

**LAPORAN HASIL PENELITIAN**

**DESAIN SISTEM KARIR DAN EVALUASI KINERJA PEGAWAI  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

Oleh :

**M. FAISAL RIZA. S.Sos., M.Si.  
NIP. 19750902 200501 1 002**



**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
MALANG  
2009**

## HALAMAN PENGESAHAN LAPORAN HASIL PENELITIAN

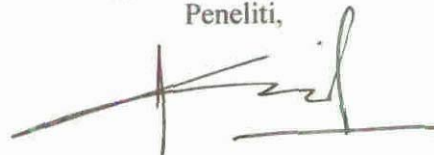
1.	Judul Penelitian	: Desain Sistem Karir Dan Evaluasi Kinerja Pegawai Universitas Brawijaya
2.	Peneliti :	
	a. Nama	: M. Faisal Riza, S.Sos., MSi.
	b. Jenis Kelamin	: Laki-Laki
	c. Golongan	: III/b
	d. NIP	: 19750902 200501 1 002
	e. Jurusan	: Ilmu Administrasi Bisnis
	f. Fakultas	: Ilmu Administrasi
	g. Universitas	: Brawijaya
3.	Lokasi Penelitian	: FIA Unibraw
4.	Bentuk Kegiatan	: Penelitian
a	Sifat Kegiatan	: Penunjang Suplementer
6.	Lama Penelitian	: 6 (enam) bulan
7.	Biaya Penelitian	:
8.	Sumber Dana	: Mandiri

Menyetujui,  
Ketua BPP FIA Unibraw



**Prof. Dr. Abd Yull Andi Gani, M.S.**  
NIP.

Malang, Desember 2009  
Peneliti,



**M. Faisal Riza, S.Sos. M.Si.**  
NIP. 19750902 200501 1 002



Mengetahui,  
Dekan FIA Unibraw  
**Prof. Dr. SEHADAK, M.Ec.**  
NIP.

## DAFTAR ISI

Halaman	
HALAMAN PENGESAHAN	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iii
I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	8
1.3. Tujuan Penelitian	8
1.4. Manfaat Penelitian	8
II. TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1. Pentingnya Sumber Daya Manusia (SDM)	10
2.2. Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia	11
2.3. Pemahaman Terhadap Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia	12
2.4. Pengembangan Pola Karier PNS dan Diklat	15
2.5. Pembinaan Karier Pegawai Negeri Sipil	16
2.6. Pengembangan Pola Karier PNS Dikaitkan Dengan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)	17
2.7. Kebijakan Pembinaan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Pegawai Negeri Sipil (PNS)	20
2.8. Pembinaan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Berbasis Kompetensi	20
2.9. Koordinasi Pembinaan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) PNS	22
2.10. Strategi Pembinaan Diklat-Diklat PNS Ke Depan	22
2.11. Pola Kemitraan Diklat Era Otonomi	23
2.12. Penilaian Kinerja	24

<b>III. METODE PENELITIAN</b>	<b>31</b>
3.1. Jenis Penelitian	31
3.2. Lokasi Penelitian	33
3.3. Populasi	33
3.4. Sampel	33
3.5.	
Fokus Penelitian	33
3.6. Jenis dan Sumber Data	34
3.7. Teknik Pengumpulan Data	34
3.8. Instrumen Penelitian	35
3.9. Teknik Analisis Data	35
3.10. Keabsahan Data	37
<b>IV. HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	<b>40</b>
4.1. Pengertian Sistem Karir	40
4.2. Sistem Merit Karir	42
4.3. Evaluasi Kinerja Pegawai Dan Sistem Recording Staff	56
4.4. Pembahasan	63
<b>V. PENUTUP</b>	<b>72</b>
Kesimpulan	72
Saran	73
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	<b>74</b>



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Salah satu aspek penting membangun universitas yang kuat melalui upaya menyangatkan organisasi tersebut. Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu pilar utama untuk menuju organisasi yang sehat. Merancang ulang manajemen strategi sumber daya manusia organisasi tersebut merupakan langkah awal yang baik. Merancang ulang dalam hal studi kebijakan ini adalah menyusun ulang kebijakan-kebijakan utama berkaitan dengan pengembangan sumber daya di Universitas Brawijaya. Kebijakan utama ini diharapkan menjadi arah petunjuk yang mengandung visi dan misi kedepan (strategi) pengembangan manajemen sumber daya manusia yang akan menjadi dasar ("blueprint") bagi kebijakan-kebijakan terapan selanjutnya yang operasional di bidang sumber daya manusia di Universitas Brawijaya.

Universitas Brawijaya dengan jumlah staff akademik sebanyak 1230 orang dan staff administrasi/pendukung sebanyak 736 orang sudah seyogyanya merancang ulang kebijakan kedepan untuk manajemen SDM nya. Permasalahan yang dihadapi Universitas Brawijaya adalah terkait dengan sistem manajemen sumber daya manusia (SDM) yang belum efektif. Kebijakan *Zero Growth Staff Recruitment* yang dikeluarkan oleh pemerintah juga berpengaruh terhadap regenerasi staf akademik maupun staf non akademik yang kurang memadai di Universitas Brawijaya. Perencanaan SDM yang berbasis kinerja, serta beorientasi hasil dan stakeholders merupakan pilihan untuk merealisasikan visi dan misi institusi ini untuk menjadi universitas terkemuka secara internasional.

Pada umumnya staf akademik memiliki tingkat kepercayaan, komitmen, dan kebanggaan kerja terhadap lembaga yang relatif rendah. Para staf tersebut belum sepenuhnya dikelola secara tepat oleh lembaga dalam hal pelaksanaan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Terdapat juga indikasi tentang adanya tingkat kepuasan yang rendah dari para staf akademik terhadap kebijakan manajemen SDM dan implementasinya. Sementara itu, beban kerja staf akademik dalam menjalankan kegiatan belajar mengajar belum seimbang dan masih kurang efisien. Para dosen muda menghadapi hambatan dalam mengembangkan karir mereka sebagai staf akademik.

Selanjutnya, sebagian besar staf non akademik yang berstatus pegawai negeri ditugaskan di kantor pusat, sementara di fakultas banyak mempekerjakan tenaga honorer atau staf tidak tetap untuk mendukung berbagai kegiatan di fakultas. Tenaga tidak tetap ini mengalami diskriminasi promosi karir karena hanya tenaga tetap yang memiliki jenjang karir sampai pada posisi manajerial. Dalam sebuah lembaga pemerintah berdasarkan tata aturan birokrasi yang rigid, posisi manajerial tidak akan diberikan kepada staf tidak tetap meskipun yang bersangkutan memiliki kinerja yang sangat bagus. Kondisi yang ada saat ini dipandang sebagai hambatan utama bagi Universitas Brawijaya untuk mewujudkan visi universitas untuk berkembang menjadi perguruan tinggi yang bertaraf internasional. Permasalahan lainnya terkait dengan kurangnya staf teknis dan staf perpustakaan yang profesional.

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan tersebut adalah dengan mengimplementasikan *Meritocracy*. *Meritocracy* adalah sebuah sistem di mana orang mendapatkan status atau imbalan berdasarkan prestasi kinerja yang telah mereka hasilkan. Dengan mengimplementasikan

*Meritocracy*, para civitas perguruan tinggi akan bekerja dan dihargai berdasarkan kemampuan, kapasitas dan kinerja mereka. Hal ini diharapkan dapat berdampak pada terbentuknya organisasi yang sehat. Permasalahan utama yang dihadapi oleh Universitas Brawijaya untuk mengembangkan *Meritocracy* ini berkaitan dengan manajemen SDM. Tidak adanya konsistensi dalam kebijakan perencanaan SDM baik staf akademik maupun staf non-akademik dan ketidak efisienan penggunaannya dipandang sebagai permasalahan yang penting untuk ditingkatkan. Karena itu penting bagi Universitas Brawijaya mengembangkan Manajemen SDM untuk mewujudkan:

1. Sistem yang lebih baik dalam strategi manajemen sumberdaya manusia (perekrutan, proyeksi, dan transisi pegawai negeri sipil)
2. Sistem dan struktur manajemen sumberdaya manusia
3. Sistem pengukuran kebutuhan sumberdaya manusia
4. Sistem pengukuran kinerja sumberdaya manusia
5. Kepemimpinan pada SDM
6. Pendesainan sistem perekaman aktif dan penguatan kinerja staf
7. Sistem pengembangan dan pelatihan SDM sesuai dengan kebutuhan organisasi dan individu
8. Sistem pengaman sosial
9. Sistem Penjaminan Hak-Hak dan Disiplin Kepegawaian

Untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut di atas telah dirancang beberapa program kegiatan diantaranya dengan menyusun strategi manajemen sumberdaya manusia adalah mendokumentasikan dan memetakan strategi manajemen sumberdaya manusia yang telah ada. Informasi yang berkaitan dengan strategi manajemen sumberdaya manusia perlu dievaluasi sebagai

informasi dasar bagi pengembangan strategi manajemen sumberdaya manusia ini. Kemudian, rekonstruksi dari strategi manajemen sumberdaya manusia universitas dapat dikembangkan sebagai strategi baru untuk pengembangan sumberdaya manusia di masa yang akan datang. Untuk merancang ulang strategi manajemen sumberdaya manusia universitas ini membutuhkan evaluasi kebijakan di dalam tubuh Universitas Brawijaya untuk mendapatkan sumberdaya manusia yang efisien dan produktif di masa yang akan datang. Hasil dari strategi manajemen SDM universitas membutuhkan persetujuan resmi dari dewan senat dan pemerintah. Proses implementasi mungkin memakan waktu selama 10 tahun melalui penerapan langkah-langkah implementasi transisional.

Untuk menjadi universitas yang sehat, Universitas Brawijaya memandang perlu untuk memiliki Direktorat Manajemen SDM untuk mengatur dan mendukung kinerja sekitar 1230 staf akademik dan 736 staf non akademik yang dipekerjakan oleh universitas. Pendirian Direktorat Manajemen SDM memerlukan beberapa tahapan yang terdiri dari: (a) pemetaan sistem manajemen SDM yang sudah ada, (b) pengembangan ulang struktur manajemen SDM, (c) pengembangan tugas dan tanggung jawab kelompok-kelompok pengembangan staf, (d) uji coba performa kerja tim pengembangan staf, dan (e) pembuatan sistem manajemen SDM. Pengembangan Direktorat manajemen SDM yang baru membutuhkan keahlian untuk mengembangkan, mentransfer dan menyetatkan fungsi dari Direktorat baru ini sejalan dengan tujuan dari Direktorat Manajemen SDM, Staf administrasi potensial yang akan bertanggung jawab dalam departemen ini perlu mendapatkan pelatihan manajemen, dan pengembangan sistem dengan menggunakan basis system IT.



Sistem manajemen SDM yang akuntabel dan transparan dibangun dengan landasan berfikir bahwa setiap produk aktivitas staf serta kinerja yang terkait dengannya merupakan milik universitas yang layak dan harus terakam dan dapat diakses oleh seluruh sivitas akademika. Penilaian kinerja serta pemberian *reward* atas prestasi yang dicapai dapat dilakukan dengan fair apabila kinerja staf secara transparan dapat diakses oleh sivitas akademika. Untuk mendukung keperluan ini maka setiap hasil dan kinerja staf haruslah secara realtime dilaporkan secara tersentral sehingga dapat dipergunakan sebagai landasan dalam pembinaan dan pengembangan staf. Transparansi serta akses informasi yang cepat dalam kaitan dengan pengembangan staf hanya dapat dicapai apabila sistem manajemen sumber daya manusia berbasis IT secara terintegrasi dibangun pada level universitas. Dengan demikian pembinaan dan pengembangan karir staff akan mempergunakan tolok ukur yang seragam dan dapat dipertanggung jawabkan pada publik.

