



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA SEKTOR PUBLIK

MSDM SEKTOR PUBLIK

Chapter 4-6

Prof. Ir. M. Havidz Aima, MS., Ph.D

UNIVERSITAS ESA UNGGUL



CHAPTER 4

Deskripsi Singkat

Pada bab pendahuluan ini akan dijelaskan tentang pemahaman awal terhadap manajemen SDM di pemerintahan. Secara umum perbedaan manajemen SDM di pemerintahan dengan swasta adalah terletak pada adanya ketentuan hukum yang mengikat untuk melaksanakan fungsi-fungsi manajemen. Pada bab ini membahas tentang terminologi atau peristilahan dari manajemen dan sumberdaya manusia, kemudian dilanjutkan dengan identifikasi perbedaan antara sektor publik dengan swasta, arti penting manajemen SDM di pemerintahan, dan lingkup dari manajemen SDM di pemerintahan.

KERANGKA KERJA MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Tujuan MSDM

Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada pentahapan

perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi Menurut Cushway, tujuan MSDM meliputi:

- Memberi pertimbangan rasional dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
- Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
- Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
- Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
- Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
- Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Menurut Schuler et al setidaknya MSDM memiliki 3 tujuan utama yaitu:

Memperbaiki tingkat produktifitas. Produktifitas merupakan sasaran organisasi yang sangat penting. Dalam hal ini MSDM dapat berperan dalam meningkatkan produktifitas organisasi. Organisasi yang telah mencapai tingkat produktifitas tinggi di dalamnya terdapat praktek MSDM yang unik. Keunikan tersebut menunjuk secara khusus pada suatu keadaan dimana organisasi

membatasi peran SDM menurut tingkat partisipasinya di dalam pembuatan keputusan bisnis yang mengimplementasikan strateginya.

Organisasi memfokuskan penggunaan sumberdaya yang tersedia dicurahkan pada fungsi-fungsi SDM dalam mengatasi setiap masalah sebelum menambah program baru atau mencari sumberdaya tambahan. Staf SDM organisasi berinisiatif untuk membuat program dan berkomunikasi dengan lini manajemen. Manajemen lini akan berbagi tanggung jawab untuk seluruh program SDM. Staf organisasi berbagi tanggung jawab untuk perumusan kebijakan SDM dan administrasi program pada seluruh tingkatan organisasional.

FUNGSI-FUNGSI MSDM

Fungsi Perencanaan untuk kebutuhan SDM meliputi

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

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

Staffing sesuai dengan kebutuhan organisasi. langkah selanjutnya adalah mengisi formasi yang tersedia. Dalam tahapan pengisian staf ini terdapat dua kegiatan yang diperlukan, yaitu:

- a) Penarikan (rekrutmen) calon atau pelamar pekerjaan. Umumnya rekrutmen dan seleksi diadakan dengan memusatkan perhatian pada ketersediaan calon tenaga kerja baik yang ada di luar organisasi (eksternal) maupun dari dalam organisasi (internal).
- b) Pemilihan (seleksi) para calon atau pelamar yang dinilai paling memenuhi syarat.

Perbaikan kualitas pekerja dan lingkungan kerja. Saat ini pusat perhatian MSDM mengarah pada 3 kegiatan strategis, yaitu:

- a) Menentukan, merancang dan mengimplementasikan program pelatihan dan pengembangan SDM guna meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan
- b) Memperbaiki kualitas lingkungan kerja, khususnya melalui kualitas kehidupan kerja dan program-program perbaikan produktifitas
- c) Memperbaiki kondisi fisik kerja guna memaksimalkan kesehatan dan keselamatan pekerja

Salah satu *outcome* yang dapat diperoleh dari ketiga kegiatan strategis tersebut adalah peningkatan atau perbaikan kualitas fisik dan non-fisik lingkungan kerja.

Pencapaian efektifitas hubungan kerja terdapat tiga kegiatan utama, yaitu:

- a) Mengakui dan menaruh rasa hormat (respek) terhadap hak-hak pekerja
- b) Melakukan tawar-menawar (bargaining) dan menetapkan prosedur bagaimana keluhan pekerja disampaikan

c) Melakukan penelitian tentang kegiatan-kegiatan MSDM

Persoalan yang harus diatasi dalam ketiga kegiatan utama tersebut di atas sifatnya sangat kritis. Apabila organisasi tidak berhati-hati dalam menangani setiap persoalan berkaitan karyawan/pekerja terhadap yang dapat muncul kemudian.

Fokus MSDM terletak pada upaya mengelola SDM di dalam dinamika interaksi antara organisasi-pekerja yang acap memiliki kepentingan berbeda. Menurut Stoner (1995:4) MSDM meliputi penggunaan SDM secara produktif dalam mencapai tujuan organisasi dan pemuasan kebutuhan karyawan/pekerja secara individual. Stoner menambahkan bahwa karena berupaya mengintegrasikan kepentingan organisasi dan pekerjanya, maka MSDM lebih dari sekadar seperangkat kegiatan yang berkaitan dengan koordinasi SDM organisasi. MSDM adalah kontributor utama keberhasilan untuk sebuah organisasi. Oleh karena itu, jika MSDM tidak efektif maka akan menjadi hambatan utama dalam kepuasan karyawan/pekerja dan keberhasilan organisasi.

Sedangkan dalam pengertiannya sebagai kebijakan, MSDM dimaksudkan sebagai suatu sarana untuk memaksimalkan efektifitas suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Dalam konteks ini oleh Guest dalam Priyono MSDM didefinisikan: *Human resource management (HRM) comprises a set of policies designed to maximise organizational integration, employee commitment, flexibility and quality of work.* Menurut Guest, kebijakan yang diambil organisasi dalam mengelola SDM-nya diarahkan pada penyatuan elemen-elemen organisasional, komitmen pekerja,

kelenturan organisasi dalam beroperasi serta pencapaian kualitas hasil kerja secara maksimal.

Merujuk pada pengertian tersebut, ukuran efektifitas kebijakan MSDM yang dibuat dalam berbagai bentuknya dapat diukur pada seberapa jauh organisasi mencapai kesatuan gerak seluruh unit organisasi, seberapa besar komitmen pekerja terhadap pekerjaan dan organisasinya, sampai sejauh mana organisasi toleran dengan perubahan sehingga mampu membuat keputusan dengan cepat dan mengambil langkah dengan tepat, serta seberapa tinggi tingkat kualitas `output' yang dihasilkan organisasi. Di dalam organisasi, peran dan fungsi SDM harus diselaraskan dengan elemen-elemen sumberdaya lainnya. Karenanya dalam membuat kebijakan, organisasi akan memusatkan perhatiannya pada bagaimana sistem kerja disusun sedemikian rupa sehingga ada kesesuaian antara gerak SDM dengan sumberdaya lainnya. dengan merujuk pada pendapat ahli-ahli lainnya, Guest menyatakan kegiatan MSDM terdiri dari 4 proses generik yaitu: *Selection, Appraisal, Rewards, Development.*

Sebagai suatu kegiatan generik, seleksi akan diikuti dengan kegiatan lainnya misalnya berupa penempatan pada pekerjaan (*job placement*) yang segera disertai dengan kegiatan generik lainnya yaitu penilaian kinerja (*performance appraisal*) organisasi harus memiliki standar yang dapat dipakai sebagai ukuran dalam menentukan dan menilai apakah seorang pekerja memiliki kualitas kerja baik atau sebaliknya.

Kegiatan generik MSDM yang lainnya adalah pengembangan SDM (*human resource development*). Pengembangan SDM ini dapat berupa pendidikan, pelatihan serta program-program pengembangan SDM lainnya. Umumnya kegiatan pengembangan SDM diarahkan pada pencapaian penguasaan keahlian (*skills*), pengetahuan (*knowledge*) dan kemampuan (*ability*). Arah program pengembangan SDM diarahkan selaras dengan kebutuhan, perkembangan, dan kemajuan organisasi.

