

Sistem Pendayagunaan SDM Aparatur

Professional public apparatus becomes a necessity to solve the problems of civil service management, distribution, composition, and remuneration structure. The solution is expected to realize Good Governance. To achieve it, the effectiveness system of civil service should be designed as a sustainable development process. There are three significant factors that influence the system, recruitment, career path, and work load measurement. In recruitment system, the application must be on the local characteristics basis because selection based on the needs of each local government. For career development, the main conditions for rewards is based on competency and performance. Lastly, measuring workload is designed according to job design and job description. Assessment is conducted regularly at every position level and unit.

Key words: *Human resource management, professional public apparatus, and effective development system, sustainable process.*

Oleh Agustinus Sulistyو dkk

Baik-buruknya suatu pemerintahan sangat tergantung pada baik-buruknya mesin birokrasi sebagai penyelenggara pemerintahan. Sementara itu, birokrasi pemerintah sangat bergantung pada SDM aparaturnya (PNS) di dalamnya sebagai aparatur penyelenggara pemerintah. Aparatur negara merupakan salah satu pilar dalam mewujudkan *Good Governance* bersama dengan dua pilar lainnya, yaitu dunia usaha (*corporate governance*) dan masyarakat (*civil society*). Ketiga unsur tersebut harus berjalan selaras dan serasi sesuai dengan peran dan tanggung jawab masing-masing. Aparatur sebagai penyelenggara negara dan pemerintahan bertanggungjawab untuk merumuskan sekaligus melaksanakan langkah strategis dan upaya kreatif guna mewujudkan kesejahteraan masyarakat secara adil, demokratis dan bermartabat. Untuk itu, akuntabilitas kinerja setiap penyelenggara negara dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya harus selalu ditingkatkan dan menjadi fokus perhatian bagi pemerintah.

Untuk mencapai itu semua dibutuhkan sosok SDM aparatur (PNS) yang profesional, yang mempunyai sikap dan perilaku yang penuh kesetiaan, ketaatan, disiplin, bermoral, bermental baik, akuntabel dan memiliki kesadaran yang tinggi terhadap tanggung jawab sebagai pelayan publik yang baik. Untuk mendukung tujuan ini diperlukan suatu sistem pendayagunaan SDM aparatur yang baik dan tepat sebagai suatu proses berkelanjutan dari manajemen sumber daya aparatur. Saat ini, dasar hukum yang digunakan dalam pendayagunaan SDM aparatur di Indonesia adalah UU No. 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian.

Dalam kenyataannya, implementasi kebijakan tersebut ternyata belum seperti yang diharapkan. Kondisi SDM aparatur saat ini masih jauh dari profesional. Hal ini terlihat dari rendahnya kinerja pegawai yang ada, kurang baiknya pelayanan yang diberikan, rendahnya gaji yang diterima, maraknya praktek korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) di kalangan PNS, tidak efektifnya pelaksanaan diklat pegawai, tidak jelasnya jenjang karier PNS dan masih banyak gambaran lainnya yang menunjukkan masih kurang bagusnya potret PNS di Indonesia. Gambaran tersebut memberikan indikasi adanya sesuatu yang salah dalam pengelolaan kepegawaian (PNS) di Indonesia yang berdampak kurang berdayagunanya PNS Indonesia.

Kondisi diatas sangat erat kaitannya dengan sistem pengelolaan pegawai yang saat ini diterapkan. Pengelolaan kepegawaian pada dasarnya bertujuan untuk mengelola atau mengatur sehingga kemampuan pegawai dapat lebih ditingkatkan supaya lebih berdaya guna dan berhasil

guna yang pada akhirnya pelaksanaan tugas pemerintahan dan pembangunan yang menjadi tanggung jawabnya dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Dalam kerangka mewujudkan tujuan tersebut sistem pengelolaan kepegawaian perlu disusun secara baik dan benar agar dapat memenuhi harapan tersebut. Secara umum, pengelolaan kepegawaian mencakup semua proses dalam manajemen kepegawaian, yang meliputi proses rekrutmen, pengembangan dan pembinaan, renumerasi, *reward and punishment* sampai pada pemberhentian pegawai. Semua proses tersebut harus dapat disusun sistemnya secara baik sehingga dapat menghasilkan output yang baik pula. Dari semua proses tersebut, ada tiga unsur yang secara signifikan sangat berpengaruh dalam proses pendayagunaan aparatur, yaitu rekrutmen, pola karir dan pengukuran beban kerja pegawai.

Gambaran saat ini menunjukkan bahwa dalam setiap pelaksanaan rekrutmen PNS selalu ada ketidak-puasan masyarakat karena prosesnya yang tidak transparan dan sarat dengan isu KKN. Dampaknya adalah PNS yang dihasilkan tidak memenuhi kualifikasi sebagaimana yang diharapkan. Dampak selanjutnya adalah setelah menjadi PNS, banyak yang menyorot bahwa kinerja PNS kurang profesional. Sistem pengelolaan setelah menjadi PNS pun tidak jelas, yang mencakup sistem *reward and punishment* yang terkait dengan akuntabilitas dan disiplin pegawai. Pola karier yang tidak jelas juga menjadi penyebab kurang bergairah dan rendahnya kinerja PNS. Adanya kepastian tentang jenjang karier dan mekanisme penentuan pejabat yang mengacu kepada prestasi kerja dan profesionalisme tentunya dapat meningkatkan motivasi dan semangat kerja pegawai. Hakikat pola karier PNS adalah lintasan perkembangan dan kemajuan pegawai dengan pola gerakan posisi pegawai, baik secara horizontal maupun vertikal (baik dalam satu instansi maupun lintas instansi) yang selalu mengarah pada tingkat atau jenjang yang lebih tinggi. Pada masing-masing tingkat melekat segala tanggung jawab, tugas dan wewenang serta hak yang bersangkutan.

A. Sistem Pendayagunaan Aparatur

Pendayagunaan atau pemberdayaan mengandung makna adanya perubahan pada diri seseorang dari tidak mampu menjadi mampu, dari tidak memiliki kewenangan menjadi memiliki kewenangan, dari tidak mampu untuk bertanggung jawab menjadi memiliki tanggung jawab terhadap sesuatu yang dikerjakan. Dengan demikian, pemberdayaan aparatur memiliki arti memberikan kesempatan kepada pegawai untuk melakukan suatu aktivitas dengan kewenangan dan tanggung jawab yang dimilikinya. Sebagai suatu sistem, pendayagunaan aparatur merupakan rangkaian aspek yang saling berhubungan dan saling terkait satu sama lain dan menjadi satu kesatuan, sehingga pelaksanaan pendayagunaan aparatur dapat berjalan secara optimal.

Secara garis besar, kondisi SDM aparatur di Indonesia saat ini mempunyai beberapa masalah, yaitu: (1) Dari segi kepegawaian, sistem manajemen kepegawaian berdasarkan *merit system* sebagaimana diamanatkan dalam Pasal 7, 12 dan 17 UU Nomor 43 Tahun 1999 belum dapat diterapkan dengan baik karena belum adanya instrumen pendukung; (2) Distribusi pegawai belum merata baik di lihat antar pusat dan daerah maupun antar instansi dan diindikasikan tidak sesuai dengan beban kerja yang ada; (3) Komposisi pegawai yang ada belum/tidak mampu mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi karena tidak sesuai dengan kompetensi yang dimiliki; dan (4) Struktur gaji belum/tidak dapat berfungsi sebagai pemicu peningkatan kinerja karena tidak terkait dengan kinerja, kompetensi dan tanggung jawab. Dan sebagainya.

Permasalahan tersebut menunjukkan perlunya dilakukan perbaikan dalam sistem manajemen kepegawaian dalam rangka pendayagunaan aparatur negara. Perbaikan tersebut bisa difokuskan pada tiga unsur utama dalam upaya menciptakan kinerja aparatur yang bersih dan profesional, yaitu metode dan pola rekrutmen, sistem pengembangan pola karir dan sistem pengukuran beban kerja. Ketiga unsur ini merupakan *core* (inti) dari sistem pendayagunaan aparatur. Metode dan pola rekrutmen penting karena dari sinilah bibit aparatur mulai dipilih dan diterima. Bibit aparatur negara yang baik harus memenuhi persyaratan pendidikan, keahlian khusus, integritas dan kompetensi yang sesuai dengan jabatannya.

Pola pengembangan karir penting mengingat karir adalah bagian dari *reward* dan motivator

bagi pegawai. Semangat kerja, kompetensi, etos dan tanggung jawab seorang pegawai seharusnya berbanding lurus dengan karir yang dijalankannya. Sistem pengembangan karir yang baik harus didasarkan pada *merit system* atau prestasi kerja yang terukur dengan baik dan transparan. Sehingga pola karier yang didasarkan pada senioritas atau DUK (daftar urut kepangkatan) harus ditinggalkan. Demikian pula dengan pengukuran beban kerja memainkan peran yang tidak kalah pentingnya dibandingkan dua unsur sebelumnya. Seringkali ada satu organisasi yang mempunyai unit kerja yang beban kerjanya berlebihan (*overload*) sementara unit lainnya santai saja. Sehingga seharusnya kebutuhan pegawainya pun harus disesuaikan dengan beban kerja tersebut. Untuk itu, seharusnya pengukuran beban kerja dilakukan bersamaan dengan penentuan *job description* pegawai dan perlu dilakukan review secara reguler untuk evaluasi.

Gambaran tersebut menunjukkan perlunya dilakukan perbaikan dalam sistem rekrutmen pegawai untuk mendapatkan PNS yang profesional, berkualitas dan kompeten terhadap pekerjaan. Selanjutnya perbaikan dalam pengembangan pola karir pegawai sebagai bagian dari *reward* dan memotivasi pegawai untuk terus bekerja lebih baik. Dan terakhir, menghitung beban kerja masing-masing pegawai sehingga bisa maksimal memberikan kontribusi kepada unit organisasi, tidak ada yang merasa kelebihan atau sebaliknya kurang. Hal ini tentunya berbanding lurus dengan *reward* yang akan diterima nantinya sebagai penghargaan atas kinerja yang diberikannya.

B. Sistem Rekrutmen

Rekrutmen atau pengadaan pegawai (PNS) pada dasarnya ditujukan untuk memenuhi kekurangan jumlah dan kualitas pegawai yang dibutuhkan oleh organisasi yang perhitungannya dilakukan secara rasional sesuai beban kerja, dan dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip transparansi, obyektif, rasional, tidak diskriminatif dan bebas dari praktek KKN (Lampiran Surat Menteri PAN No. B/1110/M.PAN/6/2005 tanggal 9 Juni 2005). Pelaksanaan pengadaan PNS dilaksanakan secara desentralisasi di masing-masing daerah sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku yakni PP No. 98 Tahun 2000 tentang Pengadaan PNS dan UU No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah. Rangkaian kegiatan dalam pengadaan PNS yang meliputi penyusunan formasi, pengumuman, pendaftaran, pembuatan soal seleksi, seleksi dan pengolahan hasil seleksi serta penetapan kelulusan, pengumuman hasil seleksi, pengusulan pengangkatan, pengangkatan dan penempatan dalam jabatan merupakan wewenang dan tanggung jawab masing-masing Pejabat Pembina Kepegawaian.

