

**DIKTAT
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
SEKTOR PUBLIK**



Oleh:

Dra. Rosa Anggraeiny, M.Si

Semester : Ganjil 2021/2022

Program Studi : Administrasi Publik

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS MULAWARMAN
TAHUN 2021**

BAB I

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA SEKTOR PUBLIK

A. Konsep Dasar mengenai manajemen Sumber daya manusia (SDM)

1. Definisi dari Manajemen sumber daya manusia sendiri adalah :

- a. R.Wayne Mondy : Pendayagunaan individu untuk mencapai tujuan organisasi
- b. Notoatmojo : Seni untuk merencanakan , mengorganisasikan , mengarahkan , mengawasi kegiatan SDM atau karyawan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.
- c. Flippo : perencanaan , pengorganisasian, pengarahan ,pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan , pemberian kompensasi, pengintergrasian , pemeliharaan dan pelepasan SDM agar tercapainya berbagai tujuan individu , organisasi dan masyarakat.

2. Tujuan mempelajari Manajemen Sumber daya manusia

Sebelum kita dapat mendeskripsikan apa tujuan dari mempelajari manajemen sumber daya manusia sebaiknya kita lihat terlebih dahulu tujuan /kontribusi dari manajemen sumber daya manusia sendiri terbagi menjadi :

- a. Tujuan organisasi : Membantu organisasi mencapai tujuannya
- b. Tujuan fungsional :

- Mempekerjakan staff sesuai dengan keahliannya dan kemampuannya dengan efisien
 - Menyediakan pekerja yang terlatih dan bermotiv untuk kepentingan organisasi
 - Mengkomunikasikan kebijakan dept SDM kepada semua pekerja
 - membantu menjaga dan memelihara moral-etika pegawai
- c. Tujuan individu :
- Menjaga dan meningkatkan kepuasan kerja dan aktualisasi diri
 - Mengembangkan dan memelihara kualitas kehidupan pekerja
- d. Tujuan masyarakat : Memfasilitasi perubahan yang berguna bagi individu , keluarga, perusahaan, dan publik.

Setelah kita mengetahui beberapa tujuan di atas kini kita dapat menjabarkan apa saja tujuan kita dalam mempelajari manajemen SDM ini :

- a. Kita dapat menggali potensi yang ada di dalam diri manusia terutama dalam berorganisasi sehingga dapat dimanfaatkan sebaik mungkin.
- b. Karena manusia merupakan makhluk sosial yang unik jadi kita harus memberi fokus terutama dalam hal pengembangan SDM ini agar dapat diketahui atau diidentifikasi apa saja kebutuhannya dan keinginannya yang harus dipenuhi.
- c. Untuk mengetahui bagaimana pegawai dapat mencapai tujuan yang diinginkan melalui jalur karir yang diinginkan.

Sedangkan pentingnya MMSD menurut Sischer,et.al (1993.h.19)

mencakup berbagai kegiatan yaitu :

- a. *Staffing* atau dalam hal perencanaan sumber daya manusia
- b. *Organizing* atau pengembangan pegawai/organisasi
- c. *Compensation* atau hubungan pegawai/karyawan
- d. *Employee support* atau dukungan pegawai
- e. *Legal recruitments* atau rekrutmen yang legal
- f. *Labor* atau serikat/organisasi buruh
- g. *Policy Adherence* atau kebijakan
- h. *Administrative Service* atau pelayanan administrasi.

Tujuan lain yang dapat kita ambil dalam mempelajari MSDM adalah

- a. Kita bisa berkontribusi dalam suatu organisasi dalam mencapai tujuan
- b. Dapat mempekerjakan tenaga kerja sesuai dengan keterampilan dan keahlian yang dimilikinya
- c. Dapat menciptakan atau melahirkan dengan perekrutan pegawai yang memiliki kompeten dan terlatih.

3. Hal yang mendorong perkembangan manajemen SDM

Hal yang mendorong berkembangnya manajemen sumber daya manusia tentunya tidak terlepas dari adanya tuntutan-tuntutan yang mengharuskan SDM tersebut berkembang.

B. Konsep manajemen manusia Sektor publik :

Sumber daya manusia sektor publik adalah salah satu unsur yang paling vital didalam instansi pemerintahan. Alasan dalam hal ini adalah sumber daya manusia mempengaruhi efisiensi dan efektivitas yang terjadi di instansi pemerintahan sebagai aparatur pemerintah. Sumber daya aparatur merancang dan memproduksi barang dan jasa, mengawasi kualitas, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya finansial, serta menentukan seluruh tujuan dan strategi instansi serta dapat memberikan citra langsung terhadap masyarakat terutama dalam bidang pelayanan. Sumber daya aparatur adalah pengeluaran utama dalam organisasi atau instansi pemerintahan dalam menjalankan bisnis. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) sektor publik berhubungan dengan sistem rancangan formal dalam suatu organisasi untuk menentukan efektivitas dan efisiensi untuk mewujudkan sasaran suatu organisasi. Manajemen sumber daya manusia sektor publik merupakan konsep luas tentang filosofi, kebijakan, prosedur, dan praktik yang digunakan untuk mengelola aparatur pemerintah melalui instansi yang terkait. Penggunaan konsep dan sistem sumber daya manusia adalah kontrol yang sistematis dari proses penjaringan fundamental organisasi yang memengaruhi dan melibatkan semua individu dalam organisasi, termasuk proses perencanaan sumber daya manusia, desain pekerjaan, susunan kepegawaian, pelatihan dan pengembangan, representasi dan perlindungan tenaga kerja serta pengembangan organisasi. Untuk mengendalikan dan mengatur proses tersebut, sistem harus direncanakan,

dikembangkan, dan diimplementasikan oleh manajemen puncak. Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor publik memiliki pengertian masing-masing kata Manajemen: Manajemen berasal dari kata kerja to manage (bahasa Inggris) yang artinya mengurus, mengatur, melaksanakan dan mengelola. Sumber Daya Manusia (SDM): SDM merupakan salah satu sumber daya yang terdapat di 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)
2. Sumber Daya Non Manusia (Non Human Resource)

Terdapat tiga perspektif utama dalam pengertian MSDM ini, yakni Perspektif internasional, nasional/makro, dan mikro. Sektor publik yang dimaksud disini adalah aparat pemerintahan. Pengertian tentang MSDM didefinisikan berbeda oleh penulis dengan manajemen personalia. Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan serta pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat sedangkan Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian

kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai tujuan organisasi dan masyarakat.

C. Pentingnya MSDM dalam instansi pemerintahan

MSDM beberapa hari belakangan ini selalu mendapat sorotan tajam dari berbagai pihak. Sumber daya manusia mempunyai dampak yang lebih besar terhadap efektifitas organisasi dibandingkan dengan sumber daya yang lain. Seberapa sumber daya manusia dikelola akan menentukan kesuksesan organisasi di masa mendatang. Pengelolaan sumber daya manusia sendiri akan menjadi bagian yang sangat penting dari tugas manajemen organisasi. Sebaliknya, jika sumber daya manusia tidak dikelola dengan baik maka efektivitas tidak akan tercapai. Kompleksitas pengelolaan sumber daya manusia sangat dipengaruhi oleh banyak faktor. Hal ini sesuai dengan perkembangan dan kemajuan yang berlangsung saat ini. Faktor lingkungan, perubahan teknologi yang cepat, kompetisi internasional serta kondisi perekonomian yang tidak menentu hanyalah beberapa faktor eksternal yang menyebabkan organisasi harus mencari cara-cara baru agar dapat memanfaatkan sumber daya manusia menjadi lebih efektif. Faktor internal, seperti tuntutan memperoleh karyawan yang terlatih, biaya kompensasi, konflik antara serikat pekerja-manajemen, aspek hukum, dan aspek sosial budaya internal merupakan faktor yang membuat manajemen sumber daya manusia semakin penting dan kompleks.

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 itu adalah politik, ekonomi, hukum, sosial-kultural, administratif, dan teknologi.

D. Sistem rekrutmen PNS

Seperti yang kita ketahui bersama-sama sistem perekrutan merupakan sistem terpenting untuk mendapatkan Sumber daya manusia yang kompeten atau minimal paling tidak yang memiliki standar untuk mengisi posisi yang lowong didalam suatu Instansi pemerintahan, perekrutan yang baik tentunya nanti akan menghasilkan pekerja pekerja atau PNS yang memiliki akreditasi serta akuntabilitas yang tinggi. Dengan melalui sistem perekrutan pula Instansi terkait dapat menyeleksi dan mencari tenaga-tenaga yang profesional di bidangnya. Tujuan pelaksanaan rekrutmen sendiri tidak lain dan tidak bukan adalah menyediakan sekumpulan calon tenaga kerja/Pegawai yang memenuhi syarat, Agar konsisten dengan strategi, wawasan dan nilai yang ada pada masing-masing Instansi, Untuk membantu mengurangi kemungkinan keluarnya kayawan yang belum lama bekerja, Untuk mengkoordinasikan upaya perekrutan dengan program seleksi serta

pelatihan, dan Untuk memenuhi tanggungjawab perusahaan dalam upaya menciptakan kesempatan bekerja.

Sumber perekrutan sendiri dapat diambil dari lingkungan luar atau dalam instansi. Perekrutan dari dalam dimaksudkan agar tidak banyak mengeluarkan biaya, promosi dari dalam instansi juga memelihara loyalitas dan dedikasi para pegawai, dan tidak memerlukan masa adaptasi yang begitu lama

Sistem rekrutmen menurut Simamoa seyogyanya menerapkan beberapa hal diantaranya :

1. Mendeskripsikan spesifikasi dan standart kinerja yang rinci
2. Mendiagnosis seefektif mungkin (berdasarkan kendala waktu, sumber daya finansial dan ketersediaan staff pelaksana yang ada) faktor-faktor lingkungan dan organisasional yang mempengaruhi posisi yang perlu diisi dan aktivitas rekrutment.
3. Menentukan tipe individu-individu yang sering dikaryakan oleh organisasi dalam posisi yang sama
4. Menentukan kriteria-kriteria rekrutment
5. Mengevaluasi berbagai saluran dan sumber rekrutmen
6. Menyeleksi sumber rekrutmen yang kemungkinan menghasilkan kelompok kandidat yang paling besar dan paling sesuai pada biaya yang serendah mungkin

7. Mengidentifikasi saluran-saluran rekrutment untuk membuka sumber-sumber tersebut, termasuk penulisan iklan, menjadwalkan program rekrutment
8. Menyeleksi saluran rekrutmen yang paling efektif biaya
9. Menyusun rencana rekrutmen yang mencakup daftar aktivitas dan daftar untuk menerapkannya.

Beberapa pengetahuan rekrutmen yang dinyatakan oleh para ahli :

1. Henry Simamora (1997;212) dalam buku koleksi digital Universitas Kristen Pelita menyatakan : rekrutment adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi,kemampuan,keahlian dan kemampuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.
2. Randall S dan Susan E Jackson (1997:227) dalam Nanang Nuryata (2008) : rekrutmen antara lain meliputi upacara pencarian sejumlah calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu sehingga dari mereka perusahaan dapat menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada.
3. Schermerhorn,1997 : rekrutmen adalah proses penarikan sekelompok kandidat untuk mengisi posisi yang lowong.Perekrutan yang efektif akan membawa peluang pekerjaan kepada perhatian dari orang-orang

yang berkemampuan dan keterampilannya memenuhi spesifikasi pekerjaan.

Dalam hal rekrutmen pegawai negeri sipil atau yang lazim kita panggil dengan istilah PNS tentunya harus sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh lembaga atau instansi yang memerlukan tambahan pegawai (sesuai didalam PP No 98 tahun 2000 dan lainnya yang mengatur tentang pengadaan tenaga pegawai negeri sipil (PNS)).

Untuk meminimalisir terjadinya kegagalan dan kekeliruan yang akan terjadi, maka sebelum melakukan perekrutan tugas yang paling utama yang dilakukan oleh para pemimpin adalah melakukan analisis kebutuhan antara lowongan yang disediakan dengan tenaga yang akan dicari untuk mengisi lowongan tersebut (Formasi). Karena titik akhir dari sebuah perencanaan adalah sebuah keputusan, maka analisis logis pun sangat penting untuk dilakukan. Alex S. NitiseMITO menjelaskan, bahwa dalam melakukan suatu perencanaan rekrutmen yang diawali dengan ramalan-ramalan atau dugaan-dugaan, harus didasarkan pada pengalaman, pengetahuan dan intuisi.

