang beragam. Ini merupakan investasi penting dalam mencapai tujuan pelayanan publik yang adil dan berkualitas tinggi.

Etika dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan aspek penting dalam pengambilan keputusan dan praktik MSDM. Ini melibatkan penerapan nilai-nilai moral, keadilan, integritas, dan tanggung jawab sosial perusahaan dalam berbagai aspek MSDM. Berikut adalah beberapa aspek utama etika dalam MSDM:

1. Keadilan dalam Perekrutan dan Seleksi: Etika dalam MSDM mengharuskan organisasi untuk memperlakukan semua calon karyawan dengan adil dan setara selama proses perekrutan dan seleksi. Ini berarti tidak ada diskriminasi berdasarkan ras, jenis kelamin, agama, usia, atau karakteristik pribadi lainnya.
2. Kompensasi yang Adil: Organisasi harus memastikan bahwa sistem kompensasi mereka adil dan transparan. Pegawai harus dibayar sesuai dengan kontribusi mereka terhadap organisasi tanpa adanya ketidaksetaraan yang tidak adil dalam kompensasi.
3. Pendidikan dan Pelatihan yang Adil: Etika dalam MSDM juga mencakup pendidikan dan pelatihan pegawai. Semua pegawai harus memiliki kesempatan yang sama untuk mengembangkan keterampilan dan

kompetensi mereka, tanpa adanya bias atau preferensi yang tidak adil.

4. Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Kehidupan Pribadi: Organisasi perlu memperhatikan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi pegawai. Ini termasuk memberikan fleksibilitas kerja dan mendukung kesejahteraan pegawai.
5. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan: Etika dalam MSDM juga mencakup tanggung jawab sosial perusahaan. Organisasi diharapkan untuk memainkan peran positif dalam masyarakat, termasuk dalam hal keberlanjutan lingkungan, dukungan terhadap komunitas lokal, dan praktik bisnis yang bertanggung jawab.
6. Integritas dan Kepemimpinan yang Baik: Pemimpin dan manajer dalam MSDM harus bertindak dengan integritas dan menjadi contoh yang baik dalam perilaku dan etika bisnis. Mereka harus mematuhi standar etika yang tinggi dan mendorongnya di seluruh organisasi.
7. Kebijakan dan Pedoman Etika: Organisasi sering kali memiliki kebijakan dan pedoman etika yang ditetapkan untuk membimbing perilaku pegawai. Ini dapat mencakup pedoman terkait konflik kepentingan, kode etik, dan pedoman berperilaku yang diharapkan dari semua anggota organisasi.
8. Pelaporan dan Penanganan Pelanggaran Etika: Penting untuk memiliki mekanisme pelaporan dan penanganan pelanggaran etika. Pegawai harus merasa aman melaporkan pelanggaran etika tanpa takut represalias, dan organisasi harus mengambil tindakan yang sesuai terhadap pelanggaran tersebut.

Etika dalam MSDM bukan hanya tentang mematuhi peraturan, tetapi juga tentang melakukan yang benar secara moral. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan dapat dipercaya bagi pegawai dan organisasi. Selain itu, etika yang kuat dalam MSDM juga

dapat meningkatkan reputasi organisasi dan mendukung hubungan yang baik dengan stakeholder eksternal.

Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional (MSDMI) adalah disiplin yang mengkaji aspek-aspek khusus terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia dalam konteks internasional. MSDMI melibatkan strategi dan praktik MSDM yang dirancang untuk mengatasi tantangan unik yang timbul ketika organisasi beroperasi di lebih dari satu negara. Berikut adalah beberapa aspek utama dalam MSDMI:

1. Rekrutmen Pegawai Internasional: MSDMI mencakup rekrutmen pegawai dari berbagai negara untuk mengisi posisi di luar negeri. Ini melibatkan pemahaman tentang peraturan imigrasi, perbedaan dalam pendidikan dan kualifikasi profesional, serta proses perekrutan yang efektif di tingkat global.
2. Pengelolaan Mobilitas Global: Organisasi internasional sering menghadapi tantangan dalam mengelola mobilitas global pegawai mereka, termasuk rotasi antar-negara, penempatan di cabang atau anak perusahaan luar negeri, dan tugas sementara. MSDMI membantu dalam mengelola perpindahan ini dengan efektif dan efisien.
3. Pengembangan Karier Internasional: Pegawai yang bekerja di tingkat internasional sering memiliki aspirasi untuk pengembangan karier yang melibatkan tugas di berbagai negara. MSDMI mempertimbangkan cara untuk memfasilitasi perkembangan karier global bagi pegawai.
4. Pemahaman Terhadap Perbedaan Budaya: Budaya memainkan peran penting dalam MSDMI. Organisasi perlu memahami perbedaan budaya dan norma-norma bisnis di berbagai negara, serta bagaimana ini dapat mempengaruhi hubungan kerja dan praktik MSDM.
5. Kompensasi Internasional: MSDMI juga mencakup pengelolaan kompensasi pegawai internasional, termasuk pembayaran gaji, insentif, tunjangan, dan

manfaat. Ini melibatkan pertimbangan perbedaan biaya hidup, pajak, dan regulasi di berbagai negara.

6. Hukum dan Regulasi Internasional: Organisasi yang beroperasi di berbagai negara harus memahami peraturan hukum dan ketentuan regulasi yang berlaku di tingkat internasional, termasuk dalam hal ketenagakerjaan dan perpajakan.
7. Manajemen Kinerja Internasional: MSDMI juga mencakup pengelolaan kinerja pegawai internasional, termasuk proses penilaian kinerja, umpan balik, dan pengembangan karier.
8. Diversifikasi Tenaga Kerja Global: Organisasi internasional sering memiliki tenaga kerja yang sangat beragam, dengan pegawai dari berbagai negara, latar belakang budaya, dan bahasa. MSDMI harus mempertimbangkan cara untuk mengelola dan memanfaatkan keragaman ini.

Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional (MSDMI) merupakan bagian penting dari strategi bisnis global dan membantu organisasi dalam mencapai tujuan mereka di pasar internasional. Ini juga memerlukan pemahaman mendalam tentang perbedaan budaya, regulasi, dan praktik MSDM di berbagai negara.

Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) di Sektor Publik

Manajemen sumber daya manusia merupakan bidang manajemen yang bersifat umum, seperti manajemen keuangan, manajemen pemasaran, dan manajemen operasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan bidang kajian yang penting dalam organisasi karena permasalahan yang dihadapi organisasi bukan hanya persoalan bahan baku, tenaga kerja, alat produksi, modal kerja, tetapi juga tenaga kerja dan manusia, yang catatannya adalah bagian yang mengarahkan dan mengelola faktor-faktor produksi, serta tujuannya dari kegiatan produksi. Definisi SDM adalah pendekatan yang koheren dan strategis untuk mengelola aset organisasi yang paling berharga, termasuk aset yang bekerja di

dalam organisasi, secara individu atau kolektif, untuk berkontribusi mencapai tujuan organisasi. Menurut Bohlander dan Snell, MSDM adalah "proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengendalian aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan pengadaan, pengembangan, pemotivasian, dan pemeliharaan individu-individu dalam organisasi agar mereka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien". Sedang Yoder mendefinisikan MSDM sebagai "proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengendalian dari teknik-teknik, alat-alat, dan aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, penggunaan, dan pensiun dari tenaga kerja agar tujuan individu dan organisasi dapat tercapai".

Elemen Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia di Sektor Publik

Elemen Ruang Lingkup MSDM di Sektor Publik	Penjelasan
1. Pelayanan Publik	Fokus pada penyediaan pelayanan publik berkualitas kepada masyarakat. MSDM memastikan bahwa pegawai sektor publik siap memberikan pelayanan yang efektif dan efisien.
2. Transparansi dan Akuntabilitas	Memastikan kebijakan dan praktik SDM dapat diakses dan dipahami oleh publik. Organisasi harus bertanggung jawab dalam penggunaan dana publik.
3. Keadilan dan Kepatuhan Hukum	Menjamin proses SDM yang adil dan sesuai dengan hukum. Menghindari diskriminasi dalam rekrutmen, promosi, dan manajemen kinerja.
4. Partisipasi Pegawai	Melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi mereka. Mendorong partisipasi aktif pegawai dalam perbaikan organisasi.
5. Kepemimpinan yang Efektif	Menyediakan kepemimpinan yang efektif untuk mengarahkan dan mengelola pegawai. Pemimpin harus menjadi contoh dalam perilaku etis.
6. Pendidikan dan Pengembangan Pegawai	Memberikan pelatihan dan pengembangan yang sesuai untuk pegawai agar mereka memiliki keterampilan yang diperlukan dalam tugas mereka.

Elemen Ruang Lingkup MSDM di Sektor Publik	Penjelasan
7. Manajemen Kinerja	Evaluasi kinerja pegawai dan pengembangan rencana perbaikan. Memastikan bahwa pegawai mencapai hasil yang diharapkan.
8. Pengadaan dan Perencanaan Tenaga Kerja	Memiliki rencana strategis untuk pengadaan dan perencanaan tenaga kerja. Memastikan perekrutan dan penempatan pegawai sesuai dengan kebutuhan organisasi.
9. Keamanan Pekerjaan	Menjaga keamanan pekerjaan pegawai dan menghindari pemutusan hubungan kerja yang tidak adil.
10. Ketahanan dan Responsibilitas Krisis	Mempersiapkan rencana dan strategi untuk mengelola krisis yang dapat memengaruhi tenaga kerja dan operasional organisasi.
11. Keberlanjutan dan Lingkungan	Memperhatikan keberlanjutan dan dampak lingkungan dalam kebijakan dan praktik SDM. Promosi praktik yang ramah lingkungan.
12. Inovasi dan Perubahan	Mendorong inovasi dan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan.
13. Kesejahteraan Pegawai	Memperhatikan kesejahteraan pegawai, termasuk keseimbangan kehidupan kerja dan dukungan kesehatan mental.
14. Pengembangan Kepemimpinan	Mengembangkan kemampuan kepemimpinan yang kompeten dan berintegritas.
15. Kepatuhan Hukum dan Etika	Mematuhi semua peraturan hukum terkait dengan ketenagakerjaan dan etika dalam praktik MSDM.
16. Pengukuran Kinerja dan Evaluasi	Menilai kinerja pegawai dan organisasi, memberikan umpan balik yang konstruktif.

Sumber: Diolah dari berbagai sumber

Tantangan dan Peluang dalam Manajemen Sumber Daya Manusia di Sektor Publik

Globalisasi telah membawa perubahan radikal di berbagai bidang, terutama di bidang ekonomi, teknologi, dan politik. Dampak paling kuat terjadi pada sektor perekonomian. Namun dampak ini juga menyebabkan banyak perubahan di bidang lain, seperti dalam

manajemen sumber daya manusia atau yang dikenal dengan istilah manajemen sumber daya manusia (SDM). arah strategis dan sebagai keunggulan kompetitif. Perubahan peran manusia, yang dipandang sebagai aset organisasi, telah mendorong hal ini perubahan praktik untuk menciptakan sumber daya manusia yang lebih profesional. Kasus ini akibat dinamika yang terjadi pada lingkungan internal dan eksternal suatu organisasi. Salah satunya adalah pengaruh teknologi:

“Saat ini kita telah melihat tren seperti globalisasi, Hutang dan teknologi telah menghadirkan tantangan baru bagi pengusaha, seperti pengurangan lebih lanjut Laba usaha”.

Pergeseran paradigma pengelolaan sumber daya manusia juga berdampak pada model tersebut Mengembangkan keterampilan ASN mulai dari pelatihan hingga pemagangan, dari sistem klasikal (tatap muka) menuju e-learning, mulai dari keterbatasan jumlah, waktu, tempat dan dana hingga pengelolaan pembelajaran yang terpadu melalui Sistem pembelajaran manajemen mengutamakan fleksibilitas setiap orang, kapanpun, dimanapun, tanpa batasan ruang dan waktu. Karakter Kepemimpinan yang baik akan menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas. pelatihan kepribadian

Kepemimpinan dalam pengembangan sumber daya manusia menunjukkan tiga hal yang menonjol: Pertama, konsepnya Memahami dan mempraktikkan kepemimpinan merupakan landasan dalam membangun sumber daya manusia dalam sebuah organisasi. Praktik kepemimpinan mempengaruhi kinerja dan kualitas organisasi. Kedua, kepribadian pemimpin mempunyai pengaruh yang besar terhadap praktik kepemimpinan suatu organisasi. Kualitas pribadi seorang pemimpin yang kuat dan baik merupakan modal dalam pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia. Ketiga, mengembangkan sumber daya yang berkualitas Orang ditentukan oleh kepribadian pemimpin dalam suatu organisasi atau instansi. Oleh karena itu, kualitas kepemimpinan sangat diperlukan untuk mengembangkan kualitas dan kinerja sumber daya manusia. masyarakat dengan membentuk pribadi-pribadi teladan, spiritual dan

moral. Singkatnya, ketiga karakteristik kepemimpinan mendukung pertumbuhan kualitas dan kinerja. sumber daya manusia suatu organisasi atau organisasi di era kompetitif ini. tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) di sektor publik:

1. Biaya Terbatas: Tantangan utama yang dihadapi oleh organisasi sektor publik adalah sumber daya finansial yang terbatas. Anggaran yang terbatas sering kali menghambat kemampuan organisasi untuk melakukan perekrutan pegawai berkualitas tinggi dan mempertahankan pegawai yang memiliki kompetensi khusus. Keterbatasan anggaran dapat mempengaruhi pengembangan keterampilan dan pelatihan pegawai serta kompensasi yang dapat diberikan kepada mereka.
2. Regulasi dan Birokrasi: Sektor publik sering kali beroperasi dalam lingkungan regulasi yang kompleks dan birokrasi yang tinggi. Proses pengadaan pegawai, promosi, dan pengambilan keputusan seringkali memakan waktu lama dan memerlukan banyak tahapan. Hal ini dapat menghambat fleksibilitas dalam manajemen SDM dan membuat proses pengambilan keputusan menjadi lambat.
3. Pengadaan dan Seleksi Pegawai yang Tepat: Mendapatkan pegawai yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan organisasi dapat menjadi tantangan. Proses seleksi yang ketat dan persaingan yang tinggi di pasar tenaga kerja dapat membuat sulit untuk menarik bakat terbaik. Selain itu, sektor publik juga harus memastikan bahwa proses seleksi adalah transparan dan adil.
4. Kepemimpinan dan Manajemen Kinerja: Memiliki kepemimpinan yang efektif dan sistem manajemen kinerja yang tepat adalah tantangan. Organisasi sektor publik perlu berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan manajerial agar pemimpin dapat memimpin dengan baik dan memberikan umpan balik yang konstruktif kepada pegawai. Manajemen kinerja

yang efektif juga memerlukan pengukuran kinerja yang akurat dan adil.

5. Perubahan Lingkungan dan Teknologi: Perubahan yang cepat dalam lingkungan eksternal dan teknologi dapat mengganggu operasi sektor publik. MSDM harus dapat beradaptasi dengan perubahan ini dan seringkali harus mengidentifikasi keterampilan baru yang diperlukan dalam tenaga kerja serta mengembangkan pegawai sesuai.

Tantangan-tantangan ini dapat mempengaruhi kemampuan organisasi sektor publik untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Namun, dengan pemahaman yang baik tentang tantangan-tantangan ini, organisasi dapat merencanakan strategi dan inisiatif yang tepat untuk mengatasinya dan menjalankan fungsi MSDM yang lebih efektif.

Selain itu terdapat tantangan lain seperti, Perbedaan budaya dan bahasa, perbedaan budaya dan bahasa dapat menjadi hambatan dalam komunikasi dan kolaborasi antara karyawan dari negara yang berbeda. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang efektif untuk mengatasi perbedaan ini. Peraturan dan kebijakan yang berbeda: Setiap negara memiliki peraturan dan kebijakan yang berbeda dalam hal ketenagakerjaan. Hal ini dapat menyulitkan manajemen dalam menjalankan praktik MSDM yang konsisten di seluruh dunia.

Adapun peluang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di sektor publik antara lain:

1. Keterbukaan dan Akuntabilitas yang Ditingkatkan: Kemajuan dalam teknologi informasi dan aksesibilitas data telah memungkinkan organisasi sektor publik untuk meningkatkan keterbukaan dan akuntabilitas mereka. Informasi mengenai kebijakan SDM, prosedur, dan kinerja pegawai dapat diakses oleh publik secara online. Ini memungkinkan masyarakat untuk memantau dan mengevaluasi apakah organisasi sektor publik menjalankan tugas mereka secara etis dan efektif.

2. Pengembangan Keterampilan Digital: Era Industri 4.0 menekankan pentingnya keterampilan digital. Organisasi sektor publik dapat memanfaatkan peluang ini untuk mengembangkan keterampilan digital pegawai mereka. Ini termasuk pelatihan dalam penggunaan perangkat lunak, analisis data, dan pemahaman tentang teknologi terkini yang dapat mendukung operasi organisasi.
3. Kerja Fleksibel: Teknologi yang semakin canggih telah memungkinkan model kerja yang lebih fleksibel. Pegawai sektor publik dapat bekerja jarak jauh atau memiliki pilihan kerja paruh waktu. Ini dapat meningkatkan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, serta membantu organisasi menarik bakat yang mungkin tidak dapat bekerja dalam model kerja tradisional.
4. Peningkatan Kualitas Layanan Publik: Dengan memanfaatkan teknologi yang ada, organisasi sektor publik dapat meningkatkan kualitas layanan publik yang mereka berikan kepada masyarakat. Penggunaan teknologi seperti chatbot atau sistem informasi geografis (SIG) dapat meningkatkan efisiensi dan aksesibilitas layanan.
5. Pemberdayaan Pegawai: Teknologi dan akses ke data dapat memberikan pegawai sektor publik akses lebih besar terhadap informasi dan sumber daya yang mereka butuhkan untuk bekerja. Hal ini dapat memberikan mereka peluang untuk berkontribusi pada perbaikan proses dan inovasi organisasi, meningkatkan keterlibatan dan motivasi pegawai.
6. Pendekatan Berbasis Hasil: Teknologi juga memungkinkan organisasi sektor publik untuk mengadopsi pendekatan berbasis hasil dalam manajemen kinerja. Data yang lebih akurat dan real-time dapat digunakan untuk mengukur dampak dan pencapaian organisasi secara lebih jelas, membantu dalam perencanaan dan pengambilan keputusan yang lebih baik.

7. Pengembangan Kepemimpinan Masa Depan: Organisasi sektor publik dapat menggunakan teknologi untuk mengidentifikasi dan mengembangkan calon-calon pemimpin masa depan. Analisis data dapat membantu mengidentifikasi pegawai yang memiliki potensi kepemimpinan dan memberikan pelatihan khusus untuk mereka.
8. Kerja Kolaboratif: Teknologi juga memfasilitasi kerja kolaboratif antara unit atau lembaga di sektor publik. Kolaborasi yang lebih baik dapat membantu dalam memecahkan masalah yang kompleks dan mencapai tujuan bersama dengan lebih efisien.

Dengan memanfaatkan peluang-peluang ini, MSDM di sektor publik dapat lebih efektif dalam mencapai tujuan organisasi, meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, dan menjalankan fungsi SDM yang lebih modern dan responsif terhadap perkembangan teknologi.

Daftar Pustaka

- Armstrong, M., & Baron, A. (2017). *Performance Management: Concepts, Skills, and Exercises*. Kogan Page.
- Bernadin, John H. Dan Joyce E.A. Russel. 1993. *Human Resource Management*. Singapore. Mc. Graw-Hill, Inc.
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. (2013). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. McGraw-Hill Education.
- Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2005) . *Applied Psychology in Human Resource Management*. Pearson.
- Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2019). *Applied Psychology in Human Resource Management (Kesepuluh ed.)*. Pearson.
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress?. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421-433
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2019). *Managing Human Resources*. Pearson.
- Heneman, R. L., III, & Judge, T. A. (2017). *Staffing Organizations*. McGraw-Hill Education.
- Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). "Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies." *American Sociological Review*, 71(4), 589-617.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., & Valentine, S. R. (2016). *Human Resource Management*. Cengage Learning
- Muliawaty, L. (2019). Peluang Dan Tantangan Sumber Daya Manusia Di Era Disrupsi. *Kebijakan: Jurnal Ilmu Administrasi*, 10(1), 1-9.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M.(2006). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. McGraw-Hill Education.

- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2019). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (Kesepuluh ed.). McGraw-Hill Education.
- Noor, S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Prasetyo, A. P., Rengganis, R. N., & Djoerban, Z. (2019). The role of career development and organizational commitment in the relationship between human resource development and employee performance. *International Journal of Economics, Commerce, and Management*, 7(11), 52-63.
- Setyawasih, R., Baali, Y., Ekopriyono, A., Pasaribu, J. S., Mas'ud, A. A., Simarmata, N., ... & Mose, Y. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia Global*. Get Press Indonesia.
- Sinambela, L. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja*. Bumi Aksara.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). "Are we there yet? What's next for HR?" *Human Resource Management Journal*, 25(2), 188-204
- Velentzas, J., Broni, G., & Tzegoe, C. (2017). "Ethical leadership and business practice: Towards an ethical theory of organizations." *Social Responsibility Journal*, 13(4), 702-719.

Profil Penulis



Dr. Nur Wahid, S.Sos., M.Si

Merupakan seorang dosen dan penulis dalam berbagai kajian Ilmu Sosial dan Ilmu Politik sejak tahun 2015. Pada kesempatan kali ini kembali menulis pada *Book Chapter* MSDM dengan judul Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik. Nur Wahid memiliki latar belakang pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) 2 Negeri Kabupaten Bantaeng Sulawesi Selatan, lulus pada tahun 1999, kemudian melanjutkan kejenjang S1 di Universitas Muhammadiyah Makassar program studi Ilmu Administrasi Negara dan berhasil lulus pada tahun 2004, kemudian pada tahun 2012 kembali melanjutkan pendidikan ke jenjang S2 PRODI Administrasi Pembangunan di Universitas Hasanuddin dan berhasil lulus pada tahun 2015. Pada tahun 2017 kembali melanjutkan pendidikan S3 pada kampus yang sama Universitas Hasanuddin program studi Administrasi Publik dan berhasil selesai pada tahun 2021.

Penulis memiliki kecenderungan untuk mengkaji mengenai administrasi publik, manajemen publik, *leadership*, organisasi dan inovasi. Sebagai seorang dosen tentu sudah menjadi kewajiban sebagai peneliti yang terkait dengan kajian keilmuan yang diminati. Seluruh aktivitas yang dilakukan penulis tentu memiliki harapan yang berorientasi pada pengembangan keilmuan.

Email Penulis: nurwahid@unismuh.ac.id.

PERENCANAAN SDM DI SEKTOR PUBLIK

Andi Ahmad Yani, M.Si., MPA., M.Sc.
Universitas Hasanuddin

Pendahuluan

Dalam kajian manajemen sumber daya manusia di sektor publik, salah satu elemen mendasar adalah proses perencanaan sumber daya manusia. Konsep ini dikenal dengan istilah *Human Resource Planning* (HRP). Berbagai studi menggarisbawahi bahwa HRP menjadi salah satu kunci dalam tata kelola yang efektif untuk keberhasilan organisasi di sektor publik. Hal ini antara lain disebabkan oleh perubahan dinamika pasar kerja yang semakin mempengaruhi pentingnya perencanaan tenaga kerja (Bana et al., 2005). Oleh karena itu, mereka yang bertanggung jawab atas manajemen sumber daya manusia di sektor publik harus memiliki perencanaan jangka pendek dan jangka panjang sehingga organisasi publik dapat terus berhasil beroperasi dalam menghadapi perubahan terus-menerus ini.

Proses perencanaan organisasi praktik terbaik tidak hanya menentukan apa yang akan dicapai dalam kerangka waktu tertentu, tetapi juga jumlah dan jenis sumber daya manusia yang akan dibutuhkan untuk mencapai tujuan bisnis yang ditetapkan (Armstrong, 1992). Perencanaan SDM harus cukup fleksibel untuk memenuhi tantangan kepegawaian jangka pendek, sambil beradaptasi dengan perubahan kondisi dalam bisnis dan lingkungan dalam jangka panjang. Perencanaan SDM

juga merupakan proses yang berkelanjutan karena menjadi komponen penting dari perencanaan strategis organisasi (Humbi, 2013).

Proses perencanaan terkait dengan proses menganalisis dan mengidentifikasi kebutuhan dan ketersediaan sumber daya manusia untuk memenuhi tujuan organisasi. Proses perencanaan SDM juga melibatkan proses peramalan (*forecasting*) yang digunakan untuk menilai tren masa lalu, mengevaluasi situasi saat ini dan memproyeksikan peristiwa masa depan. Secara alami, peramalan dan perencanaan saling melengkapi karena prakiraan mengidentifikasi harapan sementara rencana menetapkan tujuan dan sasaran konkret (Armstrong, 1992).

Konsep perencanaan sumber daya manusia (*human resource planning*) telah berkembang pada akhir 1970an yang dikenal sebagai konsep perencanaan tenaga kerja (*manpower planning*) (Mansaray, 2019). Perencanaan tenaga kerja adalah praktik yang cocok untuk era mengelola orang. Namun, karena memandang sumber daya manusia sebagai aset berharga, nama "perencanaan sumber daya manusia (*human resource planning*)" menggantikan "perencanaan tenaga kerja" pada awal 1980-an dan diterima di bidang manajemen sumber daya manusia (Akhigbe 2013). Perubahan ini berdasarkan gagasan para ilmuwan SDM yang beranggapan bahwa sebuah organisasi harus menyadari dan memahami kebutuhan sumber daya manusianya lebih mendalam untuk bisa mencapai tujuan organisasi dan mampu bersaing dengan lebih kompetitif pada level global (Dyer & Reeves, 1995; Wright & McMahan, 2011; Mansaray, 2019)

Dalam konteks Indonesia, manajemen sumber daya manusia sektor publik tentu unik dan kompleks di setiap sektor dan level struktur tata kelola publik. Sebagai negara kepulauan terbesar di dunia, Indonesia tidak hanya beragam budaya tetapi juga memiliki jaringan lembaga pemerintah yang kompleks, masing-masing dengan serangkaian tanggung jawab dan kebutuhan tenaga kerja yang unik. Ini menuntut peramalan kebutuhan tenaga kerja dari berbagai lembaga

pemerintah, mengatasi kesenjangan keterampilan, memastikan keragaman dan inklusivitas, dan menyelaraskan strategi SDM dengan tujuan pembangunan bangsa. Keberhasilan upaya ini sangat penting untuk penyampaian layanan publik yang efektif, mendorong pertumbuhan ekonomi, dan menerapkan keadilan sosial.

Bab ini akan mengeksplorasi dinamika konsep dan praktek serta tantangan HRP di organisasi publik di Indonesia. Bab ini akan mengkaji tantangan unik yang dihadapi oleh organisasi sektor publik Indonesia dan menyajikan inisiatif yang dilakukan untuk mengatasi tantangan ini. Dengan memahami seluk-beluk HRP di sektor publik Indonesia, pembuat kebijakan, praktisi, dan peneliti administrasi publik dapat bekerja secara kolaboratif untuk mengoptimalkan praktik manajemen sumber daya manusia, sehingga berkontribusi pada pembangunan bangsa dan kesejahteraan warga.

Pada bagian selanjutnya, kita akan menggali lebih dalam berbagai aspek HRP di Indonesia, mengeksplorasi konsep dan teori HRP, faktor-faktor yang mempengaruhinya, tantangan yang dihadapi, dan strategi yang digunakan untuk mencapai manajemen sumber daya manusia yang efektif di sektor publik negara yang dinamis ini.

Defenisi dan Konsep Perencanaan SDM Sektor Publik

Perencanaan sumber daya manusia (HRP) telah menjadi kajian utama di kalangan peneliti dan praktisi manajemen sumber daya manusia sektor publik. Sebelum kita mendiskusikan praktek dan tantangan HRP sektor publik lebih jauh, sebaiknya kita memulai dengan memetakan defenisi dari ilmuwan dan peneliti SDM tentang konsep HRP.

Jones & George (2006) berpendapat bahwa perencanaan sumber daya manusia mencakup semua kegiatan yang diadopsi oleh manajer sumber daya manusia untuk meramalkan kebutuhan tenaga kerja saat ini dan masa depan. Dalam nada yang sama, Amah (2006) berpendapat bahwa perencanaan sumber daya manusia mengacu pada

bagaimana manajer sumber daya manusia menilai posisi tenaga kerja organisasi saat ini dengan mengacu pada apa yang cenderung dicapai di masa depan. Demikian halnya dengan Reilly (1996) yang mengurai bahwa HRP merupakan suatu proses di mana sebuah organisasi melakukan proses identifikasi kebutuhan SDM dengan memperkirakan permintaan tenaga kerja dan mengevaluasi ukuran, sifat dan sumber personil yang dibutuhkan organisasi.

Pada perspektif lain, Edeh & Dialoke (2020) yang mengutip Bouldrean & Malkovich (1991) berargumen bahwa HRP adalah proses mengumpulkan dan menggunakan informasi yang relevan untuk mendukung keputusan manajemen sumber daya manusia tentang bagaimana menginvestasikan sumber daya dalam kegiatan tenaga kerja. French (1986) juga memberikan berpendapat berbeda bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah proses mengantisipasi serta mempersiapkan keluarnya pekerja yang pensiun atau yang berhenti dan menggantinya dengan pendatang baru. Pendapat ini juga sama dengan argumen Vetter (1967) yang memandang perencanaan sumber daya manusia sebagai proses dimana manajemen menentukan bagaimana organisasi harus bergerak dari posisi tenaga kerja saat ini ke posisi yang diinginkan.

Terlepas dari perbedaan fokus dalam defenisi HRP, sebagian peneliti sepakat bahwa HRP adalah aktivitas paling mendasar dari fungsi HRM (Anyim et al., 2012). Hal ini didasari karena HRP bertujuan untuk memastikan sumber daya manusia yang tepat tersedia untuk memajukan organisasi. HRP merangkum semua tindakan yang melibatkan pemantauan perkembangan lingkungan yang terus berubah dan meninjau strategi, tujuan, dan kebijakan organisasi untuk memastikan bahwa kualitas dan kuantitas sumber daya manusia yang tepat tersedia kapan dan di mana mereka dibutuhkan (Deb, 2006; Hartel et.al, 2007; Randhawa, 2007).

Lebih lanjut Jyothi & Venkantesh (2012) menggarisbawahi bahwa Perencanaan Sumber Daya Manusia (HRP) adalah sebuah proses dimana manajemen suatu organisasi

menentukan kebutuhan SDM di masa depan dan bagaimana SDM yang ada dapat dimanfaatkan secara efektif untuk mewujudkan tujuan organisasi. Dalam proses perencanaan sumber daya manusia, manajemen harus memastikan jumlah yang tepat dan karakteristik orang yang tepat untuk ditugaskan di tempat yang tepat.

Jyoti dan Venkantesh (*ibid*) kemudian menjelaskan bahwa perencanaan sumber daya manusia terdiri dari empat rangkaian kegiatan. Pertama, meramalkan kebutuhan sumber daya manusia di masa depan, baik dari segi proyeksi matematis tren dalam lingkungan sosial ekonomi. Kedua, melakukan inventarisasi sumber daya manusia yang ada dan mengevaluasi SDM yang masih digunakan secara optimal atau yang sudah tidak sesuai lagi dengan kebutuhan organisasi. Ketiga, mengantisipasi masalah sumber daya manusia dengan memproyeksikan masa depan dengan membandingkan pada perkiraan persyaratan untuk menentukan kecukupannya, baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Keempat, merencanakan program rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemanfaatan, transfer, promosi, motivasi, dan kompensasi yang diperlukan, untuk memastikan bahwa kebutuhan sumber daya manusia terpenuhi dengan baik.

Tujuan Perencanaan SDM

Setelah kita memiliki kesamaan persepsi mengenai Perencanaan SDM, selanjutnya kita membahas tujuan Perencanaan SDM dilakukan di setiap organisasi. Meskipun pada bagian definisi, kita bisa mengidentifikasi tujuan utama dari HRP, namun tulisan ini akan memetakan tujuan Perencanaan SDM berdasarkan berbagai studi yang telah dilakukan.

Studi klasik dari Ubeku (1983) dikutip oleh Mansaray (2019) mengutarakan tujuan perencanaan sumber daya manusia di semua organisasi adalah untuk memastikan penggunaan terbaik sumber daya manusia dan juga menyediakan kebutuhan sumber daya manusia di masa depan sehubungan dengan keterampilan, jumlah dan usia sesuai perkembangan kebutuhan dan tentang lingkungan

organisasi. Di sisi lain, Decenzo & Robbins (2019) menekankan bahwa perencanaan sumber daya manusia melibatkan menempatkan jumlah orang yang tepat bersama dengan orang yang tepat di tempat yang tepat, waktu yang tepat, serta melakukan hal yang benar yang berada pada panjang gelombang yang sama untuk pencapaian tujuan organisasi.

Selain itu, Santos et. al, (2009) dan Armstrong (2009) berpendapat bahwa tujuan HRP adalah untuk memperkirakan kebutuhan SDM dengan memperhatikan pasokan tenaga kerja internal dan eksternal untuk memenuhi persyaratan kepegawaian. Dengan kata lain, HRP bermaksud untuk memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah orang dengan keterampilan yang tepat yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan organisasi. lebih lanjut, Bello et. al. (2017) dikutip oleh Mansaray (2019) menyatakan bahwa HRP tidak hanya untuk mengatasi keinginan penawaran-permintaan karyawan, tetapi, juga merupakan faktor fundamental dari strategi organisasi.

Pada pendekatan lain, Walker (1990) juga menegaskan bahwa tujuan perencanaan SDM terletak pada sudut pandang di mana ia diterapkan seperti kebanyakan praktik organisasi. Oleh karena itu, perencana SDM perlu memiliki tujuan yang jelas dan tepat dalam pikiran untuk melaksanakan proses perencanaan SDM dengan lebih baik. Hal yang sama juga diutarakan oleh Ulrich (1987) yang menyatakan bahwa perencanaan SDM diterima sebagai dasar untuk pengembangan fungsi organisasi yang didasarkan pada misi dan tujuan bisnis. Dengan dukungan perencanaan, area yang membutuhkan peningkatan fungsi diidentifikasi untuk membuat area tersebut berkembang dan berhasil.

Dengan demikian, para perencana harus menyesuaikan tujuan organisasi mereka berdasarkan apa yang ingin dicapai berkaitan perencanaan strategis organisasi. Sehingga kebutuhan SDM dapat memenuhi persyaratan khusus mengenai kuantitas dan kualitas karyawan yang dibutuhkan baik pada kondisi saat ini maupun pada kondisi masa depan (Chan & Burgess, 2010). Sebagai

contoh, organisasi yang melakukan transformasi tujuan organisasi akan memerlukan perubahan cara kerja dalam sifat pekerjaan yang dilakukan dan dalam pengaturan kerja. Hal ini dapat kita lihat dengan terjadinya perubahan metode kerja organisasi publik yang harus beradaptasi dengan perkembangan teknologi informasi. Kondisi ini menuntut organisasi publik untuk memiliki SDM yang memiliki talenta digital. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa tujuan utama Perencanaan SDM dalam organisasi adalah untuk menciptakan strategi pengembangan sumber daya manusia sejalan dengan visi dan misi organisasi.

Sejalan dengan perspektif di atas, Reilly (1996) menyimpulkan bahwa ada tiga argumen yang menjadi dasar organisasi untuk menerapkan perencanaan sumber daya manusia. Pertama, perencanaan untuk alasan substantif, yaitu, untuk memiliki efek praktis dengan mengoptimalkan penggunaan sumber daya dan membuatnya lebih fleksibel. Selain itu, perencanaan juga difokuskan pada bagaimana memperoleh dan memelihara keterampilan yang membutuhkan waktu untuk berkembang. Serta, perlu mengidentifikasi potensi masalah dan meminimalkan kemungkinan membuat keputusan yang buruk. Kedua, perencanaan karena manfaat proses, yang melibatkan pemahaman konteks kondisi saat ini untuk menghadapi masa depan. Pendekatan ini juga perlu menantang asumsi dan membebaskan pemikiran untuk membuat keputusan yang nantinya dapat berubah sebagai bentuk adaptasi dari proses perencanaan yang berkembang sesuai kebutuhan organisasi. Pendekatan terakhir adalah perencanaan untuk alasan organisasi, yang melibatkan mengkomunikasikan rencana sehingga mendapatkan dukungan semua anggota organisasi. Pendekatan ini menghubungkan rencana SDM dengan rencana bisnis sehingga dapat mempengaruhi para pengambil keputusan untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan pengambilan keputusan dan tindakan organisasi (*ibid*).

Tantangan Perencanaan SDM Sektor Publik

Pengelolaan SDM di sektor publik harus berhadapan dengan beragam tantangan yang kompleks. Demikian halnya dengan penerapan Perencanaan SDM yang tentu dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berdampak pada kualitas SDM yang direkrut dan dilatih untuk bekerja dalam pelayanan dan manajemen publik. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi tersebut antara lain adalah regulasi, struktur birokrasi yang kompleks, dan termasuk isu keamanan kerja pada pekerjaan yang berisiko atau di wilayah terpencil. Untuk lebih memahami faktor-faktor utama yang mempengaruhi dalam penerapan HRP di sektor publik yang efektif, Al-Washi et al., (2013) mengidentifikasi tiga faktor utama yaitu, faktor eksternal, profil karakteristik suatu negara dan demografi negara tersebut. Ketiga hal ini akan dijelaskan lebih lanjut.

Pertama, faktor eksternal yang mempengaruhi perencanaan SDM bisa saja terkait dengan dinamika ekonomi atau perkembangan teknologi. Sebagai misal, fluktuasi ekonomi memiliki implikasi penting bagi HRP (Sinclair, 2004). Sebuah studi tentang praktik manajemen SDM di pemerintahan nasional pada 24 negara di Amerika dan Eropa yang menyimpulkan bahwa tekanan ekonomi sangat berpengaruh dalam manajemen public, termasuk pengelolaan SDM di sektor publik (OECD, 1996). Hal ini memungkinkan sektor publik untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan dalam penyediaan layanan dan program yang lebih efektif dan efisien.

Faktor eksternal lain adalah perkembangan teknologi yang berkontribusi pada operasi HRP dalam hal efektivitas dan efisiensi (Xie & Huang, 2012) baik di sektor publik atau swasta. Salah satu dari banyak keuntungan yang dihasilkan dari penggunaan teknologi adalah berkurangnya biaya pengolahan dan perencanaan yang lebih efektif (Shyni, 2005). Teknologi komunikasi telah meningkatkan penggabungan HRP ke dalam pengelolaan aspek lain seperti hubungan pelanggan. Karena perkembangan teknologi informasi telah mengubah sifat tenaga kerja, perencana SDM perlu menciptakan sistem

terintegrasi yang memungkinkan organisasi memiliki informasi terkini dan kemampuan untuk menganalisis data dengan cara yang canggih dan informatif.

Faktor kedua terkait dengan karakteristik setiap negara dimana kompleksitas pengelolaan SDM akan berbeda antara negara maju versus negara berkembang. Hal yang paling berpengaruh adalah status ekonomi suatu negara dan industri dominannya berdampak pada kebijakan pengelolaan SDM sektor publik (Kaufman, 2010). Misalnya, sebuah negara yang mengalami pertumbuhan ekonomi yang cepat mungkin menghadapi peningkatan permintaan akan tenaga kerja terampil, yang membutuhkan perencanaan tenaga kerja strategis.

Faktor lain yang berpengaruh adalah kondisi pasar tenaga kerja, seperti tingkat pengangguran dan tingkat upah, mempengaruhi strategi rekrutmen dan retensi di HRP (Psacharopoulos, 1991). Negara-negara dengan pasar tenaga kerja yang kompetitif mungkin memerlukan paket kompensasi yang lebih tinggi untuk menarik dan mempertahankan bakat. Selain itu, karakteristik negara dalam kebijakan gender dan keragaman juga merupakan pertimbangan penting dalam HRP. Populasi yang beragam membutuhkan perencanaan tenaga kerja yang inklusif. Studi menunjukkan bahwa tim yang beragam dapat meningkatkan kreativitas dan inovasi dalam organisasi (Cox & Blake, 1991; Teruel & Seggara, 2017).

Faktor ketiga terkait yang mempengaruhi tren manajemen SDM adalah isu demografi sebuah negara (Norma-Major & Gooden, 2012). Karakteristik demografis seperti usia, jenis kelamin, dan etnis mempengaruhi kegiatan HRM (Edgar & Geare, 2004). Pada kasus sektor publik di negara-negara maju, mereka sangat bergantung pada tenaga kerja yang lebih tua yang akan bekerja lebih lama (Al-Washi et.al, 2013). Winkelmann (2009) memprediksi bahwa negara-negara ini akan memiliki tingkat penuaan tenaga kerja yang substansial pada tahun 2025. Tingkat pekerjaan secara keseluruhan di negara-negara ini akan turun. Banyak perusahaan Eropa memiliki strategi HRP untuk mengatasi masalah ini. Misalnya, organisasi Inggris telah menggunakan taktik untuk memberi saran kepada staf

tentang lowongan pekerjaan internal atau meningkatkan keterampilan mereka untuk pencarian pekerjaan eksternal (Česnyrienė, 2008).

Isu demografi juga menjadi tantangan bagi organisasi di negara maju (misalnya Amerika Serikat, Inggris, Jepang, Australia, Selandia Baru, dan sebagian besar negara Uni Eropa) dimana pekerja dari generasi *baby boomer* (orang yang lahir antara tahun 1946 dan 1964) menjadi tantangan demografis utama yang dihadapi HRP di sektor publik (Jacobson, 2010). Sejumlah kecil pekerja muda tersedia dibandingkan dengan jumlah *baby boomer* yang jauh lebih besar. Tantangan lebih lanjut yang terkait dengan fenomena ini adalah bahwa proporsi *baby boomer* yang tinggi ditemukan dalam kepemimpinan dan posisi kunci yang berhadapan dengan pelanggan (Dychtwald et.al, 2004). Hal ini telah menyebabkan krisis dalam menggantikan tenaga kerja *baby boomer* ketika kelompok tersebut memasuki masa pensiun (Govitvatana, 2001). Kondisi lain yang menjadi tantangan adalah generasi *baby boomer* umumnya tidak melek teknologi digital yang membuat mereka kurang bisa beradaptasi dengan kemajuan teknologi informasi komunikasi yang menjadi keharusan organisasi publik saat ini.

Untuk kasus Indonesia, bonus demografi pada 2045 menjadi tantangan tersendiri ketika jumlah kelompok usia produktif mengalami angka tertinggi yang tentu akan mempengaruhi proses perencanaan SDM pada sektor publik. Khususnya kaitannya dengan pemenuhan kebutuhan keterampilan digital dan keterampilan teknologi informasi lain yang akan dibutuhkan dalam tata kelola publik pada masa datang.

Kesimpulan

Perencanaan Sumber Daya Manusia (*Human Resource Planning*) adalah fungsi penting di sektor publik, baik secara global maupun dalam konteks Indonesia. HRP secara universal diakui sebagai alat strategis bagi organisasi untuk menyelaraskan tenaga kerja mereka dengan tujuan dan sasaran mereka. Secara konseptual, HRP adalah pendekatan sistematis untuk menyelaraskan

sumber daya manusia organisasi dengan tujuan strategisnya. Ini melibatkan peramalan kebutuhan tenaga kerja di masa depan, mengidentifikasi kesenjangan keterampilan, dan mengembangkan strategi untuk mengatasinya.

Untuk memenuhi tujuan organisasi, HRP bertujuan untuk memastikan bahwa sektor publik memiliki bakat yang tepat di tempat yang tepat pada waktu yang tepat. Ini termasuk optimalisasi tenaga kerja, pengembangan bakat, dan perencanaan sukses untuk mempertahankan efektivitas organisasi.

Meskipun demikian, kita harus menyadari berbagai tantangan dalam pengelolaan SDM di sektor publik. Kami menyadari bahwa Indonesia adalah negara unik yang memiliki profil penduduk yang kompleks. Untuk itu, keragaman budaya, geografis, dan demografis Indonesia yang unik menuntut strategi HRP yang disesuaikan. Selain itu, tren demografis Indonesia, termasuk populasi muda dan variasi regional, mengharuskan HRP untuk mengatasi kesenjangan tenaga kerja dan kesenjangan regional secara efektif.

Intinya, HRP di sektor publik Indonesia bukanlah upaya satu ukuran untuk semua. Ini membutuhkan pemahaman kontekstual, kelincahan, dan visi jangka panjang. Ini harus memperhitungkan beragam lanskap bangsa, dinamika ekonomi, dan transisi demografis. Dalam dunia yang berkembang pesat, di mana daya saing global dipertaruhkan, HRP yang efektif bukan hanya alat manajemen; ini adalah keharusan strategis bagi sektor publik Indonesia. Dengan mengatasi tantangan dan memanfaatkan peluang yang disajikan oleh HRP, Indonesia dapat memposisikan diri sebagai bangsa yang dinamis dan mampu siap memenuhi tuntutan masa depan.

Daftar Pustaka

- Akhigbe O. J. (2013) Human Resource Planning: A Key Factor in Ensuring the Effectiveness and Efficiency of Organization, *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences (JETEMS)* 4(4):388-396
- Al-Wahshi, A., Omari, M., Barret, R. (2013) *Human Resource Planning: Sector Specific Considerations*. Conference Proceeding of Australian and New Zealand Academy of Management Conference 2013. Research Online. <https://ro.ecu.edu.au/ecuworks2013/256>
- Amah, E. (2006). *Human Resource Management*. Port Harcourt, Nigeria: Amethyst Publishers.
- Anyim, F., Mba, S. & Ekwoaba, J. (2012). The Imperative of Integrating Corporate Business Plan with Manpower Planning. *International Journal of Business and Management*, 7(8), 56-62.
- Armstrong, M (1992) *Human Resource Management: Strategy and Action*. London: Kogan Page
- Armstrong, M. (2009) *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page
- Bana, P., Benson, W. & Ngware, S. (2005) Reforming the Public Service: The Your Staff Get It? *Public Personnel Management*, 31(1),111-119.
- Chan J. & Burgess J. (2010), Human Resource Reporting and Positioning in Ten Hong Kong Listed Companies. *International Employment Relations Review*, 16(1), 1-15.
- Cox, T.H. & Blake, S. (1991) Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness, *Academy of Management Perspective*. 5(3), 45-56
- Cesynien, R. (2008). Globalization and Human Resource Management. *Economica*, 82: 41-65.
- Deb, T. (2006). *Strategic Approach to Human Resource Management*. Delhi: Atlantic.

- DeCenzo D. A & Robbins, S. P. (2019), *Supervision Today*. New York: Pearson
- Dyer, L. & Reeves, T. (1995). Human Resource Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need To Go? *International Journal of Human Resource Management*, Volume 6(3), 656-670
- Dychtwald, K. Erickson, T. & Morison, B. (2004). It's Time to Retire Retirement. *Harvard Business Review*, 82(3), 48-57.
- Edeh, F.O.& Dialoke, I. (2020). Effect of Human Resource Planning on Organizational Performance of the Hospitality Sector in Nigeria. *Business Perspective Review*, 2(1), 1-12
- Edgar, F. & Geare, A. (2004). Employee Demographics in Human Resource Management Research, Research and Practice in Human Resource Management. *Human Resource Management* 12(1), 61- 91.
- French, W.L. (1986). *Human Resource Management*. Boston: Houghton Mifflin Co.
- Govitvatana, W.V. (2001) *Generation Gap in The Workplace Between Baby Boomers and Generation X*. Master of Science Degree in Training and Development, University of Wisconsin-Stout
- Hartel, C. Fujimoto, Y. Strybosch, V. & Fitzpatrick, K. (2007). *Human Resource Management Transforming Theory into Innovative Practice*. NSW: Pearson Education Australia.
- Humbi, S. (2013) *An Analysis of The Human Resource Planning in Public Organizations in Tanzania: A Case Study of The Ministry of Lands, Housing and Human Settlement Development*. A thesis of Master of Science in Human Resource Management, Mzumbe University
- Jacobson, W. (2010). Preparing for Tomorrow: a Case Study of Workforce Planning in North Carolina Municipal Governments. *Public Personnel Management*, 39(4), 1-21.

- Jones, R.G., & George, M.J. (2006). *Contemporary Management*. New York: McGraw-Hill, Irwin.
- Jyothi, P. & Venkatesih, D.N. (2006) *Human Resource Management*. New Delhi: Oxford University Press
- Kaufman, B. E. (2010). The Theoretical Foundation of Industrial Relations and its Implications for Labor Economics and Human Resource Management. *ILR Review*, 64(1), 74–108.
- Norman-Major, K. & .Gooden, S. (2012). *Cultural Competency for Public Administrators*. New York: M.E. Sharpe
- Psacharopoulos, G. (1991) From Manpower Planning to Labour Market Analysis, *International Labour Review*, 130(4), 459-469
- OECD. (1996). *Integrating People Management into Public Service Reform*. Paris: OECD Publishing.
- Randhawa, G. (2007). *Human Resource Management: Atlantic Publishers & Distributors: New Delhi*.
- Reilly, P. (1996) *Human Resource Planning: An Introduction*, Brighton: Institute for Employment Studies
- Sinclair, A. (2004). *Workforce Planning: A Literature Review*. Institute for Employment Studies. Brighton: Institute for Employment Studies
- Santos A. Zhang A. Gonzalez M. & Byde A. (2009), *Workforce Planning and Scheduling for the HP IT Services Business*. Hewlett-Packard Development Company, L.P.
- Shyni, K. (2005). *Change Management vis-à-vis Human Resource Management*. New Delhi: Discovery Publishing House.
- Teruel, M. & Segarra-Blasco, A. (2017) The Link between Gender Diversity and Innovation: What is the Role of Firm Size?, *International Review of Entrepreneurship*

- Ulrich D. (1987), Strategic Human Resource Planning: Why and How? *Human Resource Planning*, 10(1), 37-56.
- Vetter, E.W. (1967). *Manpower Planning for High Talent Personnel*, AnuArbur, University of Michigan.
- Walker J. W. (1990), Human Resource Planning, *Human Resource Planning*, 13(4), 229-240.
- Wright P. M. & McMahan G. C. (2011), Exploring Human Capital: Putting 'Human' Back into Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Journal*, 21(2)93-104
- Xie, A. & Huang, X. (2012). *Advances in Computer Science and Education*. London: Springer.

Profil Penulis



Andi Ahmad Yani, S.Sos., M.Si., MPA., M.Sc.

Penulis adalah dosen Departemen Ilmu Administrasi, Universitas Hasanuddin. Yani menyelesaikan program sarjana di Program Studi Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Hasanuddin pada tahun 2000. Yani kemudian melanjutkan pendidikan magister di Demografi dan Pengembangan SDM, Program Pasca Sarjana, Universitas Hasanuddin. Selanjutnya Yani mendapat gelar Master of Public Administration (MPA) setelah menamatkan sekolahnya di College of Social Science, University of Hawaii at Manoa, Amerika Serikat pada tahun 2010. Pada tahun 2013, Yani menuntaskan master ketiga di Research Master of Public Administration and Organisational Science, Utrecht School of Governance, Universiteit Utrecht, Belanda. Yani kemudian menjadi Research Fellow di Institute of Political Science, Leiden University sejak 2015 sampai 2020. Yani saat ini menyelesaikan pendidikan doctoral di Faculty of Arts and Social Science, Malaya University, Malaysia. Selain aktif menjadi peneliti dan pengajar di kampus, Yani juga aktif di NGO – Lembaga Studi Kebijakan Publik – sejak 2004. Kajian penelitian Yani terkait dengan tema *public governance*.

Email Penulis: aayani@unhas.ac.id

ANALISIS JABATAN DAN KLASIFIKASI PEGAWAI (APARATUR)

Assoc. Prof. Dr. Andi Cudai Nur, M.Si

Ilmu Administrasi Publik Universitas Negeri Makassar

Pendahuluan

Organisasi sekarang ini sangat dinamis dalam perkembangannya, dan menunjukkan suatu fenomena perubahan ke administratif, yaitu semakin besarnya perhatian terhadap pentingnya manajemen sumber daya manusia. Perhatian yang semakin besar berasal dari para organisatoris, politisi, para tokoh industri, para pembentuk opini yakni media massa, para birokrat di lingkungan pemerintahan, maupun oleh para ilmuwan yang menekuni berbagai cabang ilmu, terutama ilmu-ilmu sosial. Sehingga salah satu tantangan organisasi di masa depan adalah bagaimana menciptakan organisasi yang adaptif, dan tanggap terhadap berbagai perubahan yang semakin beragam, sekaligus menuntut pengelolaan yang lebih efektif, efisien, dan produktif.

