

PARADIGMA MANAJEMEN PEGAWAI NEGERI SIPIL DALAM REFORMASI BIROKRASI

Murgiyono

Kepala Pusat Analisis Pemberdayaan Pegawai Negeri Sipil-Badan Kepegawaian Negara

Email: murgiyono77@gmail.com

Abstract

It is properly that each civil servants have success expectation to reach on their highest career. They are not only just want to serve to the State and Government, but also want to get success on their achievement as expected from their efforts to be civil servant. The problem is that there are wrong strategies which have been taken; they just prefer to take a short cut way, cross the norms and just thinking an outcome first rather than to increase their capabilities and performances. If the professionalism and competence of civil servant to be the main consideration of their career, have the civil service management system facilitate it?

Keyword: Professional.

Abstrak

Sudah sebagaimana mestinya bahwa setiap pegawai negeri sipil memiliki harapan sukses dalam mencapai karir tertinggi mereka. Mereka tidak hanya ingin melayani Negara dan Pemerintah, tetapi juga ingin meraih kesuksesan dalam prestasi seperti yang diharapkan dari usaha mereka untuk menjadi pegawai negeri. Masalahnya ada strategi yang salah yang telah diambil; mereka lebih memilih mengambil jalan pintas, menyimpang dari norma dan hanya memikirkan hasil daripada untuk meningkatkan kemampuan dan pelaksanaan mereka. Jika profesionalitas dan kompetensi pegawai negeri adalah pertimbangan utama dalam karir mereka, sudahkah sistem manajemen kepegawaian negara mendukung hal tersebut?

Kata kunci: Profesional

PENDAHULUAN

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, Balai Pustaka, (2005), paradigma berarti kerangka berpikir. Sebagai model atau pola berfikir yang dapat mempengaruhi sikap, perilaku dan tindakan. Profesionalisme berarti mutu, kualitas dan tindak tanduk yang merupakan ciri suatu profesi. Sedangkan reformasi berarti perubahan secara drastis untuk perbaikan. Reformasi birokrasi disini diartikan sebagai perubahan untuk perbaikan sistem, atau cara bekerja, atau susunan pekerjaan atau tata aturan manajerial, terutama yang berkait dengan masalah persepsi dan patologi birokrasi yang lebih mengutamakan

kepentingan sendiri, self serving, statusquo dan resisten terhadap perubahan, serta memusatkan kekuasaan. Birokrasi Indonesia cenderung berkembang ke arah "parkinsonian" setiap pejabat Negara berkeinginan untuk menambah pegawainya tanpa memperhatikan tugas-tugas yang harus mereka lakukan. Lili Romli (2008). Terjadi proses pertumbuhan jumlah personil dan pemekaran struktur dalam birokrasi secara tidak terkendali.

Dalam kaitannya dengan judul, reformasi birokrasi difokuskan pada penyelenggaraan manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS), sebagai unsur aparatur penyelenggara birokrasi pemerintahan dan

pembangunan, yaitu sistem pembinaan PNS dalam rangka mewujudkan PNS yang profesional. PNS profesional, adalah PNS yang bermutu, berkualitas, bertanggungjawab, berprestasi, bersopan santun, beretika, dan jujur. Sehingga dapat dikatakan bahwa paradigma manajemen PNS dalam reformasi birokrasi adalah perubahan dalam penyelenggaraan manajemen PNS, bukan hanya sekedar melakukan perubahan pola berfikir dan pola bertindak, tetapi juga menerapkan nilai-nilai (values) profesionalisme yang harus dibentuk dalam suatu proses dalam sistem pembinaan yang terencana dan sistematis, baik terhadap pihak yang bertanggungjawab dalam penyelenggaraan manajemen PNS, maupun terhadap pihak PNS sendiri. Menurut Stackman, Pinder and Connor, (2000). penerapan nilai-nilai sebagai hal yang sangat penting, karena perubahan dan penerapan nilai-nilai adalah sebagai kualitas, standar, atau kondisi yang memenuhi dirasakan memenuhi kebutuhan dan sebagai pedoman terhadap tindakan yang sering dipakai sebagai basis untuk membuat pilihan-pilihan menuju kondisi akhir yang diinginkan, yang pada hakekatnya adalah merupakan sesuatu yang dianggap penting untuk dijadikan pedoman dalam mencapai sesuatu tujuan bersama.

Dalam pasal 12 Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, antara lain mengamanatkan bahwa manajemen PNS diarahkan untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdayaguna dan berhasilguna, serta untuk mewujudkan PNS yang profesional, bertanggungjawab, jujur dan adil, melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja.

Dari amanat tersebut, PNS secara

fungsional adalah berkedudukan sebagai unsur aparatur Negara, yang bertugas menyelenggarakan birokrasi pemerintahan dan pembangunan. Pelaksanaan amanat pasal 12 tersebut menjadi penting dan sangat strategis untuk dijadikan sebagai standard dan pedoman tindakan dalam penyelenggaraan kebijakan manajemen PNS. Selanjutnya, keberhasilan reformasi birokrasi akan sangat ditentukan oleh kapasitas PNS dalam prespektif dan praktik penyelenggaraan manajemen PNS berbasis kompetensi dan kinerja, dalam sistem kepegawaian "unified", dengan tetap meneguhkan komitmen PNS berfungsi sebagai perekat persatuan dan kesatuan bangsa dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Penyelenggaraan manajemen PNS dalam reformasi birokrasi, harus dimaknai sebagai paradigma baru dalam penyelenggaraan perubahan, untuk membangun visi yang baru sebagai pilar aspirasi, personal mastery, mental model, dan tatanan system thinking, serta mental dialog, agar dapat menciptakan shared vision dalam pembinaan PNS pada setiap Instansi Pemerintahan. Oleh karena itu dalam implementasi pelaksanaannya, amanat pasal 12 tersebut diterapkan sebagai nilai-nilai strategis yang harus dijadikan sebagai definisi konsep, sebagai standard dan sebagai pedoman operasional, serta sebagai rambu-rambu driving-forces dalam penyelenggaraan manajemen PNS, yaitu untuk mewujudkan PNS yang profesional, bertanggungjawab, jujur dan adil.