Seleksi yang harus dilakukan oleh masing-masing lembaga harus efisien dan efektif. Seleksi yang efektif merupakan proses penilaian yang tepat terhadap sifat dan karakteristik pelamar sebagaimana yang digambarkan dalam spesifikasi jabatan dalam kenyataan, memperoleh tenaga kerja yang memenuhi syarat yang telah ditentukan dan tidak semudah seperti yang diduga. Kebanyakan yang dapat diperoleh hanya

mendekati persyaratan, organisasi atau perusahaan masih mempunyai tugas untuk menatarteneg kerja tersebut, misalnya melalui pendidikan dan latihan sehingga akhirnya dapat diperoleh tenaga yang bermutu. Kualifikasi umum yang diperlukan adalah :

1. Keahlian

Merupakan salah satu kuaifikasi yang sangat penting dalam proses seleksi, terutama jika jenis pekerjaan atau jabatan yang tersedia mutlak menyaratkannya. Keahlian merupakan kualitas yang menunjukkan bahwa calon pegawai tersebut mampu melaksanakan tugas dengan baik. Keahlian sendiri dapat dibedakan menjadi technical skill, human skill, dan conseptual skill. Bagi petugas dan pejabat lapangan technical skill merupakan jenis keahlian yang sangat dibutuhkan atau sangat penting, sedangkan Human skill merupakan jenis keahlian yang dapat diperuntukkan bagi para pemimpin yang berkewajiban memimpin anggotanya atau bawahannya. Conceptual skill merupakan keahlian yang harus dimiliki oleh pimpinan tertinggi karena dialah yang mempunyai kewajiban untuk memikirkan, merencanakan, mengorganisasikan dan mengawasi seluruh kegiatan yang dilakukan dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi atau perusahaan. Pimpinan tertinggi bertanggung jawab atas terlaksananya fungsi-fungsi dalam manajemen.

2. Pengalaman

Pengalaman dalam artian pernah melakukan pekerjaan yang tersedia bagi calon pegawai juga mempunyai arti penting dalam proses seleksi. Selain keahlian, biasanya pengalaman sangat menentukan hasil dalam seleksi.

3. Umur

Umur merupakan salah satu kualifikasi yang tidak kalah pentingnya dari kualifikasi lainnya dalam proses seleksi. Umur dalam banyak hal ini merupakan faktor yang dominan dalam menentukan penempatan tenaga kerja. Untuk jenis pekerjaan yang banyak memerlukan tenaga fisik, tenaga kerja yang berusia muda lebih diutamakan. Sebaliknya untuk jenis pekerjaan yang banyak memerlukan tenaga mental, tenaga kerja yang cukup atau lanjut usia lebih menguntungkan. Sedangkan pekerjaan yang memerlukan tenaga fisik dan mental, cenderung dapat dilakukan dengan berhasil oleh tenaga kerja yang berusia cukup.

Berdasarkan peraturan undang-undang, usia kerja di Indonesia berkisar antara umur 14-60 tahun. Sebagai suatu ciri yang menonjol, berdasarkan hasil penelitian yang selama ini telah dilakukan oleh sementara sarjana sosial dapat dikatakan bahwa tenaga kerja yang berusia muda cenderung mempunyai tingkat labour turnover yang lebih tinggi. Hal ini diakibatkan karena jiwa muda memiliki rasa ingin tahu yang cukup tinggi dan merasakan segala sesuatu yang belum pernah dilakukannya sebelumnya, tanpa menghiraukan akibatnya.

4. Jenis Kelamin

Betapapun dunia internasional telah mengakui emansipasi antara perempuan dan laki-laki dalam memegang jabatan, baik di bidang kemasyarakatan, bisnis ataupun pemerintahan, dalam seleksi jenis kelamin masih sering dipertimbangkan, terutama dalam jabatan-jabatan tertentu. Hal ini tidak berarti bahwa pola pikir kita mundur ke masa sebelum perjuangan emansipasi dilakukan. Dewasa ini kesempatan telah terbuka lebar bagi kaum wanita untuk memegang pelbagai jabatan baik itu di bidang sosial budaya dasar, ekonomi, politik maupun di bidang pertahanan keamanan. Tetapi kebanyakan pekerjaan tersebut tertutup bagi wanita hanya karena alasan keamanan pekerjaan

5. Pendidikan

Pendidikan juga merupakan faktor yang diperhatikan dalam hal seleksi atau perekrutan pegawai negeri sipil karena pendidikan juga penentu dalam memberikan konsekuensi upah (Golongan). Jabatan pimpinan, baik untuk tingkat menengah maupun tingkat atas cenderung dicari calon tenaga kerja yang memperoleh pendidikan di perguruan tinggi. Sebaliknya untuk mengisi jenis pekerjaan kasar cukup diambil dari calon tenaga kerja yang tak memperoleh pendidikan Sekolah Dasar (SD), bahkan kadang-kadang calon tenaga kerja yang tak memperoleh pendidikan dasar dapat diterima. Dengan mengetahui

pendidikan pelamar, sekaligus juga diperoleh bahan informasi yang diperlukan untuk menentukan jenis latihan kerja.

6. Keadaan Fisik/Penampilan

Penampilan juga merupakan suatu kualifikasi yang tidak dapat ditinggalkan dalam suatu seleksi. Yang dimaksud dengan penampilan adalah keseluruhan diri tenaga kerja atau pelamar sebagaimana yang dinilai oleh orang lain. Jabatan-jabatan yang memperhitungkan penampilan seperti ini biasanya terdapat pada formasi jabatan yang langsung bertatap muka dengan publik/masyarakat. Namun perlu juga disadari bahwa penampilan yang menarik belum merupakan jaminan karena masih perlu didukung dengan kualitas yang lain, misalnya keramahan dan lainnya.

7. Bakat

Bakat atau aptitude juga merupakan suatu kualifikasi yang tidak dapat diremehkan, bahkan sangat perlu untuk memperoleh tenaga kerja sebagaimana yang diharapkan. Ada dua macam bakat yang dapat dikenal, yaitu : bakat terpendam dan bakat yang tampak. Bakat terpendam adalah bakat yang belum tampak, belum pernah digunakan, tetapi dapat dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan. Bakat yang tampak ialah bakat yang telah dapat dibuktikan dari hasil pekerjaan yang dilakukan. Dalam selesi kedua jenis bakat itu perlu mendapatkan perhatian yang seimbang, sekalipun dalam pengembangan lebih lanjut diperlukan konsekuensi yang berbeda.

8. Tempramen

Tempramen adalah bawaan seorang tenaga kerja atau pelamar yang tidak dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor luar sekalipun melalui proses pendidikan. Macam-macam tempramen misalnya pemarah, ramah, periang, bersemangat, pemurung dan lainnya. Dalam seleksi tempramen merupakan suatu kualifikasi yang sangat perlu untuk melaksanakan profesinya dengan baik.

9. Karakter

Karakter hampir serupa dengan tempramen. Perbedaannya karakter sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor eksoge sedangkan tempramen dipengaruhi oleh faktor-faktor endogen. Karakter dapat dibentuk melalui pendidikan atau lingkungan pergaulan, sedangkan tempramen tidak. Karakter lebih dominan apabila rasio seseorang dapat berfungsi dalam sikap dan perbuatan. Tempramen lebih dominan apabila seseorang dalam keadaan tidak sadar dan emosinya menentukan sikap dan perbuatan.

10. Minat

Minat merupakan kualifikasi yang tidak kalah penting dari kualifikasi yang lainnya dalam pelaksanaan seleksi, bahkan ada yang berpendapat bahwa minat justru sangat dominan dalam menentukan keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Seorang pegawai yang mempunyai keahlian, pengetahuan yang luas dan pengalaman serta memenuhi persyaratan lain tetapi tidak mempunyai

minat untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik dan sungguh-sungguh, sulit memberikan hasil yang baik dan produktivitas yang tinggi.

BAB II

PERANAN DAN FUNGSI BAGIAN SUMBER DAYA

MANUSIA SEKTOR PUBLIK

A. Peranan Sumber Daya Manusia Sektor Publik

Peranan sumber daya manusia sektor publik:

1. Sebagai motivator

Sumber daya manusia di sektor publik harus mampu memberikan gambaran, penerangan, keyakinan bahkan membuktikan bahwa pada dasarnya setiap anggota organisasi memiliki kewajiban dan tanggung jawab yang sama besarnya bagi kemajuan organisasi.

2. Sebagai pengevaluasi

Sumber daya manusia di sektor publik harus memperhatikan suasana kerja dalam rangka turut serta menciptakan team work (kerja sama) yang baik.

3. Sebagai katalisator

Sumber daya manusia di sektor publik harus dapat membantu agar setiap pegawai mampu menyesuaikan diri secepatnya dengan lingkungan serta kondisi tempat kerja (kenapa ini diperlukan/karena intinya kerjasama).

Untuk adanya kerja sama yang baik harus adanya tenggang rasa, tingkat kepuasan kerja, dan ini harus diperhatikan vasilitas dan kondisi kerja, dan bagaimana harus mengukurnya yaitu dengan adanya penelitian-penelitian.

4. Sebagai analis

Sumber daya manusia di sektor publik harus mampu menganalisis perkembangan usaha dalam organisasi dalam keseluruhan dan dalam masing-masing satuan organisasi.

Dan untuk apa harus mampu menganalisa? Agar setiap pegawai dapat digerakkan, dikoordinir, diberi bimbingan, motivasi, evaluasi sehingga mereka dapat bekerja sesuai dengan sistem prosedur, metode dan rencana yang telah ditetapkan.

5. Sebagai motivator

Sumber daya manusia di sektor publik harus mampu memberikan gambaran, penerangan, keyakinan bahkan membuktikan bahwa pada dasarnya setiap anggota organisasi memiliki kewajiban dan tanggung jawab yang sama besarnya bagi kemajuan organisasi.

B. Fungsi Bagian Sumber Daya Manusia di Sektor Publik

Fungsi bagian sumber daya manusia di sektor publik

1. Memperoleh pegawai/sumber daya manusia (**Procuring**)
2. Mengembangkan pegawai/sumber daya manusia (**Developing**)
3. Memelihara/memanfaatkan (**Maintaining**) pegawai/sumber daya manusia

BAB III

KEGIATAN-KEGIATAN/FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA SEKTOR PUBLIK MENURUT PAKAR

A. Kegiatan-Kegiatan/Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Public Menurut Drs.M.Manullang

1. Precuring

- Membuat anggaran tenaga kerja bagi perusahaan
- Membuat job analisis, job description dan job spesification
- Menentukan dan menghubungi sumber tenaga kerja
- Mengadakan seleksi

2. Developing

- Melatih dan mendidik pegawai
- Mempromosikan dan memindahkan pegawai
- Mengadakan penilaian kecakapan

3. Maintenancing

- Mengurus pemberhentian
- Mengurus pensiun
- Mengurus kesejahteraan pegawai termasuk pembayaran upah, pemindahan, dll
- Motivasi

B. Kegiatan-Kegiatan/Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sektor Public Menurut Prof. Dr. Arifin. Abd.

1. Analisis jabatan, klasifikasi jabatan dan evaluasi jabatan
2. Recruitment, ujian-ujian dan penempatan
3. Training
4. Promosi dan transfer
5. Penggajian
6. Employee conseling
7. Personel relations
8. Diciplin dan moral
9. Catatan kepegawaian

C. Kegiatan-Kegiatan/Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sektor Public Menurut Edwin B. Flippo

1. Planning
2. Organizing
3. Directing
4. Controlling
5. Precurement
6. Development
7. Compensation
8. Integration
9. Maintanance

10. Separation

D. Kegiatan-Kegiatan/Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Public Menurut Felix A. Nigro

1. Pengembangan struktur organisasi yang sehat dalam tugas dan tanggung jawab dari setiap pegawai ditentukan secara tegas
2. Klasifikasi (penggolongan)
3. Adanya pengusahaan tenaga kerja dan penarikan yang baik dengan teknik recruitment yang maju
4. Adanya sistem seleksi yang baik yang menjamin pengangkatan calon pegawai yang paling cakap dan penempatannya dalam jabatan yang sesuai
5. Adanya rencana latihan pegawai
6. Adanya suatu rencana kenaikan pangkat
7. Adanya kegiatan untuk memperbaiki hubungan antar manusia
8. Adanya suatu program yang lengkap dan baik untuk memelihara moral dan disiplin

BAB IV

ANALISA JABATAN/*JOB ANALYSIS*

A. Pengertian dan Arti Penting Analisa Jabatan

Berdasarkan beberapa pendapat dari para pakar tentang tugas-tugas dari manajemen sumber daya manusia secara berurutan yang telah diuraikan sebelumnya, ada penulis yang berpendapat bahwa kegiatan utama yang terlihat sifatnya yang dilakukan oleh bagian sumber daya manusia adalah kegiatan penarikan pegawai, seleksi dan penempatan pegawai atau dengan kata lain adalah kegiatan *procuring*.

Sebelum kegiatan penarikan seleksi dan penempatan dilakukan, terlebih dahulu sudah dilakukan kegiatan yang lain yaitu kegiatan untuk mendapatkan landasan/pedoman dalam penerimaan, seleksi dan penempatan pegawai.

Kegiatan untuk menciptakan landasan/pedoman bagi penerimaan pegawai, seleksi dan penempatan pegawai justru merupakan kegiatan awal dari bagian sumber daya manusia/bagian personalia dan kegiatan tersebut sering dinamakan “Analisa Jabatan” selain itu ada juga yang menyebutnya dengan “Analisa Tugas” yang merupakan terjemahan dari “*Job Analysis*”.

Job Analysis selain sebagai landasan/pedoman untuk penerimaan, seleksi dan penempatan pegawai *Job Analysis* juga merupakan landasan/pedoman di dalam melaksanakan kegiatan manajemen personalia lain misalnya penerapan landasan/pedoman dalam melaksanakan pendidikan

dan pelatihan, promosi dan mutasi, serta melaksanakan kompensasi, dll. (yang merupakan kegiatan *developing* yaitu kegiatan untuk mengembangkan pegawai dan juga menerapkan landasan/pedoman untuk memelihara pegawai.