Fenomena yang ada menunjukkan perlunya organisasi melakukan transformasi dalam pengembangan organisasi dengan memperhatikan desain organisasi yang jelas merupakan masukan utama untuk desain kelompok. Terdiri dari komponen desain yang mencirikan organisasi yang lebih besar di mana kelompok itu tertanam adanya: teknologi, struktur, sistem pengukuran, dan sistem sumber daya manusia, serta budaya organisasi. Teknologi

dapat menentukan karakteristik tugas kelompok, sistem struktural dapat menentukan tingkat koordinasi yang diperlukan antar kelompok. Sumber daya manusia dan sistem pengukuran, seperti penilaian kinerja dan sistem penghargaan, memainkan peran penting dalam menentukan fungsi tim dalam sebuah organisasi. Terlepas dari perkembangan organisasi, khususnya organisasi pemerintahan pada era 4.0 telah dipengaruhi oleh pergeseran paradigma produksi dalam “Industri 4.0,” atau “I4.0” (Maynard, 2015), yang berdampak besar pada rutinitas kerja dan kebiasaan karyawan (Fareri, Fantoni, Chiarello, Coli & Binda, 2020).

Sektor publik seringkali memiliki pendekatan berbeda terhadap manajemen sumber daya manusia (Brown 2004; Johnson et al. 2022). Misalnya, sektor publik mungkin memprioritaskan nilai-nilai seperti akuntabilitas dan transparansi, dan mungkin menghadapi tantangan spesifik seperti campur tangan politik dan kendala anggaran (Kravariti dan Johnston 2020; Pencheva dkk. 2020). Sifat yang berbeda ini dapat mempengaruhi adopsi dan penerapan analisis berbasis data di SDM sektor publik (Chowdhury dkk. 2023; Gamage 2016). Oleh karena itu, penting untuk mempelajari penerapan analisis SDM di sektor publik untuk memahami bagaimana hal tersebut dapat diadaptasi agar sesuai dengan tuntutan dan tantangan spesifik sektor publik (Plimmer et al. 2019; Sousa et al. 2022). Hal ini dapat membantu memastikan bahwa analisis SDM digunakan secara efektif di sektor publik untuk meningkatkan manajemen personalia dan mencapai hasil yang diinginkan dan selaras dengan kepentingan publik. Pemerintah sekarang terus mengupayakan penyesuaian pada perkembangan kehidupan masyarakat yang semakin modern, juga sedang melaksanakan reformasi birokrasi terhadap berbagai bidang pemerintahan yang ada. Reformasi Birokrasi ini dilakukan dengan tujuan agar tercipta penyelenggaraan pemerintahan atau birokrasi yang profesional yang memiliki karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih, dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN), handal memberi pelayanan publik, netral, berdedikasi, dan berpegang

teguh pada nilai-nilai dasar, dan kode etik Aparatur Sipil Negara dalam melaksanakan tugas-tugas di bidang pemerintahan.

Penegasan pada berbagai literatur akan manajemen sumber daya manusia telah banyak dipengaruhi oleh inovasi teknologi, seperti pernyataan “*The HRM literature has been extensively influenced by technological innovations. This has motivated some scholars to carry out systematic literature reviews (SLRs) to account for some aspects of the theoretical structure of HRM as a consequence of the technological and organizational changes in the working environment* (Van Harten et al., 2020)”. Perlu kita semua menyadari khususnya lagi para akademisi akan pentingnya manajemen sumber daya manusia dalam transisi menuju paradigma teknologi baru (Jimeno-Morenilla, Azariadis, Molina-Carmona, Kyratzi & Moulianitis, 2021). Industri 4.0 membentuk kembali cara orang bekerja, belajar, memimpin, mengelola, merekrut, dan berinteraksi satu sama lain (Da Silva et al., 2022), bertindak sebagai pengungkit strategis baru untuk daya saing dan serangkaian teknologi yang sesuai untuk mengatasi krisis produktivitas. Desentralisasi, pemberdayaan individu, lebih sedikit aturan formal, komunikasi horizontal, dan kerja tim diakui sebagai aspek relevan yang menjadi ciri skenario Industri 4.0 (Schäfer et al., 2023).

Sekarang kita bergerak menuju society 5.0 yang sangat membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi yang unggul, bukan hanya terampil pada penggunaan aplikasi dan teknologi. Tetapi mengarah pada peningkatan peran teknologi dalam membangun tatanan kehidupan manusia yang professional agar lebih sejahtera dan beradab, sebagaimana ditunjukkan dalam model masyarakat 5.0 yang akan menuntun manusia menggapai tujuan hidupnya. Upaya pendayagunaan manajemen aparatur ke arah performance yang berkinerja lebih efektif dan efisien, menurut Bintoro Tjokroamidjojo (Manajemen Pembangunan, 1996:160), pendayagunaan manajemen sumber daya manusia dalam pemerintahan yaitu untuk meningkatkan kemampuan dalam

mempertanggungjawabkan beban kerja aparaturnya pemerintah dalam mengelola pembangunan. Baik dalam volume yang dapat dilihat dari meningkatnya jumlah anggaran belanja negara, jumlah ASN, begitupun jumlah penyertaan dalam berbagai program pembangunan, seperti program pertanian, perkebunan, pariwisata, pendidikan, kesehatan, UMKM, dan lain-lain.

Seperti kata Anuradha Duvvuri (2021), terjadinya perubahan di departemen sumber daya manusia sangat luar biasa, dan sikap SDM pun mengalami penyesuaian yang signifikan. Pergeseran besar dalam sumber daya manusia ini merupakan akibat dari outsourcing teknologi, model kerja jarak jauh, perekrutan internasional, penjadwalan yang fleksibel, dan pilihan untuk bekerja dari rumah, dll. Penggunaan sumber daya manusia telah berubah sebagai akibat dari globalisasi dan teknologi. Berikutnya Nikhil Kumar (2020), mengemukakan abad ke-21 telah menyaksikan revolusi besar di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi yang menyebabkan peningkatan penggunaan teknologi informasi inovatif dalam pengelolaan sumber daya manusia, seperti teknologi berbasis internet yang memungkinkan standarisasi dan otomatisasi komponen administratif aktivitas Manajemen sumber daya manusia. Inovasi IT sumber daya manusia berbasis internet ini disebut e-HRM yang berperan penting dalam meningkatkan efisiensi ekonomi dalam memproses fungsi administratif dan mengkomunikasikan informasi. Dengan munculnya teknologi baru, batasan waktu dan ruang organisasi telah berubah, dan struktur organisasi telah didefinisikan ulang seiring dengan perubahan jam kerja dan ruang kerja.

Reformasi Birokrasi yang dilaksanakan di Indonesia berpedoman pada Grand Design Reformasi Birokrasi yang merupakan rancangan induk yang berisi arah kebijakan reformasi Birokrasi Nasional untuk kurun waktu 2010 – 2025. Road Map Reformasi Birokrasi ini ditetapkan dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Hal ini sebagaimana yang terdapat di dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun

2010. Pada tahun 2021 Reformasi Birokrasi telah masuk kepada periode ketiga atau terakhir dari Grand Design Reformasi. Road Map Reformasi Birokrasi tahun 2020 – 2024 terdapat delapan area perubahan dalam Reformasi Birokrasi yang menjadi fokus pembangunan, yaitu: 1) Manajemen Perubahan; 2) Deregulasi Kebijakan; 3) Penataan Organisasi; 4) Penataan Tata Laksana; 5) Penataan Sumber Daya Manusia (Aparatur); 6) Penguatan Akuntabilitas; 7) Penguatan Pengawasan; 8) Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik. Perubahan Reformasi Birokrasi paling utama adalah Penataan Sumber Daya Manusia Aparatur yang terdapat pada poin kelima mengingat Sumber Daya Manusia sebagai pelaku utama pelaksana bagi area perubahan kearah yang lebih profesional. Penataan Sumber Daya Manusia (Aparatur) merupakan suatu proses untuk mendapatkan komposisi, kualitas dan kuantitas, serta distribusi pegawai yang sesuai dengan kebutuhan yang ada pada organisasi. Di sisi lain, tujuan utama tersebut hingga saat ini terhambat oleh kelemahan institusional berupa kecenderungan yang lebih memilih pendekatan struktural dibandingkan pendekatan fungsional (Hasanudin, 2023b). Menurut Junus dkk. (2022), kualitas dan kapabilitas sumber daya manusia merupakan aspek terpenting dalam pengelolaan organisasi. Hal ini meliputi perumusan visi, misi, dan strategi organisasi, serta analisis beban kerja. Selanjutnya diperlukan proses pelaksanaan penggunaan aplikasi tahapan kegiatan dalam analisis jabatan sebagai berikut: 1) Menetapkan Peta jabatan; 2) Menetapkan Volume kegiatan; 3) Menetapkan Standar waktu kerja; 4) Membuat Kode Jabatan; 5) Memasukkan Data dalam aplikasi; dan 6) Menyampaikan Hasil kepada instansi terkait.

Seiring pertumbuhan jabatan dan perubahan peran, profesionalisasi dalam pengelolaan sumber daya manusia mungkin perlu meninjau peran dan ekspektasi pekerjaan dengan melakukan analisis jabatan. Dalam analisis jabatan ini, pegawai dapat mendiskusikan keahlian atau tugas yang diperlukan untuk menjalankan peran tersebut. Analisis jabatan dapat membantu merevisi peran, memperbaiki praktik yang ada saat ini,

dan bahkan mungkin menyesuaikan gaji dalam beberapa kasus. Dalam kebanyakan kasus, perwakilan sumber daya manusia melakukan analisis jabatan dan melaporkan datanya kepada bagian kepegawaian dan departemen, yang kemudian melakukan penyesuaian yang diperlukan. Karena kepegawaian tidak bekerja di departemen yang sama dengan pekerjaan yang mereka evaluasi, mereka biasanya dapat membuat analisis yang lebih obyektif. Sehingga perlu juga mengetahui analisis pekerjaan yang merupakan proses mempelajari suatu peran atau posisi, mempelajari aktivitas apa yang dilakukannya dan keterampilan apa yang diperlukan untuk pekerjaannya. Analisis jabatan juga dapat menilai dalam kondisi apa pegawai melakukan pekerjaannya dan menemukan bagaimana peran tersebut dapat memengaruhi peran lain di lembaga dan kantor pemerintahan tempatnya mengabdikan. Analisis jabatan mengkaji peran atau posisi itu sendiri dan bukan pegawai atau kinerjanya. Ini adalah studi menyeluruh tentang peran, digunakan untuk mendapatkan pemahaman dan perspektif baru tentang posisi untuk menciptakan perbaikan proses. Analisis jabatan melibatkan pengumpulan data pada setiap aspek peran dan kemudian memeriksanya, sehingga menciptakan serangkaian standar baru untuk peran tersebut. Analisis jabatan dapat membantu bagian kepegawaian memperbarui proses dan informasi penting, misalnya informasi gaji berdasarkan tanggung jawab. Analisis pekerjaan juga dapat membantu manajemen memahami tugas setiap posisi yang melapor kepada mereka. Seiring berkembangnya peran dan teknologi, tugas tambahan mungkin ditambahkan ke posisi yang mungkin belum pernah ada di kantor sebelumnya. Analisis pekerjaan dapat membantu mendistribusikan tugas secara adil antar departemen atau menyesuaikan gaji jika diperlukan.

Pengertian Analisis Jabatan

Analisis sumber daya manusia dapat menjadi alat yang berharga untuk meningkatkan pelatihan dan pengembangan staf serta mendukung pembelajaran

organisasi (Johnson et al. 2022). Dengan menganalisis data keterampilan dan kompetensi karyawan, organisasi dapat mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan mengembangkan program yang ditargetkan untuk mengatasinya. Analisis sumber daya manusia juga dapat digunakan untuk mengevaluasi efektivitas program pelatihan dan mengidentifikasi pola pembelajaran karyawan, yang dapat membantu organisasi mengoptimalkan penyampaiannya. Analisis jabatan merupakan salah satu unsur penting dalam pengelolaan sumber daya manusia pada instansi pemerintah. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, pada pasal 56 ayat (1) secara jelas menyatakan bahwa “Setiap instansi pemerintah wajib menyusun kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PNS berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja”. Dalam perjalanannya, terdapat beberapa dasar hukum terkait dengan analisis jabatan, khususnya bagi jajaran instansi pemerintah daerah, yaitu di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara;
2. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja;
3. Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2012 Tentang Analisis Jabatan Di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah;

Selain peraturan tersebut, dalam penyusunan analisis jabatan pada instansi pemerintah daerah, masih terdapat beberapa peraturan lain yang terkait seperti Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara tentang Pedoman Umum Penyusunan Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil, Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara tentang Pedoman Pelaksanaan Evaluasi Jabatan Pegawai Negeri Sipil, dan lain sebagainya.

Untuk itu, tentu penting bagi setiap pegawai Aparatur Sipil Negara untuk dapat memahami, atau sekurang-

kurangnya dapat mengerti, tidak hanya apa yang menjadi pengertian dari analisis jabatan, namun juga mengetahui gambaran tentang manfaat dan bagaimana tahapan penyusunan analisis jabatan. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) telah mengeluarkan Peraturan Menteri PANRB No. 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja dalam rangka mengatur jabatan di instansi pemerintah. Selain merupakan amanat UU No. 5/2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), setiap instansi pemerintah wajib untuk menyusun analisis jabatan dan analisis beban kerja guna menyusun kebutuhan jumlah serta jenis jabatan dari PNS dan PPPK. Unsur utama dalam setiap program manajemen kepegawaian adalah analisis jabatan. Proses analisis jabatan menghasilkan dua dokumen yang penting, yaitu uraian jabatan dan persyaratan jabatan. Uraian jabatan mengikhtisarkan kewajiban-kewajiban, tanggung jawab, kondisi-kondisi kerja, dan kegiatan-kegiatan dari suatu jabatan tertentu. Penguatan kapasitas aparatur pemerintah daerah diperlukan pengembangan sumber daya manusia dalam bentuk Pendidikan dan Pelatihan bagi pejabat struktural di daerah. Oleh karena itu dengan adanya suatu Analisis Jabatan (ANJAB) atau analisis pekerjaan hal ini berguna dan diperlukan untuk menempatkan pegawai yang tepat dengan diskripsi pekerjaan yang sesuai. Terbaru dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja, analisis jabatan didefinisikan sebagai sebuah proses pengumpulan, pencatatan, pengolahan dan penyusunan data jabatan menjadi informasi jabatan.

Sugiyono dalam Jurnal Pentingnya Analisis Jabatan Dalam Meningkatkan Kompetensi Organisasi oleh Wahdati, dkk. (2022) mengartikan analisis jabatan sebagai sebuah proses sistematis yang bertujuan untuk mengetahui tentang pokok dari jabatan yang terdiri dari beberapa tugas, pekerjaan, kewenangan, dan pertanggung jawaban, serta tentang ketentuan-ketentuan kualifikasi dari hal yang di cari seperti, pengalaman, keahlian,

kemampuan, pendidikan agar dapat mengerjakan tugasnya dengan baik dalam jabatannya. Untuk meraih kualitas kerja yang tinggi, organisasi harus memahami dan menyeraskan permintaan kerja dan individu. Hal ini disebut analisis jabatan atau analisis pengetahuan pada susunan kepegawaian, pelatihan, penilaian kinerja, dan kegiatan sumber daya manusia lainnya. Rachmawati (2017:35), “Analisis jabatan adalah prosedur untuk menetapkan tugas dan tuntutan keterampilan dari suatu jabatan dan orang macam apa yang akan dipekerjakan untuk itu”.

Semakin maju peradaban suatu bangsa maka semakin tinggi menjunjung akan profesionalisasi dalam pekerjaan, dalam lingkungan pemerintahan analisis jabatan merupakan wujud untuk menegakkan profesionalisasi. Analisis jabatan menjadi penting dalam proses pengumpulan, pencatatan, pengolahan, dan penyusunan data jabatan menjadi informasi jabatan yang semakin dibutuhkan dalam mewujudkan efektivitas dan efisiensi pemerintahan. Analisis jabatan adalah terjemahan dari bahasa inggris job analysis, yaitu suatu metode yang biasa digunakan untuk memperoleh fakta-fakta yang tepat mengenai jabatan-jabatan secara langsung dan intensif. Metode yang dimaksud mengandung pengamatan jabatan dan pelaporan fakta-fakta yang telah diamati dan yang telah diperoleh dengan mengadakan pembicaraan dengan para pegawai, pengawas, dan orang lain yang dinilai mempunyai informasi berharga. Unsur utama dalam setiap program manajemen kepegawaian adalah analisis jabatan. Proses analisis jabatan menghasilkan dua dokumen yang penting, yaitu uraian jabatan dan persyaratan jabatan. Uraian jabatan mengikhtisarkan kewajiban-kewajiban, tanggung jawab, kondisi-kondisi kerja, dan kegiatan-kegiatan dari suatu jabatan tertentu. Penguatan kapasitas aparatur pemerintah daerah diperlukan pengembangan sumber daya manusia dalam bentuk Pendidikan dan Pelatihan bagi pejabat struktural di daerah. Oleh karena itu dengan adanya suatu Analisis Jabatan atau analisis pekerjaan, hal ini diperlukan untuk menempatkan pegawai yang tepat dengan diskripsi pekerjaannya.

Analisis Jabatan bagi pegawai negeri sipil atau aparat sipil negara, adalah suatu proses pengumpulan, pengolahan dan pengkajian data jabatan/proses pencatatan data jabatan yang menjadi informasi jabatan sebagai wujud pemberdayaan aparatur. Sesuai dengan perundangan dan peraturan yang berlaku, dokumen analisis jabatan sangat berguna dalam melakukan reformasi birokrasi, khususnya di bidang penataan sumber daya manusia. Hasil Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja (Anjab dan ABK) merupakan dokumen yang menjadi pedoman kerja yang bersifat operasional untuk mewujudkan akuntabilitas kinerja dan bersifat dinamis. Anjab dan ABK juga merupakan dokumen yang menjadi prasyarat dalam rangka mendukung sistem kesejahteraan aparatur, yaitu remunerasi. Menurut Rachmawati (2017:35), analisis jabatan merupakan suatu proses yang berisi tentang informasi pekerjaan:

- a. Berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk pekerjaan-pekerjaan dasar?
- b. Bagaimana tugas dapat dikerjakan secara berkelompok ?
- c. Bagaimana mendesain pekerjaan sehingga karyawan dapat meningkatkan pekerjaan tertentu?
- d. Orang macam apa yang cocok ditempatkan pada pekerjaan tertentu?
- e. Kelompok mana yang dapat menyelesaikan tugas,apakah sebuah tim atau kelompok kecil?

Handoko (2014:32), “Analisis pekerjaan secara sistematis mengumpulkan, mengevaluasi, dan mengorganisasi informasi tentang pekerjaan- pekerjaan”. Menurut Sedarmayanti (2017:169), analisis jabatan adalah:

1. Proses pengumpulan informasi tentang jabatan tertentu dan penentuan unsur pokok yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan tertentu.
2. Proses sistematis menentukan keterampilan, tugas, dan pengetahuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tertentu dalam organisasi.

Dale Yoder (Hamali 2018:35), mendefinisikan “analisis jabatan sebagai prosedur melalui fakta-fakta yang berhubungan dengan setiap jabatan yang diperoleh dan dicatat secara sistematis”.

Dari pengertian defenisi tersebut, dapat kita menarik intisari tentang analisis jabatan yang merupakan suatu proses, metode, dan teknik untuk mendapatkan data jabatan, kemudian mengolahnya menjadi suatu informasi jabatan, dan menyajikannya untuk program-program kelembagaan, kepegawaian, serta ketatalaksanaan pada suatu instansi pemerintahan.

Dasar Peraturan tentang Analisis Jabatan

Sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, analisis jabatan merupakan salah satu perintah dari Undang – Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, yang mengamanatkan bahwa sebelum menetapkan kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PNS, setiap instansi harus terlebih dahulu menyusun analisis jabatan dan analisis beban kerja. Dalam perjalanannya, terdapat beberapa dasar hukum terkait dengan analisis jabatan, khususnya bagi jajaran instansi pemerintah daerah, yaitu di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Undang – Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara;
2. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja;
3. Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2012 Tentang Analisis Jabatan di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah;

Selain peraturan tersebut, dalam penyusunan analisis jabatan pada instansi pemerintah daerah, masih terdapat beberapa peraturan lain yang terkait seperti Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara tentang Pedoman Umum Penyusunan Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil, Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara tentang

Pedoman Pelaksanaan Evaluasi Jabatan Pegawai Negeri Sipil, dan lain sebagainya. Semua itu bermanfaat dalam mendapatkan informasi yang holistic dan komprehensif, sesuai tuntutan profesionalisasi dalam dunia kerja era global yang membutuhkan satu data dari kumpulan informasi sumber data.

Elemen Penting dari Analisis Jabatan

Memahami analisis jabatan dengan baik akan memberi informasi kepada para pemimpin untuk bahan informasi dalam pengambilan keputusan. Para pemimpin perlu mengetahui adanya dua elemen penting yang diperlukan untuk mengatur pembagian tugas para pegawainya, yaitu elemen Job Description atau Deskripsi Jabatan dan elemen Job Specification atau Spesifikasi Jabatan.

Kedua elemen tersebut digambarkan, sebagai berikut:

1. Job Description atau deskripsi jabatan merupakan suatu catatan yang sistematis mengenai tugas maupun tanggung jawab pada suatu jabatan tertentu, yang ditulis berdasarkan fakta yang telah ada. Keberadaan deskripsi jabatan tentu merupakan hal yang sangat penting utamanya untuk perbedaan pemahaman, atau cara pandang terhadap suatu jabatan. Deskripsi jabatan juga perlu ada untuk dapat mengetahui batas-batas tanggung jawab maupun batas wewenang pada setiap jabatan yang diduduki oleh aparatur. Juga untuk menjalankan tugas pokok dan fungsinya pada bagian pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Adapun beberapa hal yang harus dicantumkan di dalam *Job Description* atau deskripsi jabatan, adalah sebagai berikut:

- a. Identitas jabatan seperti nama dari jabatan, bagian jabatan dan kode jabatan yang ada di dalam organisasi tempat bekerja;
- b. Penjelasan mengenai jabatan yang diduduki;
- c. Penjelasan mengenai tugas yang dikerjakan pada jabatan tersebut;

- d. Penjelasan mengenai hubungan dengan jabatan lain;
 - e. Pengawasan apa yang perlu dilakukan;
 - f. Peralatan apa yang digunakan atau diperlukan pada jabatan tersebut; serta
 - g. Keadaan lingkungan tempat bekerja.
2. Job specification atau spesifikasi jabatan dapat kita pahami sebagai persyaratan yang harus dipenuhi oleh setiap aparatur sipil negara yang akan menduduki suatu jabatan, agar dia dapat melaksanakan pekerjaan dalam jabatan tersebut dengan maksimal, dan berkinerja optimal. Adapun beberapa hal yang perlu dimasukkan ke dalam Job specification atau spesifikasi jabatan, antara lain adalah sebagai berikut:
- a. Persyaratan mengenai minimal pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja yang dimiliki;
 - b. Persyaratan mengenai wawasan dan kemampuan apa saja yang dimiliki;
 - c. Persyaratan mengenai jenis kelamin dan umur; serta
 - d. Persyaratan mengenai kesehatan seperti keadaan fisik dan mental.

Tujuan dan Manfaat Analisis Jabatan

Beberapa tujuan analisis jabatan menurut Dale Yoder (Rachmawati, 2017:37), yaitu sebagai “Determining qualifications, required of job holders” (menentukan kualifikasi yang diperlukan pemegang jabatan), sebagai berikut:

1. *Providing guidance in recruitment and selection* (melengkapi bimbingan dalam seleksi dan penarikan pegawai).
2. *Evaluation current employees for transfer or promotion* (mengevaluasi kebutuhan pegawai untuk pemindahan atau promosi jabatan).

3. *Establishing requirements for training programs* (menetapkan kebutuhan untuk program latihan).
4. *Setting wage and salary levels and maintaining fairness in wage and salary administration* (menentukan tingkat gaji, upah, dan pemeliharaan administrasi upah dan gaji).
5. *Judging the merits of grievances that question assignment and compensation* (menilai keluhan-keluhan yang menyoroiti masalah keadilan dan kompensasi).
6. *Establishing responsibility, accountability, and authority* (menetapkan tanggung jawab, pertanggungjawaban, dan otoritas).
7. *Providing essential guides in the establishment of production standard* (menetapkan pola yang esensial dalam penetapan standar produksi).
8. *Providing clues for work simplification and metode improvement* (menyediakan petunjuk untuk peningkatan metode dan penyederhanaan kerja).

Berikut beberapa manfaat informasi jabatan bagi organisasi, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia menurut Drs. Suparjiyanta dalam Modul Analisis Jabatan oleh Tri Priyo Sudjarmiko, dkk., antara lain sebagai berikut:

1. Menetapkan dasar-dasar rasional pengupahan dan penggajian yang objektif;
2. Menghapuskan persyaratan-persyaratan kerja yang dapat menyebabkan diskriminasi dalam pengadaan karyawan;
3. Merencanakan kebutuhan-kebutuhan sumber daya manusia di waktu yang akan datang dan sebagai basis perencanaannya;
4. Menentukan lamaran-lamaran dengan lowongan-lowongan pekerjaan yang tersedia;

5. Menemukan dasar-dasar dan kebutuhan penyelenggaraan latihan baik bagi karyawan baru maupun karyawan lama;
6. Menemukan pola atau pokok-pokok sistem pengembangan karier karyawan yang tepat dan menyeluruh;
7. Menetapkan standar-standar prestasi kerja yang realistis;
8. Menempatkan karyawan pada pekerjaan-pekerjaan yang sesuai dengan keterampilannya secara efektif;
9. Penataan jabatan dan pengembangan organisasi;
10. Membantu kemudahan dalam memahami tugas terutama bagi pegawai baru;
11. Memperbaiki aturan atau alur kerja; serta
12. Memperlancar hubungan kerja sama dan saling pengertian antar pegawai dan antar satuan organisasi.

Selanjutnya Rachmawati (2017:38), menambahkan beberapa manfaat analisis jabatan yaitu:

1. Pengadaan tenaga kerja
Spesifikasi jabatan merupakan standar personalia yang digunakan sebagai pembanding para calon tenaga kerja.
2. Pelatihan
Isi uraian tugas dan pekerjaan dapat digunakan sebagai dasar untuk mengambil keputusan.
3. Evaluasi kinerja
Persyaratan-persyaratan dan uraian jabatan dapat dinilai sebagai dasar untuk menentukan nilai pegawai dalam pemberian kompensasi yang layak.
4. Penilaian prestasi
Untuk menentukan apakah pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik maka deskripsi jabatan

akan sangat membantu untuk pemilihan sasaran pekerjaan.

5. Promosi dan transfer pegawai informasi dan data pegawai akan membantu proses pengambilan keputusan sebagai dasar program promosi dan transfer pegawai.

6. Organisasi

Informasi data yang dimiliki dapat pula membantu manajemen untuk mengetahui sejauh mana tujuan dan sasaran organisasi tercapai.

7. Induksi

Uraian jabatan sangat berguna pada pegawai baru, terutama dalam tujuan orientasi karena akan memberikan gambaran pada pegawai baru tentang pekerjaan yang harus dilakukan.

8. Konsultasi

Informasi jabatan akan bermanfaat bagi pemberian konsultasi baik yang belum bekerja maupun yang sudah bekerja tetapi merasa tidak sesuai dengan jabatan yang ada sekarang.

Sumber penulis lain yakni Muafi (2018), menyebutkan bahwa terdapat keuntungan dari analisis jabatan, di antaranya adalah:

1. Analisis jabatan dapat menghasilkan data tentang kebutuhan kerja dan pribadi manusia untuk menentukan jenis pekerja yang akan dipilih.
2. Informasi analisis jabatan berperan penting dalam memperkirakan nilai dan kompensasi pekerjaan yang tepat. Di mana kompensasi pada umumnya tergantung pada keterampilan dan tingkat pendidikan seseorang.
3. Penilaian prestasi, dapat dilakukan dengan cara membandingkan prestasi pegawai. Analisis jabatan digunakan untuk menentukan aktivitas dan standar prestasi pekerjaan.

4. Adanya pelatihan suatu deskripsi jabatan harus memberikan keterangan tentang aktivitas keterampilan dan pelatihan dalam pekerjaan.

Tahapan Penyusunan Analisis Jabatan

1. Persiapan

Tahap persiapan ini terdapat dua pokok kegiatan, yaitu identifikasi jabatan dan penyusunan daftar pertanyaan. Kegiatan identifikasi jabatan dilakukan dengan pengenalan setiap jabatan yang berbeda dalam organisasi. Sementara itu kegiatan penyusunan daftar pertanyaan atau daftar cek, dimaksudkan menentukan informasi yang harus diperoleh atau dikumpulkan, guna membatasi dan memfokuskan kegiatan sehingga hasilnya dapat dipergunakan untuk kepentingan tertentu.

2. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dapat dilakukan dengan beberapa teknis, yang masing-masing teknis memiliki kelebihan dan kelemahan masing-masing. Teknik-teknik tersebut antara lain adalah pengamatan langsung (observasi), wawancara (interview), daftar pertanyaan (kuesioner), daftar cek (checklist), partisipasi kerja (work participation), laporan kerja (logs), dan kombinasi dari beberapa teknis tersebut. Semua data sebaiknya terkumpul secara lengkap, dan dilakukan analisis dengan valid

3. Pengolahan Data

Pengolahan data dilaksanakan dengan memilah-milah data yang relevan dan data yang tidak relevan dengan analisis jabatan. Setelah data yang berguna atau relevan dengan keperluan analisis jabatan terkumpul, kemudian diadakan kajian (review) hasilnya yaitu, data jabatan yang telah disempurnakan.

4. Penyajian Informasi Jabatan

Tahap persiapan dan pengumpulan data, hingga pada pengolahan data, kegiatan analisis jabatan menghasilkan informasi-informasi jabatan. Informasi jabatan tersebut bagi seorang analis dapat menyusun berbagai bentuk informasi jabatan yang berguna bagi instansi pemerintahan.

Bentuk-bentuk tersebut antara lain deskripsi pekerjaan (job description), spesifikasi pekerjaan (job specification), dan standar prestasi kerja (job performance standard). Andrew J. Durbin (Hamali, 2018:37), mengemukakan lima tahap dasar analisis jabatan, yaitu:

Tahap 1. Pengumpulan Latar Belakang Informasi

Pada tahap ini dikumpulkan semua informasi dan diadakan pengujian terhadap informasi yang ada, selain itu dibuat juga deskripsi jabatan, bagan informasi tentang upah, dan gaji.

Tahap 2. Pemilihan Kedudukan yang Representatif

Tahap ini merupakan tahap penentuan kedudukan yang sesuai dengan kemampuan pegawai, dan persyaratan yang telah ditentukan.

Tahap 3. Pengumpulan data analisis jabatan

Tahap ini merupakan pengumpulan data yang relevan dengan kemampuan dan keahlian pegawai.

Tahap 4. Pengembangan Deskripsi Jabatan

Tahap ini merupakan tahap pengembangan deskripsi jabatan yang berhubungan dengan keperluan organisasi.

Tahap 5. Pengembangan Spesifikasi Jabatan

Pada tahap ini diuraikan kebutuhan jabatan seperti kemampuan, sifat-sifat, bakat, keahlian, dan pengalaman pegawai.

Tahapan-tahapan yang diuraikan tersebut merupakan tahapan yang harus dilalui untuk mendapatkan analisis yang tepat dalam mendapatkan perkiraan kebutuhan pegawai dan pekerjaan yang tepat. Dalam tahap analisis jabatan terdapat beberapa metode yang bisa diterapkan untuk menganalisis jabatan, yaitu:

1. Metode Observasi

Metode ini dilaksanakan dengan mengadakan observasi, peninjauan atau pemeriksaan pada tiap-tiap jabatan mengadakan pembicaraan (diskusi) dengan para pegawai yang bersangkutan dengan sebaik-baiknya.

2. Metode Wawancara

Informasi tentang hasil analisis jabatan yang dibutuhkan dapat diperoleh dari penganalisis jabatan dengan mengadakan wawancara langsung kepada para pegawai.

3. Metode Angket

Angket atau daftar pertanyaan mengenai jabatan dibuat dan dikirimkan kepada pegawai yang bersangkutan.

4. Metode Kombinasi

Metode ini dilaksanakan dengan menggabungkan ketiga cara diatas, dan dapat ditambah dengan berbagai informasi yang biasanya terdapat dalam dokumen hasil-hasil analisis jabatan atau pekerjaan yang telah ada sebelumnya.

Selanjutnya analisis jabatan menurut Sedarmayanti (2017:170), mempunyai dua elemen informasi penting yaitu:

1. Deskripsi Jabatan

Deskripsi jabatan merupakan dokumen yang memuat informasi tentang tugas, kewajiban, dan tanggung jawab suatu pekerjaan/jabatan yang didalamnya memuat tentang:

- a. Identifikasi jabatan (nama jabatan, departemen/bagian, hubungan, pelaporan, nomor, dan kode jabatan).
 - b. Tanggal analisis jabatan
 - c. Ringkasan jabatan
 - d. Tugas yang dijalankan
2. Spesifikasi Jabatan

Spesifikasi jabatan merupakan kualifikasi minimum yang harus dimiliki seseorang agar dapat melakukan pekerjaan tertentu yang berisi tentang:

- a. Persyaratan pendidikan
- b. Pengalaman
- c. Sifat kepribadian
- d. Kemampuan fisik

Kemudian Handoko (2014:47), menguraikan tiga elemen analisis jabatan sebagai berikut:

1. Deskripsi Pekerjaan

Deskripsi pekerjaan merupakan pernyataan tertulis yang menguraikan fungsi, tugas-tugas, tanggung jawab, wewenang, kondisi kerja dan aspek-aspek pekerjaan tertentu lainnya.

2. Spesifikasi Pekerjaan

Spesifikasi pekerjaan menunjukkan siapa yang melakukan pekerjaan itu dan faktor-faktor manusia yang disyaratkan.

3. Standar-standar Prestasi Kerja

Berfungsi sebagai sasaran-sasaran atau target bagi pelaksanaan kerja pegawai.

Menurut Ghiselli dan Brown yang dikutip oleh Mangkunegara (2017:15), aspek-aspek yang perlu diperhatikan dalam analisis jabatan sebagai berikut:

1. Mengenai jabatan.
 - a. Nama jabatan
 - b. Metode dan prosedur kerja masa kini
 - 1) Kewajiban-kewajiban dan tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh pegawai.
 - 2) Bahan-bahan perlengkapan dan lain-lainnya yang dipakai oleh pegawai
 - 3) Alat-alat, mesin yang digunakan oleh pegawai.
 - 4) Metode, prosedur yang digunakan dalam melaksanakan pekerjaan.
 - 5) Tanggung jawab.
 - 6) Besarnya pengawasan yang diterima.
 - 7) Ukuran standar hasil kerja.
 - c. Kondisi fisik dalam lingkungan kerja
 - 1) Tempat kerja di dalam maupun di luar
 - 2) Kondisi penerangan atau cahaya
 - 3) Kondisi ventilasi
 - 4) Kegaduhan suara
 - 5) Kondisi yang tidak sehat.
 - d. Hubungan antara pekerjaan yang satu dengan pekerjaan lainnya
 - 1) Pekerja dan asisten
 - 2) Koordinasi tugas-tugas dan jabatan.
 - e. Kondisi-kondisi penerimaan pegawai
 - 1) Metode seleksi pegawai
 - 2) Lamanya jam kerja
 - 3) Metode penggajian
 - 4) Pekerja tetap dan temporer
 - 5) Kesempatan promosi jabatan

2. Mengenai pegawai

a. Ciri-ciri jasmaniah pegawai

- 1) Kesehatan
- 2) Kekuatan dan daya tahan tubuh
- 3) Ukuran tubuh
- 4) Keterampilan
- 5) Kekurangan jasmaniah

b. Ciri-ciri rohaniah pegawai

- 1) Fungsi alat indra
- 2) Kecakapan dan kemampuan
- 3) Sifat kepribadian dan tabiat, seperti kejujuran dan stabilitas emosi

c. Latar belakang pegawai

- 1) Pendidikan umum
- 2) Pengalaman kerja sebelumnya
- 3) Inservices training

Berikut adalah gambaran perbedaan ASN dan PPPK dapat dilihat dalam table:

Perbedaan ASN dan PPPK

Konteks	ASN	PPPK
Pengangkatan	Diangkat secara tetap oleh untuk menduduki jabatan pemerintahan	Diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan.
Pemberhentian	Pemberhentian dengan predikat tertentu. ASN diberhentikan dengan hormat karena: a. Meninggal dunia; b. Atas permintaan	Pemutusan hubungan perjanjian kerja dengan predikat tertentu. Pemutusan hubungan perjanjian kerja PPPK dengan hormat apabila : a. Jangka waktu

Konteks	ASN	PPPK
	<p>sendiri;</p> <p>c. Mencapai batas usia pensiun;</p> <p>d. Perampingan organisasi atau kebijakan pemerintah yang mengakibatkan pensiun dini;</p> <p>e. Tidak cakap jasmani dan/atau rohani sehingga tidak dapat menjalankan tugas dan kewajiban.</p>	<p>perjanjian kerja berakhir;</p> <p>b. Meninggal dunia;</p> <p>c. Atas permintaan sendiri;</p> <p>d. Perampingan organisasi atau kebijakan pemerintah yang mengakibatkan pengurangan PPPK;</p> <p>e. Tidak cakap jasmani dan/atau rohani sehingga tidak dapat menjalankan tugas dan kewajiban sesuai perjanjian kerja yang disepakati.</p> <p><i>*Pemutusan hubungan perjanjian kerja PPPK karena jangka waktu perjanjian kerja berakhir yaitu termasuk telah mencapai batas usia tertentu dalam Jabatan yang diduduki.</i></p>
Kedudukan	Dapat menduduki seluruh jabatan pemerintahan.	<ul style="list-style-type: none"> • Jenis jabatan yang dapat diisi oleh PPPK diatur dengan Peraturan Presiden. • Tidak dapat mengisi JPT Pratama.
Hak	<p>a. Gaji, tunjangan, dan fasilitas</p> <p>b. Cuti</p> <p>c. Jaminan pensiun dan jaminan hari tua</p> <p>d. Perlindungan</p> <p>e. Pengembangan kompetensi</p>	<p>a. Gaji dan tunjangan</p> <p>b. Cuti</p> <p>c. Perlindungan</p> <p>d. Pengembangan kompetensi.</p> <p><i>Catatan:</i> Jaminan hari tua diberikan dalam konteks Perlindungan.</p>

Penempatan Pegawai

Proses penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan pegawai yang kompeten yang dibutuhkan instansi, karena penempatan yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat akan dapat membantu dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Untuk menghasilkan sumber daya manusia yang terampil dan andal perlu adanya suatu perencanaan dalam menentukan pegawai yang akan mengisi pekerjaan yang ada dalam suatu instansi pemerintahan. Keberhasilan dalam pengadaan tenaga kerja terletak pada ketepatan dalam penempatan pegawai.

Menurut Hasibuan (2015:179), "Penempatan merupakan kegiatan untuk menempatkan orang-orang yang telah lulus seleksi pada jabatan-jabatan tertentu sesuai dengan uraian pekerjaan dan klasifikasi-klasifikasi pekerjaanya. Begitupun Hariandja (2012:156) mengemukakan "Penempatan merupakan proses penugasan/pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas/jabatan baru atau jabatan yang berbeda." Selanjutnya Mathis & Jackson (2013:262), menyatakan "Penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan." Terakhir menurut B. Siswanto Sastrohadiryo dalam buku Suwatno (2014:138), mengemukakan "Penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan, dan keahliannya."

Mengenai mutasi ASN diatur dalam Pasal 73 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, yaitu:

1. Setiap ASN dapat dimutasi tugas dan/atau lokasi dalam 1 (satu) Instansi Pusat, antar-Instansi Pusat, 1 (satu) Instansi Daerah, antar-Instansi Daerah, antar-Instansi Pusat dan Instansi Daerah, dan ke perwakilan Negara Indonesia di luar negeri.

2. Mutasi ASN dalam satu Instansi Pusat atau Instansi Daerah dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian.
3. Mutasi ASN antar kabupaten/kota dalam satu provinsi ditetapkan oleh gubernur setelah memperoleh pertimbangan kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN).
4. Mutasi ASN antar kabupaten/kota antarprovinsi, dan antar provinsi ditetapkan oleh menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan dalam negeri setelah memperoleh pertimbangan kepala BKN.
5. Mutasi ASN provinsi/kabupaten/kota ke Instansi Pusat atau sebaliknya, ditetapkan oleh kepala BKN.
6. Mutasi ASN antar-Instansi Pusat ditetapkan oleh kepala BKN.
7. Mutasi ASN dilakukan dengan memperhatikan prinsip larangan konflik kepentingan.
8. Pembiayaan sebagai dampak dilakukannya mutasi ASN dibebankan pada anggaran pendapatan dan belanja negara untuk Instansi Pusat dan anggaran pendapatan dan belanja daerah untuk Instansi Daerah.

Berdasarkan pengertian dan uraian yang dikemukakan oleh para ahli maka dapat disimpulkan, bahwa penempatan pegawai baik pegawai baru maupun pegawai lama pada posisi yang tepat haruslah disesuaikan dengan kualifikasi pegawai serta memenuhi persyaratan jabatan. Seorang pegawai juga harus dapat mempertanggungjawabkan segala resiko atas tugas pokok dan fungsi yang menjadi tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Jenis-Jenis Penempatan Pegawai

Ardana, dkk (2012:111) mengemukakan tiga jenis penempatan pegawai, yaitu sebagai berikut:

1. Promosi

Promosi merupakan proses penempatan pegawai sebagai penghargaan atau hadiah atas usaha dan prestasinya di masa lampau dengan memindahkannya ke level yang lebih tinggi dari pekerjaan yang sebelumnya.

2. Transfer

Transfer adalah proses menempatkan pegawai ke bidang lain yang tingkatannya hampir sama baik dari segi tanggung jawab, tingkatan struktur, maupun tingkatan gajinya. Transfer akan bermanfaat bagi pegawai karena akan menambah pengalaman kerja mereka dan mempunyai keahlian baru dan dalam perspektif yang berbeda pula, sehingga dapat menjadi pegawai yang lebih baik dan dapat menjadi calon yang kuat untuk dipromisikan di masa mendatang.

3. Demosi

Demosi merupakan kebalikan dari promosi, dimana demosi menempatkan seseorang pegawai ke posisi lain yang tingkatannya lebih rendah baik dalam tingkatan gaji, tanggung jawab, maupun strukturnya. Biasanya hal tersebut terjadi karena masalah kinerja yang kurang baik dan tingkat absen yang tinggi. Permasalahan yang mungkin timbul akibat demosi adalah pegawai mungkin akan kehilangan semangat kerjanya.

Begitupun Rivai (2013:211), mengemukakan tiga jenis penempatan pegawai yang agak berbeda dengan pendapat Ardana yaitu:

1. Promosi

Promosi terjadi apabila seorang pegawai dipindahkan dari suatu pekerjaan kepekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab dan atau level. Umumnya diberikan sebagai penghargaan, hadiah atas usaha dan prestasi dimasa lampau.

2. Transfer dan demosi

Transfer dan demosi adalah dua kegiatan utama penempatan pegawai lainnya yang ada pada perusahaan. Transfer terjadi jika seorang pegawai dipindahkan dari suatu bidang tugas kebidang tugas lainnya yang tingkatannya hampir sama baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturalnya. Demosi terjadi apabila seorang pegawai dipindahkan dari suatu posisi keposisi lainnya yang lebih rendah tingkatannya, baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkatan strukturalnya.

3. *Job-Posting Programs*

Job-posting programs memberikan informasi kepada pegawai tentang pembukaan lowongan kerja dan persyaratannya. Pengumuman tentang lowongan kerja tersebut mengundang para pegawai yang memenuhi syarat untuk melamar. Tujuan program job-posting adalah untuk memberi dorongan bagi pegawai yang sedang menari promosi dan transfer serta membantu departemen SDM dalam mengisi jabatan internal.

Faktor-Faktor Penempatan Pegawai

Menurut Sastrohadiwiryo yang dikutip Suwatno (2014:117), mengemukakan ada lima faktor yang perlu dipertimbangkan dalam menempatkan pegawai yaitu sebagai berikut:

1. Faktor Prestasi Akademis

Prestasi akademis yang dimaksud di sini adalah prestasi akademis yang telah dicapai oleh pegawai selama mengikuti Pendidikan Dasar sampai Pendidikan Terakhir, dipadukan dengan Prestasi Akademis yang diperoleh berdasarkan hasil seleksi yang telah dilakukan terhadap pegawai yang bersangkutan, sehingga dapat diharapkan memperoleh masukan dalam menempatkan pegawai yang tepat pada posisi yang tepat pula.

2. Faktor Pengalaman

Faktor pengalaman perlu mendapat pertimbangan karena ada kecenderungan, makin lama bekerja, makin banyak pengalaman yang dimiliki dan sebaliknya makin singkat masa kerja, makin sedikit pengalaman yang diperoleh.

3. Faktor Kesehatan Fisik dan Mental

Faktor ini juga tidak kalah pentingnya dengan faktor-faktor tersebut di atas, karena bila diabaikan dapat merugikan lembaga. Oleh sebab itu sebelum pegawai yang bersangkutan diterima menjadi pegawai diadakan tes/uji kesehatan oleh dokter yang ditunjuk, walaupun tes kesehatan tersebut tidak selamanya dapat menjamin bahwa yang bersangkutan benar-benar sehat jasmani dan rohani.

4. Faktor Status Perkawinan

Status perkawinan juga perlu dipertimbangkan mengingat banyak hal merugikan kita bila tidak ikut dipertimbangkan, terutama bagi pegawai wanita sebaiknya ditempatkan pada lokasi atau kantor cabang dimana suaminya bertugas.

5. Faktor Usia

Dalam rangka menempatkan pegawai, faktor usia pada diri pegawai yang lulus dalam seleksi, perlu mendapatkan pertimbangan. Hal ini dimaksudkan untuk menghindarkan rendahnya produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai yang bersangkutan.

Menurut Suwatno (2014:117) mengemukakan faktor-faktor pertimbangan dalam penempatan pegawai yang dikutip bahwa dalam melakukan penempatan pegawai hendaklah mempertimbangkan keterampilan, kemampuan, preferensi, dan kepribadian pegawai. Selanjutnya Ardana, dkk. (2012:83) mengemukakan beberapa faktor yang perlu diperhatikan dalam menempatkan tenaga kerja pada lingkungan tempat bekerja, antara lain sebagai berikut:

1. Latar belakang pendidikan
2. Pengalaman kerja
3. Kesehatan fisik dan mental
4. Status perkawinan
5. Faktor umur
6. Faktor jenis kelamin
7. Minat dan attitude
8. Orientasi sumber daya manusia

Prosedur Penempatan Pegawai

Menurut B. Siswanto Sastrohadiwiryo yang dikutip oleh Suwatno (2014:130) untuk mengetahui prosedur penempatan karyawan harus memenuhi persyaratan :

1. Harus ada wewenang untuk menempatkan personalia yang datang dari daftar personalia yang dikembangkan melalui analisis tenaga kerja.
2. Harus mempunyai standar yang digunakan untuk membandingkan calon pekerjaan.
3. Harus mempunyai pelamar pekerjaan yang akan diseleksi untuk ditempatkan.

Apabila terjadi salah penempatan (missplacement) maka perlu diadakan suatu program penyesuaian kembali (redjustment) pegawai yang bersangkutan sesuai dengan keahlian yang dimiliki, yaitu dengan melakukan:

1. Menempatkan kembali (replacement) pada posisi yang lebih sesuai.
2. Menugaskan kembali (reassignment) dengan tugas-tugas yang sesuai dengan bakat dan kemampuan

Kendala dalam penempatan pegawai yang dapat menghambat proses penempatan pegawai menurut

Sunyoto (2012:122), yang menyebutkan ada dua kendala dalam penempatan pegawai yaitu:

1. Ketidakcocokan

Perbedaan antara apa yang orang antisipasikan dan apa yang di alami disebut ketidakcocokan kognitif. Jika ketidakcocokan terlalu tinggi, orang akan bertindak. Untuk pegawai baru hal ini disebut keluar dari pekerjaan.

2. Perputaran pegawai baru

Perputaran pegawai merupakan derajat perpindahan yang melewati batas syarat kuantitas dan kualitas pegawai dari sebuah instansi. Secara umum perputaran pegawai terjadi karena berbagai alasan sebagai berikut:

- a. Mengundurkan diri karena tidak betah dan ada tawaran kerja yang lebih menarik di tempat lain.
- b. Pensiun karena memang sudah waktunya sesuai dengan peraturan instansi.
- c. Dipecat karena tidak disiplin atau berbuat tindakan yang melanggar aturan instansi.
- d. Meninggal.
- e. Promosi dan diterima ditempat lain.

Berbagai cara dilakukan untuk mengatasi berbagai kendala yang ada, sebaiknya dipersiapkan strategi yang matang, dimana perkiraan kemungkinan kendala yang dihadapi dapat dipecahkan dengan solusi yang tepat melalui persiapan yang benar-benar sesuai dengan prosedur yang sudah ditetapkan, dan professional. Peranan manajemen sumber daya manusia dalam menjalankan aspek sumber daya manusia, sebaiknya menjadi perhatian utama untuk menjembatani kesenjangan yang terjadi. Struktur pemerintahan di Indonesia menunjukkan fenomena yang agak timpang dalam penegakan profesionalisasi dalam penempatan pegawai dengan jabatannya dalam struktur pemerintahan. Sehingga sebaiknya dilakukan reformasi perubahan kearah yang lebih professional, dan

independent dalam artian bebas dari intervensi kolusi, dan politik dari birokrasi. Selayaknya menegakkan Good-Government dan Good Governance dalam tatakelola pemerintahan di era globalisasi yang membutuhkan pertanggungjawaban, keterbukaan, dan jaminan. Tatakelola sebaiknya diimplementasikan dengan baik, agar kebijakan perundang-undangan dan peraturan praktik pelaksanaan penyelenggaraan pemerintahan sesuai dengan amanah rakyat. Pelaksanaan analisis jabatan dapat berjalan seirama dan sesuai dengan yang dibutuhkan oleh instansi pemerintahan untuk menegakkan peraturan dan ketetapan yang telah ada, meliputi kegiatan antara lain:

1. Melakukan analisis jabatan (menetapkan karakteristik pekerjaan masing-masing SDM);
2. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon pegawai;
3. Menyeleksi calon pegawai;
4. Memberikan pengenalan dan penempatan pada pegawai baru;
5. Memberikan perlindungan akan tupoksi;
6. Menetapkan upah, gaji dan cara memberikan kompetensi;
7. Memberikan insentif dan kesejahteraan;
8. Melakukan evaluasi kinerja;
9. Mengkomunikasikan, memberikan penyuluhan, menegakan disiplin kerja;
10. Memberikan pendidikan, pelatihan dan pengembangan;
11. Membangun komitmen kerja;
12. Memberikan keselamatan kerja;
13. Memberikan jaminan kesehatan;
14. Menyelesaikan perselisihan perburuhan;

15. Menyalurkan aspirasi dan kerjasama dalam kebersamaan;
16. Menyesuaikan kinerja dengan penghasilan;
17. Menyelesaikan keluhan dan relationship pegawai.

Daftar Pustaka

- Albert, Edward Tristram. 2019. AI in talent acquisition: A review of AI-applications used in recruitment and selection. *Strategic HR Review* 18: 215–21. [CrossRef]
- Allen, Barbara, Louise E. Tamindael, Sarah H. Bickerton, and Wonhyuk Cho. 2020. Does citizen coproduction lead to better urban services in smart cities projects? An empirical study on e-participation in a mobile big data platform. *Government Information Quarterly* 37: 101412. [CrossRef].
- Alon-Barkat, Saar, and Madalina Busuioc. 2023. Human–AI interactions in public sector decision making: “automation bias” and “selective adherence” to algorithmic Advice. *Journal of Public Administration Research and Theory* 33: 153–69. [CrossRef]
- Amabile TM, Schatzela EA, Monetaa GB & Kramer SJ (2004) Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly* 15:5-32.
- Beer M, Spector B, Lawrance P, Quinn MD and Walton R (1984) *Managing human assets: The groundbreaking Harvard Business School Program*. New York: The Free Press.
- Boselie P, Paauwe J and Richardson R (2003) Human resource management, institutionalization and organizational performance: a comparison of hospitals, hotels and local government. *International Journal of Human Resource Management* 14 (8):1407-1429.
- Boyne G and Gould-Williams JS (2003) Planning and performance in public organizations: an empirical analysis. *Public Management Review* 5 (1):115-132.
- Brown K (2004) Human resource management in the public sector. *Public Management Review* 6 (3):303-309

- Cakar F, Bititci US and MacBryd J (2003) A business process approach to human resource management. *Business Process Management Journal* 9 (2):190-207.
- Chan LLM, Shaffer MA and Snape E (2004) In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *International Journal of Human Resource Management* 15 (1):17-35.
- Duvvuri, A. (2021). Recent trends and challenges in human resources management. *International Journal of Innovative Research in Engineering & Multidisciplinary Physical Sciences*, 9, 6-11.
- Ganeshan, M. K., &Vethirajan, C. (2020). Electronic human resource management practices and employee's perception towards information technology. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(3), 86-90.
- Ganeshan, M. K., and Vethirajan, C. (2019). Emerging trends on E-HRM in information technology industry. Conference paper-Re-Engineering Business Environment for Sustainable Development in India (REBSD-2019), 57-65.
- Kumar, N. (2020). Challenges of HR practice in New Era, Paripex. *Indian Journal of Research*, 9(9), 38-39. <https://doi.org/10.36106/paripex>
- Eaton, DB (2004) Civil service reform in Great Britain: A history of abuses and reforms and their bearing upon American politics. Dalam Shafritz, JM, Hyde, AC and Parkes, SJ *Classics of Public Administration*. Belmont, CA: Wadsworth/Thomson Learning.
- Farazmand A (2004) *Sound governance: Policy and administrative innovations*. Westport, CT: Praeger Publishers.