Asumsinya, reformasi birokrasi yang berhasil adalah yang mempertimbangkan faktor manusianya, yaitu PNS sebagai subyek dan obyek perubahan. PNS sebagai pelaku operasional yang sangat strategis, karena pada akhirnya PNS-lah yang harus berubah dan yang akan melakukan perubahan, serta yang akan menghadapi perubahan. Apabila PNS tidak

dipersiapkan dengan baik untuk beradaptasi, perubahan bukannya akan menghasilkan perbaikan, tetapi akan menimbulkan masalah baru, antara lain seperti *resistance to change*, *conflict of interest*, *lack of direction*, *lack of skill / expertise*, yang akhirnya tentu akan menghasilkan kinerja PNS yang lebih buruk.

TUNTUTAN PERUBAHAN PENYELENGGARAAN MANAJEMEN PNS

Di dalam realita, jenis dan sifat pekerjaan PNS dalam birokrasi pemerintahan mengalami perubahan dari manual dan clerical bergerak cepat ke *knowledge-worker* dan *multi skill worker*, yang terus berkembang sampai saat ini menuju terwujudnya *Good Governance*. Penyelenggaraan manajemen PNS, secara strategis juga dituntut untuk terus di-kembangkan bukan hanya untuk meningkatkan kualitas dan kinerja, tetapi juga untuk memperoleh nilai tambah (*added values*) PNS dalam organisasi pemerintahan.

Tantangan dan tuntutan perubahan paradigma dalam penyelenggaraan manajemen PNS pada saat ini, bahwa PNS dalam bekerja cenderung tidak senang diperintah/dikomando. PNS bekerja bukan hanya untuk kepentingan organisasi, tetapi juga demi untuk merintis tujuan kariernya. Pekerjaan memang milik organisasi, tetapi karier adalah cita-cita PNS. Tanggungjawab karier seseorang PNS, tidak hanya tergantung pada manajemen organisasi, tetapi juga harus direncanakan dan ditentukan sendiri oleh PNS yang bersangkutan (*by design*) dan bukan bergantung sepenuhnya pada pimpinannya (*by accident*). Oleh karena itu manajemen organisasi selalu dituntut untuk menetapkan pola karier yang dapat memberi kejelasan prospek karier setiap individu PNS dan manajemen organisasi juga harus dapat

menyesuaikan diri terhadap setiap tuntutan perubahan yang terjadi, baik dari internal organisasi maupun eksternal lingkungan strategis.

Perubahan dalam penyelenggaraan manajemen PNS secara efektif dan berkesinambungan, dimaksudkan sebagai perubahan yang direncanakan dan didesain untuk mengubah kebijakan, praktek dan proses sistemik pada semua elemen-elemen manajemen secara simultan dalam setiap fungsi. Perubahan diharapkan dapat untuk meningkatkan vitalitas dan eksistensi serta nilai tambah PNS dalam organisasi. Untuk memperoleh nilai tambah, PNS dalam perspektif sebagai Sumber Daya Manusia (SDM) dalam Instansi Pemerintahan. Menurut Dessler, Gary, (2000). dinyatakan bahwa penyelenggaraan manajemen SDM harus mengkaitkan dengan strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja, mengembangkan budaya korporasi yang mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas. Sedangkan paradigma manajemen SDM, menurut Moskowitz, R and Warwick D. (1996), mengandung makna perubahan ke arah *high tech knowledge-based human resource, strategic management*, dan pembentukan SDM yang memiliki pengetahuan baru *high tech-knowledgeable* yang sesuai dengan tuntutan dinamika perubahan yang berlangsung.

Penyelenggaraan manajemen SDM menuju ke arah perubahan yang diinginkan, tidak dapat terjadi begitu saja, melainkan harus diciptakan melalui pengelolaan SDM yang efisien dan efektif (Soetjipto, BW, 1996). Oleh karena itu diperlukan perubahan fungsi-fungsi manajemen SDM yang diformulasikan dengan visi SDM baru dan pengimplementasian strategi inovatif dengan penggunaan kemajuan teknologi sistem informasi. Sedangkan proses *reengineering* manajemen SDM, diarahkan

untuk meminimumkan biaya dan mendorong peningkatan kualitas kinerja. Transformasi fungsi SDM, diarahkan untuk mengembangkan dan menunjukkan kemampuan baru agar dapat memenuhi tuntutan tanggungjawab dan profesionalisme yang terus berkembang.