Sebuah universitas yang sehat memerlukan penerapan system yang baik dalam hal pengembangan karir karyawan dengan mengembangkan sistem manajemen berbasis prestasi yang dapat dilakukan dengan mengembangkan Prosedur Pelaksanaan Baku (Standar Operating Procedures) untuk kegiatan perekrutan, evaluasi *fit and proper*, dan sistem pengembangan karir. Untuk mengembangkan karir, staf di Universitas Brawijaya membutuhkan beberapa langkah yang terdiri dari: (a) dokumentasi dan pemetaan kebijakan dan peraturan staf karir yang ada, (b) pengembangan kebijakan perencanaan dan karir staf muda, (c) pengembangan kebijakan, prosedur, dan tata aturan pelaksanaan kepegawain yang sesuai, (d) peningkatan dan pengembangan kebijakan jenjang karir, (e) peningkatan dan pengembangan kebijakan dalam hal

keuntungan yang terlihat maupun yang belum terlihat, (f) peningkatan efisiensi dan kualitas staf, dan (g) pengembangan serangkaian kriteria tujuan dan indikator kinerja (*performance indicator*) yang baik.

Pengembangan karir karyawan membutuhkan pengembangan sistem untuk mentransfer informasi, dan mekanisme pencatatan kegiatan-kegiatan karyawan. Hal semacam ini akan terbantu dengan menggunakan sistem informasi manajemen berbasis IT sebagai bagian dari pengembangan sistem manajemen SDM. Diharapkan sistem evaluasi kinerja karyawan akan cepat dan akurat dan akan sangat membantu para pembuat keputusan dalam universitas. Kelengkapan dan akurasi data juga memudahkan kajian kebijakan tentang karir dan sistem promosi karyawan dari setiap unit kerja di Universitas Brawijaya. Sistem IT pengembangan karir pegawai dilakukan dengan memanfaatkan sistem *database* terpusat terkait dengan kinerja pegawai dengan memanfaatkan *local area network* (intranet) yang sudah terbangun dan terus dikembangkan. Untuk penentuan penempatan *pos-pos* manajerial maka catatan kinerja pegawai yang terekam akan dipadukan dengan sistem penilaian aspek psikologis pegawai yang diukur memanfaatkan lembaga independen sehingga diharapkan akan memberikan penilaian yang obyektif yang bermanfaat untuk membangun iklim meritokrastik.

Evaluasi atau pengukuran kinerja dapat dipilah-pilah menjadi pengukuran kinerja organisasi (sub-organisasi) dan kinerja individu (staff akademik dan non akademik). Pengukuran kinerja dapat dilakukan mulai dari *ski input, ouput, outcome* (hasil) dan *impact* (dampak). Kinerja hasil dari individu dan organisasi merupakan target-target yang merupakan dampak yang diarahkan pada capaian visi, misi dan tujuan institusi.

Penerapan konsep *pay for performance* yaitu adanya insentif untuk setiap peningkatan kinerja hasil ataupun kemampuan mempertahankan standar kinerja yang ada dan yang minimal merupakan kebijakan yang akan dilakukan untuk mencapai target sasaran maksimum kinerja para staf ataupun organisasi. Kebijakan ini akan disertai dengan dirancangnya standar pelayanan minimal agar kepentingan para pengguna jasa layanan tidak dirugikan. Desain insentif yang berbentuk uang pada sisi penganggaran akan dirancang sesuai dengan tolok ukur kinerja (output dan outcome) yang telah ditetapkan (*performance based budgeting*), meskipun demikian tetap akan dikombinasikan dengan sistem insentif lama pengabdian dan kompetensi keilmuan. Seorang staf yang telah lama mengabdikan di Institusi ini akan mendapat bonus insentif yang lebih dibandingkan yuniornya. Begitu pula, seorang staff yang telah mencapai gelar Profesor dan Doktor akan mendapat bonus insentif yang lebih dibandingkan yang belum mencapai gelar tersebut. Kombinasi antara ketiga aspek tersebut (kinerja, lama mengabdikan dan kompetensi keilmuan) dalam sistem insentif kepegawaian yang akan diterapkan di institusi ini diharapkan dapat menghasilkan pekerja yang profesional, loyal dan berdedikasi keilmuan.

Pihak universitas perlu mengarsipkan secara aktif kinerja karyawan untuk keperluan promosi karyawan yang sesuai, evaluasi efisiensi dan produktivitas karyawan dan menerapkan mekanisme imbalan dan hukuman (*reward and punishment mechanism*). Pengadaan atau pembuatan arsip dan statistik untuk evaluasi kinerja karyawan membutuhkan beberapa langkah, yaitu (a) dokumentasi dan pemetaan kegiatan monitoring dan evaluasi kinerja karyawan yang sudah ada, (b) pengembangan ulang sistem evaluasi kinerja staf dengan menggunakan IT sebagai bagian dari sistem informasi manajemen SDM, (c)

peningkatan keterampilan staf non akademik untuk melaksanakan kegiatan sistem monitoring dan evaluasi kinerja karyawan, (d) uji coba sistem evaluasi kinerja, (e) implementasi arsip karyawan dan statistik berbasis karyawan untuk monitoring dan evaluasi kinerja karyawan , dan (f) mengembangkan sistem *reward and punishment*.

## **1.2. Permasalahan**

Studi ini merupakan salah satu bagian dari program-program jangka panjang diatas untuk mewujudkan sistem sumber daya manusia yang berorientasi pada kinerja dan stakeholders. Permasalahan yang diangkat dalam tulisan ini adalah bagaimana desain kebijakan sistem karir dan evaluasi kinerja pegawai di lingkungan UB yang berorientasi pada manajemen kinerja berdasarkan hasil?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Studi ini mempunyai tujuan untuk memformulasikan desain kebijakan sistem karir dan evaluasi kinerja pegawai di lingkungan UB yang berorientasi pada manajemen kinerja berdasarkan hasil.

## **1.4. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan pada tujuan penelitian yang telah disebutkan sebelumnya, maka diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi :

### **1. Secara Teoritis**

- a) Memberikan kontribusi bagi ilmu pengetahuan, khususnya yang terkait dengan masalah sistem karir dan kinerja pegawai.



b) Dapat dijadikan sebagai salah satu bahan referensi bagi pihak-pihak yang ingin melakukan kajian lebih lanjut.

## 2. Secara Praktis

Dapat dijadikan sebagai bahan masukan bagi praktisi maupun pimpinan lembaga mengenai peningkatan sistem manajemen sumber daya manusia terutama sistem karir dan kinerja pegawai di perguruan tinggi.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Pentingnya SDM

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/organisasi. Selanjutnya, MSDM berarti mengatur, mengurus SDM berdasarkan visi perusahaan agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimum. Karenanya, MSDM juga menjadi bagian dari Ilmu Manajemen (*Management Science*) yang mengacu kepada fungsi manajemen dalam pelaksanaan proses-proses perencanaan, pengorganisasian, *staffing*, memimpin dan mengendalikan.

Foulkes (1975) memprediksi bahwa peran SDM dari waktu ke waktu akan semakin strategis dengan ucapan berikut:

*"For many years it has been said that capital is the bottleneck for a developing industry. I don't think this any longer holds true. I think it's the work force and the company's inability to recruit and maintain a good work force that does constitute the bottleneck for production. ... I think this will hold true even more in the future."*

Tidak heran jika sekarang untuk SDM yang handal digunakan terminologi *human capital* yang semakin santer kita dengar.

## 2.2. Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pembangunan suatu bangsa memerlukan aset pokok yang disebut sumber daya (resources), baik sumber daya alam (natural resources), maupun sumber daya manusia (human resources). Kedua sumber daya tersebut sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu pembangunan. Berbicara masalah sumber daya manusia, sebenarnya dapat dilihat dari dua aspek, yakni aspek kuantitas dan kualitas. Kuantitas menyangkut jumlah sumber daya manusia (penduduk) yang kurang penting kontribusinya dalam pembangunan, dibandingkan dengan aspek kualitas. Bahkan kuantitas sumber daya manusia tanpa disertai dengan kualitas yang baik akan menjadi beban pembangunan suatu bangsa. Sedangkan kualii menyangkut mutu sumber daya manusia tersebut, yang menyangkut kemampuan, baik kemampuan fisik maupun kemampuan non-fisik (kecerdasan dan mental). Oleh sebab itu untuk kepentingan akselerasi suatu pembangunan di bidang apapun, maka peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan prasyarat utama:

Kualitas sumber daya manusia ini menyangkut dua aspek juga, yakni aspek fisik (kualitas fisik) dan aspek non fisik (kualitas non fisik) yang menyangkut kemampuan bekerja, berpikir dan ketrampilan-ketrampilan yang bin. Oleh sebab itu, upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia ini juga dapat diarahkan pada kedua aspek tersebut diatas. Untuk meningkatkan kualitas fisik dapat diupayakan melalui program kesehatan dan gizi, sedangkan untuk meningkatkan kualitas non fisik / kemampuan maka upaya pendidikan dan pelatihan adalah yang paling diperlukan.

Dari uraian singkat tersebut dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan pengembangan sumber daya manusia secara makro adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai tujuan pembangunan suatu bangsa. Proses peningkatan ini mencakup perencanaan, pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia.

Apabila dilihat secara mikro, dalam arti di lingkungan suatu unit kerja, maka sumber daya manusia yang dimaksudkan adalah tenaga kerja / karyawan / pegawai (employee). Sumber daya manusia atau karyawan di suatu lembaga sangat penting perannya dalam mencapai keberhasilan lembaga yang dimaksud. Analog dengan uraian secara mikro, maka fasilitas yang canggih dan lengkap pun belum merupakan jaminan akan keberhasilan lembaga itu, tanpa diimbangi kualitas dari karyawan yang akan memanfaatkan fasilitas tersebut.

### **2.3. Pemahaman Terhadap Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Bagian atau unit yang biasanya mengurus SDM adalah departemen sumber daya manusia atau dalam bahasa Inggris disebut HRD atau *Human Resource Department*.

Menurut A.F. Stoner manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.

Fungsi MSDM yaitu hal ihwal *staffing* dan personalia dalam organisasi, yang mencakup analisis tugas/jabatan, rekrutmen dan seleksi calon tenaga kerja, orientasi, pelatihan, pemberian imbalan, penilaian dan pengembangan SDM. Karena sebagian atau seluruh tugas tentang penempatan personalia yang tepat untuk tugas yang tepat, orientasi, pelatihan, pemberian imbalan, promosi, pendisiplinan serta penilaian kerja untuk perbaikan kinerja merupakan tugas setiap manajer maka *scope* MSDM mencakup seluruh tugas tentang SDM yang diemban oleh setiap manajer. Dan aspek manajemen

serta SDM demikian strategis dan demikian luasnya, maka MSDM melibatkan banyak aspek, terutama dengan faktor-faktor lingkungan internal organisasi (kekuatan dan kelemahan) serta lingkungan eksternal (peluang dan ancaman).

