



DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL

MANAJEMEN KEPEGAWAIAN NEGARA

Drs. Maimun Bahrun, MS.Ed

**Direktorat
Pembinaan**

**PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PEGAWAI
Jl. Raya Cinangka Km 19, Sawangan, Depok 16517**

352.6

MAH

m

MANAJEMEN KEPEGAWAIAN NEGARA

Prakata

Salah satu materi Diklat dalam Diklat Prajabatan bagi calon pegawai negeri sipil adalah Manajemen Kepegawaian Negara. Materi ini dipandang sangat penting karena bertujuan membekali calon peserta dengan hal-hal yang penting dipahami dalam kaitannya dengan pendayagunaan dan pengembangan PNS dalam lingkungan kerja yang kondusif.

Buku ini merupakan salah satu bahan pembelajaran yang dirancang untuk digunakan dalam Diklat Prajabatan calon PNS. Buku ini disusun sebagai penyempurnaan dari materi serupa. Isi bahan pembelajaran ini telah mempertimbangkan tingkat kesesuaian dan keseimbangan antara materi, metode, fasilitator, dan alokasi waktu yang tersedia. Diharapkan buku ini dapat digunakan dengan sebaik-baiknya dalam proses pembelajaran yang berlangsung secara dinamis.

Penyusunan bahan ini merupakan bagian dari tugas yang dipercayakan pemerintah kepada Pusdiklat dalam menyelenggarakan dan mengoordinasikan kegiatan diklat pegawai di lingkungan Departemen Pendidikan Nasional yang semula disusun oleh **Drs. Maimun Bahrin, MS.Ed.** yang selanjutnya telah ditinjau ulang dan dilakukan penyempurnaan. Kepada yang bersangkutan dan semua pihak yang telah meluangkan waktu dan pikiran untuk menyusun dan merevisi bahan pembelajaran ini, kami menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan.

Kami merasa masih banyak lagi yang harus dilakukan agar bahan pembelajaran ini memenuhi kebutuhan fasilitator dan peserta diklat. Oleh sebab itu, kami sangat mengharapkan adanya tanggapan berupa kritik dan saran perbaikan.

Sawangan, Mei 2007
Kepala Pusdiklat Pegawai Depdiknas



Agus Dharma, PhD

NIP 130676057

Daftar Isi

PRAKATA	iii
PENDAHULUAN	
PENGANTAR	1
TUJUAN PEMBELAJARAN	2
CAKUPAN BUKU INI	3
BAB 1 HAKIKAT PEGAWAI NEGERI	5
PENGANTAR	5
PENGERTIAN PEGAWAI NEGERI	6
JENIS PEGAWAI NEGERI	7
KEDUDUKAN PEGAWAI NEGERI	8
RANGKUMAN	10
LATIHAN	11
BAB 2 KEWAJIBAN, LARANGAN, DAN HAK PEGAWAI NEGERI SIPIL	13
PENGANTAR	13
KEWAJIBAN DAN LARANGAN PEGAWAI NEGERI SIPIL	14
HAK PEGAWAI NEGERI SIPIL	18
RANGKUMAN	21
LATIHAN	22
BAB 3 HUKUMAN DISIPLIN TERHADAP PEGAWAI NEGERI SIPIL	23
PENGANTAR	23
PENGERTIAN DAN TUJUAN	24
TINGKAT DAN JENIS HUKUMAN DISIPLIN	25
TATA CARA PEMERIKSAAN, PENJATUHAN, DAN PENYAMPAIAN	26
KEPUTUSAN HUKUMAN	
KEBERATAN ATAS HUKUMAN DISIPLIN	28
RANGKUMAN	30
LATIHAN	31
BAB 4 MANAJEMEN PEGAWAI NEGERI SIPIL	33
PENGANTAR	33
HAKIKAT MANAJEMEN PEGAWAI NEGERI SIPIL	34
TUJUAN KEBIJAKAN MANAJEMEN PEGAWAI NEGERI SIPIL	35
PERENCANAAN PEGAWAI NEGERI SIPIL	36
PENGADAAN PEGAWAI NEGERI SIPIL	38
PEMBERHENTIAN PEGAWAI NEGERI SIPIL	43
RANGKUMAN	47
LATIHAN	48

BAB 5	PENGGAJIAN, PENGHARGAAN, DAN KENAIKAN PANGKAT PEGAWAI NEGERI SIPIL	51
	PENGANTAR	51
	SISTEM PENGGAJIAN PEGAWAI NEGERI SIPIL	52
	SISTEM PENGHARGAAN PEGAWAI NEGERI SIPIL	53
	SISTEM KENAIKAN PANGKAT PEGAWAI NEGERI SIPIL	54
	SISTEM KARIER DAN PENGANGKATAN DALAM JABATAN PEGAWAI NEGERI SIPIL	63
	RANGKUMAN	65
	LATIHAN	67
BAB 6	PENDIDIKAN DAN PELATIHAN JABATAN PEGAWAI NEGERI SIPIL	69
	PENGANTAR	69
	HAKIKAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN	70
	JENIS DAN JENJANG DIKLAT	71
	KURIKULUM, METODE, DAN SUMBER DAYA DIKLAT	74
	MANAJEMEN DIKLAT	75
	RANGKUMAN	80
	LATIHAN	81
DAFTAR PUSTAKA		83

Pendahuluan

PENGANTAR

Pegawai adalah sumber daya terpenting dalam manajemen organisasi, tidak jadi soal apakah itu organisasi swasta atau organisasi publik. Pegawai atau sumber daya manusia (SDM) yang dapat mendayagunakan sumber-sumber daya organisasi lainnya secara produktif. Tanpa SDM sumber-sumber daya lain itu tidak akan beranjak dari statusnya dari sekadar potensi. Pada saat yang sama kinerja SDM sendiri harus dikelola dengan sebaik-baiknya agar mampu berkontribusi sesuai dengan kedudukan dan peran masing-masing dalam organisasi.

Manajemen kepegawaian negara pada dasarnya mencakup tiga bidang utama, yaitu manajemen pendayagunaan pegawai, manajemen peningkatan kompetensi pegawai, dan manajemen lingkungan kerja pegawai. Ketiga bidang utama ini tampak terpisah sekalipun sebenarnya saling berkaitan. Manajemen pendayagunaan pegawai menyangkut pelaksanaan tugas pengurusan aspek administratif kepegawaian. Manajemen peningkatan kompetensi pegawai berfokus pada proses formal dan informal peningkatan kompetensi yang dapat berupa pelatihan, pengembangan, dan/atau kegiatan pembiasaan belajar. Akhirnya manajemen lingkungan kerja pegawai menyangkut upaya penciptaan lingkungan kerja yang memotivasi pegawai untuk berkinerja produktif dan mengembangkan potensinya seoptimal mungkin.

Pasal 14 Peraturan Pemerintah nomor 98 Tahun 2000, yang telah diubah dengan Peraturan Pemerintah nomor 11 Tahun 2002 tentang Pengadaan PNS, menyatakan bahwa bagi calon PNS yang telah menjalankan masa percobaan sekurang-kurangnya 1 (satu) tahun dan paling lama 2 (dua) tahun diangkat menjadi PNS oleh pejabat pembina kepegawaian dalam jabatan dan pangkat tertentu, apabila:

1. setiap unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik
2. telah memenuhi syarat kesehatan jasmani dan rohani untuk diangkat menjadi PNS serta telah lulus pendidikan dan pelatihan dalam jabatan

Sehubungan dengan butir 2 di atas, maka setiap peserta Diklat Prajabatan perlu mengetahui ketentuan-ketentuan pokok kepegawaian termasuk hal-hal yang menjadi hak dan kewajibannya. Ketentuan-ketentuan pokok tersebut akan membantu para pegawai negeri sebagai abdi masyarakat yang harus menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata kepada masyarakat yang dilandasi dengan kesetiaan serta ketaatan kepada Pancasila dan UUD 1945.

TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah selesai materi diklat ini peserta diharapkan mampu memahami aturan-aturan pokok manajemen kepegawaian negara termasuk hak, kewajiban, tugas/fungsi, dan sistem manajemen PNS mulai dari proses perencanaan pegawai sampai dengan pemberhentian PNS. Secara lebih spesifik setelah mengikuti pembelajaran ini diharapkan peserta mampu:

- menjelaskan hakikat pegawai negeri yang mencakup pengertian, kedudukan, dan jenis pegawai negeri

- menjelaskan kewajiban, larangan, dan hak pegawai negeri umumnya dan PNS khususnya
- menjelaskan hukuman disiplin terhadap PNS
- menjelaskan manajemen PNS
- menjelaskan sistem penggajian, dan penghargaan PNS
- menjelaskan sistem karier PNS
- menjelaskan sistem pengangkatan dalam jabatan PNS
- menjelaskan tata cara pemberhentian PNS, dan
- menjelaskan manajemen diklat PNS.

CAKUPAN BUKU INI

Buku ini terdiri atas enam bab dengan uraian singkat sebagai berikut.

Bab 1 menguraikan tentang hakikat pegawai negeri yang mencakup uraian mengenai pengertian, jenis, dan kedudukannya dalam konteks manajemen kepegawaian negara.

Bab 2 menjelaskan tentang kewajiban dan hak PNS. Dalam bab ini juga diuraikan larangan yang harus dipatuhi PNS.

Bab 3 menguraikan tentang hukuman disiplin bagi pegawai yang tidak menaati kewajiban dan melanggar larangan. Dalam bab ini juga antara lain diuraikan jenis dan bentuk hukuman disiplin.

Bab 4 membahas tentang manajemen PNS. Dalam bab ini diuraikan aspek-aspek manajemen pendayagunaan PNS dan manajemen lingkungan kerja PNS.

Bab 5 menguraikan tentang hal-hal yang potensial meningkatkan motivasi PNS untuk berkinerja dengan baik, yaitu penggajian, penghargaan, dan kenaikan pangkat PNS.

Bab 6 membahas tentang manajemen pengembangan kualitas PNS melalui pendidikan dan pelatihan yang pada intinya adalah upaya meningkatkan kompetensi PNS untuk dapat berkinerja lebih produktif.

Bab 1

Hakikat Pegawai Negeri

PENGANTAR

Pegawai negeri memainkan peran penting sebagai penggerak roda birokrasi pemerintahan. Oleh sebab itu, pemahaman tentang makna pegawai negeri, jenis, dan kedudukan menjadi sangat penting sebagai dasar untuk memahami aspek-aspek lain dalam manajemen kepegawaian negara di Negara Kesatuan Republik Indonesia. Pemerintahan secara politis boleh dan niscaya akan berganti, tetapi roda birokrasi pemerintahan yang digerakkan oleh para pegawai negeri yang profesional, kompeten, dan bertanggung gugat harus tetap berputar pada porosnya dengan fokus pada satu-satunya kepentingan, yaitu kepentingan masyarakat.

Sebelum kita mendalami sistem manajemen kepegawaian negara, ada baiknya dipahami hal-hal pokok dan mendasar yang diatur dalam Undang-undang Nomor 8 tahun 1974 yang telah diperbaharui dengan Undang-undang Nomor 43 tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian. Dengan demikian, setelah mempelajari bab ini, diharapkan Anda dapat memahami pengertian, jenis, dan kedudukan pegawai negeri. Pemahaman ini penting terutama dalam kaitannya dengan peran pegawai negeri dalam pelaksanaan tugas sebagai abdi masyarakat.

Selanjutnya dalam bab ini dijelaskan adanya tiga jenis pegawai negeri yaitu PNS, anggota Kepolisian Negara Indonesia, dan anggota Tentara Nasional Indonesia (TNI). Dalam bab ini juga akan

dijelaskan tentang kedudukan pegawai negeri dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan.

PENGERTIAN PEGAWAI NEGERI

Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 43 tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, pegawai negeri adalah:

“... setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri, atau disertai tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.”

Jabatan negeri yang dimaksud adalah jabatan dalam bidang eksekutif yang ditetapkan berdasarkan peraturan perundang-undangan, termasuk di dalamnya jabatan dalam kesekretariatan lembaga tertinggi atau tinggi negara, dan kepaniteraan pengadilan. Pejabat yang berwenang adalah pejabat yang mempunyai kewenangan mengangkat, memindahkan, dan memberhentikan pegawai negeri berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pegawai negeri memainkan peranan sangat penting untuk menggerakkan roda birokrasi penyelenggaraan pemerintahan negara. Pegawai negeri adalah unsur aparatur negara yang yang mengabdikan kepada negara dengan melaksanakan pekerjaannya untuk melayani kepentingan masyarakat, bukan sebaliknya. Oleh sebab itu, pegawai negeri harus memiliki kemampuan dan komitmen untuk melaksanakan tugas secara profesional dan bertanggung jawab serta bersih dari korupsi, kolusi, dan nepotisme.

JENIS PEGAWAI NEGERI

Pegawai negeri terdiri dari atas pegawai negeri sipil (PNS), anggota Tentara Nasional Indonesia, dan anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia.

Pegawai Negeri Sipil

PNS terdiri atas PNS pusat dan PNS daerah.

- **PNS pusat**, yaitu PNS yang gajinya dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dan bekerja pada departemen, lembaga pemerintah non departemen, kesekretariatan lembaga tertinggi/tinggi negara, instansi vertikal di daerah provinsi, kabupaten/kota, kepaniteraan pengadilan, atau dipekerjakan untuk menyelenggarakan tugas negara lainnya. Contohnya adalah PNS yang bekerja pada unit-unit utama di suatu departemen (PNS yang bekerja di lingkungan sekretariat jenderal, direktorat jenderal, Balitbang, inspektorat jenderal, pusat-pusat) atau PNS yang bekerja pada perguruan tinggi negeri dan Kopertis). Termasuk di sini adalah PNS yang bekerja pada instansi vertikal suatu departemen di daerah. Misalnya PNS Kanwil Departemen Agama di Provinsi Sulawesi Selatan atau PNS di Kantor Wilayah Departemen Kehakiman di Provinsi Banten.
- **PNS daerah**, yaitu PNS yang bekerja pada pemerintah provinsi/kabupaten/kota yang gajinya dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Misalnya PNS yang bekerja pada kantor dinas; guru SD, SMP, SMA, dan sebagainya.

Anggota Tentara Nasional Indonesia

Anggota Tentara Nasional Indonesia (TNI) juga termasuk pegawai negeri yang diatur tersendiri melalui Undang-Undang Nomor 2 Tahun 1988 tentang prajurit Angkatan Bersenjata Republik Indonesia.

Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia

Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia juga diatur oleh Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia.

Pegawai Tidak Tetap

Di samping PNS Pusat dan PNS daerah, pejabat yang berwenang dapat mengangkat pegawai tidak tetap. Pegawai tidak tetap 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. Pegawai tidak tetap tidak berkedudukan sebagai pegawai negeri. Pegawai tidak tetap atau sering juga disebut sebagai pegawai honorer hanya bersifat sementara sepanjang dibutuhkan dalam pelaksanaan pekerjaan tertentu.

KEDUDUKAN PEGAWAI NEGERI

Pegawai negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan, serta pembangunan. Dengan demikian, pegawai negeri harus memusatkan energinya untuk berkinerja dengan sebaik-baiknya bagi masyarakat. Para pegawai negeri harus siap menjadi pelayan kepentingan masyarakat dan bukan sebaliknya minta dilayani, baik langsung maupun tidak langsung. Langsung misalnya dengan terang-terangan meminta; atau tidak langsung, misalnya dengan cara mempersulit anggota masyarakat dalam pengurusan kepentingan mereka.