Terdapat tiga unsur utama yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan rekrutmen PNS, yaitu: (1) Kriteria, pelaksanaan rekrutmen PNS dilaksanakan dalam rangka mencari calon pegawai yang memiliki *integritas, kredibilitas dan kapabilitas* bagus yang diharapkan mampu memberikan kontribusi tinggi bagi penyelenggaraan negara. Hal ini mensyaratkan adanya kriteria yang jelas dan ideal terhadap pelamar yang akan diterima nantinya; (2) Basis, pelaksanaan kebutuhan pegawai didasarkan pada keperluan : adanya perubahan struktur organisasi, adanya penambahan atau perluasan tugas dan wewenang organisasi, adanya pekerjaan atau kegiatan baru sebagai akibat langsung dari perubahan struktur atau penambahan tugas dan wewenang organisasi, dan adanya pegawai pensiun yang harus diganti; dan (3) Proses, pelaksanaan rekrutmen harus *fair, equal opportunity* dan *transparan*. Hal ini tentunya diharapkan dapat menghilangkan unsur korupsi, kolusi, nepotisme, maupun *money politic* dalam kegiatan rekrutmen PNS.

Ada beberapa model rekrutmen pegawai yang dirasa ideal untuk dilaksanakan dalam rangka mewujudkan sistem pengadaan PNS yang transparan, bersih, dan *fair* diantaranya:

1. Pengadaan PNS berbasis Karakteristik Daerah dan Kompetensi

Pelaksanaan pengadaan PNS berbasiskan karakteristik daerah dan kompetensi berlandaskan sejumlah aspek yaitu : pelaksanaan pengadaan PNS harus memperhatikan kebutuhan masing-masing pemerintah daerah dan pelaksanaan pengadaan PNS harus mampu mengukur kompetensi

yang dimiliki oleh pelamar apabila menduduki posisi jabatan yang ditawarkan. Berdasarkan landasan tersebut maka tahap pengadaan PNS berbasis karakteristik daerah dan kompetensi adalah sebagai berikut:

a. Penetapan Formasi Pegawai berbasis Karakteristik Daerah

Penetapan formasi pegawai harus didasarkan pada analisa jabatan (anjab) dan penghitungan analisis beban kerja (ABK). Penyusunan anjab dan ABK ini harus sesuai dengan tupoksi masing-masing unit/kantor/badan, sehingga perlu untuk dikaitkan dengan Rencana Strategik (Renstra) masing-masing. Penyusunan anjab dan ABK tersebut disusun dalam tiga tahapan waktu perencanaan, yaitu: (1) penetapan anjab dan ABK untuk rencana jangka pendek disesuaikan dengan Renstra tahun pertama; (2) penetapan anjab dan ABK untuk rencana jangka menengah disesuaikan dengan Renstra tahun kedua - tahun ketiga; (3) penetapan anjab dan ABK untuk rencana jangka panjang disesuaikan dengan Renstra tahun keempat - tahun kelima.

Penentuan waktu dalam tiga tahapan perencanaan ini terkait dengan kriteria PNS yang akan direkrut yang meliputi: Pertama, Kriteria PNS dalam Renstra jangka pendek dari masing-masing unit/kantor/organisasi harus memiliki kompetensi yang baik pada pekerjaan yang akan dilakukannya (dilihat dari aspek penilaian kompetensi) serta memiliki pengalaman kerja di bidangnya (dilihat dari aspek penilaian kinerja). Posisi ini dapat diisi oleh calon pegawai yang berpengalaman sehingga tidak membutuhkan Diklat Teknis; seandainya diperlukan Diklat Khusus, maka dapat ditempuh dalam waktu singkat. Posisi untuk Renstra jangka pendek dapat diisi oleh pegawai yang berasal dari unit/kantor/badan dari lingkungan pemerintah daerah sendiri atau pemerintah daerah lainnya melalui prosedur realokasi. Alternatif lainnya adalah menawarkan posisi ini kepada pegawai profesional dari lingkungan swasta.

Kedua, Kriteria PNS dalam Renstra jangka menengah dari masing-masing unit/kantor/organisasi haruslah memiliki kompetensi yang baik di bidang pekerjaan yang akan dilakukannya; sedangkan pengalaman kerja tidak menjadi persyaratan wajib dalam mengisi posisi jabatan tersebut. Pegawai yang mengisi posisi ini dapat berasal dari pegawai yang memiliki pengalaman kerja yang belum lama atau lulusan perguruan tinggi, dimana pegawai tersebut akan memperoleh Diklat Teknis sebelum melaksanakan pekerjaannya. Posisi untuk Renstra jangka menengah dapat berasal dari pegawai unit/kantor/badan lain yang masih serumpun dalam pelaksanaan pekerjaannya sehingga sifatnya berupa mutasi pegawai. Alternatif lainnya adalah melalui seleksi pengadaan PNS bagi pelamar umum dari perguruan tinggi yang memiliki rumpun pekerjaan yang sama;

Ketiga, Kriteria PNS dalam Renstra jangka panjang dari masing-masing kantor/badan haruslah memiliki kompetensi yang potensial untuk dapat dikembangkan sesuai dengan tupoksi unit/kantor/badan. Pegawai yang mengisi posisi jabatan ini merupakan calon pegawai dari perguruan tinggi, sehingga membutuhkan sejumlah diklat teknis terkait sesuai dengan bidang pekerjaannya. Berdasarkan ketiga rentang waktu tersebut di atas, pemerintah daerah dapat menyusun formasi pegawai yang dibutuhkan dengan lebih terarah. Sehingga penyusunan formasi harus dilakukan secara regional sesuai dengan kebutuhan nyata daerah.

b. Pengumuman Pendaftaran dan Pengadaan PNS berbasis Teknologi Informasi

Kemajuan teknologi berupa layanan website dapat menjadi alternatif bagi pengumuman pendaftaran dan pengadaan PNS. Beberapa pemerintah daerah sudah mempunyai portal/situs resmi yang dapat digunakan sebagai sarana pengumuman selain menggunakan media televisi, surat kabar, radio atau papan pengumuman. Penggunaan portal resmi pemerintah daerah juga memudahkan calon pelamar untuk mendapatkan data dan informasi secara jelas dan tepat mengenai tanggal pendaftaran, syarat dan ketentuan, jadwal seleksi, dan keterangan lainnya yang dirasa perlu. Untuk metode penerimaan pendaftaran pun dapat dilakukan secara online dengan metode *e-lodgement*.

Proses seleksi administrasi yang dilakukan secara online hanya difokuskan terhadap biodata pelamar yang disesuaikan dengan persyaratan yang telah ditetapkan. Sedangkan untuk seleksi administrasi rekrutmen PNS, pelamar tetap harus mengirimkan berkas administrasi melalui pos tercatat.

c. Pelaksanaan Seleksi/Ujian PNS berbasis Kompetensi

Pelaksanaan tahapan seleksi PNS berbasis kompetensi dapat dilakukan dengan memenuhi kriteria sebagai berikut: (1) mengikut sertakan pihak ketiga (*outsourcing*) dalam melaksanakan proses seleksi PNS sehingga diharapkan akan berjalan dengan transparan, jujur, adil dan bersih dari KKN; (2) pengawasan dalam pelaksanaan seleksi PNS mengikutsertakan LSM dan/atau pers daerah. Sedangkan pengawasan internal melibatkan Bawasda serta anggota DPRD; (3) Substansi seleksi harus mampu mengukur sejumlah aspek yang dimiliki oleh pelamar, antara lain: aspek penalaran (*logic*), aspek analitis (*analytic*), aspek kompetensi (*competency*), aspek kepribadian (*psychology*), aspek kemampuan berbahasa Indonesia dan asing (*language*), dan aspek penguasaan teknologi informasi (*IT skill*).

Sementara metode seleksinya sendiri untuk mengukur kemampuan pelamar CPNS dapat dilakukan dengan : seleksi ujian tertulis, seleksi ujian substansi pekerjaan, seleksi psikotes, seleksi wawancara, dan seleksi kemampuan teknologi. Unsur penting dalam seleksi adalah adanya standar nilai minimum yang harus diraih oleh peserta seleksi, sehingga hasil yang diraih menitikberatkan pada kualitas calon pegawai. Rangkaian seleksi dilaksanakan secara bertahap dan terarah dengan sistem gugur, sehingga peserta yang tersaring adalah benar-benar berkualitas dan memiliki kemampuan yang lebih.

d. Penetapan Nomor Induk Pegawai (NIP)

Penetapan NIP yang selama ini dilaksanakan terpusat dirasa tidak efektif, dan efisien. Untuk perbaikan dimasa mendatang, lebih baik apabila penetapan NIP dapat dilakukan di Kantor Regional BKN dengan pengawasan dari Kantor Pusat. Untuk kemudahan, kecepatan dan ketepatan dalam penetapan NIP, maka perlu dibangun Sistem Informasi Manajemen Pegawai Negeri Sipil (SIM-PNS) yang berbasis IT. Apabila di setiap Kantor Regional BKN memiliki SIM-PNS yang terhubung secara *online* dengan Kantor Pusat BKN, maka mekanisme pemasukan (*input*) dan pemutakhiran (*update*) data dapat dilakukan dengan lebih cepat dan tepat.

e. Waktu Pelaksanaan Seleksi PNS

Pelaksanaan seleksi pengadaan PNS diharapkan dilakukan dengan waktu yang berbeda sesuai dengan wilayah kerja Kantor Regional BKN. Sejumlah keuntungan apabila seleksi dilakukan dengan waktu berbeda adalah: (1) Pelamar yang mengikuti seleksi pengadaan PNS akan datang dari berbagai wilayah yang berbeda, sehingga sangat dimungkinkan potensi pegawai yang potensial akan tersebar ke berbagai pemerintah daerah di Indonesia; (2) Sistem monitoring dan pengawasan yang dilakukan oleh BKN dan Kementerian PAN akan lebih mudah karena terfokus pada beberapa daerah saja; (3) Dengan semakin berkembangnya teknologi informasi maka peserta yang berasal dari wilayah lainnya dapat melakukan seleksi pengadaan PNS secara online; (4) Pelaksanaan pengadaan PNS yang berbeda akan mampu menjangkau kualitas PNS sebagaimana yang dibutuhkan oleh pemerintah daerah, hal ini disebabkan tahapan seleksi pengadaan CPNS dapat dilaksanakan secara total. Pelaksanaan pengadaan PNS secara regional akan membantu pemerintah pusat dalam meminimalisasi alokasi biaya apabila dibandingkan dengan pelaksanaan pengadaan seleksi PNS secara bersamaan di seluruh wilayah Indonesia.

f. Sistem Manajemen Informasi PNS

Keseluruhan proses pelaksanaan pengadaan PNS berbasis karakteristik daerah dan kompetensi akan terlaksana dengan baik apabila didukung dengan Sistem Informasi Manajemen Pegawai Negeri Sipil (SIM-PNS) sebagai suatu sistem yang terpadu dan terintegrasi. Terciptanya SIM-PNS diharapkan dapat dijadikan sebagai pemicu bagi Reformasi Birokrasi di Indonesia. Pengembangan SIM-PNS tidak menutup kemungkinan untuk terwujudnya Elektronik Pegawai Negeri Sipil (*e-PNS*) yang meliputi : *e-rekrutmen*, *e-renumerasi*, *e-pola karir*, *e-penilaian prestasi kerja*, *e-kompetensi PNS*, *e-mutasi* dan *e-pensiun*. Secara keseluruhan SIM-PNS akan dimiliki oleh pemerintah pusat dan daerah yang terintegrasi dengan Kantor Regional BKN dan terhubung secara online dengan Kantor Pusat BKN.