Peran Strategik Manajemen SDM

Perubahan teknologi yang sangat cepat, memaksa organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan usahanya. Perubahan tersebut telah menggeser fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yang selama ini hanya dianggap sebagai kegiatan administrasi, yang berkaitan dengan perekrutan pegawai staffing, coordinating yang dilakukan oleh bagian personalia saja. Saat ini manajemen SDM berubah dan fungsi spesialisasi yang berdiri sendiri menjadi fungsi yang terintegrasi dengan seluruh fungsi lainnya di dalam organisasi, untuk bersama-sama mencapai sasaran yang sudah ditetapkan serta memiliki fungsi perencanaan yang sangat strategik dalam organisasi, dengan kata lain fungsi SDM lama menjadi lebih bersifat strategik. Oleh karenanya Manajemen SDM mempunyai kewajiban untuk memahami perubahan lingkungan global yang semakin kompleks dan mengharuskan/menuntut organisasi mengantisipasi perubahan teknologi, dan memahami dimensi internasional yang mulai memberikan akibat informasi yang berkembang dengan sangat cepat. Perubahan paradigma dari

Manajemen SDM tersebut telah memberikan fokus yang berbeda dalam melaksanakan fungsinya di dalam organisasi. Ada kecenderungan untuk mengakui pentingnya SDM dalam organisasi dan pemusatan perhatian pada kontribusi fungsi SDM bagi keberhasilan pencapaian tujuan strategi organisasi. Hal ini dapat dilakukan organisasi dengan mengintegrasikan pembuatan keputusan strateginya dengan fungsi-fungsi SDM maka akan semakin besar kesempatan untuk memperoleh keberhasilan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Tingkat integrasi antara perencanaan strategis dengan fungsi-fungsi SDM terwujud dalam 4 (empat) macam hubungan :

- a) Hubungan Administrasi. Disini manajer puncak (top manager) dan manajer fungsional yang lainnya menganggap fungsi SDM relatif tidak penting dan memandang manusia bukan sebagai keterbatasan maupun aset perusahaan dalam pengambilan keputusan.
- b) Hubungan Satu Arah. Terdapat hubungan skuensial antara perencanaan strategis dengan fungsi-fungsi SDM. Fungsi SDM merancang program dan sistem untuk mendukung tujuan strategis perusahaan. Jadi SDM bereaksi terhadap inisiatif strategis tetapi tidak memiliki pengaruh, karena meskipun sudah dianggap penting namun belum dianggap sebagai mitra yang strategis.
- c) Hubungan Dua Arah. Ditandai dengan hubungan resiprokal yang saling ketergantungan antara perencanaan strategi dengan SDM. Fungsi SDM dipandang penting dan dapat dipercaya. SDM berperan dalam penentuan arah strategis organisasi dan sudah dijadikan mitra strategis.

d) Hubungan Integratif. Ditandai oleh hubungan yang dinamis dan interaktif antar fungsi-fungsi SDM dan perencanaan strategis. Di sini manajer SDM dipandang sebagai sebenar-benarnya mitra strategis dan dilibatkan dalam keputusan strategis.

Budaya keterbukaan dan partisipatif sering digunakan untuk meningkatkan moral dan kepuasan karyawan. Secara psikologis, keterlibatan karyawan merupakan salah satu wujud dari komitmen organisasi yang berperanserta dalam menghadapi masalah-masalah organisasi dengan memberikan saran-saran inovatif dan upaya-upaya produktif yang belum biasa dilakukan oleh organisasi. Kepuasan kerja adalah respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Definisi tersebut berarti bahwa kepuasan kerja bukanlah merupakan suatu konsep umum, dengan kata lain, seseorang dapat relatif puas dengan satu aspek dari pekerjaannya, sedangkan bagi pekerja lain, lebih puas dengan aspek yang lain.

Secara umum, partisipasi pekerja yang lebih besar mempunyai dampak langsung dan segera atas moral pekerja. Pekerja akan lebih besar minatnya pada pekerjaan dan organisasi. Mereka cenderung untuk menerima, dan kadang-kadang memprakarsai perubahan, tidak hanya mereka memahami keperluan perubahan, tetapi juga karena mereka lebih terjamin sebagai akibat pemahaman tentang perubahan. Hasil penelitian menunjukkan, bahwa komitmen organisasi yang lemah, yang diwujudkan dalam bentuk partisipasi yang rendah, dapat mengurangi efektivitas organisasi. *“Research evidence indicates that the absence of commitment can*

reduce organizational effectiveness". (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1997:186).

Menurut Noe, **et al.** Jika seorang pekerja tidak puas terhadap organisasi secara keseluruhan, komitmen organisasi seseorang mungkin rendah. "*When an employee is dissatisfied with the organization as a whole, the persons organizational commitment may be low*". (Noe, et al., 2004:324). Pekerja dengan komitmen organisasi yang tinggi akan tetap membantu organisasi pada saat organisasi menghadapi kesulitan, sedangkan pekerja yang komitmennya rendah akan bekerja tanpa adanya motivasi, ataupun pada perusahaan swasta karyawan meninggalkan organisasi untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Pekerja dengan komitmen rendah mempunyai maksud kuat untuk meninggalkan organisasi, seperti halnya pekerja dengan keterlibatan yang rendah pada pekerjaan, sulit untuk dimotivasi. Selain itu juga, rendahnya komitmen terhadap organisasi, dapat diwujudkan pada tingginya stress para pekerja, biaya asuransi yang lebih tinggi dan lebih banyak tuntutan-tuntutan hukum. Konsekuensi dari ketidak-puasan kerja tersebut, langsung ataupun tidak langsung akan menambah biaya organisasi. "*Which can mean higher job stress, higher insurance Costs, and more lawsuits. All of these consequences of dissatisfaction, either directly or indirectly, are costly to organizations*". (Bateman & Snell, 1996:398).

KEBIJAKAN PENGELOLAAN SDM DI PEMERINTAH INDONESIA

Secara umum kebijakan yang mengatur tentang SDM aparatur tertuang dalam Undang-undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Untuk melaksanakan undang-undang ini masih diperlukan 19 Peraturan Pemerintah, 4 Peraturan Presiden, 1 Peraturan Menteri. Pemenuhan peraturan-peraturan tersebut membutuhkan waktu yang cukup lama, selama peraturan perundangan yang baru belum ada, peraturan lama masih bisa dipakai sepanjang tidak bertentangan dengan undang-undang tersebut. Sebagaimana tercantum dalam pasal Pasal 139 undang-undang ASN ini menyebutkan bahwa: Pada saat Undang-Undang ini mulai berlaku, semua peraturan perundang-undangan yang merupakan peraturan pelaksanaan dari Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok- Pokok Kepegawaian (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1974 Nomor 55, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3041) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 169, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3890) dinyatakan masih tetap berlaku sepanjang tidak bertentangan dan belum diganti berdasarkan Undang-Undang ini.

Kebijakan pengelolaan aparatur disusun untuk mewujudkan aparatur sipil negara yang memiliki integritas,

profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Untuk mewujudkan aparatur sipil negara sebagai bagian dari reformasi birokrasi, perlu ditetapkan aparatur sipil negara sebagai profesi yang memiliki kewajiban mengelola dan mengembangkan dirinya dan wajib mempertanggungjawabkan kinerjanya dan menerapkan prinsip merit dalam pelaksanaan manajemen aparatur sipil negara. Hal ini dilakukan mengingat bahwa pelaksanaan manajemen aparatur sipil negara belum berdasarkan pada perbandingan antara kompetensi dan kualifikasi yang diperlukan oleh jabatan dengan kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki calon dalam rekrutmen, pengangkatan, penempatan, dan promosi pada jabatan sejalan dengan tata kelola pemerintahan yang baik.

LINGKUP MSDM DALAM REGULASI PEMERINTAH

Bila ditinjau dari ruang lingkupnya maka MSDM lebih bersifat makro, MSDM mempersoalkan hal-hal yang berkaitan dengan pembinaan, penggunaan dan perlindungan sumber daya manusia yang bekerja pada sektor modern atau yang terikat hubungan kerja, seperti sumber daya manusia yang bekerja di perusahaan-perusahaan, di sektor pemerintah dan sektor publik lainnya, serta mempersoalkan hal-hal yang berkaitan dengan sumber daya manusia yang bekerja sendiri atau yang tidak terikat hubungan kerja seperti sumber daya manusia

yang bekerja pada sektor informal. Manajemen SDM mempersoalkan hal-hal yang berkaitan dengan sumber daya manusia yang bekerja di sektor formal, mulai dari analisis jabatan, rekrutmen sumber daya manusia, seleksi sumber daya manusia, penempatan, penilaian prestasi kerja, promosi dan mutasi, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, serta pelepasan kembali sumber daya manusia (Pemutusan Hubungan Kerja /PHK) kepada masyarakat dalam keadaan yang sebaik-baiknya.

Secara tegas dalam undang-undang ASN khususnya pada pasal 55 disebutkan bahwa ruang lingkup dari manajemen aparatur meliputi:

- a. penyusunan dan penetapan kebutuhan;
- b. pengadaan;
- c. pangkat dan jabatan;
- d. pengembangan karier;
- e. pola karier;
- f. promosi;
- g. mutasi;
- h. penilaian kinerja;
- i. penggajian dan tunjangan;
- j. penghargaan;
- k. disiplin;
- l. pemberhentian;

- m. jaminan pensiun dan jaminan hari tua; dan
- n. perlindungan.