Perubahan fungsi SDM tidak dapat dielakan lagi sehingga memerlukan transformasi peran dan fungsi manajemen SDM yang membutuhkan adanya kompetensi baru, dengan proses yang berkelanjutan. Edmund dan Mc. Sparran. (1996). antara lain mengatakan bahwa penerapan perubahan fungsi SDM dalam organisasi dengan harapan untuk meningkatkan kinerjanya. Namun setelah perubahan dilaksanakan, apa yang diharapkan (peningkatan kinerja) kadang tidak tercapai. Perubahan yang dilaksanakan dengan apa yang diharapkan, apabila hasilnya tidak sesuai dengan maksud dilaksanakan perubahan, justru akan membuat frustrasi pihak manajemen, sebagai perubahan yang gagal, membuang waktu dan energi, serta menimbulkan sikap sinisme dari seluruh pegawai dalam organisasi.

Perubahan dalam penyelenggaraan manajemen PNS dalam sistem pengelolaan SDM, membutuhkan komitmen psikologis yang dapat memotivasi kepada semua PNS untuk berubah dan melakukan perubahan. Manajemen PNS dalam perspektif sebagai sistem dari kepentingan manusia, dapat dipahami bahwa apabila menusiannya tidak berubah, maka tidak akan pernah ada perubahan. Perubahan dalam sistemik penyelenggaraan manajemen PNS, tidak serta merta menjamin keberhasilan perubahan yang berdampak pada kualitas dan kinerja PNS, apabila tanpa dibarengi dengan perubahan fundamental psikologis dari semua PNS. Oleh karena itu dalam rangka reformasi birokrasi, komitmen psikologis penerapan perubahan

dalam penyelenggaraan manajemen PNS, secara fungsional dapat untuk meningkatkan kualitas dan kinerja PNS. Reformasi birokrasi di bidang kepegawaian berhasil, apabila terjadi perubahan dalam penyelenggaraan manajemen PNS, yang secara sistemik mampu mengubah fundamental psikologis atau sense of feeling terhadap perubahan yang diterapkan, dan pada giliran selanjutnya fundamental psikologis atau sense of feeling tersebut, dapat mengarahkan dan mendorong motivasi seluruh PNS untuk berubah dan melakukan perubahan.

Penyelenggaraan perubahan manajemen PNS dalam perspektif reformasi birokrasi, akan berfokus pada asumsi tentang PNS sebagai sumberdaya manusia dalam organisasi pemerintahan, PNS sebagai aset dan sebagai human capital organisasi pemerintahan, PNS sebagai bagian dalam organisasi pemerintahan yang menginginkan kariernya terus tumbuh dan berkembang, serta PNS yang membutuhkan dukungan ke-percayaan dan kerjasama untuk melaksanakan aktivitas organisasi pemerintahan, dan PNS yang dapat mengungkapkan inisiatif dan kreatifitasnya secara profesional untuk pelaksanaan tugas-tugas jabatannya dengan baik.

Seiring dengan kompleksitas praktek penyelenggaraan kebijakan manajemen PNS, di dalam realita sering dihadapkan pada perubahan lingkungan strategis dan tuntutan perubahan kualitas yang berlangsung sangat cepat, bahkan kadang kala bersifat discontinue dan unpredictable. Oleh karena itu dibutuhkan strategi penyelenggaraan manajemen PNS yang secara kontekstual selalu link and match dengan core bisnis organisasi dan kondisi lingkungan strategis. Dalam konteks manajemen SDM, Wright dan Mc. Mahan (1992) menyatakan bahwa strategi manajemen SDM

dalam konteks strategik merupakan representasi dan bagian dari semua upaya organisasi dalam mencapai tujuan strategiknya. Dalam perspektif ini, strategi dan praktek kebijakan manajemen PNS perlu prediktif, inovatif dan fleksibel dalam rangka mengantisipasi perubahan lingkungan internal maupun eksternal.

Dengan mengacu pada hal-hal tersebut di atas, maka penyelenggaraan manajemen PNS secara strategik harus dapat menjadi fasilitator bagi pengembangan birokrasi organisasi pemerintahan secara keseluruhan. Dengan demikian proses perubahan dan strategi penyelenggaraan elemen-elemen manajemen PNS harus tetap dijaga eksistensi dan perkembangannya, serta harus cerdas dalam memilih dan mencari pola perubahan yang efektif secara berkesinambungan, dalam rangka meningkatkan nilai tambah dan keunggulan kompetitif PNS di dalam penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan, serta pelayanan kepada masyarakat.

PERUBAHAN ELEMEN-ELEMEN MANAJEMEN PEGAWAI NEGERI SIPIL

Penyelenggaraan manajemen PNS, secara umum berkait langsung dengan masalah kepentingan manusia, yang tidak akan pernah berhenti dan selesai karena senantiasa berkembang seiring dengan perkembangan kualitas manusia itu sendiri. Demikian juga dengan tantangan dan tuntutan perubahan kualitas pelayanan PNS kepada masyarakat dengan segala kompleksitas permasalahannya, tidak akan pernah berhenti dan selesai sehingga tantangan dan tuntutan perubahan itu sendiri menjadi suatu hal yang permanent.

Perkembangan kualitas PNS ber-

langsung tidak seimbang dan seiring dengan cepatnya tuntutan perubahan perkembangan kualitas sumberdaya manusia. Demikian juga halnya dengan perkembangan kualitas dalam penyelenggaraan manajemen PNS, yang semakin jauh ketinggalan untuk mengimbangi tuntutan kualitas pelayanan PNS kepada masyarakat, yang terus berkembang seiring dengan perkembangan kualitas masyarakat itu sendiri. Di sisi lain beban anggaran pemerintah juga semakin bertambah berat, bahkan tidak sanggup lagi menanggung beban fixed overhead dari PNS yang dinilai tidak kompeten dan tidak produktif di dalam melaksanakan tugas-tugas jabatannya.

