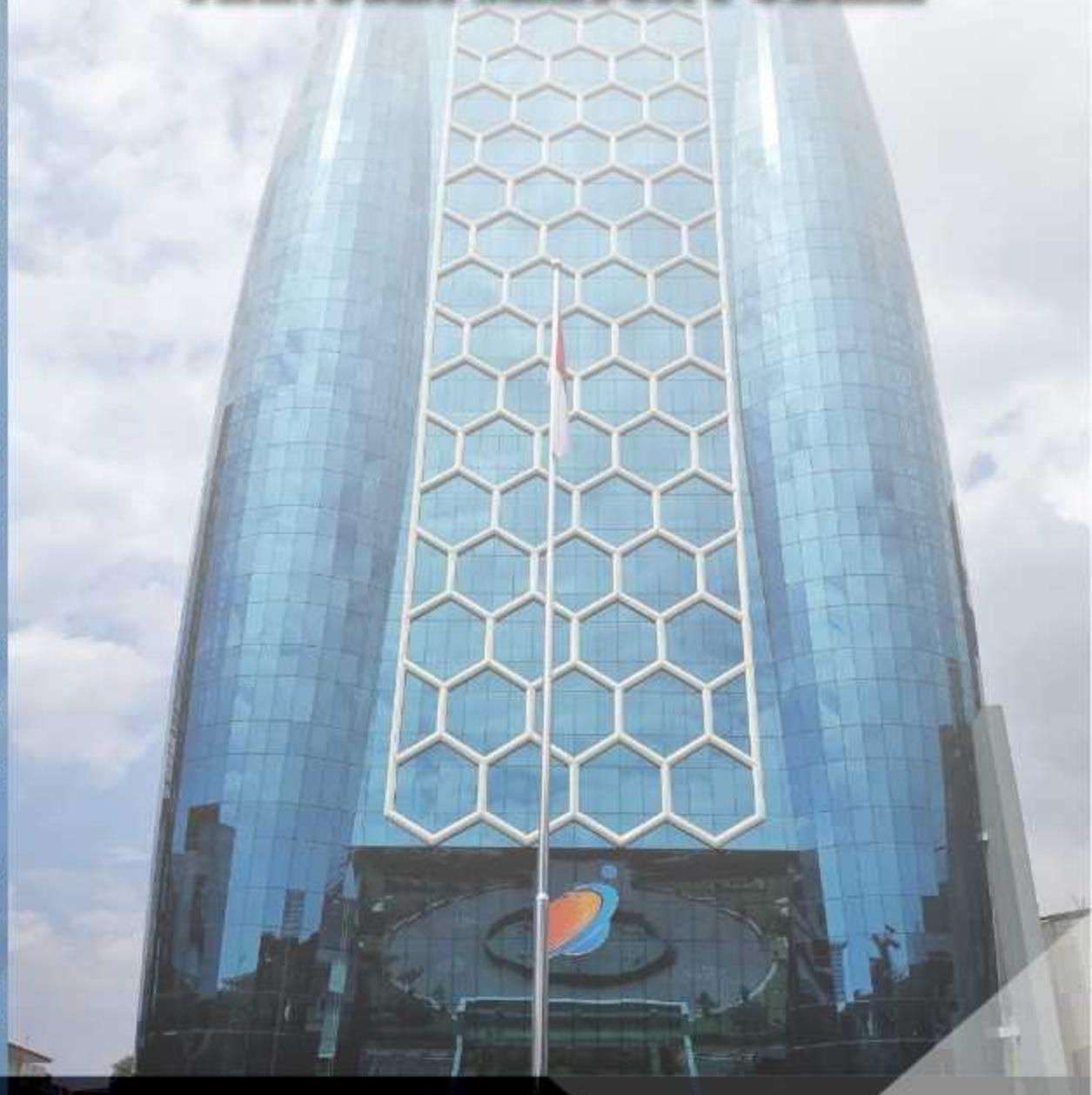


# **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA SEKTOR PUBLIK**



**Prof. Dr. Himsar Silaban, MM**

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA SEKTOR PUBLIK

Prof. Dr. Himsar Silaban, MM

## **DAFTAR ISI**

<b>KATA PENGANTAR .....</b>	1
<b>DAFTAR ISI .....</b>	2
<b>BAB I MANAGEMENT .....</b>	3
A. Manajemen Sumberdaya Manusia .....	3
B. Manajemen Sektor Publik .....	4
<b>BAB II PERENCANAAN .....</b>	8
A. Pengertian .....	8
B. Asesment Center .....	36
C. Alur Kepribadian Kerja .....	60
D. Kompetensi .....	66
<b>BAB III PENGORGANISASIAN .....</b>	76
A. Analysis Jabatan .....	76
B. Rekrutmen .....	78
C. Penempatan .....	78
D. Rotasi .....	82
E. Promo Jabatan .....	83
F. Pendidikan dan Pelatihan .....	85
G. Pengendalian Mutu .....	95
H. Pelayanan Publik .....	97
I. Penilaian Kinerja .....	109
J. Sistem Informasi Manajemen .....	112

K. Kompensasi .....	114
<b>BAB IV PEGAWASAN DAN MONITORING .....</b>	<b>119</b>
A. Monitoring .....	119
B. Pengawasan .....	121
<b>BAB V EVALUASI .....</b>	<b>125</b>
A. Pengertian .....	125
B. Obyek Evaluasi .....	126
C. Cakupan Evaluasi .....	132
<b>BIO DATA PENULIS</b>	<b>143</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	<b>146</b>

## **KATA PENGANTAR**

Manajemen sektor publik adalah bagian dari Manajemen yang pokok pembahasannya spesifik pada sektor publik. Manajemen sektor publik dirasakan kehadirannya disaat tuntutan profesionalisme dan disaat perkebangan ilmu pengetahuan dan teknologi berkembang pesat. Hal- hal yang menjadi fokus dalam buku Manajemen Sektor Publik ini yaitu: pertama adalah Penentuan Visi yang strategis untuk menjadi pedoman dan keinginan yang hendak direalisasikan oleh institusi sektor publik yang bersifat futuristik (jauh kedepan), realistik dan terukur. Kedua adalah Strategy yaitu cara yang tepat dan baik yang harus ditempuh untuk dapat mencapai Visi dan Misi sesuai dengan target yang telah ditentukan, biasanya berupa Renstra. Ketiga adalah Organization Skill yaitu kemampuan memimpin pada sektor publik. Keempat adalah Sumberdaya Manusia yaitu salah satu unsur penting sehingga dalam proses rekrutmen, proses penempatan, proses promosi dalam jabatan, proses Rotasi dan proses mengikuti Pendidikan, dan proses mengikuti Pendidikan dan pelatihan hendaknya memperhatikan unsur Spiritual Quotient dan tipe kepribadian

seperti tipe kepribadian Sosial. Kelima struktur organisasi adalah struktur organisasi yang tidak terlalu birokratis yaitu bentuk organisasi fungsional. Keenam adalah System dan infrastruktur yaitu menyangkut kualitas sarana dan data yang tersedia. Ketujuh adalah budaya organisasi terutama yang menyangkut etika, motto dan semboyan kerja. Sejalan dengan itu, para mahasiswa mendorong saya untuk membuat buku sebagai buku pelajaran dan buku pegangan yang diharapkan bermanfaat untuk menambah pengetahuan dan wawasan mereka di bidang sektor publik, dan atas dasar itulah antara lain kehadiran buku ini. Sehubungan dengan itu perkenankan saya mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendorong saya dari awal sampai akhir dalam pembuatan buku ini.

Akhirnya saya mengucap-kan banyak terima kasih kepada Tuhan Yang Maha Kuasa karena atas berkat dan rahmatNya buku ini dapat dibuat, mudah-mudahan buku ini dapat bermanfaat bagi mereka yang membacanya.

Jakarta, Juli 2022

hormat saya

Penulis

## **BAB I**

### **MANAGEMENT**

#### A. Manajemen sumberdaya Manusia.

Manajemen sumberdaya manusia bukanlah disiplin ilmu yang baru, seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dan paling terasa adalah setelah revolusi industri oleh Frederik Winslow Taylor tahun 1886, yaitu "Time and Motion Study " dalam bukunya *The Principle of scientific manajemen*. Demikian dalam perkembangannya manajemen sumberdaya manusia semakin dirasakan penting karena tidak hanya menyangkut diri manusia itu sendiri akan tetapi termasuk penggalian sumberdaya manusia dan kebutuhannya.

Gary Dessler (2009: 4) menyatakan : ***Human resource management is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relations, health and safety, and fairness concern.***

Berbicara manajemen sangat terkait dengan Fungsi Administrasi dan Management yaitu: perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi.

## B. Manajemen Sektor Publik

Menurut Usman kata manajemen berasal dari bahasa latin yaitu “manus” yang berarti tangani dan “agere” kedua kata digabung menjadi satu kesatuan kata kerja “managere” yang mengandung arti menangani

Pada dasarnya Publik Manajemen, yaitu Instansi Pemerintah atau Manajemen Pemerintahan. Manajemen Publik adalah suatu studi interdisipliner dari aspek aspek umum organisasi, merupakan gabungan analisa fungsi management POAC dengan sumberdaya manusia, keuangan, fisik, informasi dan politik di sisi lain

Jadi pokok bahasan materi kuliah Manajemen Sektor Publik adalah keseluruhan proses 55kegiatan yang terkait dengan fungsi manajemen yaitu: perencanaan, pengorganisasian, monitoring, pengawasan, dan evaluasi sektor public.

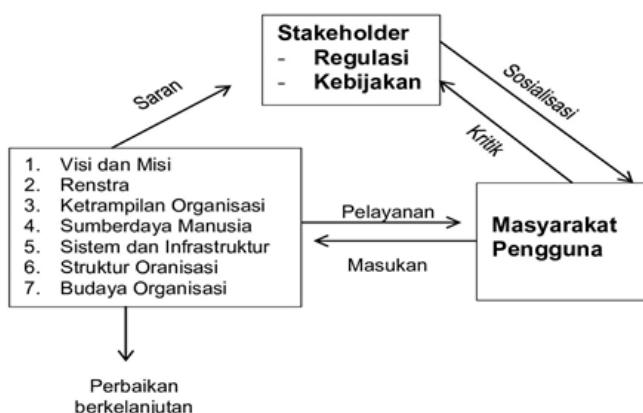
### 1. Ruang Lingkup bahasan :

- Pimpinan Institusi atau Unit pelayanan publik.
- Staf Institusi atau Unit Pelayanan Umum
- Sektor Publik : transportasi, kesehatan, izin mengemudi, izin mendirikan bangunan, pembuatan pasport dan sebagainya.

## 2. Pokok Bahasan

- Perencanaan Sektor Publik
- Pengorganisasian Sektor Publik
- Pengawasan Sektor Publik
- Monitoring Sektor Publik
- Evaluasi Sektor Publik

## 3. Komponen- komponen pelayanan public.



Berbicara tentang pelayanan publik, paling tidak ada tiga komponen penting, yaitu:

1. Stakeholder.

Stakeholder disini adalah Pemerintah dalam arti eksekutif yang bertugas membuat undang undang serta peraturan pelaksanaannya sebagai norma, standar dan pedoman dalam melaksanakan tugas pelayanan publik. misalnya Undang- undang nomor 25 tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik.

2. Unit Pelaksana Pelayanan Publik.

Unit pelaksana pelayanan publik adalah unsur lini dari setiap institusi pelayanan publik artinya unit inilah pelaksana teknis operasional tugas pokok institusi tersebut. contoh: Rumah Sakit.

Unit pelayanan juga hendaknya memberikan sosialisasi kepada masyarakat pengguna terutama apabila ada kebijakan yang baru, dan juga memberikan masukan kepada stakeholder apabila ada kendala dilapangan dalam

pelaksanaan peraturan yang berlaku termasuk apabila ada kebijakan yang baru.

### 3. Masyarakat pengguna (user).

Masyarakat sebagai pengguna hendaknya tau apa yang menjadi hak dan kewajibannya sebagai pengguna, dimana kalau ada penyimpangan terhadap aturan wajib mengingatkan para pelayan publik termasuk memberikan masukan dalam proses kelancaran pelayanan kepada publik, dengan demikian proses pelayanan publik semakin berjalan lancar sesuai peraturan yang berlaku dan sesuai harapan pelanggan.

## **BAB II**

### **PERENCANAAN**

#### **A. Pengertian**

Perencanaan adalah Fungsi Administrasi dan Management yang pertama dan proses kegiatan yang pertama dari semua tahapan proses kegiatan. Sedemikian pentingnya Perencanaan itu sesuai pendapat H.Hadari Nawawi (2001) mengatakan bahwa perencanaan itu adalah proses pemilihan dan penetapan tujuan, strategi, metode, anggaran, dan standard (tolok ukur) keberhasilan suatu kegiatan. Lalu timbul pertanyaan bagi kita, mengapa harus ada perencanaan?. Pertanyaan tersebut dapat terjawab yaitu karena manfaat perencanaan sebagai berikut:

1. menjadi pedoman atau arahan kegiatan;
2. dapat dilakukan perkiraan (forecasting);
3. memberikan kesempatan untuk memilih berbagai alternative terbaik (the best alternative);
4. dapat dilakukan skala prioritas; dan

- menjadi alat ukur standar atau dasar untuk mengadakan pengawasan

Demikian dalam proses pembentukan institusi pelayanan publik, ada beberapa komponen yang harus direncanakan dengan baik terlebih dahulu, yaitu:

### ***1. Visi dan Misi.***

Salah satu kegiatan pertama sebelum institusi atau unit pelayanan dibentuk adalah penentuan atau pembuatan Visi dan Misi.

Visi adalah keinginan yang hendak dicapai atau keinginan yang hendak di rekayasa. Visi terdiri dari empat unsur yaitu: a. realistik (membumi), b. singkat dan tidak bertele-tele, c. futuristic (jauh kedepan), dan d. terukur.

Visi Manajemen Sektor Publik secara umum adalah terwujudnya kecepatan, ketepatan, keserasian, kenyamanan, keamanan dan proses Pelayanan Publik yang efektif dan efisien sesuai harapan publik (masyarakat) sebagai pengguna.

Sejalan dengan Visi tersebut diatas, maka Misinya adalah sebagai berikut:

1. melaksanakan Perencanaan yang terintegrasi;
2. melaksanakan Koordinasi yang terintegrasi secara harmonis dan serasi dengan menghilangkan ego pribadi, ego kelompok dan ego sektoral;
3. mengutamakan kepentingan umum; dan
4. melaksanakan secara efektif dan efisien.

Setiap organisasi baik itu perangkat pusat atau perangkat daerah perlu memperhatikan keinginan dan harapan (aspirasi) dari masyarakat pengguna yang harus diaktualisasikan secara terus menerus melalui serangkaian upaya dan tindakan yang terpola, terarah dan terpadu. Keinginan dan harapan ini antara lain dinyatakan dalam sebutan "Visi dan Misi" organisasi.

Dalam perspektif ini Mckinsey (2001:37) mengatakan :

*... many nonprofits have adopted the standard" mission, vision, goals" structure in articulating the big picture objectives of their enterprises. In the best organizations, these three concepts are*

***described in clear, succinct statements of one or two sentences each, with the goals expressed in precise, measurable terms.***

Dengan demikian pembuatan Visi unit pelayanan publik hendaknya merupakan pejabaran Visi Institusi. Contoh pembuatan Visi Kementerian Kesehatan tahun 2019 yaitu mewujudkan manusia Indonesia sehat tahun 2024, maka Visi unit pelaksana teknis operasional, misalnya Rumah Sakit Cipto Mangunkusumo adalah mewujudkan manusia DKI sehat tahun 2024. Jadi penjabaran Visi diatasnya dan tidak boleh bertentangan dan idealnya Visi dan Misi itu berlaku lima tahun.

## 2. Rencana Strategi.

Setelah organisasi merumuskan keinginan dan harapan ke dalam pernyataan visi dan misi serta tujuan organisasi, maka langkah selanjutnya adalah pembuatan Rencana Strategi atau yang sering disebut RENSTRA. Didalam renstra semua telah tersaji program program kerja dan kegiatan- kegiatan yang akan dilaksanakan sesuai dengan visi yang telah ditetapkan.

Hal itu sejalan dengan pendapat Mckinsey (2001:41) yang mengatakan :

*If a nonprofit's aspirations describe at a high level what the organization wishes to achieve - its purpose and objectives – strategy represents the means for reaching those aspirations. Optimally, organizations will implement strategies that are coherent, well integrated, and linked directly to an organization's major goals. More than simply the sum of an organization's activities, well conceived strategies should build on a nonprofit's core competencies, allocate resources to priorities, and help delineate its unique point of differentiation.*

Dari pendapat tersebut diatas, bahwa visi hendaknya menggambarkan apa yang diharapkan organisasi untuk diwujudkan, sehingga rencana strategi merupakan sarana untuk mencapai harapan tersebut. Secara optimal, organisasi akan menerapkan strategi yang

koheren, terintegrasi dengan baik, dan terkait langsung dengan tujuan utama organisasi. Selain daripada kegiatan organisasi, dalam rencana strategi juga disusun untuk membangun kompetensi inti, mengalokasikan sumber daya untuk hal-hal yang prioritaskan, dan membantu menggambarkan titik unik dari diferensiasi.

### 3. Ketrampilan Organisasi (Organizational Skills).

Setelah penetapan visi dan misi serta Rencana strategi, maka hal yang tidak kalah pentingnya adalah *organizational skills* atau ketrampilan organisasi dan untuk mencapai tujuan dibangun melalui rantai nilai dengan orang-orang dalam organisasi untuk mengembangkan, mengimplementasikan visi dan misi, dana, pengembangan program dan eksekusi. Sejalan pada persoalan organizational skills ini, Mckinsey (2001: 44) mengatakan :

***For many high-performing nonprofits, the most important component of the value chain is the process through which they develop, implement, fund, and measure programs - Crafting a successful process - one that increases social***

***impact - draws on the full range of an organization's skills. from strategic planning to marketing and fund-raising to program development and execution.***

#### 4. Sumberdaya Manusia (Human Resources).

Pengembangan sumber daya manusia sangatlah penting bagi organisasi, karena sumber daya manusia merupakan penggerak utama dalam suatu organisasi, dengan kata lain keberhasilan capaian organisasi terletak pada manusia sebagai unsur pembangun, namun manusia juga sebagai unsur perusak, artinya sangat tergantung pada kualitas manusianya. sehingga perhatian serius terhadap pengelolaan sumber daya manusia sebagai salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi mutlak diperlukan oleh setiap organisasi baik itu pemerintah maupun swasta. Dengan demikian, sumber daya terutama sumber daya aparatur yang berperan melaksanakan kebijakan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan proses implementasi kebijakan, karena aparatur itulah yang mengkomunikasikan segala aturan dan prosedur yang harus dipatuhi oleh semua pemangku kepentingan dengan impementasi kebijakan. Karena itu, penyediaan sumber

daya yang meliputi sumber daya staf, fasilitas dan dukungan anggaran dalam proses implementasi kebijakan perlu dikritisi secara cermat

Betapapun cermat dan tepat rencana strategis yang telah disusun namun bila proses implementasinya tidak didukung dengan sumber daya yang memadai maka dengan sendirinya sulit mewujudkan kinerja organisasi yang tinggi dalam mengaktualisasikan visi dan misi organisasi. Karena itu, dukungan sumber daya menjadi sangat penting untuk membangun kinerja organisasi. Pengertian dukungan sumber daya yang dimaksud tentu tidak terbatas hanya pada dukungan anggaran serta sarana dan prasarana, namun mencakup juga pengertian sumber daya manusia. Penempatan sumberdaya manusia pada sector public hendaknya memilih tipologi kepribadian social karena tipologi kepribadian social adalah: suka menolong, suka mendengar keluhan orang bahkan rela mengorbankan diri demi orang lain,Dala dan untuk pimpinan memiliki kecerdasan spiritual (sq) yang tinggi.Berkaitan dengan sumber daya manusia ini, Mckinsey (2001:49) mengatakan :

*People - professional staff, volunteers, board members - are the lifeblood of any nonprofit organization. An organization's human resources represent the collective capabilities and experiences of its people, and yet nonprofit organizations not only are reluctant to manage talent actively (especially compared to the private sector) but they also tend to undervalue their people. Yet, when organizations succeed in attracting talented people and unleashing their full potential. good things happen.*

##### 5. *Sistem dan Infrastruktur (System and Infrastructure).*

Aktualisasi visi dan pilihan strategy dengan *organizational skills* dan *human resources* membutuhkan *System and infrastructure*. Sedemikian pentingnya maka para manajer harus memberikan perhatian dan waktu yang cukup untuk memudahkan memahami arti pentingnya membangun sistem dan infrastruktur daripada yang mereka lakukan dengan komponen lain dari kerangka kapasitas . pada satu tingkat tertentu dapat terlihat kerusakan atau kegagalan dalam mengoperasionalkan atau menyajikan data dan fakta suatu kegiatan. misanya menyajikan data laporan

*pertanggungjawaban keuangan.* Mckinsey (2001:54) mengatakan :

***Nonprofit managers often have an easier time understanding the importance of capacity building in relation to systems and infrastructure than they do with any other component of the Capacity Framework. At one level, this awareness reflects the fact that systems failures are often visible, immediate, and embarrassing for nonprofits - breakdowns such as sending a direct-mail solicitation to the chairman of the board of governors or using financial systems that can't generate timely reports.***

## *6. Struktur organisasi (Organizational Structure).*

Struktur organisasi salah satu unsur penting dalam organisasi, karena melalui struktur organisasi kita dapat melihat wewenang, tugas, tanggung jawab, dan jenjang jabatan yang dirumuskan menjadi tugas pokok dan fungsi (TUPOKSI). Tugas pokok adalah tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan oleh setiap unit organisasi, sedangkan uraian tugas atau uraian jabatan atau istilah

yang lebih populer job description adalah tugas dan tanggung jawab yang secara nyata dilaksanakan oleh setiap orang dalam unit organisasi.