JENIS, STATUS DAN KEDUDUKAN

Ada beberapa hal yang baru dalam pengaturan mengenai jenis, status dan kedudukan dari pegawai. Jenis pegawai ASN terdiri dari dua yaitu pegawai negeri sipil (PNS) dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK). PNS merupakan Pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai tetap oleh Pejabat Pembina Kepegawaian dan memiliki nomor induk pegawai secara nasional, sedangkan PPPK merupakan Pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai dengan perjanjian kerja oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan kebutuhan Instansi Pemerintah dan ketentuan Undang-Undang ini. Pegawai ASN berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas melaksanakan kebijakan yang ditetapkan oleh pimpinan Instansi Pemerintah dan harus bebas dari pengaruh dan intervensi semua golongan dan partai politik. Selengkapnya dapat dilihat pada matrik berikut:

GAMBAR 3.1. JENIS, STATUS & KEDUDUKAN ASN

JENIS	STATUS	KEDUDUKAN
<p>PNS Pasal 1 butir 3 & Pasal 7</p>	<ol style="list-style-type: none"> Berstatus pegawai tetap dan Memiliki NIP secara Nasional; Menduduki jabatan pemerintahan 	<ul style="list-style-type: none"> Berkedudukan sebagai unsur aparatur negara Melaksanakan kebijakan yang ditetapkan oleh pimpinan Harus bebas dari pengaruh/Intervensi golongan & partai politik
<p>PPPK Pasal 1 butir 4 & Pasal 7</p>	<ol style="list-style-type: none"> Diangkat dengan perjanjian kerja sesuai kebutuhan Instansi dan ketentuan UU Melaksanakan tugas pemerintah 	

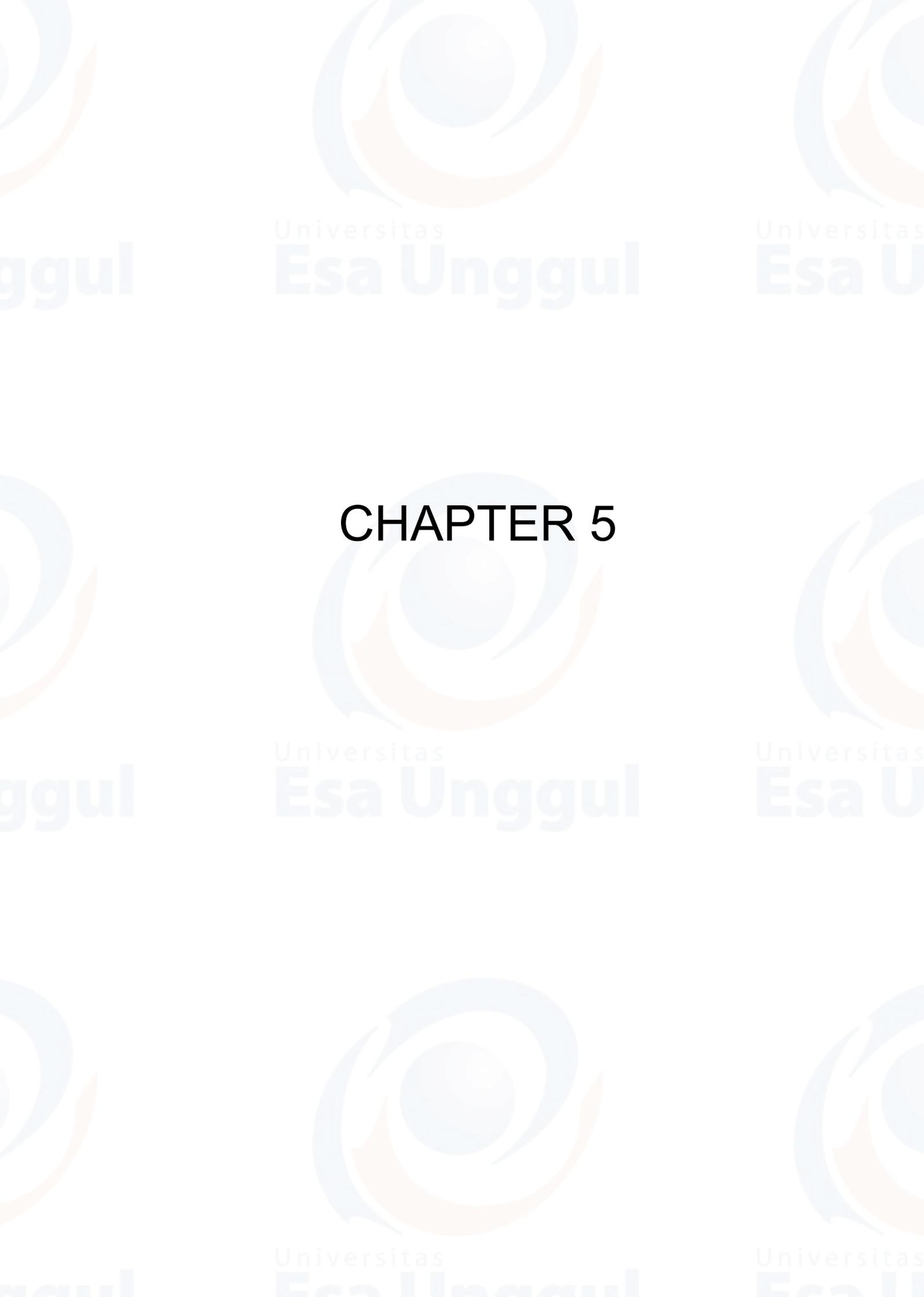
Source: Manajemen SDM di Pemerintahan (Zaenuri M, 2015).

REFERENCES

- Armstrong M (13th ed, 2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Limited. E-ISBN 978 0 7494 6965 8
- Armstrong M (10th ed, 2010). *A Handbook of HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE*. Kogan Page Limited. ISBN 0-7494-4631-5
- Bukit B, Malusa T, Rahmat Ab. 2017. *PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA*. Zahir Publishing, Yogyakarta. ISBN: 978-602-61253-3-0
- LEMBARAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA No.6, 2014. UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 5 TAHUN 2014 TENTANG APARATUR SIPIL NEGARA
- PERATURAN PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA NOMOR 17 TAHUN 2020 TENTANG PERUBAHAN ATAS PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 11 TAHUN 2017 TENTANG MANAJEMEN PEGAWAI NEGERI SIPIL
- Priyono. 2010. *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. Zifatama Publisher, Sidoarjo. ISBN : 978-602-6930-16-3
- Suwatno dan Priansa D J (Edisi ke enam, 2018). *MANAJEMEN SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Penerbit Alfabeta Bandung. ISBN : 978-602-8800-67-9
- Stephen Robin (....). *Organizational Behavior*.
- Taufiqurokhman, Evi S, (2018). *Teori Dan Perkembangan Manajemen Pelayanan Publik*. UMJ PRESS, Tangerang

Zaenuri M, (2015). Manajemen SDM di Pemerintahan. LP3M
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.





CHAPTER 5



Deskripsi Singkat

Sumberdaya manusia bagi suatu organisasi merupakan aset yang sangat penting dalam menopang pengembangan maupun gerak maju organisasi. Karena merupakan aset maka SDM harus dikembangkan melalui berbagai metode atau pengembangan karir dalam bekerja. Salah satu cara untuk mengembangkan pegawai adalah melalui pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan diberi kesempatan promosi untuk menunjang karirnya. Pada bagian ini akan dijelaskan tentang pelatihan dan pengembangan pegawai untuk menunjang keberhasilan tujuan organisasi.

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Pelatihan (*training*) adalah proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir sehingga tenaga kerja non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu. Kalau menurut Undang-undang No. 13 Tahun 2003, pelatihan adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat ketrampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan. Pelatihan adalah pengajaran atau pemberian pengalaman kepada seseorang untuk mengembangkan tingkah laku (pengetahuan, skill, sikap) agar mencapai sesuatu yang diinginkan. Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar. Pelatihan lebih terarah pada peningkatan kemampuan dan keahlian SDM organisasi yang berkaitan dengan jabatan atau fungsi yang menjadi tanggung jawab individu yang bersangkutan saat ini (*current job oriented*). Sasaran yang ingin dicapai dan suatu program pelatihan adalah peningkatan kinerja individu dalam jabatan atau fungsi saat ini.

Pengembangan (*development*) diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi dalam perusahaan, organisasi, lembaga atau instansi pendidikan. Pengembangan cenderung lebih bersifat formal, menyangkut antisipasi kemampuan dan keahlian individu yang harus dipersiapkan bagi kepentingan jabatan yang akan datang.

Sasaran dan program pengembangan menyangkut aspek yang lebih luas yaitu peningkatan kemampuan individu untuk mengantisipasi perubahan yang mungkin terjadi tanpa direncanakan (*unplanned change*) atau perubahan yang direncanakan (*planned change*). (Syafaruddin:2001:217).

Dari pengertian tersebut di atas menunjukkan bahwa fokus pengembangan karir adalah peningkatan kemampuan mental tenaga kerja. Pengembangan lebih difokuskan pada peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia (*human relation*) bagi manajemen tingkat atas dan manajemen tingkat menengah sedangkan pelatihan dimaksudkan untuk pegawai pada tingkat bawah (pelaksana).