Tantangan dan tuntutan yang ada dan yang akan dihadapi dalam penyelenggaraan manajemen PNS, penting untuk direspon dan ditindak lanjuti secara aktif, sehingga kebijakan dalam praktik penyelenggaraan manajemen PNS dapat berlangsung secara komprehensif dan berkesinambungan. Agar penyelenggaraan manajemen PNS memperoleh manfaat yang maksimal dan dapat memberikan nilai tambah dalam penyelenggaraan birokrasi pemerintahan dan pembangunan, perubahan dalam beberapa elemen penting dan strategis dalam penyelenggaraan manajemen PNS perlu dilakukan untuk mendongkrak kualitas SDM-PNS, antara lain diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Sinkronisasi Peraturan Perundangan Kepegawaian.

Perubahan paradigma sistem kepegawaian dari sentralistik (integrated system) menjadi desentralistik (unified system) dengan pemberian kewenangan yang lebih luas kepada Pejabat Pembina Kepegawaian pada Pemerintah Daerah untuk menyelenggarakan tugas dan fungsi otonominya dalam penyelenggaraan manajemen PNS di lingkungannya, telah menimbulkan implikasi

persoalan-persoalan baru terutama yang berkaitan dengan kewenangan pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian, antara lain seperti primor-dialisme, patronase, patrimonialisme dan proliferasi birokrasi secara berlebihan. Bahkan dalam spectrum yang lebih luas telah mendorong timbulnya sikap ego sektoral dan isu “daerahisme” serta “putra daerah”. Hal ini tentu akan sangat merugikan dalam pembinaan karier PNS serta ke-Indonesia-an kita, dan akibat selanjutnya tentu akan dapat mempertegas rapuhnya komitmen PNS yang berfungsi sebagai perekat persatuan dan kesatuan Negara Republik Indonesia.

Desentralisasi kewenangan di bidang kepegawaian, dilaksanakan dalam rangka penyelenggaraan sistem kepegawaian negara secara unified. Untuk memperlancar pelaksanaan kewenangan penyelenggaraan kebijakan di bidang kepegawaian (inter government task sharing) Presiden dapat mendelegasikan sebagian kewenangannya kepada Pejabat Pembina Kepegawaian di tingkat Kementerian kepada Menteri, di tingkat Lembaga Pemerintahan Non Kementerian kepada Kepala Badan, di tingkat Propinsi Kepada Gubernur dan di tingkat Kabupaten kepada Bupati, serta di tingkat Kota kepada Walikota, yang meliputi kewenangan pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian PNS untuk level-level tertentu.

Untuk menjamin kelancaran penyelenggaraan kebijakan manajemen PNS dibentuk Badan Kepegawaian Negara (BKN), selaku pembantu Presiden yang meliputi kebijakan perencanaan pengembangan kualitas sumberdaya PNS dan administrasi kepegawaian, pengawasan dan pengendalian, penyelenggaraan dan pemeliharaan informasi kepegawaian, mendukung perumusan kebijakan kesejahteraan PNS, serta memberikan bimbingan teknis kepada unit

organisasi yang menangani kepegawaian pada Instansi Pemerintah pusat dan pemerintah daerah. (Ketentuan Pasal 34, Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999). Dari ketentuan ini secara eksplisit mengamanatkan bahwa BKN sebagai satu-satunya lembaga pemerintahan yang menyelenggarakan kebijakan manajemen kepegawaian negara, yang mencakup prinsip administratif dan prinsip meritokrasi. Prinsip administratif sebagai kewenangan pengelolaan teknis kepegawaian negara yang didasarkan pada aspek efisiensi, efektifitas dan koordinasi diantara stakeholders. Sedangkan prinsip meritokrasi sebagai kewenangan pengelolaan SDM-PNS yang didasarkan pada kualitas dan aspek keadilan, obyektivitas, kemampuan, keterampilan serta kinerja.

Dalam system unified, dan untuk mencapai keseragaman dalam penyelenggaraan manajemen PNS, kewenangan penetapan kebijakan di bidang kepegawaian pada dasarnya berada pada pemerintah pusat, yang meliputi penetapan norma, standard dan prosedur (proses legislasi) . Dalam rangka sinkronisasi peraturan perundangan di bidang kepegawaian, maka penyusunan dan penyempurnaan peraturan perundangan di bidang kepegawaian ditekankan sebagai norma dasar operasional penyelenggaraan manajemen PNS, harus disesuaikan dan disinkronkan dengan konsep model kualitas PNS yang akan diwujudkan, yang didasarkan pada azas keteraturan. Ukuran keteraturan dirumuskan dalam bentuk norma, standard dan prosedur sebagai mekanisme sistem pembinaan PNS, yang diikat oleh norma hukum yang menghendaki kepastian, keteraturan, keserasian, kesesuaian hak dan kewajiban, serta norma administrative yang menghendaki efisiensi dan efektifitas.

Perubahan dan penyempurnaan peraturan perundangan kepegawaian lowong, dengan norma sosial atau norma moral yang

meliputi anjuran positif, anjuran kebolehan dan anjuran larangan, sebagai bentuk upaya penegakan disiplin dan sebagai upaya untuk menciptakan keseimbangan dan kesesuaian antara pengaturan hak dan kewajiban, serta jaminan hukum yang sama terhadap setiap individu PNS.