Dari struktur organisasi dapat dilihat :

1. apakah visi dan misi organisasi telah terkait dengan tugas pokok dan fungsi;
2. apakah visi telah terbreakdown kedalam unit dibawahnya;
3. jumlah jabatan yang ada dalam organisasi;
4. apakah terlihat ada duplikasi jabatan; dan
5. apakah terjadi kaya struktur tapi miskin fungsi.

Persoalan yang paling menarik dalam struktur organisasi adalah apa yang disebut Max Weber yaitu Birokrasi buruk (bad) karena terlalu banyak jenjang yang harus ditempuh setiap urusan sehingga memerlukan waktu dan biaya yang tinggi.

Hal itu berkaitan dengan pendapat Mc.Kinsey (2001:59) yaitu :

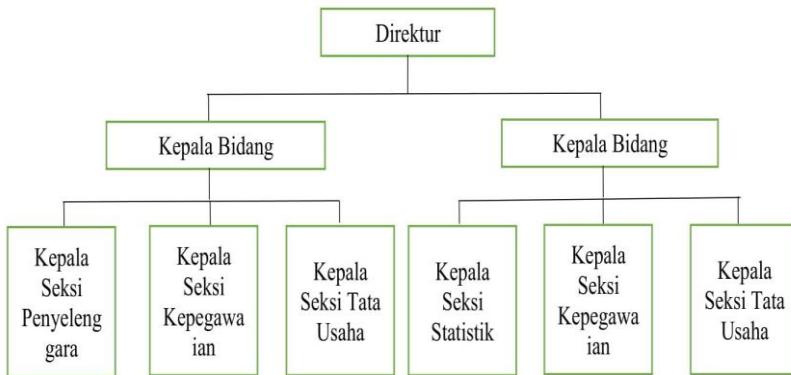
***Along with systems improvements, non profits find it easiest to deal with capacity***

*building efforts that address issues of organizational structure. Clarifying roles and responsibilities, creating new work groups or spinning off existing ones, developing and working with a board - most of these activities are familiar to nonprofit managers and therefore not overly threatening. Because so many people already equate capacity building exercises with reorganization, practitioners have even come to expect that their organizations will undergo significant structural modifications at regular intervals.*

Menurut McKinsey, seiring dengan perbaikan sistem, organisasi akan lebih mudah berurusan dengan upaya untuk meningkatkan kapasitas yang menangani masalah struktur organisasi. Untuk itu, perlu memperjelas peran dan tanggung jawab, menciptakan kelompok kerja baru, dan mengembangkan kerja, merupakan sebagian besar kegiatan ini yang akrab bagi manajer

SP. Siagian (1997:122) menjelaskan ada empat bentuk bentuk organisasi, yaitu:

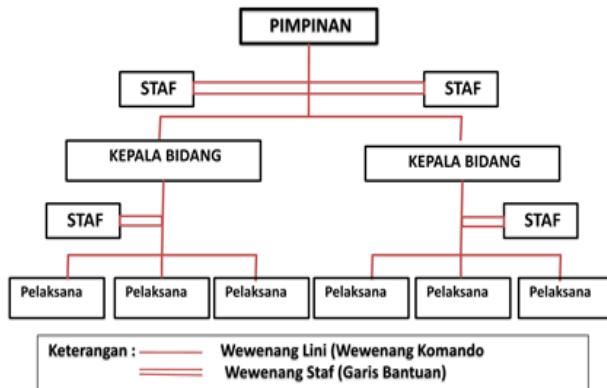
Organisasi Lini (Line Organization);



Gambar 1: Contoh Organisasi Lini

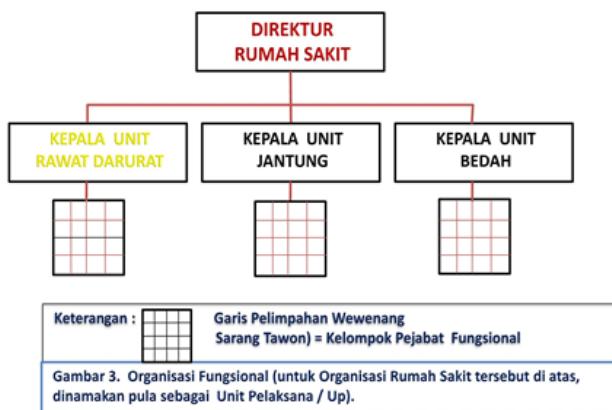
1. Organisasi Lini dan Staf (Line and Staff Organization);

## 2. Organisasi Lini dan Staf (Line and Staff Organization)



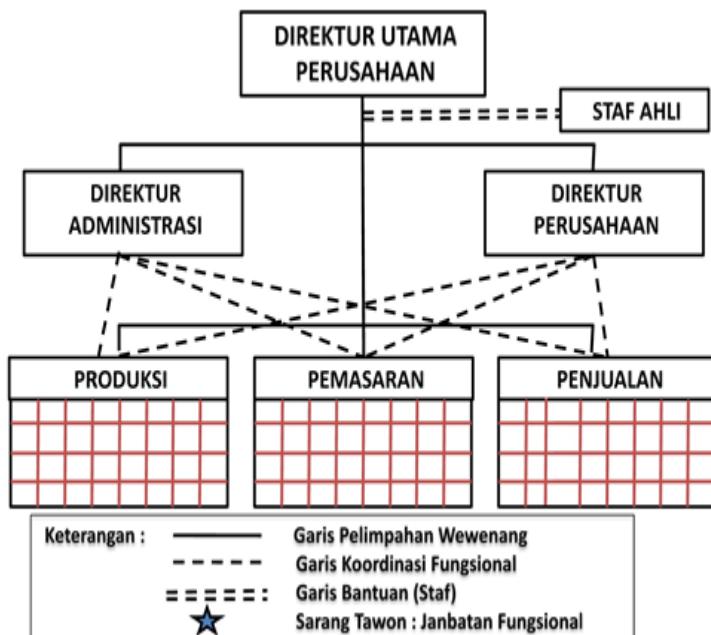
Gambar 2. Contoh Organisasi Lini dan Staf

## 2. Organisasi Fungsional (Functional Organization); dan



### 3. Organisasi tipe panitia (Committee Type Organization).

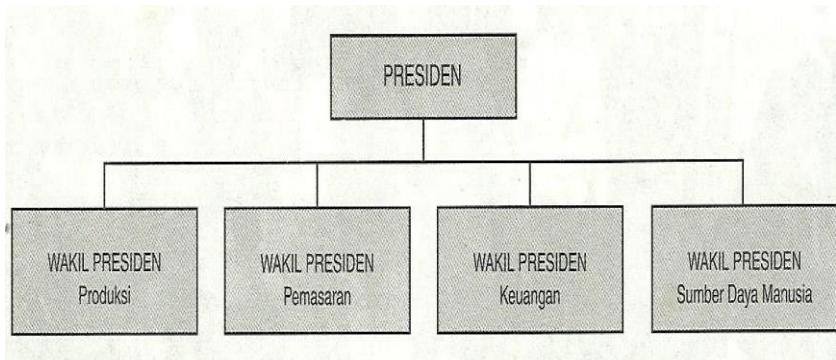
Selain daripada itu dalam organisasi Pemerintah sekarang ini masih ada bentuk organisasi yaitu organisasi Lini, Staff dan Fungsional dan selain Organisasi tipe panitia bentuk bentuk organisasi itulah yang digunakan oleh institusi Pemerintah saatini.



Dalam organisasi bisnis, bentuk bentuk organisasi pada umumnya adalah sebagai berikut:

1. Organisasi Fungsional;
2. Organisasi Divisional; dan
3. Organisasi Matriks.

## 1. Organisasi Fungsional.



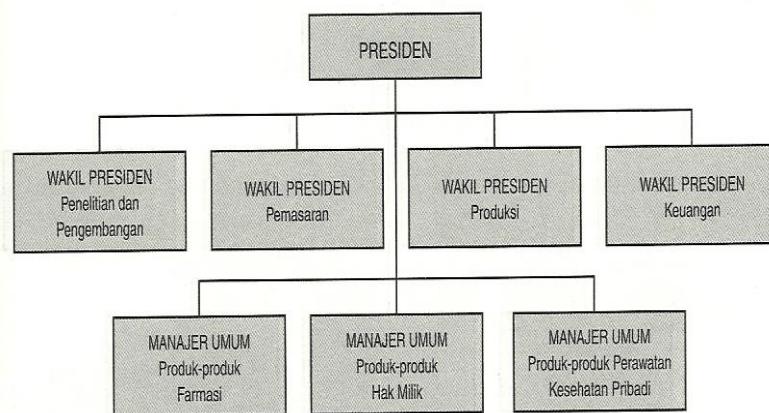
## 2. Organisasi Divisional.

Organisasi divisional menyatukan dalam satu unit kerja semua yang terlibat dalam produksi/pemasaran suatu produk atau kelompok produk yang berkaitan (divisi menurut produk), semua yang terlibat di daerah tertentu (divisi menurut geografi), atau semua yang terlibat melayani tipe pelanggan tertentu (divisi menurut pelanggan).

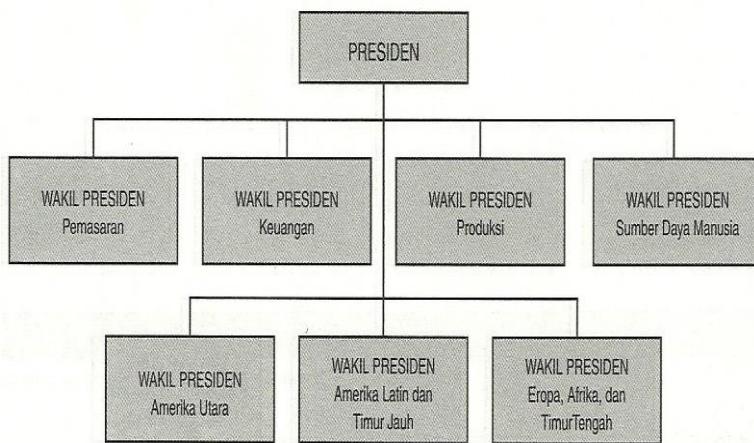
Kelebihan: Koordinasi lebih mudah, kualitas dan kecepatan pembuatan keputusan lebih baik, beban manajemen sentral berkurang, tanggung-jawab menjadi jelas.

Kekurangan: Mendahulukan kepentingan divisi, biaya administratif bertambah karena setiap divisi mempunyai staf dan spesialis sendiri.

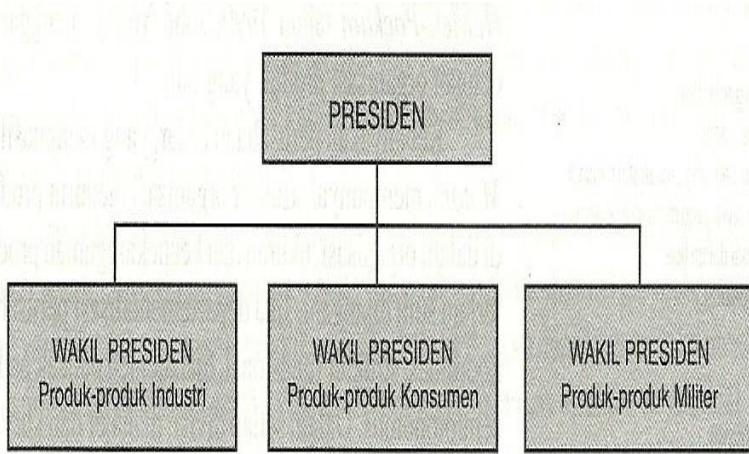
a. Divisi menurut produk.



b. Divisi menurut Geografi.



c. Divisi menurut pelanggan.



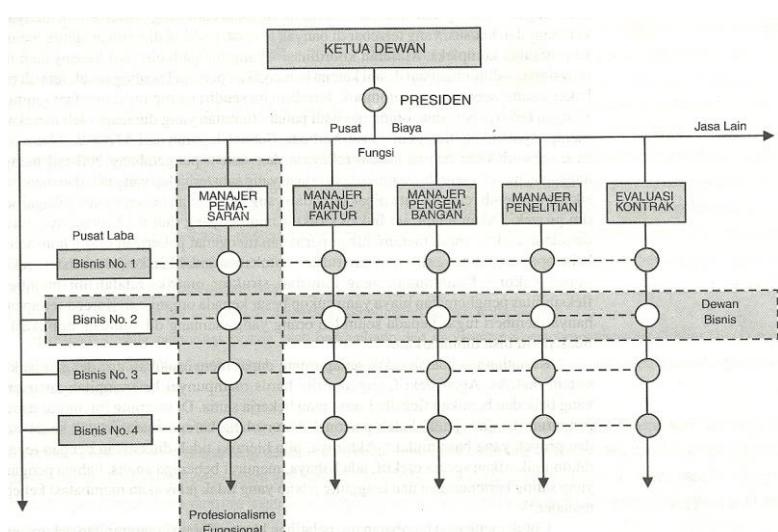
3. Organisasi Matriks.

Organisasi matriks mempunyai dua tipe struktur yang ada sekaligus. akibatnya karyawan bekerja dalam dua rantai komando dan memiliki dua orang atasan.

Salah satu komando adalah fungsional atau divisional, tipe yang digambarkan secara vertikal dalam bagan. Komando yang lain adalah pengaturan horizontal yang menggabungkan orang dari berbagai departemen fungsional atau divisi ke dalam sebuah proyek/tim yang dipimpin oleh manajer proyek/kelompok.

Kelebihan: Dapat menyatukan keterampilan khusus yang tersebar di banyak tempat, meminimalkan masalah koordinasi, penghematan biaya karena duplikasi yang tidak perlu bisa dihindarkan, orang menjadi paham tuntutan yang dihadapi orang lain yang bidang tanggung-jawabnya berbeda.

Kekurangan: Tidak semua orang dapat menyesuaikan diri, seringnya pengaturan ulang personil bisa berpengaruh buruk terhadap moral pegawai, pengarahan yang saling bertentangan, tanggung-jawab yang tidak jelas.



Dari uraian bentuk bentuk organisasi tersebut diatas, maka bentuk organisasi yang cocok untuk institusi pelayanan public adalah Organisasi Fungsional dengan alasan karena tidak banyak jenjang jabatan dan kelompok jabatan fungsional diisi oleh orang-orang yang professional.

## 7. Budaya kerja

Setiap organisasi tentu mempunyai ciri budaya organisasi tersendiri. Budaya organisasi sebagai seperangkat nilai yang teraktualisasi ke dalam pandangan, sikap dan perilaku kerja segenap anggota organisasi serta teraktualisasi juga ke dalam berbagai bentuk sarana dan prasarana organisasi pada akhirnya membentuk sistem nilai dalam organisasi tersebut. Sistem nilai tidak hanya mengaitkan dan mensinergikan berbagai elemen internal organisasi namun mengaitkan juga potensi dan atau kepentingan berbagai pihak eksternal yang terkait dengan eksistensi organisasi tersebut. Keterkaitan berbagai elemen internal organisasi dan keterkaitan berbagai elemen

organisasi dengan lingkungan eksternal organisasi pada akhirnya membentuk suatu system yang dinamis. Dalam konteks ini, Mckinsey (2001:59) mengatakan :

*Along with systems improvements, non profits find it easiest to deal with capacity building efforts that address issues of organizational structure. Clarifying roles and responsibilities, creating new work groups or spinning off existing ones, developing and working with a board - most of these activities are familiar to nonprofit managers and therefore not overly threatening. Because so many people already equate capacity building exercises with reorganization, practitioners have even come to expect that their organizations will undergo significant structural modifications at regular intervals.*

Kata Budaya berasal dari bahasa Sanskerta “Buddhayah”, sebagai bentuk jamak dari kata dasar “Budhi” artinya akal atau segala sesuatu yang berkaitan dengan akal pikiran, nilai nilai dan sikap mental. Budidaya berarti memberdayakan budi dalam bahasa Inggris culture

sedangkan dalam bahasa Latin Colere. Budaya (culture in action, way of thinking atau way of life) adalah pikiran, akal budi misalnya hasil budaya, adat istiadat atau sesuatu yang telah menjadi kebiasaan yang susah diubah. Dengan demikian budaya adalah seperangkat nilai yang teraktualisasi kedalam pandangan, sikap dan perilaku kerja segenap anggota organisasi serta teraktualisasi juga kedalam berbagai bentuk sarana dan prasarana organisasi yang pada akhirnya membentuk sistem nilai dalam organisasi.

Budaya organisasi mengikat kebersamaan dalam organisasi karena melalui budaya organisasi akan membangun kemitraan bersama untuk keberhasilan menyelenggarakan, misi organisasi. Atas dasar itu muncullah istilah Etika kerja. Etika kerja adalah aktualisasi hubungan kerja yang baik dan benar menurut norma kerja yang berlaku diantara para pihak yang terlibat dalam suatu proses pekerjaan. Etika kerja yang diperlukan dalam mengembangkan iklim organisasi adalah etika kerja yang memenuhi norma-norma, kedisiplinan, dan hubungan struktural secara berjenjang. Selain daripada itu ada juga istilah Etos kerja. Etos kerja adalah semangat kerja

produktif yang sangat menghargai waktu kerja dan hasil kerja. Sedangkan Norma kerja adalah nilai-nilai kerja secara formal melembaga dalam suatu organisasi dan dianut dan dijadikan pedoman kerja oleh seluruh anggota organisasi.