Departemen Sumber Daya Manusia Memiliki Peran, Fungsi, Tugas dan Tanggung

Jawab:

1. Melakukan persiapan dan seleksi tenaga kerja / Preparation and selection

a. Persiapan

Dalam proses persiapan dilakukan perencanaan kebutuhan akan sumber daya manusia dengan menentukan berbagai pekerjaan yang mungkin timbul. Yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan perkiraan / forecast akan pekerjaan yang lowong, jumlahnya, waktu, dan lain sebagainya. Ada dua faktor yang perlu diperhatikan dalam melakukan persiapan, yaitu faktor internal seperti jumlah kebutuhan karyawan baru, struktur organisasi, departemen yang ada, dan lain-lain. Faktor eksternal seperti hukum ketenagakerjaan, kondisi pasar tenaga kerja, dan lain sebagainya.

b. Rekrutmen tenaga kerja / Recruitment

Rekrutmen adalah suatu proses untuk mencari calon atau kandidat pegawai, karyawan, buruh, manajer, atau tenaga kerja baru untuk memenuhi kebutuhan sdm organisasi atau perusahaan. Dalam tahapan ini diperlukan analisis jabatan yang ada untuk membuat deskripsi pekerjaan / job description dan juga spesifikasi pekerjaan / job specification.

c. Seleksi tenaga kerja / Selection

Seleksi tenaga kerja adalah suatu proses menemukan tenaga kerja yang tepat dari sekian banyak kandidat atau calon yang ada. Tahap awal yang perlu dilakukan setelah menerima berkas lamaran adalah melihat daftar riwayat hidup / cv / curriculum vitae milik pelamar. Kemudian dari cv pelamar dilakukan penyortiran antara pelamar yang

akan dipanggil dengan yang gagal memenuhi standar suatu pekerjaan. Lalu berikutnya adalah memanggil kandidat terpilih untuk dilakukan ujian test tertulis, wawancara kerja / interview dan proses seleksi lainnya.

## 2. Pengembangan dan evaluasi karyawan / Development and evaluation

Tenaga kerja yang bekerja pada organisasi atau perusahaan harus menguasai pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya. Untuk itu diperlukan suatu pembekalan agar tenaga kerja yang ada dapat lebih menguasai dan ahli di bidangnya masing-masing serta meningkatkan kinerja yang ada. Dengan begitu proses pengembangan dan evaluasi karyawan menjadi sangat penting mulai dari karyawan pada tingkat rendah maupun yang tinggi.

## 3. Memberikan kompensasi dan proteksi pada pegawai / Compensation and protection

Kompensasi adalah imbalan atas kontribusi kerja pegawai secara teratur dari organisasi atau perusahaan. Kompensasi yang tepat sangat penting dan disesuaikan dengan kondisi pasar tenaga kerja yang ada pada lingkungan eksternal. Kompensasi yang tidak sesuai dengan kondisi yang ada dapat menyebabkan masalah ketenaga kerjaan di kemudian hari atau pun dapat menimbulkan kerugian pada organisasi atau perusahaan. Proteksi juga perlu diberikan kepada pekerja agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan tenang sehingga kinerja dan kontribusi perkerja tersebut dapat tetap maksimal dari waktu ke waktu.

## 4. Melakukan pemutusan hubungan kerja / pemberhentian (pensiun)

Seorang karyawan tidak mungkin akan selalu bekerja pada organisasi tertentu. Pada suatu ketika mereka harus memutuskan hubungan kerja dengan cara pensiun. Untuk itu maka tenaga kerja / karyawan tersebut harus kembali ke masyarakat.



Organisasi harus bertanggung jawab dalam memutuskan hubungan kerja ini sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang berlaku, dan menjamin warga masyarakat yang dikembalikan itu berada dalam keadaan yang sebaik mungkin.

#### **2.4. Pengembangan Pola Karier PNS dan Diklat**

Tak dapat dipungkiri, pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu pendekatan utama dalam mengembangkan Sumber Daya Manusia. Hal ini dilakukan sebagai pendekatan, karena pendidikan dan pelatihan mempunyai peran strategis terhadap keberhasilan mencapai tujuan organisasi, baik pemerintah maupun swasta. Di sisi lain juga sebagai keberhasilan individu bagi karier pegawai/karyawan dan dapat meningkatkan kualitas profesionalnya.

Sesuai dengan tuntutan reformasi, yang menghendaki terwujudnya pemerintahan yang bersih, berwibawa, transparan dalam menjalankan tugas pelayanan publik dengan tekad memerangi praktek-praktek KKK atau yang lebih populer dengan istilah "Good Governance". Untuk semua itu, bagi Pemerintah yang harus dilakukan adalah meningkatkan kualitas profesionalisme Aparatur agar memiliki keunggulan kompetitif dan memegang teguh etika birokrasi dalam memberi pelayanan yang sesuai dengan tingkat kepuasan dan keinginan masyarakat atau yang lebih dikenal dengan memberikan pelayanan prima.

Untuk membangun sosok Aparatur sebagaimana tersebut di atas, Pemerintah perlu membina aparatur secara terus menerus dengan jelas, terarah, transparan dan sebagai salah satu jalur adalah melalui Pengembangan Pola Karier Pegawai Negeri Sipil. Dengan pola karier yang jelas, terarah dan transparan akan dapat merangsang pegawai untuk mengembangkan karier dan profesionalisme.

## 2.5. Pembinaan Karier Pegawai Negeri Sipil

Dalam organisasi Pemerintah pembinaannya SDM-nya dimungkinkan secara formal dilakukan melalui jabatan struktural dan fungsional. Sesuai dengan PP 100 Tahun 2000, jabatan struktural adalah suatu kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seseorang PNS dalam rangka memimpin suatu organisasi negara. Secara tegas jabatan struktural merupakan suatu jabatan yang secara tegas ada pada struktur organisasi bagi PNS yang memiliki potensi dominan untuk memimpin.

Sedangkan pengertian jabatan fungsional PNS menurut PP No. 16 Tahun 1994 adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seseorang PNS dalam suatu organisasi yang dalam melaksanakan tugasnya didasarkan pada keahlian dan/atau ketrampilan tertentu serta bersifat mandiri. Secara tegas dapat dikatakan bahwa jabatan fungsional merupakan suatu jabatan yang tidak tampak dalam struktur organisasi tapi fungsinya diperlukan organisasi bagi PNS yang dinilai mempunyai potensi yang profesional.

Menurut Hardijanto, Deputi III MENPAN Bidang SDM Aparatur dalam Pembinaan Karier PNS melalui Jabatan Fungsional ada 5 butir kriteria Jabatan Fungsional, sebagai berikut :

1. Mempunyai metodologi, teknik analisis, teknik dan prosedur kerja yang didasarkan atas disiplin ilmu pengetahuan dan/atau pelatihan teknis tertentu dengan sertifikasi;
2. Memiliki etika profesi yang ditetapkan oleh organisasi profesi;
3. Dapat disusun dalam suatu jenjang jabatan berdasarkan
  - o Tingkat keahlian bagi jabatan fungsional keahlian
  - o Tingkat ketrampilan bagi jabatan fungsional ketrampilan
4. Pelaksanaan tugas bersifat mandiri



5. Pejabat fungsional tersebut diperlukan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada : Gambar 1: Pengembangan Jabatan Fungsional yang mengacu pada Meningkatkan Kinerja Organisasi dan Profesionalisme Pegawai.

## **2.6. Pengembangan Pola Karier PNS Dikaitkan Dengan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)**

Pengembangan pegawai pada hakekatnya adalah suatu upaya pemenuhan kebutuhan tenaga kerja secara kualitatif sesuai dengan persyaratan pekerjaan yang ditentukan dengan mempertimbangkan kepentingan-kepentingan individu pegawai untuk dapat mengembangkan potensinya seoptimal mungkin mencapai karier setinggi-tingginya di dalam organisasi.

Dalam rangka pengembangan pegawai sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas, seperti : kecakapan, pengetahuan, keahlian dan karakter pegawai dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diikan kepada pegawai harus sesuai dengan persyaratan yang dibutuhkan, sehingga peningkatan kualitas pegawai akan benar-benar terpenuhi.

Untuk melaksanakan pengembangan pegawai diiukan berdasarkan hasil penyusunan analisa jabatan dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Mengadakan seleksi tenaga kerja guna memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang ada;
2. Mengadakan identifikasi kemampuan, ketrampilan, potensi pegawai yang telah ada dengan mengarah alat ukur yaitu sistem penilaian pegawai, sehingga dapat diketahui :
  - o Seberapa jauh pegawai sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan;
  - o Seberapa jauh penempatan pegawai sesuai dengan kemampuan dan ketrampilan yang bersangkutan

- o Seberapa jauh pegawai dapat dikembangkan sesuai dengan potensinya.

Pola karier merupakan arah pembinaan PNS yang menggambarkan karier yang menunjukkan keterkaitan dan keserasian antara jabatan, pangkat, pendidikan dan pelatihan jabatan, kompetensi, serta masa jabatan seseorang PNS sejak pengangkatan pertama dalam jabatan tertentu sampai dengan pensiun.

Jadi hakekat dari pola Karier adalah lintasan perkembangan dan kemajuan pegawai dengan pola gerakan posisi pegawai baik horisontal maupun vertikal yang selalu mengarah pada tingkat posisi yang lebih tinggi.

Dalam rangka memantapkan lebih lanjut pengembangan SDM yang digambarkan dalam pola karier melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan, dapat tergambar dalam pentahapan pengembangan karier pegawai sebagai berikut:

#### *1. Tahap Orientasi*

Tahap ini merupakan usaha dengan cara memberikan tugas khusus yang terprogram dalam waktu tertentu sehingga pegawai tersebut :

- mempunyai gambaran secara umum kegiatan organisasi yang berkaitan dengan pendidikan formal;
- mempunyai gambaran tentang usaha apa yang harus dilakukan untuk mengembangkan kemampuan dasarnya menjelang tugas yang akan dihadapinya.

Dalam tahapan ini, tugas penanggung jawab pengembangan SDM adalah memonitor sejauh mana bakat, minat dan potensi pegawai tersebut, guna penempatan selanjutnya.

#### *2. Pelatihan Pra Tugas*

Dengan mengenali kinerja/potensi pegawai tersebut, selanjutnya diperlukan pendidikan dan pelatihan teknis yang relevan, yang diikuti dengan seleksi, dan penilaian guna mendapatkan pegawai yang semaksimal mungkin disesuaikan dengan bakat dan minat.

### *3. Penempatan dalam rangka Pengembangan Profesi*

Dari penggabungan antara bakat dan minat pegawai, dapat diarahkan untuk diberi tugas dalam jabatan-jabatan yang memerlukan syarat kualifikasi teknis dan kemampuan mengenal kegiatan-kegiatan manajemen. Pengawasan pada tahap ini dikombinasikan dengan pelatihan-pelatihan teknik sosialisasi dan teknik manajemen pada tingkat dasar.

### *4. Penugasan dalam rangka Pematapan Profesi*

Dalam tahap ini secara selektif pegawai ditugasi:

- Sebagai manajer staf dan manajaer lainnya sesuai dengan kemampuannya guna memantapkan kemampuan manajerialnya yang bersangkutan agar dapat meniti jenjang jabatan yang lebih tinggi.
- Sebagai spesialis sesuai dengan keahliannya untuk dapat mengenali, menilai dan memecahkan setiap masalah dalam lingkup tugasnya, dalam konteks keseluruhan, masalah yang dihadapi oleh organisasi.