- Fombrun CJ, Tichy NM and Devanna MA (1984) Strategic human resource management. New York: John Wiley & Sons.
- Gonzalez SM and Tacorante DV (2004) A new approach to the best practices debate: are best practices applied to all employees in the same way? *International Journal of Human Resource Management* 15 (1):56-75.
- Guest, DE (1987) Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies* 24 (5):503-521.
- Hendry C and Pettigrew A (1992) Patterns of strategic change in the development of human resources management. *British Journal of Management* 3 (3):137-56.
- Henry N (2004) Public administration and public affairs, 9th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Hope, KR Sr. (1999) Human resource management in Botswana: approaches to enhancing productivity in the public sector. *The International Journal of Human Resource Management* 10 (1): 108-121.
- Hermin Esti Setyowati, 2020. <https://ekon.go.id/publikasi/detail/32/bank-dunia-rilis-2020-world-development-report-pemerintah-tekankan-pentingnya-peningkatan-daya-saing-melalui-deregulasi-dan-peningkatan-kualitas-sdm>
- Irianto J (2009) Manajemen SDM sebagai titik tumpu perubahan birokrasi. Pidato Pengukuhan Jabatan Guru Besar dalam bidang Ilmu Manajemen SDM. Universitas Airlangga, Surabaya.
- Ivancevich JM, Donnely JH Jr. and Gibson JL (2004) Management: Principles and functions, 4th ed. New Delhi: Richard D. Irwin, Inc.

- Jacobs RL and Washington C (2003) Employee development and organizational performance: a review of literature and directions for future research. *Human Resource Development International* 6 (3):343-354.
- Keenoy T and Anthony P (1992) HRM: Metaphor, Meaning and Morality. Dalam: Blyton, P. & Turnbull P (eds.). *Reassessing human resource management*. New York: Sage Publication.
- Kompas (2011) Iklim usaha: Jangan terlena dengan hasil survei. *Kompas*, 4 Juni.
- Kompas (2011) Reformasi: Desain strategis birokrasi. *Kompas*, 6 Juni.
- Kompas (2011) Tersedot gaji pegawai, anggaran sektor pertanian merosot. *Kompas*, 4 Januari.
- Legge K (1995) *Human resources management: Rhetorics and realities*. London: Macmillan.
- Lengnick-Hall ML and Lengnick-Hall CA (2003) *Human resource management in the knowledge economy*. San Fransisco: Berrett-Kohler Publishers Inc.
- Mathis RL and Jackson JH (2008) *Human resource management*, 12th ed. Mason, Ohio: Thomson South Western.
- Modul Universitas Terbuka ADPG4445 Analisis Jabatan Oleh Tri Priyo Sudjatmiko, dkk.
- [https://menpan.go.id/site/berita-terkini/langkah-penyusunan-anjab-dan-abk-dalam-penentuan-jabatan Pentingnya Analisis Jabatan Dalam Meningkatkan Kompetensi](https://menpan.go.id/site/berita-terkini/langkah-penyusunan-anjab-dan-abk-dalam-penentuan-jabatan-Pentingnya-Analisis-Jabatan-Dalam-Meningkatkan-Kompetensi)
- Organisasi oleh Anisya Wahdati, Farida Octaviani, Shanty Komalasari, diakses melalui: <http://ejournal.uigm.ac.id/index.php/EG/article/view/2095> <https://bkppd.pohuwatokab.go.id/v03/bacablog/9>

- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja, dapat diakses melalui laman: <https://jdih.menpan.go.id/dokumen-hukum/PERATURAN%20MENTERI/jenis/982?PERATURAN%20MENTERI>
- Pattanayak B (2003) Gaining competitive advantage and business success through strategic HRD: an Indian experience. *Human Resource Development International* 6 (3):405-411.
- Pynes JE (2004) *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations*, 2nd ed., San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja, dapat diakses melalui laman: <https://jdih.menpan.go.id/dokumenhukum/PERATURAN%20MENTERI/jenis/982?PERATURAN%20MENTERI>
- Rahman AI and Eldridge D (1998). Reconceptualising human resource planning in response to institutional change. *International Journal of Manpower* 19 (5):343-357.
- Salvatore Ammirato, Et. Al. (2023). Still our most important asset: A systematic review on human resource management in the midst of the fourth industrial revolution. *Journal of Innovation & Knowledge*; Volume 8, Issue 3, July–September 2023, 100403
- Sima Et.Al. (2020). Influences of the industry 4.0 revolution on the human capital development and consumer behavior: A systematic review; *Sustainability*, 12 (10) (2020), p. 4035
- Sadri G and Lees B (2001) Developing corporate culture as a competitive advantage. *Journal of Management Development* 20 (10):853-859.

- Simamora, Henry., Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta, Penerbitan, STIE YKPN, 1995.
- Storey J (1994) Developments in the management of human resources. Oxford: Basil Blackwell. Stroh LK and Caligiuri PM (1998) Strategic human resources: a new source for competitive advantage in the global arena. *The International Journal of Human Resource Management* 9 (1):1-17.
- Suara Pembaruan (2011) Gayus naik Air Asia di kursi 11F. *Suara Pembaruan*, 07 Oktober.
- Tri Priyo Sudjatmiko, dkk., Modul Universitas Terbuka ADPG4445 Analisis Jabatan: <https://menpan.go.id/site/berita-terkini/langkah-penyusunan-anjab-dan-abk-dalam-penentuan-jabatan>
- Tempo (2010) Sekretaris Daerah Bekasi divonis 3 tahun penjara. *Tempo*, 16 November.
- Tyson S (1995) Human resource strategy: Towards a general theory of human resource anagement. London: Pitman.
- Tb. Sjafri Mangkuprawira., Dr., Ir., Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik, Ghalia Indonesia, 2003.
- Vaughan S (2003) Performance: self as the principal evaluator. *Human Resoruce Development International* 6 (3):371-385.
- Wallace J, Hunt J and Richards C (1999) The relationship between organisational culture, organisational climate and managerial values. *The International Journal of Public Sector Management* 12 (7):548-564.
- Wang Y and Lo HP (2003) Customer-focused performance and the dynamic model for competence building and leveraging A resource-based view. *Journal of Management Development*. 22 (6):483-526.

Way SA and Johnson DE (2005) Theorizing about the impact of strategic human resource management. *Human Resource Management Review* 15 (1):1-19.

Wright PC and Rudolph JJ (1994) HRM trends in the 1990s: Should local government buy in?. *International Journal of Public Sector Management* 7 (3):27-43.

Profil Penulis



Dr. Andi Cudai Nur, M.Si.

Lahir di Bulukumba 24 Oktober. Menyelesaikan pendidikan Sarjana Administrasi Pendidikan FIP IKIP Ujung Pandang Tahun 1991. Tahun 1998 menyelesaikan Studi Magister Ilmu Administrasi Pembangunan FISIPOL Universitas Hasanuddin. Pendidikan Doktoral ditempuhnya Tahun 2009-2013 di Universitas Negeri Makassar pada kajian Ilmu Administrasi Publik. Pada tahun 2010, mendapatkan kesempatan mengikuti Sandwich Program dari DIKTI ke Flinders University, Adelaide Australia.

Tahun 1992 terangkat menjadi dosen Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Makassar sampai pada Tahun 2018. Pada tahun 2013 telah berhome-base di Program Studi Ilmu Administrasi Publik S3 Pasca Sarjana UNM. Tahun 2018 menjadi dosen Administrasi Negara FIS UNM sampai sekarang. Tahun 2022 berhome base di Prodi S2 Ilmu Administrasi Public Pasca Sarjana UNM- sampai sekarang

Beberapa artikel yang ditulisnya termuat pada beberapa prosiding dan jurnal baik nasional maupun internasional. Kontributor utama untuk penulisan buku *Kemitraan Pendidikan pada Perguruan Tinggi* (2013), *Buku Ajar Kebijakan Pendidikan* (2017), *Kemitraan, Inovasi, & Digitalisasi dalam Kebijakan Global* (2017), *Peranan dan Tantangan Kebijakan Publik* (2018), *Eksistensi Administrasi Publik Era pada Arus Globalisasi* (2022), *Indonesian Culture* (2022), *Book Chapter World Culture* (2022). Telah menyelesaikan tugas sebagai editor *Buku Manajemen Pendidikan 2023*, dan *Innovative Human Resource Management for SMEs*, serta beberapa journal nasional dan internasional tahun 2023. Juga menulis artikel untuk kumpulan tulisan berjudul *Kartini Era 4.0: Catatan Kecil Perempuan UNM* pada tahun 2019.

Selain meleburkan diri pada kegiatan akademik, juga terlibat sebagai konsultan dalam penyusunan Renstra Pendidikan Kabupaten Kota, Manajemen Strategi sector Publik, dan Tim Pembina Nasional Akreditasi Sekolah Dasar, juga sebagai tim seleksi dan pengajar Program Diklat Kepala Sekolah.

Email Penulis: cudainur@unm.ac.id

REKRUTMEN PEGAWAI PADA SEKTOR PUBLIK

Iswadi Amiruddin, S.Sos., M.AP
Universitas Muhammadiyah Makassar

Rekrutmen Pegawai: Pengertian, Maksud dan Tujuan

Di era persaingan global dalam dunia usaha mendorong manajemen Perusahaan mengelola sumber daya manusia yang ada dengan baik. SDM dianggap sebagai asset utama yang menggerakkan Perusahaan, sehingga tanpa asset Perusahaan kegiatan usaha tidak dapat berjalan dengan baik. keberhasilan suatu Perusahaan tergantung dari kualitas SDM yang dimiliki dengan pemenuhan kualitas dan kualifikasi yang disiapkan Perusahaan pada proses perekrutan karyawan (Titisari, 2021).

Menurut (Aryadi, 2020) rekrutmen merupakan tahapan awal dalam mencari dan mendapatkan calon karyawan, dengan latarbelakang yang berbeda namun memenuhi kebutuhan dari Perusahaan. Marwansyah menyatakan rekrutmen merupakan sebuah rangkaian dalam organisasi untuk menarik para pelamar untuk bekerja yang memiliki kemampuan dan sikap sesuai akan kebutuhan untuk nantinya bekerja dalam mencapai tujuan perusahaan.

Adapun pengertian menurut para ahli mengenai rekrutmen diantaranya:

1. Menurut hasibuan menyatakan bahwa rekrutmen merupakan aktivitas mencari dan mempengaruhi agar

calon tenaga kerja mau melamar lowongan pekerjaan yang masih kosong.

2. Menurut Handoko (2001), rekrutmen adalah proses pencarian dan pemikatan para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan.
3. Menurut Sadeli dan Hie (2001), rekrutmen adalah proses mengumpulkan sejumlah pelamar yang berkualifikasi bagus untuk pekerjaan di dalam organisasi.
4. Menurut Rivai (2009), rekrutmen adalah proses untuk mendapatkan sejumlah sumber daya manusia (karyawan) yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu perusahaan.
5. Menurut Simamora (2005), rekrutmen adalah serangkaian aktivitas untuk mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian
6. Menurut Hasibuan (2011), rekrutmen adalah kegiatan mencari dan mempengaruhi tenaga kerja agar mau melamar lowongan pekerjaan yang masih kosong di perusahaan.
7. Menurut Samsudin (2009), rekrutmen adalah proses mendapatkan sejumlah calon tenaga kerja yang kualifaid untuk jabatan/pekerjaan tertentu dalam suatu organisasi atau perusahaan.
8. Menurut Yuniarsih dan Suwatno (2009), rekrutmen adalah kegiatan untuk mendapatkan sejumlah tenaga kerja dari berbagai sumber, sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan, sehingga mereka mampu menjalankan misi organisasi untuk merealisasikan visi dan tujuannya.

Dari pengertian para ahli tentang rekrutmen dapat disimpulkan bahwa rekrutmen adalah suatu kegiatan untuk memperoleh calon tenaga kerja atau pelamar yang

memiliki kemampuan atau kualifikasi yang sesuai akan kebutuhan Perusahaan yang nantinya akan dipekerjakan sesuai keahliannya untuk mencapai tujuan Perusahaan (Muchlisin, 2021).

Sesuai dengan orientasi dari rekrutmen untuk memanfaatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan Perusahaan. Maka meneru Bangun tujuan rekrutmen adalah untuk mendapatkan calon karyawan yang kemungkinan pihak manajemen untuk memilih atau menyeleksi calon sesuai kualifikasi yang dibutuhkan oleh Perusahaan. Beberapa alasan dan tujuan dilaksanakannya rekrutmen sebagai berikut:

1. Agar sesuai dengan program dan strategi perusahaan. Sebelum melaksanakan kegiatannya, perusahaan terlebih dahulu menetapkan program dan strategi untuk mencapai sasarannya. Untuk merealisasikan program dan strategi, perusahaan melakukan penarikan tenaga kerja sesuai kebutuhan.
2. Untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja dalam jangka pendek dan panjang, berkaitan dengan perubahan dalam perusahaan.
3. Untuk mendukung kebijaksanaan perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia yang beragam.
4. Membantu dalam meningkatkan keberhasilan proses pemilihan proses pemilihan tenaga kerja dengan mengurangi calon karyawan yang jelas tidak memenuhi syarat menjadi karyawan.
5. Mengurangi kemungkinan keluarnya karyawan yang baru bekerja.
6. Sebagai upaya dalam mengkoordinasikan penarikan dengan program pemilihan dan pengembangan tenaga kerja.
7. Melakukan evaluasi efektif tidaknya berbagai teknik yang dilakukan dalam penarikan tenaga kerja.
8. Memenuhi kegiatan perusahaan untuk mendukung program pemerintah dalam hal mengurangi tingkat pengangguran.

Efektifitas rekrutmen dan seleksi menjadi tolak ukur keberhasilan perusahaan yang terletak pada kualitasnya jika ketersediaan jumlah Sumber Daya Manusia mendukung serta cukup berkualitas dan profesional. Rekrutmen dinilai efektif apabila memperoleh pelamar yang banyak sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan, sehingga dapat memperoleh calon karyawan yang memiliki kualitas tertinggi dari yang terbaik (Kumaladewi, 2018). Keefektifan ketersediaan akan informasi yang akurat dan berkesinambungan tentang jumlah dan kualifikasi yang diperlukan oleh organisasi untuk melakukan berbagai bidang pekerjaan di dalamnya. Sedangkan dalam seleksi akan dinilai efektif dilihat dari seberapa banyak dan berkualitasnya jumlah pelamar. Sehingga untuk menilai efektif dilihat dari seberapa banyak kualitasnya jumlah pelamar. Hal tersebut dilihat dari 3 sasaran dalam sistem seleksi, meliputi: 1) Keakuratan, yaitu kemampuan dari proses seleksi untuk dapat memprediksi kinerja pelamar secara tepat. 2) Keadilan, yaitu memberi jaminan setiap pelamar yang memenuhi persyaratan untuk diberi kesempatan yang sama dalam proses seleksi. 3) Keyakinan, yaitu taraf orang-orang yang terlibat dalam proses seleksi yakin akan manfaat yang diperoleh.

Namun pada kenyataannya terkadang proses rekrutmen tidak sesuai harapan, diantaranya terdapat nepotisme yang menjadi hal buruk dalam proses rekrutmen. Terdapat beberapa tantangan atau kendala rekrutmen, meliputi:

1. Terbatasnya pilihan kandidat yang tepat yaitu dimana ketersediaan SDM tidak memiliki pilihan yang cukup sehingga kandidat yang ada dipilih yang paling memenuhi syarat atau kemungkinan memiliki kualifikasi setidaknya lebih menonjol.
2. Sulit menjelaskan proses wawancara yaitu dimana para pelamar kekurangan informasi mengenai tahapan wawancara, sehingga perlu dilakukan pemahaman terhadap calon pelamar agar mempersiapkan diri untuk tepat waktu sesuai yang ditetapkan.

3. Mencari kandidat yang serupa dengan sebelumnya yaitu salah satu kendala bagaimana Perusahaan kesulitan menemukan calon karyawan yang memiliki kualifikasi sesuai kebutuhan sebelumnya. Sehingga terlihat mengabaikan potensi dan kreativitas dan inovasi yang dimiliki oleh kandidat baru sehingga kemungkinan akan kehilangan calon karyawan yang tepat.
4. Menggunakan Teknik rekrutmen yang sama yaitu dalam melakukan rekrutmen Teknik yang digunakan tetap sama sehingga menutup ruang potensial bagi calon karyawan yang memiliki kualifikasi yang menarik. Sehingga perlu strategi dalam rekrutmen agar menemukan karyawan yang potensial.
5. Gagal menjelaskan deskripsi pekerjaan tertentu, yaitu kebanyakan Perusahaan dalam melakukan rekrutmen tidak terperinci akan kebutuhan yang diminta. Sehingga calon pelamar kurang mempersiapkan diri sehingga dalam proses wawancara sulit menjelaskan secara rinci akan kapasitas yang dimiliki.
6. Proses rekrutmen yang tergesa-gesa yaitu banyak Perusahaan yang melakukan rekrutmen tergesa-gesa yang mengakibatkan proses rekrutmen tidak sesuai rencana.
7. Sistem rekrutmen pegawai berbasis data dan manual yaitu pada prosesnya rekrutmen pegawai dengan berbasis data mampu meningkatkan kualitas namun perlu dipahami bahwa pengumpulan data dan pengolahannya perlu diperhatikan agar kebutuhan yang diinginkan sesuai perencanaan. Sedangkan pengumpulan data secara manual terkadang menemukan informasi tidak sesuai dengan kebutuhan yang akibatnya terdapat kesulitan dalam menemukan pegawai yang berkualitas.
8. Menawarkan pekerjaan segera setelah wawancara yaitu Sebagian besar Perusahaan melakukan tawaran setelah wawancara sehingga terkesan tidak adil

karena kemungkinan terdapat karyawan yang memiliki keahlian tidak ditemukan.

Menurut (Meliati, 2021) Dari permasalahan rekrutmen karyawan diatas terdapat beberapa tips untuk mengatasi kendala tersebut, diantaranya:

1. Membuat talent pool untuk menjadi cadangan untuk calon pelamar yang siap mengisi posisi masa depan Perusahaan dan mampu menghemat waktu dan biaya.
2. Menggunakan rekrutmen terbaru yaitu memanfaatkan teknologi yang ada untuk mengoptimalias proses perekrutan karyawan. Misalnya modul recruitment dari LinoVHR.
3. Kumpulkan umpan balik dari kandidat yaitu setiap calon karyawan untuk diminta bagaimana pemikiran mereka tentang proses rekrutmen dan pengalaman mereka sehingga umpan balik tersebut menjadi indikator penting untuk menilai sejauh mana calon karyawan akan pemikirannya yang sesuai kebutuhan Perusahaan.

Teknik-Teknik Rekrutmen

Menurut (Amelia, 2023) Teknik rekrutmen adalah sebuah cara yang digunakan oleh sebuah Perusahaan untuk menemukan, memilih, dan merekrut orang yang tepat untuk suatu posisi pekerjaan. Diera saat ini perkembangan teknologi dengan tren tenaga kerja yang beragam diantaranya yang terjadi sekarang, yakni:

1. Semakin banyak generasi *Baby Boomer* yang pensiun, sehingga terdapat kesenjangan dalam keterampilan dan pengalaman di posisi manajemen dan eksekutif.
2. Generasi Z kini mulai bergabung dengan angkatan kerja, bersama dengan Generasi Milenial.
3. Jumlah pekerja Generasi Milenial dan Generasi Z belum cukup untuk menggantikan semua *Baby Boomer* yang pensiun.

4. Ekonomi gig semakin meningkat, di mana lebih banyak orang bekerja sebagai pekerja lepas atau dengan kontrak jangka pendek.
5. Industri-industri tertentu terus bergerak menuju otomatisasi dan kerja jarak jauh.

Akibat tren ini persaingan ketat dalam mencari bakat terbaik semakin melebar dan terbuka. Hal ini perlu menekankan pada manajemen bakat dan perencanaan penggantian posisi dan juga memiliki pengaruh terhadap strategi rekrutmen harus mengikuti perkembangan zaman (Amelia, 2023). Terdapat Teknik dalam rekrutmen yaitu:

1. Membangun budaya Perusahaan yang menarik

Adanya budaya Perusahaan menjadi hal penting dalam proses mencapai tujuan Perusahaan. Hal tersebut mampu menarik bakat terbaik dengan identitas yang kuat yang membantu Perusahaan dalam memperkenalkan dirinya terhadap kandidat calon karyawan. Sehingga Ketika Perusahaan memiliki budaya yang kuat pasti mampu menarik simpatik calon pelamar dan hal tersebut menjadi strategi rekrutmen yang menopang keberlangsungan Perusahaan.

2. Merekrut dan mengembangkan bakat secara internal.

Dalam manajemen bakat perlu difokuskan pada pengembangan, perencanaan, dan kemajuan karir. Hal tersebut dimulai dari mempromosikan orang dalam sebagai promotor yang memiliki nilai yang secara aktif memberikan pemahaman terhadap calon pelamar untuk mengenal Perusahaan dengan baik, serta budaya yang diterapkan dengan kualitas kerja.

3. Luncurkan program employee referral

Program ini memberikan kemudahan dalam merekrut dengan hasil rekomendasi dan relasi dari karyawan dengan jaminan kualifikasi keterampilan dan pengalaman kerja.

4. Meningkatkan proses wawancara

Dalam melakukan wawancara terkadang hanya mempertanyakan secara umum, maka perlu ditingkatkan pertanyaan yang mendalam mengenai pengetahuan yang menyangkut Perusahaan dan cara pandang calon karyawan. Sehingga data yang diterima lebih banyak untuk bisa menjadi pertimbangan.

5. Memanfaatkan *Artificial intelligence* (AI)

Dalam memanfaatkan AI membantu menganalisis dokumen pelamar sehingga efisiensi proses rekrutmen mampu mengoptimalkan sehingga lebih efektif untuk dimasa depan.

Menurut (Rizaldy, 2009) Pada sektor publik maupun swasta Teknik rekrutmen terbagi atas dua bagian, dimana tergantung kondisi organisasi, kebutuhan dan jumlah calon pelamar. bagian tersebut adalah:

1. Teknik rekrutmen yang disentralisasi, adalah suatu teknik rekrutmen yang dikelola oleh satu bagian atau departemen tertentu berdasarkan kebutuhan dari masing-masing bagian atau departemen. Dilihat dari segi management, teknik perekrutmen ini tidak efektif. Dan kendalanya adalah bagian atau departemen yang membutuhkan tidak mempunyai kontrol dan kendali atas perekrutmenan ini. Sehingga mungkin saja tidak sesuai dengan kebutuhan dari bagian atau departemen tersebut.
2. Teknik rekrutmen yang didesentralisasi, adalah suatu teknik rekrutmen yang pengelolaannya diserahkan pada masing-masing bagian atau departemen. Teknik ini dipergunakan oleh memperoleh calon pelamar tertentu (tenaga profesional, tenaga peneliti, atau tenaga administratif tertentu. Dalam masa resesi, teknik ini dapat bekerja secara efektif. Hanya kendalanya adalah pihak pusat tidak mempunyai kontrol atas pelaksanaan ini.

Saluran Rekrutmen

Menurut (Karyono, 2022) Ada beberapa macam saluran rekrutmen yang bisa digunakan Perusahaan untuk mendapatkan kandidat meliputi:

1. Portal lowongan kerja

Portal lowongan kerja adalah saluran rekrutmen yang biasanya menjadi saluran yang efektif karena pelamar mampu mengakses portal secara khusus untuk memasukkan lamaran kerjanya. Beberapa contohnya jobstreet, glints, kalibrr, dan indeed.

2. Media social

Pengguna media sosial saat ini cukup banyak sehingga memanfaatkan media sosial menjadi lebih mudah dan hemat. Seperti Instagram, twitter dan facebook.

3. Situs Perusahaan

Jika suatu Perusahaan memiliki situs maka dengan situs tersebut melakukan publikasi lowongan kerja yang kemudian pelamar mengaksesnya untuk melakukan pelamaran kerja.

Jenis rekrutmen pada dasarnya dibagi menjadi dua, yaitu internal dan eksternal. Masing-masing memiliki kelebihan dan kekurangan, tapi keduanya tetap dibutuhkan oleh perusahaan untuk kebutuhan yang berbeda.

Rekrutmen internal adalah proses pengisian peran terbuka dengan memanfaatkan sumber daya manusia (SDM) internal perusahaan. Rekrutmen ini bisa dilakukan dengan tiga cara, yaitu:

1. Promosi atau naik jabatan, ketika sebuah peran yang kosong diisi oleh karyawan yang sebelumnya menempati posisi jabatan yang lebih rendah.
2. Rotasi atau perputaran peran, yakni pengisian peran yang kosong dengan karyawan yang sebelumnya menempati posisi jabatan dengan level sama.

3. Demosi atau turun jabatan, yakni pengisian peran oleh karyawan yang sebelumnya menempati level jabatan lebih tinggi.

Rekrutmen internal dengan promosi memiliki kelebihan, di antaranya adalah meningkatkan motivasi karyawan, menghemat biaya rekrutmen, mempersingkat waktu rekrutmen, dan tidak membutuhkan proses adaptasi.

Ketentuan Pengaturan Rekrutmen

Dalam ketentuan pengaturan rekrutmen kerja diatur dalam peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan yang kemudian mencakup jumlah aturan meliputi:

1. Perjanjian kerja

Hal penting pertama yang harus dipahami dan dipatuhi pengusaha dalam merekrut karyawan adalah mengenai penyusunan perjanjian kerja. Hal ini tercantum di dalam Undang-Undang Ketenagakerjaan Bab 1 Tentang Pasal Definisi Umum Nomor 14.

Dijelaskan bahwa perjanjian kerja adalah perjanjian yang dibuat antara pelaku usaha atau perusahaan dengan karyawan. Isi dari perjanjian kerja tersebut meliputi persyaratan kerja dan juga hak maupun kewajiban antara karyawan dengan perusahaan.

2. Jam kerja

Aturan berikutnya adalah terkait jam kerja, sehingga ada batas maksimal jam kerja karyawan yang harus diterapkan oleh seluruh perusahaan di Indonesia. Aturan tersebut menyebutkan bahwa karyawan maksimal bekerja selama 40 jam per minggu. Atau dengan kata lain jam sehari selama 6 hari kerja, atau 8 jam sehari dengan hitungan 5 hari kerja.

3. Jam lembur

Juga diatur dalam Undang-Undang Ketenagakerjaan, dengan tujuan untuk melindungi karyawan dari jam kerja berlebihan. Aturan menyebutkan jam lembur maksimal 3 jam dalam sehari atau 14 jam dalam satu minggu. Lembur yang dilakukan perusahaan harus

atas persetujuan karyawan sehingga karyawan berhak menolak. Selain itu ada upah lembur dan diluar upah pokok, demikian juga dengan jam kerja di hari libur dan hari raya.

4. Masa percobaan

Perusahaan berhak melakukan masa percobaan pada karyawan namun ada batas waktu. Disebutkan batas waktu maksimal masa percobaan adalah tiga bulan, baru kemudian ditentukan apakah perjanjian kerja diteruskan dengan yang baru atau karyawan tersebut diberhentikan.

5. Upah minimum

Aturan berikutnya adalah terkait upah minimum, dimana besarnya setiap daerah atau kota dan provinsi akan berbeda-beda. Setiap pengusaha atau majikan wajib mengikuti upah minimum tersebut. Sehingga tidak ada karyawan digaji di bawah upah minimum yang ditetapkan.

6. Peraturan Perusahaan

Perusahaan yang merekrut karyawan antara 10 atau lebih diwajibkan untuk membuat peraturan perusahaan. Peraturan perusahaan sendiri merupakan sekumpulan peraturan yang dibuat secara tertulis dan berisi detail persyaratan kerja dan juga disiplin perusahaan. Sehingga karyawan memiliki aturan yang jelas dalam bekerja, dan tidak ada istilah datang dan pergi suka-suka.

Mematuhi aturan yang ada tentu hal wajib untuk dilakukan para pemilik perusahaan, detailnya sendiri seperti yang dijelaskan di atas. Sehingga bisa menjadi perusahaan yang baik dan bisa bertanggung jawab penuh terhadap karyawan dan menjamin masa depan perusahaan yang dimiliki.

Daftar Pustaka

- Amelia Istighfarah. 2023. HR, Ketahui 20 teknik rekrutmen.gajihub.com. 14-9-2023 HR, Ketahui 20 Teknik Rekrutmen Berikut Ini (gajihub.com)
- Aryadi, H., & Gantari, A. D. (2020). Analisis Proses Rekrutmen dan Seleksi Calon Tenaga Kerja Outsourcing pada Kantor Pusat PT TriKayarya Cemerlang Jakarta. *Jurnal Akrab Juara*, 5(4), 148–158
- Kumaladewi, A. (2018). Efektivitas Rekrutmen dan Seleksi dalam Memenuhi Kebutuhan Tenaga Perawat di RSIA Muslimat Jombang. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 29– 40
- Meiyer, S. (2020). Pengaruh Rekrutmen Seleksi dan Penempatan Karyawan terhadap Kinerja Frontliner pada Bank BNI Kantor Cabang Salatiga. *Business Economic Entrepreneurship*, III(02), 90–97
- Muchlisin Riadi. 2021. Rekrutmen Karyawan Pengertian, Tujuan, Jalur dan faktor yang Mempengaruhi. 13-9-2023 www.kajianpustaka.com/2021/11/rekrutmen-pengertian-tujuan-jalur-dan-faktor-yang-mempengaruhi
- Muhamad Rizky Rizaldy. 2009. Teknik Rekrutmen.nulisonline.wordpress.com 14-3-2023 Teknik Rekrutmen – Muhamad Rizky Rizaldy (wordpress.com)
- Sella Melati. 2021 8 tantangan atau kendala rekrutmen yang dialami HRD Perusahaan. 13-9-2023 8 Tantangan atau Kendala Rekrutmen yang Dialami HRD Perusahaan (linovhr.com)
- Sasa Karyono. 2022. 8 jenis saluran rekrutmen untuk memaksimalkan proses perekrutan karyawan. LinovHR. 14-9-2023. 8 Jenis Saluran Rekrutmen Untuk Memaksimalkan Proses Perekrutan - LinovHR
- Titisari, M., & Ikhwan, K. (2021). Proses Rekrutmen dan Seleksi: Potensi Ketidakefektifan dan Faktornya. *JMK (Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan)*, 6(3), 11. <https://doi.org/10.32503/jmk.v6i3.1848>

Profil Penulis



Iswadi Amiruddin, S.Sos., M.AP

Merupakan salah seorang Dosen Muda di Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fisip Universitas Muhammadiyah Makassar . Lahir di Kolaka Sulawesi Tenggara, 26 Feebruari 1997. Menyelesaikan S1 Jurusan Ilmu Administrasi Negara Universitas Muhammadiyah Makassar pada Tahun 2018 dan melanjutkan S2 Administrasi Publik di Universitas Hasanuddin dan selesai pada Tahun 2020 . penulis juga aktif di organisasi intra dan ekstra kampus. Selain akhtif berorganisasi juga akhtif mengajar dan melakukan penelitian pada isu-isu kebijakan public, kepemimpinan hingga mengenai Corporate Social Responsibility Pertambangan yang ada di Kabupaten Kolaka.

Email Penulis: iswadi45@gmail.com

SELEKSI DAN PENEMPATAN PEGAWAI DI SEKTOR PUBLIK

Dr. Alam Tauhid Syukur, S.Sos., M.Si.
Politeknik STIA LAN Makassar

Pendahuluan

Pada era sekarang ini, berbicara tentang seleksi dan penempatan pegawai di sektor publik pada khususnya dan manajemen sumber daya manusia (MSDM) pada umumnya, menjadi hal yang sangat aktual. Mengapa?. Hal ini mengingat bahwa sebuah organisasi sebagai suatu sistem hanya bisa *survive* (tetap hidup) apabila dapat melakukan penyesuaian diri (adaptabilitas) terhadap lingkungan strategis yang melingkupinya. Lingkungan strategis organisasi terdiri atas 2 (dua) yakni: lingkungan strategis internal organisasi dan lingkungan strategis eksternal organisasi. Pada lingkungan strategis internal organisasi, salah satu aspek dan faktor penentu kehidupan organisasi adalah aspek/faktor kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) organisasi yang sekarang ini disebut dengan istilah *human capital*. Belum lagi pergeseran paradigma dan transformasi lingkungan strategis yang begitu sangat dinamis dan cepat, menjadikan sebuah organisasi harus selalu mampu beradaptasi pada situasi dan kondisi tuntutan dan kebutuhan lingkungan strategis tersebut.

Sebelum lebih jauh berbicara tentang seleksi dan penempatan pegawai di sektor publik. Penulis akan menjelaskan terlebih dahulu pergeseran nilai dan makna Publik, seiring perkembangan Ilmu Administrasi

Negara/Publik pada umumnya dan MSDM pada khususnya. Sebagaimana kita ketahui bersama, bahwa dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat pesat, pergeseran nilai dan makna Publik juga berkembang dari masa ke masa berdasarkan spirit jaman yang ada. Dalam perspektif Ilmu Administrasi Negara/Publik dimana MSDM menjadi salah satu lingkup kajiannya, terjadi pergeseran nilai dan makna Publik mengiringi perkembangan Ilmu Administrasi Negara/Publik itu sendiri. Dulu, makna publik adalah negara/pemerintah (*government*), dimana semua sektor kehidupan negara dan warga negara menjadi tanggung jawab negara atau pemerintah. Negara atau Pemerintah bertanggung jawab penuh atas masyarakat (rakyat) baik dalam menjalankan fungsi pengaturannya (*regulating function*) maupun fungsi pelayanannya (*service function*). Negara atau Pemerintah memiliki tugas pemerintahan umum, pembangunan dan pelayanan publik dengan penyelenggaraannya dilakukan oleh Negara atau Pemerintah itu sendiri. Namun demikian, dengan perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, nilai dan makna Publik bukan lagi semata-mata diselenggarakan oleh Negara atau Pemerintah, tetapi juga diselenggarakan oleh Pihak Swasta (*privat sector*) dan Masyarakat (*civil society*). Salah satu konsep mutakhir Ilmu Administrasi Publik adalah apa yang kita sebut dengan Kepemerintahan yang Baik (*Good Governance*). *Government to Governance* (dari Pemerintah ke Pemerintahan), menegaskan bahwa dalam penyelenggaraan fungsi pelayanan, apa yang menjadi tugas Negara atau Pemerintah (*state sector*) bisa dibagi (*share*) ke pihak swasta (*privat sector*) dan masyarakat (*civil society*).

Disinilah awal pergeseran nilai dan makna Publik, dimana Publik adalah setiap pemangku kepentingan (stakeholders) dari masing-masing sektor yakni pihak Negara/pemerintah (*state sector*), pihak swasta (*privat sector*) dan pihak masyarakat (*civil society*) memiliki publik-nya masing-masing. Dengan demikian, nilai dan makna Publik bisa dalam pengertian sempit dan luas. Publik dalam pengertian sempit adalah masyarakat (rakyat) atas penyelenggaraan tugas dan fungsi oleh

Negara atau Pemerintah (*state sector*), sementara Publik dalam pengertian luas adalah semua pemangku kepentingan (*stakeholders*) dari masing-masing pihak (sektor), yakni Pihak Negara/Pemerintah (*state sector*), Pihak Swasta (*privat sector*) dan pihak Masyarakat (*civil society*) atas penyelenggaraan tugas dan fungsinya masing-masing.

Penulis dalam pembahasan mengenai seleksi dan penempatan pegawai di sektor publik dalam buku ini memusatkan perhatian pada fokus sektor negara/pemerintah (*state sector*). Sehingga dengan demikian, maka bahasan mengenai seleksi dan penempatan pegawai di sektor publik adalah pegawai yang bekerja pada sektor Negara/Pemerintah dalam hal ini disebut dengan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang terdiri atas Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) berdasarkan peraturan perundang-undangan dalam hal ini Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 (UU/5/2014) tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 (PP/11/2017) tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS)

Konsep Seleksi

Seleksi (rekrutmen) merupakan proses menarik, skrining, dan memilih orang yang memenuhi syarat suatu pekerjaan. Seleksi memberikan gambaran serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah si pelamar diterima atau tidak sesuai dengan kualifikasi yang ada dalam uraian jabatan. Proses seleksi adalah langkah-langkah yang harus dilalui oleh para pelamar sampai akhirnya ia memperoleh keputusan diterima atau ditolak sebagai karyawan baru. Proses ini berbeda antara satu organisasi/perusahaan dengan organisasi/perusahaan lainnya. Proses seleksi pada umumnya meliputi: evaluasi persyaratan, testing, wawancara, dan ujian fisik. Terdapat dua konsep penting yang harus diperhatikan untuk instrumen/peralatan seleksi, yaitu reabilitas dan validitas. Reabilitas (dapat dipercaya) berhubungan dengan konsistensi pengukuran

yang digunakan sepanjang waktu, dan validitas yaitu pertimbangan ukuran berapa banyak kesalahan yang terlihat dalam pengukuran yang terjadi sekarang (*Rivai Zainal, dkk (2015: 127)*).

Rachmawati (2008: 15) seleksi adalah proses setelah proses kegiatan penarikan untuk memperoleh para pelamar pekerjaan yang berkualitas. Proses seleksi adalah proses memilih orang-orang yang memenuhi spesifikasi kebutuhan organisasi. Proses ini sangat bervariasi untuk tiap organisasi. Masing-masing menerapkan kebutuhan yang berbeda dalam perlakuan seleksi. Biasanya proses standar meliputi: tes seleksi, wawancara, referensi dan evaluasi kesehatan.

Rivai Zainal, dkk (2015: 126-127) menyatakan seleksi adalah kegiatan dalam MSDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan. Hal ini berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan. Kegiatan seleksi mempunyai arti yang sangat strategis dan penting bagi perusahaan. *Heru Susilo (2015)* menyatakan seleksi adalah suatu rekomendasi atau suatu keputusan untuk menerima atau menolak seseorang calon untuk pekerjaan tertentu berdasarkan suatu dugaan tentang kemungkinan-kemungkinan dari calon untuk menjadi tenaga kerja yang berhasil pada pekerjaannya.

Mangkuprawira (2004: 96) menyatakan bahwa rekrutmen dan seleksi dapat dilakukan dengan metode dari dalam dan dari luar. Rekrutmen dan seleksi dengan menggunakan metode dari dalam (rekrutmen internal) meliputi: penempatan pekerjaan, inventarisasi keahlian, penawaran pekerjaan, dan rekomendasi karyawan. Adapun rekrutmen dan seleksi dengan menggunakan metode dari luar (rekrutmen eksternal) mencakup dari kalangan lembaga Pendidikan, penggunaan advertensi dan agen atau biro pencari kerja. Lebih lanjut, *Mangkuprawira (2004: 96)* menguraikan keunggulan dan kelemahan dari 2 (dua) metode rekrutmen dan seleksi sebagai berikut:

Tabel 8.1.
Keunggulan dan Kelemahan Rekrutmen Karyawan
Internal dan Eksternal

Rekrutmen Internal	Rekrutmen Eksternal
<p style="text-align: center;">Keunggulan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan telah familiar dengan perusahaan 2. Biaya rekrutmen dan pelatihan lebih rendah 3. Meningkatkan moral dan motivasi karyawan 4. Peluang berhasil karena penilaian kemampuan dan keahlian lebih tepat 	<p style="text-align: center;">Keunggulan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki gagasan dan pendekatan baru 2. Bekerja mulai dengan lembaran bersih dan memperhatikan spesifikasi pengalaman 3. Tingkat pengetahuan dan keahlian tidak tersedia
<p style="text-align: center;">Kelemahan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Konflik politik promosi posisi] 2. Tidak berkembang 3. Masalah moral tidak dipromosikan 	<p style="text-align: center;">Kelemahan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Keterbatasan keteraturan antara karyawan dan perusahaan 2. Moral dan komitmen karyawan rendah 3. Periode penyesuaian yang lama

Sumber: Mangkuprawira (2004: 96)

Veithzal Rivai (2008) menguraikan seleksi adalah kegiatan dalam MSDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen seleksi dilaksanakan. Hal ini berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan. Proses pemilihan ini yang dinamakan seleksi. Adapun *Hasibuan (1994: 51-52)* menjelaskan seleksi adalah usaha pertama yang harus dilakukan perusahaan untuk memperoleh karyawan yang *qualified* dan kompeten yang akan menjabat serta mengerjakan semua pekerjaan pada perusahaan tersebut. Kiranya hal inilah yang mendorong pentingnya pelaksanaan seleksi penerimaan karyawan baru bagi setiap perusahaan. Pelaksanaan seleksi harus dilakukan secara jujur, cermat dan obyektif supaya karyawan yang diterima benar-benar *qualified* untuk menjabat dan mengerjakan pekerjaan itu.

Agus Sunyoto (2008) menguraikan proses seleksi sebagai usaha menjaring dari mereka yang dianggap nantinya bisa menyesuaikan diri dengan pekerjaan yang ditawarkan, mereka dianggap dapat memperlihatkan unjuk kerja yang diharapkan oleh para pimpinan organisasi. Sedangkan *Sulistiyani dan Rosidah (2003: 151)* menjelaskan seleksi sebagai serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seseorang pelamar diterima atau ditolak, dalam suatu instansi tertentu setelah menjalani serangkaian tes yang dilaksanakan. Lebih lanjut, *Hasibuan (2007: 177)* mengatakan seleksi juga disebut sebagai suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan itu.

Siswanto (1989: 68-70) menguraikan seleksi tenaga kerja adalah kegiatan suatu perusahaan untuk menentukan dan memilih tenaga kerja yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan serta memprediksi kemungkinan terhadap keberhasilan/kesuksesan atau kegagalan individu dalam pekerjaan yang akan diembannya. *Siagian (2015: 131)* menyatakan apabila sekelompok pelamar sudah diperoleh melalui berbagai kegiatan rekrutmen proses selanjutnya yaitu seleksi, seleksi proses yang terdiri dari berbagai langkah spesifik yang diambil untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima dan pelamar mana yang ditolak. *Bangun (...159)* menyatakan seleksi adalah proses memilih calon karyawan yang memiliki kualifikasi sesuai dengan persyaratan pekerjaan. Kegiatan seleksi dilakukan untuk mengurangi sebagian jumlah pelamar, sehingga diperoleh calon karyawan yang terbaik.

Berdasarkan beberapa pengertian seleksi pegawai yang dikemukakan oleh para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa seleksi adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh suatu organisasi (perusahaan) untuk memilih calon pegawai (karyawan) mana yang lebih memenuhi kriteria untuk dipekerjakan disuatu organisasi (perusahaan).

Adapun tujuan seleksi penerimaan pegawai (karyawan) baru untuk mendapatkan: (1) karyawan yang berkualifikasi dan potensial, (2) karyawan yang jujur dan

disiplin, (3) karyawan yang cakap dengan penentuan yang tepat, (4) karyawan yang terampil dan bergairah bekerja, (5) karyawan yang dinamis dan kreatif, (6) karyawan yang inovatif dan bertanggungjawab sepenuhnya, (7) karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi, (8) karyawan yang mudah dikembangkan pada masa depan, (9) karyawan yang dapat bekerja secara mandiri, dan (10) karyawan yang mempunyai perilaku dan budaya malu. (*Malayu Hasibuan, 1994: 55*).

I Komang Ardana, dkk (2012: 70-71) menjelaskan kriteria dasar dalam seleksi SDM juga sangat penting untuk mendapatkan SDM yang berdaya guna dan berhasil, yakni:

1. *Seleksi berpedoman pada analisis jabatan.* Dalam deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan yang merupakan hasil dari analisis jabatan tercantum rincian dan tugas tanggung jawab serta kriteria yang harus dipenuhi oleh pelamar. Oleh karena itu, deskripsi dan spesifikasi jabatan harus dijadikan pedoman dalam seleksi SDM agar efektifitas pelaksanaan seleksi dapat dijamin keberhasilannya. Tanpa berpedoman pada analisis jabatan kemungkinan besar seleksi yang dilaksanakan bertendensi tidak akan berhasil dalam menentukan dan memilih SDM sesuai dengan yang diharapkan.
2. *Seleksi harus efektif dan efisien.* Proses seleksi harus dilaksanakan tepat sesuai dengan alokasi dana, waktu dan rencana yang telah ditetapkan. Efisiensi adalah pelaksanaan seleksi memerlukan biaya yang sesuai dengan anggaran yang tersedia, tetapi dapat memilih SDM dengan tepat.
3. *Seleksi berpedoman pada perencanaan SDM.* Dalam perencanaan kebutuhan jumlah SDM tertuang berapa jumlah SDM yang diperlukan untuk mengisi lowongan pekerjaan yang tersedia. Seleksi mengacu pada banyaknya SDM yang dibutuhkan tidak terpenuhi oleh calon tenaga kerja maka seleksi ulang bisa dilaksanakan untuk periode berikutnya sehingga mendapatkan SDM yang tepat.

4. *Seleksi harus memperhatikan peraturan dan ketentuan yang berlaku.* Dalam melaksanakan seleksi harus memperhatikan peraturan dan ketentuan yang berlaku, misal ketentuan dalam melarang untuk mempekerjakan tenaga kerja dibawah umur atau tenaga kerja anak-anak. Seleksi juga memperhatikan etika, dan norma agama dengan menyesuaikan pada kondisi adat istiadat setempat.
5. *Seleksi harus dilaksanakan objektif dan jujur.* Objektifitas dan kejujuran pelaksanaan seleksi menjadi tumpuan harapan bagi para pelamar karena dengan cara demikian, kepuasan dan keberhasilan dalam seleksi akan dirasakan dengan penuh kebanggaan. Para penyeleksi harus berlaku objektif yang menekankan pertimbangan rasional dibandingkan perasaan dan menghitung-hitung uang sogokan atau suap demi memperkaya diri pribadi dengan mengorbankan profesi jabatan. Para penyeleksi jujur dalam bertindak terhadap semua pelamar tanpa membedakan orang dan tidak menyembunyikan sesuatu yang dianggap merugikan pelamar atau menguntungkan segelintir pelamar yang dibantunya.

Lebih lanjut, *I Komang Ardana, dkk (2012: 73)* menguraikan beberapa kualifikasi yang menjadi dasar dalam proses seleksi adalah:

1. *Keahlian Dasar.* Keahlian merupakan salah satu indikator untuk menjadi acuan dalam seleksi. Keahlian dapat dikelompokkan menjadi tiga yaitu *technical skill* yaitu keahlian yang harus dimiliki oleh karyawan pelaksana, *human skill* dimiliki oleh pimpinan menengah, dan *conceptual skill* dimiliki oleh pucuk pimpinan.
2. *Pengalaman.* Pengalaman cukup penting diperhatikan dalam proses seleksi. Perusahaan akan lebih cenderung untuk mencari calon tenaga kerja yang sudah berpengalaman disbanding calon tenaga kerja yang baru lulus sekolah. Karena calon tenaga kerja yang berpengalaman dipandang lebih mampu

melaksanakan tugas, tentunya mencari tenaga kerja yang berpengalaman dengan tingkat kecerdasan yang tinggi.

3. *Umur*. Umur akan mempengaruhi kondisi fisik dan mental tenaga kerja, kemampuan dan tanggung jawab.
4. *Jenis kelamin*. Menjadi pertimbangan khusus dalam proses seleksi terutama untuk sifat pekerjaan tertentu, waktu kerja, dan peraturan pemerintah.
5. *Pendidikan*. Pelatihan Yang dialami oleh pelamar akan menentukan hasil seleksi. Pendidikan meliputi pendidikan formal dan informal.
6. *Keadaan fisik*. Keadaan fisik seorang pelamar akan menentukan hasil seleksi. Perusahaan senantiasa mengutamakan tenaga kerja yang sehat jasmani dan rohani, dengan postur tubuh yang cukup baik.
7. *Tampang*. Keseluruhan penampilan dan kerapian seseorang yang tampak dari luar. Pada umumnya tampang merupakan kualifikasi tambahan tetapi amat penting untuk mempertimbangkan dalam proses seleksi.
8. *Bakat*. Pembawaan yang mudah untuk dikembangkan, cepat menangkap, dan mengerti. Bakat yang diperlukan dalam proses seleksi adalah bakat nyata yang betul-betul bisa dikembangkan dengan menonjol.
9. *Temperamen*. Pembawaan seseorang yang tidak dapat dipengaruhi oleh pendidikan, dan lingkungan dan berhubungan langsung dengan sifat emosi. Temperamen merupakan sifat yang mempunyai dasar bersumber dari faktor jasmani, seperti periang, tenang, bersemangat, pemarah, pemurah, pesimis, bersuara keras, dan pendiam.
10. *Karakter*. Karakter seseorang bisa diubah melalui pendidikan dan lingkungan. Dengan demikian dalam proses seleksi karakter sangat penting

dipertimbangkan untuk memperoleh calon tenaga kerja yang berkualitas tinggi

Konsep Penempatan Pegawai

Marwansyah (2016:144) menyatakan penempatan (placement) adalah penugasan kembali seorang pekerja pada sebuah pekerjaan atau jabatan tertentu. *Tohardi (2002: 220)* menjelaskan penempatan adalah menempatkan seseorang pada pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan atau pengetahuannya di organisasi atau perusahaan. Adapun *Sastrohadiwiryo (2005: 162)* menguraikan penempatan pegawai merupakan proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada pegawai yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai dengan ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertimbangkan segala risiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggung jawab.

Hasibuan (2009) dalam *Yuniarsih dan Suwatno (2016:115)* mengemukakan penempatan pegawai sebagai tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon pegawai yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan authority kepada orang tersebut. *Sastrohadiwiryo (2003)* menguraikan penempatan tenaga kerja adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang telah lulus seleksi untuk melaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan serta mampu mempertanggung jawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawabnya

Lebih lanjut, *Hariandja (2002)* mengatakan penempatan adalah proses penugasan/pengisian jabatan atau pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas/jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai yang baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan, dan penurunan jabatan bahkan pemutusan hubungan kerja. Sedangkan *Mangkuprawira (2004)* menjelaskan penempatan karyawan sebagai

penugasan seseorang pada suatu jabatan yang sesuai dengan keahlian dan keterampilan yang dimilikinya. Penempatan merupakan penugasan atau penugasan kembali dari seseorang karyawan pada sebuah pekerjaan baru. Adapun *Sastrohadiwiryo (2003)* memberikan pengertian penempatan tenaga kerja sebagai proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang telah lulus seleksi untuk melaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawabnya.

Hakim (2019) mengartikan penempatan kerja pegawai merupakan tindak lanjut seleksi, yaitu penempatan calon pegawai yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan authority kepada orang tersebut. Sementara *Rivai (2015: 156)* mengemukakan penempatan adalah penugasan atau penugasan kembali seseorang karyawan pada pekerjaan barunya. Sedangkan *Bahri (2019)* menjelaskan penempatan karyawan sebagai proses menempatkan para karyawan pada pekerjaan-pekerjaan yang sesuai dengan keterampilannya agar mereka bekerja secara efektif yang didasari oleh informasi analisis pekerjaan.

Selanjutnya, *Trisnawati (2019)* mengatakan penempatan sebagai suatu kebijakan yang diambil oleh suatu pimpinan instalansi atau bagian personalia untuk menentukan seseorang pegawai masih tetap atau tidak ditempatkan pada suatu posisi atau jabatan tertentu berdasarkan pertimbangan keahlian, keterampilan atau kualifikasi tertentu. *Marihot (2005)* mengartikan penempatan kerja merupakan proses penugasan atau pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas atau jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai yang direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan, dan penurunan jabatan atau bahkan pemutusan hubungan kerja.

Berdasarkan pengertian tentang penempatan pegawai yang telah dikemukakan oleh para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa penempatan pegawai adalah pemberian tugas dan fungsi pada suatu posisi (jabatan) kepada seorang pegawai berdasarkan atau disesuaikan dengan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan/keahlian serta mampu mempertanggung jawabkan pelaksanaan tugas dan fungsinya.

Untuk menempatkan pegawai pada suatu posisi (jabatan), baik itu pegawai baru maupun pegawai lama harus mempertimbangkan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kelangsungan organisasi (perusahaan). *Sastrohadiwiryo (2005: 163)* mengemukakan faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam menempatkan pegawai pada suatu posisi (jabatan) diantaranya: (1) prestasi akademis, (2) pengalaman, (3) kesehatan fisik dan mental, (4) status perkawinan, dan (5) usia/umur.