2. Perubahan Sistem Rekrutmen dan Seleksi PNS.

Perencanaan kepegawaian adalah suatu proses sistematis yang digunakan untuk memprediksi kebutuhan dan penyediaan SDM-PNS untuk masa mendatang. Untuk memperkirakan jumlah dan jenis kualifikasi yang dibutuhkan pada setiap periode waktu tertentu di masa mendatang. Oleh karena itu perencanaan kepegawaian dilaksanakan dengan tujuan untuk membantu proses rekrutmen dan seleksi, yang secara ekonomis untuk pemanfaatan SDM-PNS secara efektif dan efisien, untuk mengembangkan kualitas SDM yang memiliki kemampuan kerja dan kepuasan kerja, serta untuk mengembangkan sistem informasi SDM-PNS secara akurat.

Perencanaan kepegawaian yang efektif dilakukan untuk mendukung fungsi rekrutmen dan seleksi, dilaksanakan melalui kegiatan analisis jabatan untuk menghasilkan uraian jabatan (*job description*). dan spesifikasi jabatan (*job specification*) yang digunakan sebagai dasar kebijakan penyelenggaraan rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, pemberian kompensasi serta pemberhentian dan pensiun.

Rekrutmen dan seleksi menurut Stoner, dkk (1995) didefinisikan sebagai proses dan prosedur mengumpulkan calon pemegang jabatan dan memilih serta menetapkan calon yang paling sesuai dengan perencanaan SDM untuk diangkat dan menduduki suatu jabatan tertentu. Proses rekrutmen dimulai pada saat

calon pelamar dicari, penyerahan lembar aplikasi pelamaran, seleksi administrasi dan kualifikasi, pengangkatan menjadi calon, pembekalan dan evaluasi masa percobaan (masa orientasi) serta pengangkatan menjadi PNS.

Indikator keberhasilan rekrutmen dan seleksi dalam perspektif manajemen SDM-PNS, adalah bagaimana dapat menemukan calon yang terbaik, memenuhi syarat kualitas dan mengangkat sesuai dengan kebutuhan (*prospecting theory of recruitment*). Idealnya bukan hanya prospek organisasi saja, tetapi juga prospek karier pelamar. Kedua belah pihak saling membutuhkan dan saling memperoleh kesesuaian serta kecocokan (*matching theory of recruitment*). Dengan demikian rekrutmen dan seleksi secara filosofis adalah komitmen organisasi untuk mencari dan mengangkat PNS yang berkualitas untuk mengisi formasi jabatan yang lowong, sesuai dengan kebutuhan dalam rangka mencapai tujuan organisasi jangka pendek dan jangka panjang. Dalam hal ini, PNS yang berkualitas adalah yang memiliki pengetahuan dan keterampilan untuk melaksanakan tugas jabatannya. Memiliki sikap pribadi dan motivasi yang kuat dan mau melaksanakan tugas jabatannya, serta yang memiliki minat dan bakat kerja yang sesuai dengan bidang tugas jabatannya.

Sistem rekrutmen dan seleksi yang berhasil adalah apabila dapat memperoleh dan mengangkat PNS yang sesuai dengan kriteria seleksi dan spesifikasi jabatan, serta sesuai dengan bakat dan minatnya. Dapat memenuhi kesesuaian kriteria yang telah ditetapkan dan pengangkatan PNS yang tepat serta sesuai dengan spesifikasi jabatan. Oleh karena itu untuk dapat memenuhi hal-hal tersebut, perlu dilakukannya analisis jabatan untuk memperoleh uraian jabatan dan spesifikasi jabatan yang dipakai sebagai dasar

menetapkan kriteria dalam proses seleksi dan rencana pengembangan karier selanjutnya.

Secara filosofis, rekrutmen dan seleksi harus dapat meningkatkan proporsi PNS yang sukses, yang dipilih dari sekelompok pelamar pada biaya yang paling minimal. Rekrutmen dan seleksi sebagai proses menduga yang paling baik (*best quests*), bahwa seseorang pelamar akan mampu melaksanakan tugas jabatannya dengan baik. Dengan demikian secara teoritis, metode dan tehnik rekrutmen dan seleksi adalah untuk mengevaluasi pelamar sesuai dengan kriteria dan spesifikasi jabatan yang lowong dalam organisasi, yang secara umum diperoleh dari deskripsi jabatan, antara lain meliputi kategori pendidikan, pengalaman kerja, kondisi fisik, karakter kepribadian, temperamen, sikap dan perilaku.

Kegiatan analisis jabatan secara rinci dilakukan untuk memperoleh deskripsi jabatan, informasi jabatan yang berkait dengan kualifikasi dan spesifikasi jabatan. Kualifikasi dan spesifikasi jabatan sebagai dasar penentuan karakter, keahlian dan persyaratan jabatan, yang selanjutnya digunakan sebagai dasar pelaksanaan rekrutmen dan seleksi. Kualifikasi dan spesifikasi jabatan secara jelas harus dipastikan akan berkait langsung untuk pelaksanaan tugas dan tanggungjawab jabatan, sehingga sangat membantu seleksi diri bagi para calon pelamar. Deskripsi jabatan yang mutakhir, lengkap dan akurat, digunakan untuk menentukan tugas, tanggungjawab dan aktivitas lain yang harus dilaksanakan setelah diangkat menjadi PNS.