Netralitas Pegawai Negeri

Dengan kedudukan seperti yang telah dikemukakan sebelumnya, pada tempatnya jika pegawai negeri harus netral dari pengaruh semua golongan dan partai politik serta tidak diskriminatif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dengan kata lain, pegawai negeri hanya boleh berpihak bagi kepentingan masyarakat tanpa membedakan latar belakang agama, suku bangsa, golongan, status sosial-ekonomi, warna kulit, ataupun jenis kelamin, dan sebagainya. Hanya dengan cara ini kita dapat menjamin bahwa kehadiran pegawai negeri sebagai penggerak roda birokrasi pemerintahan bermaslahat bagi masyarakat. Adanya berbagai keluhan masyarakat atas pelayanan publik menunjukkan bahwa pegawai harus lebih menyadari kedudukan mereka sebagai abdi masyarakat.

Keanggotaan Dalam Partai Politik

Agar terjamin netralitas pegawai negeri maka setiap pegawai negeri dilarang menjadi anggota dan/atau pengurus partai politik. Peraturan Pemerintah Nomor 5 Tahun 1999 *jo* Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 1999, tentang PNS yang menjadi anggota partai politik, antara lain diatur sebagai berikut.

1. Pegawai negeri dituntut netral dan tidak menggunakan fasilitas negara untuk golongan tertentu dan tidak bertindak diskriminatif.
2. Pada saat Peraturan Pemerintah Nomor 5 Tahun 1999 *jo* Nomor 12 Tahun 1999 ditetapkan, berarti secara otomatis pegawai negeri telah melepaskan diri dari keanggotaan/ kepengurusan partai politik apapun.
3. Bagi pegawai negeri yang tidak melaporkan keanggotaan dan atau kepengurusannya dalam partai politik, diberhentikan tidak dengan hormat sebagai pegawai negeri.

4. Bagi pegawai negeri yang ingin menjadi anggota/pengurus partai politik harus mengajukan permohonan kepada atasan langsungnya.
5. Bagi pemohon tersebut diberikan uang tunggu selama satu tahun, dan setelah satu tahun tersebut, mereka tidak berubah pendirian dan tetap ingin menjadi pengurus/anggota partai politik, maka yang bersangkutan diberhentikan dengan hormat. Pegawai negeri yang diberhentikan dengan hormat tersebut mendapat hak pensiun apabila telah mencapai batas umur pensiun.

RANGKUMAN

1. Pegawai negeri memainkan peran penting sebagai penggerak roda birokrasi pemerintahan. Roda birokrasi pemerintahan yang didukung oleh para pegawai negeri yang profesional, kompeten, dan bertanggung gugat harus berputar pada porosnya mengabdikan bagi satu-satunya kepentingan, yaitu kepentingan masyarakat.
2. Pegawai negeri adalah setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri, atau disertai tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
3. Pegawai negeri terdiri dari atas PNS, anggota Tentara Nasional Indonesia, dan anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia. PNS terdiri atas PNS pusat yang digaji melalui APBN dan PNS daerah yang digaji dengan APBD.
4. Di samping PNS Pusat dan PNS daerah, pejabat yang berwenang dapat mengangkat pegawai tidak tetap. Pegawai ini diangkat untuk jangka waktu tertentu guna melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan yang bersifat teknis profesional dan administrasi sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan organisasi.

5. Pegawai negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan, dan pembangunan.
6. Pegawai negeri harus netral dari pengaruh semua golongan dan partai politik serta tidak diskriminatif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.
7. Agar terjamin netralitas pegawai negeri maka setiap pegawai negeri dilarang menjadi anggota dan atau pengurus partai politik. Para pegawai negeri hanya boleh memihak kepada masyarakat tanpa diskriminasi dalam bentuk apapun.

LATIHAN

1. Jelaskan peran penting pegawai negeri sebagai penggerak roda birokrasi pemerintah.
2. Jelaskan pengertian pegawai negeri dalam kaitannya dengan pelaksanaan tugas pemerintahan dan pembangunan.
3. Jelaskan apakah dalam pelaksanaan tugas-tugas TNI dan Kepolisian Negara Republik Indonesia juga terdapat PNS.
4. Jelaskan mengapa pemerintah memberi peluang pengangkatan pegawai tidak tetap.
5. Jelaskan kedudukan pegawai negeri dalam pelaksanaan roda birokrasi pemerintah.
6. Jelaskan pernyataan bahwa pegawai hanya boleh berpihak kepada masyarakat.
7. Diskusikan apa saja konsekuensi bagi pegawai negeri yang menjadi anggota partai politik. Bagaimana halnya jika pegawai negeri menjadi anggota organisasi kemasyarakatan tertentu?

Bab 2

Kewajiban, Larangan, dan Hak Pegawai Negeri Sipil

PENGANTAR

Menjadi pegawai negeri berarti mendapat kesempatan untuk melayani kepentingan masyarakat. Kesempatan ini hanya diberikan kepada orang-orang tertentu yang dipandang memenuhi persyaratan tertentu untuk mengemban amanat yang diberikan kepadanya. Oleh sebab itu, para pegawai negeri haruslah orang-orang pilihan yang diharapkan konsisten dalam melaksanakan komitmen pengabdian kepada masyarakat.

Dalam bab sebelumnya telah dijelaskan hakikat pegawai negeri yang mencakup bahasan tentang pengertian, jenis, dan kedudukan. Kita telah mengetahui bahwa menjadi pegawai negeri berarti menjadi anggota birokrasi pemerintah yang mencurahkan segenap energinya untuk mengabdikan kepada masyarakat. Satu-satunya kepentingan yang dilayani adalah kepentingan masyarakat. Telah pula dijelaskan bahwa pegawai negeri haruslah netral dan hanya berpihak pada kepentingan masyarakat.

Dalam bab ini akan dibahas kewajiban, larangan, dan hak bagi PNS yang diikuti dengan uraian tentang hukuman disiplin. Dengan uraian dalam bab ini Anda diharapkan lebih memahami ketentuan mengenai kewajiban, larangan, dan hak yang melekat dalam jabatan sebagai PNS. Pemahaman yang baik mengenai hal ini diharapkan akan lebih memantapkan pilihan Anda untuk berkarier sebagai bagian penting dari birokrasi pemerintah. Pemahaman mengenai hal-hal itu juga

penting artinya dalam kaitannya dengan hukuman disiplin yang kemungkinan diperoleh oleh PNS yang terbukti melakukan perbuatan yang tidak terpuji.

KEWAJIBAN DAN LARANGAN PEGAWAI NEGERI SIPIL

Secara umum PNS memiliki kewajiban sebagai berikut.

- Setia dan taat kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara, dan Pemerintah serta wajib menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dan NKRI.
- Menaati segala peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- Melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan kepadanya dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab.
- Menyimpan rahasia jabatan.
- Mengucapkan sumpah/janji.

Secara khusus Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 tentang peraturan disiplin PNS, menetapkan dua puluh enam (26) kewajiban PNS dan delapan belas (18) larangan bagi PNS sebagai berikut.

Kewajiban Pegawai Negeri Sipil

1. Setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila, Undang-undang Dasar 1945, Negara, dan Pemerintah.
2. Mengutamakan kepentingan Negara di atas kepentingan golongan atau diri sendiri, serta menghindarkan segala sesuatu yang dapat mendesak kepentingan Negara oleh kepentingan golongan, diri sendiri, atau pihak lain.
3. Menjunjung tinggi kehormatan dan martabat Negara, Pemerintah, dan PNS.

4. Mengangkat dan menaati sumpah/janji PNS; dan sumpah/janji jabatan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
5. Menyimpan rahasia Negara dan atau rahasia jabatan dengan sebaik-baiknya.
6. Memperhatikan dan melaksanakan segala ketentuan Pemerintah, baik yang langsung menyangkut tugas kedinasannya maupun yang berlaku secara umum.
7. Melaksanakan tugas kedinasan dengan sebaik-baiknya dan dengan penuh pengabdian, kesadaran dan tanggung jawab.
8. Bekerja dengan jujur, tertib, cermat, dan bersemangat untuk kepentingan Negara.
9. Memelihara dan meningkatkan keutuhan, kekompakan, serta persatuan dan kesatuan korps PNS.
10. Segera melaporkan kepada atasannya, apabila mengetahui ada hal yang dapat membahayakan atau merugikan Negara/ Pemerintah, terutama di bidang keamanan, keuangan, dan materil.
11. Menaati ketentuan jam kerja.
12. Menciptakan dan memelihara suasana kerja yang baik.
13. Menggunakan dan memelihara barang-barang milik Negara dengan sebaik-baiknya.
14. Memberikan pelayanan dengan sebaik-baiknya kepada masyarakat menurut bidang tugasnya masing-masing.
15. Bertindak dan bersikap tegas serta tetap adil dan bijaksana terhadap bawahannya.
16. Membimbing bawahannya dalam melaksanakan tugasnya.
17. Menjadi dan memberikan contoh teladan yang baik bagi bawahannya.
18. Mendorong bawahannya untuk meningkatkan prestasi kerja.

19. Memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan kariernya.
20. Menaati ketentuan dan peraturan perundang-undangan tentang perpajakan.
21. Berpakaian rapi dan sopan serta bersikap dan bertingkah laku sopan santun terhadap masyarakat, sesama pegawai negeri, dan terhadap atasan.
22. Hormat menghormati antarsesama warga negara yang memeluk agama/kepercayaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa yang berlainan.
23. Menjadi teladan sebagai warga negara yang baik dalam masyarakat.
24. Menaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku.
25. Menaati perintah kedinasan dari atasan yang berwenang.
26. Memperhatikan dan menyelesaikan dengan sebaik-baiknya setiap laporan yang diterima mengenai pelanggaran disiplin.

Larangan Bagi Pegawai Negeri

1. Melakukan hal-hal yang dapat menurunkan kehormatan atau martabat Negara, Pemerintah, atau PNS.
2. Menyalahgunakan wewenangnya.
3. Tanpa izin Pemerintah menjadi pegawai atau bekerja untuk negara asing;
4. Menyalahgunakan barang-barang, uang atau surat-surat berharga milik Negara.
5. Memiliki, menjual, membeli, menggadaikan, menyewakan, atau meminjamkan barang-barang, dokumen, atau surat-surat berharga milik Negara secara tidak sah.

6. Melakukan kegiatan bersama dengan atasan, teman sejawat, bawahan, atau orang lain di dalam maupun di luar lingkungan kerjanya dengan tujuan untuk kepentingan pribadi, golongan, atau pihak lain, yang secara langsung atau tidak langsung merugikan Negara.
7. Melakukan tindakan yang bersifat negatif dengan maksud membalas dendam terhadap bawahannya atau orang lain di dalam maupun di luar lingkungan kerjanya.
8. Menerima hadiah atau sesuatu pemberian berupa apa saja dari siapapun juga yang diketahui atau patut dapat diduga bahwa pemberian itu bersangkutan atau mungkin bersangkutan dengan jabatan atau pekerjaan PNS, kecuali untuk kepentingan jabatan.
9. Memasuki tempat-tempat yang dapat mencemarkan kehormatan atau martabat PNS, kecuali untuk kepentingan jabatan.
10. Bertindak sewenang-wenang terhadap bawahannya.
11. Melakukan sesuatu tindakan atau sengaja tidak melakukan suatu tindakan yang dapat berakibat menghalangi atau mempersulit salah satu pihak yang dilayaninya sehingga mengakibatkan kerugian bagi pihak yang dilayani.
12. Menghalangi berjalannya tugas kedinasan.
13. Membocorkan dan atau memanfaatkan rahasia Negara yang diketahui karena kedudukan jabatan untuk kepentingan pribadi, golongan, atau pihak lain.
14. Bertindak selaku perantara bagi sesuatu pengusaha atau golongan untuk mendapatkan pekerjaan atau pesanan dari kantor/instansi pemerintah.
15. Memiliki saham/modal dalam perusahaan yang kegiatan usahanya berada dalam ruang lingkup kekuasaannya.
16. Memiliki saham suatu perusahaan yang kegiatan usahanya tidak berada dalam ruang lingkup kekuasaan yang jumlah dan sifat pemilikan itu sedemikian rupa sehingga melalui pemilikan saham

tersebut dapat langsung atau tidak langsung menentukan penyelenggaraan atau jalannya perusahaan.

17. Melakukan kegiatan usaha dagang baik secara resmi maupun sambilan; menjadi direksi, pimpinan, atau komisaris, perusahaan swasta bagi yang berpangkat pembina golongan ruang IV/a ke atas atau yang memegang jabatan eselon I.
18. Melakukan pungutan tidak sah dalam bentuk apapun juga dalam melaksanakan tugasnya untuk kepentingan pribadi, golongan, atau pihak lain;

HAK PEGAWAI NEGERI SIPIL

Di samping kewajiban dan larangan tersebut di atas, sesuai ketentuan Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 *jo* Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, PNS memiliki sejumlah hak yang meliputi perolehan gaji, cuti, perawatan, tunjangan cacat, dan pensiun. Hak-hak tersebut diuraikan berikut ini.

Hak Memperoleh Gaji

Setiap PNS berhak atas gaji yang adil dan layak, sesuai dengan beban pekerjaan dan tanggung jawabnya. Pengertian gaji yang adil dan layak adalah bahwa gaji PNS harus mampu memenuhi kebutuhan hidup keluarganya, sehingga yang bersangkutan dapat memusatkan perhatian, pikiran, dan tenaganya hanya untuk melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya.

Hak Cuti

Cuti adalah tidak masuk kerja yang diizinkan dalam jangka waktu tertentu. Cuti diberikan dengan maksud agar terjamin kesegaran jasmani dan rohani PNS. Terdapat enam jenis cuti sebagai berikut.

1. **Cuti tahunan.** Cuti tahunan diberikan untuk jangka waktu paling lama dua belas hari kerja. Cuti tahunan diberikan kepada PNS yang telah bertugas selama satu tahun.
2. **Cuti sakit.** Bagi PNS yang sakit dapat diberikan cuti sakit sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
3. **Cuti karena alasan penting.** Lama cuti karena alasan penting maksimal dua bulan. Pengertian cuti karena alasan penting adalah sebagai berikut.
 - Ibu/bapak/isteri/suami, anak, adik, kakak, mertua, atau menantu sakit keras atau meninggal dunia.
 - Salah seorang anggota keluarga yang disebutkan di atas meninggal dunia.
 - Melangsungkan perkawinan pertama.
 - Alasan penting lainnya yang ditetapkan oleh Presiden.
4. **Cuti besar.** Bagi PNS yang telah bekerja selama enam tahun berturut-turut berhak mendapatkan cuti besar selama maksimal tiga bulan. PNS yang mengambil cuti besar tidak berhak atas cuti tahunan pada tahun yang bersangkutan ketika mengambil cuti besar.
5. **Cuti bersalin.** Cuti bersalin hanya diberikan kepada PNS yang melahirkan untuk anak kesatu dan kedua. Untuk kelahiran anak ketiga dan seterusnya diberikan cuti di luar tanggungan negara.
6. **Cuti di luar tanggungan negara.** Cuti jenis ini dapat diberikan kepada PNS yang telah bekerja secara terus-menerus minimal lima tahun. Sebagaimana namanya, PNS yang menjalankan cuti di luar tanggungan negara tidak berhak atas penghasilan. Setelah selesai menjalankan cuti di luar tanggungan negara, yang bersangkutan wajib melapor kepada atasan langsungnya, untuk diaktifkan kembali. Bagi yang tidak melapor, dapat diberhentikan dengan hormat.