Selanjutnya, *Wahyudi* dalam *Yuniarsih dan Suwanto (2016: 117)* mengatakan bahwa penempatan pegawai tidak hanya dilakukan untuk pegawai baru, namun dapat dilakukan pula untuk pegawai lama. Untuk itu, beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan pegawai:

1. Pendidikan, yakni pendidikan minimum yang disyaratkan yaitu menyangkut: (a) pendidikan yang seharusnya, artinya pendidikan yang harus dijalankan syarat, (b) pendidikan alternatif, yaitu pendidikan lain apabila terpaksa, dengan tambahan latihan tertentu dapat mengisi syarat pendidikan yang seharusnya.
2. Pengetahuan kerja, yakni pengetahuan kerja yang harus dimiliki oleh seorang tenaga kerja agar dapat melakukan kerja dengan wajar. Pengalaman kerja ini sebelum ditempatkan dan yang harus diperoleh pada waktu ia bekerja dalam pekerjaan tersebut.
3. Keterampilan kerja, yakni kecakapan/keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang hanya diperoleh dalam praktek. Keterampilan kerja ini dapat dikelompokkan dalam 3 (tiga) kategori: (a)

keterampilan mental, seperti menganalisa data, membuat keputusan, menghitung, menghafal, dan lain-lain, (b) keterampilan fisik, seperti memutar roda, mencangkul, menggergaji, dan lain-lain, dan (c) keterampilan sosial, seperti mempengaruhi orang lain, berpidato, menawarkan barang, dan lain-lain.

4. Pengalaman kerja, yakni pengalaman seorang tenaga kerja untuk melakukan pekerjaan tertentu. Pengalaman kerja ini dinyatakan dalam: (a) pekerjaan yang harus dilakukan dan (b) lamanya melakukan pekerjaan tersebut.

Cahyati (2018) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi penempatan karyawan sebagai berikut:

1. Pertumbuhan perusahaan. Pertumbuhan bisnis atau perkembangan kondisi pemerintahan umumnya menyebabkan terjadinya pengisian posisi pekerjaan baru, baik melalui promosi karyawan yang sudah ada atau yang baru sama sekali. Hal ini karena adanya pengaruh ekspansi bisnis yang mampu menciptakan posisi pekerjaan baru. Tentu saja proses tersebut sangat didukung oleh keadaan stabilitas sosial-ekonomi-politik dalam dan luar negeri.
2. Reorganisasi. Sebuah restrukturisasi pokok dari sebuah perusahaan akan menghasilkan jenis yang beragam dalam hal kegiatan-kegiatan personal, misalnya jika terjadi merger dan reorganisasi perusahaan. Pembelian atau penjualan perusahaan atau merger dengan perusahaan lain akan mempengaruhi aktivitas departemen SDM, seperti rancangan pekerjaan, kompensasi, manfaat, hubungan pekerja, dan program pensiun dini. Ujung-ujungnya adalah mempengaruhi keputusan karyawan.
3. Kecenderungan ekonomi umum. Satu konsekuensi dari pengaruh menurunnya pertumbuhan ekonomi adalah secara signifikan akan menurunkan ketersediaan pekerjaan, baik bagi mereka/karyawan yang permanen dan temporer, serta sekaligus bagi pencari kerja. Resesi ekonomi akan mengakibatkan

terjadinya pengangguran besar-besaran. Sebaliknya, jika kondisi ekonomi keseluruhan, semakin membaik, rekrutmen, dan seleksi karyawan baru.

4. Atrisi. Pengurangan karyawan yang disebabkan terjadinya terminasi, pengunduran diri, pensiun, pengalihan keluar dari unit bisnis, dan 18 meninggal disebut atrisi. Secara khusus, program pensiun dini telah meningkat selama terjadinya penurunan aktivitas usaha dan kelambanan aktivitas ekonomi. Dalam situasi tersebut para karyawan berada pada posisi tertekan dan terjadilah pemangkasan kelebihan karyawan (rasionalisasi).

Siswanto (2002) mengemukakan faktor-faktor yang perlu dipertimbangan dalam penempatan seorang pegawai/karyawan adalah:

1. Faktor prestasi akademik. Faktor prestasi akademik yang telah dicapai oleh karyawan selama mengikuti jenjang pendidikan harus mendapat pertimbangan dalam menempatkan dimana karyawan yang bersangkutan harus melaksanakan tugas dan tanggung jawab serta wewenang dan tanggung jawab.
2. Faktor pengalaman. Pengalaman para karyawan sejenis yang telah dialami sebelumnya, perlu mendapat pertimbangan dalam rangka penempatan karyawan. Pengalaman bekerja banyak memberikan kecenderungan bahwa karyawan memiliki keahlian dan keterampilan kerja yang relatif tinggi. Sebaliknya rendah tingkat keahlian dan keterampilannya.
3. Faktor kesehatan fisik dan mental. Faktor kesehatan fisik dan mental perlu mendapatkan pertimbangan dalam penempatan karyawan, meskipun kurang akurat terhadap tingkat kepercayaan hasil tes kesehatan dilakukan terutama kondisi fisik, namun secara sepintas dapat dilihat kondisi fisik karyawan yang bersangkutan untuk dipertimbangan pada tempat mana dia diberikan tugas dan pekerjaan yang cocok baginya berdasarkan kondisi yang dimilikinya.

4. Faktor sikap. Sikap merupakan bagian hakiki dari kepribadian seseorang. Dalam perpenempatan karyawan faktor sikap hendaknya menjadi pertimbangan bagi manajer sumber daya manusia, karena hal tersebut akan berpengaruh secara langsung baik bagi individu dan perusahaan maupun bagi masyarakat sebagai pengguna jasa dari perusahaan itu sendiri.
5. Faktor status perkawinan. Untuk mengetahui status perkawinan karyawan kerja adalah hal yang penting. Dengan mengetahui status perkawinannya dapat ditentukan, dimana seseorang akan ditempatkan. Misalnya karyawan yang belum menikah ditempatkan di cabang perusahaan di luar kota dan sebaliknya karyawan yang sudah menikah ditempatkan pada perusahaan di dalam kota dimana keluarganya bertempat tinggal.
6. Faktor usia/umur. Faktor usia/umur perlu dipertimbangkan dengan maksud untuk menghindari rendahnya produktifitas yang dihasilkan oleh karyawan yang bersangkutan. Biasanya karyawan yang usianya sudah tua akan memiliki tingkat produktifitas yang lebih rendah dibandingkan dengan karyawan yang usianya lebih rendah.

Selain faktor-faktor yang dapat mempengaruhi penempatan pegawai ada suatu posisi (jabatan), adalah satu hal penting lainnya dalam hal penempatan pegawai adalah proses penempatan pegawai tersebut. *Siagian (2002)* mengemukakan bahwa proses penempatan melalui proses sebagai berikut:

1. Promosi. Promosi adalah apabila seseorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan yang lebih tinggi dan penghasilannya lebih besar pula, Seseorang pegawai dipindahkan dari suatu pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar.
2. Mutasi/transfer. Mutasi/transfer adalah pemindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan yang lain yang

memiliki tanggung jawab yang sama dan level yang sama. Dalam hal penempatan mutasi/transfer dapat mengambil salah satu dari dua bentuk: (a) penempatan seorang pada tugas baru dengan tanggung jawab hirarki jabatan dan penghasilan yang relatif sama dengan status dahulu, dan (b) alih tugas penempatan karyawan yang tidak mengalami perubahan.

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

Dalam hal promosi, *Marihot (2006)* mengemukakan bahwa promosi adalah kenaikan jabatan, menerima kekuasaan dan tanggung jawab lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya. Terdapat 2 (dua) kriteria utama dalam meleakukan promosi, yakni: (1) promosi didasarkan pada prestasi kerja, dan (2) promosi didasarkan pada senioritas.

Hal penting lainnya dalam enempatan pegawai ada suatu posisi (jabatan) adalah pelaksanaan penempatan pegawai. Sedarmayanti (2017: 63) mengemukakan bahwa dengan penempatan SDM yang tepat tidak saja menguntungkan organisasi/perusahaan, tetapi juga menguntungkan SDM itu sendiri. Keuntungan bagi organisasi/perusahaan dengan menempatkan SDM yang tepat adalah:

1. Organisasi (perusahaan) dapat mengisi lowongan pekerjaan.
2. Organisasi (perusahaan) dapat meningkatkan semangat dan gairah kerja.
3. Organisasi (perusahaan) memperoleh ide baru dalam mengembangkan perusahaan, dan
4. Terdapat suasana kerja harmonis karena orang bekerja sesuai bidangnya.

Nugraha dkk (2017) menyatakan penempatan pegawai adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan. Lebih lanjut, *Nugraha* mengemukakan beberapa indikator penempatan kerja sebagai berikut:

1. Kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktivitas mental berpikir, menalar, dan memecahkan masalah.
2. Kecakapan yang diperlukan semua orang, baik mereka yang bekerja, belum bekerja, tidak bekerja maupun mereka yang masih menempuh pendidikan
3. Keahlian kemahiran atau kepandaian dalam sesuatu bidang kepakaran.

Dalam penempatan pegawai ada suatu posisi (jabatan) bukan tanpa masalah. *Rivai (2015: 157)* mengemukakan terdapat 3 (tiga) hal yang mendasari keputusan penempatan bagi SDM yaitu: efektivitas, tuntutan hukum, dan prevensi PHK.

1. Efektivitas. Penempatan yang harus mampu meminimalisasi kemungkinan terjadinya kekacauan bagi karyawan dan perusahaan
2. Tuntutan hukum. Hubungan kerja yang tidak baik didasarkan pada kontrak resmi tertulis disebut hubungan kerja sukarela dan dilanjutkan dengan persetujuan. Kedua pihak harus memberitahukan apabila hubungan itu berakhir.
3. Pencegahan separasi salah satu bidang kreatif MSDM adalah upaya pencegahan separasi.

Kebijakan dan Praktek Seleksi Pegawai Sektor Publik

Kebijakan dan praktek seleksi pegawai sektor publik di Indonesia saat ini berdasarkan pada UU/5/2014 tentang ASN dan PP/11/2017 tentang Manajemen PNS. *Pasal 52 UU/5/2014* dan *Pasal 2 PP/11/2017* menyatakan bahwa manajemen ASN meliputi manajemen PNS dan manajemen PPPK.

1. Proses Seleksi Calon PNS dan PNS

Pasal 55 UU/5/2014) menyatakan bahwa Manajemen PNS meliputi: (1) penyusunan dan penetapan kebutuhan, (2) pengadaan, (3) pangkat dan jabatan; (4) pengembangan karier, (5) pola karier, (6) promosi, (7) mutasi, (8) penilaian kinerja, (9) penggajian dan tunjangan, (10) penghargaan, (11) disiplin, (12) pemberhentian, (13) jaminan pensiun dan jaminan hari tua, dan (14) perlindungan.

Dalam hal pengadaan PNS, khususnya seleksi pengadaan PNS, penyelenggaraan seleksi pengadaan PNS oleh Instansi Pemerintah melalui penilaian secara objektif berdasarkan kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan lain yang dibutuhkan oleh jabatan, dan penyelenggaraan seleksi pengadaan PNS terdiri dari 3 (tiga) tahap, meliputi: (1) seleksi administrasi, (2) seleksi kompetensi dasar (SKD), dan (3) seleksi kompetensi bidang (SKB). Seleksi administrasi dilakukan untuk mencocokkan antara persyaratan administrasi dengan dokumen pelamaran yang disampaikan oleh pelamar. Sedangkan seleksi kompetensi dasar dilakukan untuk menilai kesesuaian antara kompetensi dasar yang dimiliki oleh pelamar dengan standar kompetensi dasar PNS. Adapun standar kompetensi dasar meliputi: karakteristik pribadi, intelegensia umum, dan wawasan kebangsaan. Sementara itu, seleksi kompetensi bidang dilakukan untuk menilai kesesuaian antara kompetensi bidang yang dimiliki oleh pelamar dengan standar kompetensi bidang sesuai kebutuhan Jabatan. (*Pasal 62 UU/5/2014 dan Pasl 26/PP/11/2017*).

Pengadaan PNS di Instansi Pemerintah dilakukan berdasarkan pada penetapan kebutuhan PNS. Untuk menjamin kualitas PNS, pengadaan PNS dilakukan secara nasional. Pengadaan PNS merupakan kegiatan untuk mengisi kebutuhan: (1) Jabatan Administrasi, khusus pada Jabatan Pelaksana, (2) Jabatan Fungsional Keahlian, khusus pada JF ahli pertama dan JF ahli muda, dan (3) Jabatan Fungsional

Keterampilan, khusus pada JF pemula dan terampil.
(Pasal 15-16 PP/11/2017)

Peserta yang lolos seleksi diangkat menjadi calon PNS. Pengangkatan calon PNS ditetapkan dengan keputusan Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK). Selanjutnya, Calon PNS wajib menjalani masa percobaan. Masa percobaan dilaksanakan melalui proses pendidikan dan pelatihan terintegrasi untuk membangun integritas moral, kejujuran, semangat dan motivasi nasionalisme dan kebangsaan, karakter kepribadian yang unggul dan bertanggung jawab, dan memperkuat profesionalisme serta kompetensi bidang. Masa percobaan bagi calon PNS dilaksanakan selama 1 (satu) tahun. Instansi Pemerintah wajib memberikan pendidikan dan pelatihan kepada calon PNS selama masa percobaan. (Pasal 63-64 UU/5/2014)

Calon PNS yang diangkat menjadi PNS harus memenuhi persyaratan: (1) lulus pendidikan dan pelatihan, dan (2) sehat jasmani dan rohani (syarat sehat jasmani bagi penyandang disabilitas disesuaikan dengan kebutuhan pelaksanaan pekerjaan). Calon PNS yang telah memenuhi persyaratan diangkat menjadi PNS oleh PPK sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Sedangkan calon PNS yang tidak memenuhi ketentuan diberhentikan sebagai calon PNS. (Pasal 65 UU/5/2014).

Secara teknis operasional pengadaan PNS di Indonesia bahwa dalam rangka menjamin obyektifitas pengadaan PNS secara nasional, Menteri membentuk panitia seleksi nasional pengadaan PNS. Panitia seleksi nasional pengadaan PNS diketuai oleh Kepala BKN. Panitia seleksi nasional pengadaan PNS terdiri atas unsur:

- a. Kementerian yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pendayagunaan aparatur Negara,

- b. Kementerian yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pemerintahan dalam negeri,
- c. Kementerian yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang keuangan,
- d. Kementerian yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pendidikan,
- e. Badan Kepegawaian Negara (BKN),
- f. Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), dan/atau
- g. Kementerian atau lembaga terkait (*Pasal 17 PP/11/2017*).

Panitia seleksi nasional pengadaan PNS ini mempunyai tugas:

- a. Mendesain sistem seleksi pengadaan PNS
- b. Menyusun soal seleksi kompetensi dasar
- c. Mengoordinasikan instansi pembina JF dalam penJrusunan materi seleksi kompetensi bidang
- d. Merekomendasikan kepada Menteri tentang ambang batas kelulusan seleksi kompetensi dasar untuk setiap Instansi Pemerintah
- e. Melaksanakan seleksi kompetensi dasar bersama-sama dengan Instansi Pemerintah
- f. Mengolah hasil seleksi kompetensi dasar
- g. Mengawasi pelaksanaan seleksi kompetensi dasar dan seleksi kompetensi bidang
- h. Menetapkan dan menyampaikan hasil seleksi kompetensi dasar dan mengintegrasikan hasil seleksi kompetensi dasar dan seleksi kompetensi bidang, dan
- i. Mengevaluasi dan mengembangkan sistem pengadaan PNS. (*Pasal 17 PP/11/2017*).

Selanjutnya, dalam rangka pelaksanaan pengadaan PNS di Instansi Pemerintah, PPK membentuk panitia

seleksi instansi pengadaan PNS. Panitia seleksi instansi pengadaan PNS diketuai oleh Pejabat yang Berwenang (PyB). Panitia seleksi instansi pengadaan PNS terdiri atas unsur: (1) unit kerja yang membidangi kepegawaian, (2) unit kerja yang membidangi pengawasan, (3) unit kerja yang membidangi perencanaan, (4) unit kerja yang membidangi keuangan, dan/atau (5) unit kerja lain yang terkait. Adapun tugas panitia seleksi instansi pengadaan PNS adalah:

- a. Menyusun jadwal pelaksanaan seleksi pengadaan PNS
- b. Mengumumkan jenis Jabatan yang lowong, jumlah PNS yang dibutuhkan, dan persyaratan pelamaran,
- c. Melakukan seleksi administrasi terhadap berkas lamaran dan dokumen persyaratan lainnya sebagaimana tercantum dalam pengumuman,
- d. Menyiapkan sarana pelaksanaan seleksi kompetensi dasar dan seleksi kompetensi bidang;
- e. Melaksanakan seleksi kompetensi dasar bersamasama dengan panitia seleksi nasional pengadaan PNS
- f. Melaksanakan seleksi kompetensi bidang
- g. Mengumumkan hasil seleksi administrasi, hasil seleksi kompetensi dasar, dan hasil seleksi kompetensi bidang, dan
- h. Mengusulkan hasil seleksi tes kompetensi bidang kepada panitia seleksi nasional. (*Pasal 18 PP/11/2017*).

Pengadaan PNS dilakukan melalui tahapan: (1) perencanaan, (2) pengumuman lowongan, (3) pelamaran, (4) seleksi, (5) pengumuman hasil seleksi, (6) pengangkatan calon PNS dan masa percobaan calon PNS, dan (7) pengangkatan menjadi PNS. Selanjutnya, Panitia seleksi nasional pengadaan PNS dan panitia seleksi instansi pengadaan PNS

menyusun dan menetapkan perencanaan pengadaan PNS. Perencanaan pengadaan paling sedikit meliputi: (1) jadwal pengadaan PNS, dan (2) prasarana dan sarana pengadaan PNS (*Pasal 19-20 PP/11/2017*)

Panitia seleksi nasional pengadaan PNS mengumumkan lowongan Jabatan PNS secara terbuka kepada masyarakat. Pengumuman tersebut paling sedikit memuat: (1) nama Jabatan, (2) jumlah lowongan Jabatan, (3) kualifikasi pendidikan, dan (4) Instansi Pemerintah yang membutuhkan Jabatan PNS. Panitia seleksi instansi pengadaan PNS mengumumkan lowongan Jabatan PNS secara terbuka kepada masyarakat berdasarkan pengumuman lowongan oleh panitia seleksi nasional pengadaan PNS. Pengumuman ini dilaksanakan paling singkat 15 (lima belas) hari kalender. Pengumuman tersebut paling sedikit memuat: (1) nama Jabatan, (2) jumlah lowongan Jabatan, (3) unit kerja penempatan, (4) kualifikasi pendidikan, (5) alamat dan tempat lamaran ditujukan, (6) jadwal tahapan seleksi, dan (7) syarat yang harus dipenuhi oleh setiap pelamar. (*Pasal 21-22 PP/11/2017*)

Adapun persyaratan yang harus dipenuhi oleh setiap pelamar PNS juga diatur sedemikian rupa untuk mewujudkan bahwa setiap warga negara Indonesia mempunyai kesempatan yang sama untuk melamar menjadi PNS. Beberapa persyaratan yang harus dienuhi adalah:

- a. Usia paling rendah 18 (delapan belas) tahun dan paling tinggi 35 (tiga puluh lima) tahun pada saat melamar (batas usia dapat dikecualikan bagi Jabatan tertentu, yaitu paling tinggi 40 (empat puluh) tahun. Jabatan tertentu tersebut ditetapkan oleh Presiden).
- b. Tidak pernah dipidana dengan pidana penjara berdasarkan putusan pengadilan yang sudah mempunyai kekuatan hukum tetap karena melakukan tindak pidana dengan pidana penjara 2 (dua) tahun atau lebih

- c. Tidak pernah diberhentikan dengan hormat tidak atas permintaan sendiri atau tidak dengan hormat sebagai PNS, prajurit Tentara Nasional Indonesia, anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia, atau diberhentikan tidak dengan hormat sebagai pegawai swasta;
- d. Tidak berkedudukan sebagai calon PNS, PNS, prajurit Tentara Nasional Indonesia, atau anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia
- e. Tidak menjadi anggota atau pengurus partai politik atau terlibat politik praktis
- f. Memiliki kualifikasi pendidikan sesuai dengan persyaratan Jabatan
- g. Sehat jasmani dan rohani sesuai dengan persyaratan Jabatan yang dilamar
- h. Bersedia ditempatkan di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia atau negara lain yang ditentukan oleh Instansi Pemerintah, dan
- i. Persyaratan lain sesuai kebutuhan Jabatan yang ditetapkan oleh PPK.

Setiap pelamar wajib memenuhi dan menyampaikan semua persyaratan pelamaran yang tercantum dalam pengumuman. Selanjutnya, setiap pelamar berhak untuk memperoleh informasi tentang seleksi pengadaan PNS dari Instansi Pemerintah yang akan dilamar. Penyampaian semua persyaratan pelamaran diterima paling lama 10 (sepuluh) hari kerja sebelum pelaksanaan seleksi. (*Pasal 23-24-25 PP/11/2017*)

Panitia seleksi instansi pengadaan PNS melaksanakan seleksi administrasi terhadap seluruh dokumen pelamaran yang diterima. Panitia seleksi instansi pengadaan PNS wajib mengumumkan hasil seleksi administrasi secara terbuka. Dalam hal dokumen pelamaran tidak memenuhi persyaratan administrasi, pelamar dinyatakan tidak lulus seleksi administrasi. Pelamar yang lulus seleksi administrasi mengikuti seleksi kompetensi dasar. Seleksi kompetensi dasar

dilaksanakan oleh panitia seleksi instansi pengadaan PNS bersama panitia seleksi nasional pengadaan PNS. Pelamar dinyatakan lulus seleksi kompetensi dasar apabila memenuhi nilai ambang batas minimal kelulusan yang ditentukan dan berdasarkan peringkat nilai. Adapun pelamar yang dinyatakan lulus seleksi kompetensi dasar, mengikuti seleksi kompetensi bidang. Seleksi kompetensi bidang dilaksanakan oleh panitia seleksi instansi pengadaan PNS. Jumlah peserta yang mengikuti seleksi kompetensi bidang ditentukan paling banyak 3 (tiga) kali jumlah kebutuhan masing-masing Jabatan berdasarkan peringkat nilai seleksi kompetensi dasar. Dalam hal diperlukan, panitia seleksi instansi pengadaan PNS dapat melakukan uji persyaratan fisik, psikologis, dan/atau kesehatan jiwa dalam pelaksanaan seleksi kompetensi bidang sesuai dengan persyaratan Jabatan pada Instansi Pemerintah. *(Pasal 27-28-29-30 PP/11/2017).*

Hasil seleksi kompetensi bidang disampaikan oleh panitia seleksi instansi pengadaan PNS kepada panitia seleksi nasional pengadaan PNS. Panitia seleksi nasional pengadaan PNS menetapkan hasil akhir seleksi berdasarkan integrasi dari hasil seleksi kompetensi dasar dan hasil seleksi kompetensi bidang. Setelah itu, PPK mengumumkan pelamar yang dinyatakan lulus seleksi pengadaan PNS secara terbuka, berdasarkan penetapan hasil akhir seleksi *(Pasal 31 PP/11/2017).*

2. Proses Seleksi PPPK

Sama dengan proses seleksi CPN dan PNS, proses seleksi PPPK juga memiliki proses khusus (tersendiri). Pasal 93 UU/5/1014 bahwa manajemen PPPK meliputi: (1) penetapan kebutuhan, (2) pengadaan, (3) penilaian kinerja, (4) penggajian dan tunjangan, (5) pengembangan kompetensi, (6) pemberian penghargaan, (7) disiplin, (8) pemutusan hubungan perjanjian kerja, dan (9) perlindungan.

Setiap warga negara Indonesia mempunyai kesempatan yang sama untuk melamar menjadi calon PPPK setelah memenuhi persyaratan. Pengadaan calon PPPK ini merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan pada Instansi Pemerintah. Pengadaan calon PPPK dilakukan melalui tahapan perencanaan, pengumuman lowongan, pelamaran, seleksi, pengumuman hasil seleksi, dan pengangkatan menjadi PPPK. Penerimaan calon PPPK dilaksanakan oleh Instansi Pemerintah melalui penilaian secara objektif berdasarkan kompetensi, kualifikasi, kebutuhan Instansi Pemerintah, dan persyaratan lain yang dibutuhkan dalam jabatan. Pengangkatan calon PPPK ditetapkan dengan keputusan PPK. Masa perjanjian kerja paling singkat 1 (satu) tahun dan dapat diperpanjang sesuai kebutuhan dan berdasarkan penilaian kinerja. PPPK ini tidak dapat diangkat secara otomatis menjadi calon PNS. Untuk diangkat menjadi calon PNS, PPPK harus mengikuti semua proses seleksi yang dilaksanakan bagi calon PNS dan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. *(Pasal 95-96-97-98-99 UU/5/2014).*

Kebijakan dan Praktek Penempatan Pegawai Sektor Publik

Kebijakan penempatan pegawai sektor publik sama dengan kebijakan pengadaan (seleksi) pegawai sektor publik yakni berdasarkan pada UU/5/2014 tentang ASN dan PP/11/2017 tentang Manajemen PNS. Sebagaimana diketahui bersama bahwa pegawai sektor publik yang dimaksud adalah ASN. ASN terdiri atas PNS dan PPPK. Untuk PNS dan PPPK dalam penempatan pertamanya, didasarkan pada formasi yang diisi pada saat mengikuti pengadaan (seleksi) dan dinyatakan lulus sebagai CPNS-PNS dan PPPK. Selanjutnya, penempatan PNS dan PPPK didasarkan pada jabatan PNS yang terdiri atas 3 (tiga) yakni: (1) jabatan administrator (JA), (2) jabatan fungsional (JF), dan (3) jabatan pimpinan tinggi (JPT) *(Pasal 47/PP/11/2017).*

Adapun jenjang JA dari yang paling tinggi ke yang paling rendah terdiri atas: (1) Jabatan administrator; (2) Jabatan pengawas; dan (3) Jabatan pelaksana. Pejabat administrator bertanggung jawab memimpin pelaksanaan seluruh kegiatan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan. Pejabat pengawas bertanggung jawab mengendalikan pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh pejabat pelaksana. Pejabat pelaksana bertanggung jawab melaksanakan kegiatan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan. *(Pasal 50-51/PP/11/2017)*.

Selanjutnya, Pejabat Fungsional berkedudukan dibawah 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 memberikan pelayanan fungsional yang berdasarkan pada keahlian dan keterampilan tertentu. Kategori JF terdiri atas: (1) JF keahlian; dan (2) JF keterampilan. Jenjang JF keahlian terdiri atas: (1) ahli utama; (2) ahli madya; (3) ahli muda; dan (4) ahli pertama, sedangkan jenjang JF keterampilan terdiri atas: (1) penyelia; (2) mahir; (3) terampil; dan (4) pemula. *(Pasal 67-68-69/PP/11/2017)*.

Sementara itu, jenjang JPT terdiri atas: (1) JPT utama, (2) JPT madya, dan (3) JPT pratama. JPT berfungsi memimpin dan memotivasi setiap Pegawai ASN pada Instansi Pemerintah. JPT utama, JPT madya, dan JPT pratama diisi dari kalangan PNS. Setiap PNS yang memenuhi syarat mempunyai kesempatan yang sama untuk mengisi JPT yang lowong. Pengisian JPT utama, JPT madya dan JPT Pratama di Kementerian, Lembaga Pemerintah Non Kementerian (K/LPNK), kesekretariatan lembaga negara, lembaga nonstruktural, dan Instansi Daerah dilakukan secara terbuka dan kompetitif di kalangan PNS sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan. Pengisian JPT tersebut dilakukan melalui tahapan: (1) perencanaan; (2) pengumuman lowongan; (3) pelamaran; (4) seleksi; (5). pengumuman hasil seleksi; dan (6) penetapan dan pengangkatan. *(Pasal 102-103-105 UU/5/2014, Pasal 110-113/PP/11/2017)*.

Pengisian JPT juga dapat dilakukan karena penataan organisasi. Dalam hal terjadi penataan organisasi Instansi Pemerintah yang mengakibatkan adanya pengurangan JPT, penataan Pejabat Pimpinan Tinggi dapat dilakukan melalui uji kompetensi dari pejabat yang ada oleh panitia seleksi. Kemudian, dalam hal pelaksanaan penataan Pejabat Pimpinan Tinggi tidak memperoleh calon pejabat pimpinan tinggi yang memiliki kompetensi sesuai, pengisian JPT dilakukan melalui Seleksi Terbuka. *(Pasal 130/PP/11/2017)*

Selain proses penempatan pertama PNS, penempatan PNS selanjutnya dilakukan melalui manajemen pengembangan karir PNS yang dilakukan melalui mutasi dan/atau promosi. Pengembangan karir PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan Instansi Pemerintah. Pengembangan karir dilakukan melalui manajemen pengembangan karir dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas. Pengembangan karir dilakukan oleh PPK melalui manajemen pengembangan karir dalam rangka penyesuaian kompetensi dan pola karir. Manajemen pengembangan karir ini diselenggarakan di tingkat: (1) instansi, dan (2) nasional. Selain itu, Selain mutasi dan/atau promosi, pengembangan karir dapat dilakukan melalui penugasan khusus. *(Pasal 176-177-178/PP/11/2017)*.

Dalam hal mutasi, Instansi Pemerintah menyusun perencanaan mutasi PNS di lingkungannya. Setiap PNS dapat dimutasi tugas dan/atau lokasi dalam 1 (satu) Instansi Pusat, antar-Instansi Pusat, 1 (satu) Instansi Daerah, antar-Instansi Daerah, antar Instansi Pusat dan Instansi Daerah, dan ke perwakilan Negara Kesatuan Republik Indonesia di luar negeri. Mutasi tersebut dilakukan paling singkat 2 (dua) tahun dan paling lama 5 (lima) tahun. Mutasi ini dilakukan atas dasar kesesuaian antara kompetensi PNS dengan persyaratan Jabatan, klasifikasi Jabatan dan pola karir, dengan memperhatikan kebutuhan organisasi. Mutasi PNS dilakukan dengan memperhatikan prinsip larangan konflik kepentingan. Selain mutasi karena tugas

dan/atau lokasi sebagaimana diuraian di atas, PNS dapat mengajukan mutasi tugas dan/atau lokasi atas permintaan sendiri. *(Pasal 197 PP/11/2017)*

Dalam hal promosi, promosi merupakan bentuk pola karier yang dapat berbentuk vertikal atau diagonal. PNS dapat dipromosikan di dalam dan/atau antar JA dan JF keterampilan, JF ahli pertama, dan JF ahli muda sepanjang memenuhi persyaratan Jabatan, dengan memperhatikan kebutuhan organisasi. Dalam hal instansi belum memiliki kelompok rencana suksesi, promosi dalam JA dapat dilakukan melalui seleksi internal oleh panitia seleksi yang dibentuk oleh PPK. PNS yang menduduki Jabatan administrator dan JF ahli madya dapat dipromosikan ke dalam JPT pratama sepanjang memenuhi persyaratan Jabatan, mengikuti, dan lulus seleksi terbuka, dengan memperhatikan kebutuhan organisasi. PNS yang menduduki JF ahli utama dapat dipromosikan ke dalam JPT madya sepanjang memenuhi persyaratan Jabatan, mengikuti, dan lulus seleksi terbuka, dengan memperhatikan kebutuhan organisasi. *(Pasal 198 PP/11/2017)*

Daftar Pustaka

- Ambar T Sulistiyani dan Rosidah., 2003, Manajemen Sumber Daya Manusia, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi., 2002, Manajemen Sumber Daya Manusia, Grasindo, Jakarta.
- ., 2005, Manajemen Sumber Daya Manusia, Grasindo, Jakarta.
- Hasibuan., Malayu S.P., 1994, Manajemen Sumber Daya Manusia: Dasar dan Kunci Keberhasilan, CV Masagung, Jakarta.
- ., 2007, Manajemen Dasar: Pengertian dan Masalah, PT Bumi Aksara, Jakarta.
- ., 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia, PT Bumi Aksara, Jakarta.
- ., 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi, BumiAksara, Jakarta.
- Heru Susilo., 2015, Seleksi dan Penempatan Kerja, <http://herususilofia.lecture.ub.ac.id/files/2015/03/seleksi-dan-penempatan-kerja-placement.pdf>
- Humaeroh, Heru Susilo, dan Arik Prasetya. 2015. "Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dan Dampaknya Terhadap Motivasi Kerja (Studi pada Karyawan PT Krakatau Steel (Persero) Tbk.)". Jurnal Administrasi Bisnis.Vol.27 No.2. [administrasibisnis. studentjournal.ub.ac.id](http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id)
- I Komang Ardana, dkk., 2012, Manajemen Sumber Daya Manusia, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Mangkurawira, Syafri., 2004, Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Marwansyah., 2016, Manajemen Sumber Daya Manusia, Alfabeta, Bandung.
- Rachmawati, Ike Kusdiyah., 2008, Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit Andi, Yogyakarta.

- Rivai Zainal, Veithzal., dkk, 2015, Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan . Edisi ke-7. Depok: PT RAJAGRAFINDO.
- Sastrohadiwiryono, Siswanto., 2003, Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, Pendekatan Administrasi dan Operasional, Bumi Aksara, Jakarta.
- Sedarmayanti, 2017. Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Bandung: PT RefikaAditama.
- Siswanto, Bejo., 1989, Manajemen Tenaga Kerja: Ancangan dalam Pendayagunaan dan Pengembangan Unsur Tenaga Kerja, Cetakan Kedua, Sinar Baru, Bandung.
- Siswanto., 2002, Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, Bumi Aksara, Jakarta.
- Sondang P. Siagian., 2015, Manajemen Sumber Daya Manusia, PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Wilson Bangun., 2012, Manajemen Sumber Daya Manusia, Erlangga, Jakarta.
- Yuniarsih, Tjutuju & Suwanto. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian. Bandung: Alfabeta.
- Undang-Undang Nomo5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil

Profil Penulis



Dr. Alam Tauhid Syukur, S.Sos, M.Si.

Lahir di Bulukumba, 08 Juli 1975. Menyelesaikan pendidikan Sarjana Ilmu Administrasi Negara di FISIPOL Universitas Hasanuddin tahun 1997. Tahun 2000 menyelesaikan studi Magister Administrasi Pembangunan di Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin. Pada tahun 2005 menjadi Dosen STIA LAN Makassar yang telah berubah menjadi Politeknik STIA LAN Makassar. Pendidikan Doktor Ilmu Administrasi Publik di Universitas Hasanuddin tahun 2008-2013..

Beberapa jabatan yang telah dan sementara diemban di Politeknik STIA LAN Makassar diantaranya: Sekretaris Jurusan Ilmu Administrasi 2009-2012, Ketua Prodi S1 Ilmu Administrasi Negara/Publik 2013-2018, Ketua Prodi Sarjana Terapan Administrasi Pembangunan Negara 2017-2020, dan Kepala Pusat Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (P3M): 2020-Sekarang.

Disamping itu, beberapa artikel ilmiah yang ditulis pada **Jurnal Administrasi Negara Politeknik STIA LAN Makassar** diantaranya: Kepemimpinan Birokrasi dan Dinamika Konflik Pemerintah Kota Kendari dan Konsep dan Perspektif Teori Birokrasi (2011), Dampak Pembentukan Kabupaten Mamasa Provinsi Sulawesi Barat Terhadap Peningkatan Kesejahteraan Rakyat (2012), Konsep dan Tujuan Desentralisasi: Sebuah Kajian Teoritis (2013). **Jurnal Adminisrasi Publik Puslatbang KMP LAN Makassar**: Dashboard Pemimpin Reformasi Birokrasi: Mengukur Kepemimpinan Nurdin Abdullah dalam Melakukan Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Kabupaten Bantaeng (2015). **Jurnal Inovasi dan Pelayanan Publik Makassar Balitbangda Kota Makassar**: Model Pelayanan Penyerahan Fasilitas Umum dan Fasilitas Sosial dari Pengembang Perumahan ke Pemerintah Kota Makassar (2019). **Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik Universitas Muhammadiyah Sidoarjo (JKMP Umsida)**: Penataan Kelembagaan Penyuluh Perikanan dan Dampaknya terhadap Administrasi Kepegawaian di Lingkungan Kementerian Kelautan dan Perikanan (2022). **Proceedings**: National Institute of Public Administration Republic of Indonesia, International Seminar, Reconstructing Public Administration Reform to Build World Class Government, Judul: Brigade Siaga Bencana 113 Call Pemerintah Kabupaten Bantaeng: Best Practices Inovasi

Pelayanan Publik dan Whole of Government (2017), Conference Proceedings, The 1st International Conference on Governance, Public Administration and Social Sciences (ICoGPASS) Towards Dynamic Governance and Sustainable Development, Judul: Public Sector Innovation of Local Government of North Luwu District "Graduate Teaching Program" in Remote Area (2018) dan The 3rd International Conference on Governance, Public Administration and Social Sciences (ICoGPASS), Transforming Post Covid-19 Governance In Dynamic Society: Industry, Accountability, Sustainability, Digitalization, Judul: The Implementation of Bureaucratic Reform by the Local Government of Pinrang Regency (2022)

Email Penulis: alamtauhidsyukur75@gmail.com

TINDAKAN AFIRMASI DALAM MSDM SEKTOR PUBLIK

Dr. H. Nawir Rahman, S.E., M.Si.
UNIVERSITAS PATOMPO

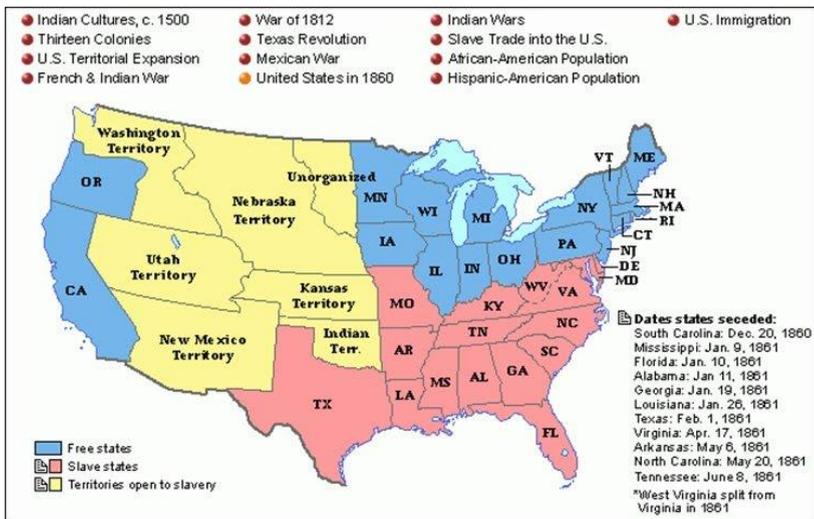
Sejarah Tindakan Afirmatif

Terry Anderson (2004) dalam bukunya *The Pursuit of Fairness: A History of Affirmative Action*, mengungkapkan bahwa tindakan afirmatif memegang kunci untuk keberhasilan di Amerika Serikat dalam memberikan kualitas pendidikan tinggi, lapangan kerja, dan bisnis. Keberhasilan tersebut tentu saja memiliki dinamika yang cukup panjang. Amerika Serikat tidak serta merta terbentuk dan beriringan dengan tindakan afirmatif. Terdapat banyak sekali peristiwa-peristiwa yang kemudian melahirkan gagasan mengenai tindakan afirmatif. Beberapa isu sentral dalam kelahiran tindakan afirmatif ialah isu perbudakan, kebijakan segregasi, dan rasisme berdasarkan warna (kulit).

Perbudakan telah eksis di Amerika Serikat selama 250 tahun (Morgan, 2005). Pada akhir Agustus 1619, 20-30 orang Afrika yang diperbudak mendarat di Point Comfort, Virginia (Morgan, 2005). Pada tahun 1776, Thomas Jefferson membacakan *Declaration of Independent* yang salah satunya membicarakan mengenai kecaman atas perbudakan yang kemudian melahirkan peristiwa yang dikenal sebagai Revolusi Amerika (Krisnadi, 2011). Peristiwa tersebut menandai awal lepasnya Amerika Serikat dari koloni Inggris dan terpecahnya Amerika Serikat ke dalam dua negara bagian yang tidak hanya

berbeda secara karakteristik sosio-ekonomi, tetapi juga dalam melihat isu perbudakan.

Amerika Serikat bagian utara sejak Revolusi Amerika selalu mempromosikan abolisi terhadap perbudakan, sementara Amerika Serikat bagian selatan masih tetap bertahan sebagai negara bagian yang memelihara perbudakan sampai tahun 1865 (Rodriguez, 2007). Latar belakang dari kondisi tersebut ialah suasana sosio-ekonomi di Amerika Serikat pada saat itu. Amerika Serikat bagian utara merupakan masyarakat yang hidup dalam nuansa industrial, sementara Amerika Serikat bagian selatan merupakan masyarakat yang hidup dalam nuansa agrikultur (Isaskhar, 2018). Kondisi tersebut kemudian membelah Amerika Serikat dalam dua kutub, yakni *free state* di utara dan *slave state* di selatan (Kendi, 2016). Pembagian dari setiap wilayah tersebut dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 1. Peta *Free State* dan *Slave State*.

Sumber: (Mrs. Histen's Class: 2013)

Untuk perbedaan yang lebih mendetail mengenai *Free State* dan *Slave State* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Perbedaan *Free State* dan *Slave State*. Sumber: (Mrs. Histen's Class, 2013)

Free State	Slave State
Geografi	
<ul style="list-style-type: none"> • Iklim mendukung pertanian keluarga yang lebih kecil • Musim tanam yang pendek • Sumber daya alam: batu bara, kayu, besi, tenaga air 	<ul style="list-style-type: none"> • Iklim mendukung pertanian dan perkebunan yang lebih besar • Musim tanam yang panjang • Tanah dan iklim untuk bercocok tanam antara lain: tembakau, kapas, padi, gula
Budaya	
<ul style="list-style-type: none"> • 1/4 penduduk tinggal di perkotaan • Populasi yang lebih besar • Tumbuh pesat akibat imigrasi • Tingkat melek huruf yang tinggi (95%) 	<ul style="list-style-type: none"> • 1/10 penduduk tinggal di perkotaan sepanjang sungai atau pantai (pelabuhan pelayaran) • Populasi yang lebih kecil • Tingkat melek huruf yang lebih rendah (50% di antara orang kulit hitam dan putih)
Ekonomi	
<ul style="list-style-type: none"> • Tenaga kerja bebas (menciptakan monopoli - 5% populasi memiliki 70% total properti) • Industri (produksi massal) • Kanal dan jalan dibiayai oleh negara dan bank 	<ul style="list-style-type: none"> • Kerja paksa (2/3 penduduk tidak memiliki budak) • Beberapa industri • Agraria (produksi massal) • Mengekspor bahan mentah ke negara-negara bebas & Eropa
Keyakinan Politik	
<ul style="list-style-type: none"> • Menentang perluasan perbudakan • Mengutamakan intervensi pemerintah dalam permasalahan ekonomi dan sosial • Hak-hak negara (Hukum Kebebasan Pribadi) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mendukung perluasan perbudakan • Menentang campur tangan pemerintah dalam masalah ekonomi atau sosial • Hak negara (warga negara mempunyai hak untuk mengambil properti dan budak di mana saja)

Puncak dari perbedaan tersebut ialah perang saudara Amerika Serikat pasca kemenangan Presiden Abraham Lincoln pada 1861 dan pemisahan diri negara-negara *Slave State* di bagian selatan Amerika dan membentuk negara baru, yakni Negara Konfederasi Amerika Serikat (Boles, 2004). Perang dan pemisahan diri negara-negara *Slave State* berakhir pasca Jenderal Lee, Jenderal Negara Konfederasi menyerah kepada Jenderal Grant, Jenderal dari Amerika Serikat pada 9 April 1865 di gedung Pengadilan Appomattox, Virginia (Krisnadi, 2011). Selain itu, Presiden Lincoln pada tahun 1863 mengeluarkan proklamasi emansipasi dan Amendemen Ketigabelas Konstitusi Amerika Serikat yang menghapuskan perbudakan dan kerja paksa pada tahun 1864 dan mulai berlaku pada desember 1865 (Krisnadi, 2011).

Akan tetapi, meskipun praktik perbudakan telah resmi dilarang di Amerika Serikat sejak 1865, sistem kepercayaan yang mendukung perbudakan, sistem kepercayaan bahwa orang kulit hitam bukanlah manusia seutuhnya, tidak ikut berakhir (West, 1998). Oleh sebab itulah, Martha West berpendapat (1998), “tindakan afirmatif adalah hasil langsung dari sejarah panjang dan menyedihkan bangsa Amerika Serikat dalam meninggalkan perbudakan dan menuju tujuan kesetaraan ras”.

Istilah tindakan afirmatif muncul pada tahun 1935 melalui Undang-Undang Wagner, sebuah undang-undang federal yang memberikan hak kepada pekerja untuk membentuk dan bergabung dengan serikat pekerja, namun John F. Kennedy adalah presiden pertama yang menghubungkan istilah tersebut secara khusus dengan kebijakan yang dimaksudkan untuk memajukan kesetaraan ras (Hartocollis, 2022). Sementara menurut Jackie Mansky (2016), Presiden Dwight D. Eisenhower melanjutkan upaya Roosevelt dengan Perintah Eksekutif 10479 tahun 1953, yang membentuk Komite Kontrak Pemerintah yang anti-diskriminasi. Namun John F. Kennedy adalah presiden pertama yang mengawinkan istilah “tindakan afirmatif” dengan konotasi modernnya yaitu kebijakan yang berupaya menjamin kesetaraan ras

dalam Perintah Eksekutif 10925 pada tanggal 6 Maret 1961 (Mansky, 2016). Dalam Perintah Eksekutif tersebut, John F. Kennedy meminta pemerintah “mengambil tindakan afirmatif untuk memastikan bahwa pelamar dipekerjakan, dan bahwa karyawan diperlakukan selama bekerja, tanpa memandang ras, kepercayaan, warna kulit atau asal kebangsaan mereka” (Mansky, 2016).

Definisi dan Bentuk Tindakan Afirmatif

Menurut Faye dkk., tindakan afirmatif terjadi ketika sebuah organisasi mencurahkan sumber dayanya (termasuk waktu dan uang) untuk memastikan bahwa masyarakat tidak didiskriminasi berdasarkan gender atau kelompok etnisnya (Crosby, Iyer and Sincharoen, 2006). Robert Fullinwider (2014) menawarkan definisi tindakan afirmatif sebagai berikut, “sesuatu yang disebut tindakan afirmatif jika, dan hanya jika, merupakan “langkah-langkah positif yang diambil untuk meningkatkan keterwakilan perempuan dan kelompok minoritas di bidang pekerjaan, pendidikan, dan budaya di mana mereka secara historis dikecualikan”. Sementara, Kasper Lippert-Rasmussen mendefinisikan tindakan afirmatif sebagai:

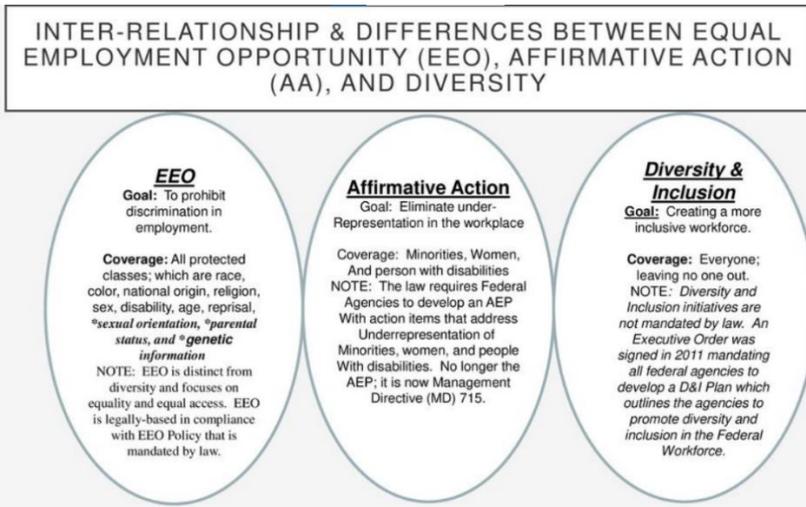
Suatu kebijakan, tindakan, dll. merupakan tindakan afirmatif jika, dan hanya jika, dalam suatu wilayah keadilan tertentu (i) pelaku kebijakan, dll. pada akhirnya bertujuan untuk meningkatkan keterwakilan kelompok minoritas dalam bidang atau tujuan yang relevan dalam mengatasi secara wajar kerugian yang mereka derita di bidang yang relevan, setidaknya dengan beberapa cara, namun mungkin tidak semuanya, selain dengan meningkatkan keterwakilan mereka, atau (ii) kebijakan yang relevan, dan sebagainya kerugian kelompok minoritas tertentu di wilayah yang relevan dengan menggunakan cara-cara tertentu, misalnya kuota, yang lebih dari sekedar menghilangkan diskriminasi langsung terhadap kelompok tersebut tetapi tidak lebih dari menghilangkan kerugian yang relevan.

Lebih lanjut, menurut Kasper Lippert-Rasmussen terdapat 6 bentuk dari tindakan afirmatif. Pertama, *compensation-based affirmative action*, yaitu bentuk tindakan afirmatif yang berupaya memberikan kompensasi kepada individu atau kelompok yang secara historis dirugikan atau didiskriminasi (Lippert-Rasmussen, 2020). Hal ini bertujuan untuk memberikan mereka kesempatan yang sebelumnya tidak mereka dapatkan karena diskriminasi atau faktor lainnya. Kedua, *anti-discrimination-based affirmative action*, tindakan afirmatif ini berupaya mencegah diskriminasi terhadap individu atau kelompok berdasarkan ras, jenis kelamin, suku, agama, atau karakteristik lainnya. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap orang memiliki akses yang sama terhadap peluang dan diperlakukan secara adil (Lippert-Rasmussen, 2020). Ketiga, *equality of opportunity-based affirmative action*, tindakan afirmatif ini bertujuan untuk menyamakan kedudukan bagi individu atau kelompok yang secara historis dirugikan atau didiskriminasi (Lippert-Rasmussen, 2020). Hal ini bertujuan untuk memberikan mereka kesempatan yang sama seperti orang lain, tanpa memandang latar belakang atau karakteristik mereka. Keempat, *role model-based affirmative action*, tindakan afirmatif ini berupaya memberikan teladan bagi individu atau kelompok yang dapat mereka teladani dan dicitakan (Lippert-Rasmussen, 2020). Hal ini bertujuan untuk menginspirasi mereka untuk mencapai tujuan mereka dan mengatasi segala hambatan yang mungkin mereka hadapi. Kelima, *diversity-based affirmative action*, tindakan afirmatif ini berupaya untuk mendorong keberagaman dalam berbagai konteks, seperti pendidikan, ketenagakerjaan, dan politik (Lippert-Rasmussen, 2020). Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa perspektif dan pengalaman yang berbeda terwakili dan dihargai. Keenam, *integration-based affirmative action*, tindakan afirmatif ini berupaya mendorong integrasi dan mengurangi segregasi dalam berbagai konteks, seperti perumahan, pendidikan, dan lapangan kerja (Lippert-Rasmussen, 2020). Hal ini bertujuan untuk memastikan

bahwa individu dari latar belakang yang berbeda berinteraksi dan belajar satu sama lain.

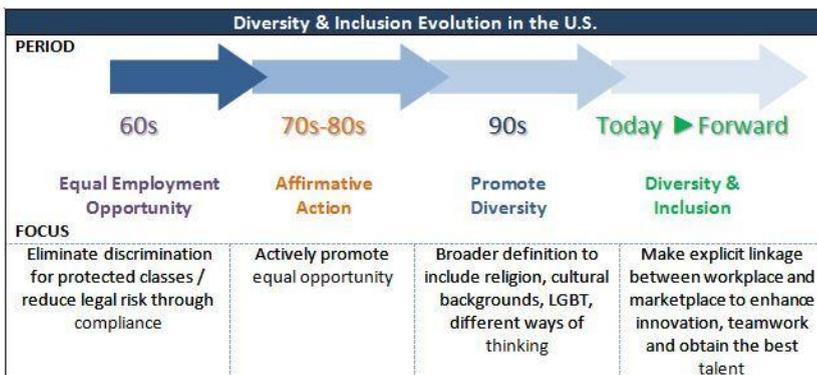
Perbedaan Tindakan *Afirmatif*, *Equal Employment Opportunity (EEO)* dan *Diversity, Equity and Inclusion Initiatives (DEII)*

Sebagaimana telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, tindakan afirmatif bertujuan untuk mempromosikan perlakuan dan kesempatan yang setara bagi setiap individu, terdapat dua pendekatan lain yang juga turut mempromosikan kesetaraan perlakuan dan kesempatan, yakni *Equal Employment Opportunity (EEO)* dan *Diversity, Equity and Inclusion Initiatives (DEII)*. *Equal Employment Opportunity (EEO)* mencakup seluruh kebijakan dan implementasinya yang bertujuan untuk menghilangkan diskriminasi di dunia kerja (Satuan Tugas Kesempatan Kerja yang Setara Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia, 2005). Sementara, *Diversity, Equity and Inclusion Initiatives (DEII)* adalah prinsip yang mengakui nilai dari suara yang beragam dan menjamin inklusivitas dan kesejahteraan karyawan sebagai aspek utama kesuksesan (Gresham House, 2022). Adapun perbedaan dan persamaan ketiganya dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2. Perbedaan dan Persamaan Equal Employment Opportunity, Tindakan Afirmitif, dan Diversity, Equity and Inclusion Initiatives. Sumber:

<https://slideplayer.com/slide/14320739/>



Gambar 3. Perbedaan dan periodisasi Equal Employment Opportunity, Tindakan Afirmitif, dan Diversity, Equity and Inclusion Initiatives. Sumber: (Derven, 2013).

