

REFORMASI SISTEM REKRUTMEN PEJABAT DALAM BIROKRASI PEMERINTAH (STUDI KASUS REKRUTMEN PEJABAT ESELON II DI PROVINSI NANGGROE ACEH DARUSSALAM)

**Oleh:
Muhammad Nasir**

Abstract

This paper investigates the reformation in recruitment system for Echelon II positions in Aceh government. The reformation process occupied the use of fit and proper test as a transparence and accountably process in selecting public servants. The selection process was also open for the public where every civil servant with certain condition and grade can participate. This way of selection process accommodates well the best candidates in filling appropriate positions in Provincial Dinas. So far, the follow up of the selection process was the performance evaluation which contains certain indicators.

Key words: *reformation, fit and proper test, civil servants, echelon II*

PENDAHULUAN

Sejak era reformasi Tahun 1998, paradigma pembangunan di Indonesia telah bergeser dari model yang sentralistik menjadi desentralistik. Pembagian kewenangan antara pemerintah pusat dan daerah menjadi bagian dari arah kebijakan Otonomi Daerah. Hal tersebut ditandai dengan adanya UU No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan UU No. 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah. Khusus untuk Provinsi Aceh juga diikuti dengan adanya Undang-undang No. 11 Tahun 2006 Tentang Pemerintahan Aceh (UUPA).

Undang-undang Pemerintahan Aceh (UUPA) merupakan produk dari proses perundingan damai antara Pemerintah Republik Indonesia dengan Gerakan Aceh Merdeka. Dengan lahirnya undang-undang tersebut telah memperkuat optimalisasi otonomi daerah di Aceh. Awal Era perdamaian di Aceh diawali dengan adanya pemilihan Kepala Daerah (Gubernur dan Wakil Gubernur) melalui proses pemilihan langsung. Proses pemilihan juga melibatkan tidak hanya kandidat dari partai politik yang ada, namun juga kandidat independen. Hasil

pemilihan kepala daerah secara langsung yang pertama di Aceh adalah terpilihnya pasangan Gubernur dan Wakil gubernur: Irwandi Yusuf dan Muhammad Nazar yang memimpin Aceh selama 5 tahun ke depan hingga Tahun 2012.

Pemerintahan Gubernur Irwandi Yusuf sejak terpilih memimpin Propinsi paling ujung barat di Sumatera memiliki semangat reformasi yang tinggi. Hal ini ditandai dengan adanya proses pemilihan kepala dinas propinsi melalui sebuah proses yang mengedepankan transparansi dan kompetensi. Proses tersebut juga jauh dari unsur korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN). Pemilihan atau penjurangan kepala dinas propinsi (dalam kasus Aceh disebut kepala Satuan Kerja Perangkat Aceh atau SKPA) dilakukan dengan *fit and proper test*. Semangat reformasi tentu saja sejalan dengan visi Pemerintah Aceh di bawah Gubernur Irwandi Yusuf yaitu: "*terwujudnya perubahan yang fundamental di Aceh dalam segala sektor kehidupan masyarakat Aceh dan Pemerintahan, yang menjunjung tinggi azas transparansi dan akuntabilitas bagi terbentuknya suatu pemerintahan Aceh yang bebas dari praktik korupsi dan penyalahgunaan kekuasaan sehingga pada tahun*

2012 Aceh akan tumbuh menjadi negeri makmur yang berkeadilan dan adil dalam kemakmuran”.

Visi Pemerintah Aceh yang baru di-terjemahkan ke dalam misi reformasi birokrasi Pemerintah Aceh sebagai berikut: 1) memperbaiki kesejahteraan PNS/pejabat negara sebagai prioritas utama, melalui pendapatan dan gaji yang layak, 2) memberikan *reward* bagi PNS/pejabat negara yang berprestasi dan *punishment* bagi mereka yang melalaikan tugasnya, dan 3) memperbaiki sistem penerimaan PNS di mana akan dilakukan secara lebih ketat sehingga diperoleh PNS yang berkualitas dan tidak mengandung unsur KKN.

Fit and proper test tentu saja bukan merupakan hal baru dalam proses rekrutmen. Pemilihan Pejabat Negara atau Kepala Lembaga Tinggi Negara juga sering dilakukan melalui *fit and proper test*. Bahkan yang terakhir ini, pemilihan para menteri yang duduk di Kabinet Indonesia Bersatu II juga dilakukan melalui sebuah proses *fit and proper test*. Namun untuk kasus kepala dinas propinsi, ini merupakan sebuah terobosan. Adanya keinginan dari Gubernur Aceh untuk menghapus KKN sangat menarik untuk dikaji.

Sebagai daerah yang baru saja mengalami musibah gempa dan Tsunami di akhir 2004 lalu, proses rekonstruksi dan rehabilitasi terus dilakukan. Pemerintah Indonesia didukung oleh negara-negara donor dan juga lembaga swadaya masyarakat baik nasional maupun internasional telah dan terus bekerja membangun daerah ini. Keberhasilan pembangunan pasca Tsunami dan juga konflik di Aceh telah meningkatkan angka pertumbuhan ekonomi di Propinsi Aceh. Dari laporan Badan Pusat Statistik Provinsi Aceh, pertumbuhan ekonomi Aceh selama beberapa tahun terakhir rata-rata berada di atas 5%. Angka tersebut tergolong moderat untuk ukuran pertumbuhan ekonomi. Proses pembangunan yang terjadi di Aceh juga telah

berhasil menurunkan angka pengangguran terutama sekali beberapa tahun setelah rekonstruksi dan rehabilitasi di Aceh.

Adanya keinginan yang kuat dari gubernur terpilih untuk melakukan reformasi di berbagai bidang terutama sekali proses rekrutmen kepala dinas patut dibanggakan. Publik menyambut baik proses pemilihan pejabat Eselon II yang dilakukan melalui *fit and proper test*. Tingkat partisipasi yang tinggi tidak hanya terjadi di kalangan birokrat, namun juga di kalangan akademisi. Tercatat setidaknya ada dua lembaga perguruan tinggi terkemuka di daerah ini yaitu IAIN Ar-Raniry dan Universitas Syiah Kuala di samping beberapa universitas negeri yang lain.

Fit and proper test yang digagas oleh Gubernur Aceh dilatarbelakangi oleh kebutuhan akan pejabat Eselon II yang bersih, kompeten, dan juga profesional di bidangnya. Adanya keinginan yang kuat dari gubernur terpilih untuk terus melakukan pembangunan berkelanjutan di segala bidang telah menjadi faktor penyebab dilakukannya *fit and proper test*. Dari sisi manajemen kepegawaian, rekrutmen melalui *fit and proper test* menjadi upaya untuk membangun kinerja pegawai negeri sipil (PNS) yang profesional. Dengan menempatkan mereka pada posisi yang tepat dengan cara-cara yang *fair*, berarti pemerintah telah menunjang pembinaan karir pegawai bersangkutan.

Fit and proper test juga tidak meninggalkan peran dari Baperjakat yang merupakan pihak berwenang dalam hal penjenjangan karir dan promosi Pegawai Negeri Sipil. Konsultasi dengan Baperjakat tetap dilakukan selama proses rekrutmen. Rekrutmen melalui *fit and proper test* dalam kasus Aceh tetap mengedepankan persyaratan dan ketentuan yang berlaku sesuai dengan posisi Eselon II yang akan diemban. Tentu saja hal yang paling penting adalah kepangkatan calon dalam posisinya

sebagai Pegawai Negeri Sipil. Dengan memperhatikan faktor kepangkatan, kalangan akademisi yang mengikuti proses seleksi rata-rata bergelar profesor dan doktor senior dalam bidang yang relevan. Dari hasil seleksi, terpilihlah dua orang guru besar dari Universitas Syiah Kuala yang memangku jabatan kepala dinas. Di sisi lain, Ketua Tim *fit and proper test* juga dijabat oleh seorang profesor di bidang manajemen. Di sini terlihat bahwa profesionalitas tidak hanya dalam peserta yang direkrut, namun juga tim yang melakukan perekrutan.

Tulisan ini bertujuan untuk membahas proses reformasi dalam sistem rekrutmen pejabat Eselon II atau kepala dinas provinsi. Dalam hal ini diambil studi kasus pada Provinsi Aceh. Sistem rekrutmen yang dipakai adalah *fit and proper test*. Diharapkan tulisan ini bisa memberi kontribusi bagi reformasi dalam sistem rekrutmen pejabat publik di daerah lain di Indonesia. Tulisan ini juga diharapkan berguna bagi pengambil kebijakan di bidang kepegawaian dan aparatur pemerintahan. berguna dalam meningkatkan kinerja pejabat publik.

Reformasi birokrasi yang dijalankan oleh Pemerintah Provinsi Aceh merupakan sebuah paket komprehensif yang meliputi *fit and proper test*, evaluasi kinerja pejabat Eselon II, dan pelatihan kepada Pejabat Eselon II. Dengan adanya reformasi birokrasi ini diharapkan bisa meningkatkan kemajuan pembangunan daerah dalam kerangka kemajuan pembangunan nasional. Di samping itu, proses reformasi birokrasi tersebut diharapkan bisa menjadi sebuah *learning process* bagi daerah lain di Indonesia dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah.

PENUTUP

Isu *good governance* dan *clean governance* merupakan isu penting dalam pengelolaan administrasi publik dan juga kepegawaian dewasa ini. Tuntutan reformasi di segala bidang merupakan sebuah keharusan. Reformasi tidak hanya dalam berbagai aspek kebijakan baik ekonomi maupun politik, namun juga perlu reformasi birokrasi. Reformasi birokrasi juga meliputi proses rekrutmen Pegawai Negeri Sipil dan pengangkatan pejabat publik baik nasional maupun daerah.

Dalam merespon kebutuhan akan adanya reformasi birokrasi, Pemerintah Provinsi Aceh di bawah kepemimpinan Gubernur Irwandi Yusuf menggagas dan menjalankan proses pemilihan pejabat Eselon II dengan sistem *fit and proper test*. Pelaksanaan *test* ini tentu saja mengacu pada pendekatan *assessment centre* yang banyak digunakan dalam mengembangkan kompetensi staf.

Pelaksanaan *fit and proper test* sebagai bagian dari proses reformasi birokrasi terutama dalam rekrutmen telah melahirkan pejabat publik yang memiliki kompetensi dan berkualitas. Kondisi ini akan membantu pemerintah dalam meningkatkan kuantitas dan kualitas pembangunan dan meningkatkan kualitas pelayanan publik. Pelaksanaan *fit and proper test* juga merupakan upaya untuk menghapus korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN) dalam birokrasi pemerintahan.

Dalam studi kasus reformasi birokrasi pemerintahan di Aceh, terhadap pejabat Eselon II hasil *fit and proper test* juga dilakukan evaluasi kinerja satu tahun kemudian. Pengukuran kinerja ini dilakukan sangat objektif dengan melibatkan pihak-pihak yang menjadi *stakeholder* dan berhubungan langsung dengan pejabat bersangkutan. Evaluasi ini diharapkan meningkatkan kompetensi dan *quality control*

pejabat yang telah dipilih. Hasil-hasil evaluasi kinerja pejabat akan ditindaklanjuti (*follow up*) dengan mengadakan pelatihan (*training*) Pejabat Eselon II dengan materi yang sesuai dengan kebutuhan. Materi-materi *training* tersebut akan berguna dalam meningkatkan kinerja pejabat publik.