2. Pengadaan PNS berbasis Sentralisasi dan Kompetensi

Pelaksanaan pengadaan PNS berbasiskan sentralisasi dan kompetensi berlandaskan pada : pelaksanaannya dilakukan oleh pemerintah pusat melalui sejumlah Kantor Regional BKN; dan harus mampu mengukur kemampuan yang dimiliki oleh pelamar PNS diantaranya: keterampilan, pengetahuan, etika serta kepribadian. Berdasarkan landasan tersebut maka tahapan pengadaan PNS berbasis sentralisasi dan kompetensi adalah :

a. Penetapan Formasi Pegawai berbasis Kebutuhan Nasional

Penetapan formasi ini dilakukan oleh Kementerian PAN dengan memperoleh masukan dari BKN. Proses penyusunan formasi pegawai didasarkan pada penyusunan anjab dan ABK yang dilakukan oleh masing-masing Kantor Regional BKN dan diselaraskan dengan rencana strategik masing-masing pemerintah propinsi yang berada di lingkungan Kantor Regional BKN. Penyusunan formasi pegawai berbasiskan kebutuhan nasional ini akan diperoleh dari rekapitulasi hasil penetapan formasi pegawai yang dilakukan oleh masing-masing Kantor Regional BKN.

Penetapan formasi pegawai berbasis kebutuhan nasional hanya memunculkan jabatan yang harus diisi sesuai dengan persyaratan pendidikannya dan tidak memunculkan kuantitas dari formasi pegawai. Penetapan penyusunan formasi berbasiskan kebutuhan nasional ini tentunya sangat berbeda dengan penetapan formasi pegawai berbasiskan karakteristik daerah. Pada penyusunan formasi berbasiskan kebutuhan nasional meskipun tidak menjangring jumlah pegawai yang diinginkan tetapi dapat mengakomodasi kebutuhan jabatan yang harus diisi berdasarkan persyaratan pendidikan.

b. Pengumuman Pendaftaran dan Pengadaan PNS berbasis Teknologi Informasi

Pelaksanaan pengumuman pengadaan PNS dilakukan secara serentak oleh masing-masing Kantor Regional BKN di seluruh Indonesia. Pengumuman pengadaan PNS dilakukan melalui layanan website dan media massa baik nasional maupun regional serta ditempelkan di sejumlah papan pengumuman di masing-masing lingkungan pemerintah daerah propinsi, kabupaten/kota. Jangka waktu pengumuman pengadaan PNS memang cukup lama dengan harapan semua informasi mengenai pelaksanaan pengadaan PNS dapat diketahui oleh pelamar dari berbagai kalangan masyarakat di berbagai daerah.

Proses pendaftaran pelamar dapat dilakukan secara online dengan menggunakan website yang dimiliki oleh masing-masing Kantor Regional BKN. Selain itu, pelamar masih tetap diwajibkan untuk mengirimkan persyaratan fisik administrasi melalui pos tercatat ke Kantor Regional BKN terdekat. Semua berkas administrasi persyaratan pendaftaran pelamar PNS akan disimpan oleh masing-masing Kantor Regional BKN yang nantinya apabila pelamar tersebut diterima di salah satu pemerintah daerah maka berkas tersebut akan dikirim ke Kantor Regional BKN yang memiliki

wilayah tugas di lingkungan tempat kerjanya. Proses seleksi pengadaan PNS dapat dilaksanakan secara regional per wilayah kerja masing-masing Kantor Regional BKN. Keuntungan dari seleksi regional per wilayah adalah seluruh berkas pendaftaran di lingkungan Kantor Regional BKN akan terdata di BKN dan dapat diakses di seluruh Kantor Regional BKN. Pengumuman hasil seleksi pengadaan PNS dapat dilaksanakan dalam waktu yang lebih singkat dan dapat segera diberitahukan kepada masing-masing pelamar pengadaan PNS baik melalui surat pos tercatat, mas media maupun website.

c. Pelaksanaan Seleksi/Ujian PNS berbasis Kompetensi

Panitia seleksi PNS secara nasional adalah Kementerian PAN dan BKN yang tergabung dalam Komisi Kepegawaian Negara, sedangkan pelaksana seleksi adalah masing-masing Kantor Regional BKN yang bekerjasama dengan masing-masing pemerintah daerah propinsi, kota dan kabupaten. Waktu pelaksanaan seleksi PNS pada tahap awal dilakukan secara serentak di seluruh Kantor Regional BKN. Penilaian dari seleksi pengadaan PNS menggunakan metode *passing grade* atau nilai batas kelulusan yang harus dicapai oleh masing-masing pelamar. Penetapan nilai batas kelulusan untuk masing-masing wilayah berbeda disesuaikan dengan kualitas lulusan perguruan tinggi di daerah tersebut. Penetapan kelulusan dengan metode *passing grade* diharapkan dapat menjaga kualitas pelamar yang disaring. Proses pelaksanaan pengadaan PNS di lingkungan pemerintah pusat dan daerah berdasarkan hasil seleksi tes awal adalah sebagai berikut: (1) Database pelamar pengadaan PNS yang telah lolos seleksi awal diumumkan ke lingkungan pemerintah pusat dan daerah, sehingga dapat ditetapkan formasi pegawai; (2) Kemudian diajukan usulan kebutuhan untuk rekrutimen pegawai ke BKN dengan kualifikasi pendidikan yang telah ditetapkan beserta jumlah yang diinginkan.

Pelaksanaan seleksi tahap berikutnya dilaksanakan di Kantor Regional BKN yang terdekat dengan pelamar. Substansi pelaksanaan tes diharapkan dapat mampu mengukur aspek: kompetensi yang dimiliki oleh pelamar terhadap posisi yang akan diisinya; penguasaan dalam menyampaikan pendapat dan menjelaskan permasalahan secara jernih; dan penguasaan teknologi informasi. Proses pelaksanaan seleksi diadakan dengan mendatangkan tim dari pemerintah pusat. Apabila posisi di lingkungan pemerintah pusat dan daerah belum terisi karena persediaan pegawai yang lolos seleksi awal sudah habis, maka dapat dicarikan dari formasi pegawai tahun berikutnya atau dengan melakukan rekrutimen dari persyaratan pendidikan yang serumpun. Apabila terdapat sisa pegawai yang sudah lolos tes awal tetapi masih belum bisa ditempatkan untuk mengisi lowongan jabatan di lingkungan pemerintah pusat atau daerah, maka masih diberi kesempatan dua kali lagi untuk dapat berada di database kandidat yang sudah lolos tes.

d. Penetapan Nomor Induk Pegawai (NIP)

Proses penetapan NIP dilakukan di masing-masing Kantor Regional BKN berdasarkan database peserta yang sudah lulus seleksi sehingga pemberian NIP dapat langsung segera diproses. Bagi peserta yang sudah lolos seleksi namun persyaratannya belum lengkap, peserta yang bersangkutan dapat segera melengkapinya di Kantor Regional BKN tanpa harus ke Kantor Pusat BKN. Apabila semua persyaratan administrasi pelamar pengadaan PNS telah lengkap maka Kantor Regional BKN dapat memberikan NIP setelah berkoordinasi dengan Kantor Pusat. Dengan demikian diharapkan proses pemberian NIP tidak memerlukan waktu yang lama dikarenakan semua persyaratan administrasinya sudah dimiliki oleh masing-masing Kantor Regional BKN.

C. Pembinaan Pola Karir

Dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai diperlukan adanya suatu pemahaman yang jelas

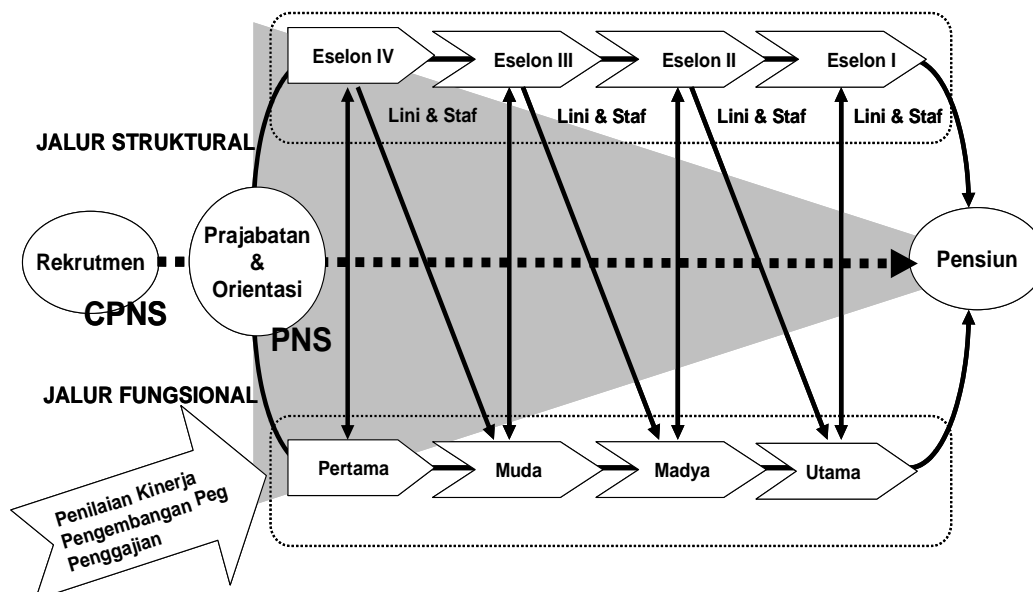
mengenai apa yang diharapkan oleh organisasi (pimpinan) dan pegawai. Pegawai dapat bekerja secara maksimal apabila dia mengetahui arah dan tujuan organisasi dan apa peranan yang dimainkannya dalam pencapaian tujuan tersebut. Selain itu, peran dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi harus sesuai dengan kompetensi yang dimiliki pegawai. Apabila dirasakan ada kekurangan (*gap*) maka diberikan pelatihan meningkatkan kompetensi pegawai. Transparansi dan kejelasan dalam pengembangan kompetensi, peran dan tanggung jawab pegawai harus disusun dalam suatu pola karir yang jelas, transparan dan dapat diakses oleh pegawai.

Pola karir harus dikembangkan oleh kedua belah pihak, yaitu pegawai dan organisasi (pimpinan). Masing-masing pihak mempunyai peran dan fungsi yang strategis dalam penyusunan pola karir dan strategi pengembangannya. Hal ini didasari oleh kenyataan bahwa penyusunan pola karir bertujuan untuk memperjelas peran dan fungsi serta kontribusi pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Masing-masing pihak dapat memberikan kontribusi didalam proses rekrutmen dan seleksi, penempatan, penilaian kinerja serta pendidikan dan pelatihan. Ada tiga desain atau model penyusunan pola karier dan pengembangan karier PNS, yaitu Desain Alternatif Pertama yang mengadopsi kondisi *existing* kebijakan atau peraturan yang berlaku saat ini dalam pengelolaan kepegawaian, Desain Alternatif Kedua yang mengembangkan konsep pegawai profesional dimana jabatan struktural ditempatkan sebagai *additional job* atau tugas tambahan dan Desain Alternatif Ketiga yang mengembangkan konsep pentingnya penilaian kinerja, uji kompetensi dan uji kelayakan dan kepatutan (*fit and proper test*) sebagai dasar utama dalam penyusunan pola karier dan pengembangan karier.