3. Perubahan Sistem Pembinaan PNS.

Pasal 12 Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999, antara lain menegaskan bahwa dalam rangka mewujudkan PNS yang profesional, bertanggungjawab, jujur dan adil dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan, sistem pembinaan PNS

dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Dalam pembinaan karier PNS yang berdasarkan pada sistem prestasi kerja, difokuskan pada prinsip peningkatan kemampuan dan kualitas kinerja, sebagai dasar pengembangan kariernya (*performance based career system*), yang diarahkan pada konsistensi setiap individu PNS untuk memahami dan menghayati dalam melaksanakan tugas-tugas jabatannya.

Pembinaan karier PNS yang berdasarkan pada prestasi kerja, menurut Ubaydillah, AN (2003), paling sedikit ada dua paradigma yang berkembang yaitu *Job security*, yang merujuk pada keamanan atas pekerjaan yang dimiliki atau jabatan yang diberikan (*eksternal*), yang mendorong adanya keyakinan bahwa bekerja adalah untuk orang lain/organisasi, dan *career security*, yang merujuk pada keamanan atas bidang karier atau pekerjaan yang dipilih diri sendiri (*internal*), yang mendorong adanya keyakinan bahwa bekerja adalah untuk merintis pengembangan karier diri sendiri. Perubahan paradigma dari *job security* menjadi *career security*, membutuhkan perubahan pola pikir (*mindset*) bahwa menyelesaikan pekerjaan adalah tanggungjawab dan sebagai beban hidup, karena takut akan kehilangan pekerjaan/jabatan, berubah sebagai dorongan, sebagai karakter mental untuk berupaya meningkatkan keterampilan, keunggulan bekerja untuk bisa lebih mendatangkan prestasi atau manfaat bagi orang lain.

Oleh karena itu perubahan dalam sistem pembinaan PNS harus didasarkan pada asumsi bahwa PNS sebagai bagian penting dalam organisasi, yang dapat tumbuh dan berkembang kariernya. PNS yang dapat mengekspresikan interaksi personalnya dengan baik antar sejawat ataupun dengan atasannya.

PNS yang dijamin kebebasannya untuk mengungkapkan ide-ide baru pemikirannya untuk berinisiatif, berinovasi, berintroduksi dan berkreasikan dengan baik. PNS yang memperoleh kepercayaan untuk melaksanakan kewenangan dan tanggung-jawabnya, dengan dukungan koordinasi dan kerjasama secara harmonis dalam menjalankan tugas fungsi jabatannya.

4. Perubahan Sistem Pengelolaan Kinerja PNS.

Perubahan dalam penyelenggaraan manajemen PNS pada akhirnya adalah untuk meningkatkan kualitas kinerja PNS dan organisasi. Oleh karena itu terhadap PNS dan jabatan-jabatannya, perlu terus dikembangkan sehingga dapat memperoleh nilai tambah dan dapat menciptakan keunggulan kompetitif, sesuai dengan tuntutan perkembangan pekerjaan dan jabatan.

Pengelolaan kinerja (performance management) pada dasarnya adalah sebagai sistem pengukuran / penilaian hasil kerja dari setiap individu PNS, yang dilakukan secara berkala dan dengan prosedur baku yang telah ditetapkan. Pengelolaan kinerja dapat digunakan untuk menjamin bahwa setiap PNS dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, sesuai dengan prosedur dan target yang telah ditetapkan. Sistem pengelolaan kinerja secara operasional bukan sekedar menilai kinerja (performance appraisal system). Menurut Arvan Pradiansyah (1998) ditegaskan bahwa pengelolaan kinerja meliputi 3 tahap, antara lain meliputi kegiatan :

(a). Planning, sebagai kegiatan diskusi antara PNS dengan atasan langsungnya untuk merencanakan dan menetapkan sasaran target kinerja yang akan dicapai, serta ekspektasi dan perilaku kerja yang harus dilakukan oleh setiap individu PNS, dalam rentang waktu siklus penilaian kinerja.

(b). Tracking, sebagai kegiatan dimana atasan langsung melakukan monitoring dan coaching, kepada setiap PNS bawahannya, berkaitan dengan proses pencapaian sasaran dan target kinerja.

(c). Reviewing, sebagai kegiatan evaluasi akhir dari seluruh proses pelaksanaan, untuk menilai apakah sasaran dan target yang telah ditetapkan dapat tercapai seluruhnya, dalam rentang waktu siklus penilaian.

Agar pelaksanaan pengelolaan kinerja dapat berlangsung secara efektif, maka kegiatan penilaian kinerja harus secara tegas ditekankan pada klarifikasi tujuan, sasaran dan target kinerja yang akan dicapai, serta metode penilaian yang sesuai dengan budaya kerja organisasi dan elemen-elemen penilaian yang terukur secara obyektif.

Untuk mencapai ukuran penilaian kinerja secara obyektif, antara PNS dan atasan langsungnya (pejabat penilai), membuat kesepakatan tentang tujuan, sasaran dan target kinerja yang akan dicapai (objective setting) atau sasaran kinerja individu (SKI-PNS) sesuai tugas fungsi dan level jabatannya, dengan mengacu dan berpedoman pada rencana strategis (renstra) dan rencana kerja (renja) organisasi yang telah ditetapkan.