Reformasi birokrasi yang dijalankan oleh Pemerintah Provinsi Aceh merupakan sebuah paket komprehensif yang meliputi *fit and proper test*, evaluasi kinerja pejabat Eselon II, dan pelatihan kepada Pejabat Eselon II. Dengan adanya reformasi birokrasi ini diharapkan bisa meningkatkan kemajuan pembangunan daerah dalam kerangka kemajuan pembangunan nasional. Di samping itu, proses reformasi birokrasi tersebut diharapkan bisa menjadi sebuah *learning process* bagi daerah lain di Indonesia dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik Provinsi Aceh. 2009.** *Data Pokok Provinsi Aceh 2009.* Banda Aceh: BPS.
- Setiyono, Budi. 2007.** *Pemerintahan dan Manajemen Sektor Publik.* Jakarta: Kalam Nusantara.
- Taylor, Ian. 2008.** *Measuring Competency for Recruitment and Development.* Jakarta: Penerbit PPM.
- Thoha, Miftah. 2007.** *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia.* Jakarta: Penerbit Kencana.

REFORMASI SISTEM REKRUTMEN PEGAWAI NEGERI DI KOREA SELATAN: BELAJAR SISTEM MERITOKRASI DARI NEGERI GINSENG

**Oleh:
Agus Subagyo**

Abstract

This paper need to descript the system of civil service recruitment that implemented by South Korea for latest 10 years so success to made high quality and performance beureucracy on the frame to endorse economic growth and national development. The system of civil service recruitment that transparent, accountable, and professional success to made a high work culture, power of competitor, and performance so positioning this ginseng's state as world economic power. The Pillar of government beureucracy that clean, without corruption, colution, and nepotism, endorsed a high discipline and loyalty based the meritocracy system is key success South Korea's economic development. Indonesia must to take learning from the success of South Korea in to managed and pursuit of beureucracy reformacy, especially reformacy of civil service system that based on meritocracy system.

Key words: *reformacy, recruitment, meritocracy, and performance.*

PENDAHULUAN

Berbicara mengenai kinerja PNS di Indonesia memang sangat menarik untuk terus diperdebatkan. Banyak kalangan menyatakan bahwa kinerja pegawai di Indonesia yang bekerja di berbagai departemen, kementerian negara, lembaga negara, komisi negara, sampai dengan pemerintah daerah, tidak menunjukkan kinerja yang optimal (www.kabarindonesia.com). Beberapa hasil survei yang dilakukan oleh lembaga ilmiah menunjukkan bahwa para pegawai lebih banyak mengedepankan materi, uang, kekuasaan, dan jabatan saat bekerja, tanpa adanya upaya menunjukkan prestasi/*performance*/kinerja yang baik (Jipolis, Vol. II, No. 21 Tahun 2007). Hal ini sebenarnya telah berlangsung lama dan apabila dirunut dalam lintasan sejarah, sudah berlangsung sejak negara ini berdiri.

Pada masa Orde Lama, kekuatan birokrasi yang didalamnya terdapat unsur pegawai/PNS, telah terkotak-kotak dalam pertarungan politik dalam garis ideologi nasionalisme, agama, dan komunisme. Pada masa Orde Baru, wajah birokrasi sangat

kental dengan kekuatan politik Golongan Karya (Golkar) yang tergabung dalam elemen ABG (ABRI, Birokrasi, dan Golkar) dalam sistem korporatisme negara (Governance, No. II, Vol. 5 Tahun 2008). Pada masa reformasi, pilar birokrasi sangat rawan terhadap intervensi politik dari berbagai partai politik yang bertarung dalam Pemilu dan Pilkada. Independensi dan netralitas PNS sebagai unsur pelaksana penyelenggaraan pemerintahan menjadi sangat terganggu dan mengalami kondisi dilematis karena ditarik-tarik dalam pusaran politik praktis (Ari Djauhari, Disertasi Tahun 2007).

Akibatnya, kinerja pegawai dalam suatu birokrasi pemerintahan menjadi kurang diperhatikan dan terabaikan karena setiap pegawai lebih cenderung menjalin komunikasi informal dengan lingkaran politis kekuasaan dan secara terselubung membuka jaringan dengan komunitas partai politik dan kekuatan legislatif. Para pegawai beranggapan bahwa lebih baik memiliki koneksitas dengan kekuasaan yang sangat menguntungkan bagi jabatan, golongan, dan kariernya daripada berkonsentrasi bekerja

menunjukkan kinerja namun justru sulit untuk menatap karier masa depannya.

Kondisi yang demikian telah mendorong perilaku PNS untuk bekerja secara *instant*, malas-malasan, cenderung cari muka, dan mengutamakan pelayanan kepada atasan daripada melayani masyarakat. Para PNS kurang semangat dalam menciptakan inovasi, kreasi dan invensi (terobosan/penemuan) di lingkungan kerjanya masing-masing. Disiplin, integritas, loyalitas, kapabilitas dan kompetensi dalam bekerja kurang diindahkan sehingga berujung pada rendahnya produktifitas kerja dan capaian sasaran kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Survei menunjukkan bahwa tingkat etos kerja dan produktifitas kerja PNS jauh lebih rendah (kurang lebih dalam prosentase 50%) dibandingkan dengan etos kerja dan produktifitas kerja dari pegawai/karyawan yang bekerja di sektor perusahaan swasta (Lemlit UNPAD, 2006). Potret buram kinerja dan perilaku PNS ini diperparah lagi dengan semakin meningkatnya pelanggaran etika, pelanggaran disiplin dan pelanggaran hukum/pidana yang terjadi di tengah masyarakat. Sering terdengar di media cetak dan elektronik dimana ada oknum PNS yang tertangkap tengah “mangkir”/“mbolos” kerja, oknum PNS yang ketahuan tengah melakukan perselingkuhan sesama

rekan kerja, oknum PNS yang menggunakan Narkoba, dan oknum PNS yang melakukan penganiayaan terhadap masyarakat (Public Sphere, Vol 5, No. 6, 2008). Budaya feodalisme dan konservatisme yang masih menyelimuti sistem birokrasi juga telah mendorong perilaku menyalahgunakan kekuasaan/wewenang, seperti melakukan praktek korupsi berjamaah, kolusi kronis, dan nepotisme massif (Karyawijayakusuma, Vol. 9 No. IV Tahun 2005).

Apabila dirunut secara radikal (*radix* : akar, dilihat dari akar masalahnya), maka pangkal persoalan kinerja PNS yang

rendah dan perilaku PNS yang kurang mencerminkan sebagai pelayan masyarakat adalah berasal dari sistem rekrutmen yang tidak baik dan kurang tepat. Selama ini, proses penyelenggaraan rekrutmen dan seleksi pengadaan PNS sarat akan nuansa KKN, tertutup, kurang terbuka, kurang transparan, dan akuntabel. Proses pengadaan PNS di sebagian besar lingkungan pemerintah pusat dan pemerintah daerah dinilai oleh berbagai kalangan masih kental dengan hubungan kekerabatan, ikatan emosional, jaringan kewilayahan, nuansa kekeluargaan, dan aspek primordialisme.

Pelaksanaan rekrutmen PNS yang terjadi selama ini dipersepsikan masyarakat sangat tidak profesional. Hanya orang-orang yang memiliki hubungan dan koneksi dengan “orang dalam”/panitia saja yang akan lulus menjadi PNS dengan imbalan materi berupa uang tertentu sebagai kompensasi (www.rakytaceh.com). Sudah menjadi rahasia umum bahwa ingin masuk menjadi PNS harus memiliki uang puluhan juta sampai ratusan juta untuk menyuap orang dalam/panitia. Sepandai apapun seseorang, sebanyak apapun prestasi yang diraih seseorang, dan segudang keahlian/keterampilan yang dimiliki oleh seseorang, tanpa adanya jaringan, koneksi, dan materi, maka niscaya bahwa seseorang tersebut akan sangat sulit untuk lulus menjadi PNS.

Meskipun sekarang ini di sebagian besar pemerintah dan pemerintah daerah telah memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi, khususnya internet, dalam proses penerimaan PNS agar supaya transparan dan akuntabel, sebagai wujud nyata dari aplikasi *e-government*, namun dalam prakteknya, ada sinyal bahwa sistem tersebut masih bisa dimanipulasi sedemikian rupa sehingga sulit untuk diakses publik (www.slideshare.net). Hal ini menegaskan bahwa sebaik apapun sistem yang dibuat, apabila orang/subyek/aktor nya tidak profesional, maka sistem tersebut sulit

akan dapat berjalan dengan baik. Inilah yang kemudian memunculkan adagium “the man behind the gun”.

Proses rekrutmen PNS yang buruk seperti di atas telah menjadi kebiasaan dan budaya yang tentunya sulit untuk dihapuskan dalam waktu sekejap. Budaya rekrutmen PNS yang tidak transparan, tidak akuntabel dan tidak profesional tersebut akhirnya berakibat pada tidak didapatkannya SDM PNS yang berkualitas. Sistem rekrutmen yang demikian hanya akan menghasilkan PNS yang bermental korup, berkepribadian ganda, dan lemah dalam aspek keterampilan/keahlian (www.jambiprov.go.id). Mekanisme rekrutmen seperti itu sulit untuk menjangkau profil PNS yang tinggi kadar moralitas, intelektualitas, dan keterampilan/keahliannya. Karena input/masukan yang dihasilkan dari sistem rekrutmen PNS tersebut tidak bagus, maka sulit untuk di proses/diolah secara baik, dan akhirnya output/keluaran dan *outcome/manfaat* nya juga jauh dari apa yang diharapkan.

Berdasarkan uraian di atas, muncul beberapa pertanyaan penting terkait sistem rekrutmen PNS, antara lain: (1) Bagaimana cara mendapatkan pegawai yang handal dan profesional?; (2) Seperti apa sistem rekrutmen SDM PNS yang baik?; (3) Bagaimana sebaiknya strategi membangun sistem rekrutmen pegawai yang ideal?. Tulisan ini akan menjawab sejumlah pertanyaan tersebut dengan mengambil studi kasus pada sistem rekrutmen pegawai di Korea Selatan, sehingga apa yang telah berhasil dilakukan oleh Negeri Ginseng ini dapat diambil pelajaran dan hikmah bagi penataan rekrutmen PNS di Indonesia.

untuk melakukan diskusi, dialog, tukar informasi, dan *sharing knowledge* mengenai reformasi sistem rekrutmen PNS di Korea Selatan dan Indonesia.

3. Perlunya komitmen, keberanian, dan keteladanan kepemimpinan di Indonesia, khususnya kepemimpinan para kepala

daerah, baik gubernur, bupati, walikota agar mampu menerapkan punishment kepada setiap oknum PNS yang melakukan KKN dalam rekrutmen PNS sebagaimana yang dilakukan oleh para pemimpin daerah di Korea Selatan.