1. Desain Alternatif Pertama

Desain pola karier alternatif pertama disusun dengan mempertimbangkan kondisi *existing* kebijakan yang berlaku saat ini. Pola karier PNS diawali sejak seorang pegawai masuk menjadi PNS sampai pensiun, maka semua peraturan dalam pengelolaan kepegawaian pada dasarnya terkait dengan pola karier PNS baik secara langsung maupun tidak langsung. Pengertian pola karier sebagai *career path* atau tahapan/proses perjalanan karier seorang PNS memang mirip dengan yang lama tetapi prinsip, norma dan substansi yang diimplementasikan adalah kompetensi dan prestasi kerja.

Gambar1: Desain Pola Karier PNS Alternatif Pertama



Sumber : Pengembangan oleh Tim

Sebagaimana pola karier PNS konvensional, jalur karier pegawai dibagi menjadi dua jalur pengembangan, yaitu melalui jalur struktural dan jalur fungsional. Untuk jalur fungsional sudah tidak mengakomodasi lagi adanya fungsional umum karena pada dasarnya semua calon pegawai melamar satu jabatan tertentu. Dalam desain ini, pola karier pegawai sudah mulai ditetapkan dan dikembangkan sejak rekrutmen atau seleksi pegawai dengan melakukan perencanaan kebutuhan pegawai sesuai dengan kebutuhan nyata organisasi. Dalam melakukan perencanaan kebutuhan pegawai harus dilakukan dengan anjab dan ABK. Dengan adanya anjab dan ABK maka identifikasi kebutuhan pegawai dapat dilakukan dan mencakup kebutuhan secara kuantitas dan kualitasnya atau jumlah dan juga kualifikasi kompetensinya.

Kondisi empiris saat ini menunjukkan bahwa dalam melakukan rekrutmen pegawai sudah diarahkan untuk mengisi suatu jabatan tertentu, misalnya dosen, peneliti, perawat, guru, tenaga administrasi atau lainnya. Tetapi apakah jabatan itu memang benar dibutuhkan oleh organisasi, berapa jumlahnya, bagaimana kualifikasinya? Dan setelah diterima apakah ditempatkan sesuai posisi yang dilamarnya? Pola karier harus diawali dengan perencanaan kebutuhan pegawai secara tepat sesuai dengan kebutuhan nyata organisasi. Selanjutnya calon-calon pegawai tersebut akan direkrut dan diseleksi melalui berbagai tahapan tes yang dapat memilih calon-calon yang pantas dan tepat untuk mengisi formasi jabatan yang ada. Tes seleksi yang dilakukan harus melalui beberapa tahapan, yaitu meliputi seleksi administrasi yang mencakup kelengkapan persyaratan administrasi, tes potensi akademik (TPA) untuk mengukur kemampuan akademik, psikotest untuk mengukur kompetensi dari perspektif psikologis, wawancara untuk menilai sikap dan perilaku serta untuk beberapa jabatan/posisi perlu dilakukan tes praktik. Kompetensi dan kualifikasi yang tepat sesuai kebutuhan nyata organisasi diawali dalam proses rekrutmen dan seleksi ini. Selain itu, materi tes seleksi harus disesuaikan dengan formasi yang dilamar.

Proses selanjutnya setelah berhasil dipilih calon-calon pegawai (CPNS) adalah menempatkan mereka ke dalam jabatan-jabatan yang sesuai dengan yang dilamarnya. Selanjutnya CPNS dibina melalui diklat prajabatan yang dilaksanakan selambat-lambatnya dua tahun setelah menjalani masa kerja sebagai CPNS. Selama dua tahun masa kerja tersebut CPNS dibentuk, dibina dan dibimbing untuk menanamkan prinsip-prinsip PNS ke dalam jiwanya. Masa ini bisa disebut sebagai masa induksi, dimana CPNS diinduksi dengan berbagai ilmu dan materi untuk membentuk jiwa dan perilakunya menjadi jiwa dan perilaku pelayan masyarakat. Metode yang dipakai adalah dengan *on the job training* berupa orientasi di tempat tugas maupun dengan metode pembelajaran atau *off the job training* berupa diklat prajabatan. Pada saat akhir masa CPNS, diharapkan mereka sudah mempunyai bekal untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai PNS. Apabila dalam masa induksi ini CPNS tidak dapat memenuhi persyaratan atau kriteria sebagaimana yang diharapkan maka dia dapat dikeluarkan atau tidak diangkat menjadi PNS.

Setelah diangkat sebagai PNS maka dia menjalankan kewajibannya dan mendapatkan haknya secara penuh. Seorang PNS yang sudah diangkat dapat langsung masuk ke dalam posisi atau jabatan yang dilamarnya, tetapi sebelum menjalankan secara penuh dia harus mengikuti diklat prasyarat jabatan terlebih dahulu. Dalam kondisi ini seorang PNS masuk menjadi kandidat dalam posisi atau jabatan yang dilamarnya. Untuk menduduki jabatan fungsional seorang PNS wajib mengikuti diklat teknis sesuai dengan bidangnya, misalnya jabatan peneliti harus mengikuti diklat peneliti pertama, jabatan widyaiswara harus mengikuti diklat *training of trainer* (TOT) dan sebagainya. Untuk bisa menduduki jabatan struktural seorang PNS wajib mengikuti Diklat Kepemimpinan atau diklatpim (terdiri dari diklatpim tingkat I, II, III dan IV). Apabila diklat prajabatan bertujuan untuk menyiapkan CPNS menjadi seorang PNS, maka diklatpim dan diklat teknis bertujuan menyiapkan PNS untuk dapat memangku jabatan sesuai dengan kompetensi dan potensi yang dimilikinya. Diklat-diklat ini merupakan diklat prasyarat untuk menduduki jabatan, sehingga semua PNS harus mengikuti diklat dulu baru bisa menjabat (analognya *dik* dulu baru *duk*). Konsekuensinya, semua PNS yang dipromosi ke dalam suatu jabatan harus sudah mempunyai sertifikat tanda kelulusan mengikuti diklat sesuai jabatan yang akan dipangkunya.

Pada proses pelaksanaan tugasnya, seorang PNS harus dievaluasi dan dinilai kinerja serta

dipotret kompetensi dan potensi yang dimilikinya. Apabila kompetensi dan potensinya cenderung pada kompetensi manajerial atau *leadership* maka dia akan diarahkan masuk jalur struktural, apabila kompetensi dan potensi yang dimilikinya cenderung kompetensi teknis maka diarahkan masuk jalur fungsional. Khusus untuk penjaluran pegawai di jalur fungsional harus sesuai dengan jabatan yang dulu dilamarnya saat pertama kali melamar. Apabila tidak sesuai maka berarti ada kesalahan dalam seleksi dan penentuan kualifikasinya. Sementara untuk jabatan struktural harus memperhatikan ada tidaknya peluang untuk jabatan tersebut didalam organisasi. Karena jabatan struktural jumlahnya sangat terbatas dan semakin tinggi tingkatnya semakin sedikit jumlahnya. Sehingga pengembangan karier PNS di jalur struktural ini harus benar-benar selektif.

Pengembangan selanjutnya di masing-masing jalur karier didasarkan pada penguasaan kompetensi dan penilaian kinerjanya. Kenaikan pangkat dan golongan serta jabatan dalam jalur karier merupakan refleksi dari meningkatnya kompetensi, tanggung jawab, prestasi kerja dan juga gaji/tunjangan yang diterima. Dalam hal ini uji kompetensi dan penilaian kinerja menjadi syarat utama untuk memotret kompetensi pegawai dan menilai kinerjanya. Penerapan pengembangan kompetensi yang berbasis kompetensi menuntut adanya dukungan uji kompetensi dan instrumen penilaian kinerja yang jelas, transparan dan adil. Karena hasil uji kompetensi dan penilaian kinerja inilah yang akan menjadi dasar pengembangan karier seorang PNS, apakah dia dapat dipromosikan ke tingkat yang lebih tinggi atau tidak. Pengembangan kompetensi pegawai baik yang ada di jalur struktural maupun fungsional dilakukan dengan dasar TNA (*training need analysis*). Dengan dilakukannya TNA maka program pengembangan pegawai akan sesuai dengan kebutuhan nyata baik dari organisasi maupun pegawai.

Pengembangan pegawai di jalur struktural dengan melihat karakteristik pelaksanaan tugasnya maka perlu juga menguasai kompetensi teknis, khususnya untuk *lower manager* dan *middle manager* (setingkat eselon IV dan III). Karena pada tingkat ini masih harus banyak melakukan kegiatan operasional atau teknis. Sementara pada tingkat *top manager* atau setingkat eselon II dan I karena tugasnya lebih pada pengambilan kebijakan (*policy taker*) maka kompetensi teknis dapat diabaikan. Akan tetapi untuk beberapa unit organisasi yang sifatnya sangat teknis karena menjalankan fungsi lini, misalnya Dinas Pekerjaan Umum, Dinas Kesehatan, Dinas Pertanian dan sebagainya, kemampuan teknis harus tetap dimiliki oleh semua level manajernya (*top manager* sampai *lower manager*). Kondisi ini menuntut adanya pola karier yang berbeda untuk masing-masing level. Level *lower manager* dan *middle manager* pola kariernya lebih bersifat tertutup dalam arti masih dalam satu rumpun tugas sementara untuk level *top manager* lebih bersifat terbuka. Hal ini juga berlaku untuk unit organisasi, bagi organisasi yang menjalankan fungsi lini maka pola pengembangan karier pegawainya lebih bersifat tertutup sementara yang menjalankan fungsi staf pola pengembangannya lebih bersifat terbuka.

Dengan sistem ini maka penguasaan kompetensi pegawai dapat dijaga dan tujuan mewujudkan profesionalisme pegawai dapat dicapai. Selain itu, untuk dapat membangun kompetensi pejabat struktural, maka perlu dilakukan *rolling* atau mutasi pejabat secara rutin, dalam hal ini kurun waktu 3 sampai 4 tahun cukup memadai. Kondisi ini untuk mengakomodasi regenerasi kepemimpinan dan meningkatkan wawasan para pejabat struktural. Dalam melakukan mutasi pejabat ini harus tetap mengacu karakteristik jabatan (menjalankan fungsi lini atau staf), jenjang jabatan (eselon IV, III, II atau I) dan yang paling utama selalu memperhatikan kompetensi, potensi dan prestasi kerjanya. Khusus untuk jalur struktural, dalam pola karier konvensional ini batas usia pensiun (BUP) tetap pada usia 56 tahun dan tidak ada perpanjangan BUP. Hal ini untuk menghindari adanya penumpukan kader-kader pejabat yang bagus sehingga proses regenerasi kepemimpinan dapat berjalan lancar. *Fit and proper test* dalam promosi jabatan struktural sangat penting untuk dilakukan. Sementara untuk jabatan-jabatan fungsional diatur tersendiri oleh masing-masing instansi pembina.

Masing-masing posisi atau jabatan yang ada, baik di jalur struktural maupun fungsional harus dilengkapi dengan kualifikasi atau persyaratan jabatan di setiap tingkatnya. Semakin tinggi tingkat jabatannya semakin berat dan lengkap kualifikasi yang dipersyaratkan sesuai dengan fungsinya.