Menurut (Hani Handoko:2001:104) pengertian latihan dan pengembangan adalah berbeda. Latihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Yaitu latihan menyiapkan para karyawan (tenaga kerja) untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Sedangkan pengembangan (*Development*) mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian. Pelatihan dan pengembangan dapat didefinisikan sebagai usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai. Selanjutnya mariot Tua menambahkan pelatihan dan pengembangan merupakan dua konsep yang sama, yaitu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan. Tetapi, dilihat dari tujuannya, umumnya kedua konsep tersebut dapat dibedakan. Pelatihan lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk melakukan

pekerjaan yang spesifik pada saat ini, dan pengembangan lebih ditekankan pada peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang.

TUJUAN DAN MANFAAT PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Tujuan diselenggarakan pelatihan dan pengembangan diarahkan untuk membekali, meningkatkan, dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan, produktivitas dan kesejahteraan. Adapun tujuannya sebagai berikut :

1. Meningkatkan produktivitas.
2. Meningkatkan mutu tenaga kerja
3. Meningkatkan ketepatan dalam perencanaan SDM
4. Meningkatkan semangat kerja: Suatu rangkaian reaksi positif dapat dihasilkan dari program pelatihan perusahaan yang direncanakan dengan baik.
5. Menarik dan menahan tenaga kerja yang baik:
6. Menjaga kesehatan dan keselamatan kerja:
7. Menunjang pertumbuhan pribadi (personal growth).

Pelatihan mempunyai andil besar dalam menentukan efektifitas dan efisiensi organisasi. Beberapa manfaat nyata dari program pelatihan dan pengembangan adalah:

Manfaat Umum

- a. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas
- b. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima
- c. Membentuk sikap, loyalitas, dan kerjasama yang lebih menguntungkan.
- d. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumberdaya manusia

- e. Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja.
- f. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

Manfaat Bagi Perusahaan

- a. Mengarahkan kemampuan dan atau lebih bersikap positif terhadap orientasi pada keuntungan
- b. Memperbaiki pengetahuan dan keterampilan pada semua tingkat organisasi
- c. Membantu orang mengidentifikasi tujuan organisasi
- d. Membantu menciptakan citra perusahaan yang lebih baik
- e. Memperbaiki hubungan antara atasan dan bawahan

Manfaat bagi individual

- a. Membantu individu dalam mengambil keputusan yang lebih baik dan pemecahan masalah yang efektif.
- b. Melalui pelatihan dan pengembangan, perubah motivasi dari pengakuan, prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab, dan kemajuan diinternalisasikan dan dilaksanakan.
- c. Membantu dalam mendorong dan mencapai pengembangan dan kepercayaan diri.
- d. Membantu seseorang dalam mengatasi stress, tensi, kekecewaan dan konflik.
- e. Menyediakan informasi untuk memperbaiki pengetahuan kepemimpinan, keterampilan berkomunikasi dan sikap.

Manfaat untuk Personal, Hubungan Manusia dan Pelaksanaan Kebijakan

- a. Memperbaiki komunikasi antara kelompok dan individual

- b. Membantu dalam orientasi untuk karyawan baru dan mendapatkan pekerjaan baru melalui pengalihan atau promosi
- c. Menyediakan informasi tentang kesempatan yang sama dan kegiatan yang disepakati
- d. Memperbaiki keterampilan hubungan lintas personal
- e. Memperbaiki kebijakan, aturan dan regulasi organisasi yang dapat dilaksanakan

Terdapat banyak pendekatan untuk pelatihan. Menurut Simamora dalam Syafri W & Alwi (2014) ada lima jenis-jenis pelatihan yang dapat diselenggarakan:

1. Pelatihan Keahlian (*skills training*)
2. Pelatihan Ulang (*retraining*)
3. Pelatihan Lintas Fungsional (*cross functional training*)
4. Pelatihan Tim
5. Pelatihan Kreatifitas (*creativity training*)

Program-program pelatihan dan pengembangan dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran, serta memperbaiki kepuasan kerja. Ada dua kategori pokok program pelatihan dan pengembangan manajemen. (Decenzo & Robbins: 1999: 230) yaitu: 1) Metode praktis (*on the job training*) dan 2) Teknik-teknik presentasi informasi dan metode-metode simulasi (*off the job training*). Masing-masing kategori mempunyai sasaran pengajaran sikap konsep atau pengetahuan dan/atau keterampilan utama yang berbeda. Dalam pemilihan teknik tertentu untuk digunakan pada program

pelatihan dan pengembangan, ada beberapa *trade offs*. Ini berarti tidak ada satu teknik yang selalu baik: metode tergantung pada sejauh mana suatu teknik memenuhi faktor-faktor berikut:

1. Efektivitas biaya.
2. Isi program yang dikehendaki
3. Kelayakan fasilitas-fasilitas
4. Preferensi dan kemampuan peserta
5. Preferensi dan kemampuan instruktur atau pelatih
6. Prinsip-prinsip belajar

PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI

Pengembangan karir dan pemanfaatan sumber daya manusia merupakan kebutuhan organisasi karena pegawai merupakan aset yang paling berharga. Pengembangan karir mempunyai kaitan erat dengan pengembangan sumber daya manusia. Di mana dalam pengembangan karir mengarah pada perbaikan dan peningkatan pribadi yang diusahakan oleh individu maupun organisasi untuk memilih tujuan dan jalur karir untuk mencapai tujuan tersebut. Pengembangan karir tidak hanya mengacu pada peraturan tetapi juga pada kemampuan individu maupun kemampuan organisasi untuk mengembangkan karir pegawainya. Pegawai cenderung lebih terbuka luas untuk lebih maju dan mengembangkan diri (mempelajari bidang lain) untuk mempersiapkan diri apabila sewaktu-waktu menempati posisi ke

bidang yang berbeda. Di samping itu pegawai akan merasa siap menempati posisi baru.

Pengembangan karir merupakan upaya pribadi seorang pegawai untuk mencapai suatu rencana karir. Pengembangan karir sangat diharapkan oleh setiap pegawai, karena dengan pengembangan ini akan mendapat hak-hak yang lebih baik dari apa yang diperoleh sebelumnya baik material maupun non material misalnya, kenaikan pendapatan, perbaikan fasilitas dan sebagainya. Sedangkan hak-hak yang tidak bersifat material misalnya status sosial, perasaan bangga dan sebagainya. Dalam praktek pengembangan karir lebih merupakan suatu pelaksanaan rencana karir seperti yang diungkapkan oleh Handoko (2001) bahwa pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Pengembangan karir merupakan salah satu tugas manajemen Sumber Daya Manusia (SDM). Setiap manajer harus memiliki sistem manajerial dalam mengelola pegawai, salah satunya sistem pengembangan karir karyawan. Semakin bagus sistem pengembangan karir pegawai di dalam organisasi, semakin mudah bagi karyawan untuk merencanakan pengembangan karirnya.

Peran Pengembangan Karir

Dalam proses pengembangan karir individu (karyawan) dalam organisasi, ada 3 hubungan saling terkait antara individu, manajer, maupun organisasi. Ketiga-tiganya memiliki peran masing-masing. Gary Dessler menjelaskan peran ketiganya dalam pengembangan karir, karena pengembangan karir seorang individu sangat terpengaruh dan saling mendukung dalam pengembangan karir, yaitu a) peran Individu itu sendiri, b)

Peran Manajer/pimpinan, c) peran organisasi (dalam hal ini berkaitan komunikasi misi, kebijakan, dan prosedur).

KETENTUAN PENGATURAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARIR

Pengaturan tentang pengembangan karir pegawai menurut Undangundang Nomor 5 tahun 2004 tentang Aparatur Sipil Negara diatur pada pasal 69 sampai dengan pasal 73. Pengembangan karier PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan Instansi Pemerintah. Kompetensi meliputi:

- a. Kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis
- b. kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan
- c. kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Disamping berdasarkan pada kompetensi, pengembangan karier PNS dilakukan dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas. Integritas diukur dari kejujuran, kepatuhan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan, kemampuan bekerja sama, dan pengabdian kepada masyarakat, bangsa dan negara. Moralitas diukur dari penerapan dan pengamalan nilai etika agama, budaya, dan sosial kemasyarakatan. Setiap Pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengem bangkan

kompetensi. Pengembangan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus, dan penataran. Pengembangan kompetensi harus dievaluasi oleh Pejabat yang Berwenang dan digunakan sebagai salah satu dasar dalam pengangkatan jabatan dan pengembangan karier. Dalam mengembangkan kompetensi, Instansi Pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi tahunan yang tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan instansi masing-masing. Dalam mengembangkan kompetensi, PNS diberikan kesempatan untuk melakukan praktik kerja di instansi lain di pusat dan daerah dalam waktu paling lama 1 (satu) tahun dan pelaksanaannya dikoordinasikan oleh LAN dan BKN. Selain itu pengembangan kompetensi dapat dilakukan melalui pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta dalam waktu paling lama 1 (satu) tahun dan pelaksanaannya dikoordinasikan oleh LAN dan BKN.