Lalu timbul pertanyaan mengapa analisa jabatan itu merupakan landasan/pedoman bagi penerimaan seleksi dan penempatan dan juga merupakan landasan/pedoman bagi kegiatan manajemen personalia yang lainnya. Hal ini bisa terjawab apabila pengertian analisa jabatan sudah dipahami.

Pengertian dari analisa jabatan adalah suatu kegiatan untuk memberikan analisa/uraian pada setiap jabatan sehingga akan memberikan pula gambaran tentang syarat yang diperlukan bagi setiap pegawai untuk jabatan tertentu.

Dengan kata lain analisa jabatan adalah merupakan informasi tentang jabatan-jabatan dan syarat-syarat yang diperlukan untuk dapat memangku jabatan tersebut dengan baik, dan tentang jabatan-jabatan itu sendiri ditunjukkan dalam gambaran jabatan/job discription . Sedangkan tentang syarat-syarat jabatan yang diperlukan untuk memangku jabatan tertentu ditunjukkan dalam syarat jabatan/ job specification.

Dengan demikian pengertian Analisa jabatan/*Job Analysis* yang pokok terdiri dari 2 hal yaitu ;

1.Deskripsi Jabatan

2.Syarat Jabatan.

Pada umumnya keterangan yang tertulis dalam job description meliputi 2 hal yaitu

;

1. Sifat dari pekerjaan yang bersangkutan
2. Tipe pekerja yang cocok untuk pekerjaan itu.

Ad 1. mengenai dari sifat pekerjaan memuat gambaran mengenai .

- A. Nama jabatan
- B. Jumlah pegawai yang memegang jabatan itu
- C. Ringkasan pekerjaan yang menjelaskan dengan singkat tugas-tugas utama dan alat/mesin yang dipergunakan dalam pekerjaan itu.
- D. Keterangan tentang bahan yang di pakai
- E. Hubungan pekerjaan itu dengan pekerjaan yang terdekat
- F. Penjelasan tentang jabatan yang ada dibawah dan di atasnya
- G. Latihan yang diperlukan
- H. Besarnya upah
- I. Lamanya jam kerja
- J. Keadaan khusus suatu pekerjaan, misalnya ; mengenai udara, ventilasi, penerangan dan sebagainya.

B.

BAB V

RECRUITMENT

Salah satu kunci utama dalam menciptakan sumber daya manusia (SDM) yang profesional adalah terletak pada proses Rekrutmen, Seleksi, Training and Development calon tenaga kerja. Mencari tenaga kerja yang profesional dan berkualitas tidaklah gampang. Merupakan sebuah kewajiban dalam sebuah organisasi dan perusahaan-perusahaan harus melakukan penyaringan untuk anggota atau para pekerja yang baru. Untuk itulah rekrutmen tenaga kerja dibutuhkan untuk menyaring para pelamar yang ingin melamar. Dalam organisasi, rekrutmen ini menjadi salah satu proses yang penting dalam menentukan baik tidaknya pelamar yang akan melamar pada organisasi tersebut.

A. Definisi Rekrutmen

Ada beberapa pengertian rekrutmen menurut para ahli:

1. Menurut Henry Simamora (1997:212) dalam buku koleksi digital Universitas Kristen Petra menyatakan bahwa:

Rekrutmen adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.

2. Menurut Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson (1997:227) dalam Nanang Nuryanta (2008)

Rekrutmen antara lain meliputi upaya pencarian sejumlah calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu sehingga dari mereka perusahaan dapat menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada.

3. Menurut Schermerhorn, 1997

Rekrutmen (Recruitment) adalah “proses penarikan sekelompok kandidat untuk mengisi posisi yang lowong. Perekrutan yang efektif akan membawa peluang pekerjaan kepada perhatian dari orang-orang yang berkemampuan dan keterampilannya memenuhi spesifikasi pekerjaan.

4. Menurut Faustino Cardoso Gomes (1995:105)

Rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi. Rekrutmen merupakan proses komunikasi dua arah. Pelamar-pelamar menghendaki informasi yang akurat mengenai seperti apakah rasanya bekerja di dalam organisasi bersangkutan. Organisasi-organisasi sangat menginginkan informasi yang akurat tentang seperti apakah pelamar-pelamar tersebut jika kelak mereka diangkat sebagai pegawai.

5. Menurut Noe at. all (2000)

Rekrutmen didefinisikan sebagai “pelaksanaan atau aktifitas organisasi awal dengan tujuan untuk mengidentifikasi dan mencari tenaga kerja yang potensial.

B. Tujuan Perekrutan

Menyediakan sekumpulan calon tenaga kerja/karyawan yang memenuhi syarat;

1. Agar konsisten dengan strategi, wawasan dan nilai perusahaan;
2. Untuk membantu mengurangi kemungkinan keluarnya karyawan yang belum lama bekerja;
3. Untuk mengkoordinasikan upaya perekrutan dengan program seleksi dan pelatihan;
4. Untuk memenuhi tanggungjawab perusahaan dalam upaya menciptakan kesempatan kerja.

C. Sumber Perekrutan

Calon tenaga kerja yang akan direkrut dapat diambil dari internal organisasi maupun eksternal organisasi. Perekrutan tenaga kerja dari dalam biasanya dilakukan oleh organisasi/perusahaan yang telah lama berjalan dan memiliki sistem karier yang baik. Perekrutan tenaga kerja dari dalam memiliki keuntungan, diantaranya adalah tidak mahal, promosi dari dalam dapat memelihara loyalitas dan dedikasi pegawai, dan tidak diperlukan masa adaptasi yang terlalu lama, karena sudah terbiasa dengan suasana yang ada. Namun demikian perekrutan dari dalam juga berarti terjadinya pembatasan terhadap bakat yang sebenarnya tersedia bagi organisasi dan mengurangi peluang masuknya pemikiran baru.

1. Eksternal

- a. Lembaga pendidikan
 - b. Teman/anggota keluarga karyawan
 - c. Lamaran terdahulu yang telah masuk
 - d. Agen tenaga kerja
 - e. Karyawan perusahaan lain
 - f. Asosiasi profesi
 - g. Outsourcing
2. Internal
- a. Promosi
 - b. Transfer / rotasi
 - c. Pengkayaan karyawan kembali
 - d. Kelompok pekerja sementara / karyawan kontrak (temporer)

Metode perekrutan karyawan dengan sumber dari luar perusahaan, dapat dilakukan :

1. Melalui iklan di media massa (radio, TV, koran, internet).
2. Melalui iklan atau advertensi diharapkan perusahaan dapat merekrut calon tenaga kerja dengan spesifikasi tertentu dan dengan pengalaman kerja tertentu. Perekrutan melalui iklan ini biasanya disertai dengan suatu janji yang menarik, misalnya gaji yang besar, masa depan yang menarik dan sebagainya.
3. Open house, untuk menjaring lebih banyak tenaga potensial secara umum, perusahaan dapat melakukan open house di sejumlah kalangan yang

diprediksikan dapat menarik calon tenaga kerja potensial, seperti di perguruan tinggi, even-even tertentu.

4. Menyewa konsultan perekrutan. Terkadang untuk mencari dan merekrut tenaga kerja profesional dibutuhkan konsultan yang mampu mencari tenaga tersebut, dengan demikian ada jaminan melalui konsultan perekrutan perusahaan tidak perlu membuang waktu untuk mencari tenaga kerja yang sesuai

D. Proses Rekrutmen

Menyediakan sekumpulan calon tenaga kerja/karyawan yang memenuhi syarat;

1. Agar konsisten dengan strategi, wawasan dan nilai perusahaan;
2. Untuk membantu mengurangi kemungkinan keluarnya karyawan yang belum lama bekerja;
3. Untuk mengkoordinasikan upaya perekrutan dengan program seleksi dan pelatihan;
4. Untuk memenuhi tanggung jawab perusahaan dalam upaya menciptakan kesempatan kerja.

BAB VI

SELEKSI

Untuk dapat diterima menjadi CPNS, salah satu tahap yang harus dilalui pelamar adalah mengikuti Seleksi Kompetensi Dasar (SKD) dengan Computer Assisted Test (CAT) BKN. Tahap ini dilaksanakan setelah peserta dinyatakan lolos seleksi administrasi. Badan Kepegawaian Negara (BKN) di akun media sosial resminya menjelaskan, peserta akan mendapat 100 soal pilihan ganda dalam waktu 90 menit saat TKD dilaksanakan. 90 soal itu terbagi ke dalam tiga jenis tes, yakni Tes Wawasan Kebangsaan (TWK) 35 soal, Tes Intelegensia Umum (TIU) 30 soal dan Tes Karakteristik Pribadi (TKP) 35 soal. "Tahun 2017, ketentuan Passing Grade atau Nilai Ambang Batas diberlakukan sebagai berikut: 75 untuk TWK, 80 untuk TIU, dan 143 untuk TKP," jelas BKN. "Peserta yang berada di bawah Passing Grade untuk masing-masing jenis tes tidak dapat melanjutkan ke tahapan selanjutnya," lanjutnya.

Dijelaskan lebih lanjut, TWK diujikan untuk menilai penguasaan, pengetahuan dan kemampuan implementasi nilai empat Pilar Kebangsaan Indonesia, yakni Pancasila, UUD 1945, Bhineka Tunggal Ika, serta NKRI (sistem tata negara, sejarah perjuangan, peranan dalam regional maupun global, dan kemampuan berbahasa Indonesia secara baik dan benar). TIU untuk menilai kemampuan verbal yaitu kemampuan menyampaikan informasi secara lisan dan tertulis, numerik (operasi perhitungan angka dan melihat hubungan angka),

berpikir logis (penalaran secara runtut dan sistematis), serta berpikir analitis (mengurai suatu permasalahan secara sistematis).

BAB VII

PENEMPATAN SDM

A. Pengertian Penempatan Sumber Daya Manusia

Penempatan karyawan berarti mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu, hal ini khusus terjadi pada karyawan baru. Kepada para karyawan lama yang telah menduduki jabatan atau pekerjaan termasuk sasaran fungsi penempatan karyawan dalam arti mempertahankan pada posisinya atau memindahkan pada posisi yg lain .

Langkah awal dalam menghasilkan sumber daya manusia yang terampil dan handal perlu adanya suatu perencanaan dalam menentukan karyawan yang akan mengisi pekerjaan yang ada dalam perusahaan yang bersangkutan. Keberhasilan dalam pengadaan tenaga kerja terletak pada ketepatan dalam penempatan karyawan, baik penempatan karyawan baru maupun karyawan lama pada posisi jabatan baru.

Proses penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan karyawan yang kompeten yang dibutuhkan perusahaan, karena penempatan yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat akan dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

Menurut Marihot T.E Hariandja, menyatakan bahwa penempatan merupakan proses penugasan kembali pegawai pada tugas/jabatan baru atau jabatan yang berbeda.

Menurut Mathis & Jackson menyatakan bahwa penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan.

Menurut B. Siswanto Sastrohardiyo yang di kutip oleh Suwatno bahwa penempatan karyawan adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsure pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan, dan keahliannya.

Menurut Sastrohadiwiryono (2002: 162) mengemukakan bahwa penempatan kerja adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada karyawan yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggung jawab. Penempatan sebagai suatu langkah eksperimental yang sebenarnya bukanlah merupakan sebuah keputusan final.

B. Prinsip – Prinsip Penempatan Sumber Daya Manusia

Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penempatan karyawan yaitu:

1. Prinsip kemanusiaan

Prinsip yang menganggap manusia sebagai unsur pekerja yang mempunyai persamaan harga diri, kemauan, keinginan, cita-cita, dan

kemampuan harus di hargai posisinya sebagai manusia yang layak tidak di anggap mesin.

2. Prinsip Demokrasi

Prinsip ini menunjukkan adanya saling menghormati, saling menghargai, dan saling mengisi dalam melaksanakan pekerjaan.

3. Prinsip *the right man on the right place*

Prinsip ini penting di laksanakan dalam arti bahwa penempatan setiap orang dalam setiap organisasi yang berarti bahwa penempatan setiap orang dalam organisasi yang berarti bahwa penempatan setiap orang dalam organisasi perlu didasarkan pada kemampuan, keahlian, pengalaman, serta pendidikan yang di miliki oleh orang yang bersangkutan.

4. Prinsip *equal pay for equal work*

Pemberian balas jasa terhadap karyawan baru didasarkan atas hasil prestasi kerja yang di dapat oleh pegawai yang bersangkutan.

5. Prinsip Kesatuan Arah

Prinsip ini di terapkan dalam perusahaan terhadap setiap karyawan yang bekerja agar dapat melaksanakan tugas-tugas, di butuhkan kesatuan arah, kesatuan pelaksanaan tugas sejalan dengan program dan rencana yang di gariskan.

6. Prinsip Kesatuan Tujuan

Prinsip ini erat hubungannya dengan kesatuan arah artinya arah yang dilaksanakan karyawan harus di fokuskan pada tujuan yang di capai.

7. Prinsip Kesatuan Komando

Karyawan yang bekerja selalu di pengaruhi adanya komando yang di berikan sehingga setiap karyawan hanya mempunyai satu orang atasan.