PENUTUP

Kesimpulan

1. Proses rekrutmen PNS di Indonesia masih berjalan secara kurang transparan, kurang akuntabel, dan kurang profesional. Hal ini ditandai dengan masih adanya indikasi KKN dalam penerimaan PNS di Pemerintah Pusat (Departemen, Kementrian, Lembaga Negara) dan Pemerintah Daerah (Propinsi dan Kabupaten/Kota). Rekrutmen pegawai yang tidak profesional tentunya akan menimbulkan sosok PNS yang kurang bermutu dan kurang berkualitas.
2. Dalam proses rekrutmen PNS, Indonesia sebenarnya perlu belajar dan melakukan studi banding ke Korea Selatan. Di Korea Selatan, baik di lingkungan Pemerintah Pusat, Propinsi dan Kota Metropolitan, penyelenggaraan rekrutmen PNS dilaksanakan secara transparan, akuntabel, profesional dan obyektif.
3. Sistem meritokrasi dalam manajemen kepegawaian di lingkungan Pemerintah Korea Selatan sangat dijunjung tinggi dimana siapa yang berprestasi, bermutu dan berkualitas, maka pasti/niscaya akan lulus menjadi PNS. Unsur koneksi, jaringan, dan uang/materi tidak akan berpengaruh apapun dalam rekrutmen PNS di Korea Selatan tanpa adanya unsur prestasi, mutu dan kualitas pegawai. Oleh karena itu, sangatlah layak apabila Indonesia belajar dari negeri ginseng ini soal sistem rekrutmen PNS.

Rekomendasi

1. Perlunya Pemerintah Indonesia, dalam hal ini, Badan Kepegawaian Negara, melakukan studi banding/kunjungan kerja ke Korea Selatan untuk mempelajari apa yang telah dilakukan oleh Pemerintah Korea Selatan dalam menyelenggarakan sistem rekrutmen PNS.
2. Perlunya Badan Kepegawaian Negara/BKN mengundang Civil Service Commission Korea Selatan ke Indonesia untuk melakukan diskusi, dialog, tukar informasi, dan sharing knowledge mengenai reformasi sistem rekrutmen PNS di Korea Selatan dan Indonesia.
3. Perlunya komitmen, keberanian, dan keteladanan kepemimpinan di Indonesia, khususnya kepemimpinan para kepala daerah, baik gubernur, bupati, walikota agar mampu menerapkan punishment kepada setiap oknum PNS yang melakukan KKN dalam rekrutmen PNS sebagaimana yang dilakukan oleh para pemimpin daerah di Korea Selatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad S. Ruky**, *Manajemen Penggajian dan Pengupahan untuk Karyawan Perusahaan*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2002.
- Agus Darminto Usodo**, *Sistem Merit : Teori, Aplikasi dan Kasus*, Bandung, Mandar Maju, 2006
- Agus Subagyo**, *Korporatisme Negara Dalam Sistem Kepegawaian Daerah*, dalam Jurnal Governance, No. II, Vol. 5 Tahun 2008
- Ari Djauhari**, *Studi Netralitas PNS di Kota Banjar Tahun 2007*, Disertasi Program Doktor Administrasi Negara FISIP UNPAD Bandung.
- Arief Yantinarto**, *Sistem Penilaian Kinerja : Manajemen Unjuk Kerja*, Bandung : Ganesha, 2005
- Arif Hariyanto**, "PNS Harus Mampu Bekerja Secara Optimal", dalam www.kabarindonesia.com/berita.php/optimal/pns.
- Asep Cahjana**, "Mafia Dalam Penerimaan Pegawai di Pemerintah Daerah", dalam [www.rakyataceh.com/index.php?...%20Kinerja%20Pemda %20Aceh%20Dinilai%20Belum %20Optimal](http://www.rakyataceh.com/index.php?...%20Kinerja%20Pemda%20Aceh%20Dinilai%20Belum%20Optimal).
- Asep Sumaryana**, "Sistem E-Government Masih Rawan Dimanipulasi Dalam Rekrutmen PNS", dalam www.slideshare.net/.../kajian-penataan-pola-karier-pada-pemerintah-daerah-di-kalimantan.
- Dede Mariana**, *Reformasi Kepegawaian Negara*, dalam Jurnal Jipolis, Vol. II, No. 21 Tahun 2007
- Government of the Republic of Korea**, "Opening Tomorrow with the People", Seoul: The Government of the Republic of Korea, 2002.
- Guntoro Wisnu Subroto**, "Mentalitas PNS Dalam Perspektif Manajemen SDM", dalam www.jambiprov.go.id/index.php?...PNS%20harus%20mampu%20menunjukkan%20kinerja%2.
- Hartanto Brotoharsojo**, *Merit System bagi Organisasi Publik*, Jakarta, Elex Komputindo, Jakarta, 2004.
- Hilton Jackson**, *Kompetensi Dalam Perspektif Pembinaan Karier Pegawai*, Jakarta, Sinar Harapan, 2005
- Lemlit UNPAD**, *Survei Etos Kerja PNS di Kota Bandung*, Laporan Hasil Penelitian, Bandung, Tahun 2006
- Masdar A Rafix**, *Perilaku PNS di Era Otonomi Daerah*, dalam Jurnal Public Sphere, Vol 5, No. 6, Tahun 2008

- Mathis Jackson**, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba Empat, 2005
- Mc Leod Ross H**, "Reformacy in South Korea", dalam *Ross Mc. Leod dan Ross Gamaut (ed.), East Asia In Crisis: From Being A Miracle to Needing One?*, London and New York : Roudlegde, 1999.
- Mon Chung-In**, "Managing Civil Srvce In South Korea", dalam *Pacific Focus*, Vol. VI, No. 2, (Fall), 2000.
- Moriss Walton**, *Kompetensi Dalam Lingkungan Kerja : Penilaian Kinerja Pegawai*, Yogyakarta, Tiara Wacana, 2007
- Park Tong Whan**, "Public Administration in South Korea : Chalanges and Opportunity", dalam *Asian Survey*, Vol. XXXVIII, Januari 2001
- Setyo Arinanto**, *Manajemen Berbasis Kinerja: Teori dan Praktek*, Bandung : Mandar Maju, 2004
- Sondang P. Siagian**, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008
- Song Byung Nak**, *The Rise of the Korean Civil Service*, New York: Oxford University Press, 2002.
- Stephan Haggard**, *Daniel Pinkston, dan Jungkun Seo*, "Reforming Korea Inc. : The Politics of Structural Adjustment Under Kim Dae Jung", dalam *Asian Perspective*, Vol. 23, No. 3, 2003, hlm. 223 – 224.
- Wasito Yasmin**, *Gejala Desentralisasi KKN Dalam Birokrasi Di Daerah*, dalam *Jurnal Karyawijayakusuma*, Vol. 9 No. IV Tahun 2005
- Woo Lee Jae**, "Civil Service Restructuring in Korea: Experience and Lessons", dalam *Korea Journal*, Vol. 39, Autumn, 1999.
- Yan Mulyana**, *Sistem Kompetensi: Definisi, Makna dan Praktek*, Bandung, Rosda, 2004
- Youn-Suk Kim & Hyeng Keun Koo**, "The Korean Crisis A Year After", dalam *Korea Observer*, Vol. XXX, No. 3, Autumn, 1999, hlm. 405 – 409.

PARTISIPASI PUBLIK DAN TRANSPARANSI DALAM REKRUTMEN PEGAWAI NEGERI SIPIL

**Oleh:
Endah Setyowati**

Abstract

Civil servant is an organizational resource that is very important in public organizations. Recruitment is effective, efficient and fair will produce a professional civil servant in the implementation of public participation is required in every implementation recruitment process. Aspects of transparency are not equally important in the recruitment process, therefore the information in the recruitment process should be carried out in detail not only the registration information, test requirements, but also the result of selection, including the value of civil servant who pass the selection, so that the information in the web of each agency is information the whole not cut to pieces

Key words: *participation, transparency, recruitment*

PENDAHULUAN

Pegawai sebagai sumber daya aparatur memiliki posisi yang sangat strategis dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Karena posisi penting inilah reformasi PNS dalam konteks reformasi birokrasi perlu terus-menerus dilakukan. Salah satu upaya penting dan strategis dilakukan adalah menumbuhkan partisipasi masyarakat dalam proses rekrutmen Pegawai Negeri Sipil. Pentingnya partisipasi publik dalam rekrutmen PNS merupakan upaya untuk mengurangi praktek KKN dan untuk mendapatkan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) yang berkualitas sesuai dengan yang dipersyaratkan dalam *job analisis dan job specification*. Dengan demikian rekrutmen CPNS merupakan salah satu harapan baru terbentuknya sebuah sistem birokrasi yang jauh lebih baik dari pada saat ini

Organisasi publik secara berkala menyelenggarakan rekrutmen karyawan agar pelayanan kepada publik tidak terhambat. Selanjutnya diselenggarakannya rekrutmen mengemban keinginan-keinginan tertentu agar organisasi tetap eksis seperti yang

disampaikan Siagian (1994) "untuk mendapatkan persediaan sebanyak mungkin calon-calon pelamar sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan lebih besar untuk melakukan pilihan terhadap calon pegawai yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi". Keberhasilan proses rekrutmen dapat mempengaruhi kelancaran dan keberhasilan fungsi-fungsi dan aktifitas manajemen SDM lain yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilakukan. Adapun fungsi-fungsi tersebut adalah meliputi fungsi penempatan, fungsi pengembangan, fungsi kontrol dan adaptasi. Sedangkan aktivitas-aktivitas yang mengikuti rekrutmen adalah seleksi, orientasi, dan promosi.

Disamping itu proses rekrutmen yang sesuai prosedur dan dilakukan secara transparan terbebas dari KKN akan mendapatkan CPNS yang berdedikasi. Awal yang baik ini pada gilirannya akan mendorong PNS untuk selalu meningkatkan kinerjanya. Statemen ini senada dengan apa yang disampaikan Tendler (1997) dalam bukunya *Good Government in The Topics* menekankan bahwa dedikasi sebagai faktor yang mempengaruhi adanya kinerja yang baik dan "*best practices*". Lebih lanjut dikatakan "pegawai pemerintah dalam program-program yang sukses memperlihatkan

dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaannya". Ada dua kemungkinan, bisa jadi dedikasi muncul sejak awal kemudian didukung lingkungan kerja yang menghargai dedikasi, hingga dedikasi yang ada semakin tinggi. Namun dedikasi juga bisa muncul karena memang situasi kerja yang diciptakan menuntut adanya komitmen dari mereka pekerja didalamnya.

Dalam prakteknya permasalahan seleksi CPNS seolah tak pernah usai padahal berbagai perbaikan dan upaya telah dilakukan dalam penyelenggaraan rekrutmen PNS. Namun pada kenyataannya pelaksanaan CPNS dari tahun ke tahun tetap saja tidak memuaskan berbagai pihak. Permasalahan umum yang terjadi dalam perekrutan CPNS diberbagai daerah seperti yang disampaikan *Andi Yuliani Paris (Anggota Komisi II DPR RI)* antara lain: munculnya peserta fiktif dan susulan, peserta tidak mengikuti ujian tapi dinyatakan lulus, pengumuman CPNS sebanyak dua kali, hasil ranking tidak diumumkan pada publik, pembatalan pengumuman yang terlanjur diumumkan dan diganti dengan pengumuman baru, formasi terisi dengan kualifikasi pendidikan yang tidak tepat, penempatan tenaga honorer yang tidak pernah mengabdikan tapi dinyatakan lulus, perubahan formasi tidak diumumkan, pengumuman ditandatangani Wakil Bupati yang seharusnya dilakukan oleh Bupati, peserta dengan ranking tertinggi tapi tidak lulus, penentuan kelulusan tenaga honorer tidak ditentukan oleh masa kerja, dan banyaknya SK siluman untuk tenaga honorer.