Promosi PNS dilakukan berdasarkan perbandingan objektif antara kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dibutuhkan oleh jabatan, penilaian atas prestasi kerja, kepemimpinan, kerja sama, kreativitas, dan pertimbangan dari tim penilai kinerja PNS pada Instansi Pemerintah, tanpa membedakan jender, suku, agama, ras, dan golongan. Setiap PNS yang memenuhi syarat mempunyai hak yang sama untuk dipromosikan ke jenjang jabatan yang lebih tinggi. Promosi Pejabat Administrasi dan Pejabat Fungsional PNS dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian setelah mendapat pertimbangan tim penilai kinerja PNS pada Instansi Pemerintah. Tim penilai kinerja PNS dibentuk oleh Pejabat yang berwenang.

Untuk pengaturan soal mutasi, setiap PNS dapat dimutasi tugas dan/ atau lokasi dalam 1 (satu) Instansi Pusat, antar-Instansi Pusat, 1 (satu) Instansi Daerah, antar-Instansi Daerah, antar-Instansi Pusat dan Instansi Daerah, dan ke perwakilan Negara Kesatuan Republik Indonesia di luar negeri. Mutasi PNS dalam satu Instansi Pusat atau Instansi Daerah dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian. Mutasi PNS antar kabupaten/kota dalam satu provinsi ditetapkan oleh gubernur setelah memperoleh pertimbangan kepala BKN. Mutasi PNS antarkabupaten/ kota antarprovinsi, dan antar provinsi ditetapkan oleh menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan dalam negeri setelah memperoleh pertimbangan kepala BKN. Mutasi PNS provinsi/kabupaten/ kota ke Instansi Pusat atau sebaliknya, ditetapkan oleh kepala BKN. Mutasi PNS antar-Instansi Pusat ditetapkan oleh kepala BKN. Mutasi PNS dilakukan dengan memperhatikan prinsip larangan konflik kepentingan. Pembiayaan sebagai dampak dilakukannya mutasi PNS dibebankan pada anggaran pendapatan dan belanja negara untuk Instansi Pusat dan anggaran pendapatan dan belanja daerah untuk Instansi Daerah.

Ketentuan lebih lanjut mengenai pengembangan karier, pengembangan kompetensi, pola karier, promosi, dan mutasi akan diatur dalam Peraturan Pemerintah. Mengingat bahwa peraturan pemerintah untuk mengatur hal tersebut belum diterbitkan maka ketentuan lama masih bisa dipakai sepanjang tidak berentangan dengan undang-undang ini. Ketentuan tentang pengembangan karir yang berbasis pada kompetensi diperlukan pelatihan dan pengembangan yang baik. Untuk itu pemerintah melalui Kementerian Dalam Negeri telah menyusun peraturan untuk pengembangan berbasis kompetensi. Untuk

membentuk sosok SDM aparatur memang memerlukan waktu dan proses serta upaya yang tidak boleh berhenti. Perubahan yang segera dapat dilakukan adalah peningkatan kemampuan atau kompetensi aparatur melalui pendidikan dan pelatihan melalui kebijakan penarapan sistem pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi yang pedomannya tertuang dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri RI Nomor 2 Tahun 2013 tentang Pedoman Pengembangan Sistem Pendidikan Dan Pelatihan Berbasis Kompetensi Di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri Dan Pemerintahan Daerah. Dengan Sistem Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi yang diharapkan berdampak baik terhadap pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur di Lingkungan Kementerian dan Pemerintah Daerah.

Dalam Undang-undang RI Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian pada pasal 3 ayat 1 undang-undang tersebut menyatakan bahwa Pegawai Negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan, dan pembangunan. Itu artinya bahwa Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai aparatur negara mau tidak mau harus mereformasi dirinya atau setidaknya melakukan peningkatan kompetensi demi kepentingan negara.

Kebijakan pemerintah dalam peningkatan Kompetensi PNS sebagai aparatur negara di antaranya melalui Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) sebagaimana amanah Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, di mana pada Bab II pasal 2 menyatakan bahwa Diklat bertujuan meningkatkan pengetahuan,

keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi; menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa; memantapkan dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat; menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Di samping itu dalam rangka meningkatkan kualitas penyelenggaraan pemerintah di mana diperlukan aparatur yang kompeten dan profesional maka lahir Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia nomor 2 Tahun 2013 tentang Pedoman Pengembangan Sistem Pendidikan Dan Pelatihan Berbasis Kompetensi Di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri Dan Pemerintahan Daerah.

Pada pasal 3 Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia tersebut menyatakan bahwa penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bagi aparatur dilaksanakan melalui Sistem Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi. Sistem tersebut meliputi: Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia Pemerintahan Dalam Negeri; Standar Kompetensi Kerja Khusus Aparatur Pemerintahan Dalam Negeri; Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi; dan Uji Kompetensi dan Sertifikasi Berbasis Kompetensi.

Dalam rangka sinergitas implementasi Kebijakan Sistem Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi dengan perencanaan pembangunan tahunan antar pusat dan daerah serta antar daerah, maka lahir pula Peraturan Menteri Dalam

Negeri Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan, Pengendalian Dan Evaluasi Rencana Kerja Pembangunan Daerah Tahun 2014. Dengan adanya sinergitas kebijakan maka manajemen Pegawai Negeri Sipil sebagai aparatur negara dalam upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan profesionalisme penyelenggaraan tugas dapat terpenuhi.

Pemerintah Daerah yang juga merupakan organisasi pelayanan publik yang juga mengedepankan faktor sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasinya. Hal ini mungkin dapat dilihat dari visi dan misi di setiap Pemerintah daerah. Badan Kepegawaian Daerah merupakan unit pelaksana teknis yang membantu Gubernur/Bupati/Walikota untuk melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kepegawaian. BKD dalam hubungannya dengan pengembangan sumber daya aparatur adalah melaksanakan administrasi perencanaan dan pengembangan karir PNS yang tepat berdasarkan kompetensi sesuai ketentuan, dengan tujuan dan sasaran berikut:

- * Mewujudkan pengadaan CPNS sesuai kebutuhan organisasi;
- * Meningkatkan sistem rekrutmen pengembangan karir PNS;
- * Mewujudkan PNS yang memiliki kompetensi dalam menduduki jabatan;
- * Menciptakan SDM Aparatur yang berkualitas, dsb.

Program Pengembangan SDM Aparatur melalui Pendidikan dan Pelatihan terkait Pemerintah Provinsi, Kabupaten/ Kota

sebagaimana grand desain reformasi Diklat Aparatur ke depan baik di lingkungan Kementerian Dalam Negeri maupun Pemerintah Daerah ekspektasinya adalah terciptanya SDM aparatur yang memiliki kompetensi teknis fungsional.

Sistem Diklat berbasis kompetensi bertujuan meningkatkan kompetensi peserta diklat sesuai jenis dan jenjang diklat yang diikuti sehingga mereka mampu dan terampil mengaktualisasikan kompetensi jabatan dalam pekerjaannya. Karakteristik kompetensi dapat digolongkan dalam 5 tipe:

- * Motivasi,
- * Sifat/watak (peka terhadap situasi),
- * Konsep diri; nilai-nilai/citra diri yg dimiliki,
- * Pengetahuan.

PERTANYAAN UNTUK DISKUSI

1. Apa yang dimaksud dengan pelatihan dan pengembangan pegawai? dan apa perbedaan diantara keduanya?
2. Apa tujuan dan mafaat dilakukan pelatihan dan pengembangan dalam suatu organisasi yang ingin selalu berubah?
3. Sebutkan dan jelaskan mengenai tahap-tahap dalam pelatihan?
4. ebutkan dan jelaskan tahap-tahap pengembangan karir pegawai?
5. Apa yang menjadi faktor-aktor yang berpengaruh terhadap pengembangan karir?

REFERENCES

Armstrong M (13th ed, 2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Limited. E-ISBN 978 0 7494 6965 8

Armstrong M (10th ed, 2010). *A Handbook of HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE*. Kogan Page Limited. ISBN 0-7494-4631-5

Bukit B, Malusa T, Rahmat Ab. 2017. *PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA*. Zahir Publishing, Yogyakarta. ISBN: 978-602-61253-3-0

LEMBARAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA No.6, 2014. UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 5 TAHUN 2014 TENTANG APARATUR SIPIL NEGARA

PERATURAN PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA NOMOR 17 TAHUN 2020 TENTANG PERUBAHAN ATAS PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 11 TAHUN 2017 TENTANG MANAJEMEN PEGAWAI NEGERI SIPIL

Priyono. 2010. *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. Zifatama Publisher, Sidoarjo. ISBN : 978-602-6930-16-3

Suwatno dan Priansa D J (Edisi ke enam, 2018). *MANAJEMEN SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Penerbit Alfabeta Bandung. ISBN : 978-602-8800-67-9

Stephen Robin (...). *Organizational Behavior*.