Hak Perawatan

Hak ini diperoleh PNS jika ditimpa oleh sesuatu kecelakaan dalam pelaksanaan tugas kewajibannya. PNS yang mengalami musibah ini berhak atas perawatan dan biaya perawatan tersebut ditanggung negara.

Hak Tunjangan Cacat

Hak ini diperoleh PNS yang menderita cacat jasmani dan/atau rohani dalam dan karena menjalankan tugas kewajibannya yang mengakibatkan tidak dapat bekerja lagi dalam jabatan apapun. Hal ini berdasarkan keterangan dari Majelis Penguji Kesehatan PNS atau dokter penguji tersendiri. Bagi PNS ini, selain memperoleh pensiun yang berhak diterimanya, kepadanya juga diberikan tunjangan bulanan yang memungkinkannya untuk dapat hidup layak.

Bagi PNS yang tewas, keluarganya berhak menerima uang duka. Pengertian tewas di sini adalah sebagai berikut.

- Meninggal dunia dalam dan karena menjalankan tugas dan kewajibannya.
- Meninggal dunia dalam keadaan lain yang ada hubungan dengan dinasny, hingga kematian itu disamakan dengan meninggal dunia dalam dan karena menjalankan tugas dan kewajibannya.
- Meninggal dunia karena perbuatan yang tidak bertanggung jawab ataupun sebagai akibat tindakan terhadap anasir itu.

Uang duka tersebut tidak mengurangi pensiun dan hak-hak lainnya yang berhak diterimanya berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Uang duka diberikan sekaligus kepada istri/suami dan atau anak PNS tersebut.

Hak Pensiun

Bagi PNS yang telah memenuhi persyaratan berhak atas pensiun.

Di samping semua hak tersebut, PNS juga berhak menjadi peserta:

- Tabungan Asuransi Pensiun (TASPEN) sesuai PP Nomor10 Tahun 1963
- Asuransi Kesehatan (ASKES) sesuai Kepres Nomor 8 Tahun 1977,
- Tabungan Perumahan (Taperum) sesuai Kepres Nomor 64 Tahun 1994.

RANGKUMAN

1. PNS diharapkan benar-benar memahami ketentuan mengenai kewajiban, larangan, dan hak yang melekat dalam jabatan sebagai PNS. Pemahaman mengenai hal-hal itu juga penting artinya dalam kaitannya dengan konsekuensi hukuman disiplin yang kemungkinan diperoleh oleh PNS yang terbukti melakukan perbuatan yang tidak terpuji.
2. Secara umum PNS antara lain berkewajiban untuk setia dan taat kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara, dan Pemerintah, serta wajib menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dan NKRI.
3. Secara khusus Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 tentang peraturan disiplin PNS, menetapkan dua puluh enam (26) kewajiban PNS dan delapan belas (18) larangan bagi PNS. Kewajiban PNS antara lain adalah mengutamakan kepentingan Negara di atas kepentingan golongan atau diri sendiri, serta menghindarkan segala sesuatu yang dapat merugikan kepentingan Negara oleh kepentingan golongan, diri sendiri, atau pihak lain.
4. Larangan terhadap PNS pada intinya adalah semua perbuatan

tercela yang dapat menurunkan kehormatan atau martabat Negara, Pemerintah, atau PNS itu sendiri.

5. Di samping kewajiban dan larangan yang harus dipatuhi, PNS juga memiliki sejumlah hak yang meliputi perolehan gaji, cuti, perawatan, tunjangan cacat, dan pensiun. Selain itu, para PNS juga berhak menjadi peserta Tabungan Asuransi Pegawai Negeri, Asuransi Kesehatan, dan Tabungan Perumahan yang telah diatur dengan peraturan perundang-undangan.

LATIHAN

1. Jelaskan mengapa diperlukan adanya ketentuan mengenai kewajiban, larangan, dan hak bagi PNS. Jelaskan kaitan hal ini dengan upaya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.
2. Jelaskan hal-hal yang secara umum menjadi kewajiban PNS.
3. Jelaskan sedikitnya tiga kewajiban dan larangan bagi PNS.
4. Jika Saudara diharuskan menyimpulkan kewajiban dan larangan bagi PNS dalam sebuah paragraf, apa inti kewajiban dan larangan bagi PNS?
5. Jelaskan sedikitnya tiga hak PNS. Jelaskan juga kaitan hal ini dengan upaya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

Bab 3

Hukuman Disiplin Terhadap Pegawai Negeri Sipil

PENGANTAR

Sebelumnya telah dikemukakan bahwa birokrasi penyelenggaraan pemerintahan NKRI memerlukan adanya PNS sebagai unsur aparatur negara, abdi negara, dan abdi masyarakat. Telah juga dikemukakan bahwa para PNS ini menjalankan tugasnya dengan penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, UUD 1945, Negara, dan Pemerintah. Dalam berkiprah dalam perannya sebagai unsur aparatur negara, abdi negara, dan abdi masyarakat tu para PNS haruslah bersatu padu, bermental baik, berwibawa, berdaya guna, berhasil guna, bersih, bermutu tinggi, dan sadar akan tanggung jawabnya untuk menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan.

Untuk membina PNS yang demikian itu, antara lain sangat diperlukan adanya peraturan disiplin yang memuat pokok-pokok kewajiban dan larangan, yang telah dikemukakan dalam bab sebelumnya, serta sanksi apabila kewajiban tidak ditaati atau larangan dilanggar. Hal ini merupakan kewajaran dalam suatu pekerjaan yang selain memuat penghargaan bagi mereka yang berkinerja baik juga mengandung konsekuensi sebagai hukuman bagi mereka yang melanggar larangan yang telah ditetapkan.

Dalam bab ini akan diuraikan ketentuan mengenai hukuman disiplin bagi PNS sebagaimana yang telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin PNS yang

menggantikan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 1952 tentang Hukuman Jabatan. Pertama-tama akan dibahas beberapa pengertian dan tujuan hukuman disiplin. Selanjutnya diuraikan tingkat dan jenis hukuman disiplin. Akhirnya bab ini juga menguraikan tata cara pemeriksaan, penjatuhan, dan penyampaian keputusan hukuman disiplin.

PENGERTIAN DAN TUJUAN

Pengertian

Beberapa pengertian dalam kaitannya dengan peraturan disiplin PNS adalah sebagai berikut.

- Peraturan Disiplin PNS adalah peraturan yang mengatur kewajiban, larangan, dan sanksi apabila kewajiban tidak ditaati atau larangan dilanggar oleh PNS.
- Pelanggaran disiplin adalah setiap ucapan, tulisan, atau perbuatan PNS yang melanggar ketentuan Peraturan Disiplin PNS, baik yang dilakukan di dalam maupun di luar jam kerja.
- Hukuman disiplin adalah hukuman yang dijatuhkan kepada PNS karena melanggar Peraturan Disiplin PNS.
- Pejabat yang berwenang menghukum adalah pejabat yang diberi wewenang menjatuhkan hukuman disiplin PNS.
- Atasan pejabat yang berwenang menghukum adalah atasan langsung dari pejabat yang berwenang menghukum.
- Perintah kedinasan adalah perintah yang diberikan oleh atasan yang berwenang mengenai atau yang ada hubungannya dengan kedinasan;
- Peraturan kedinasan adalah peraturan yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang mengenai kedinasan atau yang ada hubungannya dengan kedinasan.

Tujuan

Tujuan hukuman disiplin adalah untuk memperbaiki dan mendidik PNS yang melakukan pelanggaran disiplin. Oleh sebab itu, setiap pejabat yang berwenang menghukum wajib memeriksa lebih dahulu dengan seksama PNS yang melakukan pelanggaran disiplin itu. Hukuman disiplin yang dijatuhkan haruslah setimpal dengan pelanggaran disiplin yang dilakukan, sehingga hukuman disiplin itu dapat diterima oleh rasa keadilan.

TINGKAT DAN JENIS HUKUMAN DISIPLIN

Tingkat Hukuman Disiplin

Terdapat 3 (tiga) tingkat hukuman disiplin PNS yang beranjak dari yang ringan sampai dengan yang berat, tergantung berat atau ringan kesalahan yang dilakukan PNS. Ketiga tingkat hukuman itu adalah sebagai berikut.

1. **Hukuman Disiplin Tingkat Ringan.** Hukuman disiplin pada tingkat ini terdiri atas 3 (tiga) jenis sebagai berikut.
 - Teguran lisan.
 - Teguran tertulis.
 - Pernyataan tidak puas secara tertulis.
2. **Hukuman Disiplin Tingkat Sedang.** Hukuman disiplin ini terdiri atas yang berikut.
 - Penundaan kenaikan gaji berkala untuk sekurang-kurangnya 3 (tiga) bulan dan paling lama 1(satu) tahun.
 - Penurunan gaji sebesar 1(satu) kali kenaikan gaji berkala untuk sekurang-kurangnya 3(tiga) bulan dan paling lama 1 (satu) tahun, dan

- Penundaan kenaikan pangkat untuk sekurang-kurangnya 3 (tiga) bulan dan paling lama 1 (satu) tahun.
3. **Hukuman Disiplin Berat.** Ada empat jenis hukuman disiplin berat sebagai berikut.
- Penurunan pangkat pada pangkat yang setingkat lebih rendah, paling lama 1(satu) tahun dan paling kurang 6(enam) bulan. Setelah masa menjalankan hukuman disiplin selesai, yang bersangkutan dikembalikan pada pangkat semula
 - Pembebasan dari jabatan. dengan pembebasan dari jabatan adalah pembebasan dari jabatan organik, dan juga termasuk pencabutan segala wewenang yang melekat pada jabatan tersebut. PNS tersebut menerima penghasilan penuh kecuali tunjangan jabatan.
 - Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai PNS. Apabila memenuhi syarat usia dan masa kerja PNS tersebut diberikan hak pensiun
 - Pemberhentian tidak dengan hormat sebagai PNS.

TATA CARA PEMERIKSAAN, PENJATUHAN, DAN PENYAMPAIAN KEPUTUSAN HUKUMAN

Tata Cara Pemeriksaan

Sebelum menjatuhkan hukuman disiplin, pejabat yang berwenang menghukum wajib memeriksa lebih dahulu PNS yang disangka melakukan pelanggaran disiplin itu. Pemeriksaan ini dilakukan cara berikut.

- Secara lisan, apabila atas pertimbangan pejabat yang berwenang menghukum, pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh PNS yang bersangkutan akan dapat mengakibatkan ia dijatuhi salah satu jenis hukuman disiplin.

- Secara tertulis, apabila atas pertimbangan pejabat yang berwenang menghukum, pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh PNS yang bersangkutan akan dapat mengakibatkan ia dijatuhi salah satu jenis hukuman disiplin.
- Pemeriksaan PNS yang disangka melakukan pelanggaran disiplin, dilakukan secara tertutup.

Dalam melakukan pemeriksaan, pejabat yang berwenang menghukum dapat mendengar atau meminta keterangan dari orang lain apabila dipandang perlu. Pejabat yang berwenang menghukum dapat memerintahkan pejabat bawahannya untuk memeriksa PNS yang disangka melakukan pelanggaran disiplin.

Penjatuhan Hukuman

Berdasarkan hasil pemeriksaan, pejabat yang berwenang menghukum memutuskan jenis hukuman disiplin yang dijatuhkan dengan mempertimbangkan secara seksama pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh PNS yang bersangkutan. Dalam keputusan hukuman disiplin antara lain harus disebutkan pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh PNS yang bersangkutan.

Kepada PNS yang berdasarkan hasil pemeriksaan ternyata melakukan beberapa pelanggaran disiplin, terhadapnya hanya dapat dijatuhi satu jenis hukuman disiplin. Lebih lanjut, kepada PNS yang pernah dijatuhi hukuman disiplin yang kemudian melakukan pelanggaran disiplin yang sifatnya sama, dijatuhi hukuman disiplin yang lebih berat dari hukuman disiplin terakhir yang pernah dijatuhkan kepadanya.

Penyampaian Keputusan Hukuman

Jenis hukuman disiplin atas pelanggaran ringan dinyatakan dan disampaikan secara lisan oleh pejabat yang berwenang menghukum kepada PNS yang bersangkutan. Jenis hukuman disiplin yang bersifat sedang dinyatakan secara tertulis dan disampaikan oleh pejabat yang berwenang menghukum kepada PNS yang bersangkutan. Semua jenis hukuman disiplin atas pelanggaran berat ditetapkan dengan surat keputusan dan disampaikan oleh pejabat yang berwenang menghukum kepada PNS yang bersangkutan. Penyampaian hukuman disiplin dilakukan secara tertutup.

KEBERATAN ATAS HUKUMAN DISIPLIN

PNS yang dijatuhi salah satu jenis hukuman disiplin berikut tidak dapat mengajukan keberatan.

- Teguran tertulis.
- Hukuman disiplin yang dijatuhkan oleh Presiden.
- Hukuman disiplin yang dijatuhkan oleh pejabat yang berwenang menghukum, kecuali jenis hukuman disiplin berupa pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai pegawai dan/atau pemberhentian tidak dengan hormat sebagai PNS.

Sebaliknya, PNS yang dijatuhi salah satu jenis hukuman disiplin berupa pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai pegawai dan/atau pemberhentian tidak dengan hormat sebagai PNS dapat mengajukan keberatan kepada atasan pejabat yang berwenang menghukum dalam jangka waktu empat belas hari terhitung mulai tanggal ia menerima keputusan hukuman disiplin tersebut. Keberatan atas hukuman disiplin ini diajukan secara tertulis melalui saluran

hierarki. Dalam surat keberatan itu harus dimuat alasan-alasan dari keberatan itu. Setiap pejabat yang menerima surat keberatan atas penjatuhan hukuman disiplin, wajib menyampaikannya kepada atasan pejabat yang berwenang menghukum melalui saluran hierarki dalam jangka waktu tiga hari kerja terhitung mulai tanggal ia menerima surat keberatan itu.

Pejabat yang berwenang menghukum wajib memberikan tanggapan atas keberatan yang diajukan jika ada keberatan dari PNS yang dijatuhi hukuman disiplin. Tanggapan ini diberikan secara tertulis dan disampaikan kepada atasan pejabat yang berwenang menghukum yang bersangkutan dalam jangka waktu tiga hari kerja terhitung mulai tanggal ia menerima surat keberatan itu. Selanjutnya, atasan pejabat yang berwenang menghukum yang menerima surat keberatan tentang penjatuhan hukuman disiplin, wajib mengambil keputusan atas keberatan yang diajukan oleh PNS yang bersangkutan dalam jangka waktu satu bulan terhitung mulai tanggal ia menerima surat keberatan itu. Apabila dipandang perlu, maka atasan pejabat yang berwenang menghukum dapat memanggil dan mendengar keterangan pejabat yang berwenang menghukum yang bersangkutan, PNS yang dijatuhi hukuman disiplin, dan/atau orang lain yang dipandang relevan.

Atasan pejabat yang berwenang menghukum dapat menguatkan atau mengubah hukuman disiplin yang dijatuhkan oleh pejabat yang berwenang menghukum. Penguatan atau perubahan hukuman disiplin itu ditetapkan dengan surat keputusan atasan pejabat yang berwenang menghukum. Terhadap keputusan atasan pejabat yang berwenang menghukum tidak dapat diajukan keberatan. Artinya, keputusan pejabat ini dipandang final.