Tindakan Afirmasi dalam Manajemen Sumberdaya Manusia di Sektor Publik

Menurut Masram dan Mu'ah (2015) sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik

yang dimiliki individu, perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya. Menurut Priyono (2010) manajemen sumberdaya manusia dapat dipahami sebagai suatu proses dalam organisasi serta dapat pula diartikan sebagai suatu kebijakan (policy). Cushway (1996) mendefinisikan manajemen sumberdaya manusia sebagai bagian dari proses yang membantu organisasi mencapai tujuannya. Menurut Priyono (2010) tujuan manajemen sumber daya manusia terletak pada upaya pengelolaan sumber daya manusia dalam dinamika interaktif antara organisasi dan karyawan yang seringkali mempunyai kepentingan yang berbeda.

Dalam kondisi perbedaan semacam itulah, tindakan afirmatif diperlukan dalam bidang manajemen sumber daya manusia, terkhususnya pada manajemen sumberdaya manusia di sektor publik. Joan E. Pynes (2009) mendefinisikan manajemen sumberdaya manusia sektor publik 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*). Menurut Isnaini dan Agustina (2020), manajemen sumberdaya manusia untuk sektor publik dapat dilihat pada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara. Menurut Bambang Sunaryo dan Celly Cicellia (2014), keterkaitan antara perspektif *affirmative action policy* dan manajemen sumberdaya manusia pada sektor publik terlihat pada peran perspektif *affirmative action policy* dalam memberikan pandangan bahwa dalam proses pengembangan sumberdaya manusia perlu dilakukan pemetaan kapasitas dan prestasi masing-masing aparatur sipil, serta latar belakang sosial, ekonomi dan pendidikannya guna memastikan bobot pengembangan yang diberlakukan pada masing-masing sumberdaya manusia.

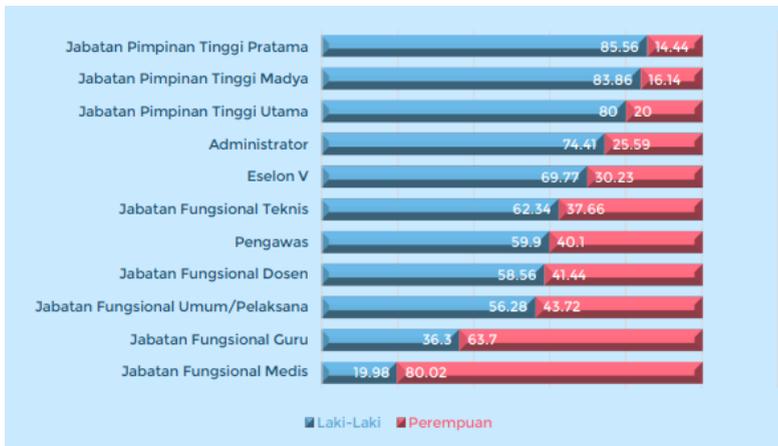
Salah satu isu yang berkenaan dengan tindakan afirmatif ialah mengenai ketimpangan gender yang menjadi isu sentral di berbagai sektor di Indonesia. Hal ini tidak terlepas dari adanya kesenjangan gender di berbagai bidang. Menurut laporan terbaru World Economic Forum dalam *Global Gender Gap Report 2023*, Indonesia menempati posisi ke-87 dunia dari total 146 negara (World Economic Forum, 2023). Sedangkan secara regional yaitu Asia Timur dan Pasifik, Indonesia berada di peringkat ke-9, mengungguli negara-negara besar seperti Korea Selatan, Tiongkok, dan Jepang yang masing-masing berada di peringkat ke-14, ke-19, dan ke-15 (World Economic Forum, 2023). Namun peringkat Indonesia tetap sama atau tidak ada perubahan signifikan dengan laporan World Economic Forum tahun 2022 (World Economic Forum, 2023). Salah satu bentuk dari tindakan afirmatif yang diberlakukan untuk melakukan menyelesaikan problem mengenai ketimpangan gender tersebut ialah melalui kebijakan pengarusutamaan gender.

Pengarusutamaan Gender merupakan strategi yang dibangun untuk mengintegrasikan gender ke dalam dimensi integral perencanaan, penyusunan, pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi kebijakan dan program pembangunan nasional. (Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, 2010). Pengarusutamaan gender bertujuan untuk mencapai keadilan dan kesetaraan gender yang merupakan upaya menjunjung tinggi hak perempuan dan laki-laki atas kesempatan yang sama, pengakuan yang setara, dan penghormatan yang setara dalam bernegara, berbangsa, dan bermasyarakat (Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, 2010). Implementasi pengarusutamaan gender dalam pembangunan merupakan strategi untuk memastikan perempuan dan laki-laki mempunyai akses yang sama terhadap sumber daya, dapat berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, mempunyai kesempatan dan kesempatan yang sama dalam melakukan kontrol, dan memperoleh manfaat yang sama dari pembangunan (Kementerian

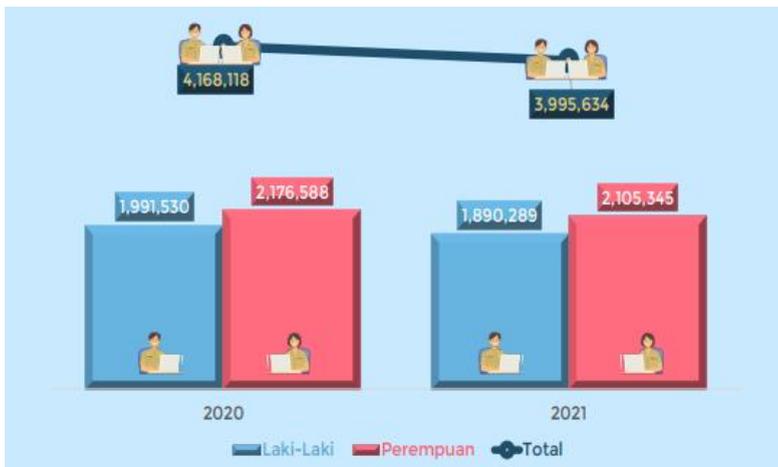
Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, 2010).

Salah satu upaya untuk memperbaiki kehidupan masyarakat yang telah tercemar oleh stereotip dan bias gender sehingga menimbulkan kesenjangan dan ketidakadilan gender ialah melalui strategi pengarusutamaan gender. Pengarusutamaan Gender merupakan strategi untuk mencapai keadilan dan kesetaraan gender (KKG) melalui kebijakan dan program yang memperhatikan pengalaman, aspirasi, kebutuhan dan permasalahan perempuan dan laki-laki dalam perencanaan, pelaksanaan, pemantauan dan evaluasi seluruh kebijakan dan program di berbagai bidang-bidang kehidupan dan pengembangan (Fajarwaty, Harsini dan Sri Roserdevi, 2021).

Jika melihat pada jumlah sumberdaya perempuan di sektor publik dari data Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak (2022) komposisi ASN perempuan sedikit lebih banyak dari pada lakilaki, namun pada level pengambil keputusan atau jabatan pimpinan tinggi terlihat lebih banyak didominasi oleh laki-laki. Persentase lakilaki pada jabatan pimpinan tinggi utama mencapai 80 persen dan perempuan hanya 20 persen (Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, 2022). Pada jabatan pimpinan tinggi madya, hanya terdapat 16,14 persen ASN perempuan yang dapat menduduki jabatan tersebut (Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, 2022). Demikian juga pada jabatan tinggi pratama hingga administrator juga lebih banyak didominasi oleh ASN laki-laki (Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, 2022).



Gambar 4. Persentase ASN menurut Jabatan dan Jenis Kelamin Tahun 2021. Sumber: (Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, 2022).



Gambar 5. Jumlah ASN di Indonesia menurut Jenis Kelamin Tahun 2020-2021. Sumber: (Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, 2022).

Tindakan afirmatif lain pada sektor publik ialah kebijakan mengenai kuota keterwakilan perempuan pada bidang politik. Menurut Ignatius (2010), Kebijakan afirmatif terhadap perempuan dalam bidang politik dimulai dengan disahkannya UU Nomor 12 Tahun 2003 tentang Pemilu DPR, DPD, dan DPRD. Dalam Pasal 65 ayat (1) UU Nomor

12 Tahun 2003 tentang Pemilu DPR, DPD, dan DPRD menyatakan bahwa, setiap partai politik peserta pemilu dapat mengajukan calon anggota dpr, dprd provinsi, dan dprd kabupaten/kota untuk setiap daerah pemilihan dengan memperhatikan keterwakilan perempuan sekurang-kurangnya 30% (Republik Indonesia, 2003). Tindakan afirmatif pada sektor politik tidak hanya berhenti pada tataran pencalonan semata, tapi juga pada level pendirian partai politik dan keikutsertaan partai politik dalam pemilu. UU No. 2 Tahun 2008 tentang Partai Politik yang mengatur syarat pendirian Partai Politik, pada Pasal 2 menyatakan bahwa, pendirian dan pembentukan Partai Politik menyertakan 30% (tiga puluh perseratus) keterwakilan perempuan (Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia, 2008b).

Lalu, pada Pasal 8 ayat 1 huruf d UU No. 10 Tahun 2008 tentang Pemilu Anggota DPR, DPD dan DPRD, menyatakan bahwa Parta Politik dapat menjadi peserta Pemilu setelah memenuhi persyaratan menyertakan sekurang-kurangnya 30% (tiga puluh perseratus) keterwakilan perempuan pada kepengurusan partai politik tingkat pusat (Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia, 2008a). bahkan, pada ayat Pasal 55 ayat 2 UU No. 10 Tahun 2008 diberlakukan sistem *zipper*, di mana di dalam daftar bakal calon setiap 3 (tiga) orang bakal calon terdapat sekurang-kurangnya 1 (satu) orang perempuan bakal calon (Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia, 2008a). Bahkan, pada level penyelenggaraan pemilu, tindakan affirmative serupa diterapkan melalui UU No. 22 Tahun 2007 tentang Penyelenggara Pemilu yang mengatur komposisi penyelenggara pemilu. Pasal 6 ayat (5) UU tersebut menyatakan bahwa komposisi keanggotaan KPU, KPU Provinsi, dan KPU Kabupaten/Kota memperhatikan keterwakilan perempuan sekurang-kurangnya 30% (tiga puluh perseratus) (Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia, 2007). Hasil dari kebijakan tersebut ialah kenaikan jumlah persentase kursi yang diduduki perempuan di DPR dan DPRD. Hal tersebut dapat dilihat pada gambar berikut:

Parlemen	Persentase Kursi Yang Diduduki Perempuan Di DPR Dan DPRD (Persen)	
	1999 ¹⁾	2004 ¹⁾
DPR	8,80	11,82
DPRD	-	-

Gambar 6. Persentase Kursi yang Diduduki Perempuan di DPR dan DPRD (Persen) Tahun 1999-2004.
 Sumber: Badan Pusat Statistik Republik Indonesia.

Parlemen	Persentase Kursi Yang Diduduki Perempuan Di DPR Dan DPRD (Persen)		
	2009 ¹⁾	2014 ¹⁾	2019 ¹⁾
DPR	17,86	17,32	20,87
DPRD	26,52	25,76	30,88

Gambar 7. Persentase Kursi yang Diduduki Perempuan Di DPR dan DPRD (Persen) Tahun 2009-2019.
 Sumber: Badan Pusat Statistik Republik Indonesia.

Daftar Pustaka

- Anderson, T. H. (2004) *The Pursuit of Fairness*. New York: Oxford University Press.
- Boles, J. B. (2004) *A Companion to the American South*. New Jersey: Wiley-Blackwell.
- Crosby, F. J., Iyer, A. and Sincharoen, S. (2006) 'Understanding Affirmative Action', *Annual Review of Psychology*, 57, pp. 585–611. doi: 10.1146/annurev.psych.57.102904.190029.
- Cushway, B. (1996) *Human Resource Management Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Elex media komputindo.
- Derven, M. (2013) *Diversity & Inclusion: Making the Business Case*, Association for Talent Development. Available at: <https://www.td.org/insights/diversity-inclusion-making-the-business-case>.
- Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia (2007) *Undang-undang (UU) Nomor 22 Tahun 2007 tentang Penyelenggara Pemilihan Umum*.
- Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia (2008a) *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2008 Tentang Pemilihan Umum Anggota Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah, Dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah*.
- Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia (2008b) *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2008 Tentang Partai Politik*. Jakarta.
- Dr. Isnaini, R. and Agustina, I. F. (2020) *Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik (MSDM-SP)*. Edited by D. Hariyanto and A. Totok Wahyu. Sidoarjo: UMSIDA Press.
- Fajarwaty, K., Harsini and Sri Roserdevi, N. (2021) 'Pengarurusutamaan Gender (PUG) dalam Perencanaan dan Penganggaran di Provinsi Riau Tahun 2020', *Jurnal Administrasi Politik Dan Sosial*, 2(3), pp. 121–134.

- Fullinwider, R. (2014) *Affirmative Action*, *Stanford Encyclopedia of Philosophy*. Stanford Encyclopedia of Philosophy. Available at: <http://plato.stanford.edu/entries/affirmative-action/>.
- Gresham House (2022) 'Diversity, Equity and Inclusion (DEI) Strategy'. Gresham House.
- Hartocollis, A. (2022) *How the Term 'Affirmative Action' Came to be.*, *The New York Times*. Available at: <https://www.nytimes.com/2022/10/31/us/politics/affirmative-action-history.html>.
- Isaskhar, O. (2018) *Kebijakan Politik Abraham Lincoln Terhadap Penghapusan Perbudakan Di Amerika Serikat*. Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
- Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak (2022) *Pembangunan Manusia Berbasis Gender 2022*. Jakarta: Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak.
- Kementrian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak (2010) *Pedoman Teknis Perencanaan dan Penganggaran Responsif Gender Bagi Daerah, Kementrian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak*. Jakarta.
- Kendi, I. X. (2016) *Stamped from the Beginning: The Definitive History of Racist Ideas in America*, *Journal of Southern History*. New York: Nation Books. doi: 10.1353/soh.2018.0168.
- Krisnadi, I. (2011) *Sejarah Amerika Serikat*. Bantul: Penerbit Lembah Manah.
- Lippert-Rasmussen, K. (2020) *Making Sense of Affirmative Action*, *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952. New York: Oxford University Press. Available at: <https://medium.com/@arifwicaksanaa/pengertian-use-case-a7e576e1b6bf>.

- Mansky, J. (2016) *The History Behind the Supreme Court's Affirmative Action Decision*, *Smithsonian Magazine*. Available at: <https://www.smithsonianmag.com/history/learn-origins-term-affirmative-action-180959531/>.
- Maryanti (2020) Partisipasi Masyarakat Dalam Pengawasan Dilihat Dari Keterwakilan Perempuan Pada Pembangunan Politik Di Provinsi Kepulauan Riau', *Jurnal Bawaslu Provinsi Kepulauan Riau*, 2(1), pp. 115–129. doi: 10.55108/jbk.v2i1.235.
- Masram and Mu'ah (2015) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Morgan, K. (2005) *Slavery in America: A Reader and Guide*. Edinburgh: Edinburgh University Press.
- Mrs. Histen's Class (2013) *The Causes of the Civil War, Natick Public School*. Available at: <https://sites.google.com/a/natickps.org/ga/u-s-history-homepage/unit-5---seeds-of-war/unit-5---seeds-of-war-blog/unit5day5-thecausesofthecivilwar>.
- Mulyono, I. (2010) 'Strategi Meningkatkan Keterwakilan Perempuan'. Jakarta.
- Priyono (2010) *Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit Zifatama Publisher*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Pynes, J. E. (2009) *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations: A Strategic Approach*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Republik Indonesia (2003) *Undang-undang (UU) Nomor 12 Tahun 2003 tentang Pemilihan Umum Anggota Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah, dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah*. Jakarta.
- Rodriguez, J. P. (2007) *Encyclopedia of Emancipation and Abolition in the Transatlantic World*. New York: Armonk.

Satuan Tugas Kesempatan Kerja yang Setara Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia (2005) *Equal Employment Opportunity In indonesia Guidelines*. 1st edn. Jakarta: Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia.

Sunaryo, B. and Cicellia, C. (2014) 'Nilai Penting Konsep Affirmative Action Policy Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur Berbasis Merit', *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, 8(1), pp. 1–12.

West, M. S. (1998) 'The Historical Roots of Affirmative Action', *La Raza L.J.*, 10(Fall 1998), pp. 607–630.

World Economic Forum (2023) *Global Gender Gap Report 2023*, *World Economic Forum*.

Profil Penulis



Dr. H. Nawir Rahman, S.E., M.Si,

Lahir di Sompu, 15 Agustus 1973. Menyelesaikan pendidikan Sarjana Ekonomi di STIE Isti Ekatama Upaweda, Yogyakarta. Tahun 2008 menyelesaikan studi Magister Manajemen di STIA LAN Makassar dan tahun 2015 berhasil menyelesaikan Program Doktor dalam disiplin Ilmu Administrasi Publik di Universitas Negeri Makassar. Di tahun 2004 – 2009, 2009-2014 dan 2014-2019 sempat menjadi anggota DPRD Kabupaten Takalar sembari menjadi pengajar LB di berbagai kampus swasta di Makassar. Selepas dari parlemen di akhir 2019, beralih profesi dari politisi ke dunia kampus dan menjadi pengajar tetap di STKIP Pembangunan Indonesia Makassar dan beberapa kampus swasta lainnya.

Beberapa artikel yang ditulisnya termuat pada harian lokal di Makassar, yaitu: Bermimpi Terwujudnya Kesejahteraan Rakyat, Kolom Opini Harian Fajar Makassar, 11 Mei 2011; Mengurus Rakyat Bukan Perkara Mudah, Kolom Opini Harian Fajar, 13 Juli, 2011; Berlomba meraih kekuasaan dalam Pemilukada, 10 Februari 2016, Harian Rakyat Sulsel; dan menulis Buku Kelembagaan Legislasi (Peta Jalan Politik Menuju Penguatan), Fahmis Pustaka 2017. Pada tahun 2022 menulis buku berjudul *Implementasi Kebijakan Sistem Zonasi di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan*.

Selain itu pernah mendapatkan penghargaan sebagai Kader Golkar Termuda di Sulsel yang terpilih menjadi Anggota DPRD Tahun 2004 dan menjadi bagian dari 100 Politisi Berpengaruh di Sulselbar Tahun 2015 versi Harian Rakyat Sulsel. Saat ini masih memegang amanah sebagai Ketua PC FKPPi dan Ormas Kosgoro Kabupaten Takalar.

Email Penulis: nawirrahman@unpatompo.ac.id

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Dr. Nuryanti Mustari, S.IP., M.Si.
Universitas Muhammadiyah Makassar

Pendahuluan

Dalam era dinamika global dan perkembangan teknologi yang pesat, sumber daya manusia (SDM) menjadi aset berharga dalam menjalankan fungsi dan tugas di sektor publik. Peningkatan kinerja aparat pemerintah menjadi fokus utama dalam memastikan pelayanan publik yang efektif dan efisien. Di sinilah peran pelatihan dan pengembangan SDM menjadi penting. Sejalan dengan perkembangan tersebut maka pelaksanaan berbagai program yang dilakukan organisasi atau instansi harus sejalan dengan kemajuan dan perkembangan yang ada pada masyarakat. Pengembangan SDM 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.

Sumber daya manusia menurut Abdurrahmat Fathoni adalah modal dan kekayaan terpenting dalam setiap aktivitas manusia. Manusia adalah elemen terpenting, setelah analisis dan pengembangan. Waktu, tenaga, dan

kemampuan sebenarnya dapat digunakan sebaik-baiknya untuk kepentingan organisasi dan individu (Akhmad Subekhi, 2012). Suatu perusahaan harus bisa melakukan adaptasi disetiap perubahan lingkungan bisnis agar perusahaan tersebut bisa unggul dengan merespon perubahan tersebut dengan cepat dan tepat. Maka dari itu perusahaan akan mengadakan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan di perusahaan tersebut, karena karyawan adalah salah satu sumber daya manusia utama yang bisa memperlancar operasinal perusahaan.

Pelatihan dan pengembangan merupakan upaya yang dilakukan perusahaan untuk memberikan fasilitas karyawan untuk belajar dan memahami keterampilan yang berhubungan dengan pekerjaan. Beberapa ahli juga menyatakan pengertian pelatihan dan pengembangan diantaranya menurut Simamora (2004) adalah istilah yang digunakan secara bersama-sama atau bergantian. Pelatihan atau training bertujuan untuk menambah pengetahuan atau keterampilan, mengubah sikap atau perilaku karyawan agar lebih produktif. Pengembangan dapat dikaitkan dengan kebutuhan karyawan dimasa depan dan organisasi perusahaan. Pelatihan dan pengembangan bermanfaat bagi karier jangka panjang karyawan dan mereka dapat memberikan tanggung jawab yang besar di masa depan (Simamora, 2004).

Pembahasan

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. Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, konseptual, teoritis, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau

jabatan melalui pendidikan serta pelatihan” (M. S. P. Hasibuan, 2002). Pengembangan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Pelatihan dan Pengembangan menjadi alat yang dapat digunakan sebagai kegiatan pengembangan sumber daya manusia yang di rancang untuk memperkuat kekuatan, mengatasi keterbatasan, memberikan suatu yang relavan, kompetensi baru, dan memperluas pandangan. Kegiatan pengembangan seperti ini biasanya berkaitan dengan program formal, pelaksanaan tindakan, rotasi pekerjaan, dan delegasi (Roswaty and Siddiq, 2019).

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.

Sumber daya manusia adalah suatu faktor penting yang berada di dalam sebuah organisasi, selain dari faktor modal dan faktor aktiva. Sumber daya manusia juga diartikan sebagai seseorang yang mampu andil dalam mencapai tujuan dari suatu organisasi. Selain itu, sumber daya manusia dipercaya sebagai faktor utama subjek dan

objek dalam proses pembangunan (M. S. P. Hasibuan, 2002).

Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam organisasi bersifat integral sebagai individu dan sistem serta organisasi sebagai wadah sumber daya manusia secara terencana dan berkesinambungan untuk meningkatkan kompetensi pekerja melalui program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan. Menurut Siagian dalam (Ayuningtyas, 2022), dalam implementasi strategi pengembangan sumber daya manusia perlu diperhatikan hal-hal berikut:

1. Kesempatan memperoleh pendidikan dan pelatihan baik untuk pelaksanaan tugas sekarang maupun tugas yang akan dipikul di masa yang akan datang;
2. Bantuan yang akan diberikan oleh tenaga-tenaga spesialis dilingkungan satuan kerja yang menangani sumberdaya manusia dan oleh para atasan langsung masing masing dalam menyusun rencana dan kegiatan pengembangan karier;
3. Penilaian kinerja yang rasional obyektif, praktis dan baku;
4. Sistem imbalan yang wajar, adil dan mampu menumbuhkan motivasi yang kuat untuk bekerja secara produktif termasuk berbagai jenis insentif dan jasa serta bantuan perusahaan;
5. Jaminan perlindungan dan kesehatan kerja.

Pengembangan sumber daya aparatur dapat dimaknai yaitu usaha untuk menyiapkan aparatur sehingga mampu berperan dan melakukan gerakan dalam instansi sesuai dengan dinamika suatu organisasi, birokrasi maupun dinas/departemen menurut Notoatmodjo. Menyiapkan aparatur atau SDM untuk melaksanakan tugas dengan baik dalam organisasi adalah bagian dari pengembangan SDM. Menurut Syamsudin peningkatan kemampuan intelektual yang diperlukan demi pelaksanaan pekerjaan yang lebih baik berhubungan erat dengan pengembangan sumber daya aparatur menurut Samsudin, dalam (Iriawan, 2021).

Pengembangan sumber daya manusia, bahwa pengembangan sumber daya manusia berkaitan dengan tersedianya kesempatan dan pengembangan belajar, membuat program-program training yang meliputi perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi atas program-program tersebut. Secara umum tujuan pengembangan sumber daya manusia itu sendiri untuk memastikan bahwa dalam suatu organisasi mempunyai SDM yang berkualitas untuk mencapai tujuan dan meningkatkan kinerja dan pertumbuhan organisasi. Menurut Amstrong dalam (Nuraeni and Vaughan, 2021)

Untuk menciptakan sumber daya manusia aparatur yang berkualitas, maka diperlukan adanya strategi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Fred R. David dalam (Nuraeni and Vaughan, 2021) menyebutkan bahwa manajemen strategi memiliki komponen-komponen yang menjadi indikator penting dalam manajemen strategi, diantaranya:

1. Adanya misi perusahaan, yang berfungsi untuk menentukan tujuan dengan cara mengidentifikasi operasi perusahaan atau instansi secara terperinci dan jelas yang harus mencerminkan nilai dan prioritas dari para pengambil keputusan strategis.
2. Lingkungan internal perusahaan, hal ini dilakukan untuk melakukan penilaian atas kekuatan dan kelemahan dari manajemen dan struktur organisasi perusahaan yang menggambarkan kualitas dan kuantitas dari sumber daya.
3. Lingkungan eksternal, suatu keadaan yang terdiri atas peluang dan ancaman yang dapat mempengaruhi pemilihan strategi.
4. Analisis dan pilihan strategi, merupakan identifikasi perusahaan dalam berbagai peluang interaktif yang menarik.
5. Tujuan jangka panjang, melalui berbagai bidang seperti posisi bersaing, teknologi, produktivitas, hubungan karyawan, tanggungjawab sosial, dan pengembangan karyawan.

6. Strategi umum, meliputi rencana yang bersifat menyeluruh dengan berbagai tindakan utama yang akan dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjang dalam suatu lingkungan yang dinamis.
7. Strategi tahunan, merupakan hasil yang ingin dicapai dalam kurun waktu satu tahun, yang mana sasaran ini digolongkan dalam tujuan jangka pendek.
8. Strategi fungsional, merupakan pengembangan suatu strategi operasional yang dilakukan manajer untuk tujuan jangka panjang yang berkaitan.
9. Kebijakan, merupakan keputusan yang bersifat umum dan telah ditetapkan sebelumnya. Kebijakan menjadi pedoman dalam mengambil keputusan manajerial.
10. Melembagakan strategi, merupakan strategi yang meresap kedalam perusahaan, yang memiliki tujuan agar strategi dapat terimplementasi dengan efektif.
11. Pengendalian dan evaluasi, merupakan isyarat dan reaksi terhadap strategi yang telah dilakukan, dengan adanya metode pemantauan dan pengendalian dapat memastikan bahwa rencana dapat terlaksana dengan baik.

Pentingnya Pengembangan SDM

Pengembangan sumber daya manusia penting dilakukan dalam upaya meningkatkan kompetensi sumber daya manusia. Untuk menyiapkan karyawan dalam menghadapi persaingan globalisasi. Oleh sebab itu setiap perusahaan mengadakan pengembangan sumber daya tersebut. Seperti telah kita ketahui bahwa pengembangan sumber daya manusia mempunyai suatu metode-metode yang telah ditetapkan dalam pengembangan perusahaan. Untuk itu lebih jelasnya terdapat beberapa pengertian dari pengembangan sumber daya manusia.

Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan

kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan (M. Hasibuan, 2002). Selanjutnya Hasibuan mengatakan pendidikan dan pelatihan sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial. Pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam kelas, berlangsung lama, dan biasanya menjawab *Why*. Latihan berorientasi pada praktek, dilakukan di lapangan, berlangsung singkat, dan biasanya menjawab *How*.

Pengertian Sumber Daya Manusia, adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. *Personal management is the provision of leadership and direction of people in their working or employment relationship.* (Manajemen personalia adalah penyedia kepemimpinan dan pengarahan para karyawan dalam pekerjaan dan hubungan kerja mereka). Manajemen SDM diartikan sebagai proses merencanakan, mengambil keputusan, mengorganisasikan, mengevaluasi, memimpin dan mengendalikan sumber daya manusia, serta tata kelola keuangan, fasilitas dan informasi dengan cara efektif dan efisien demi mencapai misi dan visi organisasi (Cushway, 2002).

Personal administration is the implementation of human resources (man power) by and within an enterprise. (Administrasi kepegawaian adalah penempatan orang-orang ke dalam suatu perusahaan). Implementasi tenaga kerja manusia adalah pengadaan, pemeliharaan, penempatan, indoktrinasi, latihan dan pendidikan sumber daya manusia (human resources atau man power). Implementasi sumber daya manusia adalah: recruitment, selection, training, education, placement, indoctrination dan development.

Personnel management is the planning organizing, directing and controlling of the procurement, development, compensation, integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational and societal objectives are accomplished. (Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian,

pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan.

Pengembangan adalah pembelajaran yang melampaui pekerjaan saat ini dan memiliki fokus jangka panjang (Mondy, 2008). Selain itu Menurut Saydam pengembangan sumber daya manusia merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan oleh perusahaan agar pengetahuan (*Knowledge*) kemampuan (*ability*), dan keterampilan mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan (Saydam, 2006). Sedangkan menurut Mangkunegara pengembangan merupakan suatu proses jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi dimana pegawai manajerial mempelajari konsep dan teori guna mencapai tujuan yang umum (Mangkunegara, 2007). Pengembangan Sumber Daya Manusia dapat juga diartikan sebagai usaha-usaha untuk meningkatkan kemampuan karyawan untuk menghadapi penugasan yaitu melalui: Pendidikan, Pelatihan, dan Pengembangan Karier (Robert, Mathis L dan Jackson, 2002).

Fungsi-Fungsi Manajemen Sdm

Pengembangan fungsi manajemen sumber daya manusia bertujuan dan bermanfaat dalam memberikan peranan penting terhadap kemajuan kemampuan para karyawan yang akan dikembangkan bagi perusahaan, melalui pengembangan (*development training education*) karyawan (Mondy, 2008) (Mondy, 2008). Beberapa fungsi-fungsi manajemen SDM antara lain:

1. Fungsi *directing*, yaitu yang menggerakkan orang-orang untuk bekerja dan berpartisipasi sesuai dengan bidang tugasnya secara efektif dan efisien, menuju arah yang diinginkan organisasi.
2. Fungsi pembinaan, dimaksudkan untuk menjaga moral kerja dan komitmen personil terhadap organisasi, sehingga mereka memiliki loyalitas dan dedikasi yang tinggi.

3. Fungsi controlling diarahkan untuk mengukur dan menilai sejauh mana rencana dapat dilaksanakan dan tujuan dapat direalisasikan.
4. Fungsi pengadaan, pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.
5. Fungsi pengembangan (*development*) merupakan upaya untuk memperbaiki kapasitas produktif manusia agar lebih kompetitif dan unggul. Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan pekerjaan masa kini maupun masa depan.
6. Fungsi kompensasi (*compensation*). Dalam hal ini dibutuhkan suatu koordinasi yang baik antara departemen sumber daya manusia dengan para manajer. Para manajer bertanggung jawab dalam hal kenaikan gaji, sedangkan departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengembangkan struktur gaji yang baik. Sistem kompensasi yang memerlukan keseimbangan antara pembayaran dan manfaat yang diberikan kepada tenaga kerja. Pembayaran meliputi gaji, bonus, insentif, dan pembagian keuntungan yang diterima oleh karyawan. Manfaat meliputi asuransi kesehatan, asuransi jiwa, cuti, dan sebagainya. Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk memastikan bahwa kompensasi yang diberikan bersifat kompetitif diantara perusahaan yang sejenis, adil, sesuai dengan hukum yang berlaku (misalnya UMR), dan memberikan motivasi.
7. Fungsi integrasi (*integration*), pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

8. Fungsi pemutusan hubungan kerja (*separation*), merupakan salah satu program dalam manajemen SDM yang berkaitan dengan penetapan berakhirnya masa bakti personil bagi organisasinya. Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pension, dan sebab-sebab lainnya.

Jenis pengembangan dikelompokkan menjadi 2 yaitu pengembangan secara informal dan pengembangan secara formal (Mangkunegara, 2007):

1. Pengembangan secara informal yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literature yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi perusahaan karena prestasi kerja karyawan semakin besar, disamping efisiensi dan produktivitasnya juga semakin baik.
2. Pengembangan secara formal, yaitu karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga pendidikan dan pelatihan. Pengembangan secara formal dilakukan dengan perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun masa datang yang sifatnya non karier atau peningkatan karier seorang karyawan.

Berdasarkan pendapat beberapa pakar bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah usaha-usaha yang dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan di perusahaan. Usaha – usaha yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan karyawan untuk menghadapi berbagai penugasan yaitu:

1. Pendidikan, berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh (M. Hasibuan, 2002) . Menurut Ruky pendidikan/*belajar (learning)* adalah tindakan yang dilakukan oleh pihak karyawan dalam upaya menguasai keterampilan, pengetahuan dan sikap tertentu yang mengakibatkan perubahan yang relative yang bersifat permanen dalam perilaku kerja mereka (Ruky, 2006). Sedangkan pendidikan menurut Undang-Undang Nomor 2 Tahun 1989 adalah usaha sadar untuk menyiapkan peserta didik melalui bimbingan, pengajaran dan/atau latihan bagi peranannya di masa yang akan datang. Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pendidikan merupakan usaha-usaha untuk membina kepribadian dan mengembangkan sumber daya manusia melalui bimbingan, pengajaran dan/atau latihan untuk meningkatkan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh
2. Pelatihan menurut Robert dan Jackson (2002) adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai tujuan organisasi melalui tahap penilaian, implementasi dan evaluasi (Robert, Mathis L dan Jackson, 2002). Pelatihan menurut Gomes pelatihan adalah usaha untuk memperbaiki kinerja karyawan pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau suatu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya (Gomes, 2002). Sedangkan pelatihan menurut Mondy adalah aktivitas yang dirancang untuk pembelajaran, pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan saat ini (Mondy, 2008).

3. Pengembangan karir menurut Mangkunegara adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum (Mangkunegara, 2007).

Defenisi Pelatihan

Pelatihan atau training merujuk kepada cara untuk memperoleh pengetahuan dan keahlian-keahlian sebagai sebuah hasil dari pembelajaran mengenai kejuruan atau keahlian-keahlian praktis dan pengetahuan yang berhubungan kepada kompetensi-kompetensi spesifik yang berguna. Pelatihan (*training*) adalah sebuah konsep manajemen sumber daya manusia yang sempit yang melibatkan aktivitas-aktivitas pemberian instruksi-instruksi khusus yang direncanakan (*seperti misalnya pelatihan terhadap prosedur-prosedur operasi pelatihan yang spesifik*) atau pelatihan keahlian (*seperti misalnya pelatihan yang berhubungan dengan tugas, program-program pengenalan pekerjaan* (Chris Rowley, 2012). Pelatihan (*training*) adalah suatu proses yang meliputi serangkaian tindak (*upaya*) yang dilaksanakan dengan sengaja dalam bentuk pemberian bantuan ke pada tenaga kerja yang dilakukan oleh tenaga profesional kepelatihan dalam satuan waktu yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja peserta dalam bidang pekerjaan tertentu guna meningkatkan efektivitas dan produktivitas dalam suatu organisasi.” (Hamalik, 2000, hal. 10). Sedangkan Menurut Jusmaliani, pelatihan atau training adalah proses melatih karyawan baru atau karyawan yang akan memperoleh penempatan baru dengan ketrampilan dasar yang diperlukanya untuk melaksanakan pekerjaan (Jusmaliani, 2011).

Menurut Wilson Bangun pelatihan (*training*) sendiri adalah proses untuk mempertahankan atau memperbaiki ketrampilan karyawan untuk menghasilkan pekerjaan yang efektif (Bangun, 2012). Pelatihan atau training adalah proses pengubahan sistematis perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan

organisasional Dengan demikian pelatihan (*training*) adalah suatu proses peningkatan dan usaha untuk menyempurnakan bakat, keterampilan, kecakapan, kemampuan dan keahlian karyawan dalam menjalankan tugas pekerjaannya serta guna mewujudkan tujuan perusahaan. Pelatihan atau training merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja. Karyawan baik yang baru ataupun yang sudah bekerja perlumengikuti pelatihan (*training*) karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, dan lain sebagainya (Simamora, 2004).

Menurut Rivai pelatihan atau *training* adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi (Rivai V., M. Ramly, 2014) Dan menurut Dessler, pelatihan atau training adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka (Dessler, 2004)

Pelatihan atau *training* adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerjaan pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya atau suatu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaan supaya efektif. Pelatihan (*training*) biasanya harus mencakup pengalaman belajar, aktifitas - aktifitas yang terencana dan desain sebagai jawaban atas kebutuhan-kebutuhan yang berhasil diidentifikasi. Pelatihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan pekerjaan tertentu, terperinci dan rutin (Handoko, 2001). Pelatihan atau training adalah suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur-prosedur yang sistematis dan terorganisir, sehingga karyawan belajar mengenai pengetahuan teknik dan keahlian untuk tujuan tertentu (Hasibuan, Melayu, S., 2008).

Pelatihan atau *training* adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya. Menurutnya istilah pelatihan (*training*) sering disamakan

dengan istilah pengembangan (*development*), perbedaannya kalau pelatihan (*training*) langsung terkait dengan performansi kerja pada pekerjaan yang sekarang, sedangkan pengembangan (*Development*), perbedaannya kalau pelatihan (*training*) langsung terkait dengan performansi kerja pada pekerjaan yang sekarang, sedangkan pengembangan (*Development*) tidaklah harus. Pengembangan mempunyai skoope yang lebih luas dibandingkan dengan pelatihan (*training*) (Gomes, 2003)

Pelatihan (*training*) lebih terarah pada peningkatan kemampuan dan keahlian SDM organisasi yang berkaitan dengan jabatan atau fungsi yang menjadi tanggung jawab individu yang bersangkutan saat ini (*current job oriented*). Sasaran yang ingin dicapai dan suatu program pelatihan (*training*) adalah peningkatan kinerja individu dalam jabatan atau fungsi saat ini. Pengembangan (*Development*) cenderung lebih bersifat formal, menyangkut antisipasi kemampuan dan keahlian individu yang harus dipersiapkan bagi kepentingan jabatan yang akan datang. Sasaran dan program pengembangan (*Development*) menyangkut aspek yang lebih luas yaitu peningkatan kemampuan individu untuk mengantisipasi perubahan yang mungkin terjadi tanpa direncanakan (*unplened change*) atau perubahan yang direncanakan (*planed change*) (Alwi, 2001).

Metode Pelatihan

Ada dua metode pelatihan yang dapat digunakan menurut Handoko (Handoko., 2010) yaitu:

1. Metode *On the Job Training* Pelatihan ini dilakukan di tempat kerja. Karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan pengawasan langsung seorang pelatih. Ada beberapa metode *On the Job Training*, yaitu:
 - a. Rotasi Jabatan Memberikan pengetahuan kepada karyawan tentang bagian organisasi yang berbeda dan praktek berbagai macam keterampilan manajerial.
 - b. Memberikan instruksi pekerjaan Petunjuk-petunjuk pekerjaan diberikan langsung pada

pekerjaan dan digunakan terutama untuk melatih karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan mereka sekarang.

- c. Magang Merupakan proses belajar dari seseorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman. Pendekatan ini dapat dikombinasikan dengan latihan.
 - d. Coaching Penyelia atau atasan memberikan pengarahan dan bimbingan kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja rutin mereka.
 - e. Penugasan sementara Penempatan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan. Karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah organisasi nyata.
2. *Metode Off the Job Training*. Metode pelatihan ini dilakukan di luar tempat kerja (off the job training), meliputi teknik-teknik presentasi informasi dan metode simulasi. Macammacam teknik yang biasa digunakan antara lain:
- a. Kuliah Merupakan suatu metode tradisional dengan kemampuan penyampaian informasi, banyak peserta dan biaya relatif murah. Para peserta diasumsikan sebagai pihak yang pasif. Kelemahannya yaitu tidak atau kurang adanya partisipasi dan umpan balik, sehingga diatasi oleh diskusi kelas.
 - b. Presentasi Video Biasanya digunakan sebagai bahan atau alat pelengkap bentuk latihan lainnya, seperti presentasi TV, film, dll.
 - c. Self Study Suatu metode di mana peserta pelatihan menggunakan manual-manual atau modul tertulis dan kaset atau video rekaman.
 - d. Metode Studi Kasus Metode ini melibatkan peserta pelatihan untuk mengidentifikasi masalah,

menganalisa situasi dan selanjutnya merumuskan penyelesaian alternatif.

- e. *Vestibule Training*. Teknik ini dilaksanakan oleh pelatih-pelatih khusus dan dilakukan di tempat terpisah yang dibangun dengan berbagai jenis peralatan sama seperti yang akan dibangun pada pekerjaan sebenarnya.

Kesimpulan

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia adalah investasi penting untuk pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi. Dengan meningkatkan keterampilan, produktivitas, dan kepuasan karyawan, organisasi dapat mencapai tujuan mereka dengan lebih efektif. Selain itu, pelatihan membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terus berlanjut dalam lingkungan bisnis. Oleh karena itu, organisasi yang menghargai dan berinvestasi dalam pengembangan karyawan mereka akan lebih mungkin mencapai kesuksesan jangka panjang.

Pelatihan adalah suatu kegiatan mempelajari pengetahuan dan kemampuan dalam bidang tertentu yang dengan sengaja diberikan melalui prosedur sistematis dan terorganisir untuk mencapai kerja efektif yang berkualitas. Sedangkan pengertian Pengembangan adalah suatu usaha yang sistematis dan terorganisir yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan untuk dapat memperoleh tujuan umum bersama. Pelatihan lebih terarah pada peningkatan kemampuan dan keahlian SDM organisasi yang berkaitan dengan jabatan atau fungsi yang menjadi tanggung jawab individu yang bersangkutan saat ini (*current job oriented*). Sasaran yang ingin dicapai dari suatu program pelatihan adalah peningkatan kinerja individu dalam jabatan atau fungsi saat ini.

Pengembangan lebih cenderung bersifat formal, menyangkut antisipasi kemampuan dan keahlian inividu yang harus dipersiapkan bagi kepentingan jabatan yang akan datang. Pelatihan merupakan penciptaan suatu lingkungan dimana kalangan tenaga kerja dapat memperoleh dan mempejari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Pelatihan merupakan serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, pengalaman, ataupun perubahan sikap seseorang inividu. Pengembangan adalah penyiapan inividu untuk mengemban tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi. Pengembangan biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik.

Daftar Pustaka

- Akhmad Subekhi, M.J. (2012) *Pengantar manajemen sumber daya manusia (MSDM)*. Jakarta: Prestasi Pustakaraya.
- Alwi, S. (2001) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPF Decenzo, D.A.
- Ayuningtyas, A. (2022) 'Pengembangan Sumber Daya Aparatur Menuju Era SMART ASN', *TheJournalish: Social and Government*, 3(4), pp. 255–266.
- Bangun, W. (2012) *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta : Erlangga.
- Chris Rowley (2012) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Cushway, B. (2002) *Human Resouce Management*. Jakarta : PT. Elex Media Computindo.
- Dessler, G. (2004) *Manajemen Sumber Daya Manusia . Edisi 9. Jilid 1*. Jakarta :Kelompok Gramedia.
- Gomes, C.F. (2002) *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan ke Tiga*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Gomes, F.C. (2003) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Handoko., H. (2010) *Manajemen*. Yogyakarta. BPF.
- Handoko, T.H. (2001) *Manajemen Edisi kedua*. Yogyakarta :BPF-Yogyakarta.
- Hasibuan, Melayu, S., P. (2008) *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia .Edisi Revisi*. Bandung: Tarsito.
- Hasibuan, M. (2002) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hasibuan, M.S.P. (2002) *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Iriawan, H. (2021) 'Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur pada Pemerintah Daerah Kabupaten Biak Numfor', *MUKADIMAH: Jurnal Pendidikan, Sejarah, dan Ilmu-ilmu Sosial*, 5(1), pp. 131–137. doi:10.30743/mkd.v5i1.3548.
- Jusmaliani (2011) *Pengelolaan Sumber Daya Insani*. Jakarta : Bina Aksara.

- Mangkunegara, A.A.A.P. (2007) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Mondy, W. (2008) *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi ke Sepuluh, Jild I*. Jakarta : Erlangga.
- Nuraeni, S. and Vaughan, R. (2021) 'Strategi Pengembangan Kompetensi Untuk Mewujudkan SMART ASN Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung', *DECISION: Jurnal Administrasi Publik*, 3(2).
- Rivai V., M. Ramly, T.M. dan W.A. (2014) *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Robert, Mathis L dan Jackson, J.H. (2002) *Management Resouce: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba 4.
- Roswaty, R. and Siddiq, A.M. (2019) 'Analisis Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Musi Banyuasin Sumatera Selatan', *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini*, 10(1), p. 63. doi:10.36982/jiegmk.v10i1.745.
- Ruky, A.S. (2006) *Berkualitas Mengubah Visi menjadi Realitas: Pendekatan Praktis untuk Memperoleh dan Mengembangkan Sumber Daya Manusia Berkualitas dalam Organisasi*. Jakarta : Pt. Gramedia Pustaka Utama.
- Saydam, G. (2006) *Built In Training: Jurus Jitu Mengembangkan Profesionalisme Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Simamora, H. (2004) *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi III*. Jakarta: Jakarta : STIE YKPN.

Profil Penulis



Dr. Nuryanti Mustari, S.IP., M.Si.

Lahir di Jeneponto, 6 Mei 1980, menyelesaikan strata satu Ilmu Pemerintahan Universitas Hasanuddin pada tahun 2002, kemudian program pascasarjana Administrasi Pembangunan di Universitas yang sama pada tahun 2004 dan menyelesaikan program doktoral Administrasi Publik pada tahun 2010 di Universitas Negeri Makassar.

Sekarang ini mengajar di Universitas Muhammadiyah Makassar baik S1 Ilmu Pemerintahan (Fisip) maupun Pascasarjana (S2) Administrasi Publik, dan memiliki konsentrasi pada Kebijakan Publik, Ekonomi Politik, Metode Penelitian Administrasi, dan Tata Kelola Pemerintahan. Bukunya yang telah terbit antara lain: *Implementasi Kebijakan Publik Pemahaman Teoritis Empiris, Pemahaman Kebijakan Publik Formulasi, Implementasi dan Evaluasi Kebijakan Publik, Jangan Abaikan Eks Penderita Kusta dan Kebijakan Lelang dan Promosi Jabatan dalam Layanan Pemerintahan*. Saat ini penulis juga merupakan anggota Dewan Pengurus Daerah (DPD) Indonesian Association for Public Administration (IAPA) Wilayah Sulawesi Selatan dan Barat Periode 2022-2025. Selain terlibat dalam organisasi Profesi, penulis juga aktif terlibat dalam kepengurusan Aisyiyah baik di Kota Makassar sebagai ketua Lembaga Penelitian dan Pengembangan Aisyiyah Kota Makassar Periode 2022-2027.

Email Penulis: nuryantimustari@unismuh.ac.id

MOTIVASI DAN PRODUKTIVITAS KERJA

Prof. Dr. Hasniati, S.Sos., M.Si.
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Hasanuddin

Pendahuluan

Salah satu tugas penting bagi seorang manajer atau pimpinan organisasi adalah bagaimana ia mampu menggerakkan orang-orang yang bekerja dalam organisasi agar bersedia bekerja dengan memaksimalkan potensi yang dimilikinya sehingga produktivitas pegawai meningkat. Disini manajer dituntut untuk mampu membangkitkan motivasi bagi pegawai. Membangkitkan motivasi merupakan sebuah ilmu dan seni (*art*) dalam mengelola orang-orang yang ada dalam organisasi. Mengapa dikatakan sebagai ilmu, karena seorang manajer harus paham teori-teori tentang motivasi kerja dan gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan dalam berbagai situasi dan kondisi kerja. Dan sebagai sebuah seni, karena setiap orang yang bekerja dalam sebuah organisasi, memiliki latar belakang kepribadian dan kehidupan sosial yang berbeda-beda, sehingga membutuhkan keahlian dalam mengelola mereka. Setiap orang membutuhkan perlakuan yang berbeda pula. Disitulah letak seninya.

Pada bab ini, berturut-turut akan dijelaskan pengertian motivasi kerja, dimensi motivasi, komponen motivasi, dan teori-teori motivasi dalam kaitannya dengan gaya kepemimpinan untuk meningkatkan produktivitas kerja.

Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata Latin “*movere*” yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan untuk sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Pengertian motivasi menurut Petri et al., (2023) adalah kekuatan yang bekerja pada atau di dalam diri seseorang untuk memulai perilaku. Sedangkan Reeve (2015) mendefinisikan motivasi adalah proses internal yang terjadi dalam diri seseorang yang menginginkan adanya perubahan baik dalam diri sendiri maupun lingkungan. Jadi motivasi dapat memberi seseorang dorongan dan arahan yang diperlukan untuk terlibat dalam lingkungan dengan cara yang adaptif, terbuka, dan memecahkan masalah (Reeve, 2015).

Menurut penulis, motivasi adalah kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan entusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik). Dalam kaitan dengan motivasi ekstrinsik, disinilah peran seorang pimpinan bagaimana meningkatkan motivasi ini, dengan sistem *reward* yang baik.

Seberapa kuat motivasi yang dimiliki individu akan banyak menentukan terhadap kualitas perilaku yang ditampilkannya, baik dalam konteks belajar, bekerja maupun dalam kehidupan lainnya. Kajian tentang motivasi telah sejak lama memiliki daya tarik tersendiri bagi kalangan pendidik, manajer, dan peneliti, terutama dikaitkan dengan kepentingan upaya pencapaian kinerja (prestasi) seseorang dalam organisasi.

Konsep motivasi adalah sesuatu yang abstrak. Seseorang termotivasi dapat dilihat dari perilaku yang ditampilkannya. Pegawai yang memiliki motivasi kerja dapat dilihat dari beberapa indikator seperti: 1) datang tepat waktu bahkan lebih awal dari jam kerja yang ditetapkan dan pulang tepat waktu bahkan melebihi jam kerja yang ditetapkan. Misalnya jam kantor dibuka pada

pukul 08.00 pagi, seorang pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi maka pegawai tersebut datang sebelum jam tersebut. Demikian pula jam pulang kantor. Jika ditetapkan pukul 16.00, maka pegawai tersebut pulang paling cepat pada pukul 16.00 bahkan lebih lambat dari jam tersebut; 2) melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab. Pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan melaksanakan tugasnya dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab. Ia tidak akan meninggalkan pekerjaan untuk urusan yang tidak perlu; 3) menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Motivasi yang dimiliki oleh seorang pegawai akan berdampak pada penyelesaian pekerjaannya. Semakin termotivasi dia, maka semakin cepat menyelesaikan tugasnya. Ketika dia memiliki kendala dalam menyelesaikan tugas, maka ia akan bertanya kepada teman sejawat atau mencari orang yang memiliki pemahaman yang baik terhadap pekerjaan tersebut.

Dari beberapa indikator motivasi yang penulis sebutkan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan yang timbul dari dalam diri seorang pegawai untuk melaksanakan tugasnya dengan baik dan penuh tanggung jawab sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Dorongan ini dapat disebabkan oleh berbagai macam faktor, seperti: keinginan untuk berprestasi (*need for achievement*) seperti dalam teori motivasi David McClelland yang dikenal dengan teori *need for achievement* (nAch), keinginan untuk memenuhi kebutuhan hidup dan keinginan untuk aktualisasi diri seperti dalam teori motivasi hierarki kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow. Selain itu, motivasi kerja seseorang juga dipengaruhi oleh sifat dasar yang dimiliki oleh seseorang sebagaimana teori motivasi yang dikembangkan oleh Douglas McGregor yang terkenal dengan teori sifat dasar manusia (Teori X dan Y).

Dimensi Motivasi

Motivasi tidaklah berdiri sendiri, tetapi ia memiliki setidaknya 3 (tiga) dimensi yang saling berkaitan yang

membentuk motivasi tersebut. Tiga dimensi motivasi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan (*needs*)

Komponen pertama dari motivasi adalah kebutuhan. Kebutuhan timbul dalam diri individu apabila si-individu merasa adanya kekurangan dalam dirinya, atau dengan kata lain ada ketidakseimbangan antara apa yang dimiliki dengan apa yang menurut persepsi si-individu harus dimiliki.

2. Dorongan (*motive*)

Untuk mengatasi ketidakseimbangan tersebut, dalam diri si-individu akan timbul dorongan berupa usaha pemenuhan kebutuhan secara terarah. Maka, dorongan biasanya berorientasi pada tindakan tertentu yang secara sadar dilakukan oleh seseorang/individu, dan inilah inti dari motivasi.

3. Tujuan (*goal*)

Komponen ketiga dari motivasi adalah tujuan (*goal*). Tujuan merupakan sesuatu yang menghilangkan kebutuhan dan mengurangi dorongan. Ketika tujuan sudah tercapai, maka keinginan untuk memenuhi kebutuhan tersebut sudah tidak ada. Pencapaian tujuan berarti mengembangkan keseimbangan dalam diri seseorang/si-individu.