Syafri W & Alwi. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik*. Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN) Press. Jatinangor. ISBN 978-602-70587-1-2

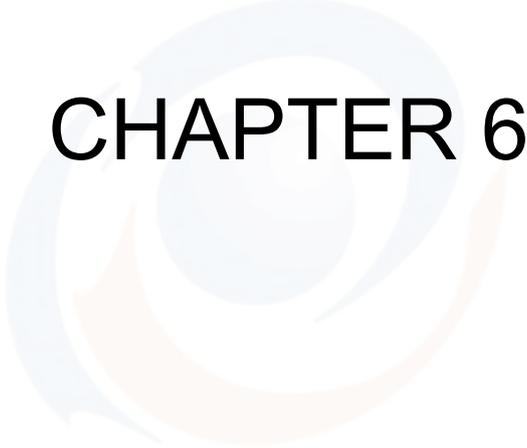
Taufiqurokhan, Evi S, (2018). Teori Dan Perkembangan Manajemen Pelayanan Publik. UMJ PRESS, Tangerang

Zaenuri M, (2015). Manajemen SDM di Pemerintahan. LP3M Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.



MANAJEMEN SDM D PEMERINTAHAN.pdf

Universitas
Universitas
Esa Unggul



CHAPTER 6



Deskripsi Singkat

Dalam perencanaan SDM, kegiatan melakukan analisis jabatan dan analisis beban kerja merupakan langkah yang penting untuk memastikan bahwa pegawai yang direkrut memenuhi kebutuhan yang diinginkan oleh organisasi. Dengan analisis jabatan diharapkan akan tersedia pegawai yang mempunyai tugas pokok sesuai dengan kompetensi yang dipunyai, demikian juga dengan melalui analisis beban kerja akan diperoleh pegawai yang beban kerjanya sesuai dengan kemampuan maupun kualifikasinya dalam melaksanakan tugasnya. Pada bab ini akan dibahas mengenai konsep analisis jabatan dan beban kerja, teknik implementasi analisis jabatan dan beban kerja, dan pedoman yang telah ditetapkan oleh pemerintah.

KONSEP ANALISIS JABATAN

Bagi organisasi yang ingin tetap kompetitif, harus secara akurat mengidentifikasi dan meramalkan kebutuhan sumber daya manusianya. Mereka harus menilai tren masa lalu, mengevaluasi situasi mereka saat ini dan memproyeksikan sumber daya manusia mereka harus memenuhi persyaratan rencana strategis mereka. Sebelum keputusan dapat dibuat tentang rekrutmen dan kebutuhan pembangunan, rencana kompensasi, pelatihan dan tujuan pengembangan karir, sistem manajemen kinerja dan desain pekerjaan; maka data harus dikumpulkan dan dianalisis. Teknik yang digunakan untuk memperoleh data yang diperlukan untuk membuat keputusan yang tepat disebut analisis jabatan. Sebuah analisis jabatan adalah suatu proses sistematis dalam mengumpulkan data untuk menentukan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan karakteristik lain (*Knowledge, Skill, Ability, Other Characteristics/ KSAOCs*) yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses dan membuat penilaian tentang sifat pekerjaan tertentu. Analisis ini mengidentifikasi kegiatan pekerjaan itu, perilaku, tugas dan standar kinerja, konteks di mana pekerjaan dilakukan dan kebutuhan pribadi yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan; seperti antara lain kepribadian, minat, karakteristik fisik, bakat dan pengetahuan yang berhubungan dengan pekerjaan dan keterampilan. Setiap posisi juga dianalisis dalam hal hubungannya dengan posisi lain dalam organisasi.

Analisis jabatan juga menyediakan dasar bagi sebagian besar kegiatan

manajemen SDM (Pynes, 2009: 150-151), antara lain dalam bidang:

*Pertama, **Perekrutan dan seleksi.*** Analisis jabatan mengidentifikasi KSAOCs dibutuhkan untuk setiap posisi. Ini mengidentifikasi pendidikan minimal, sertifikasi atau persyaratan perizinan. Hal ini juga mengidentifikasi tugas-tugas penting dan tanggung jawab pekerjaan. Informasi ini mengidentifikasi keterampilan orang-orang yang direkrut agen dan pegawai. Sebuah analisis pekerjaan sangat penting ketika sebuah organisasi menggunakan pemeriksaan pra-kerja untuk seleksi dan promosi. Pengujian harus berhubungan dengan pekerjaan, pengetahuan, keterampilan, kemampuan, variabel kepribadian, dan konstruksi yang akan diuji perlu diidentifikasi melalui analisis pekerjaan yang *up-to-date*. Sebuah organisasi tidak tahu apa pengetahuan, keterampilan dan kemampuan untuk menguji kecuali tahu apa kompetensi yang diperlukan untuk kinerja yang sukses.

*Kedua, **Mengembangkan sistem kompensasi.*** Kompensasi biasanya berkaitan dengan persyaratan pekerjaan, seperti pendidikan, keterampilan dan pengalaman yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan, dan apakah karyawan tersebut bekerja dalam kondisi berbahaya. Sebuah analisis pekerjaan menyediakan prosedur standar untuk menentukan sistematis gaji dan tunjangan lainnya di seluruh organisasi. Ini menyediakan semua karyawan dengan dasar untuk mendapatkan pemahaman umum dari nilai-nilai dari setiap pekerjaan, hubungannya dengan pekerjaan lain, dan persyaratan yang diperlukan untuk melakukan itu.

*Ketiga, **Perencanaan sumber daya manusia.*** Pengembangan karir dan Pelatihan. Informasi analisis jabatan dapat membantu mendesain pelatihan dan program pengembangan karir dengan

mengidentifikasi keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan yang berbeda. Mengidentifikasi pengetahuan, keterampilan dan persyaratan tanggung jawab setiap pekerjaan memungkinkan untuk melatih dan mengembangkan karyawan untuk kesempatan promosi. Informasi yang tersedia membantu semua karyawan memahami promosi dan kebutuhan transfer dan mengenali peluang karir.

*Keempat, **Evaluasi kinerja.*** Standar kinerja harus berasal dari apa yang benar-benar melakukan karyawan pada pekerjaan. Sebuah analisis jabatan mengidentifikasi tugas dan tanggung jawab bahwa karyawan melaksanakan dalam perjalanan pekerjaan mereka. Area akuntabilitas dapat diidentifikasi dari standar evaluasi yang dikembangkan.

*Kelima, **Manajemen Risiko.*** Sebuah analisis pekerjaan dapat digunakan untuk mengidentifikasi bahaya pekerjaan seperti terpapar bahan yang mudah terbakar atau mesin yang rumit. Manajer publik harus menggunakan informasi ini untuk mengembangkan program pelatihan untuk mengingatkan karyawan untuk kemungkinan bahaya. Dalam hal ini termasuk dalam program kesehatan dan keselamatan kerja (K3).

*Keenam, **Desain Pekerjaan.*** Pekerjaan yang disusun di sekitar serangkaian aktivitas kerja yang dirancang untuk memungkinkan organisasi untuk melaksanakan misinya. Perubahan eksternal dan internal, bagaimanapun, sering memaksa organisasi untuk mengatur ulang atau aktivitas kerja restrukturisasi. Tugas tradisional yang terkait dengan perubahan pekerjaan tertentu dari waktu ke waktu, sebuah analisis pekerjaan yang diperlukan untuk mengidentifikasi dan mengakomodasi perubahan ini.

URGENSI DAN PENGERTIAN ANALISIS JABATAN

Untuk membantu organisasi mencapai tujuannya, diperlukan sumber daya manusia yang tepat, yang memiliki kemampuan sesuai dengan beban tugas yang harus dilaksanakan supaya tugasnya dilaksanakan secara efektif dan efisien. Definisi jabatan menurut Wursanto (1991: 39) diartikan sebagai kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seseorang pegawai dalam susunan suatu organisasi. Jabatan berkaitan dengan serangkaian pekerjaan yang akan dilakukan dan persyaratan yang diperlukan untuk melakukan tugas tersebut dan kondisi lingkungan di mana pekerjaan tersebut dilakukan. Data yang dikumpulkan secara lebih rinci meliputi tugas-tugas (*duties*), tanggung jawab (*responsibility*), kemampuan manusia (*human ability*), dan standar unjuk kerja (*performance standard*). Istilah analisis adalah terjemahan dari kata *to analyze* yang berarti "menguraikan". Jadi analisis jabatan berarti menguraikan suatu jabatan menjadi beberapa tugas (*task*).

Analisis jabatan merupakan kegiatan penting dalam pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi. Dikatakan demikian, karena analisis jabatan menjadi dasar pertimbangan bagi pimpinan dalam hal rekrutmen pegawai, promosi jabatan, pendidikan dan pelatihan pegawai maupun pemberian insentif bagi pegawai. Analisis jabatan biasanya digunakan sebagai panduan penataan kelembagaan, penataan pegawai, dan perencanaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan.