RANGKUMAN

1. Pembinaan PNS bertujuan untuk mewujudkan PNS yang bersatu padu, bermental baik, berwibawa, berdaya guna, berhasil guna, bersih, bermutu tinggi, dan sadar akan tanggung jawabnya untuk menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan.
2. Dalam pembinaan PNS sangat diperlukan adanya peraturan disiplin yang memuat pokok-pokok kewajiban dan larangan, serta sanksi apabila kewajiban tidak ditaati atau larangan dilanggar.
3. Pelanggaran disiplin adalah setiap ucapan, tulisan, atau perbuatan PNS yang melanggar ketentuan, baik yang dilakukan di dalam maupun di luar jam kerja.
4. Hukuman disiplin adalah hukuman yang dijatuhkan kepada PNS karena melanggar Peraturan Disiplin PNS. Tujuan hukuman disiplin adalah untuk memperbaiki dan mendidik PNS yang melakukan pelanggaran disiplin.
5. Terdapat tiga tingkat hukuman disiplin PNS yang beranjak dari yang ringan, sedang, sampai dengan yang berat, tergantung ringan berat atau kesalahan yang dilakukan PNS. Jenis hukuman paling ringan adalah teguran lisan sedangkan yang terberat adalah pemberhentian dengan tidak hormat sebagai PNS.
6. Sebelum menjatuhkan hukuman disiplin, pejabat yang berwenang menghukum wajib memeriksa lebih dahulu PNS yang disangka melakukan pelanggaran disiplin itu.
7. Berdasarkan hasil pemeriksaan, pejabat yang berwenang menghukum memutuskan jenis hukuman disiplin yang dijatuhkan dengan mempertimbangkan secara seksama pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh PNS yang bersangkutan.
8. Semua jenis hukuman disiplin atas pelanggaran berat ditetapkan dengan surat keputusan dan disampaikan oleh pejabat yang berwenang menghukum kepada PNS yang bersangkutan.

LATIHAN

1. Jelaskan tujuan pembinaan PNS dan kaitannya dengan upaya peningkatan disiplin dan hukum disiplin sebagai konsekuensi ketidaktaatan.
2. Jelaskan pengertian pelanggaran disiplin dan hukuman disiplin.
3. Jelaskan tingkat hukuman disiplin dan jenis hukuman masing-masing.
4. Jelaskan jenis hukuman disiplin yang harus ditetapkan dengan surat keputusan pejabat yang berwenang.

Bab 4

Manajemen Pegawai Negeri Sipil

PENGANTAR

Sebelumnya telah dikemukakan bahwa PNS adalah SDM sebagai unsur aparatur negara yang memainkan peran sangat vital untuk menggerakkan roda birokrasi penyelenggaraan negara. Kedudukan dan perannya yang sangat strategis ini mengharuskan adanya upaya sistemik untuk mendayagunakan dan mengembangkan kualitas PNS dalam lingkungan kerja yang kondusif. Defisiensi dalam manajemen PNS akan mempersulit upaya untuk menemukan dan mempertahankan PNS yang bermutu tinggi yang bekerja secara profesional dan bertanggung jawab dalam pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan.

Manajemen PNS harus mampu mendorong para PNS untuk memberikan pelayanan publik yang sebaik-baiknya agar dapat meningkatkan produktivitas. Selama ada kesan yang kurang menguntungkan yang melekat dalam diri PNS. Paradigma baru manajemen PNS yang berorientasi pada akuntabilitas, transparansi, ketaatan pada aturan hukum, komitmen yang kuat untuk bekerja bagi kepentingan bangsa dan negara dan bukan pada kelompok atau pribadi, dan komitmen untuk pemberdayaan masyarakat.

Dalam bab ini akan dibahas berbagai aspek penting yang tercakup dalam manajemen PNS. Pertama akan diuraikan pengertian dan tujuan manajemen PNS dan tiga ranah bahasan yang tercakup di dalamnya. Selanjutnya bahasan difokuskan pada proses manajemen

PNS yang mencakup perencanaan, pengadaan, dan pemberhentian. Bahasan mengenai manajemen pengembangan kualitas PNS diuraikan dalam bab tersendiri.

HAKIKAT MANAJEMEN PEGAWAI NEGERI SIPIL

Pengertian

Manajemen PNS adalah keseluruhan upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan derajat profesionalisme penyelenggara-an tugas, fungsi dan kewajiban kepegawaian, yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan promosi, penggajian, kesejahteraan, dan pemberhentian. Dengan perkataan lain, manajemen PNS pada dasarnya merupakan proses pendayagunaan, peningkatan kemampuan, dan pembinaan lingkungan kerja PNS secara produktif untuk memperoleh dan mempertahankan PNS yang kompeten dan termotivasi dalam organisasi. Dengan demikian, manajemen PNS mencakup manajemen pendayagunaan PNS, manajemen pengembangan kualitas (peningkatan kompetensi) PNS, dan manajemen lingkungan kerja PNS.

Manajemen Pendayagunaan PNS

Manajemen pendayagunaan PNS pada dasarnya adalah sisi administratif dalam manajemen PNS. Ini mencakup proses sejak perencanaan kebutuhan PNS sampai pemutusan hubungan kerja dengan pegawai karena berbagai alasan. Dalam proses pendayagunaan ini, antara lain organisasi berusaha memastikan bahwa PNS yang diperlukan sesuai dengan yang dibutuhkan, ditempatkan pada posisi atau pekerjaan yang tepat, dihargai sesuai dengan kontribusinya agar tetap bertahan dalam organisasi, dibina kariernya, dan dilakukan pemutusan hubungan kerja jika memang

harus dilakukan; apakah, misalnya, karena tindakan pendisiplinan berat, karena telah memasuki masa pensiun, atau wafat.

Manajemen Pengembangan Kualitas PNS

Manajemen pengembangan kualitas PNS adalah upaya memfasilitasi pengalaman belajar secara terorganisasi yang dilaksanakan dalam waktu tertentu, untuk memperbesar kemungkinan bagi pegawai meningkatkan kinerja dan berkembang dalam organisasi. Peningkatan kompetensi PNS mencakup semua kegiatan yang diacu dengan beragam istilah seperti pelatihan, pendidikan dan pelatihan (diklat), penataran, pengembangan, peningkatan kapasitas, atau berbagai istilah lainnya yang pada dasarnya merujuk pada kegiatan yang serupa. Istilah resmi yang digunakan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS adalah pendidikan dan pelatihan (diklat).

Manajemen pembinaan lingkungan kerja PNS adalah semua upaya yang dilakukan untuk menciptakan lingkungan kerja (fisik dan non-fisik) yang kondusif bagi PNS untuk berkinerja secara produktif. Dalam lingkungan kerja seperti ini, PNS memiliki kesempatan untuk mendayagunakan dan mengembangkan potensinya seoptimal mungkin. Ada sejumlah faktor yang memengaruhi kadar kekondusifan lingkungan kerja, tetapi faktor kepemimpinan dalam banyak literatur manajemen dipandang sebagai sangat menentukan.

TUJUAN DAN KEBIJAKAN MANAJEMEN PEGAWAI NEGERI SIPIL

Tujuan Manajemen Pegawai Negeri Sipil

Tujuan manajemen PNS adalah untuk menjamin penyelenggaraan

tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdayaguna dan berhasil guna. Untuk terwujudnya hal tersebut, diperlukan adanya PNS yang profesional, bertanggung jawab, jujur, dan adil melalui pembinaan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier dengan penekanan pada sistem prestasi kerja.

Pembinaan PNS juga menganut sistem terbuka dalam arti negara. Ini berarti bahwa PNS dapat pindah dari satu tempat ke tempat yang lain (lintas kabupaten/kota, lintas provinsi, bahkan dari kabupaten/kota/provinsi ke Pusat) atau dapat juga pindah dari satu instansi ke instansi lainnya (misalnya dari Departemen Pendidikan Nasional ke Departemen Agama). Mobilitas ini memungkinkan terdistribusinya SDM aparatur negara secara relatif merata di seantero NKRI.

Kebijakan Manajemen Pegawai Negeri Sipil

Cakupan kebijakan manajemen PNS adalah sebagai berikut.

- Penetapan norma, standar, dan prosedur.
- Penetapan formasi, pengangkatan, dan pengembangan kualitas.
- Pemindahan, gaji, tunjangan, kesejahteraan, pemberhentian, hak, kewajiban, dan kedudukan hukum.

PERENCANAAN PEGAWAI NEGERI SIPIL

Formasi Pegawai Negeri Sipil

Perencanaan pegawai bertujuan agar setiap unit kerja selalu tersedia pegawai dalam bauran jumlah dan kompetensi yang diperlukan. Untuk itu setiap instansi pemerintah perlu menyusun formasi pegawai pada awal tahun anggaran. Sesuai pasal 15 Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 yang dimaksud dengan formasi pegawai adalah jumlah dan susunan pangkat pegawai yang diperlukan yang ditetapkan dalam

waktu tertentu. Adapun faktor penentu formasi antara lain adalah jenis, sifat, beban kerja, jenjang, serta jumlah pangkat dan jabatan yang tersedia dalam suatu organisasi.

Pejabat yang Berwenang Menetapkan Formasi

Secara nasional formasi PNS ditetapkan oleh Menteri yang bertanggung jawab di bidang pendayagunaan aparatur negara, setelah memperhatikan pendapat Menteri Keuangan dan pertimbangan Kepala Badan Kepegawaian Negara. Formasi PNS secara nasional terdiri atas formasi PNS pusat dan formasi PNS daerah.

Formasi PNS pusat. Formasi PNS untuk masing-masing satuan organisasi pemerintah di tingkat pusat setiap tahun anggaran ditetapkan oleh Menteri yang bertanggung jawab di bidang pendayagunaan aparatur negara setelah mendapat pertimbangan Kepala Badan Kepegawaian Negara. Penetapan ini didasarkan atas usul yang disampaikan masing-masing pejabat pembina kepegawaian di setiap instansi pusat.

Formasi PNS Daerah Formasi PNS untuk masing-masing satuan organisasi pemerintah daerah di tingkat provinsi/kabupaten/kota setiap tahun anggaran ditetapkan oleh kepala daerah masing-masing setelah mendapat persetujuan tertulis dari Menteri yang bertanggung jawab di bidang pendayagunaan aparatur negara, berdasarkan pertimbangan kepala Badan Kepegawaian Negara.

Dasar Penyusunan Formasi

Hal-hal pokok yang menjadi dasar untuk penyusunan formasi adalah sebagai berikut.

- Jenis pekerjaan, yaitu macam pekerjaan yang harus dilakukan organisasi untuk melaksanakan tugas pokoknya.
- Sifat pekerjaan, yaitu yang berhubungan dengan spesifikasi pekerjaan (jenis, waktu yang diperlukan, keterampilan, perhatian, risiko, dan lain sejenisnya).
- Analisis beban kerja yang mengacu pada volume pekerjaan dan standar kemampuan seorang pegawai.
- Peralatan yang tersedia. Misalnya apakah manual, otomatis, dikomputerkan, dan lain sejenisnya.
- Analisis jabatan, yaitu prosedur untuk menentukan tugas-tugas dan hakikat pekerjaan serta jumlah orang (terkait keterampilan dan pengalaman) yang perlu diangkat untuk melaksanakannya.

PENGADAAN PEGAWAI NEGERI SIPIL

Sesuai Peraturan Pemerintah nomor 98 tahun 2000 *jo* Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2002 tentang pengadaan PNS, pengadaan PNS dilakukan mulai dari pengumuman, pelamaran, penyaringan, pengangkatan CPNS, dan pengangkatan menjadi PNS.

Pengumuman

Pasal 1 Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 menegaskan bahwa pengadaan PNS adalah dalam rangka mengisi formasi yang lowong. Oleh karena itu, setiap instansi harus/wajib mengumumkan secara terbuka tentang adanya formasi yang lowong tersebut. Hal-hal yang perlu dicantumkan dalam pengumuman tersebut adalah jumlah dan jenis jabatan yang lowong, syarat yang harus dipenuhi pelamar, alamat dan tempat lamaran ditujukan, serta batas waktu pengajuan lamaran.

Pengajuan Lamaran

Syarat-syarat yang perlu dipenuhi pelamar adalah sebagai berikut.

- Warga Negara Indonesia.
- Berusia serendah-rendahnya delapan belas tahun dan maksimal tiga puluh lima tahun.
- Tidak pernah dihukum penjara atau kurungan berdasarkan putusan pengadilan yang sudah mempunyai kekuatan hukum yang tetap, karena melakukan suatu tindak pidana kejahatan.
- Tidak pernah diberhentikan dengan hormat tidak atas permintaan sendiri atau tidak dengan hormat sebagai PNS, atau diberhentikan tidak dengan hormat sebagai pegawai swasta.
- Tidak berkedudukan sebagai calon pegawai negeri.
- Mempunyai pendidikan, kecakapan, keahlian, dan keterampilan yang diperlukan
- Berkelakuan baik.
- Sehat jasmani dan rohani.
- Bersedia ditempatkan di seluruh wilayah NKRI atau negara lain yang ditentukan oleh pemerintah.
- Syarat-syarat lain yang ditentukan dalam persyaratan jabatan.
- Batas usia maksimal untuk dapat diangkat menjadi Calon PNS dapat diperpanjang di atas tiga puluh lima tahun apabila mereka telah mengabdikan kepada instansi yang menunjang kepentingan nasional untuk masa lebih dari lima tahun.

Penyaringan

Pembentukan panitia. Setelah lamaran terkumpul dan memenuhi syarat administrasi, langkah selanjutnya adalah penyaringan untuk memilih yang paling baik di antara pelamar. Untuk melaksanakan

penyaringan pelamar, pada setiap instansi perlu dibentuk panitia penyaringan oleh pejabat pembina kepegawaian yang bertugas menyiapkan bahan ujian, menentukan pedoman pemeriksaan dan penilaian ujian, menentukan tempat dan jadwal ujian, menyelenggarakan ujian, serta memeriksa dan menentukan hasil ujian. Panitia tersebut beranggotakan sekurang-kurangnya tiga orang, yang terdiri atas seorang ketua merangkap anggota, seorang sekretaris merangkap anggota, dan seorang anggota. Apabila anggotanya lebih dari tiga, maka jumlahnya harus ganjil.

Materi tes. Materi tes mencakup tes kompetensi dan tes psikologi.

- **Tes kompetensi** yang disesuaikan dengan kebutuhan persyaratan jabatan dan meliputi pengetahuan umum, bahasa Indonesia, kebijakan pemerintah, pengetahuan teknis, dan pengetahuan lainnya.
- **Tes psikologi** (*psychotest*) yang disesuaikan dengan kebutuhan persyaratan jabatan dan kemampuan instansi masing-masing.

Pengangkatan Menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil

Bagi pelamar yang dinyatakan lulus ujian penyaringan dan telah diberikan nomor identitas pegawai (NIP) oleh Kepala Badan Kepegawaian Negara, diangkat menjadi calon PNS oleh pejabat pembina kepegawaian masing-masing.

Golongan ruang yang ditetapkan untuk pengangkatan sebagai calon PNS adalah sebagai berikut:

- Golongan ruang I/a, bagi pelamar yang pada saat melamar serendah-rendahnya memiliki dan menggunakan surat tanda tamat belajar/ijazah sekolah dasar atau yang setingkat.
- Golongan ruang I/b, bagi pelamar yang pada saat melamar serendah-rendahnya memiliki dan menggunakan surat tanda tamat

belajar/ijazah sekolah lanjutan tingkat pertama atau yang setingkat.