Pengembangan sistem pengelolaan kinerja PNS, ditekankan pada kriteria penilaian untuk mengukur dan mengevaluasi tentang mengapa dan apa yang dikerjakan (trait-based criteria) dan mengevaluasi sikap dan perilaku kerja (behavior-based criteria), serta mengukur dan mengevaluasi hasil kerja (outcomes-based criteria). Penetapan kriteria ini dapat dimanfaatkan untuk seleksi terhadap PNS yang produktif dan yang tidak produktif, serta yang menjadi beban organisasi (fixed overhead), atau dapat juga digunakan sebagai elemen-elemen analisis kebijakan, untuk

menindaklanjuti hasil penilaian, serta untuk penetapan kebijakan pemberdayaan atau untuk pengembangan pengetahuan kerja, keterampilan kerja, dan sikap perilaku unjuk kerja yang produktif dari setiap PNS.

5. Perubahan Sistem Pengelolaan Karier PNS.

Di dalam praktek, jenjang karier seseorang PNS mengacu terbatas pada struktur hierarki organisasi yang ada. Karier PNS sangat bergantung dan lebih ditentukan oleh manajemen organisasi atau pimpinan sebagai pejabat yang berwenang. Sistem pengelolaan karier yang bersifat paternalistik, lebih terpusat dari atas, sehingga sangat mengandalkan kekuasaan dan menjadikan ketergantungan. PNS hanya dapat menerima karier yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang. (by accident), PNS tidak mampu dan tidak dapat merencanakan dan menentukan kariernya sendiri (by design). Gerak laju karier PNS terbatas pada struktural atau fungsional di dalam direktorat. Gerak karier PNS lintas organisasi, hanya dapat berlangsung berdasar pada kompetensi kunci yang dimiliki serta kemampuan kolaborasi antar kewenangan.

Perubahan sistem pengelolaan karier PNS, mengarah pada penyesuaian antara PNS dan pejabat yang berwenang dengan pengembangan karier yang sesuai dengan tuntutan organisasi yang telah berubah. Manajemen organisasi harus memberi peluang untuk pengembangan karier yang diinginkan oleh setiap individu PNS yang ada dalam organisasi. Perencanaan dan tanggungjawab karier seseorang PNS, benar-benar menjadi tanggungjawab PNS yang bersangkutan, sesuai dengan pola karier organisasi yang telah ditetapkan. Setiap PNS dalam organisasi dapat menentukan sendiri bagaimana merintis dan menetapkan kariernya, sesuai dengan

pola karier yang ada. Dengan demikian dapat diharapkan tidak ada lagi ketidaksesuaian antara PNS dengan tugas fungsi yang harus dilaksanakan (mismatch). Penempatan PNS pada posisi yang tepat dan sesuai dengan kompetensinya (the right man in the right place with the right dimension). Atau dengan kata lain, pengelolaan karier yang efektif dapat mengkombinasikan secara harmonis dari berbagai bakat dan minat untuk membentuk suatu kerja tim secara dinamis, fleksibel dan optimal.

6. Perubahan Sistem Penggajian.

Tuntutan perubahan sistem penggajian pada saat ini telah bergeser, dari sistem yang berdasarkan pada prinsip senioritas, atau besar kecilnya gaji ditetapkan berdasarkan lamanya masa pengabdian seseorang PNS. Berubah berdasarkan pada prinsip meritokrasi, atau besar kecilnya gaji ditetapkan berdasarkan keahlian, keterampilan dan kinerja seseorang PNS. Tidak ada korelasi signifikan antara PNS senior dengan tingkat gaji yang harus diterimanya. Secara teoritis, gaji yang diterima sangat tergantung pada seberapa besar usaha (effort) yang telah dilakukan untuk meningkatkan kinerja atau produktivitasnya. Gaji pada hakekatnya sebagai komponen kompensasi atau sebagai imbalan jasa atas hasil kerja yang diukur berdasarkan tinggi rendahnya tingkat kinerja atau produktivitas marginal (marginal productivition) dari seorang PNS. Sistem penggajian yang dapat memecahkan persoalan kesenjangan antara daya beli gaji dengan pemenuhan tingkat kebutuhan hidup layak.

Sistem penggajian yang tidak sesuai dengan beban tugas, wewenang dan tanggungjawab, serta rendahnya tingkat daya beli gaji yang tidak dapat untuk memenuhi kebutuhan minimum hidup layak, dapat

menimbulkan kecenderungan untuk mencari tambahan penghasilan di luar sebagai kerja sampingan, sehingga dapat mengganggu pelaksanaan tugas pokoknya sebagai aparatur pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat.

Perubahan sistem penggajian diarahkan pada perancangan sistem formal dan terstruktur untuk memberikan imbalan atau kompensasi kepada PNS atas apa yang telah dilakukan untuk keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Gaji diberikan kepada PNS sebagai imbalan jasa berdasarkan kinerja yang telah dicapai. Dengan demikian tinggi rendahnya imbalan atau kompensasi atas jasa berkorelasi positif dengan tingkat tinggi rendahnya kinerja yang dicapai (*performance-based pay*). Kinerja PNS dievaluasi dan dinilai secara obyektif dan terukur dengan standar penilaian yang telah ditetapkan.

Perubahan sistem penggajian diarahkan pada fleksibilitas yang dapat mencerminkan hal-hal sebagai berikut:

- (a). Gaji harus dapat mencerminkan nilai tugas pekerjaan dan harga jabatan.
- (b). Kenaikan gaji harus sebanding dengan peningkatan produktivitas kerja.
- (c). Peningkatan gaji harus diperhitungkan dengan kinerja individu PNS.
- (d). Peningkatan gaji tidak diberikan dalam basis permanent.
- (e). Penetapan standar atau ukuran gaji yang stabil dari tingkat hasil kerja.