Budaya kerja adalah bagian integral budaya organisasi. Budaya organisasi yang berlaku dalam setiap unit kerja birokrasi pendidikan atau institusi pendidikan, pada dasarnya adalah sebuah konsep budaya yang menunjukkan teraktualisasinya serangkaian aturan, ketentuan dan norma yang dianut oleh seluruh aparatur atau tenaga kependidikan pada birokrasi dan institusi; dan kemudian menjadi identitas birokrasi dan institusi tersebut. Proses pembentukan budaya organisasi dalam suatu unit kerja birokrasi dan atau institusi pendidikan jelas tidak lepas dari pengaruh lingkungan dimana unit kerja birokrasi dan institusi pendidikan itu berada. Dengan demikian budaya organisasi menjadi bagian yang tak terpisahkan dari kebudayaan masyarakat pada umumnya. Budaya organisasi dapat diartikan sebagai suatu pengaturan yang mengikat seluruh anggota organisasi. Mengapa demikian, karena budaya organisasi, menurut McShane dan Von

Glinow (2010:460), "*The basic pattern of shared values and assumptions governing the way employees within an organization think about and act on problems and opportunities*". Hal penting yang dikemukakan oleh McShane dan Von Glinow adalah bahwa budaya organisasi merupakan suatu tatanan nilai bersama dan asumsi yang mengatur cara karyawan berpikir dan bertindak mengatasi masalah dan peluang. Hampir senada dengan pendapat ini, George and Jones (2005:331) mengatakan: "*Organizational culture The set of shared values, beliefs, and norms that influences the way employees think, feel, and behave toward each other and toward people outside the organization*".

Shane and Glinow (2010:416) mengatakan "*organizational culture is the values and assumptions shared within an organization*". Pendapat ini menunjukkan bahwa budaya organisasi adalah himpunan nilai yang dianut, keyakinan, dan norma-norma yang mempengaruhi karyawan dalam cara berpikir, merasa, dan bersikap terhadap satu sama lain dan terhadap orang-orang di luar organisasi. Lebih jauh George and Jones (2005:453) menjelaskan:

*Organizational culture is the set of shared values, beliefs, and norms that influence the way employees think, feel, and behave toward each other and toward people outside the organization. In Schein's view, culture is "a pattern of shared basic assumptions a group learns as it solves its problems of external adaptation and internal integration, that is considered valid, is taught to new members as the correct way you perceive, think and feel in relation to those problems. Just as an organization's structure can increase employee cooperation and motivation, so the values and assumptions in an organization's culture also can promote work attitudes and behaviors that increase organizational effectiveness. This is because the organization's culture controls the way employees perceive and respond to their environment, what they do with information, and how they make decisions.*

Hal penting dari penjelasan yang dikemukakan oleh George and Jones di atas adalah bahwa nilai-nilai dan asumsi dalam budaya organisasi dapat mempromosikan sikap kerja dan perilaku yang meningkatkan efektivitas organisasi. Artinya, nilai-nilai yang dimaksud merupakan ketentuan, aturan, atau norma kerja yang memandu sikap dan perilaku anggota organisasi dalam bekerja serta dalam mengambil keputusan.

Budaya organisasi merujuk pada nilai-nilai dan semangat yang mendasari pengelolaan seluruh sumber daya organisasi. Nilai-nilai itu merupakan keyakinan yang dianut oleh setiap organisasi. Nilai-nilai dan semangat ini merupakan kekuatan yang "*untangible*". Dalam hal ini Basuki (2007:29) mengatakan :

***Budaya organisasi adalah kekuatan dan potensi yang dimiliki suatu organisasi untuk melakukan koordinasi dan kontrol terhadap perilaku anggota organisasi. Kuatnya suatu budaya organisasi dengan sosialisasi diantara para anggota organisasi yang baik,***

***akan berpengaruh makin meningkatnya mutu informasi serta koordinasi perilaku.***

Sebagai suatu sistem nilai yang bersifat mengikat seluruh anggota organisasi, budaya organisasi terbentuk dari proses panjang kehadiran organisasi dalam melaksanakan berbagai aktivitas yang terkait dengan kepentingan seluruh anggota organisasi serta kepentingan lingkungan eksternal yang terkait dengan eksistensi organisasi.

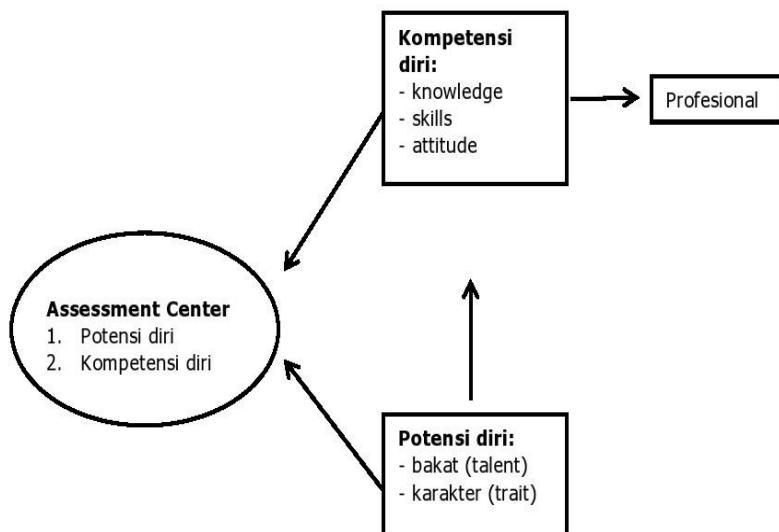
Karena itu, peningkatan nilai-nilai budaya kerja birokrasi pendidikan dan budaya kerja institusi pendidikan adalah pengembangan nilai-nilai budaya organisasi publik untuk memperkuat sistem nilai birokrasi atau institusi pendidikan agar lebih sesuai dengan perkembangan masyarakat, perubahan sosial dan dinamika global yang terkait dengan pelaksanaan fungsi pendidikan. Peningkatan nilai-nilai budaya kerja birokrasi dan budaya kerja institusi pendidikan yang dimaksud untuk mewujudkan tujuh karakteristik utama budaya organisasi sebagaimana yang dikemukakan oleh Robbins (2005:485), yaitu: *innovation and risk taking; attention to detail; outcome orientation; people orientation; team orientation; aggressiveness; dan stability.*

*Innovation and risk taking* diartikan sebagai cerminan sikap dan perilaku kerja aparatur pendidikan yang memandang penting inovasi dan keberanian mengambil risiko logis untuk meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan dan meningkatkan efektivitas pelayanan pendidikan. *Attention to detail* diartikan sebagai cerminan sikap dan perilaku kerja aparatur pendidikan yang memandang penting perhatian terhadap detail kualitas pelayanan pendidikan dan detail efektivitas pelayanan pendidikan. *Outcome orientation* diartikan sebagai cerminan sikap dan perilaku kerja aparatur pendidikan yang sepenuhnya berorientasi pada pemenuhan kebutuhan dan harapan peserta didik. *People orientation* diartikan sebagai sebagai cerminan sikap dan perilaku kerja aparatur pendidikan yang sepenuhnya berorientasi pada kepentingan masyarakat, bangsa dan negara. *Team orientation* diartikan sebagai sebagai cerminan sikap dan perilaku kerja aparatur pendidikan yang berorientasi pada kepentingan kerjasama dengan meniadakan ego sektoral. *Aggressiveness* diartikan sebagai sebagai cerminan sikap dan perilaku kerja aparatur pendidikan yang memandang penting peningkatan peran aktif aparatur untuk

memajukan pendidikan. *Stability* diartikan sebagai cerminan sikap dan perilaku kerja aparatur pendidikan yang konsisten dan konsekuensi dalam melaksanakan norma dan etika pendidikan sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

## B. Assessment Center

### Lembaga yang Kompeten dan Independen



Assessment center adalah suatu metode untuk mempredksi perilaku melalui beberapa simulasi oleh

beberapa penilai untuk mengukur kemampuan seseorang dalam menangani tanggung jawab dimasa mendatang dengan menggunakan kriteria kesuksesan dalam jabatan tersebut.

Assessment Center dapat berfungsi sebagai pusat kajian atau pusat penilaian potensi diri dan kompetensi diri dari setiap orang yang di assess (dinilai) dan hasilnya dapat disimpan dalam Bank Data dan Informasi.

Adapun bahan bahan yang digali adalah:

### 1. Potensi

Menurut Myles Munroe, bahwa Potensi adalah suatu bentuk sumberdaya atau kemampuan yang cukup besar, namun kemampuan tersebut belum tersingkap dan belum diaktifkan. Pendek kata arti Potensi adalah kekuatan terpendam dan belum dimanfaatkan, bakat tersembunyi, atau keberhasilan yang belum diraih, padahal sejatinya kita mempunyai kekuatan untuk mencapai keberhasilan tersebut. Potensi itu sendiri terdiri dari bakat (talent) dan karakter (trait)

#### a. Bakat (talent).

Menurut Guilford Suryabrata (1995) bakat adalah kemampuan yang dimiliki dalam bidang perceptual, dimensi intelektual, dan dimensi psikomotor. Adapun jenis-jenis bakat, ada bakat umum dan ada bakat khusus.

### 1) Intelligence Quotient (IQ)

Menurut C. P. Chaplin (1975) bahwa intelligence itu adalah sebagai kemampuan menghadapi dan menyesuaikan diri terhadap situasi baru secara cepat dan efektif.

Dalam harian kompas minggu 3 april 2018, Semula kecerdasan selalu diidentikkan dengan kemampuan kognitif yang terukur dalam suatu skor yang disebut Intelligence Quotient (IQ). IQ merupakan ukuran kemampuan intelektual, kemampuan menganalisis serta logika seseorang. Dengan semakin berkembangnya ilmu pengetahuan dan informasi, para ahli menemukan bahwa kecerdasan ternyata

juga mencakup pada aspek yang lebih spesifik, sehingga kecerdasan tidak lagi dilihat dari satu dimensi, tapi juga dari banyak dimensi. Salah satu perpektif kecerdasan yang mencakup banyak bidang dalam kehidupan sehari-hari ialah Multiple Intelligence (MI) atau kecerdasan majemuk.

Istilah kecerdasan majemuk pertama kali diperkenalkan oleh Dr. Howard Garduer, psikolog dari Universitas Hovard, dalam bukunya The Multiple Intelligence (1993), menurutnya setidaknya delapan kecerdasan yaitu: 1). kecerdasan kinestik; 2). kecerdasan visual spasial; 3). kecerdasan linguistic; 4). kecerdasan intrapersonal; 5). kecerdasan interpersonal; 6). kecerdasan Naturalis; 7). kecerdasan logika dan angka; dan 8). kecerdasan musical.

Setiap anak memiliki delapan jenis, tetapi perkembangan setiap jenis kecerdasan bisa berbeda-beda, sebab itu perlu stimulasi

agar ragam kercerdasan ini berkembang optimal.

Terkait dengan proses stimulasi si kecil, ada tiga hal yang harus diperhatikan yaitu : 1). gaya belajar; 2). pola asuh; dan 3). kecerdasan emosi.

## 2) Kecerdasan Emosi (emotional intelligence).

Menurut Salovey dan Mayer (1990) bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk memahami perasaan diri sendiri, untuk berempati terhadap perasaan orang lain dan untuk mengatur emosi, secara bersama-sama berperan dalam peningkatan taraf hidup seseorang. Sedangkan menurut Goleman (2002) ada lima komponen kecerdasan emosional yaitu: 1). kesadaran diri, 2). Pengaturan diri, 3). motivasi, 4). empati, dan 5). ketrampilan sosial. Kecerdasan emosional sangat dipengaruhi oleh lingkungan, tidak bersifat tertutup, dapat berubah-ubah setiap saat, untuk itu

peranan orang tua sangat penting terutama pada saat anak-anak. Menurut Thordike yang dikutip oleh Goleman, bahwa kecerdasan sosial adalah kemampuan untuk memahami dan mengerti orang lain, bertindak bijaksana dalam menjalin hubungan.

Dalam harian kompas, Kamis 25 april 2013 Sekjen masyarakat Neurosains Indonesia yang juga dosen Fakultas Kedokteran Sam Ratulangi Menado, Taufiq Pasiak pada hari selasa tanggal 23 April 2013, mengatakan bahwa :

Manusia tidak jujur karena ingin mencari kenyamanan, kesenangan, dan ketenangan dan usaha mencari kebahagiaan adalah bersifat alamiah manusia. Tetapi sebagian orang mencari kebahagiaan dengan berlaku tidak jujur. Padahal kebahagiaan yang diperoleh dengan cara berdusta, manipulatif, hingga berlaku tidak amanah itu bersifat sementara dan semu.Otak

manusia didesain agar manusia berbuat jujur, tetapi ada bagian otak manusia yang berperan membuat manusia berlaku tidak jujur. Saat manusia dihadapkan pada hal-hal yang menuntut kejujuran, pikiran sadarnya akan terusik dan proses ini berlangsung dibagian otak depan yang disebut Korteks Prefrontalis. Bagian otak ini berperan dalam pengambilan keputusan termasuk tindakan menimbang, menganalisis, hingga memperhitungkan resiko, baik buruk, maupun untung rugi sebuah keputusan atau tindakan

Proses pengambilan keputusan sejati adalah proses berfikir, katanya dengan berfikir, setiap stimulus muncul dipilah terlebih dahulu untuk selanjutnya memikirkan tindakan apa yang akan dilakukan. Tindakan yang diambil tanpa proses berpikir menunjukkan kurang berperannya Korteks Prefrontalis. Bagian otak yang lebih mendominasi pengambilan keputusan yang

tergesa-gesa adalah sistem limbik diotak bagian tengah yang mengatur hal-hal terkait dengan emosi, seperti rasa takut, cemas atau khawatir. Saat berbuat jujur, otak akan mengeluarkan seratonin dan oksitosin, zat kimia pengirim sinyal (neurotransmitter) yang membuat manusia merasa nyaman, tenang, lega dan bahagia. Pada saat berlaku tidak jujur, neurotransmitter yang muncul adalah kortisol yang membuat manusia terasa bersalah, stres, tertekan, was-was dan tidak nyaman dan akan selalu diliputi ketakutan jika kebohongan terungkap. Karena sudah ada dalam otak manusia, manusia tidak perlu diajarkan kejujuran lebih dulu untuk berbuat jujur. Kejujuran tidak berkaitan dengan ajaran agama ini membuat manusia menjadi tidak beragama atau tidak percaya pada Tuhan juga bisa berbuat Agama memperpendek proses pembelajaran tentang kejujuran dan menunjukkan apa dan bagaimana kejujuran

itu, dan dusta karena keduannya merupakan hal-hal yang bersifat abstrak.

### 3) Kecerdasan spiritual

Menurut Taufik Bahaudin (2007:189-190) bahwa kecerdasan spiritual adalah kecerdasan yang menyangkut moral (moral intelligence) yang mampu memberikan kita pemahaman yang menyatu dalam diri kita untuk dapat membedakan sesuatu yang benar dengan yang salah atau keliru.

Menurut Sukidi, Gramedia (1999), SQ lebih penting daripada IQ dan EQ, karena kecerdasan spiritual (SQ) mampu mengungkap segi perenial (yang abadi; asasi; spiritual; fitrah) dalam struktur kecerdasan manusia.

Menurut Fr Paul Edwards dalam the spiritual intelligence Handbook (Usa, Morris Publisling, 1999) disintesikan menjadi the intelligence of genius yang pada intinya bahwa Mind – Body – Soul, berkesimpulan : Jenis

kecerdasan manusia hanya sebatas pada kecerdasan rasional-intelektual (IQ) dan kecerdasan Emosional (EQ) sama saja berkesimpulan, struktur manusia terdiri dari Mind (akal pikiran) yang menjadi basis dan dasar (Q) dan body (badan, tubuh yang menjadi basis dasar EQ).

Para ilmuwan hampir sepakat bahwa manusia selain terdiri atas pikiran (mind) dan badan-tubuh (body), juga menjadi "ada" dan "hidup" justru karena ada faktor kunci, yakni Soul (jiwa, spirit, roh).

Secara holistiknya adalah mind-body-soul (pikiran-badan-jiwa), kecerdasan spiritual (SQ), dengan demikian menjadi lokus kecerdasan (Locus of intelligence) yang berfungsi tidak saja menjadi pusat kecerdasan (center of intelligence) tapi juga berfungsi memfasilitasi-mempimpin istilah Zohar Marshalla dialog between reason (IQ, Sukidi) and emotion (EQ, Sukidi) between mind (IQ, Sukidi) and body (EQ, Sukidi)

- Kesehatan Spiritual

Mengembangkan IQ dan EQ, menjadikan kita sehat secara pikiran intelektual dan sehat secara emosional sekaligus Penyakit jiwa spiritual dewasa ini justru lebih banyak diderita manusia modern tentu tidak akan mendapat jawaban dari IQ dan EQ, karena tidak menyentuh segi spiritual kita.

Kecerdasan spiritual (SQ) tidak hanya menyentuh segi spiritual kita, namun lebih dari itu menyajikan beragam resep mulai dari pengalaman spiritual (spiritual experience) sampai penyembuhan spiritual (spiritual health)

- Kedamaian Spiritual

Setelah meraih kesehatan spiritual, kecerdasan spiritual (SQ) membimbing kita untuk memperoleh kedamaian spiritual (spiritual peace), inilah kedamaian hakiki yang tidak diperoleh melalui IQ dan EQ.

- Kebahagiaan Spiritual

Mengembangkan IQ dan EQ tentu akan memberikan sumbangsih besar bagi kepuasan intelektual dan emosional sekaligus.

Banyak manusia modern yang sukses dan kaya raya, tapi tidak tahu menjalani hidup secara benar, bahkan dinegara barat angka bunuh diri semakin meningkat.

Kecerdasan spiritual (SQ) tidak saja memaknai hidup secara lebih bermakna (meaningful) lebih dari itu yaitu kebahagiaan sejati yaitu kebahagiaan spiritual.

- Kearifan Spiritual

Setelah meraih kebahagiaan spiritual, kecerdasan spiritual (SQ) mengarah kita ke puncak tangga yakni kearifan spiritual (*spiritual wisdom*).

IQ dan EQ justru cenderung pada arogansi intelektual, rakus material dan perbudakan emosional.

Kearifan spiritual mengatasi bahkan melampaui itu semua dengan mereka kearifan spiritual dalam menjalani hidup didunia ini yang serba material dan sekuler.

Dengan kearifan spiritual inilah hidup kita lebih bermakna dan bisa menyikapi sesuatu secara lebih jernih dan benar sesuai dengan kata hati nurani kita, yang menjadi roh sejati kecerdasan spiritual (SQ).

Sains modern yang selama ini diagung-agungkan ilmuan hanya melihat dan meneliti struktur kecerdasan sebatas pada apa yang diverifikasi secara ilmiah dan empiries dan Sains modern gagap, gugup bahkan gagal ketika mejelaskan hakekat sejati manusia, makna hidup bagi manusia modern, arti kehidupan di dunia fana ini, sebagaimana menjalani hidup secara benar; misteri kematian dan seterusnya yang menjadi kegalauan dan pertanyaan besar bagi manusia modern.

Hal yang perlu mendapat perhatian kita adalah upaya membentuk manusia yang jujur dapat dimulai dari pendidikan yang mengedepankan logika siswa karena kejujuran terkait dengan kemampuan berfikir atau menalar.

Kemampuan berpikir logis akan merangsang dan membiasakan Korteks Prefrontalis siswa aktif bekerja. Selama sistem pendidikan Indonesia masih mengutamakan kemampuan menghafal koruptor akan terus bermunculan.

Menurut Bagus wakil ketua Asosiasi Psikologi Islami : memulai pendidikan agama di Indonesia masih menitik beratkan pada hal-hal yang bersifat ritual bukan membangun spiritual.

Pendidikan agama di Indonesia juga masih berorientasi pada persoalan syariat atau hukum agama, belum menyentuh hakekat atau hal-hal dibalik syariat.

b. Karakter (traits ).

Kata karakter berasal dari bahasa yunani yang berarti “to work ” (menandai) dan memfokuskan pada bagaimana mengaplikasikan nilai kebaikan dalam bentuk tindakan atau tingkah laku (Wymre, 1491). Sedangkan menurut Alwisol (2006:8) bahwa karakter adalah sebagai gambaran tingkah laku yang menunjukkan nilai benar-salah, baik-buruk, baik secara eksplisit maupun implisit.

Menurut Tadzkiroatun Musfiroh (2008) karakter adalah serangkaian sikap (attitudes), perilaku (behavior), motivasi (motivations), dan ketrampilan (skills). Menurut Stephen Covey ada tiga teori utama yang mendasari karakter (trait) yaitu : 1. determinisme genetic; 2). determinisme psikis; dan 3). determinisme lingkungan.