- Golongan ruang II/a, bagi pelamar yang pada saat melamar serendah rendahnya memiliki dan menggunakan surat tanda tamat belajar/ijazah sekolah lanjutan tingkat atas, diploma I, atau yang setingkat.
- Golongan ruang II/b, bagi yang pada saat melamar serendah rendahnya memiliki dan menggunakan surat tanda tamat belajar/ijazah sekolah guru PLB, atau diploma II.
- Golongan ruang II/c, bagi pelamar yang pada saat melamar serendah rendahnya memiliki dan menggunakan surat tanda tamat belajar/ijazah sarjana muda, akademi, atau diploma III.
- Golongan ruang III/a, bagi pelamar yang pada saat melamar serendah rendahnya memiliki dan menggunakan surat tanda tamat belajar/ijazah sarjana (S1), atau diploma IV.
- Golongan ruang III/b, bagi pelamar yang pada saat melamar serendah rendahnya memiliki dan menggunakan surat tanda tamat belajar/ijazah dokter, apoteker, dan magister (S2), atau ijazah lain yang setara.
- Golongan ruang III/b, bagi pelamar yang pada saat melamar serendah-rendahnya memiliki dan menggunakan surat tanda tamat belajar/ijazah doktor (S3).

Ijazah tersebut diperoleh dari sekolah/ perguruan tinggi negeri atau sekolah/ perguruan tinggi swasta yang telah diakreditasi oleh Menteri yang bertanggung jawab di bidang pendidikan nasional atau pejabat lain yang berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku berhak menyelenggarakan pendidikan. Khusus bagi ijazah yang diperoleh dari sekolah atau perguruan tinggi di luar negeri hanya dapat dihargai apabila diakui dan ditetapkan sederajat dengan ijazah dari sekolah atau perguruan tinggi yang ditetapkan oleh Menteri yang

bertanggung jawab di bidang pendidikan nasional atau pejabat lain yang berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku berwenang menyelenggarakan pendidikan.

Pelaksanaan tugas calon PNS. Calon PNS wajib melaksanakan tugas paling lambat 1(satu) bulan setelah menerima Surat Keputusan Pengangkatan sebagai Calon PNS.

Hak atas gaji calon PNS. Hak atas gaji bagi calon PNS mulai berlaku pada tanggal yang bersangkutan secara nyata melaksanakan tugasnya yang dinyatakan dengan surat pernyataan oleh kepala kantor/satuan organisasi yang bersangkutan.

Masa kerja yang diperhitungkan. Masa kerja yang diperhitungkan untuk penetapan gaji pokok terdiri atas masa kerja yang dihitung penuh dan masa kerja pada perusahaan swasta yang berbadan hukum. Penjelasan nya adalah sebagai berikut.

Masa kerja yang dihitung penuh, yaitu selama:

- menjadi pegawai negeri, kecuali selama menjalankan cuti di luar tanggungan negara
 - menjadi pejabat negara
 - menjalankan tugas pemerintahan, misalnya staf lokal pada perwakilan RI di luar negeri, pegawai tidak tetap, perangkat desa, pegawai badan internasional, petugas pada pemerintahan lainnya yang gajinya dibebankan pada APBN
- menjalankan kewajiban untuk membela negara, antara lain sebagai prajurit wajib, dan sukarelawan
 - menjadi pegawai/karyawan perusahaan milik pemerintah.

Masa kerja pada perusahaan swasta yang berbadan hukum diperhitungkan lima puluh persen (setengah), dengan ketentuan:

- tidak kurang dari satu tahun dan tidak terputus-putus
- paling banyak delapan tahun.

Pengangkatan Calon PNS menjadi PNS

Bagi calon PNS yang telah menjalankan masa percobaan sekurang-kurangnya satu tahun dan paling lama dua tahun, diangkat menjadi PNS oleh pejabat yang berwenang setelah memenuhi syarat sebagai berikut.

- Setiap unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik.
- Telah memenuhi syarat kesehatan jasmani dan rohani, yang dinyatakan dengan surat keterangan yang dikeluarkan oleh dokter penguji tersendiri/tim penguji.
- Telah lulus diklat pegawai yang dinyatakan dengan surat tanda tamat Diklat Prajabatan yang ditetapkan oleh pejabat pembina kepegawaian.

PEMBERHENTIAN PEGAWAI NEGERI SIPIL

Pengertian pemberhentian PNS menurut Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 1979 tentang Pemberhentian PNS adalah sebagai suatu tindakan yang dilakukan seorang pejabat yang berwenang dalam suatu instansi yang mengakibatkan seorang PNS kehilangan statusnya sebagai PNS. Dalam manajemen PNS terdapat delapan jenis pemberhentian PNS, yaitu (1) pemberhentian atas permintaan sendiri, (2) pemberhentian karena telah mencapai batas usia pensiun, (3) pemberhentian karena penyederhanaan organisasi, (4)

pemberhentian karena melakukan pelanggaran/tindak pidana/ penyelewengan, (5) pemberhentian karena tidak cakap jasmani dan rohani, (6) pemberhentian karena meninggalkan tugas, (7) pemberhentian karena meninggal dunia, dan (8) pemberhentian karena sebab-sebab lain.

1. Permintaan Sendiri

Bagi PNS yang mengajukan permintaan berhenti sebagai PNS akan diberhentikan dengan hormat. Akan tetapi tidak semua permintaan pemberhentian atas permintaan sendiri ini dapat disetujui. Pemberhentian atas permintaan sendiri dapat ditolak atau ditunda dalam hal-hal berikut.

- PNS yang bersangkutan masih terikat dalam keharusan bekerja pada pemerintah sesuai peraturan pemerintah yang berlaku.
- Ditunda paling lama satu tahun apabila ada kepentingan instansi yang mendesak.

2. Telah Mencapai Batas Usia Pensiun

Batas usia pensiun bagi PNS adalah lima puluh enam tahun, tetapi dapat diperpanjang sampai dengan:

- Usia lima puluh delapan tahun bagi hakim pada Mahkamah Pelayaran, hakim pada pengadilan tinggi, hakim pada pengadilan negeri, hakim agama pada pengadilan agama tingkat banding, hakim agama pada pengadilan agama.
- Usia enam puluh tahun bagi guru yang ditugaskan secara penuh pada sekolah dasar (SD), sekolah menengah pertama (SMP), sekolah menengah atas (SMA); pengawas enilik taman kanak-kanak, SD, SMP, dan SMA; dokter yang ditugaskan secara penuh pada lembaga kedokteran negeri sesuai dengan profesinya;

pejabat struktural eselon I dan II; pimpinan lembaga Pemerintah non-departemen; pimpinan sekretariat lembaga tinggi negara; Jaksa Agung; serta Ketua dan Wakil Ketua, Ketua Muda, dan Hakim Anggota Mahkamah Agung.

- Usia enam puluh lima tahun bagi ahli peneliti atau peneliti yang ditugaskan secara penuh di bidang penelitian, guru besar, lektor kepala, lektor yang ditugaskan secara penuh pada perguruan tinggi, dan jabatan lain yang ditentukan Presiden.

3. Penyederhanaan Organisasi

Organisasi sebagai wadah untuk melaksanakan tugas sangat dipengaruhi oleh naik turunnya aktivitas organisasi tersebut. Jika tugas organisasi mengalami penyusutan, ini berarti kebutuhan jumlah pegawai yang diperlukan untuk melaksanakan tugas juga akan menyusut. Instansi pemerintah yang mengalami penyederhanaan organisasi tersebut, tentu perlu menyalurkan kelebihan pegawai tersebut ke instansi lain yang membutuhkan. Apabila hal ini tidak dimungkinkan, maka akan terdapat sejumlah PNS yang akan diberhentikan dengan hormat.

4. Melakukan Pelanggaran/Tindak Pidana/Penyelewengan

Dalam hal PNS melakukan pelanggaran.tindak pidana/ penyelewengan, maka yang bersangkutan dapat diberhentikan dengan cara-cara berikut.

- Melanggar sumpah/janji PNS/sumpah janji Jabatan Negeri atau peraturan disiplin PNS.
- Dihukum penjara berdasarkan keputusan pengadilan yang sudah mempunyai kekuatan hukum yang tetap karena dengan sengaja melakukan tindak pidana kejahatan yang diancam dengan pidana

penjara setinggi-tingginya empat tahun atau diancam dengan pidana yang lebih berat.

- Dihukum penjara/kurungan berdasarkan keputusan pengadilan yang sudah mempunyai kekuatan hukum yang tetap karena (1) melakukan suatu tindak pidana kejahatan jabatan atau tindak pidana yang ada hubungan dengan jabatan atau (2) melakukan tindak pidana kejahatan seperti dimaksud pasal 104 sampai dengan pasal 161 Kitab Undang-undang Hukum Pidana (KUHP).

5. Tidak cakap jasmani dan rohani

PNS diberhentikan dengan hormat sebagai PNS dan masih mendapat hak kepegawaian yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, apabila berdasarkan Surat Keterangan Tim Penguji Kesehatan dinyatakan:

- tidak dapat bekerja lagi dalam jabatan negeri karena kesehatannya, atau
- menderita penyakit atau kelainan yang berbahaya bagi dirinya sendiri atau lingkungan kerjanya, setelah berakhir cuti sakit belum mampu bekerja kembali.

6. Meninggalkan Tugas

Apabila seorang PNS meninggalkan tugas secara tidak sah lebih dari dua bulan berturut-turut, maka mulai bulan ketiga diberhentikan gajinya. Apabila sampai bulan ke enam atau selama enam bulan berturut-turut secara tidak sah meninggalkan tugas, maka yang bersangkutan diberhentikan tidak dengan hormat sebagai PNS.

7. Meninggal Dunia

PNS yang meninggal dunia dianggap diberhentikan dengan hormat.

Begitu juga PNS yang hilang, maka pada bulan ke dua belas sejak dinyatakan hilang, yang bersangkutan diberhentikan dengan hormat.

8. Karena Sebab-sebab Lain

PNS yang cuti di luar tanggungan negara dapat diberhentikan dengan hormat, apabila:

- tidak melaporkan diri kepada instansi induknya setelah selesai menjalankan cuti di luar tanggungan negara, atau
- setelah melaporkan diri kepada instansi induknya ternyata tidak tersedia lowongan sehingga tidak dapat dipekerjakan kembali.
- Tidak lulus Diklat Prajabatan bagi calon PNS.

RANGKUMAN

1. Manajemen PNS adalah keseluruhan upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi dan kewajiban kepegawaian, yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan promosi, penggajian, kesejahteraan, dan pemberhentian.
2. Manajemen PNS mencakup manajemen pendayagunaan PNS, manajemen pengembangan kualitas (peningkatan kompetensi) PNS, dan manajemen lingkungan kerja PNS.
3. Manajemen pendayagunaan PNS pada dasarnya adalah sisi administratif dalam manajemen PNS. Ini mencakup proses sejak perencanaan kebutuhan PNS sampai pemutusan hubungan kerja dengan pegawai karena berbagai alasan.
4. Manajemen pengembangan kualitas PNS adalah upaya memfasilitasi pengalaman belajar secara terorganisasi yang dilaksanakan dalam waktu tertentu, untuk memperbesar kemungkinan bagi pegawai meningkatkan kinerja dan berkembang dalam organisasi.

5. Manajemen pembinaan lingkungan kerja PNS adalah semua upaya yang dilakukan untuk menciptakan lingkungan kerja (fisik dan non-fisik) yang kondusif bagi PNS untuk berkinerja secara produktif.
6. Tujuan manajemen PNS adalah untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdayaguna dan berhasil guna.
7. Kebijakan manajemen PNS mencakup penetapan norma, standar, dan prosedur; penetapan formasi, pengangkatan, dan pengembangan kualitas; serta pemindahan, gaji, tunjangan, kesejahteraan, pemberhentian, hak, kewajiban, dan kedudukan hukum.
8. Perencanaan pegawai bertujuan agar setiap unit kerja selalu tersedia pegawai dalam bauran jumlah dan kompetensi yang diperlukan. Oleh sebab itu, setiap instansi pemerintah perlu menyusun formasi pegawai pada awal tahun anggaran, baik di pusat maupun di daerah.
9. Peraturan perundang-undangan kepegawaian menetapkan bahwa pengadaan PNS dilakukan mulai dari pengumuman, pelamaran, penyaringan, pengangkatan calon PNS, dan pengangkatan menjadi PNS.
10. PNS dapat diberhentikan karena antara lain mengajukan permohonan berhenti, menunjukkan sikap dan budi pekerti tidak baik, yang dapat mengganggu lingkungan, atau dihukum penjara atau kurungan berdasarkan keputusan pengadilan yang sudah mempunyai kekuatan hukum yang tetap.

LATIHAN

1. Jelaskan pengertian manajemen PNS dan tiga bidang yang tercakup di dalamnya.
2. Jelaskan tujuan manajemen PNS.

3. Jelaskan pengertian manajemen pendayagunaan PNS, manajemen pengembangan kualitas PNS, dan manajemen lingkungan kerja PNS.
4. Jelaskan peran koordinasi dalam ketiga bidang tersebut pada pertanyaan nomor 3.
5. Jelaskan apa saja yang tercakup dalam kebijakan manajemen PNS.
6. Jelaskan pengertian formasi pegawai dan kaitannya dengan perencanaan PNS.
7. Jelaskan proses pengadaan PNS.
8. Jelaskan beberapa (sedikitnya tiga) alasan untuk dapat memberhentikan PNS.

Bab 5

Penggajian, Penghargaan, dan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil

PENGANTAR

Sebelumnya telah dikemukakan bahwa kedudukan dan peran PNS yang sangat strategis mengharuskan adanya upaya sistemik untuk mendayagunakan dan mengembangkan kualitas PNS dalam lingkungan kerja yang kondusif. Upaya sistemik dalam manajemen PNS menunjukkan bahwa koordinasi memainkan peran penting. Semua aktivitas kepegawaian seharusnya dikoordinasikan dengan baik agar menuju pada tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan itu adalah terjaringnya dan dipertahankannya PNS yang bermutu tinggi yang bekerja secara profesional dan bertanggung jawab dalam pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan.

Telah pula dikemukakan bahwa manajemen lingkungan kerja PNS merupakan upaya membangun dan memelihara lingkungan kerja PNS yang kondusif. Dalam lingkungan seperti ini para PNS termotivasi untuk mengembangkan potensinya untuk berkinerja secara optimal. Dalam bab ini pada intinya akan dibahas sistem penggajian dan penghargaan yang baik dan pola pengembangan karier yang terencana, termasuk hal-hal mengenai kepegawaian. Hal-hal ini dipandang berkontribusi bagi upaya memotivasi PNS untuk berkinerja secara produktif. Termasuk juga, misalnya, kesempatan untuk meningkatkan kompetensi yang akan dibahas dalam bab berikutnya.

SISTEM PENGGAJIAN PEGAWAI NEGERI SIPIL

Dalam Pasal 7 Undang-undang Nomor 43 tahun 1999 *jo* Undang-undang Nomor 8 tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian dinyatakan bahwa setiap PNS berhak memperoleh gaji yang adil dan layak sesuai dengan beban pekerjaan dan tanggung jawabnya. Selanjutnya dalam Pasal tersebut juga ditegaskan bahwa gaji yang diterima oleh PNS harus mampu memacu produktivitas dan menjamin kesejahteraan. Pengertian gaji yang adil dan layak adalah gaji yang mampu memenuhi kebutuhan hidup keluarga PNS, sehingga mereka dapat memusatkan perhatian, pikiran, dan tenaganya hanya untuk melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya.

Dalam penggajian PNS ini kita mengenal dua sistem penggajian, yaitu sistem skala tunggal dan sistem skala ganda.