8. Prinsip Efisiensi dan Produktifitas Kerja.

Prinsip ini merupakan kunci ke arah tujuan perusahaan karena efisiensi dan produktifitas kerja harus dicapai dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

C. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Penempatan Sumber Daya Manusia

Berikut adalah beberapa faktor yang mempengaruhi penempatan sumber daya manusia :

1. Pertumbuhan Perusahaan

Pertumbuhan bisnis menyebabkan terjadinya pengisian posisi pekerjaan baru, baik melalui promosi karyawan yang sudah ada atau yang baru sama sekali. Adanya pengaruh ekspansi bisnis yang mampu menciptakan posisi pekerjaan baru.

2. Reorganisasi

Sebuah restrukturisasi dari perusahaan akan menghasilkan jenis yang beragam dalam hal kegiatan – kegiatan personal, misalnya jika terjadi merger dan reorganisasi perusahaan. Pembelian /penjualan perusahaan merger dengan perusahaan lain akan mempengaruhi aktivitas departemen SDM, seperti

rancangan pekerjaan, kompensasi, manfaat, hubungan pekerja, dan program pensiun dini. Hal ini akan mempengaruhi keputusan penempatan 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 membaik maka departemen SDM akan proaktif melakukan kegiatannya, seperti promosi, rekrutmen dan seleksi karyawan baru.

4. Atrisi

Atrisi merupakan pengurangan karyawan yang disebabkan terjadinya terminasi, pengunduran diri, pengalihan keluar dari unit bisnis, dan meninggal. Secara khusus program pensiun dini telah meningkat selama terjadinya penurunan aktivitas usaha dan kelambanan aktivitas ekonomi, sehingga karyawan berada pada posisi tertekan dan terjadi pemangkasan kelebihan karyawan (rasionalisasi).

D. Prosedur Penempatan Sumber Daya Manusia

Prosedur penempatan pegawai berkaitan erat dengan sistem dan proses yang digunakan. Berkaitan dengan sistem penempatan B. Siswanto Sastrohadwiryo yang dikutip oleh Suwatno (2003 : 130) mengemukakan;

”Harus terdapat maksud dan tujuan dalam merencanakan sistem penempatan karyawan”.

Untuk mengetahui prosedur penempatan karyawan harus memenuhi persyaratan :

1. Harus ada wewenang untuk menempatkan personalia yang datang dari daftar personalia yang di kembangkan 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*) karyawan yang berrangkutan nsesuai dengan keahlian yang dimiliki, yitu dengan melakukan :

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

E. Jenis – Jenis Penempatan Sumber Daya Manusia

Terdapat 3 jenis penting dari penempatan yaitu promosi, transfer, dan demosi. Setiap keputusan harus diiringi dengan orientasi dan tindak lanjut. Berikut ini di jelaskan 3 jenis penempatan:

1. Promosi

Promosi terjadi apabila seorang karyawan di pindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain, yang kemudian dari jabatan barunya tersebut dia

memperoleh pembayaran yang lebih tinggi, tanggung jawab yang lebih banyak dan luas dan atau tingkatatan organisasional yang lebih tinggi.

Kejadian ini merupakan hal yang menyenangkan bagi para karyawan dan seyogyanya juga bagi organisasi. Umumnya, promosi diberikan sebagai pengakuan terhadap hasil kerja karyawan di masa lalu dan merupakan janji untuk masa depan.

Promosi dibedakan menjadi 2 yaitu:

- a. *Merit Based Promotion* adalah promosi didasarkan atas jasa/prestasi yang telah di berikan. Di dasarkan atas performance appraisal.
- b. *Seniority based promotion* adalah promosi didasarkan atas lamanya (waktu) seorang pegawai bekerja pada perusahaan atau lamanya pegawai tersebut bekerja di suatu jabatan tertentu, tidak berdasarkan umur karyawan.

Yang di maksud dengan senior adalah pegawai yang paling lama telah bekerja di perusahaan. Keuntungan cara ini adalah bahwa keputusan yang dibuat akan lebih objektif. Kelemahan yang sering muncul adalah bahwa tidak ada jaminan orang yang di promosikan mempunyai kemampuan atau telah menunjukkan hasil kerja yang lebih baik daripada pegawai lain yang tidak dipromosikan.

2. Transfer dan Demosi

Transfer dan demosi adalah dua kegiatan utama penempatan karyawan lainnya yang ada pada perusahaan. Transfer terjadi jika seorang pegawai di pindahkan dari suatu jabatan ke jabatan lainnya, yang pembayaran, tanggung jawab serta tingkat/jenjang jabatannya sama atau

relative sama. Melalui transfer, perusahaan dapat memperbaiki cara pemanfaatan pegawai. Transfer bahkan dapat mempunyai manfaat bagi pegawai yang di transfer. Pengalaman yang lebih luas lagi menunjukkan bahwa transferr menyediakan seseorang dengan keterampilan-keterampilan baru dan suatu prospektif lain yang membuatnya menjadi calon untuk dapat di promosikan.

Transfer juga dapat memperbaiki tingkat motivasi dan kepuasan kerja, khususnya jika pegawai menemukan sedikit tantangan pada jabatan lamanya. Posisi baru, meskipun bukan suatu promosi, bisa menawarkan tantangan-tantangan baru (baik dari segi teknis maupun hubungan antar pribadi).

Demosi terjadi jika seorang karyawan dipindahkan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang pembayaran, tanggung jawab, tingkat jabatannya lebih rendah. Demosi umumnya mempunyai efek positif yang sangat kecil bagi individu ataupun bagi perusahaan. Umumnya demosi banyak berkaitan dengan masalah disiplin kerja.

Seorang karyawan di demosi, karena kinerjanya sangat rendah atau tingkat absensinya terlalu banyak. Satu akibat dari demosi adalah demotivated. Kadang kala demosi digunakan sebagai suatu cara halus untuk memecat pegawai, dengan harapan pegawai tersebut mau mengundurkan diri.

3. Job Posting Program

Job Posting Program memberikan informasi kepada karyawan tentang pembukaan lowongan kerja persyaratannya. Pengumuman tentang lowongan kerja tersebut mengundang para karyawan yang memenuhi syarat untuk melamarnya. Biasanya diumumkan melalui bulletin atau surat kabar perusahaan baik surat kabar biasa maupun elektronik. Kualifikasi dan ketentuan lainnya biasanya diambil dari informasi analisis pekerjaan, melalui pencalonan diri ataupun dengan rekomendasi supervisor. Karyawan yang tertarik dapat mengajukan permohonan kepada departemen SDM.

Tujuan program *Job Posting* ini adalah untuk memberikan dorongan bagi karyawan untuk mencari promosi dan transfer serta membantu departemen SDM dalam mengisi jabatan internal. Dengan demikian, *job posting* dapat mempertemukan antara kepentingan perusahaan dengan kepentingan karyawan. Tidak semua jabatan dapat melalui *job posting* ini, biasanya hanya bagi jabatan level bawah yang berifat klerikal, teknis, dan posisi supervisor. Namun, pekerjaan pada level yang lebih tinggi dapat pula diumumkan untuk memenuhi tuntutan afirmasi dan persamaan kesempatan pekerjaan, sehingga para karyawan yakin bahwa mereka dapat mengisi pekerjaan apa saja dalam perusahaan, Karenanya pentingnya bagi departemen SDM untuk membuat aturan tentang program *job posting* dan konsisten dilaksanakan.

Walaupun kebanyakan pencari pekerjaan itu mencari promosi, tetapi banyak pencalon diri itu mencari transfer untuk memperluas

keterampilan atau alasan pribadi, Bahkan mencalonkan diri untuk demosi juga mungkin bila seseorang yang frustrasi sehingga mencari pekerjaan lain yang lebih baik. Misalnya saja seorang purnawirawan pada surat kabar akan demosi untuk posisi wartawan karena dalam jangka waktu panjang profesi wartawan lebih menjanjikan.

Pencalonan diri juga digunakan oleh pengelola pelatihan. Banyak perusahaan yang mempekerjakan lulusan sarjana untuk program pelatihan. Untuk kemudian para alumni pelatihan diberikan kesempatan untuk mencalonkan diri pada jabatan yang dibutuhkan.

F. Beberapa Masalah Dalam Penempatan Sumber Daya Manusia

Terdapat 3 hal yang mendasari keputusan penempatan bagi SDM yaitu efektivitas, tuntutan hukum dan prevensi PHK.

1. Efektivitas

Efektivitas penempatan harus mampu meminimalisir kemungkinan terjadinya kekacauan bagi karyawan dan perusahaan. Untuk mengurangi kekacauan, keputusan promosi dan transfer harus di buat sesuai dengan langkah-langkah seleksi. Ketika penempatan ditetapkan, karyawan baru harus mendapatkan pengenalan untuk mengurangi kecemasan dan mempercepat sosialisasi dan proses belajar.

2. Tuntutan Hukum

Selama ini hubungan kerja yang tidak didasarkan pada kontrak resmi tertulis disebut hubungan kerja sukarela dan di lanjutkan dengan persetujuan.

Kedua pihak harus memberitahukan apabila hubungan itu berakhir. Hak perusahaan untuk memberhentikan pekerja setiap saat tanpa sebab menjadi dikenal sebagai doktrin pemberi kerja. Doktrin ini menyebutkan bahwa pemilik atau manajemen punya hak di atas hak pekerja atas pekerjaan mereka. Secara sederhana dikatakan bahwa seorang pekerja dapat di pecat dengan alasan apa pun termasuk tanpa alasan. Selama ini pula, pemerintah dan hukum telah membatasi hak ini. Namun pemberhentian di larang oleh:

- a. Keadaan yang di kendalikan oleh hukum persamaan kesempatan, seperti ras, agama, kebangsaan, jenis, kelamin, kehamilan, dan usia.
- b. Kegiatan serikat pekerja.
- c. Penolakan terhadap pelanggaran keselamatan dan kesehatan kerja.
- d. Hak untuk menolak penugasan yang di yakini berbahaya atau mengancam nyawa.
- e. Hak untuk menolak tindakan yang bertentangan dengan hukum seperti kerja sama dalam penentuan harga.

Larangan ini dapat di terapkan sesuai dengan keadaan dan hukum local. Pemberhentian dapat ditentang bila di lakukan sewenang-wenang dan tidak adil. Juga tidak boleh bertentangan dengan kebijakan public.

3. Pencegahan separasi (PHK)

Ketika departemen SDM dapat mencegah perusahaan kehilangan SDM yang bernilai, maka uang yang di tanam dalam rekrutmen, seleksi, orientasi dan pelatihan tidak hilang. Uang juga dapat dihemat dengan mengurangi keperluan penyebaran pekerja yang tersisa.

G. Tujuan Penempatan Sumber Daya Manusia

Setiap pekerjaan yang di laksanakan pada dasarnya mempunyai tujuan. Tujuan berfungsi untuk mengarahkan perilaku, begitu juga dengan penempatan karyawan, manajer sumber daya manusia, menempatkan seorang karyawan atau calon karyawan dengan tujuan antara lain agar karyawan bersangkutan lebih berdaya guna dalam melaksanakan pekerjaan yang di bebaskan, serta untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sebagai dasar kelancaran tugas.

Menurut B. Siswanto Sastrohadiwiryo yang dikutip oleh suwatno (2003 : 133)Maksud di adakan penempatan karyawan adalah untuk menempatkan karyawan sebagai unsur pelaksanaan pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan criteria sebagai berikut :

1. Kemampuan
2. Kecakapan
3. Keahlian

H. Beberapa Faktor Yang Perlu Dipertimbangkan Dalam Penempatan Sumber Daya Manusia

Beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan pegawai, sebagai berikut :

1. Faktor Latar Belakang Pendidikan

Latar belakang pendidikan yang dimiliki pegawai selama mengikuti pendidikan sebelumnya harus dipertimbangkan, khususnya di dalam proses

penempatan pegawai tersebut untuk menyelesaikan tugas pekerjaan, serta mengemban wewenang dan tanggungjawab. Hubungan latar belakang pendidikan dengan penempatan sumber daya manusia tidak dapat dipisahkan, di samping itu latar belakang pendidikan seseorang dapat pula menjadi acuan pemberian beban kerja dan tanggungjawab dilihat dari segi prestasi nilai yang diperolehnya semasa sekolah.

2. Faktor Kesehatan Jasmani dan Rohani

Kesehatan erat kaitannya dengan sumber daya manusia. Pekerjaan-pekerjaan yang berat dan berbahaya misalnya hanya mungkin dikerjakan oleh orang-orang yang mempunyai fisik sehat dan kuat, sedangkan sumber daya manusia yang fisiknya lemah dan berotak cerdas dapat ditempatkan pada bidang administrasi, pembuatan konsep atau perhitungan-perhitungan yang memerlukan ketekunan luar biasa, namun faktor kesehatan ini masih perlu diperhatikan dalam penempatan mereka. Hal ini dapat dipahami, meskipun tes kesehatan telah meluluskan semua sumber daya manusia baru, tetapi kadang-kadang tes kesehatan tersebut dilakukan sepintas kilas kurang dapat mendeteksi kondisi jasmani secara rinci.