Karakter berbeda dengan kepribadian karena pengertian kepribadian dibebaskan dari nilai, meskipun demikian, baik kepribadian (personality) maupun karakter berwujud tingkah laku yang ditujukan kelingkungan

sosial. Keduanya relative permanen serta menuntut, mengarahkan, dan mengorganisasikan aktivitas individu.

Teori watak (trait theory):

- Assumptions: people are born inherited traits.
- Some traits are particularly suited to leadership.

Strogdill (1974) Identified the following traits and skills as tritied to leaders:

Traits	Skills
<ul style="list-style-type: none"><li>- Adaptable to altustions</li><li>- Alert to social environment</li><li>- Assertive</li><li>- Cooperative</li><li>- Decision</li><li>- Dependable</li><li>- Dominant (desire to influence other)</li><li>- Energetic ( hight activity level)</li><li>- Persistent</li><li>- Self confident</li><li>- Tolerant of stress</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Clever ( intelligent)</li><li>- Conceptually skills</li><li>- Creative</li><li>- Fluent speaking knowledgeable about group talk</li><li>- Organised</li><li>- Persuasive</li><li>- Socially skill</li></ul>

- |                                    |  |
|------------------------------------|--|
| - Willing to assume responsibility |  |
|------------------------------------|--|

## 1). Kepribadian

Kepribadian adalah sebuah kesatuan yang terintegrasi, dimana terdiri dari aspek psikis dan fisik, aspek psikis contohnya, kecerdasan, minat, cita-cita, bakat, pola pikir, idealisme.

Ada 16 fungsi sifat manusia dalam psikologi berdasarkan kepribadian

Sifat adalah bagian dari kepribadian manusia yang merupakan cara manusia untuk menunjukkan eksistensinya dan menampilkan kesan diri di hadapan individu – individu lainnya. Kepribadian manusia akan berbeda – beda antara satu dengan lainnya karena kepribadian ini akan terbentuk sesuai dengan sifat dasar yang dimiliki masing – masing orang. Setiap orang memiliki sifat yang tidak sama, dan sifat – sifat tersebut memiliki sisi baik dan buruknya masing-masing, juga kelebihan dan kekurangannya masing – masing.

Sifat manusia dan fungsinya dalam psikologi

Keberadaan sifat manusia ini tentunya akan menjadi dasar yang baik mengenai pembentukan kepribadiannya, dan karena itu pula erat kaitannya dengan ilmu psikologi yang mempelajari perilaku manusia.

Ada beberapa metode psikotes yang banyak digunakan oleh para ahli psikologi antara lain, yaitu Enneagram merupakan salah satu macam dari metode psikotes yang banyak digunakan oleh para ahli psikologi. Psikotes ini dikembangkan oleh Claudio Naranjo dan Oscar Ichazo di tahun 1950an. Adapun hasil psikotesnya adalah sebagai yaitu:

1. Reformer, yaitu Orang dengan sifat atau kepribadian jenis ini memiliki idealisme yang tinggi dan sangat rasional sehingga tidak akan menentang aturan dengan mudah dan selalu menaati aturan yang ada. Tipe ini juga mempunyai jiwa yang kuat sehingga dapat menentukan mana hal yang benar dan salah dengan cepat. Fungsi sifat manusia dalam psikologi ini adalah untuk membantu manusia menentukan kebenaran dan kesalahan dirinya sendiri.
2. Giver/Helper/Lover, yaitu orang yang mempunyai sifat penolong menandakan bahwa ia sangat peduli terhadap orang – orang dekatnya. Orang bersifat helper ini memiliki rasa empati yang besar,

ketulusan dan keikhlasan yang tinggi dan lembut hati. Ia akan menolong orang lain tanpa memikirkan dirinya sendiri dan terkadang dengan mengorbankan kepentingannya sendiri, terbawa perasaan dan bersikap terlalu sentimental. Fungsi sifat ini bahwa orang bersifat ini biasanya sangat bisa diandalkan, karena sejalan dengan sifat dasarnya. 3. Achiever, Sifat ini berarti orang tersebut lebih memfokuskan diri pada pencapaian atau prestasi dirinya. Ia pada umumnya selalu percaya diri dan bersemangat dalam segala hal, berpikiran maju, dan cukup ambisius dalam memperoleh cita – citanya. Namun, ia masih memikirkan orang lain dalam usahanya untuk mencapai kemajuan. Ia tidak mengenal kata – kata menyerah dan menjadikan kegagalan sebagai pendorong kesuksesannya. Fungsi sifat manusia dalam psikologi ini adalah bahwa orang seperti ini biasanya akan mengalami menjadi motivator yang kuat untuk lingkungan sekitarnya. 4. Individualis/Romantis/Artist, yaitu tipe individualis akan mempunyai jiwa seni yang sangat baik, romantis, sensitif dan mampu mengekspresikan diri. Namun terkadang akan menjadi sangat penyendiri dan tertutup dengan semua orang, kurang nyaman jika bertemu orang lain. Fungsi

sifat manusia dalam psikologi ini bahwa ia akan menjadi orang yang kreatif dan menjadi seniman yang bisa diandalkan dalam lingkungannya.

5.Thinker/Observer/Investigator, yaitu orang dengan sifat ini akan menjadi pribadi yang selalu penasaran dan memiliki rasa ingin tahu yang tinggi, mampu berkonsentrasi pada hal – hal yang sangat rumit. mandiri, inovatif dan memiliki cara pandang yang lain daripada orang di sekitarnya. Karena ia sering terfokus pada gagasannya, maka orang ini sering tampak senang menyendiri. Orang ini akan berfungsi sebagai pemikir yang bisa diandalkan.

6. Pessimist/Loyalist, sifat ini membuat seseorang menjadi sangat bertanggung jawab, pekerja keras, selalu mencari aman, kurang inovatif dan percaya diri, tidak dapat mengambil keputusan dan selalu berpikir pesimis. Bahkan ia terkadang takut akan perubahan. Fungsi dari mengetahui sifat manusia yang pesimis ini adalah bahwa walaupun pesimis, ia adalah seorang yang bertanggung jawab.

7. Adventurer/Generalist/ Optimis, yaitu sifat ini membuat seseorang menjadi bersemangat, terbuka , senang menyibukkan diri, menyukai hal-hal baru, spontan, optimis dan percaya diri. Namun di sisi lain orang ini akan tampak

kurang disiplin, kurang sabar dan kurang memiliki fokus. Fungsi sifat manusia dalam psikologi yang adventurer adalah bahwa orang tersebut akan selalu bisa diandalkan untuk melihat sisi positif dari setiap masalah berkat kecenderungannya untuk bersikap optimis. 8. Leader/Challenger/Protector/Bos/ Intimidator sifat ini suka memimpin, berani untuk menghadapi tantangan apapun, suka memerintah, tidak menyukai basa basi, percaya diri dan merupakan orang yang dominan.. Akan tetapi ia akan melindungi pengikutnya atau anak buahnya. Fungsi sifat manusia dalam psikologi yang ini adalah bahwa orang ini akan selalu bisa diandalkan untuk memimpin dan melindungi. 9. Peacemaker/Mediator/ Accomodator, yaitu Sifat orang yang berkepribadian peacemaker ini akan menjadi orang yang suka melerai, suka perdamaian, menghindari konflik, penyabar dan tidak suka perselisihan, percaya kepada orang lain dan toleran. Sisi buruknya, ia terkadang bisa keras kepala. Orang ini akan berfungsi sebagai penengah jika suasana mulai tidak kondusif atau mulai menuju pertikaian.

Demikian pendapat Hippocrates seorang filsuf yang terkemuka dari Yunani. Teorinya membagi kepribadian

manusia menjadi empat bagian atau empat karakter manusia, yaitu: 1. Plegmatis, yaitu tipe kepribadian plegmatis adalah orang yang suka bergaul, sabar, selalu mencari jalan pintas, simpatik dan suka keteraturan, punya selera humor tinggi namun sarkastik, kurang memiliki antusiasme pada hal baru, suka menunda namun tidak suka dipaksa, lebih suka menjadi pengamat daripada ikut terlibat dan keras kepala. Seringkali orang yang memiliki kepribadian ini disangka sebagai psikopat. 2. Melankolis, yaitu kepribadian manusia dengan sifat yang analitis, sensitif, namun pendendam dan selalu melihat sisi negatif dari satu masalah, kurang bisa bersosialisasi, tidak menyukai perhatian, perfeksionis dan hemat, artistik, serius dan sangat memperhatikan orang lain. Ia juga kurang mampu mengemukakan pendapatnya dan lebih berfokus pada cara daripada tujuan. Fungsi sifat manusia dalam psikologi yang termasuk ke dalam golongan tipe kepribadian melankolis didapat dari sisi baiknya tersebut.

3. Koleris, Kepribadian koleris merupakan sifat yang suka memimpin, bisa membuat keputusan, dinamis dan berkemauan keras, keras kepala dan tidak sabaran, mudah emosi, senang akan pertentangan, bekerja keras, suka

kebebasan, sulit untuk mengalah, senang memerintah, produktif, senang bekerja efisien, dan mempunyai visi yang bagus untuk masa depan. Orang dengan kepribadian koleris ini akan dengan mudah menjadi pemimpin bagi kelompoknya atau membuat kelompok baru. 4. Sanguin, yaitu orang dengan kepribadian sanguinis adalah orang yang bersifat suka bicara, mudah bergaul dan senang mengikuti trend, namun suka membesarkan suatu hal, tertawa berlebihan, mudah menjadi pengikut satu kelompok, pelupa, sering terlambat, egois dan sedikit kekanakan, juga sulit fokus. Fungsi sifat manusia dalam psikologi yang berupa kepribadian sanguinis adalah ia akan menjadi penarik perhatian dan penyemarak suasana karena sering menonjol pada suatu kelompok, meskipun ia bukan pemimpin kelompok tersebut. Demikian juga Holland mengelompokkan tipe kepribadian manusia dalam psikologi dengan menilai aspek pemilihan pekerjaan seseorang, antara lain : 1. Tipe Realistik, kepribadian ini menggambarkan pekerjaan dengan orientasi penerapan. Karakter orang yang memilih pekerjaan ini biasanya mengutamakan kekuatan dan keterampilan fisik, kurang bisa mengatur bahasa secara verbal, suka kepada hal-hal

yang nyata, kurang dapat bersosialisasi kepada orang lain. Contoh profesi : Operator atau teknisi mesin, petani dan supir truk. 2. Tipe Intelektual dan Investigative, yaitu tipe yang menunjukkan minat profesinya kepada hal yang berbau akademis. Mereka menunjukkan ciri khas bekerja dengan area pemikiran atau perenungan masalah, kurang bersosialisasi dan beracuan kepada tugas. Contoh profesi : ilmuwan fisika, ahli kimia, peneliti dan pekerjaan sejenis lainnya. 3. Tipe social, yaitu jenis kepribadian ini akan memilih profesi yang bersifat untuk membantu orang lain. Ciri khas yang muncul dari tipe ini adalah mereka pandai untuk bersosialisasi, bertanggung jawab, rela berkorban, berorientasi pada perasaan ketimbang intelektual, peduli kemanusiaan dan menyukai kegiatan yang teratur. Contoh : psikolog, pekerja sosial, guru, terapis dan sejenisnya.4. Tipe konvensional, yaitu tipe kepribadian yang memilih profesi yang mengutamakan kemampuan verbal ini biasanya menunjukkan kesenangan kepada angka, suka mengabdi, memandang status sosial dan materi serta mampu mencapai tujuan dengan dampingan atasan. Contoh profesinya adalah ahli statistik, kasir, pegawai bank dan sejenisnya. 5. Tipe wirau saha atau enterprising, yaitu

kepribadian mereka yang memilih profesi ini biasanya menunjukkan keterampilan dalam berkomunikasi, mempengaruhi orang lain, memiliki perhatian terhadap kekuasaan, status sosial, memiliki jiwa kepemimpinan dan cenderung agresif. Contoh profesi : pedagang, politisi, pengusaha dan sejenisnya.

6. tipe artistic, yaitu tipe unik yang satu ini mempunyai kecenderungan kepada hal yang berhubungan dengan orang lain namun tidak langsung, memiliki sifat sosial dan sulit menyesuaikan diri.

Berdasarkan tipe kepribadian tersebut diatas dapat digambar matriks kesesuaian tipe kepribadian dengan jenis pekerja yang cocok.

### C. Alur Kepribadian Kerja

- 1) Agar pelaksanaan penempatan, rotasi, mengikuti pendidikan, mengikuti pendidikan dan pelatihan dan promosi jabatan lebih berhasil guna dan berdayaguna, perlu dipertimbangkan aspek alur kepribadian kerja sebagai berikut:

Tipe Kepribadian	Sifat Kepribadian	Pekerjaan yang Cocok
------------------	-------------------	----------------------

<b>REALITAS:</b> Kegiatan yang memerlukan keterampilan, komunitas dan koordinasi	Sungguh-sungguh ulet, tidak mau melanggar, praktis	Bidang Pertanian Bidang Fisika Bidang Olah raga Bidang Militer Bidang Mekanik Dan lain-lain
<b>INVESTIGATIF:</b> Kegiatan yang perlu pemikiran, pengetahuan, organisasi, dan pemahaman	Dedikasi, orisinil, rasa ingin tahu, mandiri	Bidang Ilmu Pengetahuan Bidang Penelitian Bidang MIPA
<b>SOSIAL:</b> Mengembangkan dan menolong orang lain	Mendengarkan, kebersamaan, mengerti	Bidang Pelayanan Sosial Bidang Pelayanan Kesehatan Bidang Pelayanan Keagamaan
<b>KONVENTSIONAL:</b> Kegiatan yang perlu keteraturan, kepastian, dll	Efisien, praktis, perhatian, tidak mau melanggar	Manajemen data/kearsipan Kegiatan Komputerisasi Perkantoran
<b>ARTISTIK:</b> Kegiatan yang inisiatif dan keindahan	Imajinatif, tidak ada keteraturan, idealistik, emosi, tidak praktis	Bidang musik/drama Penulisan, dll
<b>KEWIRAAN:</b> Kegiatan verbal,	Percaya diri, ambisi, energik, inovasi	Bidang Kehumasan Bidang

kesempatan mempengaruhi orang lain, kewenangan		Hukum/Politik Bidang Bisnis Bidang Manajemen Org
--	--	--

Selain daripada itu, ada lagi yang membagi Tipologi diri sebagai berikut: 1. Introvert, memiliki kepribadian mengambil keputusan terlepas dari kendala, tenang, rajin, senang bekerja sendiri dan agak tertutup secara social , bila sedang bicara tidak senang diintrupsi, melupakan nama nama orang, konseptor yang handal, kurang mampu berkomunikasi secara lisan, berorientasi pada diri sendiri. Jenis pekerjaan yang cocok adalah jadi peneliti. 2. Ekstrovert, memiliki kepribadian: senada dengan kebudayaan, mudah menyesuaikan diri, bebas secara social, berminat kepada keanekaragaman, senang bekerja sama dengan orang lain, kurang sabar menghadapi pekerjaan yang lamban, kurang mandiri, impulsive, berorientasi pada dunia luar. Pekerjaan yang cocok adalah jadi wartawan atau diplomat. 3. Feeling, yaitu: mempertimbangkan perasaan orang lain, pengambilan keputusan didasarkan pada empati dan tepo seliro,

agak mengabaikan logika, berminat terhadap perdamaian, berinteraksi secara baik dengan orang lain, senang membujuk dan memotivasi, mempertimbangkan persaan orang lain dan kurang obyektif. Pekerjaan yang cocok adalah jadi pendidik. 4. Thinking, memiliki kepribadian cenderung obyektif, kritis, adil, kokoh, berdasarkan data dan fakta yang obyektif, analisis berdasarkan data, menghindari irrasional, kurang mengabaikan unsur manusia, berminat pada logika, analisis dan kesimpulan, cenderung menyinggung perasaan orang lain. Jenis pekerjaan yang cocok adalah jadi pemimpin.

5. Intuition, memiliki kepribadian : menyukai kemungkinan dimasa yang akan datang, hal hal baru jenuh dengan hal- hal kecil, tidak senang yang tidak bekaitan dengan konsep, menggunakan intuisi spontan, mengabaikan hal hal rincian sistematis, mudah memutuskan masalah, suka mencari ide baru, senang memecahkan masalah baru, kreatif, inovatif dan kaya dengan ide baru, dan tidak sabar dengan yang membosankan. Jenis pekerjaan yang cocok adalah menjadi Perencana. 6. Sensing, memiliki

kepribadian: menyukai hal hal yang konkrit, nyata dan faktual, tersusun dan dapat diraba, memikirkan kondisi saat ini, tidak sabaran dengan teori yang abstrak, berfikir hati hati, mengingat fakta yang nyata dan konkrit, kehilangan jangkauan yang menyeluruh. Jenis pekerjaan yang cocok adalah jadi Analis. 7. Perceiving, memiliki kepribadian: melihat lebih banyak sebelum menentukan, menunda keputusan, terbuka, adaptif, fleksibel, cenderung tidak suka memberi penilaian, mampu melihat dan menghargai semua persoalan, ragu ragu, tidak mau menyatakan pendapat, kompromistik dan kurang terencana. Jenis pekerjaan yang cocok adalah menjadi pekerja atau staf. 8. Judging, memiliki kepribadian cepat mengambil keputusan, tegas, praktis, menentukan sasaran sasaran yang tegas, ingin cepat menyelesaikan proyek, senang memberikan penilaian, senang mengatur dan menguasai, tidak menyerah, cenderung keras kepala. Jenis pekerjaan yang cocok adalah menjadi penegak hukum.

## 2) Akhlak.

Kata akhlak merupakan bentuk jamak (plural) dari kata khuluk (bahasa arab) berarti perangai, tingkah laku atau tabiat yang memiliki arti yang lebih mendalam karena telah menjadi sifat dan watak yang dimiliki seseorang. Secara terminologi yang didorong oleh suatu keinginan secara sadar untuk melakukan suatu perbuatan baik secara berulang ulang, tidak cukup hanya sekali melakukan perbuatan yang baik. Dalam kehidupan sehari hari sering dijumpai kata akhlak, moral dan etika. Ketiganya merupakan tingkah laku manusia yang hampir sama, namun kalau dilihat dari sumbernya ketiga kata tersebut akan berbeda.

### 3) Moral.

Moral adalah ajaran tentang baik- buruk perbuatan dan kelakuan (akhlak, kewajiban dan sebagainya).

### 4) Etika.

Etika adalah ilmu yang mempelajari apa yang baik dan apa yang buruk tentang hak dan kewajiban moral.

### 5) Budipekerti.

Kata Budi pekerti merupakan kata majemuk dari kata budi dan pekerti. Budi berarti yang sadar atau menyadarkan atau kesadaran. Sedangkan pekerti berarti kelakuan. Secara terminology kata budi ialah yang ada pada manusia, berhubungan dengan kesadaran yang didorong oleh pemikiran, rasio disebut karakter

6) Jujur.

Jujur adalah lurus hati; tidak curang atau tulus hati

7) Tanggung jawab.

Tanggung jawab adalah keadaan wajib menanggung segala sesuatu ( kalau ada sesuatu hal, boleh dituntut, dipersalahkan, diperkarakan dan sebagainya).

8) Niat.

Niat adalah ujud ( maksud tujuan sesuatu); nadir; kaul; kehendak (maksud). Biasanya niat itu datang dari hati yang paling dalam (motivasional) atau sering disebut intrinsik.

9) Minat.

Minat adalah perhatian; keinginan; kesukaan (kecendrungan hati) kepada sesuatu karena ada hal yang menguntungkan atau menggembirakan (motif) sering disebut ekstrinsik.

10)Komitmen.

Komit adalah amanat; teguh pendiriannya

11)Goodwill (niat baik).

Goodwill adalah kesudian; kebajikan.