Sistem Skala Tunggal

Dalam sistem skala tunggal orang yang mempunyai pangkat yang sama akan mendapat gaji yang sama, tanpa melihat berat ringannya tugas atau besar kecilnya risiko yang dihadapi dan lain-lain.

Sistem Skala Ganda

Dalam sistem ini yang menentukan jumlah gaji yang diterima bukan saja pangkat tetapi juga didasarkan pada sifat pekerjaan yang dilakukan, prestasi kerja yang dicapai, dan beratnya tanggung jawab yang dipikul dalam melaksanakan pekerjaan.

Di samping kedua sistem tersebut, dikenal juga **sistem gabungan** yang merupakan perpaduan antara sistem skala tunggal dan sistem skala ganda. Dalam sistem gabungan ini, gaji pokok ditentukan sama bagi PNS yang berpangkat sama, tetapi diberikan tunjangan kepada

yang memikul tanggung jawab yang besar, yang berprestasi tinggi, atau yang melakukan pekerjaan tertentu yang sifatnya memerlukan pemusatan perhatian dan pengerahan tenaga secara terus menerus.

SISTEM PENGHARGAAN PEGAWAI NEGERI SIPIL

Dalam Pasal 33 Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian dan perubahannya dalam Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999, dijelaskan bahwa kepada PNS yang telah menunjukkan kesetiaan atau berjasa terhadap negara atau yang telah menunjukkan prestasi kerja yang luar biasa baiknya dapat diberikan penghargaan. Penghargaan ini dapat berupa tanda jasa, kenaikan pangkat istimewa, bentuk lainnya seperti surat pujian, atau penghargaan berupa material dan lain-lain.

Selanjutnya dalam Keputusan Presiden RI Nomor 25 Tahun 1994, tentang Tanda Kehormatan Satyalencana Karyasatya disebutkan tiga jenis penghargaan sebagai berikut.

1. Satyalencana Karya Satia sepuluh tahun yang diberikan kepada PNS yang telah bekerja selama sepuluh tahun terus menerus atau lebih.
2. Satyalencana Karya Satya dua puluh tahun yang diberikan kepada PNS yang telah bekerja selama dua puluh tahun terus-menerus atau lebih.
3. Satyalencana Karya Satya tiga puluh tahun yang diberikan kepada PNS yang telah bekerja selama tiga puluh tahun terus- menerus atau lebih.

SISTEM KENAIKAN PANGKAT PEGAWAI NEGERI SIPIL

Pengertian

- Pangkat adalah kedudukan yang menunjukkan tingkat seseorang PNS berdasarkan jabatannya dalam rangkaian susunan kepegawaian dan digunakan sebagai dasar penggajian.
- Kenaikan pangkat adalah penghargaan yang diberikan kepada PNS atas prestasi kerja dan pengabdian terhadap negara.
- Jabatan struktural adalah suatu kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab dan wewenang serta hak seorang PNS dalam rangka memimpin suatu satuan organisasi negara.
- Jabatan fungsional adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang PNS dalam suatu satuan organisasi yang dalam pelaksanaan tugasnya didasarkan pada keahlian dan/atau keterampilan tertentu serta bersifat mandiri yang kenaikan pangkatnya disyaratkan dengan angka kredit.

Jenis Kenaikan Pangkat

Dalam Pasal 18 Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 *jo* Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 dinyatakan bahwa terdapat dua jenis kenaikan pangkat, yaitu kenaikan pangkat reguler dan kenaikan pangkat pilihan.

Kenaikan Pangkat Reguler. Kenaikan pangkat reguler adalah penghargaan yang diberikan kepada PNS yang telah memenuhi syarat tertentu tanpa terikat pada jabatan. Kenaikan pangkat reguler juga diberikan kepada PNS yang berikut:

- PNS yang menjalankan tugas belajar dan sebelumnya tidak menduduki jabatan struktural atau fungsional

- PNS yang dipekerjakan atau diperbantukan secara penuh di luar instansi induknya dan tidak menduduki jabatan pimpinan yang telah ditetapkan persamaannya atau jabatan fungsional tertentu.

Kenaikan pangkat regular tidak boleh melampaui pangkat atasan langsungnya. Persyaratan untuk mendapatkan kenaikan pangkat regular setingkat lebih tinggi adalah sekurang-kurangnya telah empat tahun dalam pangkat terakhir. Selain itu, setiap unsur penilaian pelaksanaan pekerjaan bernilai baik dalam dua tahun terakhir

Batas tertinggi seorang PNS untuk mendapat kenaikan pangkat regular ditentukan oleh jenjang pendidikan tertinggi PNS tersebut, dengan pengaturan sebagai berikut.

- Pengatur muda, golongan ruang II/a bagi yang memiliki surat tanda tamat belajar sekolah dasar.
- Pengatur, golongan ruang II/c bagi yang memiliki surat tanda tamat belajar sekolah lanjutan tingkat pertama.
- Pengatur tingkat I, golongan ruang II/d bagi yang memiliki surat tanda tamat belajar sekolah lanjutan kejuruan tingkat pertama.
- Penata muda tingkat I, golongan ruang III/b bagi yang memiliki surat tanda tamat belajar sekolah lanjutan tingkat atas, sekolah lanjutan kejuruan tingkat atas tiga tahun, sekolah lanjutan kejuruan tingkat atas empat tahun, ijazah diploma I, atau ijazah diploma II.
- Penata, golongan ruang III/c bagi yang memiliki ijazah sekolah guru pendidikan luar biasa, ijazah diploma iii, ijazah sarjana muda, ijazah akademi atau ijazah bakaloreat.
- Penata tingkat I, golongan ruang III/d bagi yang memiliki ijazah sarjana (S1) atau ijazah diploma IV.

- Pembina, golongan ruang IV/a bagi yang memiliki ijazah dokter, ijazah apoteker, dan ijazah magister (S2) atau ijazah lain yang setara.
- Pembina tingkat I, golongan ruang IV/b bagi yang memiliki ijazah doktor (S3).

Kenaikan Pangkat Pilihan. Kenaikan pangkat pilihan adalah kepercayaan dan penghargaan yang diberikan kepada PNS atas prestasi kerjanya yang tinggi. Kenaikan pangkat pilihan diberikan kepada PNS yang:

- menduduki jabatan struktural atau jabatan fungsional tertentu
- menduduki jabatan tertentu yang pengangkatannya ditetapkan dengan keputusan Presiden
- menunjukkan prestasi kerja yang luar biasa baiknya
- menemukan penemuan baru yang bermanfaat bagi negara
- diangkat menjadi pejabat negara
- memperoleh surat tanda tamat belajar/ijazah
- melaksanakan tugas belajar dan sebelumnya menduduki jabatan struktural atau jabatan fungsional tertentu
- telah selesai mengikuti dan lulus tugas belajar
- dipekerjakan atau diperbantukan secara penuh di luar instansi induknya yang diangkat dalam jabatan pimpinan yang telah ditetapkan persamaan eselonnya atau jabatan fungsional tertentu.

Bagi PNS yang menduduki jabatan struktural dan pangkatnya masih satu tingkat di bawah jenjang pangkat terendah yang ditentukan untuk jabatan itu, dapat dinaikkan pangkatnya setingkat lebih tinggi, apabila:

- telah satu tahun dalam pangkat yang dimiliki

- sekurang-kurangnya telah satu tahun dalam jabatan struktural yang didudukinya
- setiap unsur penilaian prestasi kerja bernilai baik dalam dua tahun terakhir.

Bagi PNS yang menduduki jabatan fungsional tertentu, dapat dinaikkan pangkatnya setiap kali satu tingkat lebih tinggi, apabila:

- sekurang-kurangnya telah dua tahun dalam pangkat terakhir
- telah memenuhi angka kredit yang ditentukan
- setiap unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam dua tahun terakhir.

Khusus bagi PNS yang menunjukkan prestasi kerja luar biasa baiknya selama satu tahun terakhir, dinaikkan pangkatnya setingkat lebih tinggi tanpa terikat jenjang pangkat, dengan syarat:

- sekurang-kurangnya telah satu tahun dalam pangkat terakhir
- setiap unsur penilaian prestasi kerja bernilai amat baik dalam satu tahun terakhir.

Adapun yang dimaksud dengan prestasi kerja luar biasa baiknya adalah prestasi kerja yang sangat menonjol, yang secara nyata diakui dalam lingkungan kerjanya, sehingga PNS yang bersangkutan secara nyata menjadi teladan bagi PNS lainnya. Prestasi kerja luar biasa baiknya itu dinyatakan dalam surat keputusan yang ditandatangani oleh Pejabat Pembina Kepegawaian. Penetapan tersebut tidak dapat didelegasikan kepada pejabat lainnya. Dalam surat keputusan dimaksud antara lain harus disebutkan bentuk dan wujud prestasi

kerja yang luar biasa baiknya itu. Untuk membantu pejabat tersebut dalam menilai prestasi kerja luar biasa baiknya, dibentuk suatu tim yang terdiri dari para pejabat dalam lingkungan masing-masing yang dipandang cakap dan ahli dalam bidang yang di nilai.

Kenaikan pangkat pilihan diberikan juga kepada PNS yang menemukan penemuan baru yang bermanfaat bagi negara. Kepada PNS tersebut dapat diberikan kenaikan pangkat setingkat lebih tinggi, dengan ketentuan berikut.

- Telah satu tahun dalam pangkat terakhir.
- Penilaian prestasi kerja rata-rata baik dalam satu tahun terakhir.
- Ketentuan mengenai penemuan baru tersebut diatur dengan Keputusan Presiden.

Kenaikan pangkat pilihan juga diberikan kepada PNS yang diangkat sebagai pejabat negara dan diberhentikan dari jabatan organiknya. PNS yang bersangkutan dapat dinaikkan pangkatnya setiap kali setingkat lebih tinggi tanpa terikat jenjang pangkat, dengan syarat berikut.

- Sekurang-kurangnya telah empat tahun dalam pangkat terakhir.
- Setiap unsur penilaian prestasi kerja bernilai baik dalam satu tahun terakhir.

Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah

Kenaikan pangkat PNS untuk menyesuaikan dengan ijazah yang diperolehnya diatur sebagai berikut. PNS yang memperoleh ijazah:

- SMP, bagi PNS yang masih berpangkat Juru Muda Tingkat I, golongan ruang I/b ke bawah, dinaikkan pangkatnya menjadi Juru, golongan ruang I/c.

- SMA/SMK/Diploma I, yang masih berpangkat Juru Tingkat I, golongan ruang I/d ke bawah, dinaikkan pangkatnya menjadi Pengatur Muda, golongan ruang II/a.
- Sekolah guru pendidikan luar biasa/diploma II, yang masih berpangkat Pengatur Muda, golongan ruang II/a ke bawah, dinaikkan pangkatnya menjadi Pengatur Muda Tingkat I, golongan ruang II/b.
- Sarjana muda, akademi, diploma III, yang masih berpangkat Pengatur Muda Tingkat I, golongan ruang II/b ke bawah, dapat dinaikkan pangkatnya menjadi Pengatur, golongan ruang III/c.
- Sarjana (S1), diploma IV, yang masih berpangkat Pengatur, golongan ruang II/d ke bawah, dinaikkan pangkatnya menjadi Penata Muda, golongan ruang III/a.
- Dokter, apoteker, dan magister (S2), yang masih berpangkat Penata Muda, golongan ruang III/a kebawah, dinaikkan pangkatnya menjadi Penata Muda Tingkat I, golongan ruang III/b.
- Doktor (S3), yang masih berpangkat Penata Muda Tingkat I, golongan ruang III/b ke bawah, dinaikkan pangkatnya menjadi Penata, golongan ruang III/c.

Persyaratan untuk kenaikan pangkat penyesuaian ijazah seperti tersebut adalah sebagai berikut.

- Diangkat dalam jabatan/diberi tugas yang sesuai dengan ijazah yang diperoleh sekurang-kurangnya telah satu tahun dalam pangkat terakhir.
- Setiap unsur penilaian prestasi kerja bernilai baik dalam satu tahun terakhir.
- Memenuhi jumlah angka kredit yang disyaratkan, bagi yang menduduki jabatan fungsional tertentu
- Lulus ujian penyesuaian kenaikan pangkat.

PNS yang menjalankan tugas belajar yang sebelumnya menduduki jabatan struktural dan fungsional tertentu, dinaikkan pangkatnya setiap kali setingkat lebih tinggi, dengan syarat berikut.

- Sekurang-kurangnya telah empat tahun dalam pangkat terakhir.
- Setiap unsur penilaian prestasi kerja bernilai baik, dalam dua tahun terakhir.
- Kenaikan pangkat tersebut hanya terbatas sesuai jenjang jabatannya.

PNS yang tugas belajar dan telah lulus, maka pangkatnya disesuaikan dengan ketentuan pangkat awal untuk ijazahnya, dengan syarat berikut.

- Sekurang-kurangnya telah satu tahun dalam pangkat terakhir.
- Setiap unsur penilaian prestasi kerja bernilai baik dalam satu tahun terakhir.

Bagi PNS yang diperbantukan atau dipekerjakan di luar instansi induknya, dan diangkat dalam jabatan pimpinan, dinaikkan pangkatnya setingkat lebih tinggi dengan syarat berikut.

- Sekurang-kurangnya telah empat tahun dalam pangkat terakhir.
- Setiap unsur penilaian prestasi kerja bernilai baik, dalam dua tahun terakhir.
- Bagi PNS yang menduduki jabatan fungsional, apabila telah memenuhi jumlah angka kredit yang dipersyaratkan.
- Kenaikan pangkat sistem ini hanya diizinkan maksimal tiga kali.

Masa Kenaikan Pangkat

Baik untuk kenaikan pangkat regular maupun kenaikan pangkat pilihan, masa kenaikan pangkat adalah pada 1 April dan 1 Oktober.

Masa kerja untuk kenaikan pangkat pertama dihitung sejak pengangkatan sebagai Calon PNS.

Bagi PNS yang dinyatakan tewas, diberikan kenaikan pangkat anumerta, setingkat lebih tinggi dan berlaku sejak yang bersangkutan tewas. Apabila yang tewas tersebut berstatus Calon PNS diangkat menjadi PNS

Kenaikan pangkat pengabdian Bagi PNS yang meninggal dunia atau yang akan diberhentikan dengan hormat dengan hak pensiun, diberikan kenaikan pangkat pengabdian setingkat lebih tinggi dengan ketentuan berikut.

- Apabila PNS tersebut sudah mempunyai masa kerja tiga puluh tahun atau lebih, minimal satu bulan dalam pangkat terakhir.
- Apabila PNS tersebut sudah mempunyai masa kerja dua puluh tahun atau lebih, minimal satu tahun dalam pangkat terakhir.
- Apabila PNS tersebut sudah mempunyai masa kerja sepuluh tahun atau lebih, minimal dua tahun dalam pangkat terakhir.

PNS yang dinyatakan cacat karena dinas dan tidak dapat bekerja dalam semua jabatan negeri sesuai surat pernyataan Tim Penguji Kesehatan diberikan kenaikan pangkat pengabdian setingkat lebih tinggi. Hal yang sama juga berlaku bagi calon PNS yang cacat, diangkat menjadi PNS dan diberikan kenaikan pangkat pengabdian setingkat lebih tinggi

Nama, Susunan Pangkat, dan Ujian Dinas

Lampiran Peraturan Pemerintah RI Nomor 99 Tahun 2000, 10 November 2000, memuat nama dan susunan pangkat PNS yang terdiri atas tujuh belas tingkat sebagaimana dapat dilihat dalam tabel berikut.