Ketiga dimensi motivasi di atas saling terkait satu sama lain. Kebutuhan akan mendorong seseorang untuk mencapai apa yang diinginkannya. Dan ketika kebutuhan telah terpenuhi, menurut Maslow, orang tersebut tidak lagi termotivasi pada sesuatu yang telah ia capai, tetapi akan beranjak ke kebutuhan selanjutnya. Demikian seterusnya.

Komponen Motivasi

Apabila Anda sekarang memiliki tujuan ingin menjadi seorang Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja pada sebuah lembaga pemerintahan, penulis yakin bahwa Anda sudah tahu bahwa memiliki keinginan untuk mencapai

tujuan tersebut tidaklah cukup. Anda harus melalui berbagai macam tantangan dan memiliki daya tahan untuk terus mencapai keinginan tersebut. Sekali dua kali gagal dalam mengikuti tes, itu soal biasa yang dialami setiap individu untuk mencapai cita-cita menjadi seorang ASN, karena begitu banyak peserta tes sementara formasi yang tersedia sangatlah terbatas.

Dalam situasi seperti ini, ada elemen atau komponen yang diperlukan agar Anda tetap termotivasi. Para peneliti telah mengidentifikasi tiga komponen utama motivasi yaitu *activation* (aktivasi), *persistence* (ketekunan), dan *intensity* (intensitas) (Cherry, 2023).

1. *Activation*

Aktivasi adalah keputusan untuk memulai suatu perilaku. Contoh aktivasi adalah mendaftar sebagai calon Aparatur Sipil Negara.

2. *Persistence*

Ketekunan adalah upaya yang dilakukan secara terus-menerus untuk mencapai tujuan meskipun ada hambatan atau rintangan yang dihadapi. Contoh ketekunan adalah meskipun Anda lelah untuk mengikuti berbagai kursus dan belajar untuk mempersiapkan diri, tetapi Anda tetap melakukannya demi mencapai tujuan menjadi ASN.

3. *Intensity*

Intensitas adalah konsentrasi dan semangat yang digunakan untuk mengejar suatu tujuan. Misalnya: Anda melakukan berbagai macam cara seperti belajar secara teratur setiap malam, mengikuti kursus, bertanya pada orang-orang yang telah sukses atau lulus menjadi ASN untuk mempersiapkan diri menghadapi tes menjadi ASN. Itu artinya Anda memiliki intensitas lebih besar dibanding dengan calon pendaftar lainnya yang mempersiapkan diri tanpa banyak usaha (intensitas minimal).

Teori-Teori Motivasi

Teori motivasi telah banyak dikembangkan oleh para ahli. Motivasi dapat diartikan sebagai faktor pendorong yang berasal dalam diri manusia, yang akan memengaruhi cara bertindak seseorang. Cara bertindak bagi orang yang termotivasi akan berbeda dengan cara bertindak orang yang tidak termotivasi. Dengan demikian, motivasi kerja akan berpengaruh terhadap kinerja individu.

Untuk memahami tentang motivasi, maka berikut ini akan diuraikan beberapa teori yang berkaitan dengan motivasi, antara lain:

1. Teori Hirarki Kebutuhan Abraham Maslow
2. Teori nAch oleh David McClelland,
3. Teori Dua Faktor oleh Frederich Herzberg
4. Teori ERG oleh Clayton Alderfer
5. Teori X dan Y oleh Douglas McGregor

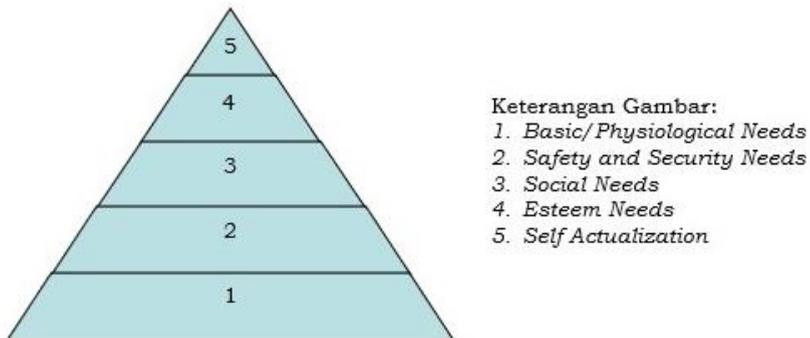
Berikut ini akan diuraikan satu per satu dari kelima teori tersebut:

D.1 Teori Hirarki Kebutuhan oleh Abraham Maslow

Teori motivasi yang sudah sangat populer dikalangan mahasiswa adalah teori hirarki kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow. Maslow berpendapat bahwa tindakan atau tingkah laku manusia pada suatu saat tertentu biasanya ditentukan oleh kebutuhannya yang paling mendesak. Oleh karenanya, setiap pemimpin perlu memiliki pemahaman mendalam tentang kebutuhan yang sangat penting bagi manusia.

Maslow menyatakan bahwa ada suatu hirarki kebutuhan pada setiap manusia. Setiap orang memberi prioritas pada suatu kebutuhan sampai kebutuhan itu terpenuhi. Jika kebutuhan pertama telah terpenuhi maka kebutuhan kedua akan memegang peranan untuk memengaruhi perilaku seseorang untuk memenuhinya, demikian seterusnya. Maslow kemudian membagi kebutuhan manusia ke dalam 5 (lima) tingkatan yang selanjutnya disebut sebagai Hirarki Kebutuhan. Dengan dasar itulah

maka teori Maslow ini terkenal dengan nama teori Hirarki Kebutuhan. Tingkatan kebutuhan manusia yang dimaksud oleh Maslow adalah sebagai berikut:



Gambar: Hierarki Kebutuhan, Maslow.

Maslow menggambarkan kebutuhan manusia bertingkat-tingkat seperti piramida. Kebutuhan pada level pertama (*basic/physiological needs*) adalah kebutuhan dasar seperti makan, minum, rumah, pakaian, seks, istirahat. Ketika seseorang telah memenuhi kebutuhan dasarnya, maka selanjutnya ia akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan pada level kedua yakni *safety and security needs* (kebutuhan akan rasa aman). Seseorang yang telah memiliki rumah misalnya, ia akan berusaha agar rumah yang ia miliki itu aman dari gangguan pencuri. Itulah yang menjadi motif mengapa ia akan memagari rumahnya dengan pagar yang tinggi dan kuat. Ketika orang tersebut telah memenuhi kebutuhan akan rasa aman, maka selanjutnya ia akan beranjak ke level ketiga yaitu kebutuhan sosial. Ia ingin berinteraksi dengan tetangganya. Ingin bergabung dalam komunitas tertentu, dan sebagainya. Ketika ia telah memenuhi kebutuhan sosial, maka ia selanjutnya akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan pada level keempat yaitu *esteem needs* (kebutuhan akan dihargai). Ini terlihat dari keinginan ia untuk didengarkan dan dihargai pendapatnya ketika berada dalam lingkungan sosialnya. Dan level terakhir pada hirarki kebutuhan adalah aktualisasi diri. Seseorang yang berada dalam suatu

komunitas dan selalu ingin membantu sesama anggota komunitas, baik berupa materi maupun non materi, maka itu adalah ciri bahwa orang tersebut telah berusaha untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi dirinya. Ia ingin merasa berguna dan bermanfaat bagi orang lain. Berikut ini akan dijelaskan secara gamblang mengenai hirarki kebutuhan menurut Maslow:

Hirarki Pertama: *Basic/Physiological Needs* (Kebutuhan Dasar/Fisiologis)

Basic needs atau sering pula disebut sebagai *Physiological Needs* (kebutuhan fisiologis = biologis) yaitu kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang, seperti makan, minum, udara, perumahan, kebutuhan untuk berkembang (seks), istirahat. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan fisiologis ini merangsang seorang berperilaku dan bekerja giat. *Basic needs* ditempatkan pada posisi paling bawah dalam piramida sebenarnya memiliki makna bahwa pada prinsipnya setiap manusia wajib memenuhi kebutuhan pertamanya ini sebelum melangkah untuk memenuhi kebutuhan pada tingkat kedua, dan kebutuhan-kebutuhan selanjutnya.

Dalam struktur piramida, posisi pertama terlihat lebih lebar dibanding dengan tingkatan di atasnya. Ini memberikan banyak makna, antara lain bahwa jauh lebih banyak manusia yang mampu memenuhi kebutuhan dasar (makan, minum, rumah, pakaian, dll) dibanding dengan kebutuhan pada tingkat atasnya (*safety and security needs*). Begitu seterusnya sampai kepada tingkat yang kelima. Jadi semakin ke atas semakin kurang presentase orang yang mampu memenuhinya, karena semakin sulit untuk dipenuhi.

Hirarki Kedua: *Safety and Security Needs* (Kebutuhan Rasa Aman)

Kebutuhan akan rasa aman akan berusaha dipenuhi oleh seseorang manakala ia telah memenuhi kebutuhan dasarnya. Seseorang yang telah mampu memperoleh makan untuk mempertahankan hidupnya, membangun tempat tinggal, dan menikah dengan orang yang ia kasihi

dan tinggal dirumahnya untuk tumbuh dan berkembang biak, maka ia akan termotivasi lagi untuk mempertahankan apa yang telah ia miliki tadi. Ia tidak ingin rumah, istri dan anak-anaknya diganggu atau mendapat ancaman dari orang lain. Syaratnya adalah bagaimana keamanan dapat ia ciptakan untuk diri dan keluarganya. Oleh karenanya, *safety and security* telah menjadi kebutuhan.

Hirarki Ketiga: *Social or Acceptance Needs* (Kebutuhan Sosial)

Affiliation or Acceptance Needs adalah kebutuhan sosial, teman, dicintai dan mencintai serta diterima dalam pergaulan kelompok pegawai dan lingkungannya. Karena manusia adalah makhluk sosial, sudah jelas ia menginginkan kebutuhan-kebutuhan sosial. Jadi setelah seorang individu telah memenuhi kebutuhan dasarnya, maka yang menjadi kebutuhan selanjutnya adalah ia ingin diterima oleh lingkungan sekitarnya, baik sebagai teman, tetangga, sahabat, rekan kerja dan sebagainya. Bergaul dengan orang lain menjadi kebutuhan setiap manusia. Hidup akan terasa sepi jika tidak ada orang lain yang dapat ditemani bercerita, bersenda gura, dan bercanda bersama.

Hirarki Keempat: *Esteem or Status or Egoistic Needs* (Kebutuhan Penghargaan)

Esteem or Status or Egoistic Needs adalah kebutuhan akan penghargaan diri, pengakuan serta penghargaan prestise dari pegawai dan masyarakat lingkungannya. Prestise dan status dimanifestasikan oleh banyak hal yang digunakan sebagai simbol status. Misalnya, memakai dasi untuk membedakan seorang pimpinan dengan anak buahnya dan lain-lain. Menempati ruangan tersendiri dengan fasilitas yang lengkap menunjukkan posisi seseorang lebih tinggi dari yang lainnya. Ketika ia berbicara dengan orang lain, ia ingin didengar dan dihargai pendapatnya. Ingin mendapatkan pengakuan atas apa yang dihasilkannya, baik berupa pujian maupun reward atas prestasi yang dicapainya. Ketika mendapatkan

pengakuan dan pujian, maka seseorang akan menjadi puas.

Hirarki Kelima: *Self Actualization* (Aktualisasi Diri)

Setelah seseorang telah mampu memenuhi kebutuhan tingkat dasar hingga tingkat keempat, maka ia akan termotivasi untuk menunjukkan aktualisasi dirinya. Kebutuhan aktualisasi diri ditempatkan pada posisi yang paling tinggi (terakhir), karena kebutuhan ini masih jarang orang yang mampu memenuhinya. Ada orang yang sudah puas ketika telah mampu memenuhi kebutuhan dasar dan sosialnya saja tanpa pernah memikirkan untuk mencapai aktualisasi diri. Orang seperti ini tentunya telah mempertimbangkan potensi yang dimilikinya dirasakan tidak akan mampu untuk mencapainya. *Self Actualization* atau kebutuhan aktualisasi diri dapat dicapai dengan meningkatkan kecakapan, kemampuan, dan keterampilan yang dimiliki. Dengan mengoptimalkan segala potensi yang dimiliki, seseorang akan mudah untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi dirinya. Capaian prestasi kerja yang sangat memuaskan yang sulit dicapai orang lain, menunjukkan orang tersebut telah mampu mengaktualkan dirinya ditengah-tengah masyarakat atau lingkungannya. Kebutuhan aktualisasi diri berbeda dengan kebutuhan lain dalam dua hal, yaitu:

1. Kebutuhan aktualisasi diri tidak dapat dipenuhi dari luar. Pemenuhannya hanya berdasarkan keinginan atas usaha individu itu sendiri.
2. Aktualisasi diri berhubungan dengan pertumbuhan seorang individu. Kebutuhan ini berlangsung terus-menerus terutama sejalan dengan meningkatnya jenjang karier seorang individu.

Dalam hal kepemimpinan, seorang pemimpin yang ingin memotivasi bawahannya, maka ia harus mengetahui terlebih dahulu pada level mana kebutuhan yang ingin dipenuhi oleh bawahannya, sehingga ia dapat memotivasi bawahannya berdasarkan kebutuhannya tersebut.

D.2 Teori nAch Oleh David C. Mc Clelland

Teori motivasi selanjutnya yang relevan dengan dunia kerja adalah teori yang dikemukakan oleh David McClelland. McClelland adalah seorang ahli psikologi dari Amerika Serikat, mengembangkan *trichotomy of Need* yakni: *achievement motive*, *affiliation motive*, dan *power motive*. Ketiga motif inilah yang dapat memengaruhi motivasi seorang pegawai dalam bekerja.

Berikut ini akan diuraikan secara singkat ketiga kebutuhan tersebut:

(1) Kebutuhan Akan Prestasi (nAch)

Seseorang dengan kebutuhan tinggi untuk berprestasi (*Need for Achievement, nAch*) berusaha untuk selalu unggul dan terdepan dalam mencapai berbagai standar dan bahkan melebihi dari standar kerja yang ditetapkan. Adanya kebutuhan berprestasi (nAch), memotivasi seseorang untuk senantiasa mengembangkan segala potensi yang dimilikinya sehingga mampu mencapai prestasi yang diharapkannya. Kebutuhan akan prestasi bisa menjadi jalan bagi seseorang untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan selanjutnya seperti kebutuhan kekuasaan.

Kebutuhan Akan Kekuasaan (nPow);

Kebutuhan akan kekuasaan adalah suatu kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku sesuai dengan yang diinginkan. Kekuasaan dapat diperoleh karena posisi seseorang (kekuasaan jabatan) dan karena pengaruh pribadi atas orang lain. Di atas telah dijelaskan bahwa kebutuhan ini sangat erat kaitannya dengan kebutuhan akan prestasi. Prestasi yang diraih seseorang, akan menjadi jalan bagi orang tersebut untuk menduduki suatu jabatan atau posisi tertentu. Dengan jabatan tersebut, maka ia akan memiliki kekuasaan secara formal. Ia berhak untuk memerintah atas kewenangan formal yang dimilikinya. Kekuasaan jabatan bergantung kepada setinggi apakah jabatan yang dimiliki seseorang. Semakin tinggi jabatan, akan semakin tinggi pula kekuasaan yang diperolehnya. Meskipun demikian, dalam hal tertentu

kekuasaan yang dimilikinya juga dibatasi oleh kekuasaan yang dimiliki orang lain. Misalnya saja, seorang karena prestasinya dalam memperoleh pendidikan dengan predikat yang tinggi, maka ia dengan mudah memperoleh jabatan atau posisi yang diinginkannya. Atau seorang yang dahulunya hanya sebagai pegawai biasa, tetapi karena keuletan dan kedisiplinan yang dimiliki sehingga ia dipromosikan ke tempat yang lebih tinggi dari sebelumnya. Jadi, kebutuhan akan prestasi biasanya juga disertai dengan kebutuhan akan kekuasaan. Setelah yang bersangkutan menempati posisi yang lebih tinggi (misalnya kepala bagian), maka otomatis dia akan memiliki kekuatan (power) untuk memengaruhi bawahannya. *Power* menurut Daft (2018) dalam bukunya yang berjudul: “*The Leadership Experience 7th Ed*” sering didefinisikan sebagai kemampuan potensial seseorang untuk memengaruhi orang lain untuk melaksanakan perintah atau melakukan sesuatu yang tidak akan mereka lakukan.

Power menurut Daft (2018) terbagi atas 2 (dua) jenis, yaitu: (1) *hard power*, yaitu kekuatan yang sebagian besar berasal dari posisi otoritas seseorang, (2) *soft power*, yaitu kekuatan didasarkan pada karakteristik pribadi dan hubungan interpersonal. *Hard power* dapat berupa *legitimate power* (wewenang yang diberikan dari posisi formal), *reward power* (wewenang untuk memberikan penghargaan kepada orang lain), dan *coercive power* (wewenang untuk menghukum atau merekomendasikan hukuman). Sedangkan *soft power* dapat berupa: *expert power* (otoritas yang dihasilkan dari pengetahuan atau keterampilan khusus seorang pemimpin), dan *referent power* (wewenang berdasarkan ciri-ciri kepribadian yang mengarahkan perhatian, rasa hormat, dan kekaguman pengikutnya sehingga mau meniru pemimpinnya). Penggunaan *hard power* dalam memengaruhi bawahan dapat menghasilkan *compliance* dan *resistance*. *Compliance* yaitu mengikuti arahan orang yang berkuasa, terlepas dari seberapa banyak kesepakatan yang ada dengan arahan orang itu. *Resistance* yaitu tindakan tidak mematuhi perintah atau dengan sengaja menghindari pelaksanaan instruksi. Sedangkan penggunaan *soft*

power dapat menghasilkan *commitment* dari para bawahan. *Commitment* yaitu mengadopsi sudut pandang pemimpin dan dengan antusias melaksanakan instruksi.

Kebutuhan Akan Afiliasi (*nAff*)

Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation, nAff*) adalah merupakan hasrat atau keinginan untuk selalu menjalin hubungan persahabatan dan kedekatan kekerabatan dengan orang lain. Kebutuhan akan afiliasi dapat dicapai dengan mengembangkan kemampuan berkomunikasi yang baik. Kebutuhan ini biasanya muncul dalam diri seseorang yang ingin memperoleh berbagai peluang-peluang dari hasil hubungannya dengan orang lain. Dengan membangun jejaring, maka memungkinkan seseorang untuk memperoleh peluang-peluang bisnis atau kerja yang lebih baik. Mereka yang memelihara kebutuhan akan afiliasi ini biasanya adalah orang-orang yang memiliki kemampuan yang tinggi dan memiliki hasrat ingin maju yang besar.

Kebutuhan afiliasi pada dasarnya sama dengan kebutuhan sosial dan kebutuhan ingin dihargai (tingkat ketiga dan keempat dari hirarki kebutuhan Maslow). Seseorang yang ingin diterima dilingkungan sosial tentunya juga memiliki keinginan yang kuat untuk mengembangkan diri agar memiliki kedudukan yang terpendang di masyarakat. Jadi selain ingin diterima, ia juga ingin agar mendapatkan tempat tersendiri dihati masyarakat. Pandangan-pandangannya ingin didengar dan dihargai.

D.3 Teori Dua Faktor Oleh Frederich Herzberg

Ilmuwan ketiga yang diakui telah memberikan kontribusi penting dalam pemahaman motivasi adalah Frederich Herzberg. Teori yang dikembangkannya dikenal dengan "Teori Dua Faktor" dari motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor hygiene atau "pemeliharaan".

Menurut teori ini ada dua faktor yang memengaruhi kondisi pekerjaan seseorang, yaitu (1) faktor pemuas (*motivation factor*) yang disebut juga dengan *satisfier* atau *intrinsic motivation* dan (2) faktor kesehatan (*hygienes*)

yang juga disebut *disatisfier* atau *ekstrinsic motivation*, dimana teori motivasi higienis (Motivation-Hygiene Theory) yang diajukan oleh para ahli psikologi Frederick Herzberg, dengan keyakinan bahwa hubungan individu dengan pekerjaan adalah sesuatu yang mendasar dan bahwa sikap seseorang terhadap pekerjaan akan sangat menentukan kesuksesan atau kegagalannya.

Menurut teori ini yang dimaksud dengan faktor motivasional adalah hal-hal yang mendorong seseorang untuk berprestasi yang sifatnya intrinsik atau bersumber dari dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor *hygiene* atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari.

Menurut Herzberg, yang termasuk sebagai faktor motivasional antara lain ialah (a) pekerjaan seseorang, artinya sejauhmana pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang itu dapat menyenangkan dirinya sehingga ia termotivasi untuk bekerja. Pekerjaan dapat menyenangkan manakala pekerjaan tersebut dikuasai karena keterampilan, pendidikan, dan bakat yang dimiliki sesuai; (b) keberhasilan yang diraih, karena kemampuan seseorang untuk meraih sukses yang besar dalam pekerjaannya, menjadikan orang tersebut lebih termotivasi lagi untuk meraih sukses yang lebih besar lagi di masa yang akan datang; (c) kesempatan bertumbuh, artinya dalam pekerjaannya itu memberi kesempatan kepadanya untuk mengembangkan diri; (d) kemajuan dalam karier, dalam arti bahwa ada peluang-peluang untuk menduduki posisi yang lebih baik di masa yang akan datang dan, (e) pengakuan orang lain atas hasil pekerjaan yang dilakukannya.

Faktor-faktor *hygiene* atau pemeliharaan mencakup antara lain: (a) status seseorang dalam organisasi, (b) hubungan seorang individu dengan atasannya, (c) hubungan seseorang dengan rekan-rekan sekerjanya, (d) teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, (e) kebijakan organisasi, (f) sistem administrasi dalam

organisasi, (g) kondisi kerja dan (h) sistem imbalan yang berlaku.

D.4 Teori ERG oleh Clayton Paul Alderfer

Existence, Relatedness, and Growth kemudian disingkat ERG. Teori ini dikemukakan oleh Clayton Paul Alderfer seorang ahli dari Yale University, Amerika Serikat. Teori ini juga merupakan penyempurnaan dari teori kebutuhan yang dikemukakan oleh A.H. Maslow. Alderfer mengembangkan teori motivasi hirarki kebutuhan Abraham Maslow menjadi lebih efektif dan efisien, dengan mengelompokkan tiga kebutuhan yang utama, yaitu:

1. Kebutuhan akan Keberadaan (*Existence Needs*), berhubungan dengan kebutuhan dasar termasuk didalamnya *Physiological Needs* dan *Safety Needs* dari Maslow.
2. Kebutuhan akan Afiliasi (*Relatedness Needs*), menekankan akan pentingnya hubungan antar-individu (interpersonal relationship) dan bermasyarakat (social relationship).
3. Kebutuhan akan Kemajuan (*Growth Needs*), adalah keinginan intrinsik dalam diri seseorang untuk maju atau meningkatkan kemampuan pribadinya.

Teori motivasi ERG ini dapat diaplikasikan secara tepat mengikuti kebutuhan dari setiap individu pegawai. Studi empiris dalam menetapkan ketiga kebutuhan ini telah diuji dan dibuktikan secara ilmiah.

Teori ERG bersifat progresif namun tetap fleksibel tanpa mengharuskan optimalisasi pemenuhan ketiga kebutuhannya. Kebutuhan eksistensial (*existence*), berkaitan dengan kebutuhan yang paling mendasar dalam kehidupan manusia. Yang termasuk didalam kebutuhan eksistensial dalam kebutuhan akan sandang, papan, dan pangan, seks (*basic needs*) dan kebutuhan akan rasa aman (*safety needs*) sebagaimana yang dikemukakan oleh Maslow.

Kelompok kebutuhan yang kedua pada teori ERG adalah menggabungkan antara kebutuhan tingkat ketiga dan tingkat keempat di dalam teori hirarki kebutuhan Maslow yang berkaitan dengan kebutuhan sosial di dalam diri secara personal atau antar individu. Untuk menjamin terpenuhinya kebutuhan dalam kelompok kedua ini (relatednes), maka seorang pimpinan organisasi harus menciptakan komunikasi serta hubungan yang baik kepada bawahannya dan memfasilitasi lingkungan yang sehat untuk terciptanya harmonisasi hubungan antar pegawai.

Sementara untuk kelompok kebutuhan yang ketiga pada teori ERG adalah kebutuhan untuk pertumbuhan (*Growth*). Seorang pimpinan organisasi harus memberikan peluang yang sama bagi setiap karyawannya untuk mengembangkan diri melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, serta memberikan kesempatan yang sama untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

D.5 Teori X dan Teori Y oleh Douglas McGregor

Teori X dan Teori Y ialah teori motivasi yang didasarkan pada sifat dasar manusia yang disebut sebagai manusia X dan manusia . Teori ini dikemukakan oleh Douglas McGregor pada tahun 1960-an dalam buku *The Human Side Enterprise* di mana para pemimpin organisasi memiliki dua jenis pandangan terhadap para pegawai/pegawai yaitu teori X atau teori Y (Carson, 2018; Curt, 2022).

Teori X

Bagian pertama dari teori McGregor adalah teori X. Para manager memiliki asumsi tentang para pekerja mereka dalam teori X:

1. *Workers dislike their jobs and they are inherently lazy* (para pekerja tidak menyukai pekerjaan mereka dan pada dasarnya mereka malas);
2. *Workers have little motivation and prefer direction from their superiors* (pekerja mempunyai motivasi yang rendah dan lebih memilih arahan dari atasannya);

3. *Workers need consistent rewards and punishments to ensure their task is completed* (pekerja memerlukan penghargaan dan hukuman yang konsisten untuk memastikan tugas mereka selesai);
4. Workers do not have a desire to grow or achieve personal or professional goals (pekerja tidak mempunyai keinginan untuk berkembang atau mencapai tujuan pribadi atau profesional) (dikutip dari Kurt, 2022).

Teori ini menyatakan bahwa pada dasarnya manusia yang bertipe X adalah individu yang pemalas yang tidak suka bekerja serta senang menghindar dari pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karenanya perlu selalu diarahkan. Pekerjaan dapat dilakukan dengan baik apabila pimpinan memberikan perhatian dan pengawasan yang ketat. Ia kurang cocok diberi pekerjaan yang membutuhkan kreativitas tinggi dan membutuhkan tantangan yang besar. Ia hanya cocok mengerjakan pekerjaan yang sifatnya rutinitas saja. Karena sifatnya yang pemalas, maka ia tidak boleh diberi tanggung jawab yang besar atas pekerjaannya.

Teori Y

Inti dari teori Y yang dikemukakan oleh Douglas McGregor adalah sebagai berikut:

1. *Workers are willing to accept challenges and are proud of the work that they do* (pekerja bersedia menerima tantangan dan bangga dengan pekerjaan yang dilakukannya);
2. *Workers do not need to be micromanaged; they are self-directed* (pekerja tidak perlu dikelola secara mikro; mereka mandiri);
3. *Workers are eager to participate in decision-making* (pekerja bersemangat untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan);
4. *Workers are happy to contribute and feel internally satisfied* (pekerja senang berkontribusi dan merasa puas secara internal) (dikutip dari Kurt, 2022).

Teori ini memiliki anggapan bahwa kerja adalah kodrat manusia seperti halnya kegiatan sehari-hari, senang dengan tanggung jawab dan rajin bekerja. Oleh karenanya pekerja tidak perlu terlalu diawasi dan diancam secara ketat karena mereka memiliki pengendalian serta penerahan diri untuk bekerja sesuai tujuan organisasi. Pekerja memiliki kemampuan kreatif, imajinasi, kepandaian serta memahami tanggungjawab dan prestasi atas pencapaian tujuan bekerja. Pegawai yang memiliki tipe seperti ini dapat diberi pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan kreativitas dan tantangan. Pimpinan dapat memberikan pekerjaan tertentu, dan menyerahkan sepenuhnya kepada pegawai bagaimana cara dan metode mengerjakannya. Manusia tipe Y justru sangat senang jika diberi tanggung jawab yang besar akan pekerjaannya. Kreativitasnya akan berkembang seiring dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Ia akan puas apabila mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik.

Sebagai kesimpulan dari teori Douglas McGregor adalah bahwa teori ini mengemukakan strategi kepemimpinan efektif dengan menggunakan konsep pengurusan berpenyertaan. Konsep ini terkenal dengan menggunakan anggapan-anggapan sifat dasar manusia. Manusia yang memiliki tipe X sangat cocok dipimpin oleh seorang pimpinan yang otoriter atau yang menerapkan gaya kepemimpinan transaksional. Karena manusia X akan termotivasi ketika diberi iming-iming imbalan atas hasil kerjanya. Sebaliknya, manusia yang memiliki tipe Y lebih cocok dipimpin oleh mereka yang bertipe demokratis, atau yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional.

Daftar Pustaka

- Carson, C.M. (Spring 2018). "A historical view of Douglas McGregor's Theory Y". *Management Decision*. **43** (3): 450–460. doi:10.1108/00251740510589814.
- Cherry, K. (2023). Motivation: The Driving Force Behind Our Actions. Diakses tanggal 26 September 2023. <https://www.verywellmind.com/what-is-motivation-2795378>.
- Daft, R.L. (2017). *The Leadership Experience*. Seventh Edition. Publisher: South-Western College Pub.
- Fischer, Elizabeth (October 1, 2009). "Motivation and Leadership in Social Work Management: A Review of Theories and Related Studies". *Administration in Social Work*: 356.
- Kurt, S. (2022). *Theory X and Theory Y, Douglas McGregor. Education Library*. <https://educationlibrary.org/theory-x-and-theory-y-douglas-mcgregor/>
- Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*. Vol. 50(4): 370-396. CiteSeerX 10.1.1.334.7586. doi:10.1037/h0054346.
- Petri, Herbert L. and Cofer, Charles N.. "motivation". *Encyclopedia Britannica*, 15 Aug. 2023, <https://www.britannica.com/topic/motivation>. Diakses tanggal 25 September 2023.
- Reeve, J. (2015). Understanding motivation and emotion (6th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- Sutarto, 1995. *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*. Gadjah Mada University Press. Thoha, Miftah, 1993. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Rajawali Press.

Profil Penulis



Prof. Dr. Hasniati, S.Sos., M.Si.

Penulis mulai menjadi dosen pada Departemen Ilmu Administrasi FISIP Unhas sejak tahun 1997. Mulai mengenyam pendidikan tinggi pada tahun 1986 dengan mengambil Program Diploma III Jurusan Administrasi Perkantoran pada Fakultas Non-Gelar Ilmu Sosial (Fanogis) Universitas Hasanuddin dan selesai tahun 1989. Kemudian melanjutkan pendidikan pada Program Sarjana Ilmu Administrasi Negara FISIP Unhas tahun 1990 dan selesai tahun 1993. Tahun 1995, penulis melanjutkan pendidikan Magister pada Program Studi Administrasi Pembangunan Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin dan selesai tahun 1998. Gelar Doktor diraih pada Program Doktor Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya pada tahun 2008 dengan Predikat *Cum Laude*.

Penulis memiliki kepakaran dalam bidang manajemen pelayanan publik. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI. Selain itu, penulis aktif mengikuti konferensi internasional untuk mendesiminasikan hasil-hasil penelitiannya dan juga menerbitkannya dalam berbagai jurnal baik jurnal nasional maupun internasional.

Email Penulis: hasniati@unhas.ac.id

EVALUASI PENILAIAN DAN KOMPENSASI PEGAWAI

Dr. Umar Congge, S.Sos., M.Si., CRMPA.
Universitas Muhammadiyah Sinjai

Pendahuluan

Evaluasi Penilaian dan Kompensasi Pegawai merupakan isu sentral dalam pengelolaan sumber daya manusia di organisasi modern. Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tidak dapat dipisahkan dari kualitas dan produktivitas para pegawainya. Oleh karena itu, penting bagi setiap organisasi untuk memiliki sistem penilaian kinerja dan kompensasi yang efektif dan adil.

Penilaian kinerja adalah salah satu alat penting dalam mengukur dan mengevaluasi kontribusi individu terhadap tujuan organisasi. Melalui penilaian yang tepat, organisasi dapat mengidentifikasi kekuatan dan potensi pengembangan pegawai, sekaligus mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan. Sementara itu, kompensasi pegawai tidak hanya mencakup penggajian, namun juga termasuk insentif, manfaat, dan reward lainnya yang diberikan sebagai penghargaan atas kinerja yang baik.

Dalam bab ini, kami akan menjelajahi berbagai aspek yang berkaitan dengan evaluasi penilaian dan kompensasi pegawai. Kami akan memahami betapa krusialnya implementasi sistem penilaian yang obyektif dan transparan, serta bagaimana sistem kompensasi yang adil dapat mempengaruhi motivasi dan retensi pegawai. Selain itu, kami akan membahas tantangan dan tren terbaru dalam penilaian kinerja dan sistem kompensasi yang

dapat membantu organisasi mempertahankan daya saing di era yang terus berubah ini.

Melalui pemahaman yang mendalam terkait evaluasi penilaian dan kompensasi pegawai, diharapkan pembaca dapat memperoleh wawasan yang bermanfaat untuk meningkatkan kinerja individu, meningkatkan produktivitas organisasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang seimbang dan adil. Selain itu, diharapkan bab ini dapat memberikan kontribusi positif dalam upaya menciptakan organisasi yang berfokus pada pengembangan dan kesejahteraan pegawai, serta mencapai tujuan-tujuan strategis jangka panjang.

Pendahuluan ini memberikan gambaran umum tentang topik yang akan dibahas dalam bab dengan tema "Evaluasi Penilaian dan Kompensasi Pegawai". Dalam bab ini, diharapkan akan dibahas secara mendalam mengenai pentingnya evaluasi kinerja dan kompensasi pegawai dalam konteks manajemen sumber daya manusia di organisasi modern.

Pengertian Evaluasi

Istilah Evaluasi dapat disamakan dengan penaksiran (*appraisal*), pemberian angka (*rating*) dan penilaian (*assessment*). Evaluasi kinerja sangat penting untuk menilai akuntabilitas organisasi dalam menghasilkan pelayanan publik. Akuntabilitas bukan sekedar kemampuan menunjukkan bagaimana uang publik dibelanjakan, akan tetapi meliputi apakah uang tersebut dibelanjakan secara ekonomis, efektif, dan efisien.

Pendapat William N. Dunn, (2003:608) istilah evaluasi mempunyai arti yaitu:

“Secara umum istilah evaluasi dapat disamakan dengan penaksiran (*appraisal*), pemberian angka (*rating*) dan penilaian (*assessment*), kata-kata yang menyatakan usaha untuk menganalisis hasil kebijakan dalam arti satuan nilainya. Dalam arti yang lebih spesifik, evaluasi berkenaan dengan produksi informasi mengenai nilai atau manfaat hasil kebijakan.

Pengertian di atas menjelaskan bahwa evaluasi merupakan hasil kebijakan dimana pada kenyataannya mempunyai nilai dari hasil tujuan atau sasaran kebijakan. Bagian akhir dari suatu proses kerja adalah evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja membantu pimpinan untuk mengambil keputusan dalam suatu kebijakan, nilai yang dihasilkan dari evaluasi membuat suatu kebijakan bermanfaat bagi pelayanan publik.

Menurut Taliziduhu Ndraha evaluasi merupakan proses perbandingan antara standar dengan fakta dan analisa hasilnya (Ndraha, 2003:201). Kesimpulannya adalah perbandingan antara tujuan yang hendak dicapai dalam penyelesaian masalah dengan kejadian yang sebenarnya, sehingga dapat disimpulkan dengan analisa akhir apakah suatu kebijakan harus direvisi atau dilanjutkan.

Menurut *Commonwealth of Australia Department of Finance (2004:3)* Evaluasi biasanya didefinisikan sebagai kegiatan untuk mengukur keberhasilan pelaksanaan kebijakan. Secara umum, evaluasi dapat didefinisikan sebagai *the systematic assessment of the extent to which:*

1. *Program inputs are used to maximise outputs (efficiency)*
2. *Program outcomes achieve stated objectives (effectiveness)*
3. *Program objectives match policies and community needs (appropriateness).*

George R. Terry mengatakan bahwa Evaluasi penilaian adalah proses penilaian dan penaksiran tentang nilai dan kualitas suatu pekerjaan atau pencapaian seseorang.

Ricky W. Griffin (2007): Evaluasi penilaian adalah proses penentuan sejauh mana tujuan-tujuan yang telah ditetapkan telah tercapai dengan efektif. Gary Dessler (tahun tidak tersedia): Evaluasi penilaian adalah penilaian sistematis terhadap kinerja karyawan terhadap pekerjaan yang telah diemban dan hasil yang dicapai. Sedangkan Dale S. Beach (1980): Evaluasi penilaian adalah suatu proses yang terorganisir, terstruktur, dan terarah untuk

mengukur dan mengevaluasi kinerja pegawai terhadap tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2016): Evaluasi penilaian adalah proses pengukuran dan penilaian kinerja karyawan terhadap target-target yang telah ditetapkan, termasuk kemampuan, sikap, dan hasil kerja.

Edwin B. Flippo (1984): Evaluasi penilaian adalah suatu proses sistematis yang berkaitan dengan menilai kinerja setiap karyawan terhadap tujuan pekerjaan yang telah ditetapkan. Wayne Cascio (2018): Evaluasi penilaian adalah proses yang melibatkan pengukuran kinerja karyawan terhadap standar yang telah ditetapkan dan memberikan umpan balik kepada karyawan tersebut. Gary Yukl (2009): Evaluasi penilaian adalah penilaian formal atau informal terhadap perilaku dan hasil kerja karyawan dengan tujuan untuk memberikan umpan balik dan perencanaan pengembangan.

Menurut pendapat di atas, evaluasi adalah penilaian secara sistematis untuk melihat sejauh mana efisiensi suatu program masukan (*input*) untuk memaksimalkan keluaran (*output*), evaluasi juga digunakan untuk mencapai tujuan dari program pencapaian hasil atau afektifitas, dan kesesuaian program kebijakan dan kebutuhan masyarakat. Evaluasi juga termasuk salah satu kegiatan yang dilakukan untuk mengukur keberhasilan suatu kebijakan.

Sudarwan Danim mengemukakan definisi penilaian (*evaluating*) adalah:

“Proses pengukuran dan perbandingan dan hasil-hasil pekerjaan yang nyatanya dicapai dengan hasil-hasil yang seharusnya. Ada beberapa hal yang penting diperhatikan dalam definisi tersebut, yaitu:

1. Bahwa penilaian merupakan fungsi organik karena pelaksanaan fungsi tersebut turut menentukan mati hidupnya suatu organisasi.
2. Bahwa penilaian itu adalah suatu proses yang berarti bahwa penilaian adalah kegiatan yang terus

menerus dilakukan oleh administrasi dan manajemen.

3. Bahwa penilaian menunjukkan jurang pemisah antara hasil pelaksanaan yang sesungguhnya dengan hasil yang seharusnya dicapai” (Danim, 2000:14)

Pendapat di atas dapat diperoleh gambaran bahwa evaluasi adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk mengukur serta membandingkan hasil-hasil pelaksanaan kegiatan yang telah dicapai dengan hasil yang seharusnya menurut rencana, sehingga diperoleh informasi mengenai nilai atau manfaat hasil kebijakan, serta dapat dilakukan perbaikan bila terjadi penyimpangan di dalamnya.

Evaluasi mempunyai karakteristik yang membedakannya dari metodemetode analisis kebijakan lainnya (Dunn,2003:608-609) yaitu:

1. Fokus nilai. Evaluasi berbeda dengan pemantauan, dipusatkan pada penilaian menyangkut keperluan atau nilai dari sesuatu kebijakan dan program.
2. Interdependensi Fakta-Nilai. Tuntutan evaluasi tergantung baik “fakta” maupun “nilai”.
3. Orientasi Masa Kini dan Masa Lampau. Tuntutan evaluatif, berbeda dengan tuntutan-tuntutan advokat, diarahkan pada hasil sekarang dan masa lalu, ketimbang hasil di masa depan.
4. *Dualitas nilai*. Nilai-nilai yang mendasari tuntutan evaluasi mempunyai kualitas ganda, karena mereka dipandang sebagai tujuan dan sekaligus cara.

Berdasarkan penjelasan di atas, karakteristik evaluasi terdiri dari empat karakter. Yang pertama yaitu fokus nilai, karena evaluasi adalah penilaian dari suatu kebijakan dalam ketepatan pencapaian tujuan dan sasaran kebijakan. Kedua yaitu interdependensi fakta-nilai, karena untuk menentukan nilai dan suatu kebijakan bukan hanya dilihat dari tingkat kinerja tetapi juga dilihat dan bukti atau fakta bahwa kebijakan dapat memecahkan masalah tertentu. Ketiga yaitu orientasi masa kini dan masa lampau, karena tuntutan

evaluatif diarahkan pada hasil sekarang dan masa lampau sehingga hasil evaluasi dapat dibandingkan nilai dari kebijakan tersebut. Keempat yaitu dualitas nilai, karena nilai-nilai dari evaluasi mempunyai arti ganda baik rekomendasi berkaitan dengan nilai yang ada maupun nilai yang dalam mempengaruhi pencapaian tujuan-tujuan lain.

Tabel 2.1
Kriteria Evaluasi

Tipe Kriteria	Pertanyaan
Efektivitas	Apakah hasil yang diinginkan telah dicapai?
Efisiensi	Seberapa banyak usaha diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan?
Kecukupan	Seberapa jauh pencapaian hasil Yang diinginkan memecahkan masalah?
Perataan	Apakah biaya dan manfaat didistribusikan dengan merata kepada kelompok-kelompok tertentu?
Resposivitas	Apakah hasil kebijakan memuaskan kebutuhan, preferensi atau nilai kelompok kelompok tertentu?
Ketepatan	Apakah hasil (tujuan) yang diinginkan benar-benar berguna atau bernilai?

(Sumber: Dunn, 2003:610)

Berdasarkan kriteria di atas, evaluasi membagi beberapa tipe kriteria diantaranya: efektivitas merupakan suatu alternatif mencapai hasil (akibat) yang diharapkan, atau mencapai tujuan dari diadakannya tindakan. Intinya adalah efek dari suatu aktivitas. Kedua yaitu efisiensi, berkenaan dengan jumlah usaha yang diperlukan untuk menghasilkan tingkat efektivitas tertentu. Ketiga, kecukupan merupakan sejauhmana tingkat efektivitas dalam memecahkan masalah untuk memuaskan kebutuhan, nilai atau kesempatan yang menumbuhkan masalah.

Fungsi Evaluasi

Evaluasi mempunyai beberapa fungsi (Tim Penyusun Modul Sistem AKIP; 2007) yaitu:

1. Memberi informasi yang valid.
2. Mengenai kinerja kebijakan, program dan kegiatan, yaitu mengenai seberapa jauh kebutuhan, nilai dan kesempatan telah dicapai, dengan evaluasi dapat diungkapkan mengenai pencapaian suatu tujuan, sasaran dan target tertentu.
3. Memberi sumbangan pada klarifikasi dan kritik. Evaluasi memberi sumbangan pada klarifikasi dan kritik terhadap nilai-nilai yang mendasari tujuan dan target. Nilai diperjelas dengan mendefinisikan dan mengoperasikan tujuan dan target.
4. Memberi sumbangan pada aplikasi metode analisis kebijakan, termasuk perumusan masalah dan rekomendasinya. Informasi mengenai tidak memadainya suatu kinerja kebijakan, program dan kegiatan memberikan kontribusi bagi perumusan ulang kebijakan, program dan kegiatan. Evaluasi dapat pula menyumbangkan rekomendasi bagi pendefinisian alternatif kebijakan, yang bermanfaat untuk mengganti kebijakan yang berlaku dengan alternatif kebijakan yang lain. Menurut pendapat di atas, fungsi evaluasi untuk memberi informasi yang baik dan benar, kepada masyarakat. Memberi kritikan pada klarifikasi suatu nilainilai dari suatu tujuan dan target, kemudian Membuat suatu metode kebijakan untuk mencapai kinerja sehingga program dan kegiatan yang di evaluasi memberikan kontribusi bagi perumusan ulang kebijakan suatu kegiatan dalam organisasi atau instansi.

Pengertian Kinerja

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2005) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi

kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Notoatmodjo (2003) bahwa kinerja tergantung pada kemampuan pembawaan (*ability*), kemampuan yang dapat dikembangkan (*capacity*), bantuan untuk terwujudnya *performance (help)*, insentif materi maupun nonmateri (*incentive*), lingkungan (*environment*), dan evaluasi (*evaluation*). Kinerja dipengaruhi oleh kualitas fisik individu (ketrampilan dan kemampuan, pendidikan dan keserasian), lingkungan (termasuk insentif dan noninsentif) dan teknologi.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2012) kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Definisi kinerja menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2006:67).

“Kinerja Karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”

Berdasarkan definisi di atas maka disimpulkan bahwa kinerja Sumber Daya Manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai Sumber Daya Manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut A. A. Prabu Mangkunegara (2006:20) manajemen kinerja merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian terhadap pencapaian kinerja dan dikomunikasikan secara terus menerus oleh pimpinan kepada karyawan, antara karyawan dengan atasannya langsung. Selanjutnya A. A. Prabu

Mangkunegara mengemukakan tujuan dari pelaksanaan manajemen kinerja, bagi para pimpinan dan manajer adalah:

1. Mengurangi keterlibatan dalam semua hal.
2. Menghemat waktu, karena para pegawai dapat mengambil berbagai keputusan sendiri dengan memastikan bahwa mereka memiliki pengetahuan serta pemahaman yang diperlukan untuk mengambil keputusan yang benar
3. Adanya kesatuan pendapat dan mengurangi kesalahpahaman diantara pegawai tentang siapa yang mengerjakan dan siapa yang bertanggungjawab.
4. Mengurangi frekuensi situasi dimana atasan tidak memiliki informasi pada saat dibutuhkan.
5. Pegawai mampu memperbaiki kesalahannya dan mengidentifikasi sebab-sebab terjadinya kesalahan atau inefisiensi.

Adapun tujuan pelaksanaan manajemen kinerja bagi para pegawai (Mangkunegara, 2006) adalah:

1. Membantu para pegawai untuk mengerti apa yang seharusnya mereka kerjakan dan mengapa hal tersebut harus dikerjakan serta memberikan kewenangan dalam mengambil keputusan.
2. Memberikan kesempatan bagi para pegawai untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan baru.
3. Mengenali rintangan-rintangan peningkatan kinerja dan kebutuhan sumber daya yang memadai.
4. Pegawai memperoleh pemahaman yang lebih baik mengenai pekerjaan dan tanggungjawa kerja mereka.

Berdasarkan definisi dan tujuan-tujuan yang dikemukakan oleh Mangkunegara, maka manajemen kinerja adalah suatu proses perencanaan dan pengendalian kerja para aparatur dalam melaksanakan pekerjaannya, dalam tujuan Mangkunegara berbicara tentang bagaimana adanya pemahaman antara pimpinan dan bawahan dalam menyelesaikan, mengambil

keputusan dan mendapatkan pemahaman yang baik tentang pekerjaan dan tanggung jawab.

Prestasi Kerja

Pemerintah telah mengeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Tujuannya untuk meningkatkan prestasi dan kinerja Pegawai Negeri Sipil. Peraturan Pemerintah ini merupakan penyempurna dari Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yang dianggap tidak sesuai lagi dengan perkembangan keadaan dan kebutuhan hukum. Penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja Pegawai Negeri Sipil. Dalam PerMen. KP Republik Indonesia Nomor: 5 Tahun 2017 yang dimaksud dengan kinerja adalah hasil dari pelaksanaan kontrak kinerja dan/atau tugas dan fungsi jabatan dalam organisasi.

Dalam upaya meningkatkan kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil tersebut sebenarnya pemerintah Indonesia telah memberikan suatu regulasi dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Pegawai Negeri Sipil sebagai aparat pemerintah dan abdi masyarakat diharapkan selalu siap sedia menjalankan tugas yang telah menjadi tanggung jawabnya dengan baik, namun realitanya sering terjadi dalam suatu instansi pemerintah, para pegawainya melakukan pelanggaran yang menimbulkan ketidakefektifan kinerja pegawai yang bersangkutan. Peraturan disiplin pegawai negeri sipil adalah peraturan yang mengatur kewajiban, larangan dan sanksi apabila kewajiban- kewajiban tidak ditaati atau dilanggar oleh Pegawai Negeri Sipil

Pengertian prestasi kerja (Ruky, 2002) disebut juga sebagai kinerja atau dalam bahasa Inggris disebut dengan performance. Pada prinsipnya, ada istilah lain yang lebih menggambarkan pada “prestasi” dalam bahasa Inggris yaitu kata “*achievement*”. Tetapi karena kata tersebut

berasal dari kata *“to achieve”* yang berarti “mencapai”, maka dalam bahasa Indonesia diartikan menjadi “pencapaian” atau “apa yang dicapai”.

Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2003). Prestasi kerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor di atas, semakin besar pula prestasi kerja karyawan.

Rahmanto (2006) menyebutkan prestasi kerja atau kinerja sebagai tingkat pelaksanaan tugas yang bisa dicapai oleh seseorang, unit, atau divisi, dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Kata lain, pengukuran efisiensi menghendaki penentuan outcome, dan penentuan jumlah sumber daya yang dipakai untuk menghasilkan outcome tersebut. Di sektor swasta dan dibanyak kasus sektor publik, efisiensi, dan produktivitas di anggap sinonim. Selain efisiensi produktivitas juga dikatakan dengan kualitas output, yang diukur berdasarkan beberapa kaidah yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pengertian Kompensasi

Kompensasi dalam konteks manajemen sumber daya manusia merujuk pada berbagai bentuk penghargaan, insentif, atau imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai balasan atas kontribusi dan kinerja mereka di tempat kerja. Berikut adalah pengertian kompensasi beserta nama dan tahun terbitnya:

1. George T. Milkovich dan Jerry M. Newman (2017): Kompensasi adalah semua elemen imbalan yang diterima individu sebagai akibat dari kinerja pekerjaan mereka.

2. Dale S. Beach (1980): Kompensasi adalah semua manfaat yang diterima karyawan sebagai imbalan atas layanan mereka di perusahaan.
3. Gary Dessler: Kompensasi adalah semua bentuk imbalan yang diterima karyawan sebagai hasil dari pekerjaan mereka, termasuk gaji, tunjangan, dan insentif.
4. Michael Armstrong (2017): Kompensasi adalah imbalan finansial dan non-finansial yang diberikan kepada karyawan sebagai pengakuan atas kinerja mereka di tempat kerja.
5. Edwin B. Flippo (1984): Kompensasi adalah penghargaan yang diberikan kepada karyawan atas jasa-jasa mereka yang terdiri dari gaji, bonus, tunjangan, dan manfaat lainnya.
6. Milkovich, G. T., & Wigdor, A. K. (1991): Kompensasi adalah semua bentuk penggantian yang diterima karyawan sebagai hasil dari pekerjaan yang mereka lakukan.
7. Wayne Cascio (2018): Kompensasi adalah semua imbalan finansial, langsung maupun tidak langsung, dan manfaat lain yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas kinerja mereka.

Pengertian-pengertian di atas memberikan gambaran tentang makna kompensasi dari berbagai perspektif. Pastikan untuk memeriksa referensi asli untuk informasi lebih lanjut dan konteks yang lebih mendalam. Kompensasi pegawai merujuk pada seluruh imbalan atau penggantian yang diberikan kepada karyawan oleh suatu organisasi sebagai imbalan atas kontribusi, kinerja, dan loyalitas mereka. Kompensasi ini tidak hanya mencakup gaji dan tunjangan, tetapi juga manfaat lainnya yang diberikan kepada karyawan. Berikut adalah komponen-komponen umum dari kompensasi pegawai:

1. Gaji dan Upah (Base Salary): Jumlah uang yang dibayarkan secara teratur kepada karyawan untuk pekerjaan yang mereka lakukan, biasanya dalam bentuk gaji bulanan atau upah per jam.

2. Tunjangan (Allowances): Uang tambahan atau alokasi tertentu yang diberikan kepada karyawan untuk menutupi biaya-biaya tertentu, seperti tunjangan transportasi, makan, dan perumahan.
3. Bonus dan Insentif (Bonuses and Incentives): Imbalan tambahan yang diberikan berdasarkan pencapaian target kinerja individu, kelompok, atau organisasi.
4. Manfaat Karyawan (Employee Benefits): Manfaat jangka panjang dan jangka pendek yang diberikan kepada karyawan, seperti asuransi kesehatan, pensiun, cuti tahunan, cuti sakit, dan cuti hamil.
5. Penghargaan dan Pengakuan (Recognition and Awards): Penghargaan berupa uang tunai, sertifikat, atau hadiah lainnya yang diberikan sebagai pengakuan atas prestasi dan kontribusi karyawan.
6. Kesempatan Pengembangan Karir (Career Development Opportunities): Peluang untuk pelatihan, pengembangan keterampilan, promosi, rotasi pekerjaan, dan kemajuan karir yang dapat meningkatkan keterampilan dan nilai karyawan.
7. Penggantian Kerugian (Reimbursements): Pembayaran yang diberikan kepada karyawan sebagai penggantian atas biaya yang telah mereka keluarkan untuk kepentingan perusahaan, seperti perjalanan dinas.
8. Saham atau Saham Opsi (Stocks or Stock Options): Bagian dari kepemilikan perusahaan yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atau insentif, terkadang dengan harga yang lebih rendah.