## **D. Kompetensi**

Huston dan Robert (1972:3) mengatakan bahwa competence is an adequacy for task or possession of required knowledge, skill and abilities". Pendapat ini menunjukkan bahwa kompetensi merujuk pada pengetahuan dan ketrampilan seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Cohen (1980:173) mengatakan bahwa "competencies are the areas of knowledge, and skill that increase and individual's effectiveness in dealing with the world'. Aisworth, Smith dan Millership (2007:73) mengatakan bahwa kompetensi merupakan

kombinasi pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan pekerjaan. Kompetensi adalah kapasitas untuk menangani suatu Pekerjaan, atau tugas berdasarkan suatu standar yang telah ditetapkan. Hutapea dan Thoha (2008:4) mengemukakan beberapa definisi kompetensi berikut : Boyatzis (1982) Kompetensi didefinisikan sebagai "Kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang disyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan". Woordruffe (1991) and Woodruffe (1990) : Mereka membedakan antara pengertian competence dan competency, yang mana competence diartikan sebagai konsep yang berhubungan dengan pekerjaan, yaitu menunjukkan "wilayah kerja dimana orang dapat menjadi kompeten atau unggul". Sedangkan competency merupakan konsep dasar yang berhubungan dengan orang, yaitu menunjukkan "dimensi perilaku yang melandasi prestasi unggul (competent)".

Kedua pendapat tersebut pada dasarnya menunjukkan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan atau keunggulan individu yang relevan dengan tuntutan pekerjaan atau mencapai suatu standar kinerja. Dalam konteks ini, Shermon (2004:11) mengatakan:

A competency is an underlying characteristic of a person, which enables him to deliver superior performance in a given job, role or a situation. This characteristic may be called an "attribute bundle". Consisting of knowledge, skills, trait, social role, self image and motive. The "underlying characteristic", manifests itself in the form of behavior, which helps identification and measurement of competency.

Bagaimana konsep pemahaman kompetensi itu, Shermon (2004 :11-12) menjelaskan :

"competency," has two relevant meaning -The first, addresses the ability of an individual to perform effectively in a job-relevant area. The second, is a definition of what is required of an individual, for effective performance. These two

are closely related but distinct. The second meaning, involves defining what is important to be successfull in a job, while the first deals with the degree to which an individual does, what is important for a job, Defining job competencies is useful in assisting individual develop their competencies for that job. This area related to success in a job or role. Building on this definition, a competency model is a grouping of individual competencies, which describes all, or most of the requirements for job function, or organizational success.

Dari penjelasan Shermon diketahui bahwa kompetensi menunjukkan kemampuan seseorang yang relevan untuk bekerja secara efektif, menunjukkan pula apa yang dibutuhkan untuk bekerja secara efektif. Pandangan Shermon ini agaknya dapat dikatakan sebagai suatu pengembangan teori kompetensi yang merujuk pada teori kompetensi Spencer & Spencer. Selanjutnya, Spencer & Spencer (1993:9) memberikan konsep pemahaman kompetensi berikut :

A competency is an underlying characteristic's of an individual which is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation. Underlying characteristic means the competency is a fairly deep enduring part of a person's personality and can predict behavior in a wide variety of situations and job tasks. Causally related means that a competency causes or predicts behavior and performance. Criterion-referenced means that the competency actually predicts who does something well or poorly, as measured on a specific criterion or standard.

Dari penjelasan Spencer & Spencer di atas diperoleh suatu konsep pemahaman bahwa underlying characteristics mengandung makna kompetensi adalah bagian terdalam kepribadian yang dimiliki seseorang yang dapat memprediksi berbagai keadaan, tugas dan pekerjaan. Kata causally related dapat diartikan bahwa kompetensi adalah sesuatu yang berhubungan dengan perilaku dan kinerja. Kata "Criterion-referenced" mengandung arti bahwa kompetensi merujuk pada

siapa yang mempunyai kriteria kinerja baik dan kriteria kinerja yang kurang baik, bila diukur dari kriteria atau standar kinerja tertentu.

Dalam konteks ini, Spencer and Spencer ( 1993:9-11) menunjukkan lima karakteristik kompetensi berikut :

1. Motive. The thing a person consistently thinks about or war us that cause action. Motives "drive, direct, and select " behavior toward certain action or goals and away from others.
2. Traits. Physical characteristics and consistent responses to situation of information.
3. Self-concept A person's atitude, values, or self-image.
4. Knowledge. Information a person has in specific content areas.
5. The ability to perform a contain physical or mental task.

Mengacu pada persoalan kompetensi ini, Spencer and Spencer (1993:1 I) mengatakan :

type of level of competency has practical implication for human resources planning. Knowledge and skill competencies tend to be visible, and relatively surface. characteristics of people. Self-concept, trait, and motive competencies are more hidden, "deeper", and central to personality. Surface knowledge and skill competencies are relatively easy to develop; training is the most cost-effective way to secure these employee ability

es. Core motive and trait competencies at the base of the personality iceberg are more difficult to assess and develop: it is most cost-effective to select for these characteristics.

Dari penjelasan di atas diketahui bahwa kompetensi knowledge dan skill relatif mudah diketahui, dan dapat dikembangkan malalui pendidikan dan pelatihan. Namun kompetensi motive, trait dan self-concept agak sulit diketahui karena merupakan kompetensi yang tersembunyi. Inti motive dan dasar yang membentuk

kepribadian seseorang. Pemahaman tentang hubungan kelima tipe karakteristik kompetensi tersebut dapat memandu memprediksi perilaku seseorang dan kinerjanya. Dengan demikian model kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan jabatan atau pekerjaan merupakan suatu pola pemahaman tentang hubungan kompetensi dengan fungsi jabatan atau tuntutan pekerjaan. Konsep pemahaman seperti ini tentu relevan untuk mengembangkan Manajemen Sumber Daya Apratur Sipil Negara untuk membangun profesionalisme, dan profesi Aparatur Sipil Negara yang dapat diandalkan untuk meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan dan efektivitas pelayanan pendidikan di seluruh jenis dan jenjang pendidikan. Karena itu secara teoritik. karakteristik kompetensi yang mencakup lima dimensi, yaitu: 1). dimensi Motives, 2). dimensi Traits, 3). dimensi Self-concept, 4). dimensi Knowledge. dan 5). dimensi Skill dapat dijadikan rujukan untuk membangun Standar Etika ASN pada unit kerja birokrasi dan institusi pendidikan.

Menurut Prayitno (2000), standar kompetensi mencakup tiga hal :

- 1) ketrampilan, yaitu kemampuan untuk meningkatkan tugas pada tingkat kriteria yang dapat diterima secara terus menerus dengan kegiatan yang paling sedikit;
- 2) pengetahuan, yaitu fakta dan angka dibalik aspek teknis; dan
- 3) sikap, yakni kesan yang ditujukan kepada pelanggan dan orang lain bahwa yang bersangkutan mampu berada dalam lingkungan bekerja.

Sedangkan dalam SK Mendiknas No. 045/U/2002 bahwa kompetensi diartikan seperangkat tindakan cerdas, penuh tanggung jawab yang dimiliki seseorang sebagai syarat untuk dianggap mampu oleh masyarakat dalam melaksanakan tugas-tugas dibidang pekerjaan tertentu.

Jenis-Jenis Kompetensi:

1. soft competency atau kompetensi manajerial, yakni sebuah kompetensi yang berhubungan dengan kemampuan mengelola pegawai, serta membangun hubungan dengan orang lain, seperti kemampuan untuk memecahkan masalah, kemampuan

memimpin, dan kemampuan untuk membangun komunikasi.

2. hard competency atau kompetensi teknis, yakni sebuah kompetensi yang berhubungan dengan kapasitas fungsional sebuah pekerjaan yang berkaitan dengan keteknisan yang berhubungan dengan pekerjaan yang ditekuni, seperti kemampuan pemasaran/marketing, akuntansi, dll

Kompetensi terdiri dari lima tipe karakteristik yaitu motif 1). kemauan konsisten sekaligus menjadi sebab dari tindakan, 2). faktor bawaan (karakter dan respon yang konsisten), 3). konsep diri (gambaran diri), 4). pengetahuan (informasi dalam bidang tertentu) dan 5). ketrampilan (kemampuan untuk melaksanakan tugas).

## **BAB III**

### **PENGORGANISASIAN**

#### **A. Analysis Jabatan**

Salah satu kegiatan perencanaan sumberdaya manusia adalah Analisis jabatan karena melalui analysis jabatan dapat mengetahui data dan informasi jabatan dan hasilnya dijadikan formasi jabatan.

Menurut Raymon J. Stone bahwa :

***Job analysis A systematic investigation of the tasks, duties and responsibilities of a job and the necessary, knowledge, skills and abilities a person needs to Perform the job adequately.***

***Job analysis People who collect information about job content, how the job is done and the personal requirements needed to do the job successfully***

Adapun proses analisis jabatan adalah sebagai berikut :

## The Job Analysis Process

### JOB ANALYSIS OBJECTIVE

The purpose of the job analysis is to collect information from

- Job description
- Job specification
- Job design
- HR planning
- Recruitment
- Selection
- Etc



### TYPE OF INFORMATION TO BE COLLECTED

- What is performed ?
- Where is it performed ?
- How is it performed ?
- Why is it performed ?
- When is it performed ?



---

#### Sources of data

- Job incumbent
- Supervisor
- Job analysis
- Experts
- Records/files/manuals
- Plans and blueprints
- HR information management system

- 
- #### Methods of data collection
- Observation
  - Interviews
  - Questionnaires
  - Diaries/logs
  - Critical incident report



---

#### From of data analysis

- Qualitative
- Quantitative

## **B. Rekruitmen**

Rekruitmen adalah keseluruhan proses kegiatan untuk mengisi jabatan yang lowong. Pengertian jabatan disini yaitu jabatan struktural, jabatan, fungsional dan jabatan pelaksana, dan lowongnya suatu jabatan disebabkan oleh beberapa hal antara lain karena: 1). ada pegawai yang pensiun,2). Adanya pegawai yang berhenti dengan hormat,3). Ada pegawai yang diberhentikan tidak dengan hormat dan atau karena restrukturisasi. Proses rekrutmen biasanya diawali kegiatan analysis jabatan dan proses seleksi dengan menggunakan metode assessment center dengan komponen test sesuai peruntukan kompetensi jabatan yang ada

## **C. Penempatan (Placement)**

Setelah proses rekrutmen selesai, maka kegiatan selanjutnya adalah proses penempatan (placement).

Secara umum yang digunakan data atau bahan informasi untuk melaksanakan penempatan (placement ) adalah :

1. syarat administratif, yaitu : Ijazah, sertifikat pelatihan, dan pengalaman kerja.

2. syarat kompetensi.

Permasalahan yang terjadi selama ini bahwa dalam proses penempatan sering kali mengabaikan faktor kompetensi, jangankan kompetensi kaitan dengan pendidikan juga sering terabaikan karena lebih dominan pengaruh system konco atau kekeluargaan atau pertemanan atau alumni sehingga merontokkan kaidah-kaidah atau aturan yang benar dalam proses penempatan. Menurut Wibowo (2001:86) bahwa kompetensi diartikan sebagai kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang di landasi oleh keterampilan dan pengetahuan kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Selanjutnya Spencer dan Spencer dalam Palan (2007:84) mengemukakan bahwa kompetensi menunjukkan karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi/ciri khas, konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau kehlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (superior performer) ditempat kerja.

Setelah proses analisis jabatan (job analysis) selesai maka diperoleh informasi pegawai yang selanjutnya diolah menjadi Formasi. Formasi adalah jumlah susunan pangkat yang dibutuhkan oleh suatu organisasi. Berdasarkan formasi jabatan dilakukanlah proses penerimaan pegawai (recruitment).

Persoalan yang terjadi selama ini bahwa proses recruitment dilakukan atas dasar pendidikan bukan atas dasar kompetensi (competence) jabatan, dampaknya mereka yang diterima menjadi pegawai tidak dapat menjalankan tugas pekerjaannya dengan baik apalagi yang bersangkutan tanpa dibekali keterampilan terlebih dahulu maka dapat dipastikan kinerjanya pun tidak akan maksimal .

Sehubungan dengan itu sebaiknya bahwa untuk setiap penempatan (placement) , rotasi (rotasian), pengangkatan dalam jabatan (promotion) dan mengikuti pendidikan dan pendidikan dan pendidikan dan pelatihan hendaknya merujuk kepada hasil test assessment yang dilakukan assessment center.

Menurut Spencer dan Spencer dalam Palan, ada lima karakteristik yang membentuk kompetensi yaitu :

1. faktor pengetahuan meliputi masalah teknis, administrative, proses kemanusiaan dan system
2. keterampilan, merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan
3. konsep diri dan nilai nilai merujuk pada sikap , nilai nilai, dan citra diri seseorang, seperti kepercayaan seseorang bahwa dia bisa berhasil dalam suatu situasi
4. karakteristik pribadi merajuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi, seperti pengendalian diri dna kemampuan untuk tetap tenang dibawah tekanan.
5. motif merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologi atau dorongan dorongan lain yang memicu tindakan

Secara umum bahwa kompetensi mengandalkan dua unsur yaitu : 1). talent/bakat biasanya menyangkut Intelligence Quotient, Emotional Quotient, dan Spiritual

Quotient 2). trait/karakter biasanya menyangkut: introvert, ekstrovert, Senser, intuitor, feeler, thinker, dan ferceiver. Komponen lain yang tidak kalah pentingnya adalah yang menyangkut sikap perilaku yaitu: kejujuran, tanggung jawab, minat, niat, komitmen dan iktikat baik (goodwill).

Dari trait (karakter) dapat dikembangkan hal hal yang terkait dengan tipe kepribadian seperti: realitas , sosial, konvensional, investigatif dan kewiraan dan juga juga terkait dengan attitude seperti : kejujuran, tanggung jawab, niat, minat, komitmen, dan niat baik (goodwill).

Dari uraian tersebut diatas kaitannya dengan penempatan untuk tugas pelayanan publik hendaknya juga memperhatikan derajat masing masing talent dengan bobot yang lebih tinggi adalah Spiritual Quotient, Emotional Quotient, dan Intelligence Quotient. Sedangkan tipe kepribadian yang paling cocok adalah sosial karena tipe kepribadian ini mengandung sifat suka mendengarkan keluhan dan pendapat orang, suka kebersamaan dan juga dapat memahami dan mengerti perasaan orang lain

## **D. Rotasi**

Rotasi adalah perpindahan antar unit atau wilayah tugas pekerjaan seseorang pegawai yang levelnya sama. misalnya seseorang pegawai telah menduduki jabatan kepala seksi perencanaan anggaran mendapatkan rotasi menjadi kepala seksi pengawasan anggaran. Rotasi atau perpindahan dalam dan dari jabatan sesuatu yang harus dilakukan apalagi yang bersangkutan sudah empat tahun atau lebih menduduki jabatan tersebut . Adapun rotasi dilakukan untuk dua kepentingan yaitu : 1). untuk kepentingan organisasi yang cenderung dinamis, dan 2). untuk pegawai yang bersangkutan agar mendapatkan pengalaman dan suasana yang baru

Data dan informasi yang digunakan untuk melakukan Rotasi adalah: 1. syarat administratif, yaitu: pendidikan, sertifikat pelatihan, sk rotasi (bila ada), penilaian kinerja. 2. syarat kompetensi yaitu: hasil assessment center, dan juga rekam jejak yang bersangkutan dalam jabatan yang pernah dipangkunya.

## **E. Promosi Jabatan.**

Promosi jabatan adalah proses pengangkatan seseorang untuk menduduki jenjang jabatan yang lebih tinggi dari jabatan yang sedang dipangkunya. misalnya : seseorang pegawai staf biasa diangkat menjadi kepala seksi atau kenaikan jabatan dari kepala seksi menjadi Kepala Sub Direktorat. Mengingat promosi jabatan adalah peningkatan tugas, tanggung jawab dan wewenang maka data dan informasi yang dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk promosi jabatan adalah: 1 Syarat adminitratif, yaitu: . Ijazah, setifikat pelatihan, sk rotasi (bila ada), penilaian kinerja. 2. Syarat Kompetensi yaitu hasil test assessment center. 3. Tract recordnya. Dengan demikian yang bersangkutan diharapkan akan semakin professional dalam melaksanakan tugas pekerjaannya karena Profesional itu memiliki unsur pengetahuan dan keterampilan yang mendalam tentang bidangnya sendiri, namun "generalis" dalam wawasannya serta kemauan yang tinggi untuk selalu memperbaiki apa yang telah dikerjakan.

Dalam pengisian jabatan akhir-akhir ini terdapat perubahan yang sangat signifikan yaitu sejak bapak Ir.

Hj. Djoko widodo menadi gubernur DKI Jakarta, bahwa pengisian jabatan struktural dilaksanakan melalui lelang jabatan dan masih berlaku sampai saat ini, padahal sebenarnya istilah lelang jabatan tidak dikenal dalam ilmu administrasi kepegawaian, yang berlaku adalah system pola karier.

Dalam lelang jabatan tentunya mereka-mereka yang ikut bersaing memperebutkan jabatan tersebut hendaknya melalui test Assessment center terutama yang menyangkut talent (bakat) dan trait (karakter). Akan tetapi yang tidak kalah pentingnya juga adalah menyangkut kejujuran, tanggung jawab, bakat, minat, dan niat. Niat dianggap lebih penting dari minat karena niat adalah dari hati yang paling dalam (instrinsik) sedangkan minat adalah daya tarik atau perangsang. Misalnya ada satu jabatan kosong pada Direktorat Jendral Pajak dan Beacukai. Seseorang berminat ikut bersaing untuk dapat menduduki jabatan itu adalah karena jabatan itu basah dalam arti insentifnya lebih baik dari unit atau institusi yang lain berarti yang bersangkutan ikut bersaing karena ada rangsangan sering disebut Minat. Akan tetapi ada juga berminat ikut

bersaing bukan karena jabatan itu basah akan tetapi karena jabatan itu sesuai dengan bakat dan keahliannya.

## **F. Pendidikan dan pelatihan**

Pendidikan dan pelatihan adalah salah satu unsur penting dalam pembinaan dan pengembangan karier setiap pegawai negeri sipil. Menurut Gary Dessler (2008: 246) bahwa

*Employee orientation, a procedure of providing new employee with basic background information about the firm . selanjutnya juga dikatakan bahwa training is the process of teaching new employees the basic skills they need to perform their job, training means giving new or present employee the skills they need to perform their job(Gary Dessler 2018:248).*

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi berdampak kesegala aspek kehidupan termasuk eksistensi pegawai negeri sipil. Globalisasi ekonomi dan reformasi mewarnai tata ekonomi, tata budaya dan tata

politik dari setiap negara atau bangsa didunia. Persaingan ketat baik secara regional maupun global menuntut derajat kualitas, kreatifitas dan semangat juang yang tinggi untuk dapat selalu unggul (excellence) dari yang lain. Dengan kata lain, siapa yang memiliki kualitas yang paling unggul dialah yang akan menjadi pemenang. Demikian pula kehadiran reformasi menuntut perubahan dan peningkatan kualitas pelayanan pelayanan publik.

Peningkatan mutu sumber daya manusia yang strategik terhadap ketrampilan, motivasi, pengembangan dan manajemen pengorganisasian sumberdaya manusia merupakan syarat utama dalam era perdagangan bebas untuk mampu bersaing dan mandiri. Sejalan dengan itu, visi dalam konteks pembangunan bidang kepegawaian dimasa yang akan datang adalah mempersiapkan pegawai negeri sipil yang profesional, mampu bersaing dan mengantisipasi perkembangan dunia yang pesat diberbagai aspek kehidupan sehingga mampu meningkatkan kualitas pelayanan serta kinerja yang tinggi antara lain melalui kegiatan proses pendidikan dan pelatihan. Hal ini sejalan dengan pasal 31 ayat (1)

Undang undang nomor 43 tahun 1999 Tentang perubahan atas Undang-undang nomor 8 tahun 1974 ; Tentang Pokok-pokok Kepegawaian yang menyatakan bahwa "untuk mendapatkan dayaguna dan hasil guna yang sebesar-besarnya, diadakan pengaturan dan penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil yang bertujuan untuk meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, kemampuan dan ketrampilan". selanjutnya dalam pasal 17 ayat (2) dinyatakan bahwa pengangkatan pegawai negeri sipil dalam suatu jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat obyektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, ras atau golongan.