No	Pangkat	Golongan	Ruang
1	Juru Muda	I	a
2	Juru Muda Tingkat I	I	b
3	Juru	I	c
4	Juru Tingkat I	I	d
5	Pengatur Muda	II	a
6	Pengatur Muda Tingkat I	II	b
7	Pengatur	II	c
8	Pengatur Tingkat I	II	d
9	Penata Muda	III	a
10	Penata Muda Tingkat I	III	b
11	Penata	III	c
12	Penata Tingkat I	III	d
13	Pembina	IV	a
14	Pembina Tingkat I	IV	b
15	Pembina Utama Muda	IV	c
16	Pembina Utama Madya	IV	d
17	Pembina Utama	IV	e

PNS yang berpangkat lebih rendah, tidak boleh membawahi PNS yang lebih tinggi, kecuali membawahi PNS yang menduduki jabatan fungsional. Selain itu, PNS yang telah mencapai pangkat puncak/ tertinggi dalam jenjang pangkat yang ditentukan untuk jabatan struktural, dapat diberikan kenaikan pangkat regular setingkat lebih tinggi berdasarkan jenjang pangkat sesuai pendidikan yang dimiliki PNS yang akan naik pangkat dari Pengatur Tingkat I, golongan ruang II/d menjadi Penata Muda, golongan ruang III/a, dan dari Penata Tingkat I, (golongan ruang III/d) menjadi Pembina (golongan ruang IV/a) diwajibkan mengikuti dan lulus ujian dinas.

SISTEM KARIER DAN PENGANGKATAN DALAM JABATAN PEGAWAI NEGERI SIPIL

Sistem Karier Pegawai Negeri Sipil

Karier pada dasarnya adalah urutan pekerjaan yang terpisah tapi kegiatannya saling berhubungan secara kontinu, teratur, dan sangat berarti bagi kehidupan seseorang.

Jabatan Karier Pegawai Negeri Sipil. Dalam pasal 1 Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian dinyatakan bahwa jabatan karier adalah jabatan struktural atau fungsional yang hanya dapat diduduki oleh mereka yang berstatus sebagai PNS.

Sistem Pembinaan Karier Pegawai Negeri Sipil. Pembinaan karier PNS didasarkan atas sistem karier dan sistem prestasi kerja dengan penekanan pada prestasi kerja. Dengan sistem ini dimungkinkan PNS yang prestasi kerjanya lebih baik akan mendapatkan kesempatan promosi walaupun masa kerjanya/senioritasnya lebih rendah dibanding yang lain. Dalam pembinaan karier ini kita mengenal dua sistem, yaitu sistem tertutup dan sistem terbuka.

Sistem tertutup. Dalam sistem ini jabatan yang ada dalam suatu organisasi hanya dapat diisi oleh pegawai yang berada dalam organisasi tersebut.

Sistem terbuka. Dalam sistem ini jabatan yang ada dapat diisi oleh orang dari luar organisasi. Sebelumnya telah dikemukakan bahwa bagi PNS berlaku sistem pembinaan karier tertutup dalam arti negara. Berdasarkan sistem ini, para PNS dimungkinkan untuk pindah tugas atau pindah wilayah kerja sepanjang masih dalam status PNS.

Sistem Pengangkatan Dalam Jabatan Pegawai Negeri Sipil

Jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang PNS dalam suatu satuan organisasi negara. Jabatan dalam organisasi pemerintah disebut jabatan karier yang hanya dapat diduduki oleh PNS.

Jenis Jabatan. Jabatan karier terdiri atas jabatan struktural dan jabatan fungsional dengan penjelasan sebagai berikut.

- Jabatan struktural, yaitu jabatan yang secara tegas ada dalam struktur/bagan organisasi.
- Jabatan fungsional, yaitu jabatan yang secara tidak tegas disebutkan dalam struktur/bagan organisasi, tetapi dari sudut fungsinya diperlukan organisasi. Jabatan ini misalnya guru, dosen, pengawas, peneliti, arsiparis, pustakawan, dan lain-lain.

Pengangkatan Dalam Jabatan. Pengangkatan PNS dalam sesuatu jabatan dilaksanakan dengan memperhatikan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan tersebut. Dalam rangka menjamin objektivitas, kepada setiap PNS dilakukan penilaian prestasi kerja.

Tingkat Eselonisasi Jabatan Struktural. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 *jo* Peraturan Pemerintah RI Nomor 13 Tahun 2002 tentang Pengangkatan PNS dalam Jabatan Struktural, dinyatakan bahwa jenjang jabatan struktural dan jenjang pangkat dapat dilihat dalam tabel berikut.

No.	Eselon	Jenjang Pangkat			
		Terendah	Golongan/ Ruang	Tertinggi	Golongan/ Ruang
1	I a	Pembina Utama	IV e	Pembina Utama	IV e
2	I b	Pembina Utama Madya	IV d	Pembina Utama	IV e
3	II a	Pembina Utama Muda	IV c	Pembina Utama Madya	IV d
4	II b	Pembina Tingkat I	IV b	Pembina Utama Muda	IV c
5	III a	Pembina	IV a	Pembina Tingkat I	IV b
6	III b	Penata Tingkat I	III d	Pembina	IV a
7	IV a	Penata	III c	Pembina Tingkat I	III d
8	IV b	Penata Muda Tingkat I	III b	Penata	III c
9	V a	Penata Muda	III a	Penata Muda Tingkat I	III b
10	V b	Pengatur Tingkat I	II d	Penata Muda	II a

RANGKUMAN

1. Semua aktivitas kepegawaian dikoordinasikan dengan sebaik-baiknya agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan, yaitu terjaring dan dipertahankannya PNS yang bermutu tinggi yang bekerja secara profesional dan bertanggung jawab dalam pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan.

2. Setiap PNS berhak memperoleh gaji yang adil dan layak sesuai dengan beban pekerjaan dan tanggung jawabnya sehingga diharapkan dapat memacu produktivitas dan menjamin kesejahteraan PNS.
3. Dalam penggajian PNS dikenal dua sistem penggajian, yaitu sistem skala tunggal dan sistem skala ganda. Di samping itu, dikenal juga sistem yang menggabungkan sistem skala tunggal dan sistem skala ganda.
4. Selain gaji, kepada PNS juga diberikan penghargaan atas kesetiaan atau jasa mereka terhadap negara atau yang telah menunjukkan prestasi kerja yang luar biasa. Penghargaan ini dapat berupa tanda jasa, kenaikan pangkat istimewa, bentuk lainnya seperti surat pujian, atau penghargaan berupa material dan lain-lain.
5. Pangkat adalah kedudukan yang menunjukkan tingkat seseorang PNS berdasarkan jabatannya dalam rangkaian susunan kepegawaian dan digunakan sebagai dasar penggajian. Kenaikan pangkat adalah penghargaan yang diberikan kepada PNS atas prestasi kerja dan pengabdian terhadap negara.
6. Terdapat dua jenis kenaikan pangkat, yaitu kenaikan pangkat regular dan kenaikan pangkat pilihan. Selain itu, terdapat juga kenaikan pangkat karena penyesuaian ijazah PNS. Masa kenaikan pangkat adalah pada 1 April dan 1 Oktober. Masa kerja untuk kenaikan pangkat pertama dihitung sejak pengangkatan sebagai Calon PNS.
7. Dalam sistem kepangkatan PNS terdapat nama dan susunan pangkat PNS terdiri atas tujuh belas tingkat, mulai yang terendah pangkat Juru Muda dengan golongan/ruang I/a sampai pangkat tertinggi Pembina Utama golongan/ruang IV/e. Nama dan susunan pangkat tersebut di muat dalam Lampiran Peraturan Pemerintah RI nomor 99 tahun 2000 tanggal 10 November 2000.
8. Pembinaan karier PNS didasarkan atas sistem karier dan sistem

prestasi kerja dengan penekanan pada prestasi kerja. Dengan sistem ini dimungkinkan PNS yang prestasi kerjanya lebih baik akan mendapatkan kesempatan promosi walaupun masa kerjanya/ senioritasnya lebih rendah dibanding yang lain. Dalam pembinaan karier dikenal dua sistem, yaitu sistem tertutup dan sistem terbuka.

9. Jabatan karier terdiri atas jabatan struktural dan jabatan fungsional. Pengangkatan PNS dalam sesuatu jabatan dilaksanakan dengan memperhatikan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan tersebut.
10. Jenjang jabatan struktural dan jenjang pangkat dimulai dari jenjang jabatan terendah Eselon IV b dengan jenjang pangkat II/d sampai dengan jenjang jabatan tertinggi Eselon I a dengan jenjang pangkat IV e.

LATIHAN

1. Jelaskan perlunya koordinasi dalam semua aspek manajemen PNS.
2. Jelaskan peranan gaji dalam memacu produktivitas PNS dan jelaskan pula sistem penggajian PNS.
3. Jelaskan jenis-jenis penghargaan yang dapat diberikan kepada PNS dan alasannya.
4. Jelaskan pengertian pangkat dan jenis-jenis kenaikan pangkat PNS.
5. Jelaskan sistem pembinaan karier PNS dan jelaskan pula alasan penekanan pembinaan karier pada prestasi kerja.
6. Jelaskan pengertian jabatan struktural dan jabatan fungsional.

Bab 6

Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil

PENGANTAR

Sebelumnya telah dikemukakan bahwa manajemen PNS mencakup manajemen pendayagunaan PNS, manajemen pengembangan kualitas PNS, dan manajemen lingkungan kerja PNS. Ketiga aspek dalam manajemen PNS ini tidaklah berdiri sendiri, tetapi saling berkaitan dengan erat. Agar tujuan manajemen PNS tercapai dengan baik, semua aktivitas dalam ketiga aspek manajemen PNS itu harus pula terkoordinasi secara produktif.

Dalam semua bab sebelumnya telah dibahas aspek manajemen pendayagunaan PNS dan dalam kadar tertentu manajemen lingkungan kerja PNS. Dalam bab ini akan diuraikan aspek manajemen pengembangan kualitas PNS yang dalam manajemen PNS secara formal dikenal dengan istilah pendidikan dan pelatihan (diklat). Aspek ini penting artinya dalam rangka membangun dan meningkatkan kompetensi PNS agar dapat berkinerja sesuai dengan standar tugas yang telah ditetapkan.

Bahasan dalam bab ini utamanya dilakukan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil. Pertama-tama akan dibahas hakikat diklat PNS yang menguraikan pengertian, tujuan, dan sasaran diklat. Bahasan berikutnya adalah jenis dan jenjang, yang kemudian diikuti dengan kurikulum dan metode diklat. Bagian selanjutnya membahas sumber daya diklat yang mencakup sumber daya manusia (tenaga)

dan sumber daya bukan manusia. Bab ini kemudian diakhiri dengan bahasan mengenai manajemen diklat yang mencakup uraian mengenai daur diklat.

HAKIKAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

Pengertian

Diklat PNS adalah proses penyelenggaraan belajar-mengajar dalam rangka meningkatkan kompetensi PNS. Pengertian ini menunjukkan bahwa diklat berkontribusi langsung pada peningkatan kompetensi PNS dan pada gilirannya diharapkan adanya peningkatan kinerja PNS dan organisasinya. Perlu ditekankan bahwa kinerja PNS tidak semata-mata fungsi kompetensinya (kemampuan), tetapi juga fungsi kemauan (antusiasme dan tingkat kepercayaan diri) PNS. Dengan demikian, sejumlah faktor lain yang bukan kompetensi turut berpengaruh terhadap kinerja PNS dan organisasinya.

Dalam birokrasi pemerintah Diklat diarahkan pada upaya meningkatkan:

- sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, bangsa, negara, dan tanah air
- kompetensi teknis, manajerial, dan/atau kepemimpinan, dan
- produktivitas dan kualitas pelaksanaan tugas yang dilakukan dengan semangat kerja sama dan tanggung jawab sesuai dengan lingkungan kerja dan organisasi.

Tujuan dan Sasaran Diklat

Tujuan diklat PNS adalah sebagai berikut.

- a. Meningkatnya pengetahuan, keterampilan, dan sikap untuk dapat

melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi.

- b. Terciptanya aparatur yang mampu berperan sebagai pembaru dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa.
- c. Mantapnya sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat.
- d. Terciptanya kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Semua tujuan tersebut bermuara pada sasaran diklat, yaitu terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing.

JENIS DAN JENJANG DIKLAT

Diklat PNS terdiri atas Diklat Prajabatan dan Diklat Dalam Jabatan.

Diklat Prajabatan

Diklat Prajabatan adalah diklat yang diadakan sebagai syarat pengangkatan calon PNS menjadi PNS. Diklat Prajabatan dilaksanakan untuk membekali peserta dengan pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadian dan etika PNS. Selain itu, Diklat Prajabatan juga membekali peserta dengan pengetahuan dasar tentang sistem pemerintahan negara, bidang tugas, dan budaya organisasinya agar mampu berperan secara produktif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Diklat ini terdiri atas:

- Diklat Prajabatan Golongan I yang ditujukan bagi calon PNS untuk dapat diangkat menjadi PNS Golongan I

- Diklat Prajabatan Golongan II yang ditujukan bagi calon PNS untuk dapat diangkat menjadi PNS Golongan II
- Diklat Prajabatan Golongan I yang ditujukan bagi calon PNS untuk dapat diangkat menjadi PNS Golongan III.

Dalam praktik, dewasa ini boleh dikatakan hampir tidak pernah lagi diadakan Diklat Prajabatan Golongan I. Hal ini disebabkan karena adanya kebijakan untuk tidak lagi mengangkat PNS Golongan I. Kebanyakan pekerjaan yang selama ini dilaksanakan oleh PNS Golongan I telah dilakukan melalui *outsourcing*.

Setiap calon PNS wajib diikutsertakan dalam Diklat Prajabatan selambat-lambatnya dua tahun setelah pengangkatannya sebagai Calon PNS. Calon PNS yang tidak lulus Diklat Prajabatan tidak dapat diangkat sebagai PNS.

Diklat Dalam Jabatan

Diklat ini ditujukan bagi mereka yang telah berstatus sebagai PNS. Diklat Dalam Jabatan dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan secara produktif.

Diklat Dalam Jabatan terdiri atas Diklat Kepemimpinan, Diklat Fungsional, dan Diklat Teknis.

Diklat Kepemimpinan. Diklat Kepemimpinan (Diklatpim) adalah diklat yang dilaksanakan bagi PNS yang memenuhi persyaratan keikutsertaan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural yang telah atau akan diembannya.

Diklat Kepemimpinan terdiri atas empat tingkat sebagai berikut.

1. Diklat Kepemimpinan Tingkat IV yang ditujukan bagi PNS yang telah atau akan diangkat menjadi pejabat struktural eselon IV.
2. Diklat Kepemimpinan Tingkat III yang ditujukan bagi PNS yang telah atau akan diangkat menjadi pejabat struktural eselon III.
3. Diklat Kepemimpinan Tingkat II yang ditujukan bagi PNS yang telah atau akan diangkat menjadi pejabat struktural eselon II.
4. Diklat Kepemimpinan Tingkat I yang ditujukan bagi PNS yang telah atau akan diangkat menjadi pejabat struktural eselon I.

PNS yang akan mengikuti Diklat Kepemimpinan tingkat tertentu, tidak diwajibkan untuk mengikuti Diklat Kepemimpinan tingkat di bawahnya. Penyelenggaraan Diklatpim untuk setiap tingkat jabatan struktural disesuaikan dengan formasi jabatan struktural dan rencana pengisian jabatan/mutasi jabatan struktural pada instansi masing-masing sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Diklat Kepemimpinan tingkat IV, III, dan II diselenggarakan oleh lembaga diklat Pemerintah yang terakreditasi, sedangkan Diklat Kepemimpinan Tingkat I hanya dapat diselenggarakan oleh instansi pembina.