3. Faktor Pengalaman Kerja

Dewasa ini banyak perusahaan lebih cenderung menerima sumber daya manusia yang berpengalaman, dibandingkan dengan sumber daya manusia yang belum berpengalaman. Hal ini terlihat pada kenyataan, bahwa sumber daya manusia yang sudah mempunyai pengalaman akan memerlukan waktu penyesuaian diri yang lebih pendek dengan keadaan baru dibandingkan

dengan masa penyesuaian diri yang sedikit lama bagi sumber daya manusia yang belum berpengalaman sama sekali.

4. Faktor Status Perkawinan

Status perkawinan dijadikan sumber oleh pimpinan untuk mengambil keputusan dalam rangka untuk penempatan pegawai, mengetahui status perkawinan pegawai adalah merupakan hal penting untuk kepentingan kepegawaian juga menjadi bahan pertimbangan pimpinan dalam penempatan pegawai. Kebijaksanaan menerima sumber daya manusia yang berpengalaman seperti itu seharusnya sudah mulai dikurangi, karena dewasa ini sumber daya manusia yang belum mempunyai pengalamanlah justru yang banyak mempunyai rasa tanggungjawab sosial yang besar tentu akan lebih memperhatikan nasib dan mengutamakan pencari kerja (sumber daya manusia) yang belum mempunyai pengalaman, karena tanggungjawab sosial dalam menciptakan lapangan kerja baru bagi sumber daya manusia yang baru lulus sekolah, tidak hanya menjadi tanggungjawab pemerintah saja, tetapi menjadi tanggungjawab semua orang, terutama perusahaan-perusahaan, baik milik pemerintah (BUMN) atau swasta.

5. Faktor Umur Sumber Daya Manusia

Ternyata yang memerlukan pekerjaan itu bukan sumber daya manusia muda yang baru selesai dan sekolah saja, tetapi juga sumber daya manusia yang sudah mempunyai umur tua. Hal ini dapat dipahami karena di lapangan yang membutuhkan pekerjaan bukan saja sumber daya manusia yang berumur muda, tetapi kadang-kadang orang yang sudah tua pun atau para pensiunan

banyak yang memerlukan pekerjaan untuk menyambung hidup anak dan istrinya. Bahkan dari segi kemanusiaan para pensiunan itu perlu ditolong karena mereka mungkin masih mempunyai beban menghidupi anak-anaknya yang masih sekolah. Sedangkan sumber daya manusia yang masih muda belum mempunyai rasa tanggungjawab keluarga.

6. Faktor Jenis Kelamin

Jenis kelamin sumber daya manusia perlu menjadi bahan pertimbangan dalam penempatan pegawai. Walaupun hasil lulusan seleksi dan pelatihan pra tugas kadang-kadang tidak memperhatikan jenis kelamin pria dan wanita, untuk pekerjaan yang membutuhkan gerak fisik tentu yang lebih cocok adalah sumber daya manusia pria, tetapi untuk tenaga-tenaga sekretariat, loket-~~l~~oket pelayanan atau operator telepon yang lebih cocok mungkin sumber daya manusia wanita. Demikian juga untuk bekerja pada malam hari, undang-undang melarang memperkerjakan wanita pada malam hari, karena wanita yang dipekerjakan pada malam hari lebih banyak mudarat (rugi) dari pada manfaat yang diperoleh.

7. Faktor Status Perkawinan

Status perkawinan sumber daya manusia perlu menjadi bahan pertimbangan dalam penempatannya, karena banyak pekerjaan yang terang-terangan mempersyaratkan penerimaan sumber daya manusia yang belum menikah. Bagi sumber daya manusia yang sudah menikah apalagi yang mempunyai anak tentu penempatannya tidak seluas sumber daya manusia yang belum menikah. Oleh sebab itu banyak perusahaan mempunyai toleransi

besar yang menempatkan kedua suami istri itu dalam satu kota atau dalam satu kantor. Hal ini dengan pertimbangan agar para sumber daya manusia yang bersangkutan dapat tenang bekerja.

8. Faktor Minat dan Hobi

Seseorang akan bekerja dengan rajin dan tekun bila apa yang dikerjakannya itu sesuai dengan minat dan hobinya. Langkah yang perlu dilakukan oleh menejer sumber daya manusia bagian penempatan untuk memperoleh informasi tentang minat dan hobi sumber daya manusia baru adalah yang bersangkutan perlu meminta lagi berkas hasil seleksi yang sudah ada, atau meminta hasil wawancara yang telah dilakukan jauh sebelum sumber daya manusia itu diterima sebagai karyawan.

BAB VIII

PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

A. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan

1. Pengertian Pendidikan

Menurut UU No. 20 Tahun 2003, pengertian pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara.

2. Pengertian Pelatihan

Menurut Gomes (1997 : 197), “Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki prestasi kerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya. Idealnya, pelatihan harus dirancang untuk mewujudkan tujuan – tujuan organisasi, yang pada waktu bersamaan juga mewujudkan tujuan – tujuan para pekerja secara perorangan. Pelatihan sering dianggap sebagai aktivitas yang paling umum dan para pimpinan mendukung adanya pelatihan karena melalui pelatihan, para pekerja akan menjadi lebih trampil dan karenanya akan lebih produktif sekalipun manfaat – manfaat tersebut harus diperhitungkan dengan waktu yang tersita ketika pekerja sedang dilatih” .

Pelatihan menurut Gary Dessler (1997 : 263) adalah “Proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, ketrampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka”.

Sedangkan menurut John R. Schermerhorn, Jr (1999 : 323), pelatihan merupakan “Serangkaian aktivitas yang memberikan kesempatan untuk mendapatkan dan meningkatkan ketrampilan yang berkaitan dengan pekerjaan”.

Menurut Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003 Pasal 1 ayat 9 tentang Ketenagakerjaan, pendidikan adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan atau pekerjaan.

B. Tujuan Pendidikan dan Pelatihan

1. Tujuan Pendidikan

2. Tujuan Pelatihan

Menurut Moekijat (1991:55) tujuan umum dari pada pelatihan adalah:

- a. Untuk mengembangkan keahlian sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif.
- b. Untuk mengembangkan pengetahuan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional.

- c. Untuk mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kerja sama dengan teman-teman pegawai dan pimpinan.

C. Alasan Pentingnya Diadakan Pelatihan

Menurut Hariandja (2002 : 168), ada beberapa alasan penting untuk mengadakan pelatihan, yaitu:

- a. Karyawan yang baru direkrut sering kali belum memahami secara benar bagaimana melakukan pekerjaan.
- b. Perubahan – perubahan lingkungan kerja dan tenaga kerja. Perubahan – perubahan disini meliputi perubahan – perubahan dalam teknologi proses seperti munculnya teknologi baru atau munculnya metode kerja baru. Perubahan dalam tenaga kerja seperti semakin beragamnya tenaga kerja yang memiliki latar belakang keahlian, nilai, sikap yang berbeda yang memerlukan pelatihan untuk menyamakan sikap dan perilaku mereka terhadap pekerjaan.
- c. Meningkatkan daya saing perusahaan dan memperbaiki produktivitas. Saat ini daya saing perusahaan tidak bisa lagi hanya dengan mengandalkan aset berupa modal yang dimiliki, tetapi juga harus sumber daya manusia yang menjadi elemen paling penting untuk meningkatkan daya saing sebab sumber daya manusia merupakan aspek penentu utama daya saing yang langgeng.
- d. Menyesuaikan dengan peraturan – peraturan yang ada, misalnya standar pelaksanaan pekerjaan yang dikeluarkan oleh asosiasi industri dan pemerintah, untuk menjamin kualitas produksi atau keselamatan dan kesehatan kerja.

D. Teknik-Teknik Pelatihan

Program latihan menurut Handoko (1995:110) dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran, serta memperbaiki kepuasan kerja. Ada dua kategori pokok program latihan manajemen:

a. Metode praktis.

Teknik-teknik "on the job training" merupakan metode latihan yang paling banyak digunakan. Karyawan dilatih tentang pekerjaan yang baru dengan supervisi langsung, seorang "pelatih" yang berpengalaman. Berbagai macam teknik ini yang biasa digunakan dalam praktek adalah sebagai berikut:

1. Rotasi jabatan merupakan latihan dengan memberikan kepada karyawan pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktek berbagai macam ketrampilan manajerial.
2. Latihan instruksi pekerjaan merupakan latihan dengan memberikan petunjuk-petunjuk pekerjaan diberikan secara langsung pada pekerjaan dan digunakan terutama untuk melatih para karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan sekarang.
3. Magang merupakan latihan dengan memberikan proses belajar dari seorang atau beberapa orang yang telah berpengalaman.

Pendekatan itu dapat dikombinasikan dengan latihan "off job training". Hampir semua karyawan pengrajin (care off), seperti tukang kayu dan ahli pipa atau tukang ledeng, dilatih dengan program-program magang formal. Aksestensi dan internship adalah bentuk lain program magang.

4. Pengarahan merupakan latihan dengan penyelia atau atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja rutin mereka. Hubungan penyelia dan karyawan sehingga bawahan serupa dengan hubungan kotor-mahasiswa.

5. Penugasan sementara merupakan latihan dengan memberikan penempatan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan

b. Metode simulasi.

Dengan metode ini karyawan peserta latihan representasi tiruan (artificial). Suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapi seperti dalam keadaan sebenarnya. Diantara metode-metode simulasi yang paling umum digunakan adalah sebagai berikut:

1. Metode Studi Kasus.

Deskripsi tertulis suatu situasi pengambilan keputusan nyata disediakan. Aspek organisasi terpilih diuraikan pada lembar kasus. Karyawan yang terlibat dalam tipe latihan ini diminta untuk mengidentifikasi masalah-masalah, menganalisa situasi dan merumuskan penyelesaian-penyelesaian alternatif. Dengan metode kasus, karyawan dapat mengembangkan ketrampilan pengambilan keputusan.

2. Permainan Rotasi Jabatan.

Teknik ini merupakan suatu peralatan yang memungkinkan para karyawan

(peserta latihan) untuk memainkan berbagai peranan yang berbeda. Peserta ditugaskan untuk individu tertentu yang digambarkan dalam suatu periode dan diminta untuk menanggapi para peserta lain yang berbeda perannya. Dalam hal ini tidak ada masalah yang mengatur pembicaraan dan perilaku. Efektifitas metode ini sangat bergantung pada kemampuan peserta untuk memainkan peranan (sedapat mungkin sesuai dengan realitas) yang ditugaskan kepadanya. Teknik role playing dapat mengubah sikap peserta seperti misal menjadi lebih toleransi terhadap perbedaan individual, dan mengembangkan ketrampilan, ketrampilan antar pribadi (interpersonal skill).

3. Permainan Bisnis.

Bussiness (management) game adalah suatu simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat sesuai dengan kehidupan bisnis nyata. Permainan bisnis yang kompleks biasanya dilakukan dengan bantuan komputer untuk mengerjakan perhitungan-perhitungan yang diperlukan. Permainan di sistem dengan aturan-aturan tentunya yang diperoleh dari teori ekonomi atau dari study operasi-operasi bisnis atau industri secara terperinci. Para peserta memainkan "game" dengan memutuskan harga produk yang akan dipasarkan, berapa besar anggaran penjualan, siapa yang akan ditarik dan sebagainya. Tujuannya adalah untuk melatih parakaryawan (atau manajer) dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola operasi-operasi perusahaan.

4. Ruang Pelatihan.

Agar program latihan tidak mengganggu operasi-operasi normal, organisasi menggunakan vestibule training. Bentuk latihan ini bukan dilaksanakan oleh atasan (penyelia), tetapi oleh pelatih-pelatih khusus. Area-area yang terpisah dibangun dengan berbagai jenis peralatan sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya.

5. Latihan Laboratorium.

Teknik ini adalah suatu bentuk latihan kelompok yang terutama digunakan untuk mengembangkan ketrampilan-ketrampilan antar pribadi. Salah satu bentuk latihan laboratorium yang terkenal adalah latihan sensitivitas dimana peserta belajar menjadi lebih sensitif (peka) terhadap perasaan orang lain dan lingkungan. Latihan ini berguna untuk mengembangkan berbagai perilaku bagi tanggung jawab pekerjaan diwaktu yang akan datang.

6. Program-program pengembangan eksekutif.

Program-program ini biasanya diselenggarakan di Universitas atau lembaga-lembaga pendidikan lainnya. Organisasi bisa mengirimkan para karyawannya untuk mengikuti paket-paket khusus yang ditawarkan ; atau bekerjasama dengan suatu lembaga pendidikan untuk menyelenggarakan secara khusus suatu bentuk penataran, pendidikan atau latihan sesuai kebutuhan organisasi.

E. Manfaat Pelatihan

Manullang (1990:47) memberikan batasan tentang manfaat nyata yang dapat diperoleh dengan adanya program pelatihan yang dilaksanakan oleh organisasi/perusahaan terhadap karyawannya, yaitu sebagai berikut:

- a) Meningkatkan rasa puas karyawan.
- b) Pengurangan pemborosan.
- c) Mengurangi ketidakhadiran dan turn over karyawan.
- d) Memperbaiki metode dan sistem kerja.
- e) Menaikkan tingkat penghasilan.
- f) Mengurangi biaya-biaya lembur.
- g) Mengurangi biaya pemeliharaan mesin-mesin.
- h) Mengurangi keluhan-keluhan karyawan.
- i) Mengurangi kecelakaan kerja.
- j) Memperbaiki komunikasi.
- k) Meningkatkan pengetahuan karyawan
- l) Memperbaiki moral karyawan.
- m) Menimbulkan kerja sama yang lebih baik.