Demikian pula berdasarkan hasil penelitian Dr. Madeline Kusharwanti (2008) menyatakan bahwa proses penerimaan dan seleksi PNS di Indonesia dinilai masih sangat buruk dan menimbulkan kerawanan terjadinya Korupsi Kolusi dan Nepotisme (KKN). Proses pendaftaran yang rumit ditambah seleksi yang konvensional menunjukkan sejak dini CPNS telah di-

kondisikan dalam sebuah situasi kerja yang sangat birokratis, "superficial", serta tidak berbasis pada keahlian atau kompetensi secara menyeluruh.

Belum lagi permasalahan seperti pengumuman yang diperuntukan hanya untuk kalangan tertentu saja, atau seperti yang dijelaskan oleh LT Handoko (2008) tentang dua jenis kesalahan yang sering terjadi selama proses penerimaan CPNS, pertama adalah kesalahan administratif yang tidak disengaja yang diakibatkan oleh buruknya sistem dan rendahnya kualitas panitia. Kesalahan kedua adalah manipulasi yang memang dengan sengaja dilakukan oleh oknum-oknum internal di instansi-instansi pemerintah. Harus dicari solusi untuk membersihkan seleksi CPNS dari suap. Misalnya, instansi tidak perlu terlibat dalam seleksi. Serahkan ke lembaga independen yang berkompeten untuk menyeleksi CPNS. Beberapa hal dapat kita lakukan untuk mempersempit ruang gerak KKN dalam pelaksanaan seleksi CPNS antara lain: pendaftaran dengan menggunakan sistem *online*, setelah formulir pendaftaran diisi calon, ada pihak independen yang bertugas sebagai penampung formulir yang sudah diisi, tempat seleksi dilakukan terbuka dengan personel atau panitia dari unsur masyarakat dan perguruan tinggi yang tidak diragukan kredibilitasnya, pihak yang membuat soal harus lembaga independen (misalnya Perguruan Tinggi) termasuk mengoreksi hasil seleksi dengan sistem komparasi seperti halnya dalam proses penerimaan mahasiswa baru di PTN. Pengumuman peserta seleksi yang lolos idealnya juga berasal dari kalangan perguruan tinggi yang pelaksanaannya dilakukan secara transparan baik di media massa maupun di web masing-masing instansi.

Dengan berbagai rangkaian, tahap dan seleksi yang melibatkan pihak independen tersebut diharapkan dapat mengurangi

kecurangan dalam proses rekrutmen PNS atau dengan kata lain dengan transparansi seleksi, melibatkan pihak luar instansi pemerintah yang tidak berkepentingan dengan CPNS, maka peluang KKN minimal bisa dipersempit.

Menyimak kondisi diatas jelas sekali pangkal persoalan dalam pengadaan PNS sehingga perlu diawasi secara ketat oleh masyarakat. Dengan demikian, keberadaan kontrol dari masyarakat dalam rekrutmen PNS berupa dibukanya ruang partisipasi publik dalam peraturan perundang-undangan kepegawaian dirasakan urgensinya. Masalahnya sekarang adalah bagaimana bentuk partisipasi publik dalam proses penerimaan CPNS dan langkah apa yang perlu diupayakan agar partisipasi publik tidak sekedar menjadi slogan tetapi bisa diwujudkan sebagai upaya mengurangi praktek KKN dalam rekrutmen, oleh karenanya negara akan mendapatkan PNS berkualitas melalui suatu proses transparan yang dimulai dari adanya pengumuman dibukanya lowongan, tahap pengajuan aplikasi, tes seleksi sampai dengan pengumuman hasil seleksi.

KESIMPULAN

Selama 32 tahun rezim dan Orde Barunya memanipulasi hukum pada akhirnya melenyapkan kepercayaan pada pemerintah. Era sekarang masih pada kondisi dimana kejujuran pemerintah itu sedang diuji. Reformasi birokrasi idealnya dimulai sejak proses rekrutmen CPNS. Modus kecurangan dalam proses rekrutmen antara lain perjokian dan pembocoran materi soal ujian. Panitia rekrutmen perlu menyediakan kotak pengaduan yang memadai. Kotak ini sebaiknya mudah diakses pelapor, baik dari panitia maupun publik, dan harus ada tindak lanjut secara cepat dan tuntas. Dengan hadirnya kotak pengaduan kecurangan, maka publik bisa secara proaktif mengawasi jalannya

seleksi dan melaporkan kepada pihak-pihak terkait jika ditemukan adanya kecurangan.

Partisipasi publik dalam rekrutmen PNS nyaris tidak ditemukan, baik dalam peraturan perundang-undangan maupun secara konvensional. Namun harapan kearah pelibatan partisipasi publik sudah menjadi kebutuhan dalam proses rekrutmen PNS yang faktanya tidak pernah sepi dari praktek-praktek tercela, seperti KKN, patronase, jual-beli formasi, dan pungutan liar bagi pelamar. Keresahan atas pengalaman pengadaan PNS selama ini sudah saatnya direspon dengan membuka peluang partisipasi publik dalam mengawasinya baik dalam struktur kelembagaan maupun diluar struktur kelembagaan agar proses rekrutmen benar-benar menghasilkan PNS yang berkualitas sesuai dengan formasi yang diharapkan.

Mengingat proses rekrutmen melewati banyak tahapan bisa jadi praktek KKN selalu mewarnainya. Diantara tahapan dalam proses rekrutmen, ada tahapan yang menjadi titik kritis dan kerawanan manipulasi yaitu saat penilaian hasil ujian dan penentuan kelulusan. Panitia seleksi jelas memiliki otoritas tinggi, maka mereka harus sadar jangan sampai tergoda untuk melakukan KKN dan tidak terlibat dalam jual-beli hasil ujian. Kasus KKN terkait penerimaan PNS, dimana calon PNS yang mampu membayar mahal tentu saja akan lulus tes meskipun nilai ujiannya sangat jelek sehingga tidak layak lolos dalam seleksi PNS. Mengurangi fenomena seperti ini partisipasi publik sangat diperlukan agar tiap tahapan proses rekrutmen dapat berjalan dengan profesional tanpa nuansa KKN.

Salah satu solusi yang ditawarkan adanya menyerahkan proses rekrutmen kepada pihak independen seperti unsur masyarakat dan juga perguruan tinggi. Kalau dalam pemilu legislatif ada pemantau independen yang bertugas mengawal jalannya pemilu, mengapa dalam proses

rekrutmen tidak bisa diwujudkan. Kedua kegiatan tersebut *outputnya* sama yaitu memilih orang-orang yang akan membawa amanah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Peluang kontrol publik lainnya adalah pembentukan kelembagaan yang bisa mengakomodir partisipasi publik dalam pengadaan PNS dalam kelembagaan Komisi Kepegawaian Negara (KoKN). Sesuai amanat UU Kepegawaian Negara. Lembaga ini akan mengomodir aspirasi publik yang berhubungan dengan berbagai masalah kepegawaian, meskipun ini masih berupa wacana tetapi satu langkah kedepan dalam upaya partisipasi publik.

Oleh karena itu semestinya melibatkan masyarakat dalam proses rekrutmen harus segera diwujudkan. Mengingat partisipasi publik sangat diperlukan agar tiap tahapan dalam proses rekrutmen dapat berjalan dengan profesional tanpa nuansa KKN.

Transparansi dalam penerimaan PNS merupakan salah satu tugas yang harus dilaksanakan dalam rangka memulihkan kepercayaan masyarakat. Jangan sampai mereka terus diliputi oleh kekecewaan. Transparansi dalam pola rekrutmen PNS bermanfaat untuk memberikan informasi akurat, cepat, dan lengkap kepada masyarakat. Oleh karena itu informasi disampaikan sebagai perwujudan transparansi pemerintah dalam proses rekrutmen PNS seharusnya tidak setengah hati.

Setiap tahap dalam proses rekrutmen haruslah diinformasikan secara detail dan cepat dengan didukung oleh perkembangan teknologi. Kejujuran dan obyektifitas dalam merekrut PNS, adalah harapan masyarakat. Sudah bukan zamannya lagi merekrut PNS dengan pola KKN atau atas dasar mengandalkan jaringan. Maka, transparansi adalah sesuatu yang wajib kita lakukan. Informasi yang diberikan kepada masyarakat tidak hanya informasi pendaftaran tetapi sampai pada pengumuman

an penerimaan termasuk nilai yang diperoleh CPNS bagi yang lolos seleksi.

Tes CPNS harus memiliki tujuan sebagai proses penjangkaran para calon penyelenggara negara yang memiliki integritas dan kualitas yang unggul, melalui proses rekrutmen transparan dan akuntabel. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, masyarakat harus dilibatkan sebagai pengawas eksternal mulai dari proses pengumuman lowongan, hingga pada tahap akhir tes.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Syafaruddin. 2001.** *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta:BPFE .
- Ban, Carolyn. 2002.** " *Technology and Human Resources*". Edited by: Ban, Carolyn & Riccucci, Norma M. 2002. *Public Personnel Management: Current Concerns, Future Challenges*.
- Benardin, John H. & Joyce E.A. Russel. 1993.** *Human Resource Management*. USA: McGraw Hill Companies
- Daley, Dennis M. 2002.** *Strategic Human Resource Management: People and Performance management in Public Sector*. New Jersey: Pearson education Inc
- Dwiyanto, Agus et al., 2006.** *Pelaksanaan Good Governance dalam Pelayanan Publik*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Gomes, Faustino Cardoso. 1995.** *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta; Andi Offset
- Hetifah Sj, Sumarto. 2009.** *Inovasi, partisipasi, Dan Good Governance*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Kempton, John. 2004.** *Human Resource Management and Development: Current Issues and Themes*. London: Macmillan Press Ltd.

- King, Simrel, Chery & Stivers (eds). 1998.** *Government Is Us: Public Administration in An Anti-Government Era.* California: Sage Publications
- Klingner, Donald E. & John Nalbandian. 1985.** *Public Personnel Managemnet: Contexts and Strategies.* New Jersey: Prentice Hall, Inc
- Muluk, M.R.K. 2007.** *Desentralisasi & Pemerintahan Daerah.* Malang: Bayumedia
- Robberts, Gary E. 2003.** "Issue, Challengers, and Changes in Recruitment and Selection". *Public Personnel Adminis-tration: Problrms and Prospects.* Edited by Hays, W Steven & Kearney, c Richard. Four Edition. New Jersey: Pearson Education, Inc
- Siagian, P.Sondang. 1997.** *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Bumi Aksara
- Starling, Grover. 2006.** *Managing the Public Sector* (Boston: Wadsworth Publishing.
- Suharyanto, Hadrianus & Hadna, Heruanto. 2005.** *Manajemen Sumber daya Manusia.* Yogyakarta: Media Wacana.
- Sulistyani, Ambar, Teguh & Rosidah. 2003.** *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam konteks Organisasi Publik.* Yogyakarta: Graha ilmu.
- Tendler, Judith. 1997.** *Good Government in the Tropics.* London: John Hopkins University Press.
- Thoha, Miftah. 2007.** *Manajemen Kepegawaian Sipil Di Indonesia.* Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- www. Jakartapress_com - News** Seleksi CPNS dan Pelayanan Publik

STRATEGI REKRUTMEN PEGAWAI UNTUK MEMBANGUN ORGANISASI YANG EFEKTIF

Oleh
Achmad Purwono

Abstract

In this uncertainty situation, the activity of organization became more unstable. Recruitment strategy has a strategic role to prepare future and visionary organization to be an effective work place. To prepare the effective organization a strategic recruitment created a strategic role as a beginning of future effective organization that can survive to deal with the dynamic of environment. According to create resilience of the organization strategic recruitment should be maintained with extra attention and using some alternative or option to make this as a basic activity to achieve future organization.