Kualifikasi jabatan ini meliputi uraian tugas pokok dan kompetensi yang dibutuhkan untuk bisa melaksanakannya. Misalnya untuk jalur struktural dapat dibedakan menurut fungsinya, yaitu *technical/operational*, *strategic* dan *visionery*. Pada tingkatan *technical/operational* uraian tugas pokok dan syarat kompetensinya lebih sederhana daripada tingkatan *strategic* dan *visionery*. Semakin tinggi tingkatannya fungsi operasionalnya semakin sedikit berganti dengan fungsi pengambil kebijakan. Semakin tinggi tingkatannya semakin tinggi pula kemampuan *leadership* dan manajerial yang dimilikinya. Sementara untuk jabatan fungsional, semakin tinggi tingkatannya semakin lengkap keahlian yang dimilikinya dengan kata lain semakin pakar.

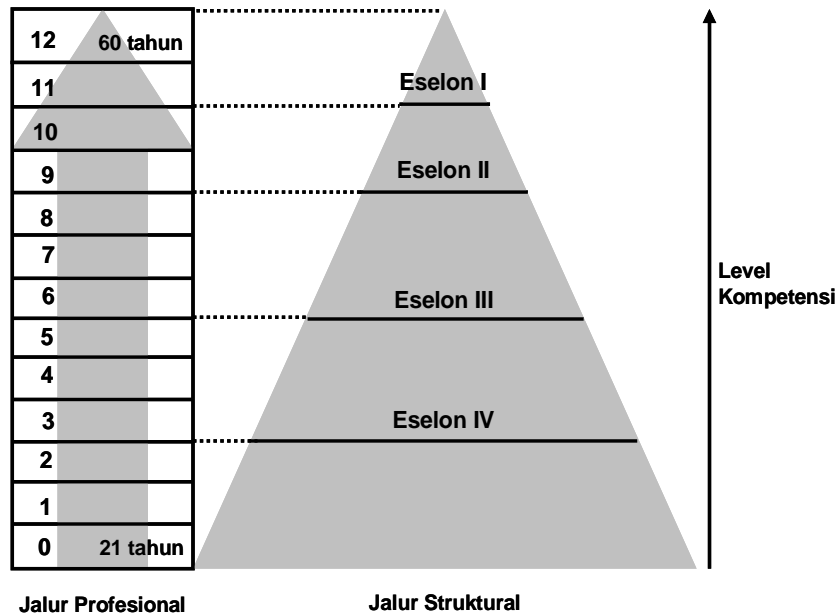
Selain dapat mengembangkan kariernya dalam satu jalur karier yang sama, baik itu jalur struktural maupun jalur fungsional, seorang PNS juga dimungkinkan untuk berpindah jalur (*zig zag*) dari jalur struktural ke jalur fungsional atau sebaliknya. Kondisi ini dapat dilakukan apabila ada kesesuaian kompetensi, artinya penguasaan kompetensi manajerial dan *leadership* tetap menjadi keharusan di jalur struktural dan penguasaan kompetensi teknis profesional tetap menjadi keharusan di jalur fungsional. Hal ini harus didukung dengan hasil uji kompetensi, penilaian kinerja serta dilakukannya *fit and proper test*. Untuk bisa pindah jalur - hasil penilaian tersebut menjadi acuan utama - apabila tidak memenuhi syarat maka dia tetap tidak bisa masuk. Apabila masuk maka harus disesuaikan dengan kompetensi yang dimilikinya, artinya meskipun di jalur yang satu dia cukup tinggi tingkatannya dimungkinkan di jalur lainnya tidak akan sama tingkatnya.

Pengembangan pola karier berbasis kompetensi terkait erat dengan sistem penilaian kinerja dan sistem pengembangan pegawai, karena dari hasil penilaian kinerja tersebut akan dapat diperoleh peta kompetensi pegawai sehingga dapat diidentifikasi kebutuhan pengembangannya. Penilaian kinerja menjadi instrument yang sangat penting dalam penerapan pola karier berbasis kompetensi dan prestasi kerja karena menjadi input utama bagi semua sistem yang terkait. Penilaian kinerja dapat menunjukkan kompetensi yang dimiliki pegawai, apabila kompetensinya bagus maka hasil penilaian kerjanya cenderung bagus dan sebaliknya apabila kompetensinya kurang maka hasil penilaian kerjanya cenderung kurang. Apabila hasilnya tidak signifikan tentu ada masalah lain yang dapat teridentifikasi, misalnya kurangnya dukungan sarana prasarana, lingkungan yang tidak kondusif dan sebagainya. Penilaian kinerja juga bermanfaat untuk mengukur besaran *reward* atau sanksi yang harus diterima seorang pegawai sebagai dampak dari pelaksanaan kerjanya. Apabila kerjanya bagus sudah sepantasnya mendapat *reward* yang bagus dan sebaliknya apabila kurang bagus maka pantas untuk mendapat sanksi. Penilaian kinerja juga dapat bermanfaat untuk penyusunan program pengembangan pegawai. Dari hasil penilaian kinerja dapat diidentifikasi kompetensi atau keahlian apa yang dibutuhkan pegawai untuk dapat melaksanakan tugasnya. Kebutuhan ini akan dipenuhi dengan berbagai program pengembangan pegawai baik berupa diklat maupun non diklat, misalnya mutasi. Dengan konsep ini maka pengembangan kompetensi dapat sesuai dengan kebutuhan nyata organisasi.

2. Desain Alternatif Kedua

Desain pola karier alternatif kedua disusun dengan berdasarkan kompetensi dan prestasi kerja. Desain pola karier alternatif kedua ini mengarahkan pegawai untuk benar-benar profesional di bidangnya dan fungsi manajerial dan *leadership* dikategorikan sebagai tugas tambahan (*additional job*). Secara terperinci desain pola karier PNS baru dapat dilihat dibawah ini.

Gambar2: Desain Pola Karier PNS Alternatif Kedua



Sumber : Pengembangan oleh Tim

Profesional mengandung makna PNS bekerja sesuai profesi atau fungsinya, misalnya dokter, akuntan, widyaiswara, pengacara, guru dan sebagainya. Suatu jenis pekerjaan atau profesi dapat disebut profesional apabila memenuhi beberapa kriteria tertentu, yaitu : mempunyai sertifikasi, mengikuti kode etik yang berlaku, ada asosiasi atau perkumpulannya dan mempunyai media untuk publikasi. Sebagai contoh misalnya profesi dokter, untuk bisa memperoleh gelar dokter maka seseorang harus belajar atau kuliah dan keahlian yang dimilikinya dibuktikan dengan adanya ijazah yang bahkan dikuatkan dengan adanya ijazah profesi sebagai dokter. Selanjutnya profesi dokter juga mempunyai asosiasi atau perkumpulan, yaitu IDI (Ikatan Dokter Indonesia) selain itu mereka juga mempunyai media berupa majalah, jurnal ataupun media lainnya yang dapat menunjukkan hasil-hasil kerja mereka.

Dalam desain alternatif kedua ini, masa kerja seorang PNS dibatasi pada umur 60 tahun dan yang diterima sebagai PNS adalah pegawai dengan pendidikan formal minimal Sarjana (S1) atau dengan umur 21 tahun. BUP ini diberikan untuk mengakomodasi profesi-profesi yang meskipun pejabatannya sudah cukup tua usianya tetapi dari aspek kompetensi dan kinerja masih cukup bagus. Misalnya jabatan dosen, peneliti, widyaiswara dan sebagainya. Selain itu juga untuk mengakomodasi profesi-profesi yang masih langka, misalnya penjaga mercusuar, perekayasa nuklir dan sebagainya. Akan tetapi dalam pengembangan karier pegawai harus dengan dasar uji kompetensi dan penilaian kinerja. Apabila hasil uji kompetensi dan penilaian kinerjanya menunjukkan hasil yang semakin menurun maka meskipun belum mencapai BUP (60 tahun) seorang PNS bisa dipensiunkan dini. Dan apabila belum mencapai BUP atau masih dalam masa kerja maka dia akan tertahan di levelnya tersebut atau tidak dapat naik level di atasnya.

Dalam desain alternatif kedua ini, masa kerja seorang PNS adalah selama 39 tahun (dari 21 sampai 60) yang dibagi dalam 12 level. Sehingga secara rata-rata seorang pegawai akan menghabiskan 3,25 tahun disatu level. Akan tetapi dalam desain ini akan sangat jarang ada PNS yang meniti tahap per tahap selama 39 tahun masa kerjanya. Karena dalam kenaikan level yang dinilai adalah kompetensi dan prestasi kerja maka kemungkinan terbesar pegawai bisa melompat atau justeru tetap di satu jabatan atau posisi adalah sangat besar. Semua pegawai diberikan BUP yang sama, yaitu 60 tahun tetapi dalam perjalanannya semua harus didasarkan pada hasil uji kompetensi dan penilaian kinerja. Meskipun seorang pegawai belum mencapai BUP tetapi dari hasil uji kompetensi dan penilaian kinerja menunjukkan hasil yang mengecewakan secara terus menerus

maka dia bisa dipensiundinikan atau berada di suatu level secara terus menerus dan tidak dapat naik level.

Penilaian kinerja dan kompetensi didasarkan pada hasil pelaksanaan tugas pegawai, sebagaimana dalam jabatan fungsional yang dihitung dengan pengumpulan angka kredit (PAK). Pegawai bebas menyerahkan laporan hasil kerja mereka kepada unit kerjanya yang selanjutnya mengajukan ke Instansi Pembina masing-masing jabatan fungsional. Apabila cepat dalam mengumpulkan angka kredit maka minimal dua tahun sekali bisa naik level. Dalam hal ini, semakin tinggi suatu level maka semakin tinggi pula kriteria penilaian yang dilakukan.

Hal yang membedakan desain alternatif pertama dan alternatif kedua adalah bahwa jabatan struktural dalam desain alternatif kedua dimasukkan sebagai *additional job* (tugas tambahan). Karena sifatnya adalah tambahan maka tunjangan yang diberikan sebagai *reward* bagi PNS yang diserahi tugas sebagai pejabat struktural tidak boleh melebihi tunjangan sebagai pejabat profesional. Kondisi ini untuk tetap menjaga motivasi pegawai dalam jalur profesional dan tidak mengejar jalur struktural yang sangat terbatas. Tetapi di lain pihak juga tidak menyebabkan pegawai tidak mau menjadi pejabat struktural karena lebih tertarik di jabatan profesional.