### *5. Tahap Pematangan Profesi*

Penugasan lebih lanjut sebagai jabatan manajer dan fungsional tingkat menengah dan tinggi dengan spesifikasi penugasannya sebagai berikut :

- Sebagai manajer/staf yang mempunyai kemampuan untuk mengarahkan dan menetapkan kebijakan di bidang masing-masing sesuai dengan misi organisasi/departemennya dan kebijaksanaan pimpinannya.
- Sebagai spesialis fungsional yang mempunyai kemampuan berfikir menilai dan memecahkan masalah yang dihadapi secara konsepsional dan komperhensif di lingkungan organisasi/departemennya.

## **2.7. Kebijakan Pembinaan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Pegawai Negeri Sipil (PNS)**

Kebijakan Pembinaan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) di lingkungan Pegawai Negeri Sipil (PNS) didasari oleh beberapa hal berikut ini:

1. PP 101/2000 menetapkan empat jenis diklat yakni Diklat Prajabatan (Prajabatan Golongan I, II, III) dan Diklat Dalam Jabatan (Diklatpim, Diklat Fungsional dan Diklat Teknis) yang berbasis kompetensi
2. Pembinaan diklat diarahkan pada :
  - a. Peningkatan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, bangsa, negara dan tanah air.
  - b. Peningkatan kompetensi fungsional, teknis, manajerial dan/atau kepemimpinan.
  - c. Peningkatan efisiensi, efektivitas, dan kualitas pelaksanaan tugas dilakukan dgn semangat kerjasama dan tanggungjawab sesuai tuntutan tugas dan organisasi.
3. Landasan yang mendasari kebijakan Diklat PNS adalah :
  - a. Diklat merupakan bagian dari sistem pembinaan dan pengembangan karir PNS.
  - b. Sistem Diklat meliputi identifikasi kebutuhan, perencanaan, pengembangan, penyelenggaraan, dan evaluasi Diklat.
  - c. Diklat diarahkan untuk mempersiapkan PNS agar memenuhi persyaratan jabatan yang di i k a n dan kebutuhan organisasi.

## **2.8. Pembinaan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Berbasis Kompetensi**

Diklat yang selama ini telah dilaksanakan di lingkungan aparatur Pegawai Negeri Sipil (PNS) diupayakan untuk berbasis kompetensi, dengan memperhatikan beberapa hal berikut ini :

1. Kompetensi: keterampilan kerja dalam bentuk pengetahuan yang berhubungan dengan tugas (knowledge), sikap dan perilaku (afective / attitude), dan keterampilan kerja (psikomotor).
2. Diklat berbasis kompetensi bertujuan meningkatkan kompetensi diklat peserta sesuai jenis dan jenjang diklat yang diikuti sehingga mereka mampu dan terampil mengaktualisasikan kompetensi jabatan dalam pekerjaannya.
3. Diklat berbasis kompetensi bertujuan meningkatkan kompetensi diklat peserta sesuai jenis dan jenjang diklat yang diikuti sehingga mereka mampu dan terampil mengaktualisasikan kompetensi jabatan dalam pekerjaannya.
4. Pembinaan Diklat secara fungsional meliputi: penetapan standar kualitas, jaminan kualitas dan pengawasan kualitas.
  - a. *Penetapan Standar Kualitas Diklat (Quality Standard)*. LAN telah menerbitkan 32 jenis pedoman Diklat sebagai standar kualitas Diklat.
  - b. *Penjaminan Kualitas Diklat (Quality Assurance)*. Sejak 2001 LAN melakukan Akreditasi dan Sertifikasi lembaga diklat dengan 6 pilar diklat yaitu kelembagaan Diklat, program Diklat, SDM penyelenggara, widyaiswara, sarana dan prasarana diklat, dan peserta diklat. Dalam pengembangan kurikulum Diklat LAN telah mengeluarkan 16 jenis Paket Modul Diklatpim, Prajabatan, Diklat kewidyaiswaraan, MOT, TOC dan TNA. LAN juga mengembangkan SIDA dengan alamat <http://sida.lan.go.id/>
  - c. *Pengawasan Kualitas Diklat (Quality Control)* mencakup monitoring jaminan kualitas Widyaiswara sebagai content expert dan transfer expert melalui diklat kewidyaiswaraan dan diklat substantif, perhitungan angka kredit, karya tulis ilmiah, dan kewajiban lembaga diklat melaporkan penyelenggaraan Diklat, memonitor pelaksanaan Diklat, dan pengesahan

registrasi STTPP. Disamping itu juga monitoring kelembagaan, program dan penyelenggaraan Diklat.

## 29. Koordinasi Pembinaan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) PNS

Pelaksanaan Diklat di instansi Pemerintah jumlahnya cukup beragam, agar tidak tidak terjadi tumpang tindih dilaksanakan koordinasi maupun sinergi pembinaan diklat seperti dijelaskan berikut ini :

1. Lembaga Diklat di instansi pemerintah merancang dan mengembangkan diklat-diklat "unggulan" sesuai Tupoksi masing-masing.
2. Sinergi pembinaan diklat antara LAN dengan instansi pembina diklat meliputi:
  - a. Penyusunan Pedoman Diklat,
  - b. Bimbingan Dalam Pengembangan Program Diklat
  - c. Bimbingan Dalam Penyelenggaraan Diklat
  - d. Standarisasi Dan Akreditasi Diklat
  - e. Standarisasi Dan Akreditasi Widyaiswara
  - f. Pengembangan Sistem Informasi Diklat
  - g. Pengawasan Terhadap Program Dan Penyelenggaraan Diklat
  - h. Pemberian Bantuan Teknis Melalui Konsultasi, Bimbingan Di Tempat Kerja, Kerjasama Dalam Pengembangan, Penyelenggaraan Dan Evaluasi Diklat

### 2.10. Strategi Pembinaan Diklat-Diklat PNS Ke Depan

Beberapa strategi yang diproyeksikan agar diklat-diklat PNS pada masa mendatang dapat dilaksanakan sesuai kebutuhan, diantaranya adalah :

1. Pemberlakuan kompetensi kepemimpinan, teknis dan fungsional yang tersertifikasi. Artinya, hanya PNS yang memiliki kompetensi yang tersertifikasi



yang dapat lisensi melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan tertentu;

2. Pencantuman kompetensi-kompetensi kepemimpinan, teknis dan fungsional yang tersertifikasi sebagai persyaratan dalam menduduki Jabatan Struktural, Fungsional dan Fungsional Umum.
3. Optimasi Program Diklat Kepemimpinan, Teknis dan Fungsional, serta Pembinaan Widyaiswara dengan spesialisasi substansi diklat kepemimpinan, teknis dan fungsional.

### **2.11. Pola Kemitraan Diklat Era Otonomi**

Sejak dicanangkannya otonomi daerah, kemampuan PNS khususnya di daerah juga perlu ditingkatkan akselerasinya, oleh karena itu untuk mewujudkannya perlu dilaksanakan suatu pola kemitraan diklat yang dapat dijelaskan berikut ini :

1. Dalam era otonomi pemerintahan saat ini, lembaga diklat di tingkat Provinsi, Kabupaten dan Kota diharapkan mampu merancang, berkoordinasi dan memilih diklat-diklat "unggulan" yang dibutuhkan oleh daerah masing-masing.
2. Pemilihan diklat-diklat "unggulan" ditetapkan dari pelaksanaan kegiatan "Training Needs Assessment" (Analisis Kebutuhan Pelatihan) secara makro maupun mikro untuk mendapatkan potret kebutuhan pelatihan sesuai kebutuhan daerah masing-masing.
3. Dari hasil potret kebutuhan selanjutnya dijabari koordinasi kediklatan dengan Instansi Pembina Diklat (LAN) dan Instansi Pembina Diklat Teknis dan Fungsional
4. Koordinasi kediklatan meliputi: Penyusunan Pedoman Diklat, Bimbingan Dalam Pengembangan Program Diklat, Bimbingan Dalam Penyelenggaraan Diklat, Standarisasi Dan Akreditasi Diklat, Standarisasi Dan Akreditasi Widyaiswara, Pengembangan Sistem Informasi Diklat, Pengawasan Terhadap Program Dan

Penyelenggaraan Diklat, Pemberian Bantuan Teknis Melalui Konsultasi, Bimbingan Di Tempat Kerja, Kerjasama Dalam Pengembangan, Penyelenggaraan Dan Evaluasi Diklat.

## 2.12. Penilaian Kinerja

Penilaian tentang kinerja individu karyawan semakin penting ketika perusahaan akan melakukan reposisi karyawan. Artinya bagaimana perusahaan harus mengetahui factor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja. Hasil analisis akan bermanfaat untuk membuat program pengembangan SDM secara optimum. Pada gilirannya kinerja individu akan mencerminkan derajat kompetisi suatu perusahaan. Apakah sebenarnya arti kinerja itu? Berikut saya kutip ulasan yang ada dalam buku "Performance Appraisal", karangan Veithzal Rivai Ahmad Fawzi MB, 2005, Rajagrafindo Persada.

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Jika dilihat dari asal katanya, kata kinerja adalah terjemahan dari kata *performance*, yang menurut *The Scribner-Bantam English Dictionary*, terbitan Amerika Serikat dan Canada (1979), berasal dari akar kata "*to perform*" dengan beberapa "*entries*" yaitu: (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*); (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfill; as vow*); (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an undertaking*); dan (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*). Beberapa pengertian berikut ini akan memperkaya wawasan kita tentang kinerja.



1. Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Stolovitch and Keeps: 1992).
2. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja (Griffin: 1987).
3. Kinerja dipengaruhi oleh tujuan (Mondy and Premeaux: 1993).
4. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya (Hersey and Blanchard: 1993).
5. Kinerja merujuk kepada pencapaian tujuan karyawan atas tugas yang diberikan (Casio: 1992).
6. Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik (Donnelly, Gibson and Ivancevich: 1994).
7. Pencapaian tujuan yang telah ditetapkan merupakan salah satu tolok ukur kinerja individu. Ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu, yakni: (a) tugas individu; (b) perilaku individu; dan (c) ciri individu (Robbin: 1996).
8. Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan (Schermerhorn, Hunt and Osborn: 1991).
9. Kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau *motivation* (M) dan kesempatan atau *opportunity* (O), yaitu kinerja =  $f(A \times M \times O)$

O). Artinya: kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan (Robbins: 1996). Dengan demikian, kinerja ditentukan oleh faktor-faktor kemampuan, motivasi dan kesempatan. Kesempatan kinerja adalah tingkat-tingkat kinerja yang tinggi yang sebagian merupakan fungsi dari tiadanya rintangan-rintangan yang mengendalakan karyawan itu. Meskipun seorang Individu mungkin bersedia dan mampu, bisa saja ada rintangan yang menjadi penghambat.

Sehubungan dengan itu, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Jika dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (*noun*) di mana salah satu entrinya adalah hasil dari sesuatu pekerjaan (*thing done*), pengertian *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika.

Dalam hal ini kinerja diartikan sebagai hasil usaha seseorang yang dicapai dengan kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Menurut Byars (Suhartini, 1995) kinerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan, dan persepsi tugas. Kinerja yang tinggi sebagai suatu langkah menuju tercapainya tujuan organisasi. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk meningkatkan kinerja. Menurut Bernandin dan Russel (1993) "kinerja adalah catatan perolehan yang dihasilkan dari fungsi-fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode pekerjaan tertentu".