Key words: *recruitment, strategy, effective organization.*

PENDAHULUAN

Organisasi yang efektif tentu merupakan organisasi yang memikirkan kelanjutannya dimasa depan, dimana sasaran organisasi merupakan terjemahan dari misi visi yang ada dan mendapat komitmen penuh dari seluruh internal *stakeholders* untuk dicapai.

Dari sisi organisasi yang harus dijabarkan diantaranya kejelasan visi dan misi, strategi yang akan dipakai untuk mencapai sasaran, disain struktur organisasi yang menjabarkan pembagian tugas untuk mencapai sasaran, disain sistem yang akan dipakai untuk menjalankan organisasi, sarana dan prasarana yang menjadi fasilitas bagi pencapaian sasaran, serta unsur sumber daya manusia atau pegawai yang didalamnya terdapat keterampilan atau kompetensi, penyebaran atau *staffing* di dalam struktur organisasi, dan gaya manajerial atau *leadership* yang dipakai untuk mencapai sasaran di dalam suatu tata nilai organisasi pada lingkup kegiatan yang spesifik.

Masa depan organisasi sangat banyak ditentukan oleh aspek manusianya yang benar-benar mampu menyesuaikan diri

dengan dinamika lingkungan serta dapat melaksanakan tugas-tugas yang dituntut oleh setiap judul jabatan dalam struktur organisasi tersebut.

Visi organisasi merupakan bagian yang sangat penting untuk menjadi driver bahwa organisasi tersebut mampu melaksanakan fungsinya untuk mencapai visi misi dan dapat dilaksanakan dengan baik.

Pada prinsipnya organisasi mempunyai siklus untuk bisa mencapai visinya, yaitu situasi *embryonic*, tumbuh berkembang, dewasa dan *maturity*. Untuk itu peranan pegawai atau sumber daya manusia harus dikaitkan dengan siklus hidup organisasi tersebut, agar pada saatnya karyawan atau sumber daya manusia dapat menjalankan fungsinya secara efektif sesuai dengan karakteristik organisasi. pelaksana diluar kementerian atau lembaga-lembaga non kementerian yang diminta untuk bertanggung jawab atas fungsi tertentu yang dibutuhkan oleh pemerintah dalam rangka mencapai sasaran pembangunan NKRI 5 tahun ke depan.

Contoh ini merupakan suatu bentuk adanya siklus organisasi yang selalu dimulai dari *embryonic* dan akan tumbuh berkembang sesuai harapan, apalagi organi-

sasi tersebut dipayungi dengan aspek hukum seperti peraturan pemerintah, bahkan ada yang memiliki payung hukum berupa Undang-Undang.

Pada umumnya agar setiap organisasi dapat diisi dengan pegawai yang memadai, dari awal perekrutan sampai mencapai masa purna bhakti pegawai, maka sebaiknya organisasi memiliki *blue print* dan memiliki rencana pengembangan SDM ke depan dan memiliki kejelasan alur karir (*carrier track*) yang dapat dilalui oleh pegawai untuk mencapai karir yang maksimal pada organisasi tersebut.

Seringkali kondisi ini belum sempurna benar, karena hampir boleh dikatakan tidak semua organisasi memiliki rencana cetak biru perencanaan pegawai yang lengkap sebagai pedoman untuk merekrut pegawai, menyiapkannya untuk mengisi jenjang karir hingga melahirkan pemimpin karena dapat mengelola talenta yang dimiliki sehingga perekrutan sebenarnya menciptakan pemimpin organisasi dimasa depan.

Dikaitkan dengan siklus organisasi, maka arus pegawai haruslah mengikuti pola jenjang karir yang berpola struktural maupun fungsional. Hal ini dilakukan karena organisasi memerlukan pegawai yang memadai, sehingga efektivitas organisasi dapat dicapai karena adanya kesesuaian antara potensi pegawai yang dikembangkan dapat memenuhi tuntutan jabatan struktural maupun jabatan fungsional.

Pada prakteknya tidak semua calon pegawai yang direkrut siap untuk diantarkan ke jenjang karir tertinggi karena pada prakteknya ditengah jalan potensi yang ada tidak sesuai dengan tuntutan pengembangan. Untuk itu diperlukan *feedback* untuk proses rekrutmen dan pengembangan yang berkelanjutan agar sesuai dengan tuntutan dari jabatan yang ada dan dapat menjadi tempat tumbuhnya karir karyawan dimasa depan.

Permasalahan yang sering dihadapi adalah adanya ketidak konsistenan antara

tuntutan jabatan dengan rekrutmen dan seleksi, sehingga pada saat pengembangan kandidat yang diperoleh tidak dapat maksimal dikembangkan dan memiliki dampak kesenjangan terhadap tuntutan jabatan pada organisasi. Dengan demikian efektivitas organisasi tidak dapat dicapai dengan pegawai yang telah direkrut tersebut ditambah dengan terlambatnya penyesuaian sistem organisasi dengan tuntutan dinamika lingkungan dan stakeholders yang menuntut kinerja organisasi.

Pada kesempatan ini akan disampaikan alternative atau gagasan solusi strategik bahwa rekrutmen yang baik seharusnya dapat berbasis pada visi organisasi serta dapat dijadikan modal awal yang merupakan *human capital* yang dapat secara fleksibel dioptimalkan sejak rekrutmen hingga pengembangannya. Hal ini dilakukan untuk dapat mengisi tuntutan organisasi sesuai dengan perubahan yang berjalan dalam rangka merespon dinamika lingkungan dan mencapai sasaran dimasa depan.

PENUTUP

Dari uraian di atas, ternyata rekrutmen merupakan suatu aktivitas awal dari sebuah siklus panjang dari pengembangan sumber daya manusia yang mengikuti urutan seperti pengembangan, pengalokasian pegawai, penetapan imbal jasa, penilaian prestasi sampai dengan penyiapan untuk memasuki purna bhakti yang siap menghadapi kondisi bekerja di usia senja atau menghadapi purna bhakti dini.

Untuk itu manajemen yang bertanggung jawab melakukan rekrutmen harus dapat menyiapkan bahwa kandidat yang direkrut harus juga siap menghadapi persaingan untuk menempati jabatan dalam jenjang karir dan siap mengikuti program pengembangan pegawai yang berdasarkan atas kebutuhan serta potensi yang dimiliki

setiap kandidat yang terpilih sebagai karyawan baru.

Perlu juga organisasi melakukan antisipasi terhadap proses pengembangan pegawai dalam hal ini misalnya para pegawai memiliki masalah potensial yang bisa mengganggu kelancaran pengisian posisi atau jabatan dikarenakan ditengah jalan mengalami kondisi yang tidak memungkinkan.

Karena sasaran akhir adalah efektivitas organisasi yang harus dimulai dari tahap strategi rekrutmen, maka sebaiknya jangan sampai terjadi kesalahan menerima pegawai, sehingga pada saat pertumbuhan organisasi para pegawai yang direkrut tidak bisa memenuhi tuntutan jabatan walaupun sudah diupayakan mengikuti pelatihan berjenjang atau profesi yang akan memperkaya kompetensi pegawai yang bersangkutan.

Sebagai akhirul kata, maka suatu organisasi yang baik dan memikirkan efektivitas organisasi hari ini dan masa depan, harus memiliki kejelasan *blueprint* pengembangan sumber daya manusianya dan dilengkapi dengan tahapan-tahapan sebagai salah satu bentuk proyeksi kebutuhan pegawai yang nantinya tergambar pada tuntutan pegawai dalam organisasi dimasa depan

DAFTAR PUSTAKA

Jeffrey A. Mello, Towson University, *Strategic Human Resource Management*, Thomson, South-Western, 2006.

Henry Mintzberg, *Mintzberg on Management, Inside Our Strange*

World of Organizations, The Free Press A Division of Macmillan, Inc. New York, 1989.

Tony Davis, *Talent Assessment, Mengukur Menilai dan Menyeleksi Orang-orang Terbaik dalam Perusahaan*, Gower Publishing Limited, 2009 (Terjemahan Penerbit PPM), Cetakan I, 2009.

Ian Taylor, *Measuring Competency for Recruitment and Development, Panduan Assessment Center dan Metode Seleksi*, Cetakan I 2008, Penerbit PPM.

Sahala P. Sinurat, *Langkah Tepat Melakukan Rekrutmen dan Seleksi*, Penerbit Erlangga, 2008.

Emron Edison, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Penerbit Alfabeta Bandung, 2009.

R. Palan Ph.D., *Competency Management, Teknik Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi*, Penerbit PPM, 2007.

Alain Mitrani, *Murray Dalziel and David Fitt, HayGroup, Competency Based Human Resource Management, Value-Driven Strategies for Recruitment Development and Reward*, Kogan Page Limited, London, 1992.

Supriadi Legino, *Menjawab Tantangan Reformasi Birokrasi, Kepemimpinan Transformasional dan Oragnsiasi Lateral*, Indonesia Press, Jakarta, 2009.

PEGAWAI NEGERI DAN REVITALISASI NILAI-NILAI ETIKA DALAM PELAYANAN PUBLIK

Oleh :
Avela Dewi

Abstract

That the fundamental reason why public services must be given is there a public interest that must be accomplished by the government because the government has its "responsibility". In giving this service, the government is supposed to be professional in doing this and be able to take a decision precisely. However, in reality, the government doesn't have guidance or moral and ethical code of conduct. Related to this condition, it is necessary to make revitalizations for the ethical value of public services by all those civil servants in doing all such tasks as the public services.

Key words: *public services, ethical public services, ethical code of services.*

PENDAHULUAN

Dalam Undang-Undang Kepegawaian Republik Indonesia Undang-undang Nomor 8 tahun 1974 jo Undang-undang Nomor 43 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian menjelaskan bahwa pegawai negeri harus memiliki monoyalitas atau loyalitas tunggal yaitu sebagai abdi negara dan abdi rakyat. Artinya bahwa pegawai negeri sebagai aparatur negara memiliki kewajiban untuk mengabdikan kepada negara dan rakyat. Mereka harus mampu menunjukkan kualitas pelayanan yang berpihak kepada kepentingan rakyat dalam bentuk pemberian pelayanan (*public service*) yang baik dan tidak diskriminatif. Dalam kaitan itu, pegawai negeri harus mampu menempatkan diri secara netral dalam proses pemberian pelayanan kepada rakyat tanpa harus berpihak pada salah satu kelompok masyarakat.