Analisis jabatan adalah proses menghimpun informasi mengenai suatu jabatan/pekerjaan (Bernardin dan Russel, 1993). Menghimpun informasi mengenai suatu pekerjaan tertentu

dilakukan oleh seorang analis jabatan. Analis jabatan merupakan orang yang memiliki kemampuan dan ketrampilan dalam bidang manajemen sumber daya manusia pada suatu organisasi. Selanjutnya, menurut Pynes (2009) analisis jabatan adalah *a systematic process of collecting data for determining the knowledge, skills, abilities, and other characteristics (KSAOCs) required to perform a job successfully and make judgments about the nature of a specific job*. Analisis jabatan dilakukan untuk keberhasilan pelaksanaan jabatan atau pekerjaan. Untuk mencapai keberhasilan tersebut diperlukan informasi tentang pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik-karakteristik lain jabatan tersebut. Adanya informasi tersebut akan memudahkan dalam menentukan siapa-siapa yang layak untuk menduduki jabatan tersebut.

Definisi analisis jabatan menurut Hariandja (2007: 48) adalah sebagai berikut: "Analisis jabatan adalah usaha untuk mencari tahu tentang jabatan atau pekerjaan yang berkaitan dengan tugas-tugas yang dilakukan dalam jabatan tersebut." Sedangkan menurut Irawan, dkk. (1997: 46): "Analisis jabatan merupakan informasi tertulis mengenai pekerjaan-pekerjaan apa yang harus dikerjakan oleh pegawai dalam suatu perusahaan agar tujuan tercapai". Sementara itu analisis jabatan menurut Sofyandi (2008: 90) merupakan suatu proses yang sistematis untuk mengetahui mengenai isi dari suatu jabatan (*job content*) yang meliputi tugas-tugas, pekerjaan-pekerjaan, tanggung jawab, kewenangan, dan kondisi kerja, dan mengenai syarat-syarat kualifikasi yang dibutuhkan (*job requirements*) seperti pendidikan, keahlian, kemampuan, pengalaman kerja, dan lain-lain, agar seseorang dapat menjalankan tugas-tugas dalam suatu jabatan dengan baik. Schuler (Yuniarsih dan Suwatno,

2008: 98) berpendapat bahwa *'Job analysis is the process of describing and recording aspects of jobs,... the purposes of a job, its major duties or activities, and the conditions under which the job is performed* Analisis pekerjaan adalah proses yang menggambarkan dan merekam aspek pekerjaan, ... tujuan pekerjaan, tugas atau kegiatan utamanya, dan kondisi di mana pekerjaan itu dilakukan'

Pynes (2004: 147) memberikan pendapat mengenai analisis jabatan adalah *"A job analysis is a systematic process of collecting data for determining the knowledge, skills, abilities, and other characteristics (KSAOCs) required to successfully perform a job and to make judgements about the nature of a specific job* Analisis pekerjaan adalah proses sistematis pengumpulan data untuk menentukan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik lain (KSAOCs) yang diperlukan untuk berhasil melakukan pekerjaan dan untuk membuat penilaian tentang sifat pekerjaan tertentu.

Maka dapat disimpulkan bahwa analisis jabatan merupakan upaya untuk mendapatkan informasi mengenai suatu jabatan dan syarat-syarat yang diperlukan untuk dapat memegang jabatan tersebut dengan baik. Dari pengertian-pengertian tersebut, terlihat bahwa analisis jabatan merupakan suatu proses yang sangat penting dalam MSDM. Melalui analisis jabatan, akan diketahui berapa posisi/jabatan yang seharusnya ada dalam suatu organisasi dan kemampuan apa yang dibutuhkan oleh pemegang jabatan. Analisa jabatan adalah sebuah proses untuk memahami suatu jabatan dan kemudian menyadurnya ke dalam format yang memungkinkan orang lain untuk mengerti tentang jabatan tersebut. Analisa jabatan adalah

suatu kegiatan untuk mencatat, mempelajari dan menyimpulkan keterangan-keterangan atau fakta-fakta yang berhubungan dengan masing-masing JABATAN secara sistematis dan teratur, yaitu:

- Apa yang dilakukan pekerja pada jabatan tersebut
- Apa wewenang dan tanggung jawabnya
- Mengapa pekerjaan tersebut harus dilakukan
- Bagaimana cara melakukannya
- Alat-alat dan bahan-bahan yang digunakan dalam melaksanakan pekerjaannya
- Besarnya upah dan lamanya jam bekerja
- Pendidikan, pengalaman dan latihan yang dibutuhkan
- Keterampilan, sikap dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tersebut

INFORMASI DAN METODE ANALISIS JABATAN

Berkembangnya organisasi menjadi besar, berarti organisasi tersebut perlu mengadakan program perbaikan kualitas sumber daya manusia, perencanaan sumber daya manusia, mendesain pekerjaan, rekrutmen, seleksi, latihan, pengembangan karier, penilaian kinerja pegawai, dan kompensasi. Semua kegiatan ini memerlukan informasi analisis jabatan. Informasi tentang jabatan-jabatan yang saling tumpang tindih Tugas Pokok dan Fungsinya (Tupoksi) dan jabatan-jabatan dengan ruang lingkup kerjanya kecil merupakan pertanda bahwa dalam organisasi tersebut diperlukan restrukturisasi. Informasi-informasi tersebut dapat diperoleh dari dokumen analisis jabatan dalam suatu organisasi.

Hal tersebut menunjukkan urgensi analisis jabatan dalam suatu organisasi dan dapat dibayangkan apabila ada organisasi yang melakukan kegiatan seperti di atas (restrukturisasi, perbaikan kualitas sumber daya manusia, perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi pegawai dan lain-lain) tanpa berdasarkan pada informasi analisis jabatan yang akurat, tentu akan menimbulkan berbagai masalah. Hal ini dapat dilihat pada organisasi publik yang melakukan kegiatan-kegiatan seperti di atas tanpa berdasarkan pada informasi analisis pekerjaan, sehingga kinerja organisasi publik sangat jauh berbeda dengan kinerja organisasi privat. Pada banyak kasus dalam melakukan kegiatan, seperti perencanaan sumber daya manusia, mendesain pekerjaan, rekrutmen, seleksi, latihan dan pengembangan, dan sebagainya, organisasi publik tidak mengacu pada informasi analisis pekerjaan, tetapi lebih mengacu pada ketersediaan dan kemampuan anggaran yang dimiliki.

Organisasi publik biasa membuat struktur baru tanpa memperhatikan analisis pekerjaan, padahal sebenarnya, timbulnya struktur baru pada organisasi karena ada fungsi atau pekerjaan yang ingin ditangani. Terkadang juga lahirnya struktur baru dalam organisasi publik hanya untuk mengkoordinir kepentingan tertentu dari segelintir orang. Banyak aktivitas dalam organisasi publik yang seharusnya mengacu pada informasi analisis pekerjaan, tetapi tidak berdasarkan pada informasi tersebut. Misalnya, dalam penentuan pegawai yang ingin mengikuti pendidikan atau pengembangan karier pegawai, pimpinan biasanya lebih mengacu pada kesetiaan atau loyalitas pegawai tersebut, padahal seharusnya berdasarkan informasi analisis pekerjaan. Akibatnya, semangat kerja pegawai lemah, karena pada umumnya kegiatan-kegiatan pegawai yang berkaitan

dengan pengembangan diri pegawai ditentukan berdasarkan loyalitas. Hal ini akan melahirkan pegawai-pegawai yang berloyalitas tinggi, atau loyalitas yang membabi buta bukan pegawai yang berprestasi tinggi. Apa yang diperintahkan oleh atasan langsung dikerjakan meskipun perintah itu sudah diluar lingkup tugas.

Langkah pertama dalam melakukan analisis pekerjaan adalah menentukan tujuan di balik analisis dan kemudian untuk menentukan informasi apa yang diperlukan, yaitu

Informasi Analisis Pekerjaan

Berbagai jenis informasi yang dikumpulkan selama analisis pekerjaan dan berbagai metode dapat digunakan. Informasi ini paling sering dikumpulkan pada kegiatan pekerjaan, persyaratan pendidikan, jenis peralatan atau alat-alat yang digunakan, kondisi kerja, tanggung jawab pengawasan atau manajemen, keterampilan interpersonal atau komunikasi, kontak badan, kontak eksternal, dan *KSAOCs*. Pengetahuan adalah informasi yang dibutuhkan untuk posisi itu. Hal ini dapat bersifat faktual, prosedural, atau konseptual dan terkait dengan pelaksanaan tugas, seperti pengetahuan umum tentang prinsip akuntansi atau akuntansi dana seperti yang digunakan dalam organisasi nirlaba. Keterampilan adalah kompetensi yang dibutuhkan untuk melakukan tugas-tugas pada posisi tertentu, seperti kemampuan untuk input data secara akurat pada seratus karakter per menit atau untuk mendiagnosa dan memperbaiki komputer pribadi. Kemampuan adalah bakat pemohon untuk melakukan tugas tertentu - apa pemohon mampu melakukan dan seberapa baik - seperti kemampuan untuk menyiapkan dan membuat presentasi atau membaca peta kota. Karakteristik lainnya meliputi sikap,

faktor kepribadian, atau ciri-ciri fisik atau mental yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan itu.