Manfaat lain yang diperoleh dari latihan kerja yang dilaksanakan oleh setiap organisasi perusahaan menurut Soeprihanto (1997:24) antara lain:

a. Kenaikan produktivitas.

Kenaikan produktivitas baik kualitas maupun kuantitas. Tenaga kerja dengan program latihan diharapkan akan mempunyai tingkah laku yang baru, sedemikian rupa sehingga produktivitas baik dari segi jumlah maupun mutu dapat ditingkatkan.

b. Kenaikan moral kerja.

Apabila penyelenggara latihan sesuai dengan tingkat kebutuhan yang ada dalam organisasi perusahaan, maka akan tercipta suatu kerja yang harmonis dan semangat kerja yang meningkat.

c. Menurunnya pengawasan.

Semakin percaya pada kemampuan dirinya, maka dengan disadarinya kemauan dan kemampuan kerja tersebut, para pengawas tidak terlalu dibebani untuk setiap harus mengadakan pengawasan.

d. Menurunnya angka kecelakaan.

Selain menurunnya angka pengawasan, kemauan dan kemampuan tersebut lebih banyak menghindarkan para pekerja dari kesalahan dan kecelakaan.

e. Kenaikan stabilitas dan fleksibilitas tenaga kerja.

Stabilitas disini diartikan dalam hubungan dengan pergantian sementara karyawan yang tidak hadir atau keluar.

f. Mengembangkan pertumbuhan pribadi.

Pada dasarnya tujuan perusahaan mengadakan latihan adalah untuk memenuhi kebutuhan organisasi perusahaan, sekaligus untuk perkembangan atau pertumbuhan pribadi karyawan.

BAB X

KOMPENSASI

A. Pengertian Kompensasi

Pengertian kompensasi adalah semua imbalan yang diterima oleh seorang pekerja atas jasa atau hasil kerjanya pada sebuah organisasi/ perusahaan dimana imbalan tersebut dapat berupa uang ataupun barang, baik langsung ataupun tidak langsung.

Kompensasi dalam bentuk uang, artinya pekerja tersebut dibayar sejumlah uang kartal atas pekerjaannya. Sedangkan kompensasi dalam bentuk barang, artinya pekerja tersebut dibayar dengan barang tertentu atas jasanya.

Istilah kompensasi sangat berhubungan dengan imbalan-imbalan finansial (financial reward) yang diberikan kepada seseorang atas dasar hubungan kerja. Biasanya kompensasi diberikan dalam bentuk finansial (uang) karena pengeluaran moneter yang dilakukan oleh sebuah organisasi.

Pemberian kompensasi yang baik kepada pekerja/ karyawan akan memberikan dampak positif pada sebuah organisasi, diantaranya:

1. Memacu karyawan untuk berprestasi dan bekerja lebih giat
2. Perusahaan mendapat pekerja yang berkualitas baik
3. Memudahkan proses administrasi dan aspek hukum
4. Menjadi daya pikat bagi pencari kerja yang berkualitas
5. Perusahaan memiliki kelebihan tersendiri dibanding kompetitor

Agar lebih memahami apa itu kompensasi, maka kita dapat merujuk pada pendapat beberapa ahli berikut ini:

Menurut Sedarmayanti (2011:239), pengertian kompensasi adalah segala sesuatu yang di terima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka.

Menurut Husein Umar (2007:16), pengertian kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai, baik itu berupa gaji, upah, insentif, bonus, premi, pengobatan, asuransi dan lain-lain, dan sejenisnya yang di bayar langsung perusahaan.

Menurut Wibowo (2007:461), arti kompensasi adalah kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja kepada perusahaan.

Menurut Andrew (di kutip oleh A. A. Anwar Prabu Mangkunegara 2009:83), pengertian kompensasi adalah segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa atau ekuivalen.

Menurut Alex S. Nitisemito (1986:149), arti kompensasi adalah suatu balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para karyawannya yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap.

Menurut T. Hani Handoko (2001:155), pengertian kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.

B. Kebijakan Kompensasi dalam Bisnis

Dalam sebuah bisnis atau perusahaan, kompensasi diartikan sebagai bentuk pendapatan berupa uang yang secara langsung diberikan kepada karyawan atau anggota bisnis sebagai imbalan atas jasa yang sudah diberikan terhadap perusahaan.

Kompensasi sering dikaitkan dengan gaji, namun tidak semua jenis kompensasi dapat dikatakan sebagai gaji. Ada beberapa terminologi kompensasi dalam sebuah bisnis atau perusahaan yaitu:

1. Upah atau Gaji

Upah/gaji merupakan bayaran wajib yang diterima karyawan dari perusahaannya. Upah/gaji berhubungan dengan tarif per jam, jadi semakin lama bekerjanya dalam hitungan jam, maka upah akan semakin besar atau biasa disebut uang lembur diluar jam kerja.

2. Insentif

Perusahaan biasanya memberikan gaji insentif sebagai bentuk upah diluar gaji pokok. Umumnya diberikan saat perusahaan mendapatkan keuntungan lebih atau karena adanya upaya pemangkasan biaya lain.

3. Tunjangan

Biasanya disebut benefit yang umumnya diberikan kepada karyawan perusahaan dalam bentuk asuransi jiwa dan kesehatan, program pensiun atau lainnya.

4. Fasilitas

Fasilitas perusahaan juga dapat dikatakan sebagai bentuk kompensasi yang berupa kenikmatan dan kenyamanan bagi karyawannya, seperti mobil,

tempat gym di kantor, tempat parkir khusus bagi karyawan tertentu dan lainnya.

C. Jenis-Jenis Kompensasi

Selanjutnya, kompensasi berdasarkan jenisnya dapat dibedakan menjadi 3 macam yaitu:

1. Kompensasi finansial langsung, yaitu gaji atau upah yang dibayarkan karena kewajiban atau pokok, misalnya bayaran pokok, bayaran intensif berupa bonus dan komisi.
2. Kompensasi finansial tak langsung, yaitu kompensasi dalam bentuk bayaran diluar kewajiban. Perusahaan berhak memberikan atau tidak memberikan kompensasi tambahan ini bagi karyawannya kecuali jika memang dibutuhkan seperti cuti kehamilan.
3. Kompensasi non financial, yaitu kompensasi yang diberikan hanya jika anggota mampu menyelesaikan pekerjaan tantangan dan bisa mencapai target perusahaan dengan cara inovatif.

Kompensasi adalah bentuk penghargaan bagi karyawan atau anggota perusahaan yang penting untuk mendapatkan kebijakan khusus. Tanpa adanya kompensasi bisa menurunkan nilai sumber daya manusia dalam perusahaan karena berkurangnya antusias dan ambisi untuk bersaing.

Apalagi jika gaji pokok yang diberikan perusahaan tidak sesuai dengan effort pekerja. Tentu akan banyak karyawan yang memilih mencari

pekerjaan lain. Padahal merekrut pegawai baru itu lebih sulit daripada mengembangkan apa yang sudah dimiliki perusahaan.

D. Tujuan Memberikan Kompensasi

Berikut beberapa tujuan diberikannya kompensasi untuk karyawan:

1. Bentuk penghargaan bagi karyawan
2. Sebagai jaminan keadilan gaji karyawan
3. Sebagai upaya untuk mempertahankan karyawan dan mengurangi turnover
4. Untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas
5. Upaya untuk pengendalian biaya
6. Untuk memenuhi peraturan-peraturan perusahaan juga nasional

Melalui kompensasi, bagaimana suatu bisnis atau perusahaan dapat dikatakan mampu mencapai keberhasilan suatu sistem yang sudah dibuat? Apa kriterianya? Suatu perusahaan bisa dikatakan berhasil dalam mencapai sistem hanya jika mencapai berikut ini:

1. Perusahaan mampu mempertahankan individu-individu yang berkompeten dan berkualitas
2. Perusahaan mampu mencapai target dan tujuan lebih cepat dari yang direncanakan
3. Memberikan spektrum yang lebih luas terhadap perilaku dari seluruh anggota perusahaan
4. Tercapainya keadilan atau persamaan bagi seluruh karyawan tanpa adanya ketimpangan

5. Sesuai dengan ketentuan peraturan dalam suatu wilayah (misalnya UMR).

E. Kriteria Pemberian Kompensasi

Pemberian kompensasi tidak bisa asal-asalan dan harus disertai pertimbangan yang memiliki dasar. Kebijakan pemberian kompensasi dalam suatu perusahaan didasarkan atas hal-hal berikut ini:

1. Harga atau Nilai Pekerjaan

Penilaian harga pekerjaan harus menjadi prioritas utama dalam menentukan tindakan kompensasi seperti apa yang harus direncanakan perusahaan. Penilaian harga pekerjaan dapat didasarkan atau dua hal. Pertama, berdasarkan jenis keahlian suatu pekerjaan, tingkat resikonya dan kerumitannya.

Kedua, dengan melakukan survei harga kompensasi dari organisasi lain yang bisa dijadikan patokan untuk menentukan harga. Survei harga tersebut penting untuk mempertahankan karyawan yang qualified dari kemungkinan pengunduran diri.

2. Sitem Kompensasi

Sistem kompensasi dapat dilakukan melalui dua hal, yakni karena prestasi dan karena waktu. Anda sebagai pimpinan perusahaan dapat memberikan kompensasi atas dasar prestasi yang mampu dicapai karyawan seperti pencapaian target. Kompensasi prestasi membuat karyawan Anda akan berlomba-lomba untuk menghasilkan yang terbaik agar mendapatkan bonus.

Namun, pada perusahaan tertentu sulit untuk menentukan kompensasi melalui prestasi, bisa diakali dengan melalui sistem waktu. Jadi karyawan hanya akan mendapatkan bonus ketika bekerja melebihi waktu, misalnya uang lembur.

BAB XI

PROMOSI, DEMOSI, DAN MUTASI PEGAWAI

A. Promosi

1. Pengertian Promosi

Promosi adalah penghargaan dengan kenaikan jabatan dalam suatu organisasi ataupun instansi baik dalam pemerintahan maupun non pemerintah (swasta). Menurut Husein (2003) seseorang yang menerima promosi harus memiliki kualifikasi yang baik dibanding kandidat-kandidat yang lainnya. Terkadang jender pria wanita serta senioritas tua muda mempengaruhi keputusan tersebut. Hal inilah yang banyak diusahakan oleh kalangan pekerja agar bias menjadi lebih baik dari jabatan yang sebelumnya ia jabat. Dan juga demi peningkatan dalam status social. Promosi merupakan kesempatan untuk berkembang dan maju yang dapat mendorong karyawan untuk lebih baik atau lebih bersemangat dalam melakukan suatu pekerjaan dalam lingkungan organisasi atau perusahaan.

Dengan adanya target promosi, pasti karyawan akan merasa dihargai, diperhatikan, dibutuhkan dan diakui kemampuan kerjanya oleh manajemen perusahaan sehingga mereka akan menghasilkan keluaran (output) yang tinggi serta akan mempertinggi loyalitas (kesetiaan) pada perusahaan. Oleh karena itu, pimpinan harus menyadari pentingnya promosi dalam peningkatan produktivitas yang harus dipertimbangkan secara objektif. Jika pimpinan telah menyadari dan mempertimbangkan, maka perusahaan akan terhindar dari masalah-masalah yang

menghambat peningkatan keluaran dan dapat merugikan perusahaan seperti: ketidakpuasan karyawan, adanya keluhan, tidak adanya semangat kerja, menurunnya disiplin kerja, tingkat absensi yang tinggi atau bahkan masalah-masalah pemogokan kerja. Untuk dapat memutuskan imbalan yang sepenuhnya diberikan kepada seorang karyawan atas hasil kerjanya, maka perusahaan harus memiliki sesuatu sistem balas jasa yang tepat. Mekanisme untuk dapat menentukan balas jasa yang pantas bagi suatu prestasi kerja adalah dengan penilaian prestasi kerja.

Melalui penilaian prestasi kerja akan diketahui seberapa baik Ia telah melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, sehingga perusahaan dapat menetapkan balas jasa yang sepantasnya atas prestasi kerja tersebut. Penilaian prestasi kerja juga dapat digunakan perusahaan untuk mengetahui kekurangan dan potensi seorang karyawan. Dari hasil tersebut, perusahaan dapat mengembangkan suatu perencanaan sumber daya manusia secara menyeluruh dalam menghadapi masa depan perusahaan.

Perencanaan sumber daya manusia secara menyeluruh tersebut berupa jalur-jalur karir atau promosi-promosi jabatan para karyawannya. Lain halnya dengan demosi, demosi adalah penurunan jabatan dalam suatu instansi yang biasa dikarenakan oleh berbagai hal, contohnya adalah keteledoran dalam bekerja. Demosi adalah suatu hal yang sangat dihindari oleh setiap pekerja karena dapat menurunkan status, jabatan, dan gaji.

2. Dasar-dasar promosi

Pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan atau pegawai menurut Handoko (1999) adalah:

- a. Pengalaman (lamanya pengalaman kerja karyawan).
- b. Kecakapan (keahlian atau kecakapan).
- c. Kombinasi kecakapan dan pengalaman (lamanya pengalaman dan kecakapan).