Dharma (1991) mengemukakan bahwa "kinerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk/jasa yang dihasilkan atau diberikan seseorang atau sekelompok orang". Swasto (1996) mengemukakan bahwa kinerja merupakan tindakan-tindakan atau

pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang berkaitan dengan jumlah kuantitas dan kualitas yang dapat diselesaikan individu dalam kurun waktu tertentu. Jadi kinerja berkenaan dengan hasil pekerjaan yang dicapai dalam suatu periode tertentu. Dalam hal ini kinerja berkaitan dengan kuantitas maupun kualitas pekerjaan yang dicapai atau diselesaikan oleh karyawan.

Menurut As'ad (Widodo, 1990) kinerja sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan (*successful role achievement*) yang diperoleh seseorang dari perbuatannya. Kinerja itu berkaitan dengan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku terhadap pekerjaan yang bersangkutan. Kinerja biasanya ditentukan berdasarkan dimensi kerja. Dimensi kerja adalah ukuran yang digunakan untuk penilaian dari perilaku seseorang yang aktual di tempat kerja. Dimensi kerja meliputi: 1) kualitas output, 2) kuantitas out put, 3) waktu kerja, 4) kerja yang sama dengan rekan kerja (Miner, 1988). Kinerja ditentukan berdasarkan kinerja yang tinggi yang ditunjukkan oleh kepercayaan, tanggung jawab atas pekerjaannya, meskipun tanpa adanya pengawasan yang ketat. Mengenai pengukuran kinerja, Dharma (1991) mengatakan bahwa banyak cara pengukuran yang dapat digunakan, seperti penghematan, kesalahan, dan sebagainya, akan tetapi hampir seluruh cara pengukuran kinerja mempertimbangkan kuantitas, kualitas, ketepatan waktu.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Oleh karena itu, menurut model *partner-lawyer* (Donnelly, Gibson and Invancevich: 1994), kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor-faktor; (a) harapan mengenai imbalan; (b) dorongan; (c) kemampuan; kebutuhan dan sifat; (d) persepsi terhadap tugas; (e) imbalan internal dan eksternal; (9) persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja. Dengan demikian, kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu: (1) kemampuan, (2) keinginan dan (3) lingkungan.

Oleh karena itu, agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya. Tanpa mengetahui ketiga faktor ini kinerja yang baik tidak akan tercapai. Dengan kata lain, kinerja individu dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan. Kinerja individu dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja itu sendiri adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya. Perasaan ini berupa suatu hasil penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya.

Kepuasan tersebut berhubungan dengan faktor-faktor individu, yakni: (a) kepribadian seperti aktualisasi diri, kemampuan menghadapi tantangan, kemampuan menghadapi tekanan, (b) status dan senioritas, makin tinggi hierarkis di dalam perusahaan lebih mudah individu tersebut untuk puas; (c) kecocokan dengan minat, semakin cocok minat individu semakin tinggi kepuasan kerjanya; (d) kepuasan individu dalam hidupnya, yaitu individu yang mempunyai kepuasan yang tinggi terhadap elemen-elemen kehidupannya yang tidak berhubungan dengan kerja, biasanya akan mempunyai kepuasan kerja yang tinggi.

Kemudian guna menjamin obyektifitas kinerja pegawai, perlu diadakan penilaian pelaksanaan pekerjaan pada para pegawai dalam suatu unit organisasi. Penilaian pelaksanaan pekerjaan menurut Moekijat (1995:99) adalah merupakan suatu proses penilaian individu mengenai pelaksanaan pekerjaannya di tempat kerja untuk memperoleh kemajuan secara sistematis.

Menurut Armstrong (1994) penilaian kinerja adalah proses yang berkesinambungan untuk melaporkan kinerja dan kemampuan dalam suatu periode waktu. Proses ini secara menyeluruh dapat digunakan untuk membentuk dasar pertimbangan suatu tindakan. Titik awal penilaiannya dilakukan dengan meninjau kembali prestasi dengan cara mengajukan tiga pertanyaan seperti berikut: (1) Apa yang telah dicapai selama suatu periode



dibandingkan dengan apa yang diharapkan tercapai? (2) Faktor-faktor apakah yang mempengaruhi tingkat pencapaian? Hal ini dapat berhubungan dengan usaha atau kemampuan individu yang bersangkutan. (3) Apa yang perlu dilakukan untuk memperbaiki prestasi?

Notoatmodjo (1998) memberikan alasan pentingnya penilaian kinerja. Alasan itu antara lain sebagai berikut :

- 1) Setiap orang ingin memiliki peluang untuk mengembangkan kemampuan kerjanya sampai tingkat yang maksimal.
- 2) Setiap orang ingin mendapatkan penghargaan apabila ia dinilai melaksanakan tugas dengan baik.
- 3) Setiap orang ingin mengetahui secara pasti tangga karier yang dinaikinya apabila dapat melaksanakan tugas dengan baik.
- 4) Setiap orang ingin mendapat perlakuan yang obyektif dan penilaian atas dasar kinerjanya.
- 5) Setiap orang bersedia menerima tanggung jawab yang lebih besar.

Dessler (1995) memberikan beberapa alasan perlunya menilai kinerja seseorang, antara lain:

- (1) Menyediakan informasi sebagai dasar untuk pengambilan keputusan tentang promosi dan gaji.
- (2) Menyediakan kesempatan untuk bersama-sama meninjau perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.
- (3) Memungkinkan menyusun suatu rencana untuk memperbaiki setiap defisiensi yang dapat diketahui.

Berkaitan dengan hal tersebut, Musanef (1992:108) menyatakan bahwa tujuan penilaian kinerja pegawai adalah :

- (a) Untuk memperoleh bahan pertimbangan yang obyektif dalam pembinaan pegawai.

(b) Sebagai bahan pertimbangan kenaikan pangkat, penempatan dalam jabatan, pemindahan, kenaikan gaji berkala, dan lain-lain.

Adapun ukuran kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas menurut Dharma (1986:26) meliputi :

(a) Kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan

(b) Kualitas yaitu mutu yang dihasilkan

(c) Ketepatan waktu yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang ditetapkan.

Sedangkan Swasto (1996:30) mengemukakan bahwa kinerja secara umum dapat diukur melalui: (1) Kualitas kerja, (2) Kuantitas kerja, (3) Pengetahuan tentang pekerjaan, (4) Pendapat atau pernyataan yang disampaikan, (5) Keputusan yang diambil, (6) Perencanaan kerja, (7) Daerah organisasi kerja. Kemudian menurut Bellows (dalam As'ad, 1985:150), beberapa syarat kriteria ukuran kinerja yang baik ialah apabila lebih reliable, realistis, representatif, dan predictable.

Menurut Siagian (1985), bahwa kinerja seseorang dipengaruhi oleh kondisi fisiknya.

Seseorang yang memiliki kondisi fisik yang baik mempunyai daya tahan tubuh yang tinggi yang pada akhirnya tercermin dalam kegairahan bekerja dengan tingkat produktifitas tinggi, dan sebaliknya kinerja pegawai berbeda antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lainnya.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Metode penelitian sangat penting artinya dalam suatu penelitian, karena dengan metode penelitian inilah nantinya yang akan dapat diketahui tentang urutan-urutan bagaimana penelitian itu dilakukan atau dengan alat bantu apa dan prosedur yang bagaimana suatu penelitian dilakukan. Pemilihan metode penelitian yang tepat akan memungkinkan pencapaian tujuan penelitian secara tepat dan akurat. Oleh karena itu metode penelitian yang dipilih harus sesuai dengan prosedur, alat serta desain penelitian yang akan digunakan.

Pengertian penelitian menurut Nazir (1988) adalah suatu pencarian fakta menurut metode obyektif yang jelas untuk menentukan hubungan antara fakta dan menghasilkan dalil atau hukum disisi lain, penelitian kualitatif yang menunjukkan segi "alamiah" yang dipertentangkan dengan kuantum atau jumlah atas dasar pertimbangan itulah, maka penelitian kualitatif diartikan sebagai penelitian yang tidak mengadakan perhitungan (Moleong, 1997).

Berdasarkan pendapat di atas maka dapat disimpulkan pengertian metode penelitian adalah suatu cara yang berdasarkan kepada metode obyektif dalam rangka pemecahan masalah melalui kegiatan-kegiatan seperti pengumpulan, pengklasifikasian, penganalisaan serta menginterpretasikan data dan informasi dalam rangka mencapai tujuan penelitian.

Sehubungan dengan hal tersebut, maka metode penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah metode penelitian deskriptif, karena dengan metode ini suatu fenomena yang diamati akan dapat digali secara dalam dan menyeluruh sehingga kesimpulan yang

diperoleh nantinya akan lebih akurat dan representatif. Penelitian kualitatif seperti yang dijelaskan oleh Moleong (1994:25) memiliki kelebihan:

- 1) Lebih fleksibel
- 2) Dapat memberikan gambaran langsung dan utuh hubungan antara peneliti dan responden.
- 3) Lebih adaptif dengan kondisi sosial di lapangan.

Penelitian kualitatif lebih menekankan pada pengungkapan makna proses yang merupakan hal yang emosional, latar belakang alami (*natural setting*) dipakai sebagai sumber data langsung dan peneliti sendiri sebagai instrumen kunci (Lincoln dan Guba, 1985 : 198).

Sedangkan tipe penelitian ini menurut taraf penjelasannya bersifat deskriptif yang lebih mendalam yang berupaya melakukan eksplorasi dan klasifikasi mengenai suatu fenomena atau kenyataan sosial dengan jalan mendeskripsikan sejumlah variabel yang berkenaan dengan masalah dan unit yang diteliti (Faisal, 1992:20). Oleh karena itu Nazir (1988) berpendapat bahwa dengan metode deskriptif ini akan mampu memberikan gambaran secermat mungkin mengenai suatu individu, keadaan, gejala atau kelompok tertentu.

Sedangkan menurut Singarimbun (1989:4) menjelaskan bahwa penelitian deskriptif dimaksudkan untuk pengukuran fenomena sosial tertentu dengan menghimpun data tetapi tidak melakukan pengujian hipotesa. Dengan metode deskriptif ini, maka data dan informasi mengenai suatu fenomena tertentu akan dapat digambarkan atau dilukiskan secara sistematis, faktual, akurat, sehingga kesimpulan yang akan diambil diharapkan dapat memecahkan masalah yang dihadapi.

Studi ini mengeksplorasi dan informasi sehubungan dengan kebijakan manajemen sumber daya manusia yang terkait dengan sistem karir dan evaluasi kinerja pegawai serta sistem pemerhentian pegawai dan pensiun pegawai termasuk dengan



melakukan *benchmarking* pola-pola yang ada dianggap bagus dan dapat diterapkan di UB.

### 3.2. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat diadakannya suatu penelitian. Sedangkan situs penelitian merupakan letak sebenarnya dimana peneliti mengadakan penelitian untuk mendapatkan data yang valid, akurat, serta benar-benar diperlukan dalam penelitian. Peneliti juga diharapkan dapat menangkap keadaan yang sebenarnya dari obyek yang diteliti, termasuk ciri-ciri lokasi, lingkungannya dan segala kegiatan yang ada di dalamnya. Lokasi penelitian ini adalah di Universitas Brawijaya.

### 3.3. Populasi

Populasi adalah jumlah dari keseluruhan obyek (satuan-satuan atau individu-individu) yang karakteristiknya hendak diduga (Djarwanto, 1990). Menurut Nazir (1988), populasi dalam studi ini adalah kumpulan-kumpulan dari universitas-universitas terbaik khususnya dari luar negeri dengan kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan, baik dari Amerika, Asia, Australia, dan Eropa.

### 3.4. Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi. Teknik sampling yang digunakan dengan teknik *purposive random sampling*.