Memang, persoalan netralitas birokrasi tetap menjadi perdebatan terutama di kalangan para pakar atau ahli. Karl Marx merupakan orang pertama yang mempersoalkan netralitas dengan menganalisis dan mengkritik filsafat "Hegel" tentang negara. Analisis "Hegelin" menjelaskan

bahwa birokrasi sebagai suatu medium atau perantara antara negara dan masyarakat. Masyarakat mewakili berbagai kepentingan khusus sedangkan negara mewakili kepentingan umum. Disinilah letak birokrasi pemerintah yang akan berfungsi sebagai perantara aspirasi atau kepentingan masyarakat terhadap negara yang kemudian diwujudkan dalam pelayanan publik. Namun menurut Marx negara tidak mewakili rakyat atau kepentingan umum tetapi mewakili kepentingan kelompok masyarakat yang dominan. Karena itu menurut Marx birokrasi adalah manifestasi dari kelompok sosial yang merupakan instrumen dari kelas tertentu untuk melaksanakan dominasinya terhadap kelas lain dalam semua segi kehidupan. Disinilah letak perbedaan analisis antara Marx dan Hegel. Disatu sisi birokrasi harus netral, disisi lain birokrasi tidak akan pernah netral karena dipengaruhi oleh kepentingan kelompok lain yang ingin menjadi dominan. Dalam perspektif tersebut, birokrasi pemerintah di Indonesia secara konseptual menganut paham Hegelian, tetapi dalam prakteknya terutama dalam proses pemberian pelayanan publik kepada masyarakat justru aparat birokrasi pemerintah berlaku tidak netral,

sebagaimana dikatakan oleh Karl Marx tadi. Ketidaknetralan aparat pemerintah dalam pelayanan publik disebabkan oleh:

- (1) arogansi aparat pemerintah yang merasa diri sebagai penguasa sehingga selalu menempatkan rakyat sebagai kelompok yang ter subordinasi sehingga rakyat tidak memiliki hak untuk mendapatkan pelayanan yang baik,
- (2) perilaku korup aparat birokrasi telah menyebabkan terjadinya diskriminasi dalam proses pemberian pelayanan kepada masyarakat. Kelompok masyarakat yang memiliki kekuasaan dan duit akan selalu diutamakan dalam pemberian pelayanan sehingga masyarakat yang tidak memiliki kekuatan apapun semakin terpinggirkan dari pelayanan yang baik oleh pemerintah.

Pelayanan publik erat kaitannya dengan fungsi pemerintahan dalam pemberdayaan atau pendidikan sosial kepada masyarakat yang menyangkut urusan ideologi, politik, sosial, budaya, agama dan pertahanan keamanan. Pelayanan publik menjadi tanggung jawab semua unsur yang terpadu dengan pola kemitraan antara pemerintah, swasta, dan LSM. Tetapi pada negara yang sedang berkembang pelayanan publik sangat dominan dilakukan oleh aparat pemerintah yang untuk tulisan ini dimaksudkan untuk pegawai negeri. Pelayanan publik dari segi pendidikan sosial mempunyai kontekstual antara tanggung jawab yang tercermin pada kemampuan individual, kelembagaan maupun sosial budayanya. Lebih jauh menunjukkan adanya relevansi antara fenomena pelayanan publik, aparat birokrasi pemerintah, sosial budaya dan fungsi pemerintahan. Plato, seorang filsuf dari Yunani pernah berkata bahwa "pelayanan umum merupakan proses politik dan pemerintahan yang mengandung unsur transformasi nilai budaya guna menumbuhkan kesadaran bermasyarakat,

bernegara dan berpemerintahan yang dilandasi kearifan, kebajikan dan kebijakan dari setiap manusia."

Ki Hajar Dewantara mengatakan bahwa "kebijakan, kebajikan dan kearifan manusia tidak lain diperoleh melalui proses pendidikan karena proses pendidikan adalah proses transformasi budaya sesuai dengan nilai-nilai budaya bangsa." Hal ini menunjukkan bahwa dua kata kunci dalam pelayanan umum yaitu yang melayani (pelayan) dan yang dilayani (penerima pelayanan). Kebijakan publik (*public policy*) dari pemerintah atau kebijakan negara yang berkaitan dengan kewajibannya untuk melindungi kepentingan publik atau kepentingan bersama warga negara harus memberikan pelayanan yang baik kepada seluruh masyarakat tanpa ada diskriminasi.

Demikian pentingnya peran aparatur negara dalam penyelenggaraan pembangunan dan pemerintahan tentunya tidak terlepas dari tugas pemerintah yang diibaratkan sebagai sebuah perahu, apakah peran pemerintah sebagai pengemudi yang mengarahkan perahu atau pendayung yang mengayuh untuk membuat perahu bergerak (Osborne & Gaebler, 1996). Dengan demikian sebagai penyelenggara aktivitas pemerintahan, pegawai negeri sebagai bagian utama birokrasi pemerintahan diharapkan untuk berperan dalam banyak hal. Peranan *pertama* adalah sebagai penyedia pelayanan kepada masyarakat. Dalam peran ini birokrasi dihadapkan pada keharusan untuk dapat mendorong terwujudnya kehidupan masyarakat yang lebih layak dan lebih bermartabat. Peranan *kedua*, berkaitan dengan masalah pengaturan. Melalui peran ini birokrasi banyak terlibat dengan pengarahan atau pembatasan perilaku masyarakat. Peran lainnya, adalah berkaitan dengan pemberdayaan masyarakat. Peran ini sesungguhnya merupakan peran strategis birokrasi untuk memampukan masyarakat sebagai warga negara, dan peran ini

biasanya dikaitkan pula dengan peran yang dihubungkan dengan fungsi pembangunan pada umumnya. Selain peran-peran tersebut, birokrasi juga sangat berperan sebagai 'pendidik' masyarakat, melalui kegiatan-kegiatan pelayanan, pengaturan dan pemberdayaan.

Paling tidak ada beberapa tugas umum pemerintah berkaitan dengan pelayanan publik yang meliputi:

- a) Pelayanan untuk masyarakat
- b) Memberikan kemudahan kepada masyarakat
- c) Memberikan ijin kepada masyarakat
- d) Membina dan membimbing masyarakat
- e) Pengawasan dan pengaturan masyarakat
- f) Pengayoman dan perlindungan masyarakat

Banyak jenis peranan yang disertai pula dengan ruang lingkup yang luas, pada sisi lain, merupakan peluang untuk mengembangkan kualitas bagi setiap aparatur pemerintah. Setiap pegawai negeri dituntut untuk secara terus menerus menemukan cara-cara baru pelaksanaan tugas agar mampu dan semakin mudah melaksanakan tugas. Dalam kaitannya dengan pengembangan kualitas pegawai negeri, tuntutan seluruh masyarakat atas kualitas moral birokrasi pemerintah merupakan adalah hal yang sangat penting terutama yang berhubungan erat dengan pertanggungjawaban pegawai negeri dalam melaksanakan layanan publik.

Begitu kompleksnya pelayanan publik yang harus diselenggarakan oleh pemerintah mengakibatkan masyarakat terpaksa menerima adanya intervensi birokrasi melalui pelayanan publik tersebut. Namun kenyataannya, birokrat cenderung kurang perhatian (*concern*) dan sewenang-wenang terhadap kepentingan dan kebutuhan warga negara. Untuk memperoleh pelayanan yang sederhana saja, pengguna jasa sering dihadapkan pada kesulitan-

kesulitan yang terkadang mengada-ada, seperti adanya antrian panjang pada loket pembayaran listrik, pajak, atau angsuran rumah. Bahkan hal yang sama juga terjadi di pusat pelayanan umum seperti kantor SAMSAT, bank, rumah sakit dan kantor pemerintah daerah lainnya.

Fakta tersebut menunjukkan bahwa pegawai negeri belum benar-benar siap menjadi 'abdi masyarakat' yang berfungsi sebagai pelayan masyarakat. Para pegawai tidak merasa terpanggil untuk meningkatkan efisiensi dan memperbaiki prosedur kerja, bahkan seringkali justru menolak adanya perubahan. Akibatnya tumbuh persepsi masyarakat bahwa berhubungan dengan birokrasi berarti berhadapan dengan birokrasi berarti berhadapan dengan berbagai prosedur yang berbelit-belit, memakan waktu dan menyebalkan.

Kekecewaan masyarakat akan kinerja, profesionalisme dan kualitas pelayanan yang diberikan oleh pegawai negeri pada akhirnya memunculkan berbagai tuntutan, antara lain:

- a) agar pemerintah mampu menumbuhkan adanya good governance yaitu suatu sistem penyelenggaraan pemerintahan yang bersih, bertanggung jawab dan profesional
- b) agar semua pegawai negeri memiliki sense of crisis, sehingga mau bekerja lebih keras dan lebih produktif dengan sumber daya yang langka demi memenuhi kebutuhan masyarakat
- c) agar pegawai negeri bekerja lebih profesional dengan mengedepankan terpenuhinya public accountability dan responsibility; dan
- d) agar pemerintah benar-benar memenuhi dan melindungi kepentingan serta memperhatikan aspirasi masyarakat. (Islamy, 1998).

Disamping berbagai tuntutan tersebut diatas, masyarakat juga mulai memper-tanyakan nilai atau standar etika tentang digunakan aparat birokrasi dalam

memberikan pelayanan. Oleh karena itu, masalah etika dalam pelayanan publik memerlukan perhatian yang serius, bahkan perlu dilakukan revitalisasi nilai-nilai etika yang dianut para birokrasi tersebut.

Berbicara mengenai etika dalam pelayanan publik berarti membahas mengenai hal abstrak yang berkenaan dengan persoalan baik dan buruk, serta bagaimana gagasan-gagasan dalam pelayanan publik seperti keterkaitan, efisiensi, efektivitas, kemanfaatan, produktivitas menjadi bahan kajian etika secara praktis, dan bagaimana gagasan dasar etika untuk mewujudkan yang baik dan menghindari yang buruk dapat menjelaskan hakikat pelayanan publik.

Oleh karena itu, masalah etika dalam pelayanan publik menjadi persoalan yang penting karena perilaku yang ditunjukkan seorang pegawai negeri dalam memberikan pelayanan memiliki dampak yang cukup luas bagi masyarakat. Sebagai 'abdi masyarakat', adalah wajar bila masyarakat menuntut mereka bekerja untuk kepentingan masyarakat sesuai dengan standar etika yang selaras dengan kedudukannya.

PENUTUP

Pegawai negeri sebagai pelayan masyarakat pada hakekatnya harus memahami etika, sekaligus moral dalam pelayanan publik sehingga tugas yang diembannya tetap berada dalam batas-batas kebaikan dan kebenaran. Dengan demikian, masyarakat sebagai pelanggan yang dilayani mengakui eksistensi birokrasi dan meningkatkan kepercayaan terhadap birokrasi. Dari sinilah terbinanya hubungan yang timbal balik yang serasi, selaras dan seimbang antara pelayanan publik dengan masyarakat atau pelanggan.

Hal tersebut di atas senada dengan tuntutan reformasi yang menghendaki

kesamaan visi, persepsi, dan misi dari birokrasi sebagai pelayan masyarakat dengan masyarakat. Kesamaan visi, persepsi, dan misi tersebut harus sejalan dengan tuntutan hati nurani masyarakat yang menghendaki terwujudnya pelayanan publik secara sungguh-sungguh dan bertanggung jawab yang dilaksanakan secara netral dan adil (nilai politis), efisiensi dan efektif (nilai administratif) dan bebas dari kolusi, korupsi, dan nepotisme (sikap komitmen untuk memberantas korupsi dan mentaati norma atau aturan yang berlaku).

Etika pejabat publik untuk berbuat baik dalam pelayanan publik dan mematuhi semua norma yang berlaku akan menunjukkan jati diri "birokrasi dan pelayanan publik yang sejati". Dengan demikian kepercayaan masyarakat akan semakin tinggi dan birokrasi tidak akan mengalami krisis kepercayaan dan kewibawaan.