3. Syarat-syarat promosi

Persyaratan promosi untuk setiap perusahaan tidak selalu sama tergantung kepada perusahaan/lembaga masing-masing. Menurut Handoko (1999) syarat-syarat promosi pada umumnya sebagai berikut.

- a. Kejujuran
- b. Disiplin
- c. Prestasi kerja
- d. Kerjasama
- e. Kecakapan
- f. Loyalitas
- g. Kepemimpinan
- h. Komunikatif
- i. Pendidikan

4. Jenis-jenis Promosi Pegawai

Periode kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil ditetapkan tanggal 1 April dan 1 Oktober setiap tahun, kecuali kenaikan pangkat anumerta dan kenaikan pangkat pengabdian. Masa kerja untuk kenaikan pangkat pertama Pegawai Negeri Sipil dihitung sejak pengangkatan sebagai Calon Pegawai Negeri Sipil.

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002 jenis-jenis promosi pegawai adalah sebagai berikut :

a. Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah

Kenaikan pangkat penyesuaian ijazah dapat diberikan kepada Pegawai setelah yang bersangkutan mengikuti ujian penyesuaian pangkat yang diselenggarakan oleh dinas dan dinyatakan lulus serta memenuhi persyaratan lainnya yang ditentukan.

Syarat Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah :

- 1) Memiliki STTB/Ijazah dari lembaga pendidikan yang telah diakreditasi oleh Depdiknas atau instansi yang berwenang;
- 2) Lulus ujian penyesuaian ijazah, yaitu : TPA untuk kenaikan pangkat ke golongan III/a dan TPIU untuk kenaikan pangkat ke golongan II/a;
- 3) Pegawai yang bersangkutan sekurang-kurangnya telah 1 (satu) tahun dalam pangkat terakhir yang dimiliki.

b. Kenaikan Pangkat Pilihan

Syarat Kenaikan Pangkat Pilihan :

- 1) Berada satu tingkat di bawah jenjang pangkat terendah yang ditentukan untuk jabatan yang didudukinya;
- 2) Menunjukkan prestasi kerja luar biasa baiknya;
- 3) Menemukan penemuan baru yang bermanfaat bagi negara;
- 4) Sekurang-kurangnya telah 1 (satu) tahun dalam pangkat terakhir;
- 5) Sekurang-kurangnya telah 1 (satu) tahun dalam jabatan struktural yang didudukinya (dihitung kumulatif dalam tingkat jabatan struktural yang sama);
- 6) Setiap unsur DP-3 sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir.

c. Kenaikan Pangkat Reguler

Syarat Kenaikan Pangkat Reguler :

- 1) Tidak menduduki jabatan struktural/fungsional tertentu; Diangkat dalam jabatan struktural dengan pangkat masih dibawah jenjang pangkat yang ditentukan tetapi telah 4 tahun dalam pangkat terakhir yang dimiliki; Menduduki jabatan struktural dan pangkatnya telah mencapai jenjang pangkat terendah yang ditentukan untuk jabatan itu; atau sedang tugas belajar dan sebelumnya menduduki jabatan struktural/fungsional tertentu;
- 2) Sekurang-kurangnya telah 4 (empat) tahun dalam pangkat terakhir;
- 3) Setiap unsur DP-3 sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir; dan
- 4) Tidak melampaui pangkat atasan langsungnya.

d. Kenaikan Pangkat Anumerta

- 1) Kenaikan pangkat anumerta diberikan setingkat lebih tinggi tmt. PNS yang bersangkutan meninggal;
- 2) CPNS yang meninggal, diangkat menjadi PNS terhitung mulai awal bulan yang bersangkutan meninggal dan berlaku ketentuan sebagaimana dimaksud dalam point a;
- 3) Keputusan kenaikan pangkat anumerta diberikan sebelum Pegawai Negeri Sipil yang meninggal tersebut dimakamkan.

e. Kenaikan Pangkat Pengabdian

- 1) Kenaikan pangkat pengabdian setingkat lebih tinggi diberikan tmt. PNS yang bersangkutan dinyatakan cacat karena dinas dan tidak dapat bekerja lagi dalam semua jabatan negeri;
- 2) CPNS yang cacat karena dinas dan dinyatakan tidak dapat bekerja lagi dalam semua jabatan negeri, diangkat menjadi PNS dan berlaku ketentuan.

B. Demosi

1. Pengertian Demosi

Menurut Suratman (1998) demosi adalah penurunan jabatan dalam suatu instansi yang biasa dikarenakan oleh berbagai hal, contohnya adalah keteledoran dalam bekerja. Turun jabatan biasanya diberikan pada karyawan yang memiliki kinerja yang kurang baik atau buruk serta bisa juga diberikan ada karyawan yang bermasalah sebagai sanksi hukuman Demosi merupakan suatu hal yang sangat

dihindari oleh setiap pekerja karena dapat menurunkan status, jabatan, dan gaji. Namun, demosi atau turun jabatan ini biasa dilakukan oleh beberapa instansi ataupun perusahaan demi peningkatan kualitas kerja, dan juga sebagai motivasi bagi karyawannya agar mau berusaha untuk memperoleh yang diinginkan. Mendapatkan promosi dan menghindari demosi.

Jadi, memang benar jika perusahaan-perusahaan ingin maju, maka harus menciptakan kompetisi bagi para karyawannya agar mereka tekun dalam bekerja dan tidak selalu berpangku tangan pada karyawan lainnya. Apabila karyawan memiliki produktivitas dan motivasi kerja yang tinggi, maka laju roda pun akan berjalan kencang, yang akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi perusahaan. Di sisi lain, bagaimana mungkin roda perusahaan berjalan baik, kalau karyawannya bekerja tidak produktif, artinya karyawan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, tidak ulet dalam bekerja dan memiliki moriil yang rendah.

C. Mutasi

1. Pengertian Mutasi

Mutasi atau transfer menurut Wahyudi (1995) adalah perpindahan pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi yang memiliki tingkat level yang sama dari posisi perkerjaan sebelum mengalami pindah kerja. Kompensasi gaji, tugas dan tanggung jawab yang baru umumnya adalah sama seperti sedia kala. Mutasi atau rotasi kerja dilakukan untuk menghindari kejenuhan karyawan atau pegawai pada rutinitas pekerjaan yang terkadang membosankan serta memiliki

fungsi tujuan lain supaya seseorang dapat menguasai dan mendalami pekerjaan lain di bidang yang berbeda pada suatu perusahaan. Transfer terkadang dapat dijadikan sebagai tahapan awal atau batu loncatan untuk mendapatkan promosi di waktu mendatang. Hakekatnya mutasi adalah bentuk perhatian pimpinan terhadap bawahan. Disamping perhatian internal, upaya peningkatan pelayanan kepada masyarakat adalah bagian terpenting dalam seluruh pergerakan yang terjadi dalam lingkup kerja pemerintahan.

2. Tujuan mutasi

Tujuan mutasi menurut Mudjiono (2000) adalah sebagai berikut :

- a. Untuk meningkatkan produktivitas karyawan.
- b. Untuk menciptakan keseimbangan anatar tenaga kerja dengan komposisi pekejaan atau jabatan.
- c. Untuk memperluas atau menambah pengetahuan karyawan.
- d. Untuk menghilangkan rasa bosan/jenuh terhadap pekerjaannya.
- e. Untuk memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karir yang lebih tinggi.
- f. Untuk alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka.
- g. Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan.

3. Sebab-sebab dan alasan Mutasi

Sebab-sebab pelaksanaan mutasi menurut Siswandi (1999) digolongkan sebagai berikut :

- a. Permintaan sendiri

Mutasi atas permintaan sendiri adalah mutasi yang dilakukan atas keinginan sendiri dari karyawan yang bersangkutan dan dengan mendapat persetujuan pimpinan organisasi. Mutasi permintaan sendiri pada umumnya hanya pemindahan jabatan yang peringkatnya sama baik, anatr bagian maupun pindah ke tempat lain.

b. Alih tugas produktif (ATP)

Alih tugas produktif adalah mutasi karena kehendak pimpinan perusahaan untuk meningkatkan produksi dengan menempatkan karyawan yang bersangkutan ke jabatan atau pekerjaannya yang sesuai dengan kecakapannya.

BAB XII

DISIPLIN KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL

A. Pengertian Disiplin Kerja

Pengertian disiplin dapat dikonotasikan sebagai suatu hukuman, meskipun arti yang sesungguhnya tidaklah demikian. Disiplin berasal dari bahas alatin “*Disciplina*” yang berarti latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta pengembangan tabiat. jadi sifat disiplin berkaitan dengan pengembangan sikap yang layak terhadap pekerjaan.

Di dalam buku Wawasan Kerja Aparatur Negara disebutkan bahwa yang dimaksud dengan disiplin adalah :

“Sikap mental yang tercermin dalam perbuatan, tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat berupa kepatuhan atau ketaatan terhadap peraturan-peraturan yang ditetapkan Pemerintah atau etik, norma serta kaidah yang berlaku dalam masyarakat”.

Sedangkan menurut Sutopo Yuwono di dalam bukunya yang berjudul Dasar-Dasar Produksi, diungkapkan bahwa :

“Disiplin adalah sikap kejiwaan seseorang atau kelompok orang yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti atau mematuhi keputusan yang telah ditetapkan. “

Selanjutnya Alfred R. Lateiner dan I.S. Levine telah memberikan definisi antara lain, disiplin merupakan suatu kekuatan yang selalu berkembang di tubuh para pekerja yang membuat mereka dapat mematuhi keputusan dan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan.

Di samping beberapa pengertian mengenai disiplin pegawai tersebut di atas, A.S. Moenir mengemukakan bahwa :

“Disiplin adalah ketaatan yang sikapnya impersonal, tidak memakai perasaan dan tidak memakai perhitungan pamrih atau kepentingan pribadi. “

Kaitannya dengan kedisiplinan, Astrid S. Susanto juga mengemukakan sesuai dengan keadaan di dalam setiap organisasi, maka disiplin dapat dibedakan menjadi 2 (dua) macam yaitu :

1. Disiplin yang bersifat positif.
2. Disiplin yang bersifat negatif.

Merupakan tugas seorang pemimpin untuk mengusahakan terwujudnya suatu disiplin yang mempunyai sifat positif, dengan demikian dapat menghindarkan adanya disiplin yang bersifat negatif. Disiplin positif merupakan suatu hasil pendidikan, kebiasaan atau tradisi dimana seseorang dapat menyesuaikan dirinya dengan keadaan, adapun disiplin negatif sebagai unsur di dalam sikap patuh yang disebabkan oleh adanya perasaan takut akan hukuman.

Adapun ukuran tingkat disiplin pegawai menurut I.S. Levine , adalah sebagai berikut :

“Apabila pegawai datang dengan teratur dan tepat waktu, apabila mereka berpakaian serba baik dan tepat pada pekerjaannya, apabila mereka mempergunakan bahan-bahan dan perlengkapan dengan hati-hati, apabila menghasilkan jumlah dan cara kerja yang ditentukan oleh kantor atau perusahaan, dan selesai pada waktunya.”

Berdasarkan pada pengertian tersebut di atas, maka tolak ukur pengertian kedisiplinan kerja pegawai adalah sebagai berikut :

1. Kepatuhan terhadap jam-jam kerja.
2. Kepatuhan terhadap instruksi dari atasan, serta pada peraturan dan tata tertib yang berlaku.

3. Berpakaian yang baik pada tempat kerja dan menggunakan tanda pengenal instansi.
4. Menggunakan dan memelihara bahan-bahan dan alat-alat perlengkapan kantor dengan penuh hati-hati.
5. Bekerja dengan mengikuti cara-cara bekerja yang telah ditentukan.

Selanjutnya untuk lebih memperjelas arti dan makna disiplin kerja, Alex S. Nitisemito antara lain mengemukakan, bahwa kedisiplinan lebih dapat diartikan suatu sikap atau perilaku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau instansi yang bersangkutan baik secara tertulis maupun tidak tertulis.

Adapun menurut peraturan disiplin Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah dimuat di dalam Bab II Pasal (2) UU No.43 Tahun 1999, ada beberapa keharusan yang harus dilaksanakan yaitu :

1. Mentaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, serta melaksanakan perintah-perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berhak.
2. Melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya serta memebrikan pelayanan yang baik terhadap masyarakat sesuai dengan bidang tugasnya.
3. Menggunakan dan memelihara barang-barnag dinas dengan sebaik-baiknya.
4. Bersikap dan bertingkah laku sopan santun terhadap masyarakat, sesama Pegawai Negeri Sipil dan atasannya.

Dengan demikian, maka disiplin kerja merupakan praktek secara nyata dari para pegawai terhadap perangkat peraturan yang terdapat dalam suatu organisasi. Dalam hal ini disiplin tidak hanya dalam bentuk ketaatan saja melainkan juga tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi, berdasarkan pada hal tersebut diharapkan efektifitas pegawai akan meningkat dan bersikap serta bertingkah laku disiplin.

Kedisiplinan pegawai dapat ditegakkan apabila peraturan-peraturan yang telah ditetapkan itu dapat diatasi oleh sebagian besar pegawainya dalam kenyataan, bahwa dalam suatu instansi apabila sebagian besar pegawainya mentaati segala peraturan yang telah ditetapkan, maka disiplin pegawai sudah dapat ditegakkan.