Metode Pengumpulan Data Pekerjaan

Informasi analisis pekerjaan dapat diperoleh melalui berbagai metode. Pengumpulan data tergantung pada sifat dari posisi, jumlah pasti dan supervisor dari posisi yang dianalisis, dispersi geografis pekerjaan, dan waktu yang tersedia, serta jenis informasi yang dibutuhkan dan tujuan analisis. Para analis kerja dan pengawas lembaga harus bekerja sama untuk menentukan metode yang paling efektif untuk mengumpulkan informasi. Analis pekerjaan dapat menjadi seorang karyawan dari biro sumberdaya manusia, seorang pegawai yang bekerja untuk sebuah perusahaan konsultan yang disewa untuk melakukan studi analisis pekerjaan, atau dalam sebuah organisasi kecil, pegawai staf pendukung seperti asisten administrasi kepada administrator kota atau direktur eksekutif lembaga nirlaba. Berikut ini adalah metode yang paling umum digunakan untuk pengumpulan data:

Wawancara. Wawancara dilakukan dengan menemui langsung para responden yang dijadikan subyek dari analisis jabatan yang sedang dilakukan. Teknik wawancara bisa melalui pedoman wawancara atau dengan melalui wawancara bebas yang nantinya akan direkam dalam suatu catatan yang sistematis.

Kuesioner. Subjek diminta untuk mengisi kuesioner terbuka. Tugas kewajiban biasanya diminta untuk mengisi kuesioner yang pertama, dan kemudian pengawas diminta untuk memeriksanya untuk menambahkan sesuatu yang mungkin

telah diabaikan atau untuk mengklarifikasi pernyataan yang dibuat oleh subyek.

Observasi. Analis mengamati subyek dalam melakukan pekerjaan dan mencatat apa yang telah dilihat. Metode ini bekerja terutama untuk pekerjaan di mana kegiatan atau perilaku yang mudah diamati. Metode ini tidak akan bekerja dengan baik untuk proses intelektual atau kognitif

Diary atau log. Pegawai diminta untuk melacak dan merekam kegiatan sehari-hari dan waktu yang mereka habiskan pada masing-masing.

Teknik insiden kritis. Ahli pekerjaan membuat daftar contoh yang baik dan buruk kinerja yang mapan pekerjaan mereka. Tujuannya adalah untuk mengumpulkan informasi mengenai perilaku tertentu yang telah diamati, tidak mengembangkan uraian yang bersifat normatif atau sifat yang berorientasi kinerja. Perilaku ini kemudian dikelompokkan ke dalam dimensi pekerjaan. Daftar akhir dimensi pekerjaan dan insiden kritis masing menyediakan informasi tentang pekerjaan dan perilaku yang terkait dengan keberhasilan atau kegagalan. Sebuah insiden kritis harus memiliki empat karakteristik: itu harus spesifik, fokus pada perilaku yang dapat diamati yang telah ditunjukkan pada pekerjaan, menggambarkan konteks di mana perilaku terjadi, dan menunjukkan konsekuensi dari perilaku.

Kombinasi dari semua metode. Tergantung pada tujuan dari analisis pekerjaan dan pekerjaan yang ditargetkan, mungkin perlu untuk menggunakan kombinasi dari semua metode yang diperkenalkan di sini. Tidak semua pekerjaan

meminjamkan diri untuk observasi. Banyak pejabat publik dan organisasi nirlaba duduk di belakang meja, menggunakan komputer pribadi dan berbicara di telepon. Seorang analis dapat mengamati perilaku mereka tetapi tidak akan memahami proses kognitif yang menyertai mereka atau persyaratan pendidikan yang diperlukan dan pengetahuan yang mungkin spesifik untuk masing-masing posisi.

Mengapa perlu mengumpulkan informasi pekerjaan? Untuk tujuan apa data dikumpulkan akan dipergunakan? Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan ini penting karena tujuan yang berbeda membutuhkan informasi yang berbeda. Sebagai contoh, jika analis jabatan adalah untuk melayani sebagai dasar untuk menentukan kompensasi, analis akan perlu untuk mendapatkan informasi tentang persyaratan pendidikan, tingkat pengalaman dan pelatihan. Namun, jika analis adalah untuk melayani sebagai dasar untuk mengembangkan instrumen penilaian kinerja, analis pekerjaan akan perlu untuk mengidentifikasi tingkat kemahiran tugas. Pertimbangan lain adalah bahwa pegawai mungkin sensitif terhadap beberapa tujuan di balik analisis jabatan. Sebagai contoh, pegawai lebih cenderung untuk lebih peduli tentang analisis pekerjaan ketika akan digunakan untuk mengembangkan sistem kompensasi daripada ketika informasi tersebut akan digunakan untuk mengembangkan pelatihan dan materi orientasi bagi pegawai baru. Pegawai dengan demikian cenderung untuk menekankan informasi yang berbeda tergantung pada tujuan yang ingin dicapai oleh analis.

KETENTUAN DALAM MELAKUKAN ANALISIS JABATAN

Ketentuan peraturan dalam melakukan analisis jabatan pada

birokrasi pemerintah baik di pusat maupun daerah antara lain adalah:

1. Undang-undang No.43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian.
2. Undang-undang No.32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.
3. Peraturan Pemerintah Nomor 37 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan antara Pemerintah, Pemerintah Propinsi, dan Pemerintah Kabupaten/ Kota.
4. Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah.
5. Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 6,7,8 Tahun 2003 tentang Pembinaan, Penyidikan dan Diklat PNS.
6. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008 tentang Pedoman Analisis Jabatan di lingkungan Depdagri dan Pemda.
7. UU Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian sebagaimana telah diubah dengan UU No. 43 Tahun 1999.
8. PP Nomor 97 Tahun 2000 tentang Formasi PNS sebagaimana telah diubah dengan PP No.54 Tahun 2003
9. PERKA BKN NO: 12 TAHUN 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan
10. Permen PAN Dan RB NO: 33TAHUN 2011 tentang Pedoman Analisis Jabatan

Secara lebih detail pelaksanaan analisis jabatan di birokrasi pemerintah baik pusat maupun daerah diatur dengan Permendagri Nomor 35 tahun 2012, dimana dalam permendagri tersebut ditetapkan mengenai maksud dan tujuan, teknik

pelaksanannya, pelaporan, monitoring dan evaluasi. Disamping permen tersebut, ditindaklanjuti dengan adanya petunjuk teknis tentang analisis jabatan, dimana dalam juknis ini dijelaskan tentang bagaimana menyusun rincian tugas dan persyaratan jabatan. Termasuk juga mengenai metode pengumpulan data untuk keperluan analisis yang meliputi wawancara, kuesioner dan dokumentasi. Demikian juga dalam Keputusan MenPAN memberi pedoman untuk melaksanakan analisis jabatan melalui keputusan nomor: Kep/61/M.PAN/6/2004 tentang pedoman pelaksanaan analisis jabatan.

BAHAN DISKUSI

1. Jelaskan konsep dasar dari analisis jabatan?
2. Apa yang dimaksud dengan analisis jabatan?
3. Mengapa analisis jabatan sangat diperlukan bagi pemenuhan SDM di birokrasi pemerintah?
4. Jelaskan beberapa pendekatan yang bisa dipakai dalam melakukan analisis jabatan?
5. Apa manfaat analisis jabatan bagi pengelolaan SDM di pemerintahan?

REFERENCES

Armstrong M (13th ed, 2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Limited. E-ISBN 978 0 7494 6965 8

Armstrong M (10th ed, 2010). *A Handbook of HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE*. Kogan Page Limited. ISBN 0-7494-4631-5

Bukit B, Malusa T, Rahmat Ab. 2017. *PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA*. Zahir Publishing, Yogyakarta. ISBN: 978-602-61253-3-0

LEMBARAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA No.6, 2014. UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 5 TAHUN 2014 TENTANG APARATUR SIPIL NEGARA

PERATURAN PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA NOMOR 17 TAHUN 2020 TENTANG PERUBAHAN ATAS PERATURAN PEMERINTAH NOMOR I1 TAHUN 2017 TENTANG MANAJEMEN PEGAWAI NEGERI SIPIL

Priyono. 2010. *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. Zifatama Publisher, Sidoarjo. ISBN : 978-602-6930-16-3

Suwatno dan Priansa D J (Edisi ke enam, 2018). *MANAJEMEN SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Penerbit Alfabeta Bandung. ISBN : 978-602-8800-67-9

Stephen Robin (...). *Organizational Behavior*.

Syafri W & Alwi. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik*. Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN) Press. Jatinangor. ISBN 978-602-70587-1-2

Taufiqurokhman, Evi S, (2018). *Teori Dan Perkembangan Manajemen Pelayanan Publik*. UMJ PRESS, Tangerang

Zaenuri M, (2015). Manajemen SDM di Pemerintahan. LP3M Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