Etika dalam konteks birokrasi digambarkan sebagai suatu panduan norma bagi segenap pegawai negeri dalam menjalankan tugas pelayanan kepada masyarakat. Etika pelayanan publik harus menempatkan kepentingan publik di atas kepentingan pribadi, kelompok dan organisasinya. Etika harus diarahkan pada pilihan-pilihan kebijakan yang benar-benar mengutamakan kepentingan masyarakat luas. Oleh karena etika mempersoalkan "baik buruk" bukan "benar salah" tentang sikap, tindakan dan perilaku manusia dalam berhubungan dengan sesamanya baik dalam masyarakat maupun organisasi publik, maka etika mempunyai baik dalam masyarakat maupun organisasi publik. Maka etika mempunyai peran penting dalam praktek administrasi negara.

DAFTAR PUSTAKA

- Bertens, K (2001)**, *Etika. Seri Filsafat Atmajaya*, PT. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.
- Common, Richard at. al. (1993)**, *Managing Public Service, Competition and Decentralization*, Butterworth – Heinemann Ltd, Linacre House Jordan Hill Oxford OX2 8DP
- Islamy, Irfan (1998)**, *Agenda Kebijakan Reformasi Administrasi Negara, Naskah Pidato Guru Besar Ilmu Kebijakan Publik*, FIA Universitas Brawijaya Malang.
- Kumorotomo, Wahyudi (1999)**, *Etika Administrasi Negara*, PT. Raja Grafindo Persada : Jakarta.
- Keban, Yeremias T, (2004)**, *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori dan Isu*, Gava Media : Yogyakarta.
- La Ode, Ida (2001)**, *Pelayanan Publik Apa Kata Warga*, PSPK : Balikpapan.
- Mahfud, MD (2000)**, *Otonomi Daerah sebagai Keharusan Agenda Reformasi Menuju Tataan Indonesia Baru*, *Jurnal Administrasi Negara Vol I No. I September 2000*.
- Pasolong, Harbani (2007)**, *Teori Administrasi Publik*, Alfabeta : Bandung.
- Robbins, Steppen (2006)**, *Perilaku Organisasi*. PT. Indeks Gramedia : Jakarta.
- Undang Undang No. 43 Tahun 1999**
Tentang Pokok Kepegawaian.

PENGEMBANGAN PEGAWAI NEGERI SIPIL: MEMBANGUN KARIER MENINGKATKAN KUALITAS¹

Oleh:
Ajib Rakhmawanto

Abstract

Development of civil servants is basically an effort to improve its quality and carrer. It is aimed to get its mission and goal to be real. For any civil servant, the development is perceived as a process to get and improve their quality'carrer as well as their competence. It is necessary to formulate a development pattern on qualified civil servant in order to achieve a synergy between civil servant and government mission. An implementation of civil servant development pattern might create professionals.

Key words : *civil servant, development, quality, and professional*

LATAR BELAKANG

Perkembangan IPTEK dan lingkungan strategis dari fenomena globalisasi, telah menimbulkan paradigma baru pada semua aspek kehidupan manusia. Perubahan tersebut memberikan dua sisi dampak yang berbeda, satu sisi akan menimbulkan dampak negatif, sisi lain akan menimbulkan dampak positif. Sisi negatif, menimbulkan hambatan dan ancaman bagi kelangsungan hidup manusia bila tidak dapat mengikutinya, mereka akan ketinggalan dan terpinggirkan. Sisi positif, memunculkan ide-ide dan peluang-peluang baru bagi manusia dalam bertindak dan berorganisasi. Dalam organisasi pemerintah kondisi tersebut merupakan kekuatan sebagai pendorong untuk melakukan transformasi pada setiap kegiatan agar dapat mengikuti, mempelajari, menyesuaikan, memanfaatkan peluang dan tantangan, serta dapat mengantisipasi ancaman yang ada agar organisasi tetap *survive* dan dapat menciptakan keunggulan *comparative* yang berkesinambungan (*sustainable competitive advantage*).

Lembaga birokrasi sebagai rumah para PNS harus ikut berubah dan berbenah mengikuti *trend* tersebut, salah satunya dengan cara melakukan restrukturisasi.

Restrukturisasi pada dasarnya merupakan pembenahan mendasar terhadap seluruh mata rantai organisasi dengan tujuan untuk meningkatkan daya saing. Rancangan lembaga birokrasi hendaknya disusun secara ramping (*downsizing*), pendek (*flattening*), dan kaya fungsi (*function*) yang mengarah pada terbentuknya organisasi dengan jenjang kendali pendek (*delaying*), sehingga operasionalnya akan semakin efektif, efisien, dan fleksibel. Kecenderungan pola baru birokrasi perlu dijadikan prioritas dalam melakukan reformasi birokrasi, karena hal ini akan berdampak langsung pada perencanaan dan pengembangan SDM-nya.

Dalam meningkatkan kapasitasnya, sudah seharusnya organisasi pemerintah mencoba mengembangkan sistem organisasi pembelajaran (*learning organization*). Menurut Dharma organisasi pembelajaran merupakan iklim yang dapat mendorong dan mempercepat individu, kelompok, dan organisasi untuk terus belajar dan selalu menerapkan proses berpikir kritis (*critical thinking*) dalam memahami apa yang seharusnya dilaksanakan dan mengapa melaksanakan (**Soetjipto dan Martdianty, 2006:17**). Organisasi pembelajaran bisa mengembangkan PNS sehingga mampu menciptakan pengetahuan, produk, dan jasa

melalui jaringan kerja yang inovatif baik didalam instansi maupun diluar instansi. Penerapan organisasi pembelajaran dimaksudkan agar para pegawai dapat mengembangkan kapasitasnya secara berkelanjutan dalam mewujudkan optimalisasi birokrasi pemerintahan.

Berbagai isu strategis dan paradigma baru organisasi tersebut, bagi instansi pemerintah secara langsung akan berdampak pada peningkatan mutu SDM aparaturnya. Disamping itu juga membawa konsekuensi bagi para PNS untuk berkompetitif me-ngembangkan diri, baik pengembangan kualitas (*quality development*) maupun kariernya (*career development*). Dalam melaksanakan pengembangan PNS, penekanannya pada kompetensi inti (*core competence*), kapabilitas (*capability*), dan proses pembelajarannya (*learning proces*). Sedangkan untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas PNS penekanannya ada pada pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*capability*), ketrampilan (*skill*), sikap (*attitudes*), perilaku dan etika (*behavior and ethics*), serta kebiasaan (*habit*). Pentingnya mengembangkan PNS ini adalah merupakan amanat Undang Undang yang harus dilakukan.

Banyak persepsi menganggap bahwa kualitas PNS/birokrasi rendah, korup, tidak profesional, kinerja rendah, dll (yang intinya menilai citra buruk PNS). Rendahnya kinerja birokrasi dapat dilihat pada laporan *The World Competitiveness Yearbook* Tahun 1999, bahwa birokrasi pelayanan publik di Indonesia berada pada kelompok negara-negara yang memiliki indeks *competitiveness* paling rendah diantara 100 negara paling kompetitif di dunia (**Dwiyanto, 2002:52**). Masalah pelayanan publik di nilai J. Salusu "morat marit", buruknya pelayanan publik disebabkan kurangnya kompetensi, minimnya motivasi, rendahnya penegakkan hukum, deskripsi kerja yang tidak jelas, serta penempatan orang yang tidak tepat,

sedangkan Andrinov Chaniago menilai pelayanan publik sangat panjang, berbelit-belit, dan sangat mahal (Kompas, 15/02/2007). Rendahnya kualitas SDM dapat dilihat pada data *Human Development Index* (HDI) Tahun 2000, bahwa dari 174 negara di dunia Indonesia memempati urutan ke 102 pada tahun 1996, peringkat 99 pada tahun 1997, peringkat 107 pada tahun 1988, peringkat 109 pada tahun 1999 (www.nurulfikri.org).

KESIMPULAN

Pertama, pimpinan instansi pemerintah dan budaya birokrasi sebagai faktor dominan yang mempengaruhi pengembangan PNS masih sangat lemah peranannya, sehingga PNS sulit berkembang. Budaya organisasi yang lamban diinstansi pemerintah belum bisa diubah, sehingga PNS dalam menjalankan pekerjaannya dominan lebih statis dari pada inovatif. *Kedua*, pengembangan PNS yang dilakukan instansi pemerintah belum dilaksanakan secara maksimal. Tidak maksimalnya pengembangan kualitas PNS disebabkan oleh minimnya motivasi kepada PNS, masih adanya pelanggaran etika dan peraturan, PNS belum faham pada pekerjaan dan tupoksinya, dan penerapan penilaian kinerja yang tidak baik (DP3). Sedangkan tidak maksimalnya pengembangan karier PNS disebabkan oleh tidak diberikan kesempatan yang sama bagi PNS untuk berkarier khususnya masalah jabatan, adanya diskriminasi dalam menentukan karier seorang PNS, tidak adanya jalur karier (*career path*) yang jelas pada setiap instansi pemerintah, dan PNS tidak faham pada pekerjaan dan tupoksinya.

DAFTAR PUSTAKA

Dwiyanto, Agus, dkk (2002); *Reformasi Birokrasi Publik Di Indonesia*, Yogyakarta: PSKK UGM

Miles, Mattew. B dan Huberman, Michael. A, (1992); *Analisis Data Kualitatif*, Jakarta: UI Press

Nawawi, Hadari (2005); *Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press

Notoatmodjo, Soekidjo (2003); *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta

Ruky, Ahmad. S (2006); *Sumber Daya Manusia Berkualitas Mengubah Visi Menjadi Realitas*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama

Soetjipto, Budi. W dan Martdianty, Fanny (2006); *Mengembangkan Potensi Sumber Daya Manusia*, Jakarta: LM FEUI

Syamsudin, Sadili (2006); *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Pustaka Setia

Simamora, Hanry, (1995); *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: STIE YKPN

Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999; *Tentang Perubahan Atas UU Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian*, Jakarta: BKN

Kompas, 15/02/2007

www.nurulfikri.org

OUTSOURCING PEGAWAI DI LINGKUNGAN INSTANSI PEMERINTAH¹

Oleh:

Janry Haposan U. P. Simanungkalit

Abstract

The objectives of this study are to map job or work area that applies outsourcing, particularly human resources (HR), describe form and reason implement HR outsourcing, analyze the role and risk of HR outsourcing, and formulating policy alternative as an effort to anticipate in implementing HR outsourcing at government institution. This study result shows that the HR outsourcing job or work area are Administration, Health, Technical, Education, Security, Cleanliness, Orderliness and other special work areas (Non-Core Competence of government institution). The HR outsourcing form that is applied by government institution is with provider and non-provider. The main role of HR outsourcing is as an effort to handle HR needs on job or work area as non-core competence of government institution. Policy implementation step in connection with implementing HR outsourcing at governmental institution in the future are to identify HR outsourcing needs, establish the law and strategy in performing HR outsourcing, special management of HR outsourcing, maintaining commitment and collaboration all stakeholder, monitoring and performing evaluation HR outsourcing periodically to be focused on i.e. cost, benefit, risk, performance, and productivity

Key words: *human resources, outsourcing, government*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Seiring dengan semakin pesatnya perkembangan dan dinamika lingkungan, baik pada tataran lokal/regional, nasional maupun global yang disertai dengan situasi yang serba tidak menentu dan sulit diprediksi (*unpredictable*), tantangan yang dihadapi oleh setiap instansi/organisasi, khususnya instansi pemerintah sekarang ini semakin meningkat. Dari sisi internal, instansi pemerintah dihadapkan pada berbagai permasalahan yang meliputi kinerja, produktivitas, pelayanan, anggaran (biaya), waktu, lingkungan, perilaku kerja, dan sebagainya. Sementara dari sisi eksternal, instansi pemerintah dihadapkan pada tuntutan (*preasure*) yang semakin meningkat dari berbagai komponen masyarakat (*customer*), lembaga swadaya masyarakat, dan berbagai perubahan yang sifatnya tidak terduga.