Kartomo W (1997) mengartikan profesional adalah apabila seseorang yang bekerja benar-benar sesuai dengan bidang tugasnya dan selalu mengikuti perkembangan. Selain itu Ca juga mengatakan bahwa untuk bisa profesional harus mengikuti pendidikan dan pelatihan yang panjang dan pengalaman yang cukup, dan penghidupannya pun dari pekerjaan itu. Sedangkan

Herman Kartajaya (1992), mengatakan syarat pertama untuk menjadi profesional harus dapat membuat perencanaan tentang apa yang akan dikerjakan, selain dari pada itu syarat profesional adalah keharusan menguasai pengetahuan dan ketrampilan yang mendalam tentang bidangnya sendiri, namun "generales" dalam wawasannya serta kemampuan untuk selalu memperbaiki apa yang telah dikerjakan.

Menurut Miftah Thoha (1976), kualitas pelayanan masyarakat haruslah dimulai dengan melakukan revitalisasi birokrasi mulai dari sistem rekrutmen dan melalui program pendidikan formal diharapkan dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berbudi pekerti yang luhur, berkepribadian, mandiri, maju, tangguh, cerdas, kreatif, terampil, berdisiplin, beretos kerja, profesional, bertanggung jawab dan produktif. Demikian pula melalui program pendidikan tersebut saling isi mengisi dalam menghasilkan sumberdaya pegawai negeri sipil yang memiliki knowledge, skill dan behaviour yang baik.

Dari penjelasan tersebut di atas jelaslah bahwa baik program pendidikan dan program pelatihan dapat menghasilkan sumberdaya manusia yang berpedoman kepada kaidah etika dan mental ilmu pengetahuan dalam menerapkan kemampuannya. Dengan demikian kedua program tersebut akan mampu meningkatkan kualitas sumberdaya manusia yang mempunyai keunggulan-keunggulan seperti antisipatif (anticipative), inovatif (innovative), kreatif, unggul (excellence), profesional dan memiliki kompetensi.

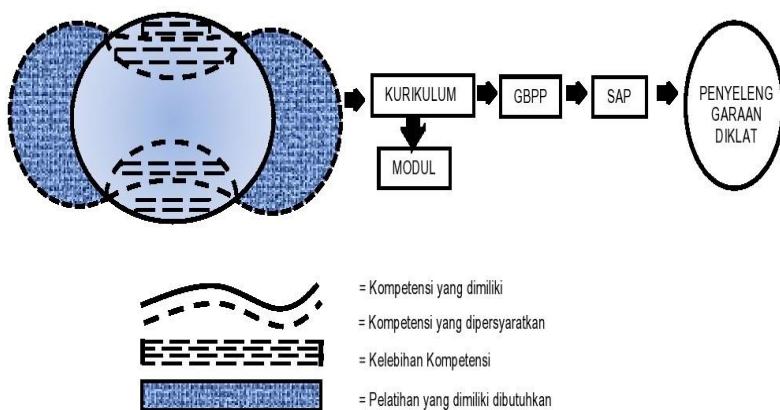


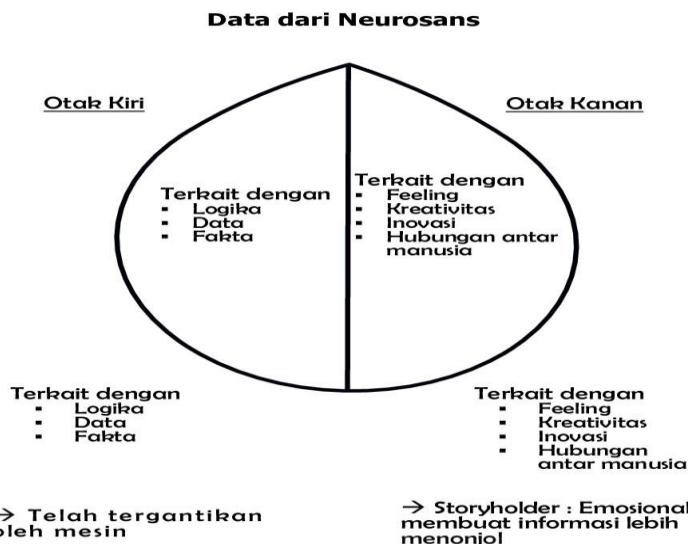
Diagram analisis kebutuhan diklat (AKD)

Dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan hendaknya juga memperhatikan hasil test assessment center menyangkut talent (bakat) dan trait (karakter). Hal lain yang tidak kalah pentingnya adalah menyangkut unsur attitude sehingga dalam mendisain kurikulum pendidikan dan pelatihan yang perlu dikembangkan adalah pendidikan hati karena dalam pengembangan potensi diri yang menjadi sasaran utamanya adalah terwujudnya personal mastery (penguasaan pribadi) sehingga dapat mendorong dan meningkatkan pertumbuhan pribadi demi kemajuan belajar yang pada akhirnya membentuk pribadi yang mantap dan sukses.

Dikutip dari harian Kompas tanggal 11 September 2015 oleh Kusuma A mengatakan bahwa hati dan nurani adalah dua pondasi dasar kemanusian yang mampu melahirkan pemimpin besar, selanjutnya dikatakan bahwa hati memiliki akalnya sendiri, dimana akal tidak mengenalnya dan hati memiliki akal yang mengatasi rationalitas logika yang mendasarkan diri pada hukum-hukum formal dan hidup manusia dan terlalu dangkal apabila hanya dinilai semata-mata dari dimensi formalnya, sehingga untuk mencari manusia paripurna

perlu juga memperhatikan Neurasains terutama menyangkut emosi.

Dari diagaram tersebut diatas, diperolehlah selisih kompetensi jabatan yang akan diduduki oleh pegawai negeri sipil tersebut dengan kompetensi yang dimilikinya, dan atas dasar itulah dibentuk kurikulum dengan memperhatikan:



### Tantangan kita untuk sempurna

Menurut Satriago → People Management Simulation

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perlu membaca novel agar pikiran kita tidak terkotak-kotak atau bergaris-garis</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perlu melakukan senam otak kanan lebih banyak mengasah empati, sense of human, bermain dengan utak-atik data sehingga otak kiri kita diwarnai lagu, simponi, story, warna, desain dan membuat hidup kita lebih berwarna dan lebih bermasa depan.</li> </ul> |
|--|--|

Muatan materi yang dapat digali adalah:

1. talent : Intelligence Quotient; Emotinal Quotient; dan Sipiritual Quotient.
2. traits : Introvert, Ekstrovert, Feeling, Thinking, Intuition, Sensing, Perceiving dan Judging.
3. tipe Kepribadian : Realitas, Investigatif, Sosial, Konvensional, Artistik dan Kewiraan.
4. attitude : Kejujuran, Tanggung Jawab, Niat, Minat, motivasi, Komitmen dan Goodwill.

Penentuan standar jabatan struktural pegawai negeri sipil sebagaimana diatur dalam Keputusan Ka BKN nomor 46 A tahun 2003 tanggal 21 November 2003 yaitu: a. nama jabatan, b. eselon, c. unit kerja, d. ikhtisar jabatan, e. uraian tugas, f. kompetensi, g. pengetahuan, h. ketrampilan.

Standar Jabatan tersebut mencakup kompetensi dasar yaitu: integritas, kepemimpinan, perencanaan dan pengorganisasian, kerja sama dan fleksibilitas, sedangkan kompetensi bidang mencakup : berfikir pada kualitas, berfikir analisis, berfikir konseptual, empati,

inisiatif, keahlian teknikal, kesadaran berorganisasi, komitmen terhadap organisasi, komunikasi, kreatif dan inovatif, mengarahkan/memberikan perintah, manajemen konflik, membangun hubungan kerja, membangun hubungan kerja strategik, membimbing, memimpin kelompok, memimpin rapat, mencari informasi, mengambil resiko, mengembangkan orang lain, pembelajaran yang berketanjutan, pendeklegasian wewenang, pengambilan keputusan, pengambilan keputusan strategis, pengaturan kerja, pengendalian diri, perbaikan terus menerus, percaya diri, perhatian terhadap keteraturan, proaktif, semangat untuk berprestasi dan tanggap akan pengaruh budaya.

Setelah semuanya diramu maka diperoleh muatan kurikulum yang akan sesuai dengan yang akan disi melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan, dan atas kebutuhan kompetensi si pegawai negeri sipil, maka disusunlah komponen komponen pendidikan dan pelatihan sebagai tersebut dibawah ini:



1. Setelah kurikulum disusun, kemudian dilanjutkan dengan penyusunan Garis Besar Pendidikan dan Pengajaran (GBPP) dan Satuan Acara Pengajaran (SAP).
2. Pembuatan Modul

Modul bermanfaat sebagai bahan ajar juga sebagai standar yang dapat digunakan dalam kendali mutu

## **G. Pengendalian mutu.**

Agar kualitas lulusan pendidikan dan pelatihan tetap terpelihara dengan baik maka PUSDIKLAT senantiasa melakukan pengendalian terhadap :

1. Sumber Daya Manusia menyangkut penyelenggara, Widyaaiswara dan peserta Diklat. Terhadap penyeleggara, Widyaaiswara senantiasa ditingkatkan kualitasnya melalui Diklat yang sesuai dengan tuntutan kebutuhan, demikian juga hendaknya segera ditetapkan standar kompetensi untuk semua jenjang Pendidikan dan Pelatihan Fungsional, Pendidikan dan Pelatihan Tehnik dan Pendidikan

dan Pelatihan Kewidyaiswaraan sebagai acuan penentuan atau persyaratan seseorang pegawai negeri sipil dapat dianggap kompeten.

2. Kurikulum senantiasa diikuti perkembangannya setidak-tidaknya sekali dua atau tiga tahun perlu dievaluasi kembali apakah masih relevan dengan tuntutan kompetensi jabatan yang diperlukan.
3. Modul-modul senantiasa diperbaharui sesuai dengan perkembangan kurikulum.
4. Kualitas Widyaiswara pun senantiasa perlu dievaluasi setiap tahun, baik menyangkut fisik dan materi pelajaran yang dibebankan kepadanya.
5. Studi Komparasi ( Benchmark ) untuk menambah pengetahuan dan wawasan para penyelenggara Diklat dan para Widyaiswara dengan PUSDIKLAT yang mempunyai nilai lebih untuk dapat dijadikan sebagai masukan dalam rangka penyempurnaan pengelolaan Diklat.
6. Evaluasi

Evaluasi wajib dilakukan terhadap :

- 1) Pra Diklat yaitu melalui rencana-rencana penyelenggaraan Diklat.
- 2) Penyelenggara Diklat, Widyaaiswara, metode, Kurikulum, sarana penyelenggara, manajemennya.
- 3) Pasca Diklat terutama menyangkut :
  - a. Out Comes (kegunaan)
  - b. Impact
  - c. Benefit

## **H. Pelayanan Publik**

### **1. Pengertian**

Dalam pasal 1 Undang undang no. 25 tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik bahwa Pelayanan Publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa dan atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara Pelayanan Publik.

Istilah pelayanan publik ada bermacam macam, yang pada intinya pengertiannya sama yaitu dalam keputusan KEP MENPAN nomor 81 tahun 1993, menggunakan istilah Pelayanan Umum, dalam buku DIKLATPIM III LAN (2001:13) menggunakan istilah Pelayanan Prima, dan dalam buku karangan Budiono (2003:11) menggunakan istilah Pelayan Pelanggan (Customer Service).

Adapun hakikat pelayanan publik adalah pelayanan yang memuaskan masyarakat sesuai dengan standar pelayanan publik/pelanggan.

Terkait dengan fungsi pelayanan yang diselenggarakan oleh birokrasi, menurut Leach, et.al. (1994:238), terdapat empat model alternative kewenangan yang digunakan birokrasi jalan memberikan pelayanan, yaitu:

- 1) traditional bureaucratic authority, merupakan pelayanan yang dilakukan secara langsung oleh pemerintah. Pemerintah merasa mampu untuk melakukan pelayanan yang dibutuhkan oleh masyarakat.

- 2) residual enabling authority, adalah pelayanan yang dilakukan dengan dasar kewenangan terbatas. Pada umumnya pelayanan yang dilakukan lebih banyak menggunakan mekanisme pasar. Pemerintah daerah hanya melakukan pelayanan yang spesifik. Pelayanan cara ini dianggap ideal dan lebih akuntabel.
- 3) market oriented authority, merupakan kegiatan pemerintah dalam pelayanan yang hampir sama dengan residual enabling authority. Perbedaannya adalah dalam market oriented authority peran pemerintah lebih aktif dan sebagai kunci perencanaan serta agen koordinasi untuk pengembangan ekonomi local. Hal ini akan memampukan masyarakat dalam melayani dirinya sendiri. Sementara itu residual enabling authority peran pasar lebih aktif dan peran pemerintah.
- 4) community oriented enabler, mendasarkan pelayanan pada asumsi untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang bervariasi. (Leach, et.al., 1994:239).

Dengan demikian penyelenggaraan pelayanan publik yang dilakukan pada setiap wilayah akan berbeda-beda sesuai dengan karakteristik masing-masing daerah.

## 2. Unsur-unsur kualitas pelayanan

Pelayanan publik yang diselenggarakan oleh birokrasi dapat terdiri atas penyediaan aneka barang, sarana, prasarana yang termasuk untuk kepentingan publik. Sedangkan pelayanan Administrasi pemerintah atau pelayanan perizinan, menurut Ratminto dan Atik (2005:5) dapat didefinisikan :

Segala bentuk jasa layanan yang pada prinsipnya menjadi tanggung jawab dan dilaksanakan oleh Instansi Pemerintah di Pusat, di Daerah, dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara atau Badan Usaha Milik Daerah, baik dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peaturan perundang undangan yang bentuk produk pelayanannya adalah izin atau warkat.

Berdasarkan organisasi yang menyelenggarakannya, menurut Ratminto dan Atik (2005:8) pelayanan publik atau pelayanan umum dapat dibedakan menjadi dua, yaitu :

- a. Pelayanan publik atau pelayanan umum yang diselenggarakan oleh organisasi publik.
- b. Pelayanan publik atau pelayanan umum yang diselenggarakan oleh organisasi privat. Pelayanan publik atau pelayanan umum diselenggarakan oleh organisasi privat dapat dibedakan lagi menjadi yang bersifat primer dan bersifat sekunder.

### 3. Atribut pelayanan

Adapun atribut atau dimensi-dimensi pelayanan publik oleh Gaspersz (2002:2) adalah :

- a. Ketepatan waktu pelayanan. Hal-hal yang perlu diperhatikan disini berkaitan dengan waktu tunggu dan waktu proses.
- b. Akurasi pelayanan, berkaitan dengan reliabilitas pelayanan dan bebas kesalahan-kesalahan.

- c. Kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan.
- d. Tanggung jawab, berkaitan dengan penerimaan pesan dan penanganan keluhan dari pelanggan eksternal.
- e. Kelengkapan, menyangkut lingkup pelayanan dan ketersediaan sarana pendukung serta pelayanan komplementer lainnya.
- f. Kemudahan mendapat pelayanan, berkaitan dengan banyaknya outlet, dan petugas yang melayani.
- g. Variasi model pelayanan, berkaitan dengan inovasi untuk memberikan pola-pola baru dalam pelayanan, features dari pelayanan, dll.
- h. Pelayanan pribadi, berkaitan dengan fleksibilitas, penanganan permintaan khusus, dll.
- i. Kenyamanan dalam memperoleh pelayanan, berkaitan dengan lokasi, ruang tempat pelayanan, ketersediaan informasi, petunjuk, dll.
- j. Atribut pendukung pelayanan lainnya seperti kebersihan, lingkungan, ruang tunggu.

Untuk dapat memberikan pelayanan yang memenuhi harapan masyarakat yang dilayani maka perlu standard pelayanan minimal oleh Ratminto dan Atik (2005:21) yaitu sebagai berikut :

- 1) Pemerintah pusat menetukan standard pelayanan minimal secara jelas dan konkret, sesederhana mungkin, tidak terlalu banyak dan mudah diukur untuk dipedomani oleh setiap unit organisasi perangkat daerah, atau badan usaha milik daerah atau lembaga mitra yang melaksanakan kewenangan wajib daerah.
- 2) Indikator standard pelayanan minimal memberikan informasi kinerja penyelenggara kewenangan wajib daerah secara kualitas/seberapa berarti kemajuan yang tidak dilakukan dan secara kuantitas (seberapa banyak yang telah dilakukan) dengan mempunyai nilai bobot.
- 3) Karakteristik meliputi : (i) masukan (bagaimana tingkat atau besaran sumber daya yang dilakukan), contoh : perlengkapan, peralatan, uang, personil, dll. (ii) proses yang digunakan termasuk upaya

pengukurannya seperti program atau kegiatan yang dilakukan, mencakup waktu, lokasi, isi program kegiatan, penerapannya dan pengelolaannya. (iii) hasil, wujud pencapaian kinerja, termasuk pelayanan yang diberikan, persepsi public terhadap pelayanan tersebut, perubahan perilaku public. (iv) manfaat, tingkat kemanfaatan yang dirasakan sebagai nilai tambah, termasuk kualitas hidup, kepuasan konsumen/ masyarakat, mapun pemerintah daerah. (v) dampak, hubungan-hubungan pelayanan terhadap kondisi secara makro berdasarkan manfaat yang dihasilkan.

- 4) Indikator Standar Pelayanan Minimal menggambarkan indikasi variable pelayanan dasar yang digunakan untuk mengvaluasi keadaan atau status dan menggambarkan keseluruhan , pengukuran terhadap perubahan-perubahan terjadi dari waktu ke waktu serta jenis pelaporan dasar kepada masyarakat terhadap kinerja unit organisasi perangkat daerah.
- 5) Indikator (termasuk nilai) pelayanan minimal merupakan keadaan minimal yang diharapkan

secara nasional untuk suatu jenis pelayanan tertentu. Yang dianggap minimal dapat merupakan rata-rata kondisi daerah-daerah.

- 6) Indikator Standar Pelayanan Minimal seharusnya dipacu dalam perencanaan daerah, penganggaran daerah dan pemekaran dan penggabungan lembaga perangkat daerah, pengawasan, pelaporan dan salah satu dokumen Lapporan Pertanggungjawaban (LPJ) Kepala Daerah serta penilaian kapasitas daerah.
- 7) Dalam pencapaian Standard Pelayanan Minimal untuk jangka waktu tertentu ditetapkan batas awal pelayanan minimal ("Minimum Service Baselines") dan target pelayanan yang akan dicapai ("Minimum Service Target").
- 8) "Minimum Service Baseline" adalah spesifikasi kinerja pada tingkat awal berdasarkan data indicator standard pelayanan minimal yang terakhir/terbaru.
- 9) "Minimum Service Target" adalah spesifikasi peningkatan kinerja yang harus dicapai dalam periode tertentu dalam siklus perencanaan daerah

multi tahun untuk mencapai atau melebihi Standard Pelayanan Minimum.

10) Standard Pelayanan Minimal berbeda dengan Standard Teknis, standard teknis merupakan faktor pendukung alat pengukur pencapaian Standard Pelayanan Minimal.

#### 4. Pelayanan berkualitas.

Pelayanan yang berkualitas.

Kualitas dapat diartikan : a. keseusaian dengan masyarakat, b. memecahkan pemakaian c. Perbaikan berkelanjutan, d. bebas dari kerusakan, e. melakukan sesuatu dengan benar.