### 3.5. Fokus Penelitian

Sejalan dengan permasalahan yang akan diteliti sebagai kerangka konsep yang digunakan untuk menjelaskan permasalahan penelitian ini, yaitu desain kebijakan sistem

karir dan evaluasi kinerja pegawai di lingkungan UB yang berorientasi pada manajemen kinerja berdasarkan hasil.

### 3.6. Jenis dan Sumber Data

Penentuan sumber data dalam penelitian dilakukan sebagai upaya untuk mendapatkan data yang sebisa mungkin relevan dan akurat dengan harapan pembahasan penelitian ini sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Sumber data menyangkut pihak-pihak yang akan dijadikan narasumber tentang fenomena yang dijadikan sorotan dalam penelitian.

Adapun jenis dan sumber data dalam penelitian ini adalah menggunakan data sekunder berupa data pendukung yang diperoleh tidak secara langsung dari informan, yaitu melalui dokumen hasil browsing untuk benchmark maupun dari sumber lainnya yang mempunyai relevansi dengan objek penelitian.

### 3.7. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data menurut Arikunto (1990:134) adalah "cara-cara yang dapat digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data, yang cara tersebut menunjuk pada suatu yang abstrak, tidak dapat diwujudkan dalam benda yang kasat mata, tetapi dapat dipertontonkan penggunaannya". Dari definisi ini dapat diambil pengertian bahwa teknik pengumpulan data merupakan cara yang secara konkrit tidak dapat dilihat tetapi dapat disebutkan namanya dan dapat dilihat hasilnya.

Data merupakan faktor utama yang mendukung kekuatan analisis terhadap suatu fenomena dan pemecahan masalah penelitian. Oleh karena itu teknik pengumpulan data harus dilakukan secara benar sesuai dengan metode agar dicapai kebenaran.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- 1) Observasi, yaitu cara yang digunakan untuk memperoleh data atau informasi melalui pengamatan panca indera untuk memahami dan memperhatikan objek penelitian.
- 2) Dokumentasi, merupakan cara memperoleh data dengan cara memanfaatkan dokumen-dokumen resmi melalui metode browsing untuk memperoleh data sekaligus memperkuat ketajaman analisis.

### **3.8. Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian merupakan alat yang digunakan untuk mendapatkan data dalam sebuah penelitian. Instrumen penelitian merupakan alat bantu penelitian yang sangat penting karena dapat mempengaruhi validitas data yang akan diperoleh yang kemudian akan dianalisis.

Selanjutnya instrumen utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- 1) Peneliti sendiri, dalam memperoleh data peneliti sebagai instrumen melakukan sendiri dengan kemampuan yang ada terhadap obyek yang dituju dan berhubungan dengan masalah penelitian.
- 2) Buku catatan lapang (*field note*), yakni merupakan instrumen sebagai media untuk mencatat informasi yang didapat selama penelitian, khususnya yang bersifat nonverbal.

### **3.. Teknik Analisa Data**

Analisis data merupakan cara atau langkah yang dilakukan untuk mengolah data baik data primer maupun data sekunder. Analisis data merupakan tahap yang sangat menentukan dalam keseluruhan proses penelitian karena analisis data menyangkut ketajaman dan kemampuan untuk mendeskripsikan situasi, peristiwa, dan konsep yang merupakan bagian dari objek penelitian. Hasil analisis data inilah yang kemudian digunakan sebagai acuan untuk memecahkan masalah yang dihadapi.

Disamping itu data yang diperoleh nantinya akan dianalisis dengan berpedoman pada petunjuk seperti yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman (1992:20), yakni:

(a) Pengumpulan data (*data collection*)

Data yang muncul berwujud kata-kata dan bukan rangkaian angka dikumpulkan dalam berbagai macam cara (observasi, wawancara, intisari dokumen, pita rekaman,

(b) Peringkasan data (*data reduction*)

Merupakan proses menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstrasikan dan mentransformasikan data kasar. Jadi di dalam proses ini data mentah diseleksi, disederhanakan dan diambil intinya.

(c) Penyajian data (*data display*)

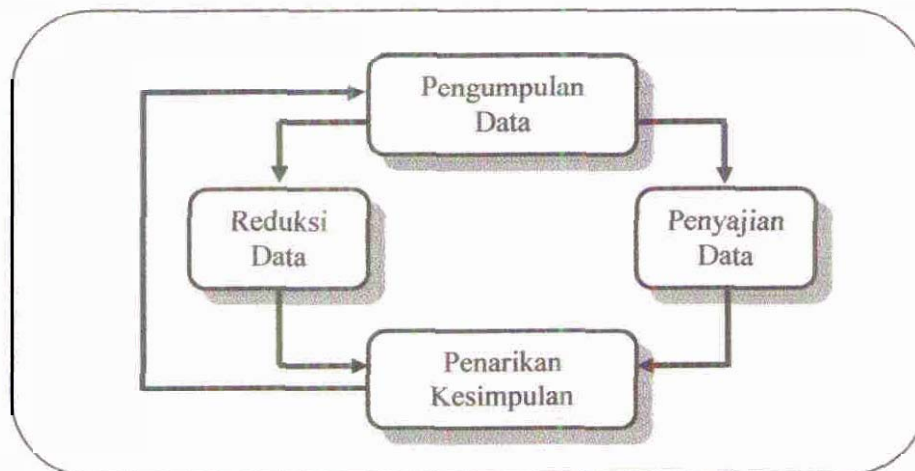
Data disajikan secara tertulis berdasarkan kasus dan fakta yang saling berkaitan. Tampilan data ini digunakan untuk memahami apa yang sebenarnya terjadi dalam pelaksanaan di lapangan.

(d) Penyimpulan data (*data conclusion*)

Menarik kesimpulan atau verifikasi atas pola keteraturan dan penyimpangan yang ada di dalam fenomena yang diteliti, kemudian membuat prediksi atas kemungkinan selanjutnya.

Komponen-komponen analisis data di atas oleh Miles dan Huberman disebut dengan *Model Interaktif*, dimana proses analisis interaktif ini dapat disajikan dalam bentuk skema sebagai berikut:

**Gambar 3.1. Komponen-komponen Analisis Data Model Interaktif**



Sumber : Miles dan Huberman, (1992)

### 3.10. Keabsahan Data

Dalam setiap penelitian memerlukan standart untuk melihat derajat kepercayaannya atau kebenaran dari hasil penelitiannya. Dalam penelitian kualitatif standart tersebut disebut keabsahan data. Menurut Lincoln dan Guba (1985:300) dan Moleong (1990:179) untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan. Pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan atas sifat kriteria yang digunakan yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), ketergantungan (*dependability*), dan kepastian (*convormability*).

#### a) Derajat kepercayaan (*credibility*)

Pada dasarnya penerapan kriteria derajat kepercayaan menggantikan konsep validitas internal dari non kualitatif. Kriteria ini berfungsi untuk melakukan inkuiri sedemikian rupa, sehingga tingkat kepercayaan penemuannya dapat dicapai serta menunjukkan derajat kepercayaan hasil-hasil penemuan dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataan ganda yang sedang diteliti.

Beberapa cara yang dapat dilakukan dalam hal ini adalah:



- (1) Memperpanjang keikutsertaan peneliti dalam proses pengumpulan data di lapangan.
- (2) Melakukan observasi secara terus menerus dan sungguh-sungguh, sehingga peneliti semakin mendalami fenomena sosial yang diteliti seperti apa adanya.
- (3) Melakukan "triangulasi", baik triangulasi metode (menggunakan lintas metode pengumpulan data), triangulasi sumber data-data (memilih berbagai sumber data yang sesuai), dan triangulasi pengumpulan data (beberapa peneliti yang mengumpulkan data secara terpisah).
- (4) Melibatkan teman sejawat (yang tidak ikut melakukan penelitian) untuk diajak berdiskusi, memberikan masukan, bahkan kritik mulai dari awal kegiatan proses penelitian sampai tersusunnya hasil penelitian.

b) Keteralihan ( ————— )

Keteralihan sebagai persoalan yang empiris tergantung pada kesamaan antara konteks pengirim dan penerima. Untuk melakukan keteralihan tersebut, peneliti mencari dan mengumpulkan kejadian empiris dalam konteks yang sama. Dengan demikian, peneliti bertanggung jawab untuk menyediakan data deskriptif secukupnya. Keteralihan hasil penelitian biasanya berkaitan dengan pertanyaan, sejauh mana hasil penelitian ini dapat diterapkan dan digunakan dalam situasi-situasi lain.

c) Kebergantungan (*dependability*)

Kebergantungan menurut istilah konvensional disebut dengan reliabilitas (*reliability*). Reliabilitas merupakan syarat bagi validitas. Hanya dengan alat yang reliabel a h dapat diperoleh data yang valid. Alat utama dalam penelitian kualitatif adalah peneliti sendiri. Dengan kata lain bergantung pada keadaan peneliti. Keadaan ini dapat dioptimalkan bila peneliti memadukan kriteria kebergantungan dan kepastian. Dalam hal ini cara yang dipakai adalah dengan audit trail yaitu usaha memeriksa dan melacak suatu kebermanan seperti yang dilakukan oleh akuntan keuangan.

d) *Kepastian (convormability)*

Kriteria kepastian berasal dari konsep obyektifitas dalam penelitian non kualitatif. Jika penelitian non kualitatif ditekankan pada orang, maka pada penelitian naturalistik menghendaki agar penekanan pada data pemeriksaan dalam kriterium kepastian dapat dijabarkan dalam beberapa kehendak yaitu:

- (a) Auditor (pembanding) perlu memastikan apakah hasil penemuan tersebut benar-benar berasal dari data.
- (b) Auditor berusaha membuat keputusan, apakah secara logis kesimpulan itu ditarik dan berasal dari data.
- (c) Auditor melakukan penelitian terhadap derajat ketelitian peneliti apakah ada kemencengan.
- (d) Auditor berupaya menelaah kegiatan peneliti dalam melaksanakan pemeriksaan keabsahan data apakah dilakukan dengan memadai atau tidak. Bila hasil pemeriksaan tersebut menunjukkan bahwa hasil penelitian tersebut mampu memenuhi kriteria di atas, maka dapat dikatakan bahwa hasil penelitian ini dapat digantungkan pada keandalan peneliti.

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Pengertian Sistem Karir**

Studi ini dilakukan dengan tetap mengacu pada tata perundangan kepegawaian yang saat ini berlaku, karena itu beberapa pengertian yang terkait dan dirasakan pen — juga disajikan dalam tulisan ini, diantaranya :

1. Pegawai Negeri Sipil adalah Pegawai Negeri Sipil sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974, terdiri dari dosen, tenaga administratif/tenaga penunjang.
2. Pegawai Universitas Brawijaya adalah pegawai yang diangkat oleh Universitas Brawijaya berdasarkan peraturan yang berlaku di Universitas Brawijaya, terdiri dari dosen, tenaga administratif/tenaga penunjang.
3. Usia adalah usia maksimal seseorang yang diangkat menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil /Calon Pegawai Universitas Brawijaya yang dikaitkan dengan pendidikan pada jenjang SLTA dan DI; Sarjana Muda, DII dan DIII, Sarjana/S1, DIV, Master/S2 dan Doktor / S3.
4. Masa kerja adalah masa pengabdian Pegawai Negeri Sipil/ Pegawai Universitas Brawijaya sejak diangkat menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil/ Calon Pegawai Universitas Brawijaya sampai dengan diberhentikan sebagai Pegawai Negeri Sipil/ Pegawai Universitas Brawijaya.
5. Pegawai Negeri Sipil di jajaran Universitas Brawijaya adalah Pegawai Negeri Sipil yang dipekerjakan di Universitas Brawijaya
6. Pangkat adalah kedudukan yang menunjukkan tingkat seseorang Pegawai Negeri Sipil/ Pegawai Universitas Brawijaya dalam rangkaian susunan pegawai dan digunakan sebagai dasar penggajian.