Dalam menghadapi kompleksitas dan intensitas tantangan dan permasalahan yang semakin berat tersebut, seluruh elemen/unsur instansi pemerintah dituntut untuk berpikir kreatif guna menemukan berbagai terobosan yang mampu menciptakan sinergi yang memberikan kontribusi optimal bagi pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasarannya. Dalam konteks tersebut ditinjau dari perspektif kepegawaian (SDM) dalam arti luas, kebutuhan pegawai, baik dari sisi kuantitas maupun kualitas menjadi prioritas utama guna mendukung instansi pemerintah dalam menjawab berbagai tantangan dan permasalahan yang dihadapi.

Sehubungan dengan itu, salah satu upaya yang dapat ditempuh oleh instansi pemerintah adalah melalui pelaksanaan *outsourcing* pegawai, yakni dengan mengangkat Pegawai Tidak Tetap (PTT) di samping mengangkat Pegawai Tetap (Pegawai Negeri Sipil/PNS). Hal tersebut

sesuai dengan amanat Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian tepatnya Pasal 2 Ayat (3) bahwa di samping Pegawai Negeri sebagaimana dimaksud pada Ayat (1) Pejabat yang berwenang dapat mengangkat Pegawai Tidak Tetap. Di dalam penjelasan pasal tersebut disebutkan bahwa yang dimaksud dengan PTT adalah pegawai yang diangkat untuk jangka waktu tertentu guna melaksanakan tugas Pemerintahan dan Pembangunan yang bersifat teknis profesional dan administrasi sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan organisasi dalam kerangka Sistem Kepegawaian, PTT tidak berkedudukan sebagai Pegawai Negeri.

Outsourcing pegawai di lingkungan instansi pemerintah, yakni melalui pengangkatan PTT hingga kini telah diselenggarakan antara lain di lingkungan Departemen Kesehatan (Dokter PTT dan Bidan PTT), Departemen Pendidikan Nasional (Guru Tidak Tetap/Guru Bantu), Departemen Agama (Guru Tidak Tetap dan Penyuluh Agama), dan pada berbagai Instansi lainnya, baik Pusat maupun Daerah yang sudah mengangkat PTT.

Dalam pelaksanaan *outsourcing* pegawai tersebut, baik pada instansi pemerintah pusat maupun daerah tentu saja memiliki berbagai konsekuensi, antara lain anggaran dan sumber pendanaan (karena terkait dengan penggajian), penataan sistem kepegawaian secara menyeluruh, pembinaan kepegawaian dalam arti luas, dan lain-lain. Terlebih lagi hingga kini belum terinventarisirnya PTT pada seluruh instansi, terutama dari sisi jumlah PTT yang ada saat ini, baik secara nasional maupun pada masing-masing instansi pemerintah. Artinya, belum terdapat gambaran yang jelas dan menyeluruh tentang PTT yang berkaitan dengan jumlah, jenis jabatan, tugas dan fungsi serta tingkat pendidikan.

Mengingat urgensi permasalahan yang terkait dengan pelaksanaan *outsourcing* pegawai di lingkungan instansi pemerintah, baik pusat maupun daerah, maka studi yang akan dilakukan dalam kajian ini berupaya untuk menjawab berbagai permasalahan yang terkait dengan pelaksanaan *outsourcing* pegawai dimaksud, guna mendukung kelancaran dan keberhasilan penyelenggaraan sistem manajemen kepegawaian, baik pada tingkat lokal (instansi), nasional maupun global. Bertitik tolak dari latar belakang tersebut, maka topik kajian, yakni "Kajian tentang *Outsourcing* Pegawai di lingkungan Instansi Pemerintah" perlu dilakukan guna menjawab urgensi dan esensi pelaksanaan *outsourcing* pegawai di lingkungan instansi pemerintah sebagai salah satu agenda kajian penting ke depan.

Saran

Beberapa rekomendasi penting yang dapat diajukan untuk dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi para perumusan dan pengambil keputusan terkait dengan aktivitas *outsourcing* pegawai di lingkungan Instansi Pemerintah berdasarkan hasil kajian ini adalah sebagai berikut:

1. Pelaksanaan *outsourcing* pegawai di lingkungan Instansi Pemerintah haruslah didasari pada upaya mencapai efektivitas dan efisiensi serta dalam rangka meningkatkan daya saing organisasi.
2. Sebelum melaksanakan *outsourcing* pegawai di lingkungan Instansi Pemerintah, sebaiknya masing-masing Instansi Pemerintah perlu melakukan Analisis Kebutuhan (*Need Analysis*) akan Pegawai *Outsourcing*, Analisis Biaya dan Manfaat serta Kualitas dan Kuantitas Pekerjaan yang diharapkan aktivitas *outsourcing* pegawai tersebut, yang disesuaikan dengan Beban Kerja masing-masing Instansi Pemerintah.

Dengan demikian, efektivitas dan efisiensi pelaksanaan *outsourcing* pegawai tersebut dapat terjamin pencapaiannya.

3. Guna mengantisipasi perkembangan dan dinamika penerapan *outsourcing* pegawai di lingkungan Instansi Pemerintah, terutama untuk mengantisipasi kebutuhan pegawai ke depan, maka Pemerintah perlu sesegera mungkin merumuskan dan menetapkan kebijakan nasional, terkait dengan norma, standar, dan prosedur penerapan *outsourcing* pegawai di lingkungan Instansi Pemerintah pada masa mendatang sebagai "payung hukum" dalam pelaksanaannya.
4. Pengembangan strategi *outsourcing* pegawai ke arah implementasi pengadaan/rekrutmen pegawai, antara lain dengan membatasi pengadaan CPNS hanya pada bidang/lingkup pekerjaan yang menjadi TUPOKSI Instansi Pemerintah dan perlu pula mempertimbangkan pegawai *outsourcing* yang berkinerja baik/tinggi agar dapat menjadi sumber rekrutmen potensial dalam memenuhi kebutuhan PNS.

DAFTAR PUSTAKA

- Arnold, U. 2000.** *New Dimensions of Outsourcing: A Combination of Transaction Cost Economics and the Core Competencies Concept.* European Journal of Purchasing & Supply Management.
- Badan Kepegawaian Negara (BKN). 2005.** *Daftar Rekapitulasi PTT Per Provinsi/Kabupaten/Kota Per April 2005.* Jakarta.
- _____. **2006.** *Transformasi Manajemen Kepegawaian Menuju Pegawai Negeri Sipil Profesional, Netral, dan Sejahtera Tahun 2020.* Jakarta.
- Greaver II, M. F. 1999.** *Strategic Outsourcing: A Structures Approach to Outsourcing Decision & Initiatives.* Amacom, New York.
- Hale, J. 2006.** *Outsourcing Training & Development: Factors for Success.* John Wiley & Sons, Inc., San Fransisco.
- Indrajit, R. E. 2000.** Seluk Beluk Manajemen *Outsourcing.* Warta Ekonomi No. 11/XII/Jul: 63 – 67.
- Indrajit, R. E & Djokopranoto, R. 2003.** *Proses Bisnis Outsourcing.* Grasindo, Jakarta.
- Jehani, L. 2008.** Hak-hak Karyawan Kontrak. Forum Sahabat, Jakarta.
- Kompas. 2008.** *Penyelesaian "Outsourcing" Diselesaikan Lewat Bipartit.* Edisi Kamis, 3 April 2008, Jakarta.
- Linda, C. & Young, A. 2006.** *Multioutsourcing: Moving Beyond Outsourcing to Achieve Growth and Agility.* Harvard Business School Press, Boston.
- Linder, J. C. 2004.** *Outsourcing for Radical Change: A Bold Approach to Enterprise Transformation.* Amacom, New York.
- Masaaki, K. 1992.** *Global Sourcing Strategy: R & D, Manufacturing and Marketing Interfaces.* Quorum Books, New York.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. 1990.** *The Core Competency of the Corporation.* Harvard Business Review, Mei - Juni.
- Sinurat, S. 2008.** *Outsourcing Pegawai Di Lingkungan Instansi Pemerintah.* Makalah Seminar Berkala, Badan Kepegawaian Negara, Jakarta.
- Soetjipto, B. W. 2008.** *Outsourcing Pegawai Di Lingkungan Instansi Pemerintah.* Materi Presentasi

- Seminar Berkala, Badan Kepegawaian Negara, Jakarta.
- Suwondo, C. 2003.** *Outsourcing: Implementasi di Indonesia.* Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Umar, H. 1997.** *Riset Sumberdaya Manusia Dalam Organisasi.* Gramedia, Jakarta.
- www.palamon.ie/site/palamon/outsourcexml.**
- <http://www.tempointeraktif.com>. 2006.**

Peraturan Perundang-Undangan

- Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999**
tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974
tentang Pokok-pokok Kepegawaian.
- Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003**
tentang Ketenagakerjaan.

Call for Papers:

“CIVIL SERVICE”

Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS

Redaksi “*Civil Service*”, Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS yang dikelola oleh Pusat Pengkajian dan Penelitian Kepegawaian, Badan Kepegawaian Negara mengundang para akademisi dan praktisi serta para pengelola kepegawaian untuk mempublikasikan tulisan/artikel maupun hasil riset terkait/relevan pada Volume IV Nomor 1 dan 2 Tahun 2010.

Tema yang diangkat pada Volume IV Nomor 1 Tahun 2010 adalah “Reformasi Kepegawaian” dan tema pada Volume IV Nomor 2 Tahun 2010 adalah “Profesionalisme PNS”. Urgensi penetapan tema ini didasarkan pada kondisi objektif prioritas kebijakan pemerintah untuk melakukan reformasi birokrasi secara sistematis, komprehensif, dan berkesinambungan, khususnya dalam bidang kepegawaian.

Naskah yang diterima dewan redaksi akan di-review oleh Redaksi Ahli. Naskah untuk Volume IV Nomor 1 Tahun 2010 diterima oleh Dewan Redaksi paling lambat Tanggal 30 April 2010 dan naskah untuk Volume IV Nomor 2 Tahun 2010 diterima oleh Dewan Redaksi paling lambat Tanggal 30 September 2010. Naskah dapat dikirim via email: puslitbang_bkn@yahoo.com.

Syarat penulisan artikel sesuai dengan format “*Civil Service*” yang dapat dilihat di www.bkn.go.id). Artikel maksimal terdiri dari 15 - 30 halaman dan diketik dengan spasi tunggal. Abstraksi maksimal terdiri dari 250 kata dan disertai dengan *keywords*. Setiap artikel yang dikirimkan disertai dengan nama dan alamat korespondensi penulis.

Contact Person:

- ♦ Hj. Siti Djaenab (021-80887011; 08159578984)
- ♦ Janry Haposan U. P. Simanungkalit (081310775217)