#### 5. Hambatan dalam Pelayanan Publik.

Adapun hambatan dalam proses pelayanan publik adalah:

a. Internal diri manusia, yaitu menyangkut:

- 1) bakat (talent), menyangkut Intelligent Quotient, Emotional Quotient, dan Spiritual Quotient. Industri 4.0 terlalu mendewakan

Intelligent Quotient sehingga berpacu pada capaian ilmu itu sendiri, namun kenyataannya banyak berdampak negatif terhadap aspek-aspek lain antara lain masalah kemanusiaan yang timbul seperti jurang pemisah antara si kaya dan simiskin. Dalam pelayanan publik sudah saatnya memilih karyawan terutama pemimpinnya yang lebih dominan memiliki Spiritual Quotient karena dalam setiap perencanaan, pelaksanaan tugas utamanya dalam pengambilan keputusan membutuhkan kearifan.

- 2) karakter (trait), dari banyak tipe karakter seperti : introvert, investigative, judgement, social dan sebagainya, bahwa karyawan dengan tipe social lebih tepat dan lebih cocok dipilih karena tipe Sosial adalah suka melayani, suka mendengar keluhan orang dan suka membantu orang yang dalam kesusahan.
- 3) Attitude, dari banyak unsur attitude ini antara lain: kejujuran, tanggungjawab, komitment,

niat, dan minat menjadi syarat utama bagi karyawan dan pimpinan pelayanan publik.

b. Eksternal diri manusia, yaitu:

- 1) visi dan misi organisasi. Pembuatan Visi dan Misi organisasi sering terjadi kurang jelas, sehingga orang-orang dalam organisasi tersebut menjadi bingung sasaran atau target yang harus dicapai.
- 2) renstra, yaitu rencana strategi yang akan digunakan organisasi dalam mencapai visi. Padahal ini sangat penting namun dalam kenyataannya sering belum dibuat atau dibuat tapi tidak sesuai dengan visi dan misi.
- 3) sumberdaya manusia, penempatan orang sering tidak sesuai dengan bakat atau keahliannya.
- 4) organisasi, organisasi yang terlalu hierarchys tidak cocok untuk kegiatan pelayanan publik, sebaiknya bentuk organisasi yang sesuai dengan pelayanan publik adalah organisasi tipe flad (mendatar).

- 5) system informasi, system informasi yang tidak didukung oleh teknologi yang baik dan sesuai peruntukannya dalam mengolah, menyajikan dan menyimpan data dengan baik sehingga akan mempengaruhi kelancaran pelayanan publik.
- 6) budaya organisasi, organisasi yang tidak kondusif akan mempengaruhi suasana dan kelancaran pelayanan, oleh sebab itu pembuatan motto yang baik dan sesuai akan mempengaruhi kelancaran pelayanan. misalya: melayani dengan baik adalah disayang Tuhan.

## **I. Penilaian kinerja (Perfomance Appraisal).**

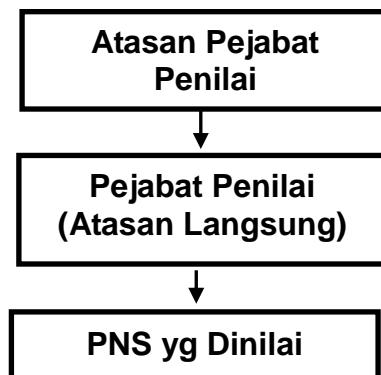
Menurut Mc. Graw Hill (1993: 341) bahwa :

*Performance appraisal is the process by which organizations evaluate individual job performance. when it is done correctly, employees, thcir supervisors, the HR depertement, and ultinrately the organization benefit by ensuring that individual efforts contribute to the strategic focus of the organization. However, performance*

***appraisals are influenced by other activities in the organization and in turn affect the organization's success. Often they can be a Part of the way a company executes its strategy.***

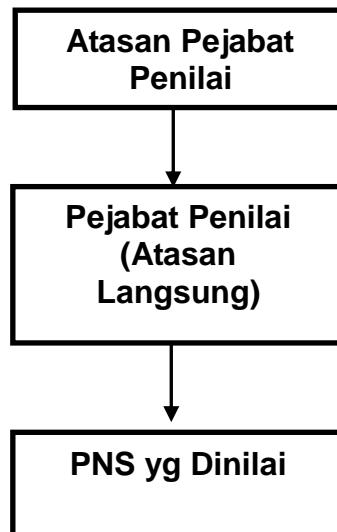
Penilaian kinerja pegawai negeri sipil berdasarkan peraturan pemerintah nomor 10 tahun 1979 tentang daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3). Proses pelaksanaan penilaian disini dimulai oleh atasan langsungnya yang sering disebut pejabat penilai dan selanjutnya oleh atasan pejabat penilai

**PP 10 Tahun 1979**  
**Tentang Daftar Penilaian Pelaksanaan**  
**Pekerjaan (DP3)**



Penilaian kinerja pegawai negeri sipil berdasarkan peraturan pemerintah nomor 46 tahun 2011 Tentang penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil sebagai penganti peraturan pemerintah nomor 10 tahun 1979 Tentang Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil.

**PP 46 Tahun 2011**  
**Tentang Penilaian Capaian Sasaran**  
**Kerja PNS**

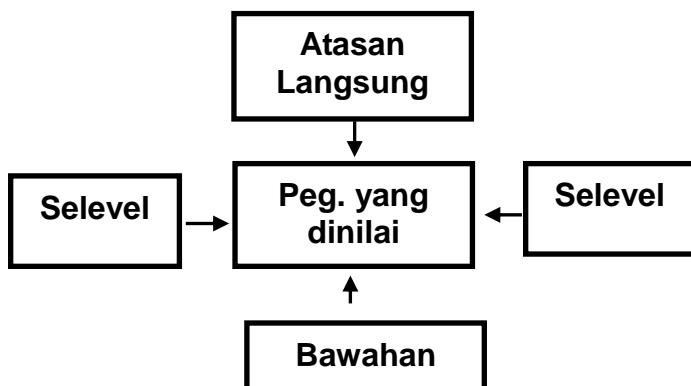


Penilaian kinerja pegawai negeri sipil berdasarkan peraturan pemerintah tersebut diatas menyangkut sasaran individu dan sasaran organisasi mekanisme penilaian sama dengan kedua peraturan pemerintah tersebut di atas.

Untuk penilaian kinerja pegawai negeri sipil yang bertugas di sektor pelayanan publik seperti rumah sakit, pemberian ijin membangun dan sebaginya sebaiknya bahwa customer juga diberi kesempatan menilai dengan menyediakan

formulir isian yang akan diisi oleh setiap customer dan dimasukkan kedalam kotak yang telah disediakan.

Pada saat penilaian kinerja para pegawai yang bertugas di unit pelayanan tersebut setiap akhir tahun, lalu dikumpulkan dan dinilai, salah satu komponen penting dalam penentuan nilai kinerja akhir.

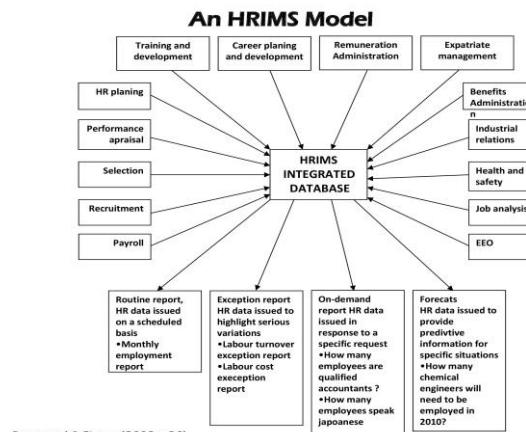


## J. Sistem Informasi Management

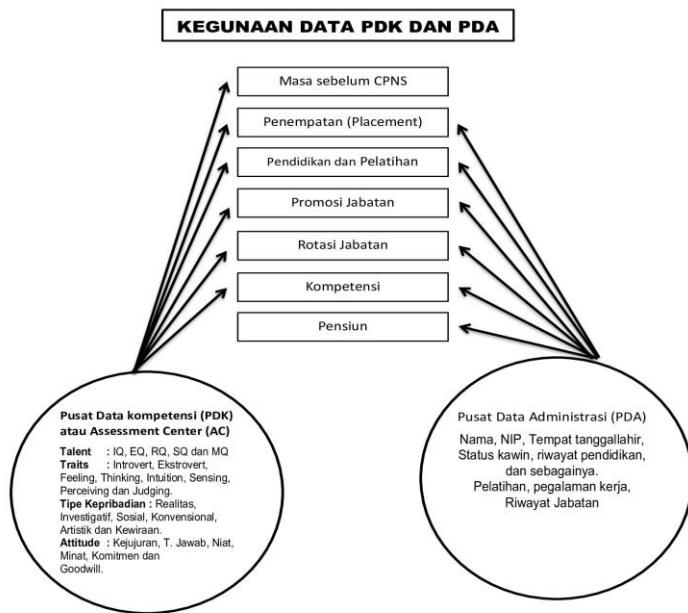
Menurut Raymon J. Stone (2008:86) bahwa :

***Human resource information management system (HRIMS) A computerised system used to gather, store, analyse and retrieve data, in order to provide timely and accurate reports***

*on the management of people in organisations.* Selanjutnya dikatakan : *The driving mechanism of HRIMS is database management. This involves the input' storage, manipulation and output of information. Generally, database management is to HRM what the spreadsheet has been to the accounting profession. Database management has opened up opportunities unavailable to the HR manager 15 years ago, facilitating dramatic improvement in such things as the recruitment and tracking of job applicants, the processing of HR transactions (for example, pay increases), HR planning and knowledge management.*



***Knowledge management Deals with an organisation's ability to collect, store, share and apply knowledge in order to enhance its survival and success.***



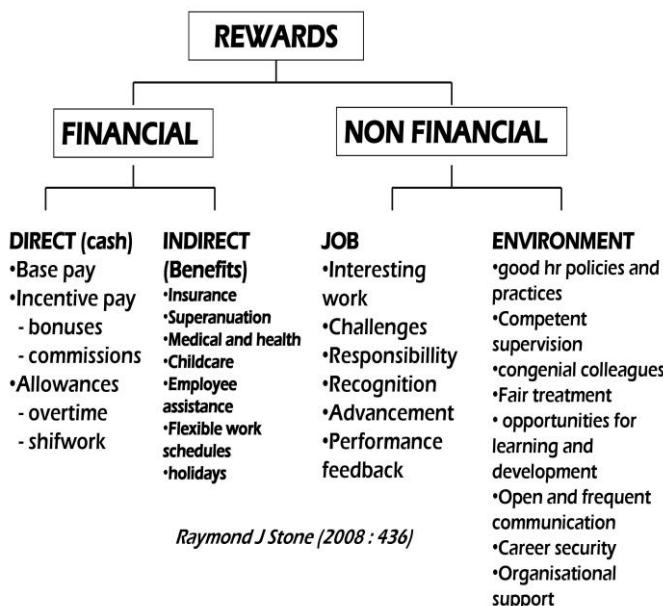
## K. Kompensasi (Compensation)

Menurut Mc. Graw Hill (1443:379) bahwa :

***Compensation is what employees receive in exchange for their contribution to the organization. When managed correctly, it helps the organization achieve its objectives and obtain, maintain, and retain a productive workforce. Without adequate compensation, current employees are likely to leave and replacement will be difficult to recruit. Other implications of pay dissatisfaction are.***

Selanjutnya Raymon J. Scone (2008:436) menjelaskan tipe kompensasi sebagai berikut:

### **Types of Employees Rewards**



Menurut Malayu SP Hasibuan bahwa Kompensasi atau imbalan adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

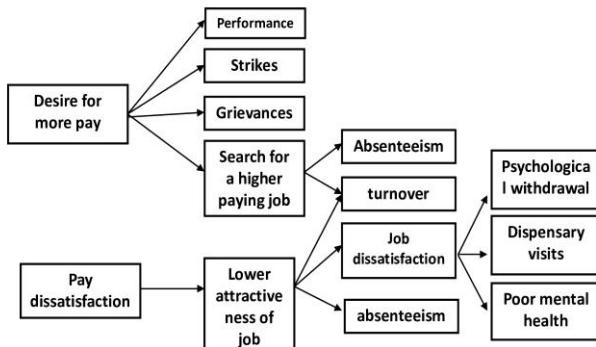
1. Kompensasi Langsung (Direct Compensation) yaitu:
  - a. gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti.
  - b. upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman kepada perjanjian yang disepakati membayarnya.
  - c. insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang pretasinya diatas prestasi standar
2. Kompersasi tidak langsung/indirect compensation yaitu:
  - a. dana pensiun

- b. pemeliharaan kesehatan
- c. tabungan hari tua
- d. asuransi sosial

Selain daripada itu di Indonesia saat ini muncul tunjangan kinerja

Mc. Graw Hill (1443:379) menjelaskan :

#### A Model of the Consequences of Pay Dissatisfaction



*Mc. Graw Hill ( 1993 : 379)*

***The outcome of pay dissatisfaction harm productivity and affect the quality of work life. In severe cases, pay dissatisfaction may lower***

*performance, cause strikes, increase grievances, and lead to forms of physical or psychological withdraw ranging from absenteeism and turnover to increased visits to the dispensary and poor mental health. Overpayment also can harm the organization and its people, reducing the firm's competitiveness and causing anxiety, guilt, and discomfort among the employees.*

## **BAB IV**

### **PENGAWASAN DAN MONITORING**

#### **A. Pengawasan.**

Pengawasan adalah proses mengamati pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya (Sondang P. Siagian 1997 : 135). Dengan demikian antara perencanaan dengan pengawasan merupakan dua sisi yang sama mata uang, artinya kedua unsur tersebut sama pentingnya yaitu tanpa perencanaan tidak mungkin ada kegiatan pengawasan atau sebaliknya tanpa pengawasan perencanaan tidak akan berhasil dengan baik.

Tujuan pengawasan adalah:

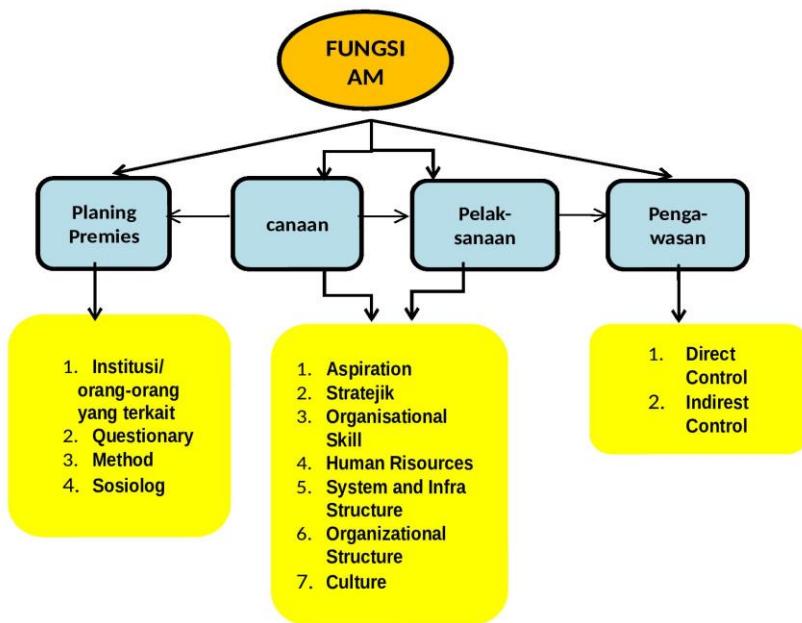
1. untuk mengetahui apakah proses perencanaan dan pelaksanaan berjalan sesuai dengan rencana yang digariskan

2. untuk mengetahui apakah segala sesuatu dilaksanakan sesuai dengan instruksi serta azas-azas yang telah diinstruksikan
3. untuk mengetahui kesulitan-kesulitan, kelemahan-kelemahan dalam bekerja.
4. untuk mengetahui segala sesuatu apakah berjalan efisien.
5. untuk mencari jalan keluar, bila ternyata dijumpai kesulitan-kesulitan, kelemahan-kelemahan atau kegagalan-kegagalan kearah perbaikan (Soekarno K, 1968 : 110)

Teknik-teknik pengawasan :

1. Pengawasan langsung (direct control)
  - a. on-the spot observation
  - b. on-the spot report
2. Pengawasan tidak langsung
  - a. tertulis
  - b. lisan

(SP. Siagian, 1997 : 139)



## B. Monitoring

Monitoring adalah keseluruhan proses kegiatan untuk mengamati atau memantau apa, mengapa dan bagaimana proses analisis dan implementasi kebijakan. Sedangkan Pemantauan digunakan untuk menghasilkan informasi

mengenai sebab dan konsekwensi kebijakan program (William N. Dunn).

a) Tujuan

Tujuan Monitoring adalah:

1. mengkaji apakah kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan telah sesuai dengan rencana
2. mengidentifikasi masalah yang timbul agar langsung dapat diatasi
3. melakukan penilaian apakah pola kerja dan manajemen yang digunakan sudah tepat untuk mencapai tujuan proyek.
4. mengetahui kaitan antara kegiatan dengan tujuan untuk memperoleh ukuran kemajuan,
5. menyesuaikan kegiatan dengan lingkungan yang berubah, tanpa menyimpang dari tujuan.

Cakupan Monitoring meliputi:

1. menetapkan indikator efisiensi, efektivitas dan dampak;
2. mengatur sistem untuk mengumpulkan informasi yang menghubungkan indikator-indikator ini;
3. mengumpulkan dan merekam informasi;
4. menganalisis informasi;

5. menggunakan informasi untuk membuat laporan menejemen dari hari ke hari.

Pertanyaan kunci monitoring:

1. Masalah-masalah apa yang timbul ?
2. Apakah proyek berjalan sesuai jadwal ?
3. Apakah proyek menghasilkan Output yang direncanakan ?
4. Apakah anggarannya sesuai dengan rencana ?
5. Apakah strateginya berjalan sesuai dengan rencana?
6. Apakah kelompok sasaran (target group) terlibat dalam aktivitas proyek ?

Merancang suatu sistem monitoring

Langkah 1:

Workshop: efektivitas, efisiensi, dampak, indikator, informasi yang diperlukan

Langkah 2:

Mengubah masukan dari workshop itu menjadi suatu ringkasan untuk pertanyaan-pertanyaan sistem monitoring yang harus mampu dijawab.

Langkah 3:

Memutuskan bagaimana kita akan mengumpulkan informasi yang kita butuhkan dan di mana kita akan

menyimpannya (pada berkas komputer atau berkas manual).

Langkah 4:

Memutuskan seberapa sering kita akan menganalisis informasi – hal ini berarti mengumpulkan dan mencoba untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang dianggap penting.

Langkah 5:

Mengumpulkan informasi, menganalisis, melaporkan

## **BAB V**

## **EVALUASI**

### **A. Pengertian**

Ada beberapa istilah Evaluasi, yaitu: Penaksiran (appraisal), Pemberian angka (rating), dan Penilaian (assessment).

Evaluasi adalah fungsi organik Administrasi dan Management yang terakhir karena :

1. menentukan mati hidupnya suatu organisasi.
2. bagian yang terus menerus dilakukan
3. menunjukkan jurang pemisah (gap) antara seharusnya dan kenyataan.
4. dinamika yang berkembang baik karena factor internal maupun eksternal.

Evaluasi adalah proses penilaian pencapaian tujuan dan pengungkapan masalah kinerja program/proyek untuk memberikan umpan balik bagi peningkatan kualitas kinerja program/proyek. Sedangkan Penilaian (evaluating) adalah proses pengukuran perbandingan daripada hasil-hasil pekerjaan yang nyatanya dicapai

dengan hasil-hasil yang seharusnya dicapai (Sondang P. Siagian 1997:141). Untuk dapat melakukan tindakan-tindakan pengukuran secara tepat dan akurat , terlebih dahulu ditentukan standardnya (ukurannya) baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

## **B. Obyek Evaluasi.**

Adapun obyek Evaluasi adalah:

1. Fungsi Administrasi dan Management, yaitu:
  - a. Penilaian Planing Premies
    - 1) apakah visi dan misi itu mengandung unsur realistik, futuristik, terukur dan ada lokusnya.
    - 2) apakah dalam proses pembuatan visi dan misi itu melibatkan lapisan bawah, lapisan atas dan para stake holders.
    - 3) apakah telah diperhitungkan cost and benefitnya.
    - 4) apakah telah disurvei terlebih dahulu Prasarana.
    - 5) apakah sudah didata jumlah, jenis dan spesifikasi sarana yang akan digunakan.