B. Pengertian Pegawai Negeri Sipil

Di dalam Pasal 1 huruf (a) UU No.43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, yang dimaksud dengan Pegawai Negeri Sipil adalah mereka atau seseorang yang telah memenuhi syarat-syarat yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam jabatan negeri atau disertai tugas-tugas negeri lainnya yang ditetapkan berdasarkan suatu peraturan perundang-undangan serta digaji menurut peraturan yang berlaku.

Berdasarkan pada ketentuan tersebut di atas, maka unsur-unsur yang harus dipenuhi agar seseorang dapat disebut sebagai pegawai negeri adalah :

1. Memenuhi syarat-syarat yang ditentukan.
2. Diangkat oleh pejabat yang berwenang.

3. Diserahi tugas dalam jabatan negeri.
4. Digaji menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Sedangkan menurut Pasal 2 ayat (2) UU No.43 Tahun 1999, maka Pegawai Negeri berdasar pada definisi dalam pasal 1 huruf (a) terdiri dari :

1. Pegawai Negeri Sipil, dan
2. Anggota Angkatan Bersenjata Republik Indonesia.

Kemudian di dalam Pasal 2 ayat (2) dinyatakan pula bahwa Pegawai Negeri Sipil terdiri dari :

1. Pegawai Negeri Sipil Pusat,
2. Pegawai Negeri Sipil Daerah,
3. Pegawai Negeri Sipil lain yang ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah.

Selanjutnya di dalam Penjelasan Pasal 2 ayat (2) dari UU No. 43 Tahun 1999 ditegaskan bahwa :

1. Yang dimaksud dengan Pegawai Negeri Sipil Pusat adalah :
2. Pegawai Negeri Sipil Pusat yang dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan bekerja pada Departemen, Lembaga Pemerintah Non Departemen, Kesekretariatan Lembaga Tertinggi / Tinggi Negara, Instansi Vertikal di Daerah-daerah, dan Kepanitiaan Pengadilan.
3. Pegawai Negeri Sipil Pusat yang bekerja pada Perusahaan Bawahan.
4. Pegawai Negeri Sipil Pusat yang diperbantukan atau dipekerjakan pada Daerah Otonomi.

Pegawai Negeri Sipil Pusat yang berdasarkan suatu peraturan perundang-undangan yang diperbantukan atau dipekerjakan pada badan lain, seperti Perusahaan Umum, Yayasan dan lain-lain.

Yang dimaksud dengan Pegawai Negeri Sipil Daerah adalah Pegawai Negeri Sipil Daerah Otonom. Organisasi adalah suatu alat untuk mencapai tujuan, oleh sebab itu organisasi harus selalu disesuaikan dengan perkembangan tugas pokok dalam mencapai tujuan. Berkaitan dengan itu ada kemungkinan bahwa arti Pegawai Negeri Sipil akan berkembang di kemudian hari. Kemungkinan perkembangan ini harus diletakkan landasannya dalam undang-undang.

Didalam Penjelasan Pasal 2 dari UU No.43 Tahun 1999 dijelaskan bahwa, Pegawai Negeri adalah pelaksana peraturan perundang-undangan, oleh sebab itu Pegawai Negeri yang terdiri dari Pegawai Negeri Sipil Pusat dan Pegawai Negeri Sipil Daerah wajib berusaha agar setiap peraturan perundang-undangan ditaati oleh masyarakat.

Berdasarkan pada pengertian tersebut, Pegawai Negeri mempunyai kewajiban untuk memberikan contoh yang baik dalam mentaati dan melaksanakan segala peraturan perundang-undangan yang berlaku dalam melaksanakan peraturan perundang-undangan pada umumnya kepada Pegawai Negeri diberikan tugas kedinasan untuk dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Pada prinsipnya pemberian tugas kedinasan itu adalah merupakan kepercayaan dari atasan yang berwenang dengan harapan bahwa tugas itu akan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya, dengan demikian maka, setiap Pegawai

Negeri wajib melaksanakan tugas kedinasan yang telah dipercayakan kepadanya dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab.

C. Dasar Hukum Pelaksanaan Disiplin Pegawai Negeri Sipil

Dalam rangka usaha memelihara kewibawaan Pegawai Negeri Sipil, serta untuk mewujudkan Pegawai Negeri sebagai Aparatur Pemerintah yang bersih dan berwibawa diperlukan adanya suatu perangkat Peraturan Disiplin yang memuat pokok-pokok kewajiban, larangan dan sanksi apabila suatu kewajiban tersebut tidak ditaati atau adanya suatu pelanggaran-pelanggaran dalam menjalankan tugas.

Adapun yang menjadi dasar-dasar hukum pelaksanaan disiplin Pegawai Negeri Sipil adalah sebagai berikut :

- a. Undang-Undang No. 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian (Lembaga Negara Tahun 1974 No 8, Tambahan Lembaran Negara No 3041).
- b. Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 1974, tentang Pembatasan Kegiatan Pegawai Negeri dalam Usaha Swasta (Lembaran Negara Nomor 8 Tahun 1974, tambahan Lembaran Negara Nomor 3201).
- c. Keputusan Kepala Badan Administrasi Kepegawaian Negara Nomor 02 Tahun 1999 tentang Ketentuan Pelaksanaan Pegawai Negeri Sipil yang menjadi Anggota Partai Politik.
- d. Keputusan Presiden Nomor 67 Tahun 1980 tentang Badan Pertimbangan Kepegawaian.

- e. Surat Edaran Kepala Badan Administrasi Kepegawaian Nomor 23/SE/1980, tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Selain beberapa peraturan atau perangkat kebijaksanaan tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil tersebut di atas, masih ada peraturan perundang-undangan lain yang mengatur tentang kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil, peraturan tersebut adalah :

- f. Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil.
- g. Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 1979 tentang Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil.
- h. Keputusan Presiden Nomor 10 Tahun 1974 tentang beberapa Pembatasan Kegiatan Pegawai Negeri Sipil dalam Rangka Pendetayagunaan Aparatur Negara dan Kesederhanaan Hidup.
- i. Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1983 jo. Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 1990 tentang Ijin Perkawinan dan Perceraian bagi Pegawai Negeri Sipil.

Dasar hukum pelaksanaan disiplin Pegawai Negeri tersebut di atas, diharapkan memberikan dukungan atau dorongan agar supaya Pegawai Negeri Sipil bisa melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.

Namun dasar hukum ini dirasa masih kurang tanpa didukung oleh sikap dan mental dari para pegawai itu sendiri, oleh karena itu diperlukan adanya pembinaan para Pegawai Negeri Sipil, sebagaimana telah dijelaskan di dalam Penjelasan pasal 12 dari UU No. 43 tahun 1999 yaitu bahwa, agar Pegawai Negeri

Sipil dapat melaksanakan tugasnya secara berdaya guna dan berhasil guna, maka perlu diatur pembinaan Pegawai Negeri Sipil secara menyeluruh, yaitu suatu peraturan pembinaan yang berlaku baik bagi Pegawai Negeri Sipil Pusat maupun Pegawai Negeri Sipil yang ada di Daerah. Dengan demikian peraturan perundang-undangan yang berlaku di tingkat pusat akan berlaku di tingkat daerah, kecuali ditentukan lain.

Selain itu perlu dilaksanakan usaha penerbitan dan pembinaan Aparatur Negara yang meliputi baik struktur, prosedur kerja, fasilitas dan sarana untuk menunjang Aparatur Negara yang bersih dan berwibawa.

D. Tanggung Jawab Pegawai Negeri Sipil

Berdasarkan pada sifat kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil tersebut, maka dapat diartikan bahwa sikap dan tindakan Pegawai Negeri Sipil di dalam dinas harus sesuai dengan sumpah dan jabatan, yaitu untuk memelihara penghargaan dan kepercayaan masyarakat kepada korps pegawai. Dengan melalaikan tugas dan kewajiban berarti mereka harus memberikan pertanggung jawaban atas tugas yang diberikan kepadanya.

Adapun pertanggung jawaban pegawai dapat dibedakan ke dalam 3 (tiga) bagian, yaitu :

1. Pertanggung Jawaban Kepidanaan

Mengenai pertanggung jawaban pidana bagi pegawai, sebagian diatur di dalam Kitab Undang-Undang Hukum Pidana yaitu dalam buku II titel

XXVIII – Pasal 413 - 437 mengenai kejahatan jabatan dan buku ke III Titel VIII – Pasal 2 552-559 mengenai pelanggaran jabatan.

Dalam kalangan administrasi, begitu pula dalam peraturan kepegawaian, seperti Undang-Undang Pensiun keduanya merupakan pelanggaran jabatan. Pelanggaran jabatan ini tidak berarti pelanggaran dari peraturan jabatan, melainkan merupakan perbuatan pidana seperti yang disebut di dalam kitab Undang-Undang Hukum Pidana. Hanya suatu perbuatan pidana yang termasuk dalam salah satu pasal tersebut adalah suatu pelanggaran jabatan. Suatu perbuatan lain, meskipun ada hubungannya dengan jabatan, tetapi tidak termasuk dalam salah satu pasal tersebut, tidak merupakan suatu pelanggaran jabatan.

Selain hal tersebut di atas, didalam buku ke I Title 1 – Pasal 7 KUH Pidana juga disinggung mengenai kejahatan jabatan yang antara lain, bahwa aturan pidana dalam perundang-undangan Indonesia berlaku bagi setiap pejabat yang diluar Indonesia yang melakukan perbuatan pidana.

Kejahatan jabatan yang dimaksudkan di atas hanya dapat dilakukan oleh seorang yang mempunyai kedudukan (status) Pegawai Negeri. Unsur Pegawai Negeri di sini adalah mutlak, hal ini juga sama dengan pelanggaran jabatan yang dimaksudkan.

2. Pertanggungjawaban Keuangan / Keperdataan

Pertanggungjawaban keuangan atau keperdataan yang dimaksud di sini adalah tanggung jawab pegawai untuk kerugian yang dinilai dengan uang, yang ditimbulkan oleh pegawai tersebut dalam melakukan tugas baik kerugian itu ada pada pemerintah sendiri maupun ada pada pihak ketiga.

Berdasarkan Pasal 74 I.C.W, mengenai masalah pertanggung jawaban keuangan dapat diperinci yaitu, semua Pegawai Negeri (bukan bendaharawan) yang dalam tugasnya selalu demikian, melakukan perbuatan melawan hukum atau mengabaikan tugas yang mereka harus lakukan, baik secara langsung maupun tidak langsung merugikan negara, diharuskan mengganti kerugian itu.

Tuntutan ganti rugi tersebut, terhadap pegawai negeri yang terjadi karena perbuatan itu dalam sangkut pautnya dengan jabatan sebagai Pegawai Negeri atau hubungannya dengan negara, sehingga negara menderita kerugian.

Adapun tindakan-tindakan yang menyebabkan kerugian bagi Negara antara lain dapat dikelompokkan menjadi 5 (lima) kelompok, yaitu :

a. Tindakan Perseorangan

Tindakan ini dilakukan oleh Pegawai Negeri (ada sangkut pautnya dengan jabatan), yang menyebabkan negara menderita kerugian

b. Tindakan yang Menguntungkan Pihak Lain

Tindakan ini pada umumnya tidak sengaja, sebab terjadi karena kelalaian / kekhilafan Pegawai Negeri yang bersangkutan di dalam melakukan tugas.

c. Tindakan yang Membebani Negara secara Berlebihan

Pengertian berlebihan di sini adalah apabila adanya dua / lebih pilihan untuk melakukan tindakan yang berakibat membebani anggaran belanja negara lebih mahal dari yang semetinya.

d. Tindakan yang Merugikan Pihak Lain

Yaitu suatu tindakan seorang Pegawai Negeri, sehingga pihak lain menderita kerugian dan menuntut ganti rugi kepada Negara.

e. Tindakan yang Mempermudah Kemungkinan Timbulnya Tindakan Pegawai Lain

Suatu tindakan yang misalnya adalah pegawai negeri yang bertugas melakukan pengawasan / pemeriksaan, di mana karena kurang teliti, sehingga berakibat pegawai lain dapat melakukan kecurangan, korupsi, penggelapan dan lain sebagainya, sehingga dapat merugikan negara.

3. Pertanggungjawaban Disiplin Administrasi

Tanggung jawab disipliner atau administratif adalah tanggung jawab Pegawai Negeri yang tidak memenuhi kewajiban di dalam dinasnyanya. Pejabat ditempatkan di bawah disiplin jabatan, pelanggaran jabatan dapat mengakibatkan hukuman jabatan, bahkan pemberhentian (dengan catatan “tidak terhormat”) dari jabatan.

Di dalam UU No.43 Tahun 1999, hal ini telah diatur di dalam Pasal 23 ayat (3) a, yaitu : Pegawai Negeri Sipil dapat diberhentikan tidak dengan hormat, karena melanggar sumpah atau janji Pegawai Negeri Sipil atau Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan disiplin adalah suatu peraturan yang memuat keharusan, larangan dan sanksi, apabila keharusan tidak dilaksanakan atau larangan tersebut dilanggar, maka akan mendapat sanksi atau hukuman.