7. Kenaikan Pangkat adalah penghargaan yang diberikan atas prestasi kerja dan pengabdian pegawai Universitas Brawijaya Universitas Brawijaya.
8. Jabatan Struktural adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seseorang dalam suatu satuan organisasi yang dalam pelaksanaan tugasnya didasarkan pada keahlian dan atau ketrampilan tertentu serta bersifat mandiri.
9. Jabatan Fungsional adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seseorang dalam suatu satuan organisasi yang dalam pelaksanaan tugasnya didasarkan pada keahlian dan ketrampilan tertentu serta bersifat mandiri.
10. Pola Umum Pembinaan Karier adalah pola pembinaan Pegawai Negeri Sipil/ Pegawai Universitas Brawijaya yang menggambarkan jalur pengembangan karier dan menunjukkan keterkaitan dan keserasian antara jabatan, pangkat, pendidikan dan pelatihan serta masa jabatan seseorang Pegawai Negeri Sipil/ Pegawai Universitas Brawijaya sejak pengangkatan pertama dalam jabatan tertentu sampai dengan pensiun.
11. Pendidikan dan Pelatihan Struktural adalah pendidikan dan pelatihan yang dipersyaratkan bagi Pegawai Negeri Sipil/ Pegawai Universitas Brawijaya yang akan diangkat dalam jabatan struktural.
12. Pendidikan dan Pelatihan Teknis adalah pendidikan dan pelatihan ketrampilan atau penguasaan pengetahuan di bidang teknis tertentu kepada Pegawai Negeri Sipil/ Pegawai Universitas Brawijaya sehingga mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang ditugaskan sebaik-baiknya.
13. Pendidikan dan Pelatihan Fungsional adalah pendidikan dan pelatihan yang dipersyaratkan bagi Pegawai Negeri Sipil/ Pegawai Universitas Brawijaya yang akan dan telah menduduki jabatan fungsional.

14. *Peta Jabatan Struktural* adalah suatu kerangka struktur atau susunan jabatan struktural dalam unit-unit organisasi yang menggambarkan tingkatan eselon jabatan terendah sampai tertinggi beserta rangkaian alur kemungkinan mutasi / promosi dalam dan antar unit organisasi, yang secara ideal dilalui seorang Pegawai Negeri Sipil/ Pegawai Universitas Brawijaya.
15. *Pola Dasar Karier* adalah suatu pola yang mengatur jenjang kepangkatan dan jabatan struktural tertinggi yang dapat dicapai oleh seorang Pegawai Negeri Sipil/Pegawai Universitas Brawijaya berdasarkan pendidikan formal tertinggi yang digunakannya.
16. *Pola Persyaratan Jabatan* adalah suatu pola yang berisi rangkuman persyaratan umum dan khusus bagi jabatan struktural di Universitas Brawijaya.
17. *Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (BAPERJAKAT)*, adalah badan yang dibentuk oleh Rektor beranggotakan Pembantu Rektor dan Dekan-dekan Fakultas guna memberikan pertimbangan jabatan dan kepangkatan pegawai yang akan menduduki jabatan struktural di Universitas Brawijaya.

#### **4.2. SISTEM MERIT KARIR**

Sistem merit untuk promosi dan karir yang dilaksanakan di Universitas Brawijaya ditinjau dari obyeknya dibedakan menjadi :

1. Sistem merit promosi dan karir untuk dosen
2. Sistem merit promosi dan karir untuk tenaga administratif/tenaga penunjang.

Sementara sistem merit untuk promosi dan karir yang dilaksanakan di Universitas Brawijaya, aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan diantaranya adalah :



**a. Pendidikan dan Pelatihan**

1. Calon Pegawai Negeri Sipil/ Pegawai Universitas Brawijaya sebelum diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil/ Pegawai Universitas Brawijaya diwajibkan mengikuti dan lulus Latihan Pra Jabatan.
2. Untuk mendapatkan dan membentuk tenaga yang memiliki pengetahuan, kemampuan manajerial, keterampilan dan wawasan yang luas diperlukan Pendidikan dan Pelatihan.
3. Pendidikan dan Pelatihan sebagaimana dimaksud meliputi :
  - a. Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan
  - b. Pendidikan dan Pelatihan dalam jabatan, terdiri :
    - 1) Diklat Struktural
    - 2) Diklat Teknis
    - 3) Diklat Fungsional.
4. Ketua Jurusan/Dekan/Rektor wajib mengarahkan dosen untuk mengikuti studi lanjut.
5. Pendidikan Program S2 (bagi tenaga administratif/tenaga penunjang), dengan ketentuan :
  - a. Memperoleh izin dari Dekan/Rektor.
  - b. Sesuai dengan bidang ilmu yang ditekuni atau diarahkan oleh Dekan.
  - c. Tidak mengganggu tugas pokoknya.
6. Pendidikan Program S3 (bagi dosen) dengan ketentuan :
  - a. Memperoleh izin dari Dekan/Rektor sesuai dengan bidang ilmu yang ditekuni atau diarahkan oleh Ketua Jurusan/Program Studi sesuai kebutuhan Jurusan/Program Studi.
  - b. Dosen yang berumur di bawah 35 tahun mengikuti pendidikan S3 PT di luar negeri, yang diakui oleh Depdiknas.

- c. Dosen yang berumur di atas 35 tahun mengikuti pendidikan S3 di dalam negeri, dengan ketentuan program S3 pada PT terkemuka yang telah mempunyai akreditasi A dari BAN Dikti Depdiknas.

#### **b. Pengangkatan Dalam Jabatan**

1. Pegawai Negeri Sipil/Pegawai Universitas Brawijaya dapat menduduki Jabatan Struktural atau Fungsional
2. Pegawai Negeri Sipil/Pegawai Universitas Brawijaya yang menduduki Jabatan Struktural atau Fungsional tidak dapat merangkap.
3. Pegawai Negeri Sipil/Pegawai Universitas Brawijaya yang menduduki Jabatan Struktural sebagaimana dimaksud dalam ketentuan di atas dalam hal tertentu dapat merangkap Jabatan Fungsional Tertentu (Pustakawan/Laboran) sesuai Peraturan Perundang-undangan yang berlaku.
4. Pegawai Negeri Sipil/Pegawai Universitas Brawijaya yang menduduki Jabatan sebagaimana dimaksud dalam ketentuan di atas dapat dimutasikan antar Jabatan, baik Jabatan Struktural atau Fungsional.
5. Pengangkatan dalam Jabatan sebagaimana dimaksud di atas dilaksanakan sepanjang memenuhi persyaratan untuk jabatan itu.
6. Persyaratan untuk pengangkatan dalam Jabatan Struktural adalah :
  - a. Pangkat/golongan ruang yang sesuai dengan jenjang pangkat/golongan ruang yang telah ditetapkan untuk masing-masing tingkat jabatan eselon.
  - b. Telah mengikuti dan lulus Diklat Struktural sesuai yang dipersyaratkan untuk masing-masing jabatan / eselon.
  - c. Memiliki pengalaman kerja yang mendukung.
  - d. Telah mengikuti Pendidikan dan Pelatihan Teknis.

- e. **Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP-3)** , setiap unsur sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir.
  - f. **Daftar Urut Kepangkatan (DUK)**, sebagai bahan pertimbangan.
  - g. Pengangkatan dalam Jabatan Struktural dilakukan setelah mendapat pertimbangan Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (BAPERJAKAT).
  - h. Persyaratan lainnya yang ditetapkan sesuai ketentuan yang berlaku.
7. Pengangkatan dalam Jabatan Fungsional dilakukan sesuai peraturan yang berlaku bagi masing-masing Jabatan Fungsional.
  8. Pengangkatan dalam Jabatan Struktural setingkat lebih tinggi diutamakan bagi Pegawai Universitas Brawijaya yang sebelumnya minimal pernah 2 (dua) kali menduduki Jabatan Struktural pada eselon di bawahnya.
  9. Pengangkatan dalam Jabatan Struktural Eselon I di Kantor Pusat diutamakan bagi Pegawai Universitas Brawijaya yang berpengalaman tugas di Fakultas, sedangkan pengangkatan dalam Jabatan Struktural Eselon I di Fakultas, diutamakan bagi Pegawai Universitas Brawijaya yang berpengalaman tugas di Fakultas atau Kantor Pusat.
  10. Pengangkatan sebagaimana dimaksud dalam ketentuan di atas dilaksanakan secara berjenjang.
  11. Ketentuan untuk Jabatan Rektor, Pembantu/Wakil Rektor, Dekan, Pembantu/ Wakil Dekan, Ketua Jurusan/Program Studi diatur dengan ketentuan tersendiri, dengan memperhatikan ketentuan pada butir 6 di atas.

### **c. Alih Tugas**

1. Untuk mendapatkan tenaga yang berpengalaman dan berwawasan luas dalam pelaksanaan tugas perlu diadakan alih tugas yang meliputi perpindahan jabatan dan perpindahan wilayah kerja.

2. Alih tugas sebagaimana dimaksud butir 1 dilaksanakan dalam waktu sekurang-kurangnya 2 (dua) tahun dan selama-lamanya 5 (lima) waktu.
3. Pegawai Negeri Sipil/ Pegawai Universitas Brawijaya yang 2 (dua) atau kurang dari 2 (dua) tahun sebelum memasuki batas usia pensiun tidak dapat dimutasikan kecuali jika yang bersangkutan dipromosikan ke eselon II atau terdapat pertimbangan lain.

#### **d. Peta Jabatan Struktural dan Pola Dasar Karir**

1. Pola Umum Pembinaan Karier Pegawai Negeri Sipil/ Pegawai Universitas Brawijaya di Universitas Brawijaya berpedoman kepada Pola Persyaratan Jabatan, Peta Jabatan Struktural dan Pola Dasar Karir yang berlaku di Universitas Brawijaya.
2. Pola Persyaratan Jabatan, Peta Jabatan Struktural dan Pola Dasar Karir Pegawai Negeri Sipil/ Pegawai Universitas Brawijaya di Universitas Brawijaya adalah sebagaimana diatur dalam Ketentuan Menduduki Jabatan Struktural.

#### **e. Pola Umum Pembinaan Karir**

1. Pembinaan karier dosen diarahkan oleh Jurusan/Dekan/Rektor dalam bentuk :
  - a. Studi lanjut ke jenjang magister untuk dosen program diploma atau program sarjana, dan ke jenjang program doktor untuk dosen program sarjana/pascasarjana.
  - b. Memiliki sertifikat pendidik setelah memenuhi syarat :
    - (1) memiliki pengalaman kerja sebagai pendidik sekurang-kurangnya 2 (dua) tahun.
    - (2) memiliki jabatan akademik sekurang-kurangnya asisten ahli, dan
    - (3) lulus sertifikasi yang dilakukan oleh perguruan tinggi yang menyelenggarakan program pengadaan tenaga kependidikan pada perguruan tinggi yang ditetapkan oleh pemerintah.