Diklat Fungsional. Diklat fungsional dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing. Jenis dan jenjang Diklat Fungsional ditetapkan oleh instansi pembina jabatan fungsional masing-masing. Misalnya, jenis dan jenjang Diklat Fungsional bagi para guru di sekolah-sekolah umum ditetapkan oleh Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas).

Diklat Teknis. Diklat Teknis dimaksudkan agar PNS memiliki kompetensi teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugasnya. Kompetensi teknis dalam hal ini adalah kemampuan PNS dalam bidang-bidang teknis tertentu untuk pelaksanaan tugas masing-masing.

Jenis dan jenjang Diklat Teknis ditetapkan oleh instansi teknis yang bersangkutan. Artinya setiap departemen dan lembaga pemerintah non-departemen dapat menentukan jenis dan jenjang Diklat Teknis masing-masing.

KURIKULUM, METODE, DAN SUMBER DAYA DIKLAT

Kurikulum

Kurikulum diklat dirancang sesuai dengan standar kompetensi jabatan. Penyusunan dan pengembangan kurikulum ini dilakukan dengan melibatkan semua pihak yang berkepentingan dan tenaga ahli yang relevan. Penyusunan kurikulum Diklat Prajabatan dan Diklatpim dilakukan dan ditetapkan oleh instansi pembina yang dalam hal ini Lembaga Administrasi Negara. Penyusunan kurikulum Diklat Fungsional ditetapkan oleh instansi pembina jabatan fungsional, sedangkan penyusunan kurikulum Diklat Teknis ditetapkan oleh instansi teknis masing-masing.

Metode

Metode diklat ditetapkan sesuai dengan tujuan, program, dan prinsip-prinsip pembelajaran bagi orang dewasa. Berikut ini disajikan prinsip-prinsip pembelajaran orang dewasa.

- Orang dewasa merasa perlu mengetahui mengapa mereka harus mempelajari sesuatu dan harus siap belajar.
- Pengalaman orang dewasa merupakan sumber yang sangat bernilai untuk pembelajaran tambahan.
- Orang dewasa cenderung berfokus pada kegiatan pembelajaran yang berorientasi kehidupan, pekerjaan, atau masalah.

- Pelajar dewasa mendapat hasil belajar terbaik ketika melakukan (berpraktik); bekerja atas dasar pengetahuan, keterampilan, dan sikap baru.
- Pelajar dewasa paling mudah belajar kalau yang dipelajari itu sedikit banyaknya telah dikenal sebelumnya.
- Pelajar dewasa lebih menyukai penggunaan teknik pembelajaran yang berbeda-beda.
- Pelajar dewasa cenderung suka mengarahkan diri sendiri dan ingin mengetahui kemajuan yang dicapai selama terlibat dalam pembelajaran.

Sumber Daya

Sumber daya diklat pada intinya mencakup sumber daya manusia (tenaga) dan sumber daya bukan manusia. Tenaga diklat terdiri atas widyaiswara, pengelola lembaga diklat Pemerintah, dan tenaga kediklatan lainnya. Sumber daya bukan manusia ini mencakup dana, prasarana, sarana, waktu, teknologi, dan informasi. Keseluruhan sumber daya ini harus dapat didayagunakan secara optimal untuk mendukung upaya pencapaian tujuan diklat.

MANAJEMEN DIKLAT

Manajemen diklat pada dasarnya adalah proses pendayagunaan seluruh sumber daya diklat secara produktif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tahap manajemen diklat mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian (evaluasi). Manajemen diklat juga dapat dipandang sebagai seluruh prosedur dan metode/teknik yang diterapkan dalam analisis kebutuhan, pengembangan rancang bangun (desain) dan bahan, pelaksanaan, serta penilaian diklat.

Perencanaan Diklat

Perencanaan diklat pada dasarnya mencakup dua kegiatan pokok, yaitu analisis kebutuhan diklat dan pengembangan (rancang bangun dan bahan).

Analisis Kebutuhan Diklat. Analisis kebutuhan diklat padasarnya adalah kegiatan yang dilakukan untuk menghasilkan informasi penting sebagai dasar dalam merancang program pelatihan yang berkaitan dengan pekerjaan. Ada beberapa jenis analisis yang berbeda yang masing-masing berguna jika diterapkan dengan tepat untuk mencerminkan kompleksitas dan dampak kinerja. Analisis dilakukan untuk menghasilkan masukan bagi pengembangan, revisi, dan penyempumaan program. Analisis ini haruslah bersifat *efektif biaya* dalam jangka panjang karena perlu ada jaminan bahwa sumber daya pelatihan digunakan secara produktif.

Pengembangan. Kegiatan pengembangan dilakukan berdasar-kan informasi yang diperoleh dari analisis kebutuhan diklat. Informasi ini digunakan pertama-tama untuk mengidentifikasi tujuan diklat. Berdasarkan rumusan tujuan yang disusun sesuai dengan pendekatan keilmuan dan praktis, selanjutnya rancang bangun diklat yang antara lain mencakup kurikulum, kegiatan, metode/teknik dan cara penilaian untuk mengukur pencapaian tujuan.

Produk tahap pengembangan dapat mencakup yang berikut.

- Manual administratif pelatihan (mikro).
- Pedoman evaluasi.
- Bahan bagi peserta dan alat bantu pembelajaran.
- Bahan studi mandiri termasuk buku kerja, perangkat lunak, lembar serahan (*handouts*), bahan bacaan, dan instrumen evaluasi.
- Bahan pelatihan dalam pekerjaan seperti manual pekerjaan, daftar periksa, standar kualifikasi dan yang sejenis.

- Jadwal pelatihan.
- Butir-butir tes (ujian).
- Bahan evaluasi program seperti format evaluasi penyelenggaraan, pelatih/instruktur, alat bantu pelatihan, pasca pelatihan, dan format evaluasi lainnya.
- Sistem dokumentasi pelatihan, termasuk sistem pencatatan, format kehadiran, dan dokumen lain sebagai-mana yang disyaratkan.

Pelaksanaan.

Tujuan tahap ini adalah terkelolanya proses pembelajaran dengan baik dan kadar prestasi peserta dalam mencapai tujuan diklat diamati secara seksama. Hasil akhir pelaksanaan pelatihan adalah sejumlah pegawai yang terlatih. Pegawai yang terlatih telah memiliki seperangkat kompetensi yang akan diterapkan di tempat kerja mereka.

Produk pelaksanaan sekurang-kurangnya mencakup antara lain, jadwal pelatihan, serta dokumen peserta, instruktur/fasilitator/widyaiswara; catatan evaluasi instruktur/fasilitator/widyaiswara, peserta (hasil belajar), dan penyelenggaraan; serta daftar pegawai yang telah dilatih.

Penilaian

Semua program diklat pada dasarnya bertujuan disiapkannya pegawai untuk dapat berkinerja secara efektif dan efisien sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan. Oleh sebab itu, program diklat harus dievaluasi dengan baik untuk mengetahui apakah program itu mencapai tujuannya atau tidak. Ini dilakukan dengan baik untuk mengetahui reaksi peserta terhadap program pelatihan, hasil belajar, perubahan perilaku, dan dampak dari perubahan perilaku itu.

Pelaksanaan penilaian diklat mencakup penilaian dalam diklat, penilaian fasilitasi diklat, penilaian pasca diklat, penilaian tindakan perubahan, dan penilaian pengalaman pengoperasian organisasi, dan penilaian komprehensif program pelatihan.

Penilaian Dalam Diklat. Prestasi pegawai (hasil belajar) dalam ujian tulisan, lisan, atau performa dipantau dan dievaluasi untuk menyediakan informasi tentang kebutuhan menyempurnakan program diklat dan proses pengujian. Misalnya, jika tingkat kegagalan peserta tinggi dalam ujian mungkin ada masalah dengan program diklat atau soal tes. Jika tingkat kegagalan itu dapat diterima dan indikator lain memuaskan (kinerja dalam pelaksanaan pekerjaan), program diklat dapat dipandang efektif

Penilaian Fasilitasi Diklat. Pelaksanaan diklat dipantau dalam semua seting pembelajaran untuk menilai akurasi isi, kecukupan bahan pendukung, dan kinerja fasilitator. Evaluasi pelaksanaan diklat mencakup penggunaan evaluasi/reaksi peserta, kritik fasilitator, dan penilaian berkala kinerja fasilitator oleh orang yang berkualifikasi. Jika perlu, para fasilitator ditingkatkan dan bahan diklat diperbaiki. Jika bahan diklat diubah, perubahan itu perlu disetujui dan didokumentasikan.

Penilaian Pasca Diklat. Balikan dari alumni diklat dan atasan mereka menunjukkan seberapa baik program diklat dalam menyiapkan pegawai untuk berkinerja. Balikan ini diperoleh cukup lama setelah diklat dilakukan untuk memastikan familiaritas dengan persyaratan kerja dan seharusnya mengidentifikasi efektivitas diklat dalam menyiapkan pegawai melaksanakan tugas pekerjaan. Balikan dari atasan langsung hendaknya berfokus pada kinerja pegawai. Pengumpulan informasi perlu juga mencakup data masalah kinerja yang terkait dengan diklat, modifikasi sistem dan komponen, atau perubahan prosedur yang mungkin telah memengaruhi relevansi

diklat. Dalam mengevaluasi dampak diklat terhadap kinerja, perlu diperhatikan berbagai faktor yang mungkin memengaruhi kinerja itu.

Penilaian Tindakan Perubahan. Perubahan cakupan, prosedur, peralatan, dan fasilitas pekerjaan dipantau untuk mengidentifikasi dampak program diklat. Organisasi diklat perlu mengetahui waktu dilakukannya perubahan itu untuk menilai kebutuhan mengubah bahan diklat. Revisi bahan diklat perlu dilakukan sebagai akibat dari perubahan yang terjadi. Sistem formal untuk tetap membuat bahan diklat mutakhir merupakan hal yang penting guna menjamin bahwa diklat relevan dengan kondisi pelaksanaan pekerjaan.

Penilaian Pengalaman Pengoperasian Organisasi. Penilaian tentang pengalaman pengoperasian fasilitas dan organisasi memungkinkan terjadinya pembelajaran dari pengalaman orang lain dan membantu pencegahan terjadinya situasi masalah yang serupa. Informasi ini perlu direview secara teratur untuk memungkinkan tambahan hal-hal yang dipelajari dari semua kejadian itu dalam diklat.

Penilaian Komprehensif Program Pelatihan. Penilaian komprehensif program diklat perlu dilakukan secara berkala untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahannya yang signifikan. Evaluasi ini harus mencakup semua aspek program diklat.

Produk yang umumnya dihasilkan dari penilaian diklat adalah:

- dokumen hasil evaluasi
- dokumen tindakan perbaikan
- data analisis yang dimutakhirkan
- bahan pelatihan yang akurat dan mutakhir.

RANGKUMAN

1. Manajemen PNS yang secara formal dikenal dengan istilah pendidikan dan pelatihan (diklat) sangat penting artinya dalam rangka membangun dan meningkatkan kompetensi PNS agar dapat berkinerja sesuai dengan standar tugas yang telah ditetapkan.
2. Diklat PNS adalah proses penyelenggaraan belajar-mengajar dalam rangka meningkatkan kompetensi PNS. Dengan demikian, diklat berkontribusi langsung pada peningkatan kompetensi PNS dan pada gilirannya diharapkan adanya peningkatan kinerja PNS dan organisasinya.
3. Tujuan diklat PNS antara lain adalah meningkatnya pengetahuan, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik. Tujuan tersebut bermuara pada terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing.
4. Diklat PNS terdiri atas Diklat Prajabatan dan Diklat Dalam Jabatan. Diklat Prajabatan adalah diklat yang diadakan sebagai syarat pengangkatan calon PNS menjadi PNS. Diklat Dalam Jabatan Diklat ini ditujukan bagi mereka yang telah berstatus sebagai PNS. Diklat Dalam Jabatan dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan secara produktif. Diklat Prajabatan terdiri atas Diklat Prajabatan Golongan I, II, dan III sedangkan Diklat Dalam Jabatan terdiri atas Diklat Kepemimpinan, Diklat Fungsional, dan Diklat Teknis.
5. Kurikulum diklat dirancang sesuai dengan standar kompetensi jabatan. Penyusunan dan pengembangan kurikulum ini dilakukan dengan melibatkan semua pihak yang berkepentingan dan tenaga ahli yang relevan.

6. Metode diklat ditetapkan sesuai dengan tujuan, program, dan prinsip-prinsip pembelajaran bagi orang dewasa. Prinsip-prinsip pembelajaran orang dewasa antara lain: orang dewasa merasa perlu mengetahui mengapa mereka harus mempelajari sesuatu dan harus siap belajar; pengalaman orang dewasa merupakan sumber yang sangat bernilai untuk pembelajaran tambahan; dan orang dewasa cenderung berfokus pada kegiatan pembelajaran yang berorientasi kehidupan, pekerjaan, atau masalah.
7. Sumber daya diklat pada intinya mencakup sumber daya manusia (tenaga) dan sumber daya bukan manusia. Tenaga diklat terdiri atas widyaiswara, pengelola lembaga diklat Pemerintah, dan tenaga kediklatan lainnya. Sumber daya bukan manusia ini mencakup dana, prasarana, sarana, waktu, teknologi, dan informasi.
8. Manajemen diklat adalah proses pendayagunaan seluruh sumber daya diklat secara produktif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tahap manajemen diklat mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian (evaluasi). Manajemen diklat juga dapat dipandang sebagai seluruh prosedur dan metode/teknik yang diterapkan dalam analisis kebutuhan, pengembangan rancang bangun (desain) dan bahan, pelaksanaan, serta penilaian diklat.

LATIHAN

1. Jelaskan peranan penting (kontribusi) diklat dalam upaya meningkatkan produktivitas organisasi dikaitkan dengan tujuan diklat
2. Jelaskan jenis dan jenjang Diklat PNS dan jelaskan pula rasional pembagian jenis dan jenjang seperti itu.
3. Jelaskan pengertian kurikulum diklat dan sejauh mana keterlibatan instansi teknis dalam penyusunan kurikulum tersebut.
4. Jelaskan pengertian metode diklat. Apa metode diklat yang

menurut Saudara paling relevan diterapkan dalam pembelajaran orang dewasa.

5. Sebutkan jenis sumber daya diklat dan jelaskan pula kontribusi sumber daya ini dalam rangka peningkatan produktivitas manajemen diklat.
6. Jelaskan pengertian manajemen diklat dan jelaskan pula tahapan yang tercakup dalam manajemen diklat.

Daftar Pustaka

- Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.
- Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian.
- Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian PNS.
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2003 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 1977.
- Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2003 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 97 Tahun 2000 tentang Formasi PNS.
- Peraturan Pemerintah Nomor 97 Tahun 2000 tentang Formasi PNS.
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2002 tentang perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 tentang Pengadaan PNS.
- Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 tentang Pengadaan PNS.
- Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat PNS.
- Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat PNS.

Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan PNS Dalam Jabatan Struktural.

Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan PNS Dalam Jabatan Struktural.

Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin PNS

Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS.

Drs. Suradji MA, *Managemen Kepegawain Negara* (Bahan Ajar Diklat Prajabatan golongan III), Lembaga Administrasi Negara, 2003

Pusdiklat Pegawai Depdiknas, *Prinsip-prinsip Manajemen Pelatihan*, 2007.

Perpustakaan
Jenderal

3