Kompensasi pegawai harus dirancang dengan cermat untuk memastikan bahwa imbalan yang diberikan sesuai dengan kinerja, kontribusi, dan kebutuhan karyawan. Selain itu, kompensasi yang adil dan kompetitif dapat membantu organisasi menarik, memotivasi, dan mempertahankan bakat-bakat terbaik.

Urgensi Evaluasi Penilaian dan Kompensasi Pegawai

Evaluasi penilaian dan kompensasi pegawai memiliki urgensi yang besar dalam manajemen sumber daya manusia dan pengelolaan organisasi. Berikut adalah beberapa urgensi dari kedua aspek ini:

1. **Penentuan Kinerja Karyawan:** Evaluasi penilaian memungkinkan manajemen untuk menilai kinerja karyawan, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, serta mengembangkan rencana pengembangan untuk meningkatkan kinerja secara individu dan kolektif.
2. **Pengembangan Karyawan:** Evaluasi penilaian membantu mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan, sehingga memungkinkan penyusunan rencana pengembangan yang sesuai dengan kompetensi yang diperlukan.
3. **Kesesuaian dengan Tujuan Organisasi:** Evaluasi penilaian membantu memastikan bahwa kinerja karyawan sesuai dengan tujuan dan strategi organisasi, membimbing pengambilan keputusan untuk menyesuaikan atau memperbarui tujuan jika diperlukan.
4. **Kesesuaian Kompensasi:** Evaluasi penilaian juga membantu dalam menentukan tingkat kompensasi yang adil dan sesuai dengan kinerja karyawan, memastikan bahwa imbalan yang diberikan sejalan dengan kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.
5. **Motivasi dan Kepuasan Karyawan:** Kompensasi yang adil dan relevan dengan kinerja dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas, loyalitas, dan retensi karyawan.
6. **Pengelolaan Kinerja:** Evaluasi penilaian dan kompensasi membantu dalam pengelolaan kinerja yang efektif, membimbing dan mendorong karyawan untuk mencapai hasil yang diinginkan sesuai dengan tujuan organisasi.

7. Pengambilan Keputusan Strategis: Hasil evaluasi penilaian dan data kompensasi dapat digunakan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan strategis terkait pengembangan organisasi, restrukturisasi tim, atau perencanaan suksesi.

Kedua aspek ini saling terkait dan memiliki peran penting dalam mengelola sumber daya manusia dengan efektif dan efisien, sambil memastikan kesesuaian dengan tujuan dan kebijakan organisasi. Dengan memprioritaskan evaluasi penilaian dan kompensasi pegawai, organisasi dapat mencapai kinerja yang optimal dan membina lingkungan kerja yang memotivasi dan memenuhi kebutuhan karyawan.

Daftar Pustaka

- Armstrong, M. (2017). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Publisher.
- Dessler, G. (Year). *Human Resource Management*. Publisher.
- Flippo, E. B. (1984). *Personnel Management*. Publisher.
- Handoko, T. H. (2002). *Riset Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Bandung: Sulita.
- Hasibuan, M. S. P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Howlett, M., & Ramesh, M. (1995). *Studying Public Policy: Policy Cycles and Policy Subsystems*. Oxford University Press, New York.
- Irham, F. (2014). *Prilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Kerr, S. (1995). *Reward Systems: Does Yours Measure Up?* *Harvard Business Review*, Volume(Issue), pages.
- Mangkunegara, A. P. (2005). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rafiak Aditama.
- Martocchio, J. J. (2019). *Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach*. Publisher.
- Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2017). *Compensation*. New York: McGraw-Hill.
- Moleong, L. J. (2005). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980. *Tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil*.
- Ruky, A. S. (2003). *Sumber Daya Manusia Berkualitas: Mengubah Visi Menjadi Realitas*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Sadili, S. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Simanjuntak, P. J. (2005). *Manajemen dan Evaluasi Kerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit FKEUI.

- Thoha, M. (2008). Ilmu Administrasi Publik Kontemporer. Jakarta: Prenada Media Group.
- Wirawan (2009). Budaya dan Iklim Organisasi. Jakarta: Salemba Empat.
- Yani, M. (2012). Manajemen Sumberdaya Manusia. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Zainun, B. (2015). Organisasi dan Manajemen. Jakarta: Balai Aksara.
- Zamzam, F., & Aravik, H. (2016). Manajemen SDM Berbasis Syariah. Bogor: CV. RWTC Success.

Profil Penulis



Dr. Umar Congge, S.Sos., M.Si., QPOA.

Lahir di Sinjai tanggal 05 Mei 1967. Menyelesaikan Pendidikan Sarjana (S1) Jurusan Administrasi di Universitas 45 Tahun 1994. Tahun 1997 menyelesaikan studi Magister (S2) Jurusan Administrasi Pembangunan di Universitas Hasanuddin dan melanjutkan Doktor (S3) di Universitas Negeri Makassar (UNM) Tahun 2013 dengan mengambil jurusan Administrasi Publik.

Penulis pernah menjadi anggota DPRD Kab. Sinjai Periode 2004-2009. Menjadi Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara STISIP Muhammadiyah Sinjai Periode 2006-2012. Menjadi Dosen Luar Biasa di beberapa Universitas yaitu Universitas 45 Makassar, Universitas Pepabri, Universitas Indonesia Timur, STIKES Yapika dan STIKES Megarezky Makassar. Menjadi Direktur Pusat Kajian Administrasita' STISIP Muhammadiyah Sinjai Tahun 2012, Pimpinan Redaksi Jurnal Administrasita' STISIP Muhammadiyah Sinjai Tahun 2011, Ketua LP2M STISIP Muhammadiyah Sinjai Tahun 2012. Wakil Ketua I Bidang Akademik STISIP Muhammadiyah Sinjai Tahun 2014-2018, Ketua STISIP Muhammadiyah Sinjai Tahun 2018-2022, Ketua Qabilah Putra Gerakan Kepanduan Hizbul Wathan Tahun 2016-2021, Sekretaris Aptisi Wilayah Selatan (Panrita), Ketua ADI (Asosiasi Dosen Indonesia) Wilayah Selatan meliputi Jeneponto, Bantaeng, Bulukumba, Sinjai dan Bone dan Sekarang diangkat menjadi Rektor Universitas Muhammadiyah Sinjai.

Menjadi Penulis dan memiliki beberapa buku diantaranya *Potret Birokrasi Lokal*, *Perbandingan Administrasi Negara*, *Patologi Administrasi Publik*, *Legislatif Kinerja Pengawasan*, Menjadi penulis kedua pada buku yang berjudul *Literasi Konten Lokal dan Budaya Kabupaten Sinjai* berkolaborasi dengan Ismaya dan Andi Ahmad CHabir Galib Tahun 2021 yang diterbitkan oleh UNIMEN Press. Dan pada Tahun 2022 menerbitkan buku yang berjudul *Teori dan Kebijakan Pembangunan* yang diterbitkan oleh UMSI Press.

Email Penulis: umarcongge67@gmail.com

KEDISIPLINAN, PEMBERHENTIAN DAN HAK-HAK PEGAWAI SEKTOR PUBLIK

Dr. Drs. Abdul Mahsyar, M.Si.
Universitas Muhammadiyah Makassar

Pemahaman Konseptual Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan instrumen penting dari fungsi manajemen yang menduduki posisi strategis pada sebuah organisasi, seperti dikemukakan oleh George R Terry yang menempatkan manusia sebagai unsur pertama dalam manajemen dari enam unsur yang ada (man, money, material, machine, method, market) (Hasibuan, 2016). Strategisnya posisi sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi karena perannya sebagai subjek sekaligus menjadi objek dalam organisasi. Artinya manusia dalam organisasi perannya sebagai subjek karena mereka sebagai pengelola organisasi yang menempati berbagai posisi baik sebagai pimpinan organisasi yang menduduki berbagai strata manajemen misalnya sebagai direktur, manajer, dan karyawan biasa atau staf operasional. Atau dengan sebutan lain pada instansi pemerintah misalnya Kepala Dinas, Kepala Bagian, Kepala Seksi, dan berbagai nomenklatur lainnya. Sedangkan sebagai objek artinya sumber daya manusia adalah mereka yang dikelola melalui berbagai pola manajemen sumber daya manusia pada sebuah organisasi baik organisasi swasta maupun lembaga-lembaga pemerintah. Strategisnya posisi SDM

dalam organisasi karena merekalah yang memiliki peran utama dalam proses pencapaian tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

Secara konseptual MSDM telah banyak diberikan definisi dan pengertian oleh para ahli dengan menggunakan pendekatan yang berbeda-beda. Pada tulisan ini dibahas manajemen sumber daya manusia dalam konteks mikro yaitu SDM yang ada pada organisasi khususnya organisasi pada sektor publik yakni lembaga-lembaga negara atau instansi pemerintah, sumber daya manusia disini disebut pegawai atau birokrat. Konsep MSDM dalam organisasi terlihat menggunakan nama yang berbeda-beda yang disesuaikan dengan konteks dimana manajemen sumber daya manusia tersebut diterapkan misalnya ada yang menamakan manajemen personalia, human resources management, human resources development, manajemen kepegawaian, dan administrasi kepegawaian. Dari berbagai penamaan yang berbeda tersebut pada prinsipnya memiliki fungsi dan tujuan yang sama yakni mengelola pegawai/personalia atau karyawan yang ada dalam sebuah organisasi.

Mendefinisikan dan memberikan pengertian manajemen sumber daya manusia terlebih dahulu dilihat pada konteks pengertian manajemen itu sendiri seperti yang dikemukakan oleh Koontz dan O'Donnel yakni *getting things done through people* bahwa manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi melalui orang lain, jadi bukan hanya manajer yang berperan sendiri dalam mencapai tujuan organisasi. Dari pengertian tersebut menunjukkan bahwa manusia merupakan salah satu unsur pokok yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian dapat dipahami dengan melihat pengertian manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Flippo (2013) yang menggunakan istilah manajemen personalia yakni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan pegawai agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat.

Pengertian yang sama juga dikemukakan oleh Kiggundu (1989) bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan penggunaan pegawai atau personil untuk mencapai tujuan dan sasaran individu, organisasi, masyarakat, nasional dan internasional dengan efektif. Sedangkan Handoko (1995) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi dengan efektif.

Berdasarkan pengertian tersebut memberikan pemahaman bahwa manajemen sumber daya manusia meliputi kegiatan pengelolaan manusia dalam organisasi yang dimulai dari proses penarikan (rekrutment) calon pegawai sampai pada terminasi atau pemberhentian pegawai karena pensiun atau karena sebab yang lain. Rangkaian proses manajemen personalia tersebut seperti yang dikemukakan oleh Flippo adalah untuk mencapai tujuan individu pegawai, organisasi dan masyarakat. Dalam konteks organisasi publik tujuan manajemen kepegawaian publik tidak lain adalah untuk mengoptimalkan pelayanan publik untuk kesejahteraan masyarakat (Sulistiyani dan Rosidah, 2009).

Manajemen sumber daya manusia sektor publik adalah sebuah ilmu yang menjelaskan cara bagaimana mengatur hubungan serta peran pegawai secara efektif dan efisien sehingga dapat mencapai tujuan bersama baik organisasi, pegawai, maupun masyarakat secara maksimal. Menurut Mathis dan Jackson (2009) fungsi manajemen sumber daya manusia sektor publik meliputi (1) perencanaan SDM (penyusunan analisis jabatan), (2) rekrutment SDM, (3) seleksi dan penempatan, (4) penggajian, (5) penilaian kinerja, (6) pelatihan dan pengembangan, (7) pengelolaan karier dalam jabatan, (8) pembinaan hubungan individu, (9) program peningkatan kualitas kehidupan kerja, dan (10) pemberhentian.

Adapun peran dan tujuan manajemen sumber daya manusia sektor publik meliputi aspek-aspek sebagai berikut:

1. Peran Manajemen SDM sektor publik adalah:
 - a. Meningkatkan mutu aparatur birokrasi
 - b. Menjadi instrumen utama dalam membangun kekuatan birokrasi
 - c. Membuat perencanaan strategis untuk merespon perubahan lingkungan
2. Tujuan Manajemen SDM sektor publik, meliputi beberapa tujuan yakni:
 - a. Tujuan Sosial adalah agar SDM didalam organisasi sektor publik bertanggung jawab secara sosial dan etis memberikan pelayanan kepada masyarakat secara maksimal.
 - b. Tujuan organisasional adalah sasaran formal untuk membantu organisasi sektor publik dalam mendayagunakan SDM pegawai untuk mencapai tujuannya.
 - c. Tujuan fungsional adalah untuk meningkatkan kontribusi dan peran dari MSDM pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi sektor publik.
 - d. Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari setiap individu pegawai organisasi sektor publik yang hendak dicapai dari aktivitas pekerjaannya di dalam organisasi sektor publik seperti kesejahteraan, ketenangan kerja, keamanan dan kepastian tentang status kepegawaiannya, jenjang kariernya serta jaminan hari tuanya.

Sumber daya manusia sektor publik (aparatur birokrasi) termasuk dalam agenda reformasi birokrasi di Indonesia yang mendapat perhatian untuk mendapat perbaikan disamping aspek kelembagaan dan sistem yang sudah ada. Jumlah Aparatur Sipil negara di Indonesia sekarang ini sebanyak 4,34 juta (KASN, 2022) yang melayani rakyat Indonesia sejumlah 278,69 juta jiwa (BPS, 2023). Persoalan terkait dengan sumber daya manusia sektor publik adalah pada profesionalisme kerja yang dipengaruhi oleh aspek-

aspek seperti tingkat pendidikan, pelatihan, dan perilaku kerja termasuk moral dan etika dalam melaksanakan pekerjaan.

Upaya perbaikan dalam reformasi sumber daya manusia aparat yang dilakukan oleh negara antara lain dengan melakukan perubahan mendasar undang-undang kepegawaian dengan diterbitkannya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, dan beberapa kebijakan pelaksanaan seperti Peraturan Pemerintah nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil; Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2014 tentang Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil yang Mencapai Batas Usia Pensiun Bagi Pejabat Fungsional; Peraturan Pemerintah Nomor 17 tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, dan beberapa peraturan pelaksanaan lainnya baik yang dikeluarkan oleh Badan Kepegawaian Negara, dan Kementerian. Dalam mengawal reformasi birokrasi termasuk SDM aparatur didalamnya oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dan dalam mewujudkan aparat birokrasi yang profesional dibentuk Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN).

Ruang lingkup tulisan ini meliputi aspek dalam manajemen sumber daya manusia sektor publik terdiri atas kedisiplinan, pemberhentian dan hak-hak pegawai. Rujukan utama dalam pembahasan ini mengacu pada kebijakan-kebijakan pemerintah tentang manajemen kepegawaian di Indonesia dan dikaitkan dengan teori-teori kontemporer dalam manajemen sumber daya manusia dalam konteks administrasi publik.

Kedisiplinan

Sering kita dengar bahwa ketertinggalan birokrasi Indonesia dibandingkan dengan negara-negara maju seperti Jepang, Amerika Serikat dan negara-negara Eropa lainnya disebabkan oleh rendahnya tingkat kedisiplinan aparatnya pada segala aspek sistem birokrasi. Sebagai

contoh dari laporan tahunan KASN 2022 terdapat sebanyak 2.073 ASN tidak disiplin terkait dengan netralitas (terlibat dalam kegiatan politik) sebagai salah satu bentuk tindakan indiscipliner. Konsep disiplin sudah disebut sebagai salah satu dari 14 prinsip administrasi/manajemen yang dikemukakan oleh Henry Fayol (Hasibuan, 2005). Pada ranah administrasi publik, konsep disiplin termasuk dalam konteks paradigma administrasi publik klasik (old public administration). Sekalipun demikian dalam era teknologi informasi dan komunikasi justru disiplin menjadi hal sangat penting dalam mengelola sumber daya manusia organisasi, sekalipun teknologi banyak menggantikan fungsi-fungsi pekerjaan manusia. Dalam administrasi publik, disiplin dapat dijabarkan secara konseptual yang meliputi berbagai aspek dalam organisasi. Nilai utama dari administrasi adalah efisiensi yang dapat dicapai melalui penerapan prinsip-prinsip dan aturan terutama mengenai perilaku pegawai. Max Weber yang mengemukakan type ideal organisasi birokrasi menunjukkan pada keseluruhan karakteristik birokrasi tersebut adalah perwujudan kedisiplinan (Romli, 2008; Ramadhanti, 2018). Artinya hanya dengan menerapkan disiplin pada segala aspek, maka tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal, efisien dan efektif.

Peran sumber daya manusia dalam organisasi sangat strategi dan menjadi penentu oleh karena itu manusia organisasi dituntut untuk disiplin dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Menurut Dessler (2007) tujuan disiplin adalah untuk mendorong karyawan berperilaku hati-hati dalam pekerjaan. Berhati-hati maksudnya disini adalah bekerja sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pendisiplinan didasarkan pada tiga pilar yaitu peraturan dan perundang-undangan yang jelas, sistem denda yang progresif, dan proses yang serius. Penegakan aturan untuk pendisiplinan pegawai dalam organisasi menjadi penting karena terkait dengan produktivitas. Telah banyak tulisan yang mengulas tentang hubungan disiplin dengan produktivitas kerja oleh karena itu disiplin

mempunyai peran sentral dalam membentuk pola kerja dan etos kerja yang produktif (Sulistiyani, 2004).

Disiplin dapat didefinisikan dengan berbagai pendekatan dan ruang lingkup, menurut Sinungan Muchdarsyah yang dikutip oleh Yin Kimsean dalam Sulistiyani (2004) terdapat sejumlah pengertian disiplin seperti berikut ini:

1. Secara terminologis kata disiplin berasal dari kata latin *discipline* yang berarti pengajaran, latihan dan sebagainya, berawal dari kata *discipulus*.
2. Latihan yang mengembangkan pengendalian diri, watak, atau ketertiban dan efisiensi.
3. Kepatuhan atau ketaatan (*obedience*) terhadap peraturan pemerintah atau etik, norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat.
4. Penghukuman (*punishment*) yang dilakukan melalui koreksi dan latihan untuk mencapai perilaku yang dikendalikan.

Pengertian yang lebih luas mengenai disiplin diartikan sebagai pengendalian diri agar tidak melakukan sesuatu yang bertentangan dengan falsafah dan moral suatu bangsa. Sedangkan pengertian disiplin (*discipline*) dalam konteks kepegawaian organisasi adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur (Sulistiyani dan Rosidah, 2009). Dalam manajemen kepegawaian Indonesia sebagaimana dijelaskan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, dijelaskan pengertian disiplin PNS adalah kesanggupan PNS untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan.

Kedisiplinan para pegawai dapat ditegakkan apabila para pegawai dapat menaati peraturan-peraturan yang sudah ditetapkan oleh instansinya. Terdapat beberapa jenis indikator dalam pendisiplinan pegawai dalam organisasi (Simamora, 2004) yaitu:

1. Ketepatan waktu; yaitu para pegawai datang ke kantor tepat waktu sesuai peraturan jam kerja, tertib dan teratur. Sehingga segala aktivitas kerja di dalam kantor dapat berjalan semaksimal mungkin.
2. Kesetiaan dan patuh pada peraturan, tata tertib yang tertulis dan tidak tertulis dibuat agar tujuan suatu organisasi dapat tercapai dengan baik. Untuk itu dibutuhkan sikap setia dari pegawai terhadap komitmen yang telah ditetapkan tersebut. Kesetiaan disini berarti sikap taat dan patuh misalnya mengenakan seragam dan atribut lainnya atau dalam melaksanakan komitmen yang disepakati bersama berdasarkan peraturan tata tertib dan kode etik yang telah ditetapkan.
3. Penggunaan perlengkapan atau peralatan kantor; yaitu sikap hati-hati dalam menggunakan perlengkapan atau peralatan kantor sesuai dengan peruntukan dan fungsinya dapat menunjukkan bahwa seseorang memiliki disiplin kerja yang baik, sehingga peralatan kantor dapat terhindar dari kerusakan.

Indikator kedisiplinan tersebut di atas memperlihatkan bahwa kedisiplinan sumber daya manusia organisasi bersifat holistik dalam sebuah organisasi. Tidak dapat dikatakan disiplin jika salah satu aspek saja dipatuhi sementara aspek lain dilanggar. Disiplin harus dipelihara dalam lingkungan kerja, salah satu bentuk pemeliharaan aturan adalah kedisiplinan dalam pelaksanaan secara tertib dan konsisten. Melalui disiplin yang tinggi pelaksanaan suatu aturan dapat mencapai maksud dan dapat dirasakan manfaatnya oleh semua pihak, dengan ketentuan bahwa aturan itu dibuat setelah mempertimbangkan asas keadilan dan kemanfaatan bagi kepentingan umum. Disiplin kerja dalam pelaksanaannya harus senantiasa dipantau dan diawasi, disamping itu harusnya sudah menjadi perilaku yang baku bagi setiap pekerja dalam suatu organisasi. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan. Tanpa dukungan disiplin karyawan/pegawai yang baik, sulit bagi organisasi (instansi/perusahaan) untuk mewujudkan tujuannya. Jadi, kedisiplinan adalah

kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Sistem kepegawaian di Indonesia mengatur secara jelas mengenai Kedisiplinan Aparatur Sipil Negara yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Secara garis besar dalam peraturan disiplin tersebut memuat dua hal pokok yakni (1) mentaati kewajiban dan (2) menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan. Secara tegas dalam PP tersebut menyebutkan pelanggaran disiplin adalah setiap ucapan, tulisan, atau perbuatan PNS yang tidak menaati kewajiban dan/atau melanggar larangan ketentuan Disiplin PNS, baik yang dilakukan di dalam maupun di luar jam kerja.

1. Kewajiban PNS

Dalam Pasal 3 Peraturan Pemerintah Nomor 94 tahun 2021 disebutkan PNS wajib:

- a. Setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila, Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan Pemerintah;
- b. Menjaga persatuan dan kesatuan bangsa;
- c. Melaksanakan kebijakan yang ditetapkan oleh pejabat pemerintah yang berwenang;
- d. Menaati ketentuan peraturan perundang-undangan;
- e. Melaksanakan tugas kedinasan dengan penuh pengabdian, kejujuran, kesadaran, dan tanggung jawab.
- f. Menunjukkan integritas dan keteladanan dalam sikap, perilaku, ucapan, dan tindakan kepada setiap orang, baik di dalam maupun di luar kedinasan;
- g. Menyimpan rahasia jabatan dan hanya dapat mengemukakan rahasia jabatan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;

- h. Bersedia ditempatkan seluruh wilayah negara kesatuan Republik Indonesia.

Dalam Pasal 4, PP Nomor 94 tahun 2021 disebutkan selain wajib mentaati ketentuan dalam pasal 3 tersebut, PNS wajib:

- a. Menghadiri dan mengucapkan sumpah/janji PNS;
- b. Menghadiri dan mengucapkan sumpah/janji jabatan;
- c. Mengutamakan kepentingan negara daripada kepentingan pribadi, seseorang, dan/atau golongan;
- d. Melaporkan dengan segera kepada atasannya apabila mengetahui ada hal yang dapat membahayakan keamanan negara atau merugikan keuangan negara.
- e. Melaporkan harta kekayaan kepada pejabat yang berwenang sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- f. Masuk kerja dan mentaati jam kerja;
- g. Menggunakan dan memelihara barang milik negara dengan sebaik-baiknya;
- h. Memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan kompetensi; dan
- i. Menolak segala bentuk pemberian yang berkaitan dengan tugas dan fungsi kecuali penghasilan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

2. Larangan PNS

Dalam Pasal 5 PP Nomor 94 tahun 2021 disebutkan larangan bagi PNS yang dicantumkan yaitu:

- a. Menyalahgunakan wewenang;
- b. Menjadi perantara untuk mendapatkan keuntungan pribadi dan/atau orang lain dengan menggunakan kewenangan orang lain yang

diduga terjadi konflik kepentingan dengan jabatan;

- c. Menjadi pegawai atau bekerja untuk negara lain;
- d. Bekerja pada lembaga atau organisasi internasional tanpa izin atau tanpa ditugaskan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian;
- e. Bekerja pada perusahaan asing, konsultan asing, atau lembaga swadaya masyarakat asing kecuali ditugaskan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian;
- f. Memiliki, menjual, membeli, menggadaikan, menyewakan, atau meminjamkan barang baik bergerak atau tidak bergerak, dokumen, atau surat berharga milik negara secara tidak sah;
- g. Melakukan pungutan di luar ketentuan;
- h. Melakukan kegiatan yang merugikan negara;
- i. Bertindak sewenang-wenang terhadap bawahan;
- j. Menghalangi berjalannya tugas kedinasan;
- k. Menerima hadiah yang berhubungan dengan jabatandan/atau pekerjaan;
- l. Meminta sesuatu yang berhubungan dengan jabatan;
- m. Melakukan tindakan atau tidak melakukan tindakan yang dapat mengakibatkan kerugian bagi yang dilayani; dan
- n. Memberikan dukungan kepada calon Presiden/Wakil
- o. Presiden, calon Kepala Daerah/Wakil Kepala Daerah, calon anggota Dewan Perwakilan Rakyat, calon anggota Dewan Perwakilan Daerah, atau calon anggota Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dengan cara:
 - 1) ikut kampanye;
 - 2) menjadi peserta kampanye dengan menggunakan atribut partai atau atribut PNS;

- 3) sebagai peserta kampanye dengan mengerahkan PNS lain;
- 4) Sebagai peserta kampanye dengan menggunakan fasilitas negara;
- 5) Membuat keputusan dan/atau tindakan yang menguntungkan atau merugikan salah satu pasangan calon sebelum, selama, dan sesudah masa kampanye;
- 6) mengadakan kegiatan yang mengarah kepada keberpihakan terhadap pasangan calon yang menjadi peserta pemilu sebelum, selama, dan sesudah masa kampanye meliputi pertemuan, ajakan, himbauan, seruan, atau pemberian barang kepada PNS dalam lingkungan unit kerjanya, anggota keluarga, dan masyarakat; dan/atau
- 7) Memberikan surat dukungan disertai fotokopi Kartu Tanda Penduduk atau Surat Keterangan Tanda Penduduk.

Pelanggaran terhadap disiplin karena tidak mentaati ketentuan sebagaimana dimaksud dalam ketentuan Pasal 3, 4, dan 5 PP 94 Tahun 2021 dijatuhi hukuman disiplin. Adapun tingkat dan jenis hukuman disiplin PNS terdiri atas:

1. Hukuman disiplin ringan. Jenis hukuman ini terdiri atas (a) teguran lisan, (b) teguran tertulis, dan (c) pernyataan tidak puas secara tertulis.
2. Hukuman disiplin sedang. Jenis hukuman disiplin sedang terdiri atas (a) pemotongan tunjangan kinerja sebesar 25% selama 6 bulan; (b) pemotongan tunjangan kinerja sebesar 25% selama 9 bulan dan (c) pemotongan tunjangan kinerja sebesar 25% selama 12 bulan.
3. Hukuman disiplin berat. Jenis hukuman ini terdiri atas (a) penurunan jabatan setingkat lebih rendah selama 12 bulan, (b) pembebasan dari jabatannya menjadi jabatan pelaksana selama 12 bulan, dan (c)

pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai PNS.

Penjabaran dari masing-masing jenis hukuman pada tingkatan pelanggaran tersebut dapat dilihat pada penjelasan Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Pemberhentian Pegawai

Dessler (2007) mengemukakan bahwa pemberhentian pegawai adalah langkah pendisiplinan yang paling dramatis yang dapat diambil oleh seorang manajer terhadap karyawan. Dalam konteks ini pemberhentian dimaknai sebagai penindakan terhadap karyawan yang melanggar dengan mencopot dari jabatan atau job nya, dapat juga dimaknai sebagai pemecatan. Oleh karena itu tindakan pemberhentian ini harus mendapat perhatian khusus untuk memastikan bahwa memang terdapat alasan yang memadai untuk pelaksanaannya. Pemberhentian dilakukan setelah seluruh tahapan yang rasional untuk menyelamatkan atau merehabilitasi karyawan/pegawai tersebut telah gagal. Lebih lanjut dikemukakan Dessler (2007) terdapat empat penyebab sebagai dasar dilakukannya pemberhentian, yaitu:

1. Kinerja yang tidak memuaskan, dapat diartikan sebagai bentuk kegagalan atau kecenderungan tidak terlaksananya tugas dan tanggung jawab atau standar pekerjaan. Termasuk dalam hal ini adalah ketidakdisiplinan seseorang pegawai, misalnya ketidakhadiran, keterlambatan yang berlebihan, kegagalan terus menerus dalam mencapai persyaratan pekerjaan, atau sikap yang merugikan rekan kerja atau organisasi secara keseluruhan.
2. Perilaku yang tidak dapat diterima, dalam hal ini berupa pelanggaran yang terus menerus dan disengaja terhadap peraturan instansi, penggelapan barang milik perusahaan, keributan dan ketidakpatuhan.

3. Tidak memenuhi kualifikasi pekerjaan, aspek ini termasuk ketidakmampuan pegawai/karyawan untuk melaksanakan tugas pekerjaan meskipun perusahaan atau instansi sudah berupaya memberikan pelatihan atau menugaskan pegawai pada pekerjaan lainnya. Situasi ini terjadi karena perubahan lingkungan kerja dan ketidakmampuan pegawai dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dalam menghadapi situasi perkembangan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi
4. Perubahan persyaratan (eliminasi) pekerjaan. Kondisi ini terjadi karena ketidakmampuan pegawai melaksanakan tugasnya, setelah sifat pekerjaan tersebut diubah, atau suatu pekerjaan (job) dieliminasi karena tidak lagi sesuai dengan tujuan organisasi, hal yang memungkinkan disini adalah memindahkan pegawai ke pekerjaan lainnya setelah mendapat pelatihan.

Pemberhentian pegawai pada organisasi publik atau organisasi pemerintah mengacu pada aturan perundang-undangan yang ada. Di Indonesia pengaturan mengenai manajemen aparatur sipil negara termuat dalam Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Pemberhentian pegawai yang diatur dalam undang-undang tersebut diklasifikasikan atas: (1) pemberhentian dengan hormat, (2) pemberhentian tidak dengan hormat, dan (3) pemberhentian sementara. Pemaknaan istilah pemberhentian pegawai dalam birokrasi pemerintahan sebagaimana dijelaskan dalam PP Nomor 11 Tahun 2017 selain pemberhentian pegawai karena memasuki usia pensiun juga terdapat jenis pemberhentian seperti pemberhentian dari jabatan yaitu pemberhentian yang mengakibatkan PNS tidak lagi menduduki jabatan administrator (JA), jabatan fungsional (JF), dan jabatan pimpinan tinggi (JPT). Sedangkan pemberhentian sementara sebagai PNS adalah pemberhentian yang mengakibatkan PNS kehilangan statusnya sebagai PNS untuk sementara waktu.

Secara umum pemberhentian PNS disebutkan dalam Pasal 87 ayat 1 Undang-undang No. 5 Tahun 2014, bahwa PNS diberhentikan dengan hormat karena (1) meninggal dunia, (2) atas permintaan sendiri, (3) mencapai batas usia pensiun, (4) perampangan organisasi atau kebijakan pemerintah yang mengakibatkan pensiun dini, atau (5) tidak cakap jasmani dan/atau rohani sehingga tidak dapat menjalankan tugas dan kewajiban.

Sedangkan dalam Pasal 87 ayat 4 disebutkan PNS diberhentikan tidak dengan hormat karena (1) melakukan penyelewengan terhadap Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, (2) dihukum penjara atau kurungan berdasarkan putusan pengadilan yang telah memiliki kekuatan hukum tetap karena melakukan tindak pidana kejahatan jabatan atau tindak pidana kejahatan yang ada hubungannya dengan jabatan dan/atau pidana umum, (3) menjadi anggota dan/atau pengurus partai politik, atau (4) dihukum penjara berdasarkan putusan pengadilan yang telah memiliki kekuatan hukum tetap karena melakukan tindak pidana dengan pidana penjara paling singkat 2 (dua) tahun dan pidana yang dilakukan dengan berencana.

Pasal 88 ayat 1 dalam UU No 5/2014 disebutkan PNS diberhentikan sementara, apabila: (1) diangkat menjadi pejabat negara, (2) diangkat menjadi komisioner agtau anggota lembaga nonstruktural, atau (3) ditahan karena menjadi tersangka tindak pidana. PNS yang diberhentikan sementara dapat diaktifkan kembali jika memenuhi persyaratan perundang-undangan yang ada.

Peraturan mengenai pemberhentian pegawai dalam manajemen kepegawaian publik di Indonesia khusus untuk ASN secara spesifik sudah diatur dalam berbagai peraturan seperti yang termuat dalam:

1. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 dan PP Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil,

2. Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2014 tentang Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil yang Mencapai Batas Usia Pensiun Bagi Pejabat Fungsional.
3. Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 3 Tahun 2020 Tentang Petunjuk Teknis Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil.

Pegawai organisasi publik dalam hal ini PNS yang diberhentikan tetap memiliki hak-hak sesuai dengan status pemberhentiannya, misalnya pegawai yang telah mencapai usia pensiun diberhentikan dengan hormat dan mendapat hak kepegawaian berdasarkan ketentuan peraturan perundangan yang ada. Berbeda halnya dalam kasus pemberhentian pegawai tidak dengan hormat atau pemecatan, dalam ranah manajemen SDM publik atau birokrasi pemerintah, pemberhentian pegawai atau pemecatan merupakan masalah yang masih penuh kontroversi dan biasanya menuai masalah hukum yang rumit, hal yang berbeda dengan organisasi privat, sepanjang seorang karyawan melakukan suatu pelanggaran yang tidak dapat ditoleransi, maka pemecatan merupakan hal yang sah (Sulistiyani dan Rosidah, 2009). Bagi PNS mereka memperoleh perlindungan hukum untuk memperoleh hak kepegawaiannya manakala terancam atau mengalami pemecatan dapat mengajukan keberatan dan mengikuti prosedur hukum kepegawaian yang berlaku (Klingner dan Nalbandian, 2015).

Hak-Hak Pegawai

Salah satu aspek yang diatur manajemen kepegawaian publik adalah mengenai hak-hak pegawai. Selain kewajiban yang melekat pada status kepegawaian seseorang, mereka juga memiliki hak sebagaimana diatur dalam peraturan perundangan yang berlaku. Hak adalah suatu kewenangan, kekuasaan dan kepentingan yang diberikan dan dilindungi oleh hukum, baik pribadi maupun umum. Hak adalah sesuatu yang patut atau layak diterima oleh seorang pegawai/karyawan setelah melaksanakan kewajibannya. Bagi pegawai publik (aparatur birokrasi) mereka diatur oleh peraturan yang sifatnya

seragam sehingga terjadi penyeragaman ideologi, moral dan penampilan yang menjadi karakteristik organisasi publik, sehingga hal ini juga berpengaruh terhadap hak-hak pegawai. Adapun hak-hak yang perlu diperhatikan bagi pegawai publik (Sulistiyani dan Rosidah, 2009) adalah:

1. Hak menyampaikan aspirasi politik dan berserikat.
2. Hak berbeda ideologi.
3. Hak kebebasan moral.
4. Penampilan
5. Kerahasiaan pegawai dan kebebasan informasi.

Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, menyebutkan dalam Pasal 21 mengenai hak PNS terdiri atas: (1) gaji, tunjangan, dan fasilitas, (2) cuti, (3) jaminan pensiun dan jaminan hari tua, (4) perlindungan, dan (5) pengembangan kompetensi, dalam Pasal 22 disebutkan hak PPPK sama dengan hak PNS kecuali hak jaminan pensiun dan jaminan hari tua untuk pegawai PPPK tidak mendapat hak tersebut.

Pemberian hak kepegawaian khususnya dalam MSDM sektor publik seperti halnya di Indonesia masih menghadapi berbagai persoalan khususnya hak pegawai terkait dengan penghasilan baik berupa gaji, insentif, remunerasi dan penghasilan lainnya dalam bentuk upah. Persoalan ini diperhadapkan pada masalah besaran gaji atau upah yang diterima oleh pegawai instansi pemerintah (PNS/PPPK) yang belum sepadan dengan kebutuhan hidup pegawai yang bersangkutan, namun demikian upaya yang dilakukan oleh pemerintah untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai selalu diupayakan secara minimal untuk dapat memenuhi kebutuhan dasar pegawai. Selain gaji yang diperoleh oleh pegawai juga berbagai hak-hak yang diterima oleh pegawai untuk menjamin kesejahteraan. Pemenuhan hak ini juga terkait dengan peningkatan produktivitas pegawai. Hak-hak pegawai yang terpenuhi dapat meningkatkan kemampuan pegawai berupa pengetahuan dan kecakapan, kedisiplinan, dan motivasi kerja pegawai.

Ketentuan peraturan perundang-undangan kepegawaian di Indonesia disebutkan beberapa hak pegawai negeri sipil yang terdiri atas gaji, tunjangan, dan fasilitas sebagai berikut:

1. Gaji

Gaji adalah kompensasi dasar berupa honorarium sesuai dengan beban kerja, tanggung jawab jabatan dan resiko pekerjaan yang ditetapkan oleh peraturan perundang-undangan. Gaji merupakan penghasilan tetap yang diterima oleh pegawai yang disesuaikan dengan pangkat dan jabatannya. Secara umum dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN disebutkan gaji PNS berupa gaji pokok yang diberikan sesuai dengan pangkat/golongan dan masa kerja pegawai bersangkutan. Pangkat adalah kedudukan yang menunjukkan tingkat seorang PNS dalam rangkaian susunan kepegawaian dan digunakan sebagai dasar penggajian. Gaji pokok diberikan berdasarkan masa kerja golongan PNS mulai dari 0 (nol) hingga 32 (tiga puluh dua) tahun sesuai dengan golongan. Tabel 1 berikut menggambarkan strata pangkat/golongan dan ruang gaji PNS sebagai dasar penggajian.

Gaji merupakan bentuk penghargaan kepada pegawai atas kinerja yang dihasilkan sesuai dengan beban tugas dan tanggung jawabnya. Gaji PNS yang bekerja pada pemerintah pusat dibebankan pada APBN, sedangkan gaji PNS yang bekerja pada pemerintah daerah dibebankan pada APBD.

2. Tunjangan

Selain gaji pokok, hak pegawai lainnya adalah berupa tunjangan-tunjangan terdiri atas tunjangan keluarga, tunjangan jabatan, tunjangan pangan, dan tunjangan-tunjangan lain berupa:

- a. Tunjangan istri/suami bagi PNS yang telah menikah secara sah diberikan tunjangan sebesar 5% dari gaji pokok, dengan ketentuan apabila suami istri kedua-duanya berkedudukan sebagai

PNS maka tunjangan ini hanya diberikan kepada yang mempunyai gaji pokok lebih tinggi.

- b. Tunjangan anak apabila PNS yang mempunyai anak atau anak angkat yang berumur kurang dari 18 tahun, belum menikah, tidak mempunyai penghasilan sendiri, dan yang menjadi tanggungannya, diberikan tunjangan anak sebesar 2% dari gaji pokok untuk tiap anak. Tunjangan anak ini diberikan sebanyak-banyaknya untuk 3 orang anak termasuk 1 orang anak angkat.
- c. Tunjangan juga meliputi tunjangan kinerja yang dibayarkan sesuai pencapaian kinerja dan tunjangan kemahalan yang dibayarkan sesuai dengan tingkat kemahalan berdasarkan indeks harga yang berlaku di daerah masing-masing.

3. Fasilitas

Terdapat beberapa fasilitas yang merupakan hak pegawai untuk didapatkan yaitu:

- a. Cuti, PNS berhak atas cuti yakni suatu kegiatan tidak masuk kerja yang diizinkan dalam jangka waktu tertentu. Cuti diberikan oleh pejabat pembina kepegawaian (PPK) dan dapat didelegasikan sebagian wewenangnya kepada pejabat di lingkungannya untuk memberikan cuti. Ketentuan dan pengaturan cuti bagi PNS dapat dilihat dalam PP 11 tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Cuti bagi PNS terdiri atas: cuti tahunan, cuti besar, cuti sakit, cuti melahirkan, cuti karena alasan penting, cuti bersama, cuti di luar tanggungan negara. Cuti tahunan diberikan kepada PNS yang telah bekerja selama 1 tahun secara terus menerus dengan jumlah hari yang ditetapkan oleh peraturan perundang-undangan. Cuti sakit diberikan kepada PNS yang sakit dengan melampirkan surat keterangan dokter. Cuti melahirkan diberikan kepada PNS perempuan yang melahirkan atau hamil dengan melampirkan surat keterangan dokter. Cuti karena alasan penting diberikan

kepada PNS untuk keperluan pribadi yang mendesak dengan melampirkan surat keterangan dari pejabat yang berwenang. Cuti besar diberikan kepada PNS yang telah bekerja selama 10 tahun secara terus menerus dengan jumlah hari yang ditetapkan oleh peraturan perundang-undangan. Cuti diluar tanggungan negara diberikan kepada PNS untuk keperluan pribadi dengan melampirkan surat keterangan dari pejabat yang berwenang.

- b. Jaminan dan Perlindungan. PNS yang berhenti bekerja berhak atas jaminan pensiun dan jaminan hari tua PNS sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Jaminan pensiun dan jaminan hari tua merupakan bentuk perlindungan kesinambungan penghasilan hari tua, dan bentuk penghargaan atas pengabdian PNS yang diberikan dalam program jaminan sosial nasional. Jaminan pensiun dan hari tua PNS berasal dari pemerintah dan iuran PNS bersangkutan yang sekarang dikelola oleh PT TASPEN. Beberapa syarat untuk memperoleh pensiun bagi PNS yaitu:

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

Pegawai negeri sipil berhak mendapatkan perlindungan dari negara. Bentuk perlindungan yang diberikan dapat berupa:

- 1) Jaminan kesehatan;

- 2) Jaminan kecelakaan kerja;
 - 3) Jaminan kematian; dan
 - 4) Bantuan hukum dalam perkara yang dihadapi di pengadilan terkait dengan pelaksanaan tugasnya.
 - 5) Berbagai bentuk perlindungan lainnya seperti perlindungan dari tindakan yang bertentangan dengan norma agama, kesusilaan dan norma sosial yang berlaku.
- c. Pengembangan Kompetensi, PNS berhak mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan kompetensinya melalui pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap PNS dalam rangka pelaksanaan tugasnya. Terdapat beberapa aspek pengembangan kompetensi PNS meliputi pengembangan karier, pola karier, mutasi dan promosi merupakan manajemen karier PNS yang harus dilakukan dengan menerapkan prinsip sistem merit yakni kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, dan kondisi disabilitas.

Penyelenggaraan manajemen karier PNS bertujuan untuk:

- 1) Memberikan kejelasan dan kepastian karier kepada PNS;
- 2) Menyeimbangkan antara pengembangan karier PNS dan kebutuhan instansi;
- 3) Meningkatkan kompetensi dan kinerja PNS; dan
- 4) Mendorong peningkatan profesionalitas PNS

Manajemen karier PNS dilakukan sejak pengangkatan pertama sebagai PNS sampai dengan pemberhentian dan diselenggarakan pada tingkat instansi dan

nasional. Penyelenggaraan manajemen karier PNS disesuaikan dengan kebutuhan instansi.

- d. Penghargaan. Merupakan hak pegawai yang diberikan setelah menunjukkan kesetiaan, pengabdian, kecakapan, kejujuran, kedisiplinan, dan prestasi kerja dalam melaksanakan tugasnya dapat diberikan penghargaan. Bentuk penghargaan yang diberikan kepada PNS dapat berupa:
 - 1) Tanda kehormatan;
 - 2) Kenaikan pangkat istimewa;
 - 3) Kesempatan prioritas untuk pengembangan kompetensi, dan/atau
 - 4) Kesempatan menghadiri acara resmi dan/atau acara kenegaraan.
- e. PNS dapat diangkat diangkat, dicalonkan, mencalonkan diri menjadi pejabat negara dan pimpinan atau anggota lembaga nonstruktural.
- f. PNS dapat mencalonkan diri atau dicalonkan menjadi pejabat negara.

Ketentuan mengenai hak-hak Pegawai Negeri Sipil selanjutnya dapat dilihat dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Penutup

Manajemen sumber daya manusia pada sektor publik yang dilaksanakan pada setiap negara dapat saja berbeda antara satu negara dengan negara lainnya yang disebabkan oleh banyak faktor seperti bentuk negara, konstitusi, kultur maupun aspek sosial ekonomi masyarakat bersangkutan. Di Indonesia persoalan manajemen sumber daya manusia sektor publik masih diperhadapkan pada masalah-masalah klasik seperti inkompetensi, kesejahteraan pegawai, dan manajemen karier. Kedisiplinan pegawai menjadi salah satu perhatian

dalam reformasi birokrasi termasuk peningkatan kompetensi pegawai, oleh karena itu dalam sistem rekrutmen pegawai sekarang ini sudah dilaksanakan secara lebih profesional dengan proses yang transparan dan akuntabel sesuai dengan prinsip-prinsip dalam sistem merit untuk mewujudkan visi reformasi birokrasi bidang sumber daya manusia yakni terwujudnya aparatur sipil negara (ASN) kelas dunia.

Daftar Pustaka

- Badan Pusat Statistik. (2023). Statistik Indonesia 2023. Jakarta: BPS.
- Bernardin, H. John, & Joyce E.A. Russel. (1993). Human Resource Management : an Experiential Approach. Singapore : McGraw – Hill Inc.
- Dessler, Gary. 1992), Manajemen Personalia : Tehnik dan Konsep Modern. Jakarta: Erlangga.
- Dessler, G. (2007). Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi-10. Jilid-2. Jakarta: PT Indeks.
- Dessler, G. (2011). Human Resource Management. Twelfth edition. Pearson International Edition.
- Flippo, E. B. (2013). Personnel Management, Edition. VII Volume II, Translation of Alponso S, Jakarta: Erlangga.
- Handoko, T. Hani. (2001). Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, edisi kedua. Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan, M. S. (2005). Manajemen Pengertian dan Masalah. Jakarta: Haji Mas Agung.
- KASN. (2022). Laporan Tahunan KASN. Jakarta.
- Kiggundu, Moses N. (1989). Managing Organizations in Developing Countries: an Operational and Strategic Approach, USA : Kumarian Press Inc.
- Klingner, D. E., Llorens, J. J., & Nalbandian, J. (2015). Public Personnel Management. Routledge.
- Konntz, Harold and Cyril O'Donnel. (1972). Principles of Management, Analysis of Management Functions. Tokyo : McGrew – Hill Company Inc.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2009). Human Resource Management. Mason, OH, USA: South-Western Cengage Learning.
- Ramadhanti, R. (2018). Politik dan Birokrasi Pemerintahan. Jurnal Trias Politika, 2(1), 96-104.

- Romli, L. (2008). Masalah Reformasi Birokrasi. *Civil Service Journal*, 2 (2 November).
- Sedarmayanti. (2009). Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan (Mewujudkan Pelayanan Prima dan Kepemerintahan yang Baik). Bandung: Refika Aditama.
- Simamora, H. (2004). Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi III. Jakarta: STIE YKPN.
- Sulistiyani, Ambar Teguh (editor). (2004). Memahami Good Governance dalam Perspektif Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Gava Media.
- Sulistiyani, Ambar Teguh, dan Rosidah. (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik, Edisi-2. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Republik Indonesia. (2021). Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.
- Republik Indonesia. (2000). Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil.
- Republik Indonesia. (2014). Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2014 tentang Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil yang Mencapai Batas Usia Pensiun bagi Pejabat Fungsional
- Republik Indonesia. (2017). Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- Republik Indonesia. (2020). Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- Republik Indonesia. (2021). Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Profil Penulis



Dr. Drs. Abdul Mahsyar, M.Si.

Dilahirkan di Bone Sulawesi Selatan, Tanggal 30 Maret 1968. Menempuh jenjang pendidikan dasar pada SD Negeri 3 Watampone Tamat 1980, SMP Negeri 1 Watampone Tamat 1983, dan SMA Negeri 1 Watampone ditamatkan pada tahun 1986. Perguruan Tinggi jenjang S1 pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara pada Fisip Universitas Hasanuddin tamat tahun 1992, Pascasarjana S2 Magister Administrasi Pembangunan di Universitas Hasanuddin tamat tahun 1998, dan pendidikan Doktor bidang Ilmu Administrasi Publik ditamatkan pada tahun 2013 di Universitas Hasanuddin. Sejak Tahun 1993 diangkat sebagai PNS pada Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI dan bertugas sebagai Dosen dalam lingkup Kopertis (LLDIKTI) IX Sulawesi dpt di Universitas Muhammadiyah Makassar, sehari-hari sebagai pengajar tetap pada Program Pascasarjana Ilmu Administrasi Publik. Mengasuh mata kuliah Filsafat Ilmu, Ilmu Perbandingan Administrasi Negara, Administrasi Publik, Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik, Public Private Partnership, dan Manajemen Sektor Publik. Berpengalaman dalam manajemen kampus sebagai Wakil Ketua Bidang Kemahasiswaan STMIK Handayani Makassar, dan Ketua Program Studi S2 Ilmu Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Makassar. Aktif sebagai peneliti pada LP3M Unismuh Makassar dan menghasilkan beberapa karya penelitian yang dibiayai oleh Kemenristekdikti dan Kemdikbudristek, Balitbangda Provinsi Sulawesi Selatan, Bappeda Provinsi Sulawesi Selatan dan Bappeda Kota Makassar. Pernah bertugas sebagai Fasilitator Nasional Pendampingan Kemitraan Kepala Sekolah pada Ditjen GTK Kemendikbud RI (2015-2019), Menjadi anggota Dewan Riset Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan (2019-2021), dan pernah menjadi anggota Forum penelitian Bappeda Kota Makassar, beberapa karya ilmiah jurnal ilmiah dan prosiding dihasilkan dapat diakses pada Sinta Kemdikbud atau Google Scholar.

Email Penulis: abdulmahsyar@unismuh.ac.id

RISET MSDM SEKTOR PUBLIK

Dr. Risma Niswaty, S.S., M.Si., QPOA.
Universitas Negeri Makassar

Urgensi Riset dalam MSDM Sektor Publik

Riset atau penelitian secara kebahasaan berasal dari Bahasa Inggris *Research* yang terdiri dari dua komponen kata yakni 're' yang berarti lagi, kembali, atau mengulangi dan 'search' yang berarti mencari (Nurhayati, 2020). Kata *research* berasal dari kata Perancis kuno *recerchier* yang berarti mencari dan mencari lagi (Kabir, 2016). Secara harfiah riset atau penelitian berarti mengulangi pencarian sesuatu dan secara implisit mengasumsikan bahwa pencarian sebelumnya tidak menyeluruh dan lengkap dalam arti bahwa masih ada ruang untuk perbaikan (Kabir, 2016). Riset atau penelitian dengan demikian berarti mempelajari atau mengamati sesuatu yang berulang-ulang dari berbagai aspek (Nurhayati, 2020). Riset atau penelitian dirancang untuk menemukan korelasi yang terjadi antar fenomena dan sebuah teori atau asumsi (Nurhayati, 2020).

Menurut Masram dan Mu'ah (2015) sumber daya manusia merupakan kesatuan kemampuan berpikir dan kekuatan fisik seseorang, tingkah laku dan sifat-sifatnya ditentukan oleh genetika dan lingkungan, sedangkan prestasi kerjanya didorong oleh keinginan akan kepuasan dirinya. Menurut Priyono (2010) manajemen sumber daya manusia dapat dipahami sebagai suatu proses dalam suatu organisasi dan dapat juga dipahami sebagai suatu kebijakan (*policy*). Cushway (1996) mengartikan manajemen sumber daya manusia sebagai bagian dari

proses yang membantu suatu organisasi mencapai tujuannya. Menurut Priyono (2010) tujuan manajemen sumber daya manusia terletak pada upaya pengelolaan sumber daya manusia dalam interaksi dinamis antara organisasi dan pegawainya yang seringkali mempunyai kepentingan berbeda.

Adapun urgensi dari riset sumber daya manusia sektor publik antara lain:

1. Perlunya penerapan *good Governance*.

Pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas sangat penting untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik di sektor publik. Praktik MSDM yang efektif dapat membantu pemerintah mencapai tujuan mereka, meningkatkan pemberian layanan, dan meningkatkan kepercayaan masyarakat (Alamsyah *et al.*, 2023).

2. Reformasi Sektor Publik

Penerapan paradigma *New Public Management* (NPM) dan *New Public Service* (NPS) telah mengubah cara kerja administrasi publik dengan fokus pada efektivitas dan efisiensi dan menjadikan manajemen sumber daya manusia memainkan peran penting dalam mengimplementasikan ide-ide manajemen dari sektor swasta ke dalam layanan publik (Susanti and Syahlani, 2021).

3. Kompleksitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Kompleksitas dan tantangan manajemen sumber daya manusia sektor publik telah menjadikan riset dalam bidang tersebut mendesak untuk mengungkap isu-isu unik dan peluang pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik (Eugene B. McGregor, 1988).

4. Perkembangan Teknologi dan Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis

Manajemen sumber daya manusia strategis bertujuan untuk memanfaatkan sumber daya manusia secara efektif untuk melayani kebutuhan strategis organisasi. Salah satunya dengan dukungan oleh

teknologi baru dan analisis data. Dengan demikian, riset dan peneliting mengenai integrasi teknologi dan sumber daya manusia di sektor publik dapat membantu meningkatkan perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, dan manajemen bakat (Hamouche, 2021).