Perubahan struktur gaji diarahkan meliputi:

- (a). Struktur gaji harus dibedakan ke dalam gaji dasar, tambahan gaji tahunan dan komponen variabel dari gaji.
- (b). Perbandingan antara gaji terendah dengan gaji tertinggi diupayakan tidak terlalu landai, atau terlalu tinggi, kurang lebih 1: 12.

- (c). Kenaikan gaji berkala disesuaikan dengan kondisi tertentu seperti senioritas, loyalitas, masa kerja, pengalaman kerja, dan lain-lain.

Perubahan sistem penggajian, yang dikaitkan dengan tingkat kinerja, disiplin, komitmen dan loyalitas PNS terhadap jabatannya, secara keseluruhan dapat mendorong perubahan praktek dalam penyelenggaraan manajemen PNS menuju ke arah terwujudnya profesionalisme. Makna profesionalisme dipahami sebagai wujud komitmen pemerintah untuk memberikan perlindungan penghidupan dan jaminan pekerjaan terhadap PNS yang dianggap telah menyumbangkan tenaga, pikiran dan kemampuannya selama masa kerjanya kepada negara.

7. Perubahan Sistem Pendidikan dan Pelatihan.

Kegiatan pendidikan dan pelatihan dilaksanakan sebagai suatu upaya secara terencana dan sistematis untuk memberikan vasilitas pembelajaran pekerjaan atau jabatan, terutama yang berkaitan dengan peningkatan pengetahuan, keterampilan dan perilaku unjuk kerja kepada PNS, dengan tujuan untuk merespon dan mengatasi tantangan perkembangan jenis pekerjaan dan sifat jabatan.

Seiring dengan tuntutan perubahan kualitas pelayanan dan kualitas kinerja PNS, serta perubahan jenis pekerjaan dan sifat jabatan, maka demensi pelayanan, demensi kinerja dan demensi pekerjaan juga mengalami perubahan. Oleh karena itu, kebutuhan akan jenis-jenis pendidikan dan pelatihan yang spesifik juga harus disesuaikan dengan tuntutan perubahan yang terjadi.

Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan harus disesuaikan dengan kebutuhan

dan strategi organisasi di dalam rangka mencapai tujuan kinerjanya. Pendidikan dan pelatihan dilaksanakan sebagai upaya penyiapan individu-individu PNS untuk peningkatan kemampuan intelektual dan emosional yang diperlukan dalam melakukan tugas pekerjaan atau wewenang dan tanggungjawab yang lebih berat. Oleh karena itu pendidikan dan pelatihan paling tidak ditujukan untuk memperbaiki kinerja individu PNS, untuk pemutakhiran kemampuan PNS, untuk meningkatkan keterampilan PNS dalam memecahkan persoalan dan memenuhi kebutuhan pengembangan karier dan promosi PNS.

Oleh karena pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan adalah merupakan investasi yang mahal, maka harus direncanakan dan didasarkan pada hasil analisis kebutuhan secara cermat, serta dievaluasi efektivitasnya terhadap peningkatan kualitas pelaksanaan pekerjaan dan kinerja PNS serta kemajuan organisasi. Dengan demikian diperlukan suatu metode pengukuran keberhasilan (return on investment) serta dampak dari suatu pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan.

PENUTUP

Dengan menciptakan perubahan pada elemen-elemen manajemen PNS tersebut, diharapkan dapat meyakinkan bahwa semua desain perubahan yang dilakukan dalam penyelenggaraan manajemen PNS, dapat berjalan sesuai yang diharapkan. Tentu saja hal ini sangat membutuhkan komitmen dan kesadaran dari para penyelenggara manajemen PNS, yaitu para Pejabat Pembina Kepegawaian dan seluruh PNS, untuk berubah dan menyelenggarakan perubahan tersebut. Dan pada saatnya nanti kita semua dapat

melihat dan merasakan keunggulan dan profesionalisme serta nilai tambah PNS dalam menyelenggarakan birokrasi pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat.

REFERENSI

- Arvan Pradiansyah. (1998). Usahawan No.09. TH.XXVII.
- Dessler, Gary (2000). Human Resource management, International Edition, 8th Ed. Prentice Hall, Upper Saddle River New Jersey.
- Edmunds and Mc. Sparrow (1996). Dalam Irfan Riza, SE. (1998). Usahawan No.XXVII.
- Lili Romli, (2008). Masalah Reformasi Birokrasi, Civil Service. Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS, Vol.2.
- Moskowitz, R and Warwick, D. (1998). http://www.tumoutou.net/STRAT_psdm.htm.
- Stackman, Pinder and Connor (2000). Dalam R.J. Rumengan. (2002). Usahawan No. 06 TH. XXXI.
- Soetjipto, BW. (2001). Manajemen Sumber Daya Manusia, Sebuah tinjauan Komprehensif. Usahawan No. 11 TH. XXX.
- Stoner, (1995). Dalam Johanes Papu. Analisis Jabatan Dalam Proses Rekrutmen dan Seleksi. <http://e-psikologi.com>.
- Ubaydillah, Ani. (2003). Paradigma Career Security. <http://e-psikologi.com>.
- Republik Indonesia. (1999). Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999, Tentang Perubahan Atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974, Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.