Dalam desain alternatif kedua ini perlu dilakukan berbagai penyesuaian khususnya dalam pangkat dan jabatan. Karena yang dinilai adalah prestasi kerja dari seorang pegawai, maka sudah sepantasnya apabila jabatan menjadi acuannya. Artinya sesuai dengan penilaian prestasi kerjanya maka dapat ditetapkan level kompetensinya dan diberikan jabatan yang sesuai dengan level tersebut, sementara jenjang kepangkatannya akan mengikuti. Untuk penyesuaian level yang ada dalam desain alternatif kedua dengan jenjang jabatan yang ada di masing-masing jabatan fungsional sangat tergantung pada kebutuhan masing-masing Instansi Pembina Jabatan Fungsional. Misalnya jabatan fungsional peneliti saat ini terdiri dari empat (4) jenjang, yaitu (1) Peneliti Pertama yang terdiri dari dua pangkat (Penata Muda dan Penata Muda Tingkat I), (2) Peneliti Muda yang terdiri dari dua pangkat (Penata dan Penata Tingkat I), (3) Peneliti Madya yang terdiri dari tiga pangkat (Pembina, Pembina Tingkat I dan Pembina Utama Muda) dan (4) Peneliti Utama yang terdiri dari dua pangkat (Pembina Utama Madya dan Pembina Utama). Dalam penerapan level tersebut kedalam level standar (12 level) maka sangat tergantung kepada LIPI sebagai Instansi Pembina Jabatan Fungsional Peneliti. Pertimbangannya bisa didasarkan pada tingkat kepakaran dan keprofesionalan suatu jenjang jabatan. Semakin tinggi level semakin tinggi tingkat kepakaran dan keprofesionalannya. Selanjutnya 12 level dalam jabatan profesional tersebut harus disesuaikan dengan jenjang dalam jabatan struktural. Penyesuaian levelnya adalah : eselon IV sejajar dengan level 3, eselon III sejajar dengan level 6, eselon II sejajar dengan level 9 dan eselon I sejajar dengan level 11.

Hal utama yang diprioritaskan dalam desain pola karier baru ini adalah semua PNS adalah profesional sementara fungsi manajerial atau *leadership* adalah tugas tambahan (*additional job*). Untuk tugas tambahan ini diberikan tunjangan yang jumlahnya tidak boleh melebihi gaji yang diterima di level yang sama. Sebagai contoh misalnya adalah seorang Dosen yang diberi tugas tambahan sebagai Ketua Jurusan. Tugas utama yang merupakan profesi dia adalah sebagai dosen, tetapi karena dari hasil penilaian kinerja dan potret kompetensi serta potensi dia mempunyai kemampuan manajerial dan *leadership* maka dia diberi tugas tambahan sebagai Ketua Jurusan.

Dalam desain alternatif kedua ini, mutasi pegawai masih dilakukan tetapi sesuai kebutuhan. Artinya pegawai dapat saja dimutasi pindah tempat tugas atau unit tetapi tugas yang dilaksanakannya tetap sama dengan profesinya. Misalnya seorang pustakawan di suatu SLTP dapat dimutasi ke Dinas Pendidikan tetapi harus tetap menangani masalah kepustakaan bukan yang lainnya. Hal ini untuk menjaga profesionalisme pegawai karena semua pegawai dikembangkan kariernya sesuai dengan kompetensinya.

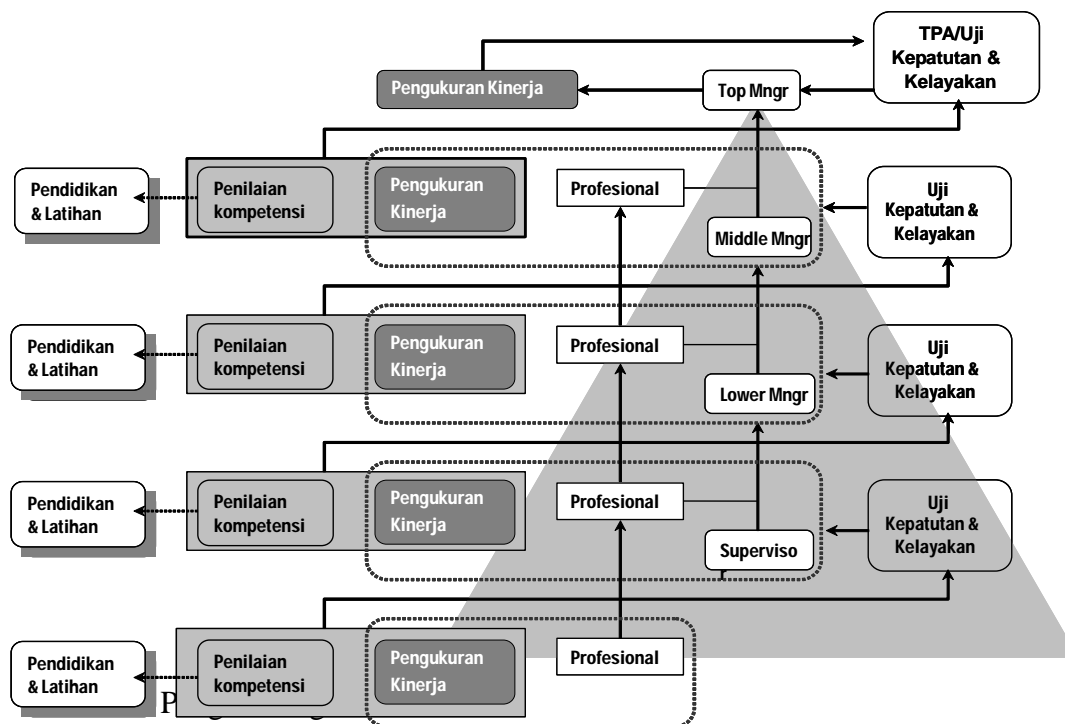
Salary atau sistem penggajian dalam desain alternatif kedua ini dibagi menjadi dua, yaitu *fixed salary* (gaji tetap) dan *variable salary* (gaji tidak tetap). Gaji tetap diberikan sesuai dengan level yang dimiliki seorang pegawai. Karena level tersebut menunjukkan kompetensi dan prestasi kerjanya. Sementara gaji tidak tetap diberikan sesuai dengan hasil penilaian kerjanya selama satu

bulan. Bagi pegawai yang berprestasi maka dia akan mendapat *reward* yang lebih besar daripada yang bekerja biasa-biasa saja.

3. Desain Alternatif Ketiga

Pola karier desain alternatif ketiga ini difokuskan pada hasil penilaian kerja dari seorang pegawai. Sebagaimana halnya dalam alternatif kedua, dalam alternatif ketiga ini pegawai diarahkan menjadi pegawai yang profesional dan jabatan struktural dianalogkan dengan jabatan manajerial. Dalam alternatif ketiga ini ada tiga penilaian yang dilakukan dalam upaya pengembangan karier pegawai, yaitu pengukuran kinerja, penilaian kompetensi dan uji kepatutan dan kelayakan. Desain pola karier alternatif ketiga disajikan berikut ini.

Gambar 3: Penyusunan Pola Karier PNS Alternatif Ketiga



Dalam desain alternatif ketiga ini kerangka dasar dibentuk dengan memberikan penekanan pada pencapaian kinerja. Dalam hal ini pola karier dirancang agar kiprah pegawai dalam suatu organisasi dikembangkan berdasarkan suatu pola yang dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi. Tujuan organisasi itu ditekankan pada hal-hal yang terukur secara jelas. Sehingga keutamaan desain pola karier alternatif ketiga ini adalah pada pencapaian kinerja, atau pola karier berorientasi kinerja. Dari keutamaan itu, selanjutnya dikembangkan sejumlah instrumen yang menjadi muatan utama, yaitu : kinerja, kompetensi, pendidikan dan pengembangan, jabatan, lembaga penilai kepatutan dan kelayakan, dan tingkat keterbukaan.

Dalam pola karier alternatif ketiga, ukuran kinerja merupakan determinan utama atas jabatan dan sekaligus remunerasi yang mungkin diperoleh PNS. Dalam pola karier ini, rumpun jabatan fungsional yang demikian bervariasi disederhanakan menjadi jabatan profesional. Jadi hanya ada dua jenis kelompok jabatan, yakni jabatan manajerial dan jabatan profesional yang disusun berdasarkan kebutuhan organisasi untuk menangani tugas pokok dan fungsinya secara efektif, efisien dan *accountable*, dan tentunya mendukung operasional organisasi untuk mencapai target kinerja.

Jabatan manajerial, sebagai pengganti jabatan struktural adalah kelompok jabatan yang dikembangkan untuk menyelesaikan tugas manajerial tertentu. Penekanan jabatan ini adalah pada

aspek manajerialnya, jadi PNS yang ditugaskan pada jabatan ini adalah yang memiliki catatan kinerja dan kompetensi manajerial, bukan yang memiliki jenjang pangkat yang lebih tinggi. Tentu saja, dalam pembentukan jabatan manajerial, selain pembagian tugas dan spesialisasi fungsi, aspek hierarki dan otoritas menjadi pertimbangan penting. Kelompok jabatan lainnya diluar jabatan manajerial disebut sebagai jabatan profesional. Penugasan pada jabatan profesional ini ditentukan oleh keputusan organisasi.

Dalam jabatan profesional, tidak diberlakukan “sekat administrasi” seperti jabatan fungsional. Seseorang yang ditugaskan menjadi peneliti berdasarkan kebutuhan organisasi, pada saat yang lain bisa saja menjadi pengajar dan pada saat lainnya memiliki kesempatan yang sama untuk menduduki jabatan struktural. Seperti dijelaskan sebelumnya, dasar penugasan pegawai tersebut pada suatu jabatan adalah kinerja dan kompetensi yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja.

Muatan penting dalam pola karier alternatif ketiga ini adalah diberlakukannya sistem keterbukaan. Sesungguhnya dengan sistem kepegawaian yang memberi tekanan pada *unified system* seperti yang digunakan saat ini, secara normatif seorang PNS memiliki kesempatan untuk menduduki jabatan apapun pada instansi manapun sepanjang kualifikasi atau persyaratan yang dibutuhkan untuk jabatan tersebut dapat dipenuhi. Kondisi normatif tersebut diinisiasi sebagai bagian dari kerangka pola karier yang baru. Kesempatan bagi PNS untuk menduduki seluruh jabatan manajerial dan profesional pada instansi manapun harus dibuka seluas-luasnya. Untuk itu kesempatan untuk menempati pada jabatan tersebut perlu diumumkan secara terbuka melalui media. Pengaturan mengenai teknis pengumuman, media yang digunakan serta jenis dan jenjang yang diumumkan jabatan perlu dikaji lebih lanjut.

Penerapan kerangka pola kerja berorientasi kinerja ini membutuhkan perubahan yang substansial terhadap hampir seluruh aspek manajerial atau tata kelola PNS. Salah satu perubahan substansial yang diperlukan berkaitan dengan status kepangkatan dan masa kerja. Dalam kerangka pola karier berorientasi kinerja, keberadaan kepangkatan dan masa kerja, walaupun tetap dipertahankan hanya digunakan sebagai dasar untuk pemberian gaji. Sedangkan penghasilan lainnya akan disusun berdasarkan aktifitas pencapaian kinerja, atau faktor-faktor lain yang mendukung. Keputusan untuk menugaskan seorang PNS dalam suatu jabatan, khususnya jabatan manajerial, akan sangat ditentukan oleh laporan kinerja yang dimilikinya. Dalam laporan kinerja itu, secara jelas tergambar bagaimana kinerja yang berhasil dicapai seorang PNS secara periodik berdasarkan tugas dan penugasan yang diberikan kepadanya, termasuk keterangan mengenai catatan khusus atas kinerja yang bersifat khusus.

Kedudukan kompetensi dalam kerangka pola karier berorientasi kinerja adalah sebagai faktor pertimbangan utama. Dengan kata lain, keterangan mengenai kompetensi yang antara mencakup jenjang pendidikan formal, masa kerja (termasuk pangkat), serta pendidikan dan latihan yang pernah diikuti dalam kaitan dengan pelaksanaan tugas dianggap sebagai bagian “potensi” seorang PNS. Sedangkan kinerja merupakan hasil penggunaan potensi tersebut menjadi output yang nyata. Kedudukan kompetensi tentu saja tetap menjadi suatu pertimbangan penting dalam keputusan untuk menugaskan seorang PNS dalam suatu jabatan.