Metodologi Riset MSDM Sektor Publik

Secara umum, metode riset atau penelitian baik secara umum maupun spesifik pada bidang manajemen sumber daya manusia sektor publik terbagi menjadi dua, yakni: metode kualitatif dan metode kuantitatif. Metode kuantitatif berakar dari filsafat positivism (Armstrong, 2009). Positivisme adalah keyakinan bahwa peneliti harus fokus pada fakta (realitas yang dapat diamati), mencari kausalitas dan hukum fundamental, mereduksi fenomena menjadi elemen paling sederhana (reduksionisme), merumuskan hipotesis, dan kemudian mengujinya. Peneliti adalah analis yang obyektif (Armstrong, 2009).

Penelitian kuantitatif bersifat empiris – berdasarkan pengumpulan data faktual yang diukur dan dikuantifikasi (Armstrong, 2009). Penelitian kuantitatif adalah penyelidikan sistematis terhadap suatu fenomena melalui cara pengumpulan data yang dapat memakai teknik statistik, matematika, atau komputasi (Priadana dan Sunarsi, 2021). Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang bertujuan untuk mendeteksi gejala secara komprehensif dan kontekstual dengan mengumpulkan data dari lingkungan alam dengan menggunakan peneliti sendiri sebagai instrumen utama (Priadana dan Sunarsi, 2021).

Sementara, metode kualitatif berakar dari tradisi filsafat fenomenologi (Armstrong, 2009). Fenomenologi lebih berfokus pada makna fenomena dibandingkan fakta yang terkait dengan peristiwa tersebut (Armstrong, 2009). Peneliti yang mengadopsi filosofi ini mencoba memahami apa yang sedang terjadi. Pendekatan fenomenologi bersifat holistik, mencakup gambaran keseluruhan, bukan reduksionis (Armstrong, 2009). Dengan demikian, penelitian kualitatif bertujuan untuk menghasilkan wawasan tentang situasi dan perilaku sehingga makna

dari apa yang terjadi dapat dipahami (Armstrong, 2009). Penelitian kualitatif adalah penelitian yang utamanya menggunakan metode deduktif-induktif (Priadana and Sunarsi, 2021). Penelitian kualitatif memiliki sifat deskriptif dan cenderung menggunakan analisis (Priadana and Sunarsi, 2021).

Untuk perbedaan antara fenomenologi dan positivisme serta kuantitatif dan kualitatif dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Perbedaan Positivisme dan Fenomenologi.
Sumber: (Armstrong, 2009)

Positivisme		Fenomenologi	
Kelebihan	Kekurangan	Kelebihan	Kekurangan
<ul style="list-style-type: none"> • Cakupan luas dari berbagai situasi • Mungkin relevan dengan keputusan kebijakan ketika statistik dikumpulkan dalam sampel yang besar 	<ul style="list-style-type: none"> • Metode positivistik cenderung fleksibel dan artifisial • Tidak terlalu efektif dalam memahami proses atau pentingnya tindakan yang dilekatkan subjek • Tidak membantu dalam menghasilkan teori 	<ul style="list-style-type: none"> • Dapat melihat proses perubahan dari waktu ke waktu • Membantu untuk memahami maksud subjek • Membantu untuk menyesuaikan diri dengan isu-isu dan ide-ide baru yang muncul • Berkontribusi pada pengembangan teori-teori baru 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengumpulan data dapat memakan banyak waktu dan sumber daya • Analisis dan interpretasi data mungkin sulit

Tabel 2. Perbedaan Riset Kuantitatif dan Riset Kualitatif.
 Sumber: (Armstrong, 2009)

Riset Kuantitatif	Riset Kualitatif
Jumlah atau angka	Kata
Ada jarak dengan peneliti	Tidak ada jarak dengan peneliti
Makro	Mikro
Hard data	Soft data
Uji teori	Pembangunan teori
Statis	Proses evolutif
Terstruktur	Tidak terstruktur

Adapun dalam tiap jenis riset, terdapat model penelitian. Pada riset kuantitatif, terdapat dua jenis, yakni riset survei dan riset eksperimen. Riset survei, adalah jenis penelitian yang dilakukan untuk mendapatkan sebuah fakta ataupun data yang terdapat di lapangan (Priadana and Sunarsi, 2021). Tujuan dari riset survei ialah untuk memperoleh informasi yang tepat dan nyata. Sementara, riset eksperimen bertujuan untuk meneliti pengaruh dari suatu tindakan, perlakuan, atau sikap tertentu terhadap gejala suatu kelompok dibandingkan kelompok lainnya ketika mendapatkan tindakan, perlakuan, atau sikap lainnya (Priadana and Sunarsi, 2021).

Sementara, penelitian kualitatif memiliki tiga jenis model, yakni fenomenologi, *grounded theory*, dan studi kasus (Armstrong, 2009). Riset fenomenologi sesuai dengan namanya, adalah ilmu (*logos*) mengenai sesuatu yang tampak (*phenomenon*) (Hadi, Asrori and Rusman, 2021). Melalui penelitian fenomenologis, peneliti mengumpulkan data menggunakan observasi untuk mengidentifikasi fenomena yang mendasar (Priadana and Sunarsi, 2021). Riset *grounded theory*, adalah metode riset kualitatif yang menggunakan satu kumpulan prosedur sistematis untuk mengembangkan *grounded theory induktif* yang diturunkan tentang sebuah fenomena (Hadi, Asrori and Rusman, 2021). Tujuan utama dari *grounded theory* adalah untuk memperluas penjelasan suatu fenomena dengan mengidentifikasi elemen-elemen utama dari fenomena tersebut dan kemudian mengklasifikasikan hubungan antara elemen-elemen tersebut dengan konteks

dan proses pengujian (Hadi, Asrori and Rusman, 2021). Terakhir riset studi kasus, adalah penyelidikan empiris yang mempelajari fenomena dalam konteks dunia nyata, yang batasan antara fenomena dan konteks tidak terlihat jelas dan menggunakan berbagai sumber bukti (Hadi, Asrori and Rusman, 2021). Riset studi kasus dapat digunakan untuk menghasilkan atau menguji suatu hipotesis mengenai fenomena tertentu (Priadana and Sunarsi, 2021).

Menurut Sulistyو (2006), pada model riset studi kasus terdapat tiga jenis model studi kasus, yaitu: studi kasus intrinsik, studi kasus instrumental, dan studi kasus kolektif. Riset studi kasus intrinsik merupakan model riset studi kasus yang meneliti secara mendalam sebuah peristiwa yang mengandung unsur-unsur atau hal-hal yang menarik untuk diriset dari dalam peristiwa itu sendiri atau mengandung nilai instrinsik (Basuki, 2006). Riset studi kasus instrumental merupakan model riset studi kasus yang meneliti secara mendalam sebuah peristiwa yang hasilnya dipergunakan untuk memperbaiki atau menyempurnakan teori yang telah ada atau untuk menyusun teori yang baru (Basuki, 2006). Dikatakan instrumental sebab, minat utamanya berada di luar fenomena (Basuki, 2006). Sementara, riset studi kasus kolektif merupakan model riset studi kasus yang meneliti secara mendalam beberapa kasus atau fenomena dengan maksud untuk mendapatkan gambaran atau karakteristik umum dari ciri unik atau khusus yang bervariasi pada kasus-kasus atau fenomena-fenomena yang dipilih (Basuki, 2006).

Dalam setiap jenis dan model metode riset, terdapat pula cara atau metode untuk mengumpulkan data yang biasa disebut dengan metode pengumpulan data. Menurut Sugiyono (2016), teknik pengumpulan data merupakan tahapan penelitian yang paling strategis karena tujuan utama penelitian adalah pengumpulan data. Menurut Mundir, terdapat 5 teknik atau metode pengumpulan data riset, yaitu: metode angket, metode wawancara, metode dokumenter, metode observasi, dan metode tes. Sementara, menurut Abd. Hadi dkk.(2021), terdapat 4

teknik atau metode pengumpulan data, yakni: metode observasi, metode wawancara, metode dokumentasi, dan metode *focus discussion group*. Menurut Priadana dan Sunarsi (2021), terdapat 6 teknik atau metode pengumpulan data, yakni: metode kuesioner, metode observasi dan wawancara terstruktur, metode *participant observation*, metode *in depth interview*, metode dokumentasi, dan metode triangulasi. Dengan demikian, terdapat 7 metode pengumpulan data yang tersedia untuk digunakan dalam riset manajemen sumber daya manusia sektor publik, yakni: metode angket, metode wawancara, metode observasi, metode dokumentasi, metode tes, metode *focus group discussion*, dan metode triangulasi.

Metode angket merupakan metode pengumpulan data dalam riset dengan menggunakan sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden tentang pribadinya atau hal-hal lain yang diketahuinya (Mundir, 2013). Metode wawancara, merupakan riset yang metode atau teknik pengumpulan datanya menggunakan dialog atau tanya jawab yang dilakukan pewawancara untuk memperoleh informasi dari responden terwawancara (Mundir, 2013). Metode dokumentasi adalah riset yang pengumpulan datanya menggunakan teknik atau metode berupa penyelidikan terhadap objek-objek tertulis, seperti: buku, majalah, dokumen, peraturan, notulensi, catatan harian dan sebagainya (Arikunto, 2011). Metode observasi adalah riset yang teknik pengumpulan datanya menggunakan teknik pengamatan atau penginderaan langsung terhadap suatu benda, kondisi, situasi, proses, atau perilaku (Mundir, 2013). Metode tes merupakan teknik pengumpulan data dalam riset yang dilakukan dengan cara mengajukan sejumlah pertanyaan kepada sumber data atau orang yang ditanya dengan maksud untuk menguji (Mundir, 2013). Metode *focus group discussion* merupakan teknik pengumpulan data dalam riset yang dilakukan dengan hasil akhir memberikan data yang berasal dari hasil interaksi sejumlah partisipan suatu penelitian (Hadi, Asrori and Rusman, 2021). Metode triangulasi merupakan teknik pengumpulan data yang

menggabungkan berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada (Sugiyono, 2016).

Tabel 3. Perbedaan Metode Pengumpulan Data Riset Kuantitatif dan Kualitatif.

Sumber: (Priadana and Sunarsi, 2021)

Kuantitatif	Kualitatif
Tes Angket Observasi Wawancara	<i>Focus Group Discussion</i> Wawancara Observasi Dokumentasi Triangulasi

Implementasi Riset MSDM Sektor Publik

Penelitian merupakan langkah yang penting dalam mengevaluasi dampak suatu program. Menurut Sulvinajayanti (2019) penelitian merupakan komponen penting dan merupakan langkah pertama dalam proses pemecahan masalah atau pendefinisian masalah. Lebih lanjut, penelitian tidak hanya memberikan informasi yang diperlukan untuk memahami permasalahan tetapi juga berfungsi sebagai dasar untuk memantau dan mengevaluasi efektivitas program (Sulvinajayanti, 2019). Oleh sebab itu, pada sub-bab ini penulis hendak menjabarkan bagaimana peran riset manajemen sumber daya manusia sektor publik memberikan manfaat dalam proses perubahan dan evolusi dalam ranah manajemen sumber daya manusia atau sebagai alat monitoring, evaluasi, serta tolok ukur efektivitas program.

Fenomena terdekat ialah Covid-19. Virus SARS-CoV-2 pertama kali terdeteksi di China pada akhir 2019 dan pada Juni 2021 (Yip and Perasso, 2021). Pada 3 Maret 2020, Presiden Joko Widodo mengumumkan dua kasus positif COVID-19 pertama di Indonesia (Gorbiano, 2020). Lalu, pada 16 Maret Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Menpan dan RB) menerbitkan Surat Edaran Nomor 19 Tahun 2020 tentang Pedoman Pelaksanaan Tugas Kedinasan Dengan Bekerja Di Rumah/Tempat Tinggalnya (*Work From Home/WFH*) Bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) Sebagai Upaya Pencegahan Dan Meminimalisir Penyebaran COVID-19

(Syaefudin, Suseno and Teravosa, 2020). Sejak saat itu, sumber daya manusia sektor publik di Indonesia mulai mengenal konsep kerja remote atau *Work From Home* (WFH).

Dampak kebijakan WFH tersebut dapat dilihat melalui riset-riset yang telah dilakukan. Riset pertama dilakukan oleh Dito Achmad Arifal dan Rizma Adlia Syakurah dengan judul *Implementasi Work From Home (WFH) Saat Pandemi Covid-19 Di Dinas Kesehatan Kabupaten Ogan Ilir: Dampak Positif Dan Negatif*. Riset yang dilakukan pada 1 hingga 30 Juli 2021 di Dinas Kesehatan Kabupaten Ogan Ilir tersebut menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode pengumpulan data berbasis observasi dan wawancara (Arifal and Syakurah, 2023). Simpulan dari penelitian tersebut ialah pelaksanaan *Work From Home* yang diterapkan oleh Dinas Kesehatan Ogan Ilir berdampak positif, yakni terhindar dari kemacetan dan mengurangi tingkat stress, menghemat waktu dan mengurangi biaya perjalanan, timbulnya rasa yang lebih nyaman pada pegawai yang mendorong pegawai untuk lebih percaya diri dan produktif, dan bagi instansi dampak positifnya ialah minimnya biaya operasional (Arifal and Syakurah, 2023).

Riset kedua, dilakukan oleh Duta Mustajab dkk., dengan judul *Fenomena Bekerja dari Rumah sebagai Upaya Mencegah Serangan COVID-19 dan Dampaknya terhadap Produktifitas Kerja*. Riset yang menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan eksploratif tersebut menghasilkan kesimpulan bahwa *Work From Home* dapat diberlakukan secara efektif pada organisasi sektor publik yang telah memiliki fasilitas kerja yang baik (Mustajab *et al.*, 2020). Riset terakhir mengenai dampak positif dari *Work From Home* dapat dilihat pada riset Purwanto (Purwanto *et al.*, 2020) berjudul *Studi Eksploratif Dampak Pandemi COVID-19 Terhadap Proses Pembelajaran Online di Sekolah Dasar*. Riset yang dilakukan oleh Purwanto dkk., menggunakan metode kualitatif dengan metode pengumpulan data studi kasus eksplorasi untuk mendapatkan informasi mengenai dampak dari pandemi Covid-19 terhadap kegiatan proses belajar mengajar di

sekolah dasar (Purwanto *et al.*, 2020). Kesimpulan dari riset yang dilakukan oleh Purwanto ialah kegiatan *Work From Home* memiliki dampak positif pada pekerjaan guru, antara lain: lebih leluasa dalam melakukan pekerjaan, jam bekerja yang lebih fleksibel, tidak perlu mengeluarkan uang untuk biaya perjalanan atau bensin, dapat mengurangi tingkat stres akibat kemacetan antara rumah dan kantor (Purwanto *et al.*, 2020).

Dari riset-riset tersebut, akhirnya menyebabkan *shifting* pada cara organisasi atau instansi publik melihat sumber daya manusia dalam hal aktivitas bekerja. Terutama dengan adanya disrupsi yang disebabkan oleh teknologi yang dapat membuat pekerjaan dapat dilakukan dari mana saja. Hal tersebut melahirkan ide baru mengenai *Work From Anywhere*. Terdapat dua riset mengenai *Work From Anywhere*, yang pertama riset dari Nur Evika Kamiliyatun dan Wahyu Eko Pujiyanto dengan judul *Efektifitas Work From Anywhere Pada Era Digital*. Penelitian tersebut membahas mengenai fenomena *Work From Anywhere* yang merupakan dampak panjang dari Covid-19 (Ni'mah and Pujiyanto, 2023). Riset yang dilakukan oleh Nur Evika Kamiliyatun dan Wahyu Eko Pujiyanto merupakan riset kuantitatif dengan metode pengumpulan data menggunakan survei (Ni'mah and Pujiyanto, 2023). Simpulan dari riset tersebut, efektifitas dari *Work From Anywhere* sangat berpengaruh pada faktor-faktor, seperti: keamanan informasi dan *cybercrime*, dukungan fasilitas dari kantor (Ni'mah and Pujiyanto, 2023). Selain itu menurut Ni'mah dan Pujiyanto, sistem bekerja *work from anywhere* akan menjadi pilihan dan budaya berkelanjutan di masa yang akan datang dengan minat usia produktif terhadap kultur kerja yang fleksibel (Ni'mah and Pujiyanto, 2023).

Riset kedua dilakukan oleh Musi Koriwaty, Endang Wirjatmi Trilestari, dan Nita Nurliawati dengan judul *Work From Anywhere sebagai Cara Kerja Baru di Lingkungan Aparatur Sipil Negara* (Koriwaty, Wirjatmi and Nurliawati, 2022). Pada riset tersebut, Koriwaty, Wirjatmi, dan Nurliawati membandingkan wacana *Work From Anywhere* dengan kebijakan yang telah diterapkan di Brazil yang

dikenal sebagai *Remote Working* (Koriwaty, Wirjatmi and Nurliawati, 2022). Hasilnya, berpedoman dari implementasi *Work From Anything* di Brazil ialah pembedaan jenis aparatur sipil negara dengan gambaran:

1. Dosen, ilmuwan, pejabat setingkat pimpinan tinggi, pejabat setingkat administrator, dan pejabat setingkat pengawas memiliki prioritas 61 s.d 65% untuk melakukan *Work From Anywhere*.
2. Aparatur sipil negara yang berkaitan dengan bidang teknis hanya diprioritaskan 30% untuk *Work From Anywhere*.
3. Aparatur sipil negara yang berkaitan dengan bidang administrasi diprioritaskan 40% untuk *Work From Anywhere*.
4. Aparatur sipil negara yang berkaitan langsung dengan pelayanan publik sama sekali tidak diprioritaskan untuk *Work From Anywhere*.

Selain itu, yang perlu diperhatikan ialah aksesibilitas pegawai untuk bekerja, seperti fasilitas internet yang mungkin saja belum dapat diakses dengan mudah di beberapa wilayah (Koriwaty, Wirjatmi and Nurliawati, 2022). Dari dua topik riset yang telah dibahas, yakni mengenai *Work From Home* dan *Work From Anywhere* memiliki kesinambungan dengan fungsi riset yang dibahas di awal sub-bab. Riset-riset mengenai *Work From Home* mendorong pemerintah untuk kemudian menerbitkan peraturan atau kebijakan mengenai *Work From Anywhere* yang merupakan evolusi dari *Work From Home* yang hanya diberlakukan pada era Covid-19 di sektor publik. Melalui Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2023 Tentang Hari Kerja dan Jam Kerja Instansi Pemerintah dan Pegawai Aparatur Sipil Negara. Dalam undang-undang tersebut, sesuai dengan riset-riset yang telah disebutkan mengenai dampak positif yang diberikan melalui *Work From Home* yang dapat dilihat pada bagian pertimbangan dalam Perpres tersebut, yakni:

untuk meningkatkan produktivitas kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara dan untuk memberikan kepastian hukum terhadap fleksibilitas kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara serta dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik (Presiden Republik Indonesia, 2023).

Pada Pasal 8 ayat 1 dan 2 Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2023 Tentang Hari Kerja dan Jam Kerja Instansi Pemerintah dan Pegawai Aparatur Sipil Negara, dituliskan: (1) Pegawai ASN dapat melaksanakan tugas kedinasan secara fleksibel. (2) Pelaksanaan tugas kedinasan secara fleksibel sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi fleksibel secara lokasi dan/atau fleksibel secara waktu (Presiden Republik Indonesia, 2023). Untuk ketentuan teknis mengenai penyelenggaraan *Work From Anywhere* dapat dilihat pada Pasal 8 ayat 4, yakni: Ketentuan lebih lanjut mengenai pelaksanaan tugas kedinasan Pegawai ASN secara fleksibel, termasuk kriteria jenis pekerjaan diatur dengan Peraturan Menteri (Presiden Republik Indonesia, 2023). Dengan demikian, riset-riset mengenai *Work From Anywhere* merupakan riset untuk melihat efektivitas dan hal-hal yang perlu diperhatikan dalam teknis pelaksanaan *Work From Anywhere* sebagaimana fungsi riset yang telah dijelaskan pada awal sub-bab, sebagai monitoring, evaluasi, dan tolok ukur efektivitas dari suatu kebijakan atau program yang dijalankan.

Daftar Pustaka

- Alamsyah, K. *et al.* (2023) 'The Urgency of Developing Quality Human Resources in Realizing Good Governance: A Literature Review', *International Journal Publishing INFLUENCE: International Journal of Science Review*, 5(2), pp. 363–375.
- Arifal, D. A. and Syakurah, R. A. (2023) 'Implementasi Work From Home (WFH) Saat Pandemi Covid-19 Di Dinas Kesehatan Kabupaten Ogan Ilir: Dampak Postif Dan Negatif', *Jurnal Pengabdian Kesehatan*, 6(1), pp. 41–51.
- Arikunto, S. (2011) *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Cipta Rineka.
- Armstrong, M. (2009) *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 11th edn. London & Philadelphia: Kogan Page Ltd.
- Basuki, S. (2006) *Metode Penelitian*. Jakarta: Wedatama Widya Sastra.
- Cushway, B. (1996) *Human Resource Management Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Elex media komputindo.
- Eugene B. McGregor, J. (1988) 'The Public Sector Human Resource Puzzle: Strategic Management of a Strategic Resource', *Public Administration Review*, 48(6), pp. 941–950.
- Gorbiano, M. I. (2020) 'BREAKING: Jokowi Announces Indonesia's First Two Confirmed COVID-19 Cases', *The Jakarta Post*. Available at: <https://www.thejakartapost.com/news/2020/03/02/breaking-jokowi-announces-indonesias-first-two-confirmed-covid-19-cases.html>.
- Hadi, A., Asrori and Rusman (2021) *Penelitian Kualitatif Studi Fenomenologi, Case Study, Grounded Theory, Etnografi, Biografi*. Banyumas: Pena Persada.
- Hamouche, S. (2021) 'Human Resource Management and the COVID-19 Crisis: Implications, Challenges, Opportunities, and Future Organizational Directions', *Journal of Management & Organization*, (April 2019), pp. 1–16.

- Kabir, S. M. S. (2016) *Basic Guidelines for Research: An Introductory Approach for All Disciplines*. Chittagong: Book Zone Publication.
- Koriwaty, M., Wirjatmi, E. and Nurliawati, N. (2022) 'Work From Anywhere sebagai Cara Kerja Baru di Lingkungan Aparatur Sipil Negara Work From Anywhere as a New Way of Working in the State Civil Apparatus Environment', *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi*, pp. 535–541.
- Masram and Mu'ah (2015) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Mundir (2013) *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. Jember: STAIN Jember Press.
- Mustajab, D. et al. (2020) 'Fenomena Bekerja dari Rumah sebagai Upaya Mencegah Serangan COVID-19 dan Dampaknya terhadap Produktifitas Kerja', *The International Journal of Applied Business*, 4(9), pp. 1689–1699.
- Ni'mah, N. E. K. and Pujiyanto, W. E. (2023) 'Efektifitas Work From Anywhere Pada Era Digital', *Dewantara: Jurnal Pendidikan Sosial Humaniora*, 2(3), pp. 18–33.
- Nurhayati, D. A. W. (2020) *Research Methodology*. Tulungagung: Akademia Pustaka.
- Presiden Republik Indonesia (2023) *Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2023 Tentang Hari Kerja dan Jam Kerja Instansi Pemerintah dan Pegawai Aparatur Sipil Negara*. Jakarta.
- Priadana, S. and Sunarsi, D. (2021) *Metode Penelitian Kuantitatif*. Tangerang Selatan: Pascal Books.
- Priyono (2010) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, \Penerbit Zifatama Publisher. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Purwanto, A. et al. (2020) 'Studi Eksploratif Dampak Pandemi COVID-19 Terhadap Proses Pembelajaran Online di Sekolah Dasar', *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), pp. 1–12. Available at: <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsycounts/article/view/397>.

- Sugiyono (2016) *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulvinajayanti (2019) *Riset Public Relation*. Gowa: Penerbit Aksara Timur.
- Susanti, E. and Syahlani, D. H. (2021) 'The Effect of Human Resource Management Practices on Improving Performance and Innovative Behavior of State Civil Apparatus', *Advances in Economics, Business and Management Research*, 210, pp. 304–318.
- Syaefudin, R. A., Suseno, W. H. and Teravosa, G. (2020) 'Kebijakan Bekerja Dari Rumah (Work From Home) Bagi Aparatur Sipil Negara Pada Kementerian Kesehatan', *Civil Service*, 14(1), pp. 1–10.
- Yip, B. and Perasso, V. (2021) 'Asal Covid-19: Apakah Kita Perlu Tahu Dari Mana Asal Virus Corona Ini?', *BBC News Indonesia*. Available at: <https://www.bbc.com/indonesia/dunia-57590872#:~:text=Virus SARS-CoV-2 pertama,pertama infeksi Covid-19 tercatat.>

Profil Penulis



Dr. Risma Niswaty, S.S., M.Si., QPOA.,

Lahir di Makassar 26 Januari 1974. Menyelesaikan pendidikan Sarjana Kesusasteraan Inggris di Fakultas Sastra Universitas Hasanuddin tahun 1996. Tahun 2000 menyelesaikan studi magister Ilmu Komunikasi di Universitas Hasanuddin. Pada tahun 2003 menjadi dosen Pendidikan Administrasi Perkantoran Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Makassar. Tahun 2003-2010 menjadi Komisioner pada Komisi Pemilihan Umum (KPU) Gowa. Pendidikan doktoral ditempuhnya tahun 2008-2013 di Universitas Negeri Makassar pada kajian Ilmu Administrasi Publik. Pada tahun 2009, mendapatkan kesempatan mengikuti Sandwich Program dari DIKTI ke Flinders University, Adelaide Australia.

Beberapa artikel yang dituliskannya termuat pada harian lokal di Makassar, yaitu: Otokritik atas KPU Sulsel; Opera Sabun van Timsel KPUD; dan DK KPU Sulsel dan Inkonsistensi Kebijakannya. Berkontribusi sebagai penulis artikel pada penyusunan Buku Potret Perempuan dan Anak: Praktik Budaya dan Tradisi Masyarakat Berbagai Daerah di Indonesia bekerja sama dengan Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak (KPPPA). Juga menjadi penulis kedua untuk buku ajar berjudul *Standard Learning Material and Assessment for Hospitality (Based On National Competency Standard)* pada tahun 2014. Di tahun 2018, menjadi penulis modul Humas dan Keprotokolan untuk Modul Hybrid Learning program Manajemen Perkantoran dan secara kompilasi bersama dosen-dosen perempuan di UNM menerbitkan buku yang berjudul *Kartini Era 4.0: Catatan Kecil Perempuan UNM*. Selanjutnya pada tahun 2019 menulis buku *Etika Komunikasi* yang diterbitkan oleh Rajawali Press. Pada tahun 2022, bersama Andi Cudai Nur dan Haedar Akib, menyusun buku yang berjudul *Eksistensi Administrasi Publik pada Arus Globalisasi*. Pada tahun 2022, juga menyusun 2 book chapter dengan judul *Pengantar Pariwisata* dan *Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia*, yang keduanya diterbitkan oleh penerbit CV. Eureka Media Aksara. Kemudian pada tahun 2023 secara kolaboratif bersama Prof.Dr. Hasnawi Haris, M.Hum.; Dr. H. Nawir Rahman, SE., M.M.; dan Muhammad Iqbal, S.A.P., M.A.P., menulis buku berjudul *Implementasi Kebijakan Sistem Zonasi di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan*. Di tahun 2022, kembali menulis *Book Chapter* Ilmu Administrasi Bisnis terbitan Media Sains Indonesia.

Email Penulis: risma.niswaty@unm.ac.id

AUDIT MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA SEKTOR PUBLIK

Dr. Burhanuddin, S.Pd., M.Si.
Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi
Puangrimaggalatung Wajo

Audit MSDM: Definisi dan Konsep

Dalam sebuah organisasi, manajemen sumber daya manusia menjadi landasan yang krusial untuk membentuk dan mempertahankan organisasi yang optimal. Hal ini juga berlaku dalam konteks organisasi pemerintah. Pada tingkat pemerintah daerah, pemberdayaan pegawai merupakan suatu keharusan yang harus dilakukan dengan efektif. Artinya, para pegawai harus memiliki pedoman yang jelas untuk memastikan bahwa mereka mematuhi aturan yang telah ditetapkan.

Untuk meningkatkan kinerja para pegawai, audit perlu dilakukan guna menilai sejauh mana kegiatan yang telah dilaksanakan oleh mereka. Melalui audit, dapat dipantau tingkat kepatuhan para pegawai terhadap sumpah atau janji jabatan yang diucapkan pada saat pelantikan sebagai PNS. Dengan demikian, kesalahan yang terjadi dan melanggar peraturan dapat diidentifikasi, dan langkah perbaikan dan tindakan korektif dapat segera diambil.

Audit Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah proses evaluatif yang sistematis dan independen untuk menilai keefektifan, efisiensi, dan kepatuhan terhadap kebijakan, prosedur, dan praktik manajemen sumber

daya manusia suatu organisasi. Tujuan audit MSDM adalah untuk memastikan bahwa praktik-praktik pengelolaan sumber daya manusia sesuai dengan peraturan, kebijakan, dan standar yang berlaku, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Konsep audit MSDM mencakup beberapa aspek penting, termasuk:

1. Pengumpulan Data: Proses mengumpulkan informasi dan data terkait kebijakan, prosedur, dan praktik manajemen sumber daya manusia yang ada di organisasi.
2. Evaluasi Kebijakan dan Prosedur: Penilaian terhadap kebijakan dan prosedur MSDM untuk memastikan kepatuhan, relevansi, dan efektivitas dalam mencapai tujuan organisasi.
3. Pengukuran Kinerja: Mengukur kinerja karyawan dan sistem kompensasi, serta memastikan bahwa program pengembangan karyawan mendukung pencapaian tujuan organisasi.
4. Penilaian Kepatuhan: Pemeriksaan untuk memastikan bahwa organisasi mematuhi peraturan dan hukum yang berlaku dalam pengelolaan sumber daya manusia.
5. Identifikasi Risiko dan Rekomendasi: Mengidentifikasi risiko-risiko potensial terkait MSDM dan memberikan rekomendasi untuk meminimalkan risiko dan meningkatkan efisiensi.

Audit MSDM membantu organisasi dalam meningkatkan efektivitas manajemen sumber daya manusia, memastikan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan, serta meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Audit MSDM Sektor Publik: Definisi dan Konsep

Audit manajemen sumber daya manusia di sektor publik adalah proses evaluasi yang sistematis dan independen terhadap fungsi manajemen sumber daya manusia di

lembaga atau organisasi pemerintah. Tujuan dari audit ini adalah untuk memastikan bahwa kebijakan, prosedur, dan praktik manajemen sumber daya manusia sesuai dengan standar yang ditetapkan, efektif, efisien, dan mematuhi peraturan hukum yang berlaku.

Beberapa langkah yang umum dilakukan dalam audit manajemen sumber daya manusia di sektor publik meliputi:

Penetapan Tujuan Audit: Menetapkan tujuan dan ruang lingkup audit, serta mengidentifikasi area yang akan dievaluasi.

1. **Pengumpulan Data:** Mengumpulkan informasi dan data terkait manajemen sumber daya manusia, seperti kebijakan, prosedur, organisasi, dan dokumentasi terkait karyawan.
2. **Evaluasi Kebijakan dan Prosedur:** Mengevaluasi kebijakan dan prosedur manajemen sumber daya manusia untuk memastikan kepatuhan dan efektivitasnya.
3. **Pengukuran Kinerja:** Mengukur kinerja manajemen sumber daya manusia, termasuk evaluasi pencapaian tujuan organisasi, pengembangan karyawan, kompensasi, dan lainnya.
4. **Penilaian Kepatuhan:** Memeriksa apakah organisasi mematuhi peraturan hukum dan kebijakan terkait sumber daya manusia.
5. **Identifikasi Risiko:** Mengidentifikasi potensi risiko terkait manajemen sumber daya manusia dan memberikan rekomendasi untuk meminimalkan risiko tersebut.
6. **Penyusunan Laporan Audit:** Menyusun laporan yang mencakup temuan, analisis, rekomendasi, dan tindakan perbaikan yang perlu diambil.

Audit manajemen sumber daya manusia di sektor publik sangat penting untuk memastikan akuntabilitas, transparansi, dan efisiensi dalam pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan pemerintahan.

Latar Belakang & Perkembangan Audit MSDM Sektor Publik

Latar belakang dan perkembangan audit manajemen sumber daya manusia (MSDM) di sektor publik mencakup evolusi dari kebutuhan untuk memastikan pengelolaan sumber daya manusia yang efisien, transparan, dan akuntabel dalam organisasi pemerintah. Berikut adalah latar belakang dan perkembangan utama:

Latar Belakang:

Perubahan Paradigma Pengelolaan Sumber Daya Manusia: Awalnya, pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik lebih bersifat administratif. Namun, dengan berkembangnya pemikiran manajemen modern, pendekatan terhadap MSDM beralih ke arah strategis untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.

1. **Pentingnya Akuntabilitas dan Transparansi:** Dalam konteks pemerintahan, penting untuk memastikan akuntabilitas dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat. Audit MSDM membantu memastikan transparansi dalam tindakan dan kebijakan pemerintah.
2. **Kompleksitas Kebijakan dan Hukum:** Organisasi sektor publik harus mematuhi kebijakan dan peraturan yang kompleks terkait dengan sumber daya manusia, termasuk hak-hak karyawan, etika, keamanan, dan persyaratan lainnya. Audit MSDM membantu memastikan kepatuhan terhadap hukum dan kebijakan ini.
3. **Peningkatan Kepentingan Karyawan:** Peningkatan kesadaran akan pentingnya memperlakukan karyawan dengan adil dan memberdayakan mereka dalam sektor publik mendorong fokus pada audit MSDM untuk memastikan kesejahteraan dan pengembangan karyawan.

Perkembangan Teknologi: Penerapan teknologi informasi dalam MSDM telah mengubah cara organisasi sektor publik mengelola data karyawan, kinerja, dan kehadiran.

Audit MSDM memastikan penggunaan teknologi yang tepat dan keamanan informasi.

Perkembangan:

1. **Pengintegrasian Teknologi dan Sistem Informasi:** Audit MSDM semakin mempertimbangkan penggunaan sistem informasi terintegrasi dan teknologi untuk mengelola informasi karyawan, pelatihan, penilaian kinerja, dan kebijakan lainnya.
2. **Peningkatan Fokus pada Kepuasan dan Kesejahteraan Karyawan:** Audit MSDM semakin berfokus pada penilaian kepuasan, kesejahteraan, dan tingkat retensi karyawan untuk memastikan keseimbangan kepentingan organisasi dan karyawan.
3. **Audit Terpadu:** Audit MSDM semakin terintegrasi dengan audit organisasi yang lebih luas untuk memastikan bahwa manajemen sumber daya manusia sesuai dengan strategi dan tujuan keseluruhan organisasi.
4. **Pembaruan Kebijakan dan Prosedur:** Audit MSDM sering kali diikuti dengan pembaruan kebijakan dan prosedur yang lebih baik sesuai dengan temuan audit dan evolusi kebutuhan organisasi.
5. **Peningkatan Penekanan pada Diversitas dan Inklusi:** Audit MSDM semakin mempertimbangkan bagaimana organisasi sektor publik mempromosikan diversitas, inklusi, dan persamaan kesempatan dalam kebijakan dan tindakan MSDM.

Perkembangan ini mencerminkan evolusi audit MSDM dari fokus pada administrasi ke strategi yang terintegrasi dengan tujuan organisasi dan kebutuhan karyawan di sektor publik.

Dasar Hukum Audit MSDM Sektor Publik

Di Indonesia, audit manajemen sumber daya manusia (MSDM) di sektor publik didasarkan pada beberapa peraturan dan undang-undang yang mengatur tata kelola dan pengelolaan sumber daya manusia di lembaga-

lembaga pemerintah. Beberapa dasar hukum terkait antara lain:

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN): Undang-Undang ini mengatur mengenai ASN, termasuk manajemen dan pengelolaan ASN di lingkungan instansi pemerintah. Audit MSDM juga terkait dengan evaluasi kinerja dan kepatuhan ASN sesuai dengan aturan yang berlaku.

1. **Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik:** Undang-Undang ini mengatur prinsip-prinsip dan standar pelayanan publik yang harus dijalankan oleh instansi pemerintah. Audit MSDM bisa dilakukan untuk memastikan bahwa pelayanan publik yang disediakan oleh ASN sesuai dengan standar yang ditetapkan.
2. **Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil:** PP ini mengatur lebih rinci mengenai manajemen ASN, termasuk rekrutmen, pengangkatan, mutasi, promosi, disiplin, dan pengelolaan kinerja ASN.
3. **Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN-RB) Nomor 33 Tahun 2019 tentang Pedoman Umum Manajemen Kinerja ASN:** Peraturan ini memberikan pedoman untuk pengelolaan kinerja ASN, yang merupakan aspek penting dari MSDM. Audit MSDM dapat menilai implementasi dan efektivitas manajemen kinerja sesuai dengan pedoman ini.
4. **Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 15 Tahun 2020 tentang Pedoman Evaluasi Kinerja dan Penetapan Capaian Kinerja ASN:** Peraturan ini mengatur evaluasi kinerja ASN dan penetapan capaian kinerja. Audit MSDM dapat memeriksa kepatuhan dan efektivitas proses evaluasi kinerja berdasarkan pedoman ini.

Dengan dasar hukum ini, audit MSDM di sektor publik di Indonesia bertujuan untuk memastikan kepatuhan, efektivitas, dan efisiensi manajemen sumber daya

manusia sesuai dengan aturan yang berlaku, untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi dan pelayanan publik yang berkualitas.

Jenis-Jenis Audit MSDM

Audit manajemen sumber daya manusia (MSDM) mencakup berbagai jenis audit yang dilakukan untuk menilai efektivitas dan kepatuhan pengelolaan sumber daya manusia di suatu organisasi. Berikut adalah beberapa jenis audit MSDM yang umum dilakukan:

1. **Audit Kepatuhan (Compliance Audit):** Audit ini bertujuan untuk memastikan bahwa kebijakan dan praktik MSDM organisasi mematuhi hukum, peraturan, dan kebijakan yang berlaku. Fokus utamanya adalah memverifikasi kepatuhan terhadap standar dan persyaratan yang diatur oleh perundang-undangan.
2. **Audit Strategis (Strategic Audit):** Audit ini menilai keselarasan strategi MSDM dengan tujuan organisasi. Meliputi penilaian efektivitas strategi, kebijakan, dan inisiatif MSDM dalam mendukung pencapaian visi dan misi organisasi.
3. **Audit Kinerja (Performance Audit):** Audit ini mengevaluasi kinerja MSDM dengan fokus pada hasil dan pencapaian tujuan organisasi. Audit ini mencakup evaluasi keberhasilan inisiatif MSDM dalam mendukung peningkatan produktivitas, efisiensi, dan efektivitas organisasi.
4. **Audit Proses (Process Audit):** Audit ini menilai efisiensi dan efektivitas proses-proses MSDM, termasuk rekrutmen, seleksi, pelatihan, penilaian kinerja, dan pengembangan karyawan. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa proses-proses tersebut terstruktur dan sesuai dengan standar terbaik.
5. **Audit Penggajian dan Kompensasi (Compensation and Payroll Audit):** Audit ini fokus pada sistem penggajian, keadilan kompensasi, kepatuhan

terhadap kebijakan gaji, dan pengelolaan manfaat bagi karyawan. Tujuannya adalah untuk memastikan integritas dan keadilan dalam sistem kompensasi.

6. **Audit Pengelolaan Talenta (Talent Management Audit):** Audit ini mengevaluasi strategi dan proses pengelolaan bakat, termasuk rekrutmen, retensi, pengembangan, dan pengelolaan karyawan berkinerja tinggi. Fokusnya adalah pada strategi pengelolaan bakat untuk mencapai tujuan organisasi.
7. **Audit Etika dan Kepatuhan (Ethics and Compliance Audit):** Audit ini menilai kepatuhan terhadap etika organisasi, kode etik, dan perilaku etis dalam MSDM. Tujuannya adalah untuk memastikan kepatuhan terhadap norma dan etika yang diatur oleh organisasi.

Setiap jenis audit MSDM memiliki tujuan dan fokus yang berbeda, namun semuanya bertujuan untuk meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia, mendukung tujuan organisasi, dan memastikan kepatuhan terhadap standar dan peraturan yang berlaku

Analisis/Studi Kasus :

Contoh kasus yang kami paparkan pada buku ini mengutip dari tulisan hasna pada <https://bytetihasnawati.blogspot.com/2017/12/studi-kasus-manajemen-sdm-sektor-publik.html>

- Desember 13, 2017

Potret Buram Dunia Kesehatan, Disidak Bupati Puskesmas... - Muslla Fathu

Potret Buram Dunia Keseh... x

https://dewan.sindonews.com/read/134769/114/potret-buram-dunia-kesehatan-disidak-bupati-puskesmas-ini-kosong-130732

Beranda Nasional Metro **Dewan** Ekis International Sports Soccer Automobile Lifestyle Photo Video Indeks

SINDONews.com
Sumber Informasi Terpercaya

Panang • Tokyo • Jaja
Beli Bekarang
Rp 839 rb

Home Jabar Jateng DIY Jatim Palembang Medan Makassar Manado Batam **Nusantara** Indeks

Berita > Nusantara

Potret Buram Dunia Kesehatan, Disidak Bupati Puskesmas Ini Kosong

Doddi Irawan
Rabu, 15 Oktober 2017 - 19:30 WIB




TERPOPULER

Pergak...
10/10
24/10/2017

Potret Buram Dunia Kesehatan, Disidak Bupati Puskesmas... - Muslla Fathu

Potret Buram Dunia Keseh... x

https://dewan.sindonews.com/read/134769/114/potret-buram-dunia-kesehatan-disidak-bupati-puskesmas-ini-kosong-130732

McAfee WebAdvisor

Your firewall is off
Your firewall helps keep out hackers and viruses. But if it's off, your computer is more vulnerable. Turn it on now.

2 Tak Hanya Sekali, 2015 Lalu Miris Juga Pernah Selingsih Suami Orang

3 Ini Kata Kakawati soal Najdi Harkoba Tidari Pegawai dan Berpesta di Lugas Bangko

4 Sebar Ujaran Kebencian, Hasbullah Ngaku Iseng

5 Bayi Tiga Hari Hewanad dari Banjir Bandang di Semarang




PHOTO

Bupati Muaro Jambi mengkritik kondisi saat melakukan sidak ke Puskesmas Penyegat Olak. (Reneo/10/10/17)

MUARAJAMBI - Potret buram dunia kesehatan di Kabupaten Muaro Jambi, Jambi sepertinya tak bisa lagi ditutupi. Pasalnya, meski masih jam kerja sebuah Puskesmas yang terletak di Penyegat Olak, Jambi Luar Kota, Muaro Jambi itu sudah tertutup rapat bahkan terkunci.

Uji Coba Mesin Cetak Huruf Braille Karya ITS

Selamau Naik Mobil Tahanan Sesuai Pemeriksaan Lanjutan

600 Bilah Hektas Diamankan

10/10
24/10/2017

Potret Buram Dunia Kesehatan, Disidak Bupati Puskesmas... - Muslla Fathu

Potret Buram Dunia Keseh... x

https://dewan.sindonews.com/read/134769/114/potret-buram-dunia-kesehatan-disidak-bupati-puskesmas-ini-kosong-130732

Home Jabar Jateng DIY Jatim Palembang Medan Makassar Manado Batam **Nusantara** Indeks

5 Bayi Tiga Hari Hewanad dari Banjir Bandang di Semarang



BERITA TERKINI



MUARAJAMBI - Potret buram dunia kesehatan di Kabupaten Muaro Jambi, Jambi sepertinya tak bisa lagi ditutupi. Pasalnya, meski masih jam kerja sebuah Puskesmas yang terletak di Penyegat Olak, Jambi Luar Kota, Muaro Jambi itu sudah tertutup rapat bahkan terkunci.

Kondisi itu tak ayal membuat Bupati Muaro Jambi H Masnan Busro yang melakukan sidak ke lokasi naik pitam. "Ini pelayanan publik. Tidak ada satu pun petugas. Bagaimana mau melayani," ujar bupati warita pertama di Provinsi Jambi ini.

Masnan menongkrok, seharusnya kepala Puskesmas menempatkan petugas jaga. Tidak dibarengi kosong seperti itu. Apalagi pintu puskesmas sampai digembok, padahal mesin jam kerja.

Selaku Bupati, Masnan lantas mengambil sikap tegas. Dia menempatkan tulisan di kaca puskesmas, "ibu berkinjang jam 12.30 WIB puskesmas kosong". Tulisan itu dibandatanganinya dan dibubuhi cap stempel bupati.

Ditengarai, para petugas kesehatan dan pegawai Puskesmas Penyegat Olak akan diberikan sanksi tegas. "Saya akan perintahkan Kepala Dinas Kesehatan Muarajambi mem-blacklist mereka," pungkasnya.

10/10
24/10/2017

a. Latar belakang Masalah

Dalam kasus ini, terjadi potret buram dunia kesehatan, terjadi di muora jambi dimana pegawai puskesmas saat jam kerja mereka sudah tidak ada ditempat, kejadian ini terjadi saat sidak bupati yang menyebabkan sang bupati marah. Hal ini menunjukkan buruknya disiplin pegawai puskesmas, buruknya kinerja pegawai puskesmas dan terindikasinya penyelewengan tugas dan wewenang. Mereka meninggalkan tempat kerja sebelum waktunya jika dipikir kembali bagaimana jika ada pasien yang mendesak membutuhkan penanganan puskesmas disaat mereka meninggalkan tempat kerja sebelum waktunya sampai-sampai puskesmas itu digembok dan tidak menempatkan satu orangpun pegawai puskesmas, kemungkinan adanya korban jiwa bisa terjadi ini mengindikasikan kelalaian pihak puskesmas. Oleh karena itu harus adanya tindakan yang tepat untuk membuat para pegawai tersebut jera.

b. Identifikasi Masalah

- 1) Ketidak disiplinannya PNS puskesmas muora jambi
- 2) Penyelewengan tugas dan wewenang
- 3) Solusi
 - Solusi atas kasus diatas adalah harus adanya pembinaan kedisiplinan, kedisiplinan adalah kunci dari kesukseasan organisasi, kedisiplinan aparat mencakup ketaatan, kesetiaan dan kesungguhan, seperti yang bisa kita lihat dari kasus diatas pegawai puskesmas tersebut telah lenggar dua dari point kedisiplinan yaitu ketaatan dan kesungguhan. Untuk mendisiplinkan pns maka melihat pada peraturan pemerintah nomor 53 tahun 2010 tentang disiplin pegawai negeri sipil.” Dalam peraturan disiplin pegawai negeri sipil diatur ketentuan-

ketentuan mengenai, Kewajiban, Larangan, Hukuman disiplin. Maka solusi atas permasalahan tersebut adalah hukuman disiplin, hukuman disiplin akan membuat mereka jera dan tidak melakukan kesalahan yang sama hukuman bisa berupa hukuman disiplin ringan berupa teguran, atau hukuman disiplin sedang berupa penundaan kenaikan gaji berkala, penundaan kenaikan pangkat dan ada hukuman disiplin berat berupa penurunan pangkat, pembebasan dari jabatan, dan pemberhentian secara tidak hormat.

- Komitmen kerja merupakan hal yang harus dimiliki oleh setiap pegawai agar terhindar dari penyelewengan tugas dan wewenang, jadi solusi kedua atas permasalahan diatas adalah komitmen, audit dan sanksi. Kenapa audit sdm karena audit merupakan tinjauan berkala yang dilakukan oleh bidang kepegawaian untuk mengukur ke efektifitasan kinerja, mendorong tanggung jawab, memperjelas tugas-tugas dan menentukan permasalahan dengan adanya audit sdm maka kinerja mereka akan terpantau secara berkala dan akan lebih mengefektifkan kinerja dan lebih mendorong tanggung jawab yang telah mereka emban jadi kemungkinan mereka akan menyelewengkan tugas akan kecil karena adanya audit dan yang terakhir pemberian sanksi.

Daftar Pustaka

- Berman, E. M., & Bowman, J. S. (2019). *Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes, and Problems*. CQ Press.
- Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). *Performance Management in the Public Sector*. Routledge.
- Rosenbloom, D. H., & Kravchuk, R. S. (2018). *Public Administration: Understanding Management, Politics, and Law in the Public Sector*. McGraw-Hill Education.
- Berman, E. M., & Bowman, J. S. (2019). *Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes, and Problems*. CQ Press.
- Cascio, W. F. (2015). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. McGraw-Hill Education.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2021). *Compensation*. McGraw-Hill Education.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2019). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. McGraw-Hill Education.
- Riccucci, N. M. (2016). *Public Personnel Management: Contexts and Strategies*. Routledge.
- Rosenbloom, D. H., & Kravchuk, R. S. (2018). *Public Administration: Understanding Management, Politics, and Law in the Public Sector*. McGraw-Hill Education.
- Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). *Performance Management in the Public Sector*. Routledge.
- <https://bytetihasnawati.blogspot.com/2017/12/studi-kasus-manajemen-sdm-sektor-publik.html>

Profil Penulis



Dr. Burhanuddin S.Pd., M.Si., M.M

Lahir di Impa-Impa 05 Mei 1978. Menyelesaikan pendidikan Sarjana pendidikan di Fakultas ilmu sosial Universitas Negeri Makassar Tahun 2002. Tahun 2009 menyelesaikan studi magister sains di sekolah tinggi ilmu administrasi puangrimaggalatung. Pada tahun 2020 menyelesaikan Program Doktor Manajemen Konsentrasi Manajemen Keuangan di Universitas Muslim Indonesia dan Tahun 2022 Menyelesaikan Pendidikan Magister Manajemen Di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Artha Bohi Iswara Di Surabaya. Diawali dengan pengabdian sebagai guru SMA negeri 1 wajo tahun 2023 sampai Tahun 2021 dan tahun 2022 beralih tugas sebagai dosen dpk di L2DIKTI wilayah IX Sultangbatara, berbagai prestasi yang pernah di raih semasa menjadi guru sma antara lain sebagai juara satu olimpiade guru ekonomi /akuntansi tahun 2006 tingkat nasional dan pernah mengikuti teacher training program certificate di beijing Cina tahun 2017. Dan tahun 2023 pemenang hibah dosen berkegiatan industri.

Beberapa jurnal nasional yang ditulisnya termuat tahun 2018 pengaruh kepemimpinan motivasi dan kompensasi terhadap disiplin yang berdampak terhadap kinerja karyawan dan dosen dan tahun yang sama menulis jurnal efektivitas pelaksanaan sistem kearsipam pada dinas kelautan dan perikanan kabupaten wajo .Tahun 2021 menulis jurnal nasional Pelatihan kewirausahaan dalam rangka pengembangan usaha pengrajin sutera di Desa Pakkanna Kecamatan Tanasitolo Kabupaten Wajo. Tahun 2021 menulis buku tentang kewirausahaan bagi pemula dan Rahun 2023 Pengembangan usaha makro dan mkro yang di terbitkan oleh CV Feniks Muda Sejahtera. Menjadi Anggota organisasi profesi antara lain Asosiasi Perguruan Tinggi Indonesia, Asosiasi Dosen Indonesia dan sebagai pengurus Dewan Pendidikan Kabupaten Wajo.

Email Penulis: burhanuddin_sonte@yahoo.com

- 1 SEJARAH PERKEMBANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Muhammad Guntur
- 2 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PERSPEKTIF ADMINISTRASI PUBLIK
Nani Harlinda Nurdin
- 3 KONSEP DAN TEORI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA SEKTOR PUBLIK
Delly Mustafa
- 4 RUANG LINGKUP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA SEKTOR PUBLIK
Nur Wahid
- 5 PERENCANAAN SDM DI SEKTOR PUBLIK
Andi Ahmad Yani
- 6 ANALISIS JABATAN DAN KLASIFIKASI PEGAWAI (APARATUR)
Andi Cudai Nur
- 7 REKRUTMEN PEGAWAI PADA SEKTOR PUBLIK
Iswadi Amiruddin
- 8 SELEKSI DAN PENEMPATAN PEGAWAI DI SEKTOR PUBLIK
Alam Tauhid Syukur
- 9 TINDAKAN AFIRMASI DALAM MSDM SEKTOR PUBLIK
Nawir Rahman
- 10 PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
Nuryanti Mustari
- 11 MOTIVASI DAN PRODUKTIVITAS KERJA
Hasniati
- 12 EVALUASI PENILAIAN DAN KOMPENSASI PEGAWAI
Umar Congge
- 13 KEDISIPLINAN, PEMBERHENTIAN DAN HAK-HAK PEGAWAI SEKTOR PUBLIK
Abdul Mahsyar
- 14 RISET MSDM SEKTOR PUBLIK
Risma Niswaty
- 15 AUDIT MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA SEKTOR PUBLIK
Burhanuddin

Editor:

Suci Haryanti

Untuk akses **Buku Digital**,
Scan **QR CODE**



Media Sains Indonesia
Melong Asih Regency B.40, Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
Email : penerbit@medsan.co.id
Website : www.medsan.co.id



ISBN 978-623-195-714-6 (PDF)



9 786231 957146