- 6) apakah telah didata jumlah Institusiyang akan terkait.
- 7) apakah telah diperhitungkan kuantitas dan kualitas sumberdaya manusia yang terkait
- 8) dalam memperoleh data dan informasi , apakah menggunakan Questionary atau wawancara.
- 9) apakah dalam memperoleh data dan informasi melibatkan Sosiolog.

b. Penilaian perencanaan

Penilaian ditujukan kepada fungsi perencanaan

- Apakah visi dan misi dilaksanakan dengan baik.
- Apakah setelah Visi dan misi dibuat langsung diikuti dengan pembuatan Renstra?.
- Apakah Budget sudah tersedia lengkap dengan sumbernya.
- Apakah Sarana yang tersedia dapat menunjang pekerjaan.
- Apakah dalam proses pengolahan data dan penyajian informasi telah menggunakan Sistem Informasi

- Apakah Budaya Kerja dapat memacu semangat kerja karyawannya.

c. Penilaian Pengorganisasian

- Apakah pihak pimpinan dapat memanfaatkan sumber-sumber yang ada
- Apakah dalam pelaksanaan tugas ada delegasi wewenang dari pucuk pimpinan kepemimpinan yang lebih rendah sesuai tugas dan tanggung jawabnya.
- Apakah bentuk struktur organisasi dapat memperlancar arus tugas dan informasi.

d. Penilaian pemberian motif

- Apakah banyak karyawan yang banyak berhenti ( turn over).
- Apakah banyak karyawan yang dipecat ( disputes).
- Apakah banyak karyawan yang sering tidak masuk (absenteeism).
- Apakah moral karyawan rendah
- Apakah loyalitas karyawan Rendah.
- Apakah para karyawan Pesimis dalam pekerjaan.

- Apakah karyawan apatis dalam pekerjaan.
- e. Penilaian pengawasan
- Apakah dalam melaksanakan pengawasan menemukan fakta yang menyimpang dari perencanaan.
  - Apakah pengawasan dilaksanakan oleh orang yang mengerti tugas pengawasan .
  - Apakah system pengawasan berfungsi dengan baik,
  - Melihat apakah pengawasan itu membina daya kreasi
  - Apakah pengawasan itu faktor perangsang
2. Evaluasi terhadap kapasitas kelembagaan, yaitu:
- a. Visi dan Misi.
- Apakah Visi dan Misi sesuai dengan Tugas pokok dan Fungsi institusi tersebut.
  - Apakah Visi dan Misi merupakan breakdown dari visi dan misi diatasnya
  - Apakah visi dan misi tersebut mengandung unsur: realistik, futuristik, terukur dan ada lokusnya.
- b. Strategy.

- Apakah pelaksanaantugas didasarkan pada rencana strategi (RENSTRA).
- Apakah RENSTRA terjabar sampai program kegiatan.

c. Ketrampilan Organisasi.

- Apakah pimpnanya memiliki kompetensi jabatan itu
- Apakah pimpinannya memiliki jiwa keteladanan
- Apakah pimpinannya mampu memotivasi bawahannya
- Apakah pimpinannya mampu mengambil keputusasn yang tepat dan obyektif.

d. Sumberdaya Manusia.

- Apakah seluruh karyawan diterima melalui proses rekruitmen
- Apakah penenpatan karyawan berdasarkan kompetensi
- Apakah berjalan punish dan reward
- Apakah ada jaminan Kesehatan
- Apakah ada jaminan hari tua

e. System dan Infrastruktur

- Apakah dalam proses pelaksanaan tugas sudah didukung infra struktur yang baik
- Apakah sudah punya pusat data dan informasi

f. Struktur Organisasi

- Apakah pelaksanaan tugas terlalu birokratis
- Apakah dalam pelaksanaan tugas mengabaikan struktur organisasi
- Apakah dalam pelaksanaan tugas koordinasi berfungsi

g. Budaya kerja

- Apakah ada semboyan kerja
- Apakah ada motto kerja
- Apakah ada etos kerja
- Apakah ada norma kerja.

3. Penilaian kepada para pelaksana tugas

- Apakah kinerja buruk
- Apakah kinerja sedang
- Apakah kinerja baik
- Apakah kinerja sangat baik

4. Penilaian terhadap pelaksana tugas sesuai dengan Peraturan Pemerintah nomor 10 Tahun 1979 Tentang Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil. Adapun unsur- unsur yang dinilai adalah tentang: Kesetiaan, Prestasi Kerja, Tanggung jawab, Ketaatan, Kejujuran, Kerjasama, Prakarsa, dan Kepemimpinan. Individu dan Organisasi Sedangkan Peraturan Pemerintah nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil bahwa yang menjadi sasaran penilaian adalah Individu dan Organisasi.
5. Model yang yang digunakan adalah:

  - Sekarang:
  - Kedepan:
6. Selain penilaian berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011, bahwa penilaian juga dilakukan berdasarkan Rating Scales yaitu: Grafic Rating Scale dan Non Grafic Rating Scale dengan Metode Komparatif berupa: Ranking, Forced Distributions, dan Paired Comparison.

## **C. Cakupan Evaluasi**

Evaluasi meliputi:

- Melihat apa yang ingin dicapai proyek atau organisasi atau perbedaan apa yang ingin dilakukan. Apa dampak yang ingin dibuat? Menilai kemajuannya ke arah apa yang ingin dicapai, sasaran dampaknya.
- Melihat strategi proyek atau organisasi. Apakah proyek atau organisasi itu mempunyai strategi? Apakah proyek atau organisasi mengikuti strategi secara efektif? Apakah strategi itu berjalan? Jika tidak berjalan, mengapa terjadi?
- Melihat bagaimana proyek atau organisasi bekerja. Apakah terdapat pemanfaatan sumber daya yang efisien? *Opportunity cost* apa yang dipilih untuk bekerja? Bagaimana kelangsungan cara yang dipilih agar proyek atau organisasi berjalan? Apa implikasi jalannya proyek atau organisasi bagi semua pemangku kepentingan?

## D. Jenis evaluasi

- Evaluasi diri: Evaluasi diri melibatkan organisasi atau proyek dalam bercermin terhadap diri sendiri dan menilai bagaimana organisasi atau proyek itu

berjalan, sebagai suatu cara praktis pembelajaran dan perbaikan.

- Evaluasi partisipatori: Ini merupakan bentuk evaluasi internal. Penekanannya adalah melibatkan sebanyak mungkin orang secara langsung dalam pekerjaan.
- Penilaian partisipatori cepat: Penilaian ini merupakan suatu cara kualitatif dalam melakukan evaluasi. Penilaian ini semi-terstruktur dan dilaksanakan oleh tim antardisplin selama periode waktu singkat. Penilaian ini meliputi penggunaan tinjauan data sekunder, observasi langsung, wawancara seme-terstruktur, informan kunci, wawancara kelompok, permainan, diagram, peta dan kalender.
- Evaluasi eksternal: Evaluasi ini merupakan evaluasi yang dilakukan oleh seorang atau tim luar yang dipilih secara hati-hati.
- Evaluasi interaktif: Evaluasi ini melibatkan interaksi yang sangat aktif antara evaluator atau tim evaluasi luar dan proyek atau organisasi yang sedang dievaluasi.

Berkenaan dengan produksi informasi, nilai-nilai dan  
maanfaat kebijakan



Evaluasi ditujukan untuk melihat sebab-sebab kegagalan suatu kebijakan dan untuk mengetahui apakah kebijakan yang telah dirumuskan dan dilaksanakan dapat menghasilkan dampak yang diinginkan (Djaja Saefullah 2006 : 175)

Dalam usaha mencapai tujuan perlu dilakukan :

- Menentukan tujuan yang realistik dan pragmatis
- Menentukan standard kualitas pekerjaan yang diharapkan

- Meneliti sampai pada tingkat apa standard yang telah ditentukan itu dapat dicapai Mengadakan penyesuaian-penyesuaian yang diperlukan baik penyesuaian rencana, organisasi, cara motivasi atau pengawasan (sondang P Siagian 1997:141)

## **E. Fungsi dan Pendekatan Evaluasi :**

Fungsi Evaluasi:

- Memberi informasi yang valid
- Memberikan sumbangan pada klarifikasi dan kritik

## **F. Pendekatan dalam Evaluasi Kebijakan :**

1. Evaluasi semu (Pseudo Evaluation). Menggunakan metode deskriptif untuk menghasilkan informasi yang valid dan dapat dipercaya mengenai hasil kebijakan.
2. Evaluasi Formal (Formal Evaluation). Menggunakan metode deskriptif untuk menghasilkan informasi yang valid dan cepat dipercaya mengenai hasil kenyataan.

3. Evaluasi Keputusan Teoritis. Evaluasi untuk mengatasi kekurangan evaluasi semu dan evaluasi formal menyangkut:

- Karakteristik Evaluasi :
- Fokus nilai
- Interdependensi fakta nilai
- Orientasi masa kini dan masa lampau
- Dualitas nilai
- F. Kegagalan Evaluasi Kebijakan:

Faktor-faktor penyebab kegagalan Evaluasi adalah:

1. berbagai masalah dalam masyarakat bisa terjadi karena faktor kebijakan berhubungan dengan upaya penyelesaian satu atau beberapa masalah
2. kebijakan dapat mempunyai tujuan yang tidak sesuai dan sering menimbulkan pertentangan dengan kebijakan lainnya (disharmonisasi kebijakan)

## BIOGRAFI SINGKAT



Himsar Silaban lahir di desa Siampapaga sitampurung Tapanuli Utara pada Tanggal 07-Maret-1953.

Lulus Sekolah Dasar (SD) tahun 1966; lulus Sekolah Menengah Pertama (SMP) tahun 1969; lulus Sekolah Menengah Atas (SMA) tahun 1972; lulus Strata Satu (S1) Jurusan Administrasi Negara pada Fakultas Sosial dan Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama) tahun 1983; lulus Strata Dua (S2) Jurusan Manajemen Sumberdaya Manusia pada Institute Pengembangan Wirausaha Indonesia (IPWI) tahun 1998; dan pendidikan Strata Tiga [S3] Program Studi Ilmu Administrasi Publik pada Universitas Padjajaran Bandung tahun 2012; dan telah diangkat menjadi Guru Besar ( Profesor) Adminisrasi Publik pada tanggal 1 Juli 2017.

Karier dalam dunia Birokrasi yaitu pada Badan Administrasi Kepegawaian Negara (BAKN), calon pegawai pegawai negeri sipil 01 Agustus 1975; diangkat menjadi Kepala Urusan 01 Maret 1983; diangkat menjadi Kepala Sub Bagian 18 Juni 1984; diangkat menjadi Kepala Bagian 20 April1989; dan pindah instansi ke Kemendikbud sejak 01 Januari 2009 dan dipekerjakan (DPK) pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama ) Jakarta sampai dengan sekarang.

Pendidikan Kepemimpinan yang pernah diikuti adalah SEPADAYA tahun 1992; DIKLATPIM II tahun 2003; dan juga banyak mengikuti Diklat Teknis dan Diklat Fungsional.

Karier dalam dunia akademis yaitu menjadi Dosen Yayasan Universitas Prof. Dr. Moestopo sejak tanggal 01 September 1983 pada Fakultas Sosial dan Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama) dengan karier kepala Penelitian dan Pengabdian Masyarakat tahun 2004 sampai dengan 1 April 2008; wakil Dekan I Bidang Akademis 01 Mei 2008 sampai dengan 30 Juni 2009; dan Dekan 01 Juli 2009 samai dengan 30 juni 2017 (dua periode); Kepala Penjaminan Mutu Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama) sejak 01 Juli 2017 sampai dengan tanggal 14 Desember 2019; dan pada tanggal 15 desember 2019 ditugaskan kembali sebagai PJ.Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama).

Dalam Perjalanan karier, saya menulis Modul : Administrasi Kependudukan dan Lingkungan Hidup, dan Ilmu Alamiah Dasar

Menulis Buku : Aspek-aspek penting dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik; Permasalahan dalam Administrasi Publik; Birokrasi dan Governansi Publik; Manajemen Sumberdaya Manusia sektor Publik; Membangun pendidikan Anak Indonesia berbasis Potensi Diri dan berbasis Potensi Wilayah dalam rangka Industri 4.0 dan Society 5.0; dan Kepemimpinan Nasional.

Menulis Artikel Jurnal Nasional setara Akreditasi : Assessment of task Implementation and Coordination of Joint Business Group (KUBE), Program, Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, Volume 20, Number 3, September 2013. ISSN 0854-3844.

Menulis artikel termuat dalam Jurnal Internasional Scopus : ***Applying Interactive Planning on Science and Tehnology Policy in State Personel Agency; Bureaucratic Reform in Indonesia : Lesson Learned From Bureaucratic Reform Model in Japan; The Study on Flood Prevention Policy Implementation in Jakarta According to Van Metter and Van Horn's Model; dan Policy Formulation and Education Governance Based on Assessment Center.***

Banyak menghadiri seminar-seminar nasional maupun seminar-seminar Internasional seperti seminar penanggulangan terorisme. Piagam-piagam penghargaan yang didapat antara lain adalah Piagam penghargaan dari Menteri Penerangan Republik Indonesia 1993; Satya Lencana Karya Satya 30 Tahun 2008; Piagam penghargaan Kelas III dari Universitas Prof.Dr.Moestopo (Beragama) tahun 1996; dan penghargaan pendidikan dari yayasan universitas Prof.Dr.Moestopo (Beragama) tahun 2011; penghargaan dari Kedutaan Besar Amerika tanggal 15 Februari 2010 atas kerjasama bidang pendidikan; dan Penghargaan Embajada de La Republica Bolivarian de Venezuela tanggal 7 Juli 2011 juga dalam bidang pendidikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agustino, Leo, *Politik & Kebijakan Publik*, AIPI Bandung.
- Arimida, Alisiahbana. S. 1998. *Penyelenggaraan pemerintah Daerah Dalam Usaha Meningkatkan Pelayanan Publik pada abad XX*.
- Arnold, Peri E, 1995. *Reforms Changing Role, Public Administration Review*, Volume 55, Number 5, September-Okttober 1995.
- Atmosudirjo, Prajudi 1997. *Dasar – Dasar Administrasi*. Cetakan X. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Barzeley, Michael, 1992. *Breaking Through Bureaucracy. New Vision for Managing in Government*. Univercity of California Press. Barkeley USA.
- Basuki, J. (2007). *Budaya Organisas: konsep dan Terapan*. Jakarta: Yayasan Pembina Manajemen.
- Center Users. *International Journal of Selection and Assessment*, 7(4), 215–219. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00122>
- Chen, H.-C., & Naquin, S. S. (2006). An Integrative Model of Competency Development, Training Design, Assessment Center, and Multi-Rater Assessment. *Advances in Developing Human Resources*, 8(2), 265–282. <https://doi.org/10.1177/1523422305286156>
- Covey, Stephan R, 1997. *The 7 Habit of Highly Effective People*, Alih Bahasa:Budijanto, Bina Rupa Aksara. Jakarta.
- Darwin, Muhamir, 1995. *Analisis Kebijakan Publik*, Hanindita Graha Eleggan,Bandung

- Dessler, Gary, *Human Resources Management*, Eleventh Edition, Florida International University.
- Dimock, Dimock. 1996. *Public Administration (Administrasi Negara)*, Diterjemahkan oleh Husni Thamrin Pane, Jakarta
- Djumara, Noersyamsa. 1994. *Pemberdayagunaan Aparatur dan Administrasi Negara Republik Indonesia*. Jakarta
- Ducan, W.jack. 1981. *Organizational Behavior 2nd Edition*. Boston:Hougtom Mufin Coy.
- Dunn, William N.2000. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik Edisi Kedua: diterjemahkan oleh Samodra Wibawa dkk*. Yogyakarta Gadjah Mada University Press.
- Exercises. *Journal of Management*, 42(7), 1992–2017.  
<https://doi.org/10.1177/0149206314525207>
- Frederickson, H. George. 1984. *Adminidtrasi Negara Baru (New Public Administration)*. Diterjemahkan oleh Al Gozhe, Jakarta, LP3ES.
- Gerhart, Barry; Newman,M. Jerry;Milkovich, T. George, *Compensation*, Tenth Edition, Mc Graw Hill International Edition.
- Gibson, James L, Ivancevich, Jhon M. Donnely Jr. James H. 1995. *Organisasi Dan Manajemen. Perilaku Struktur Proses*, Alih Bahasa: Wahid, Djoerban, Jakarta, Erlangga.
- Gold, Carol Sapin, 1983. Membangun Hubungan Dengan Pelanggan,Bandung, Angkasa.
- Hersey, Paul and Blanchard Ken, 1992. *Manajemen Perilaku Organisasi; Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, penerjemah, Agus Dharma, Jakarta, Erlangga.

- Hoffman, B. J., Kennedy, C. L., LoPilato, A. C., Monahan, E. L., & Lance, C. E. (2015). A review of the content, criterion-related, and construct-related validity of assessment center exercises. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1143–1168. <https://doi.org/10.1037/a0038707>.
- Kasim, Azhar. 1994. *Tantangan Terhadap Pembangunan Administrasi Publik*. Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi Nomor 2/Vol 1/Maret 1996.
- Kumorotomo, Wahyudi. 1994. *Etika Administrasi Negara. Cetakan II*, Jakarta; PT. Grafindo Persada.
- Lievens, F., & Goemaere, H. (1999). A Different Look at Assessment Centers: Views of Assessment
- Lowry, P. E. (1995). The Assessment Center Process: Assessing Leadership in the Public Sector. *Public*
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. Y. (2010). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Meyer-Krahmer, F. (1985). Innovation behaviour and regional indigenous potential. *Regional Studies*, 19(6), 523–534. <https://doi.org/10.1080/09595238500185511>
- Moeheriono. 2009, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi, Ghalia Indnesia, Anggota IKAPI*.
- Oliver, T., Hausdorf, P., Lievens, F., & Conlon, P. (2016). Interpersonal Dynamics in Assessment Center *Personnel Management*, 24(4), 443–450. <https://doi.org/10.1177/009102609502400403>
- Rais, S. H., Gaffar, A., & Rasyid, M. R. (2002). *Otonomi Daerah Dalam Negara Kesatuan*. Jakarta: Pustaka Pelajar.

- Ritchie, R. J. (1994). Using the assessment center method to predict senior management potential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 46(1), 16–23. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.46.1.16>
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational Behavior*. New Jersey, NJ: Prentice-Hall.
- Rupp, D. E., Hoffman, B. J., Bischof, D., Byham, W., Collins, L., Gibbons, A., ... Thornton, G. (2015). Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations. *Journal of Management*, 41(4), 1244–1273. <https://doi.org/10.1177/0149206314567780>
- Shermon, G. (2004). *Competency Based HRM: A Strategic Resource for Competency Mapping, Assessment and Development Centres* (Tata McGra). Bangalore.
- Silaban, Himsar, 2014, *Permasalahan dalam Administrasi Publik*, Semesta Ilmu
- Silaban, Himsar, 2015, *Aspek-aspek penting dalam peningkatan kualitas pelayanan publik*, Semesta Ilmu..
- Simon, A. Herbert, Third Edition, *A Study of Decision-Making Proses in Administrative new Introduction*, The Free Press
- Spencer Jr., L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Stone, J. Raymond, Human Resources Management, 6<sup>th</sup> edition, John Wiley & sons Australia, ltd.
- Wahab, S. A. (1997). *Analisis Kebijakan: Dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara.

Woodruffe, C. (1991). Competent by any other name.  
*Personnel Management*, 23(9), 30–33.

World Bank. (2015). *Indonesia - Program for International Student Assessment 2015*. Retrieved from  
<http://documents.worldbank.org/curated/en/174691483501965340/Indonesia-Program-for-International-Student-Assessment-2015>