D. Pengukuran Beban Kerja

Beban kerja diartikan sebagai serangkaian tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan dan diemban oleh seorang pegawai berkaitan dengan posisi dan tupoksi kerja yang dimilikinya. Pengukuran beban kerja (*workload measurement*) dimaksudkan sebagai suatu mekanisme untuk meninjau kembali porsi tugas dan tanggung jawab dari seorang pegawai direfleksikan dengan pekerjaan yang diembannya dan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi. Tujuan dilakukannya pengukuran beban kerja secara regular adalah: (1) Untuk mengevaluasi sejauh mana seorang pegawai telah melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam organisasi; (2) Untuk menghindari adanya kelebihan beban kerja (*workload overwhelming*) dari seorang pegawai, karena hal tersebut akan secara langsung berdampak pada produktivitas kerja dan secara tidak langsung

menghambat pencapaian tujuan organisasi; dan (3) Untuk mengevaluasi pembagian kerja berdasarkan *job design* dan kebutuhan organisasi. Hal ini bermanfaat untuk membagi tugas dan kerja berdasarkan tujuan yang akan dicapai oleh organisasi.

Pengukuran beban kerja dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa komponen tolak ukur yang umumnya bersifat fleksibel dan transparan, diantaranya : tingkat produktivitas pegawai, tingkat signifikansi dari pekerjaan bagi pencapaian tujuan organisasi, tingkat optimalitas dari pekerjaan terhadap pencapaian tujuan organisasi, tingkat kesesuaian beban kerja dengan *job design* and *job description*. Di dalam pengukuran beban kerja, terdapat beberapa unsur yang sangat terkait, diantaranya: struktur organisasi (*streamline*, padat karya, multi level, atau lainnya), visi, misi organisasi, tugas pokok dan fungsi organisasi, uraian tugas (*job description*) pegawai dan proporsi waktu kerja (hari kerja efektif dan jam kerja efektif).

Sebelum dilakukan pengukuran beban kerja, ada beberapa hal utama yang harus dipahami, yakni: (1) Pemahaman yang benar terhadap organisasi (struktur organisasi, visi & misi, dan tupoksi organisasi); (2) Pemahaman yang lengkap terhadap karakteristik pekerjaan (kompleksitas, pola koordinasi, proporsi pekerjaan, mekanisme kerja, pola fluktuasi pekerjaan, kondisi lingkungan, sarana dan prasarana); (3) Pemahaman yang tepat terhadap *time orientation and management* (jenis kegiatan pada rentang waktu tertentu, perkiraan waktu kerja jumlah tanggungan pekerjaan dan waktu yang tersedia, jadwal rutin/tahunan proyek); dan (4) Pengolahan dan Analisis Data pekerjaan (perkiraan beban kerja dalam satuan *full time equivalent effort* yang disepakati (*man hour/man day/man week/man month*)).

Beban kerja di dalam organisasi memiliki hubungan erat dengan tupoksi organisasi itu sendiri. Hubungan tersebut dapat digambarkan sebagai hubungan berbanding lurus maupun berbanding terbalik. Hubungan berbanding lurus diartikan sebagai beban kerja seorang pegawai menjadi sangat besar karena tupoksi yang diemban organisasi juga sangat besar. Hubungan berbanding terbalik dapat diartikan walaupun tupoksi organisasi sangat besar, beban kerja seorang pegawai sangat relatif kecil karena kemampuan dari pimpinan dalam menyusun *job design* dan *job description*. Pengukuran beban kerja yang rutin dan periodik akan memberikan banyak manfaat berupa evaluasi bagi organisasi dalam melakukan penyusunan ulang pekerjaan berdasarkan kebutuhan organisasi (*demand-based job redesign*).

Beberapa aspek yang mempengaruhi pengukuran beban kerja di instansi pemerintah diantaranya:

1. Proporsi waktu kerja

a. Berdasarkan kaitannya dengan tugas pekerjaan, terdapat tiga karakteristik beban pekerjaan yang terkait dengan tugas pekerjaan itu sendiri, yaitu : (1) Pekerjaan Utama, yakni fungsi lini dari instansi, khususnya yang bersifat pekerjaan dan tugas teknis organisasi; (2) Pekerjaan Pendukung, yakni fungsi staf, khususnya yang bersifat *administrative supports* bagi pelaksanaan pekerjaan utama dan (3) Pekerjaan Non-Operasional, yakni fungsi pembuat kebijakan (*decision maker*)

b. Berdasarkan Pola Beban Kerja, terdapat tiga karakteristik pekerjaan, yaitu : (1) Pekerjaan Rutin, yakni pekerjaan yang memiliki jadwal rutin secara jelas dan harus dilaksanakan setiap hari selama organisasi tersebut berjalan; (2) Pekerjaan Periodik, yakni pekerjaan yang hanya dikerjakan dalam periode atau kurun waktu tertentu, misalnya riset atau peninjauan ke daerah dan (3) Pekerjaan Non-Rutin, yakni pekerjaan yang bersifat proyek.

2. Beban Kerja

Beban kerja adalah sejumlah target pekerjaan atau target hasil yang harus dicapai dalam satu satuan waktu tertentu. Atau juga disebut sebagai sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan. Dalam konteks yang lebih riil beban

kerja sesungguhnya merupakan uraian tugas masing-masing pegawai sebagai manifestasi dari pelaksanaan visi-misi organisasi.

Besar kecilnya beban kerja pegawai sangat tergantung pada besar kecilnya beban kerja organisasi. Ada korelasi positif antara beban kerja organisasi dengan beban kerja individu. Namun beban kerja organisasi yang besar tidak bisa menjadi acuan bagi tinggi rendahnya kinerja organisasi begitu juga dalam konteks individu, banyak pegawai yang memiliki beban kerja yang besar tetapi kinerjanya belum tentu tinggi. Terkait bagaimana kapasitas dan kemampuan pegawai tersebut dalam melaksanakan tugasnya maka diperlukan analisis beban kerja sebagai metode untuk mengetahui kapasitas pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi organisasi.

Banyak pekerjaan yang tidak secara eksplisit tercantum dalam dokumen uraian tugas tapi merupakan tugas yang harus dikerjakan oleh pegawai. Dalam proses pengukuran beban kerja, uraian tugas merupakan salah satu elemen pokok dalam mekanisme pengukurannya. Penting dalam arti bagaimana pegawai mengalokasikan waktu dan mengefektifkan tugas dan pekerjaan yang diembannya sehingga pekerjaan tersebut selesai secara cepat, lambat atau biasa-biasa saja yang dikonversikan dalam waktu yang digunakan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Analisis beban kerja akan lebih efektif apabila didahului dengan analisis jabatan sehingga uraian pekerjaan sebagai input utama analisis beban kerja telah tersedia.

3. Formula dalam analisis beban kerja

Formula dalam analisis beban kerja, berdasarkan data dan teori yang telah diperoleh di lapangan dapat diidentifikasi sebagai berikut :

$$\mathbf{BK = V \times WP}$$

Dimana :

BK = Beban Kerja Perhari

V = Volume Tugas Perhari

WP = Waktu Penyelesaian Pekerjaan

$$\mathbf{KP = \frac{BK}{WKE}}$$

Dimana :

KP = Kebutuhan Pegawai

BK = Beban Kerja

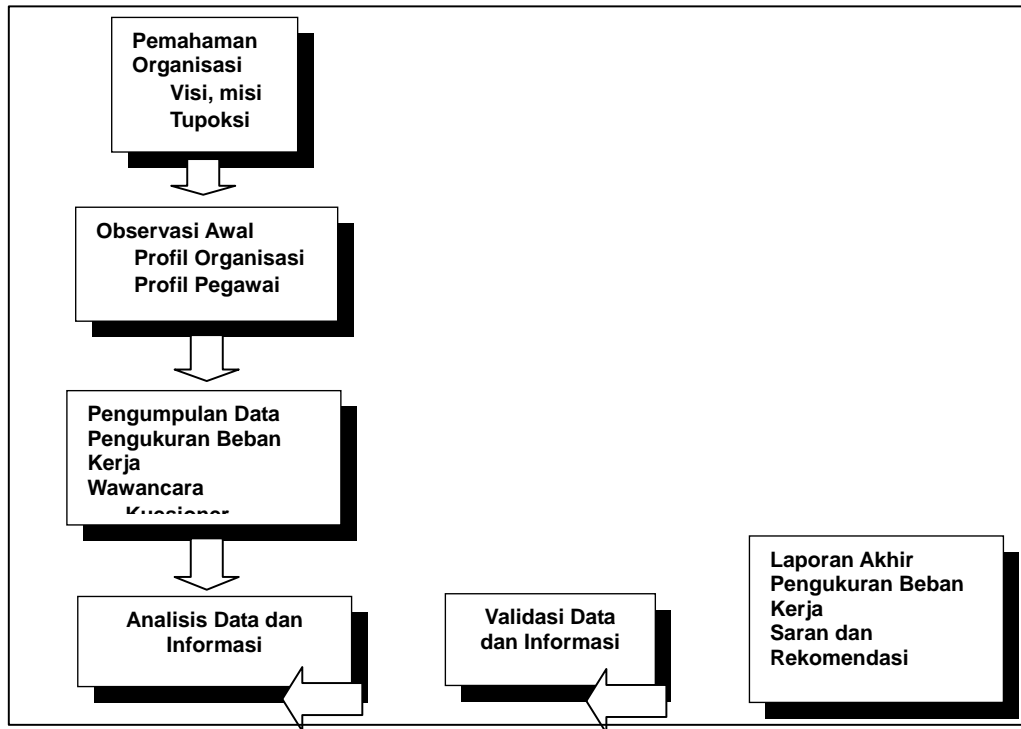
WKE = Waktu Kerja Efektif Perhari Pertahun

Formula di atas menggunakan dasar pengukuran: beban waktu kerja per pekerja, waktu yang tersedia, jumlah hari kerja pertahun dan jam kerja efektif rata-rata perhari.

4. Proses dan Mekanisme Pengukuran Beban Kerja

Sebagai suatu metode maka pengukuran beban kerja harus dilaksanakan secara sistematis melalui proses dan mekanisme yang memungkinkan agar tujuan dalam pelaksanaan pengukuran beban kerja tersebut berhasil. Sebelum melaksanakan pengukuran beban kerja jelas dibutuhkan sebuah tim khusus yang akan melaksanakan pengukuran beban kerja di organisasi. Langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam proses dan mekanisme pengukuran beban kerja setidaknya dapat digambarkan dalam kerangka kerja sebagai berikut :

Gambar 4: Proses dan Mekanisme Pengukuran Beban Kerja



Pengukuran beban kerja sangat terkait erat dengan kondisi empiris organisasi, visi misi organisasi serta tugas pokok dan fungsinya. Karena beban kerja sebenarnya merupakan pengejawantahan dari visi misi dan tupoksi organisasi yang selanjutnya diturunkan dalam bentuk uraian tugas masing-masing pegawai yang ada dalam organisasi bersangkutan. Filosofi organisasi, tujuan dan apa yang akan dicapai serta tugas pokok dan fungsi yang dilaksanakan oleh organisasi mesti dipahami dengan baik. Pemahaman terhadap organisasi ini dapat dilakukan dengan mempelajari dokumen-dokumen terkait seluk beluk organisasi yang dikeluarkan resmi oleh organisasi.

Pemahaman organisasi akan memudahkan langkah selanjutnya, yaitu observasi awal terhadap pengukuran beban kerja. Observasi awal ini dilaksanakan untuk memperoleh data yang lebih fokus terkait dengan pengukuran beban kerja seperti profil organisasi yang menyangkut data-data mengenai struktur organisasi, jumlah unit organisasi dan visi misi serta tupoksi masing-masing unit organisasi. Selanjutnya data mengenai profil pegawai yang meliputi distribusi pegawai di semua unit organisasi, golongan dan jabatan pegawai, latar belakang pendidikan pegawai dan sebagainya. Selain itu perlu juga diketahui program pengembangan pegawai, mutasi, promosi dan lainnya yang telah dilaksanakan untuk mengetahui kebijakan pengelolaan kepegawaian yang selama ini dilaksanakan. Data-data tersebut akan sangat bermanfaat untuk memperdalam analisis pengukuran beban kerja pegawai.

Tahapan selanjutnya adalah pengumpulan data. Tahapan ini terdiri dari dua aktivitas pokok, yaitu: (1) Wawancara, untuk mencari data dan informasi terkait dengan beban kerja organisasi maupun pegawai, bagaimana mekanisme kerjanya, distribusi beban kerja/pekerjaan bagi pegawai, hambatan-hambatan dalam pelaksanaan pekerjaan, bagaimana kualitas dan kuantitas sarana-prasarana pekerjaan, termasuk tingkat kinerja masing-masing pegawai dapat diteliti dan digali secara mendalam dalam wawancara tersebut. Narasumber dalam wawancara bisa pimpinan unit, pejabat/manajer yang langsung membawahi pegawai serta beberapa pegawai yang mewakili di unit organisasi secara keseluruhan; dan (2) Kuesioner, untuk mengumpulkan data aktivitas kerja pegawai yang harus diisi oleh pegawai. Format kuesioner harus disusun secara sederhana namun mampu mengakomodasi kebutuhan terhadap data-data yang diperlukan untuk memotret aktivitas pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Kuesioner ini diharapkan dapat dimanfaatkan untuk

mengumpulkan data rincian tugas pegawai serta waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas pekerjaan tersebut.

Setelah data dan informasi terkumpul, baik melalui observasi awal maupun pengumpulan data maka mulai dilakukan analisis data dan informasi yang ada. Data primer dan data sekunder diolah dan dikelompokkan sesuai kebutuhan. Proses selanjutnya yang sangat menentukan kualitas hasil pengukuran beban kerja adalah analisis itu sendiri. Analisis data harus difokuskan untuk menjawab tujuan-tujuan dari dilaksanakan kegiatan pengukuran beban kerja pegawai. Tujuan pengukuran beban kerja harus menjadi pedoman analisis beban kerja sehingga analisis dapat dilakukan secara terarah dan fokus.

Validasi data dan informasi dilakukan untuk memperkuat analisis data. Validasi data dilakukan dengan melaksanakan *focus group discussion* (FGD) dengan narasumber di unit organisasi yang mengetahui seluk beluk organisasi, mulai dari sistem dan mekanisme kerja, distribusi beban kerja, kinerja masing-masing pegawai dan lainnya. FGD dilakukan untuk melakukan penyelarasan data, meraih kesepakatan dengan narasumber yang mewakili organisasi terhadap data-data yang salah interpretasi, pengisian yang tidak lengkap dan kekurangan lainnya. Setelah proses pengumpulan data dan analisis data selesai maka disusun laporan akhir pengukuran beban kerja. Penyusunan laporan akhir harus lengkap, apa yang menjadi tujuan penelitian harus terjawab dalam laporan penelitian. Rekap kuesioner akan lebih baik jika dilampirkan untuk memperkuat data yang telah dihasilkan.

E. Kesimpulan

1. Sistem pendayagunaan SDM aparatur merupakan rangkaian proses kegiatan manajemen SDM dengan subyek PNS selaku aparatur negara yang dimulai dari penyusunan renstra organisasi, perencanaan dan penetapan formasi pegawai, pembuatan *job design* dan *job description* (termasuk di dalamnya penentuan beban kerja), rekrutmen, penyusunan pola karir, pengembangan dan penilaian kinerja pegawai.

2. Masih kurang bagusnya kinerja PNS saat ini sangat dipengaruhi oleh ketidaksesuaian manajemen SDM (dalam proses rekrutmen, penyusunan pola karir dan pengukuran beban kerja) yang diterapkan pada sistem pendayagunaan aparatur.

3. Dalam melakukan rekrutmen ada dua model yang bisa diterapkan, yaitu : a) rekrutmen berbasis karakteristik daerah yang didasarkan pada kebutuhan masing-masing daerah; dan b) rekrutmen berbasis sentralisasi yang didasarkan pada kebutuhan PNS dalam skala nasional.

4. Untuk sistem penyusunan dan pengembangan pola karir, ada tiga desain alternatif yakni : a) *Desain alternatif pertama*, yang mengadopsi kondisi *existing* kebijakan atau peraturan yang berlaku saat ini dalam pengelolaan kepegawaian; b) *Desain alternatif kedua*, yang mengembangkan konsep pegawai profesional dimana jabatan struktural ditempatkan sebagai *additional job*; dan c) *Desain alternatif ketiga*, yang mengembangkan konsep pentingnya penilaian kinerja, uji kompetensi dan uji kelayakan dan kepatutan (*fit and proper test*) sebagai dasar utama dalam pola karir.

5. Berkaitan dengan pengukuran beban kerja, sampai saat ini masih banyak dijumpai adanya PNS yang kekurangan beban kerja, dan ada yang mengalami kelebihan beban kerja (*overload*) yang mana keduanya sama-sama berakibat pada tidak produktifnya kinerja dari PNS tersebut. Pengukuran beban kerja memiliki peran penting dalam menata pegawai, struktur organisasi, untuk mengetahui jumlah kebutuhan pegawai, tingkat kinerja pegawai, bahkan sebagai bahan masukan dalam memberikan tambahan penghasilan dan dalam menyusun struktur gaji pegawai.

F. Rekomendasi

1. Sistem rekrutmen yang paling tepat adalah Sistem Rekrutmen Berbasis Karakteristik

Daerah karena dengan sistem ini maka rekrutmen PNS dapat disusun dan disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing pemerintah daerah selaku *user*. Dengan sistem ini diharapkan kinerja pemerintah daerah dapat berjalan dengan efektif, efisien, produktif dan tepat guna.

2. Untuk sistem penyusunan dan pengembangan pola karir, mengingat bahwa profesionalisme PNS berupa prestasi kerja dan kompetensi terhadap pengembangan organisasi adalah alat ukur yang ideal dalam penyusunan pola karir menjadi kebutuhan yang sangat mendesak, maka ketiga desain alternatif dirasa perlu dilakukan sebagai desain yang tepat untuk perbaikan sistem penyusunan pola karir di Indonesia. Dengan demikian pemberian *rewards* tidak lagi didasarkan pada lama masa bekerja, tetapi berdasarkan prestasi dan kompetensi yang ditunjukkan oleh setiap PNS, baik melalui jalur struktural maupun fungsional/profesional.

3. Dalam pengukuran beban kerja, sebaiknya dapat dilakukan pada saat penyusunan *job design* dan *job description* dan dilakukan pengukuran ulang secara reguler. Hal ini penting untuk menghindari penumpukan beban kerja di satu tempat sedangkan tempat lain masih kurang. Pengukuran beban kerja seyogyanya dilaksanakan pada setiap level jabatan dan unit kerja yang ada, mengingat perbedaan level jabatan dan unit kerja juga memberikan dampak pada besar kecilnya tanggung jawab yang harus dilaksanakan oleh setiap PNS.

4. Berkaitan dengan kesatuan sistem pendayagunaan aparatur, seyogyanya dapat disusun peraturan perundangan dari level tertinggi sampai terendah yang sinergis dan selaras mengenai manajemen SDM aparatur di Indonesia.

Agustinus Sulisty, SE, M.Si adalah Peneliti Muda LAN.

Email: agoes_tinoes@yahoo.com

Daftar Pustaka

- Ashforth, B.E., Saks, A.M. & Lee, R.T. 1998. "Socialization and Newcomer Adjustment: The Role of Organizational Context", *Human Relations*, Vol. 51, No. 7.
- Baulderstone, J. 2005. "Organisation of Work - Job design, Teams". *Handout of Managing Human Resources In Public Sector*. Readings (2).
- Baulderstone, J. 2005. "People and Work". *Handout of Managing Human Resources In Public Sector*. Readings (1).
- Bohlander, George, Snell, Scott, Sherman, Arthur. 2001. *Managing Human Resources*. Ed.12 Pgs. 102 & 571.
- Boone, L.E. and Kurtz, D. 1998. *Contemporary Marketing*. Texas: The Dryden Press.
- Field, L. 1998. "The Challenge of 'Empowered Learning'". *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 36, No. 1.
- Hardijanto. 2000. "Pendayagunaan Aparatur Menuju Good Governance". Online at www.kimpraswil.go.id (November 2007)
- Hayes J. And Allison, C.W. 1998. "Cognitive Style and the Theory and Practice of Individual and Collective Learning in Organisations", *Human Relations*, Vol. 51, No. 7.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara. 2005. Buku *LAKIP2005*.
- Lawson, Karen. 2001. "Build Your Business from the Inside out : Four Keys to Employee Empowerment That Will Help Your Business Grow" *Business Credit*. Vol. 103 I3.
- Marshall, Jeanie. 2006. "Empowerment at Work" Online at Marshall House www.mhmail.com (December 2007).
- Nankervis, A. & Compton, R., (ed.) 1994. *Readings in Strategic Human Resource Management*, Nelson, Melbourne.
- Robbins, S., Millett, B., Cacioppe, R. & Waters-Marsh, T. 1998, *Organisational Behaviour: Leading & Managing in Australia and New Zealand*, Prentice Hall, Sydney.
- Rolfe-Flett, A. 1997. "Does formalising mentoring kill it?", *HR Monthly*, December.

- Sandbulte, Arend. 1992. *“Employee Empowerment Means Organizational Success”* Minnesota Center for Corporate Responsibility. http://tiger.stthomas.edu/mccr/EXS_0692.htm (Desember 2007).
- Senge, P.M., Roberts, C., Ross, R.B., Smith, B.J. and Kleiner, A. 1995. *The Fifth Discipline Fieldbook : Strategies and Tools for Building a Learning Organisation*, Nicholas Brealey, London.
- Sugiyono, 2001., *“Metodologi Penelitian Administrasi”*, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- The British Civil Service, *“Nothcote and Trevelyan Report 1854”*, in *Handout of Managing Human Resources In Public Sector*.
- Thoha, Miftah., 2005. *“Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia”*, Penerbit Prenada Media, Jakarta.
- Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999, tentang *“Pokok-Pokok Kepegawaian”*, Penerbit Sinar Grafika, Jakarta, 2000.
- Young, C.Y. and Wright, J.V. 2001. *“Mentoring : The Components for Success”*, Journal of Instructional Psychology, Vol. 28, No. 3.