- c. Mendorong dosen yang memiliki kualifikasi doktor untuk menduduki jabatan akademik profesor.
  - d. Mewajibkan dosen yang menduduki jabatan akademik profesor untuk menulis buku dan karya ilmiah serta menyebar luaskan gagasannya untuk mencerahkan masyarakat.
  - e. Mendorong dosen yang menduduki jabatan akademik profesor untuk memperoleh profesor paripurna, yaitu yang memiliki karya ilmiah atau karya monumental lainnya yang sangat istimewa dalam bidangnya dan mendapat pengakuan internasional.
  - f. Mengupayakan dana studi lanjut, kegiatan ilmiah, pendidikan/latihan dosen dari dalam/luar negeri.
  - g. Mengizinkan atau mengirim dosen ke forum ilmiah seperti seminar ilmiah, workshop, kongres, dll. di dalam /luar negeri.
  - h. Mengirimkan dosen untuk mengikuti pendidikan dan latihan singkat di dalam/luar negeri.
  - i. Mendorong dosen melakukan kegiatan penelitian dengan dana dari dalam dan terutama dari luar Universitas Brawijaya.
  - j. Mendorong dosen melakukan kegiatan pengabdian kepada masyarakat dengan dana dari dalam dan terutama dari luar Universitas Brawijaya.
  - k. Mendorong dosen melakukan kegiatan penulisan karya tulis ilmiah berupa buku dan jurnal (nasional/internasional) dengan dana dari dalam dan terutama dari luar Universitas Brawijaya.
  - l. Membantu dosen yang mempatenkan hak ciptanya.
  - m. Memantau dan membantu dosen dalam proses kenaikan pangkatnya setiap waktu.
2. Dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, dosen berhak :



- a. memperoleh penghasilan di atas kebutuhan hidup minimum dan jaminan kesejahteraan sosial.
  - b. mendapatkan promosi dan penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja.
  - c. memperoleh perlindungan dalam melaksanakan tugas dan hak atas kekayaan intelektual.
  - d. memperoleh kesempatan untuk meningkatkan kompetensi, akses sumber belajar, informasi, sarana dan prasarana pembelajaran, serta penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.
  - e. memiliki kebebasan akademik, mimbar akademik, dan otonomi keilmuan.
  - f. memiliki kebebasan dalam memberikan penilaian dan menentukan kelulusan peserta didik.
  - g. memiliki kebebasan untuk berserikat dalam organisasi profesi/organisasi profesi keilmuan.
3. Dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, dosen berkewajiban :
- a. melaksanakan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.
  - b. merencanakan, melaksanakan proses pembelajaran, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.
  - c. *meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni.*
  - d. bertindak obyektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras, kondisi fisik tertentu, atau latar belakang sosioekonomi peserta didik dalam pembelajaran.
  - e. menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum dan kode etik, serta nilai-nilai agama dan etika.
  - f. memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.

4. Tim Angka Kredit dosen di fakultas memiliki data kenaikan pangkat dosen, sehingga Tim berupaya untuk memantau dan mengarahkan dosen dalam kenaikan pangkatnya.
5. Dekan/Rektor membentuk wadah **Pusat Penilaian (*Assesment Center*) Karir Dosen**, dengan tugas antara lain :
  - a. Pembinaan dan pengembangan profesi meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional.dan karir dosen, meliputi penugasan, kenaikan pangkat dan promosi.
  - b. Menilai karier dosen secara reguler.
  - c. Memberi rekomendasi kepada Dekan/Rektor bagi Guru Besar yang akan diperpanjang.
  - d. Menilai dosen yang mempunyai prestasi, berdedikasi luar biasa yang berhak memperoleh penghargaan
  - e. Menilai dosen yang gugur dalam melaksanakan tugas.
6. Dekan/Rektor wajib memberikan perlindungan terhadap dosen dalam pelaksanaan tugas meliputi perlindungan hukum, perlindungan profesi serta perlindungan keselamatan dan kesehatan kerja.
7. Perlindungan hukum terhadap dosen mencakup perlindungan terhadap tindak kekerasan, ancaman, perlakuan diskriminatif, intimidasi, atau perlakuan tidak adil dari pihak peserta didik, orang tua peserta didik, masyarakat, birokrasi, dan/atau pihak lain.
8. Perlindungan profesi terhadap dosen mencakup perlindungan terhadap pelaksanaan tugas dosen sebagai tenaga profesional yang meliputi pemutusan hubungan kerja yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan, pemberian imbalan yang tidak wajar, pembatasan kebebasan akademik, mimbar akademik, dan otonomi

keilmuan, serta pembatasan/pelarangan lain yang dapat menghambat dosen dalam pelaksanaan tugas.

9. Perlindungan keselamatan dan kesehatan kerja meliputi perlindungan terhadap risiko gangguan keamanan kerja, kecelakaan kerja, kebakaran pada waktu kerja, bencana alam, kesehatan lingkungan kerja dan /atau risiko lain.
10. Dalam rangka kegiatan akademik, dosen mendapat perlindungan untuk menggunakan data dan sumber yang dikategorikan terlarang oleh peraturan perundang-undangan.
11. Dosen memperoleh cuti sesuai dengan peraturan perundang-undangan, yang diatur dalam peraturan pemerintah.
12. Dosen memperoleh cuti untuk studi dan penelitian atau untuk pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni dengan memperoleh hak gaji penuh, yang diatur dengan peraturan pemerintah.
13. Pola Umum Pembinaan Karier adalah pola pembinaan Pegawai Negeri Sipil/ Pegawai Universitas Brawijaya yang menggambarkan jalur pengembangan karier dan menunjukkan keterkaitan dan keserasian antara jabatan, pangkat, pendidikan dan pelatihan serta masa jabatan seseorang Pegawai Negeri Sipil/ Pegawai Universitas Brawijaya sejak pengangkatan pertama dalam jabatan tertentu sampai dengan pensiun.
14. Dosen/Pegawai yang akan menduduki jabatan struktural di tingkat fakultas/universitas harus menjalani *fit and proper test* di hadapan Senat fakultas/universitas
15. Penilaian dilakukan terhadap semua dosen/pegawai administratif baik di fakultas maupun di lingkungan kantor Rektorat Universitas Brawijaya dengan ketentuan:
  - a. Penilaian di lingkungan Fakultas dikoordinir oleh masing-masing Pembantu Dekan I & II, sedangkan di kantor Rektorat dikoordinasi oleh Pembantu Rektor I & II.

- b. Bagi dosen/pegawai **administrasi** tetap yang memangku jabatan struktural, penilaian dilakukan oleh atasan langsung dengan bobot 50%, rekan sejawat dengan bobot 25%, dan bawahan dengan bobot 25%.
- c. Bagi dosen/pegawai **administrasi** tetap yang tidak memangku jabatan struktural, penilaian dilakukan oleh atasan langsung dengan bobot 50%, rekan sejawat dengan bobot 50%.
- d. Indikator penilaian meliputi DP3, Kehadiran, Kemampuan (yang diukur melalui item berikut: a) Cekatan; b) Akurat; c) Keandalan; d) Produktivitas), dan Kepribadian (yang diukur melalui item berikut: a) Ramah; b) Sopan; c) Penampilan).

**f. Prasyarat Sistem Merit Promosi dan Karir untuk Dosen**

Sistem merit promosi dan karir untuk dosen dilakukan dengan tahapan :

1. Calon dosen memenuhi kriteria sebagai berikut :
  - a. Bergelar minimal Master/Magister dengan IPK 3,00, dengan pendidikan dari S1 yang sejenis dengan S2 dan dari PT terkemuka yang mempunyai nilai Akreditasi A dari BAN PT Depdiknas. Kalau lulusan dari PT luar negeri, yang mempunyai akreditasi baik dan tercatat di Depdiknas.
  - b. Sehat jasmani dan rohani serta bebas Narkoba.
  - c. Mempunyai perilaku baik dan integritas terpuji.
  - d. Mempunyai nilai TOEFL minimal 450 dari Lembaga Bahasa Inggris yang ditentukan Universitas Brawijaya dan nilai TPA minimal 450.
  - e. Lulus seleksi penerimaan secara administratif dan akademik, serta lulus dalam test Proses Belajar Mengajar (PBM).
  - f. Tidak tersangkut masalah pidana yang diputuskan oleh Pengadilan Negeri.



- g. Bersedia mengabdikan diri sebagai dosen, dan bersedia melanjutkan studi lanjut dan pelatihan-pelatihan yang ditugaskan oleh institusi.
  - h. Bersedia menandatangani kontrak kerja dengan institusi, sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku ( UU tentang Tenaga Kerja)
2. Sistem Promosi dan Karir Dosen
- a. Proses pengembangan karir melalui peningkatan jabatan fungsional, yang dikelola secara terintegrasi dengan menggunakan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.
  - b. Dosen secara reguler dapat diusulkan kenaikan pangkatnya secara berjenjang dari fakultas sampai ke universitas.
  - c. Dosen yang memenuhi syarat tertentu (yang diatur dalam aturan tersendiri) dapat diusulkan untuk menduduki jabatan struktural/tugas tambahan di fakultas/universitas.
  - d. Tata cara menduduki jabatan struktural diatur dalam ketentuan tersendiri.
  - e. Dosen yang melakukan kesalahan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya atau kesalahan lainnya, oleh Dekan/Rektor dapat diberi :
    - (1) Peringatan lisan
    - (2) Peringatan tertulis pertama
    - (3) Peringatan tertulis kedua
    - (4) Peringatan tertulis ketiga
  - f. Apabila peringatan tertulis ketiga diabaikan, maka yang bersangkutan dipanggil oleh Tim Bina Aparatur (BINAP), yang ketua dan keanggotaannya ditetapkan dengan Surat Keputusan Rektor.
  - g. Hasil kerja dari Tim BINAP dilaporkan kepada Rektor, untuk dilakukan tindakan selanjutnya.



- h. Setiap tahun diadakan pemilihan Dosen Teladan, yang tata caranya diatur dalam ketentuan tersendiri.
- i. Rektor memberikan penghargaan kepada dosen yang mempunyai prestasi di tingkat nasional, regional dan internasional.
- j. Bentuk pengakuan prestasi dan bentuk penghargaan yang diberikan kepada dosen diatur tersendiri oleh Rektor.

**g. Prasyarat Sistem Merit Promosi dan Karir untuk Tenaga Administratif / Tenaga Penunjang**

Sistem merit promosi dan karir untuk Tenaga Administratif/Tenaga Penunjang dilakukan dengan tahapan sebagai berikut :

1. Calon Tenaga Administratif/Tenaga Penunjang memenuhi kriteria sebagai berikut :
  - a. Bergelar minimal SMA/ sederajat dengan nilai minimal 7, S1 dengan IPK minimal 2,75 dari PT dengan nilai akreditasi minimal B.
  - b. Untuk Tenaga Penunjang disyaratkan sesuai kompetensi bidang pekerjaan yang akan ditangani.
  - c. Sehat jasmani dan rohani serta bebas Narkoba.
  - d. Mempunyai perilaku baik dan integritas terpuji.
  - e. Lulus seleksi penerimaan secara administratif dan akademik.
  - f. Tidak tersangkut masalah pidana yang diputuskan oleh Pengadilan Negeri.
  - g. Bersedia mengabdikan diri sebagai Tenaga Administratif/Tenaga Penunjang, dan bersedia melanjutkan studi lanjut dan pelatihan-pelatihan yang ditugaskan oleh institusi.
  - h. Bersedia menandatangani kontrak kerja dengan institusi (sesuai dengan UU Tenaga Kerja).

- b. ADUM Es. V / Diklatpim Tk. IV
- c. Minimal SLTA/ sederajat
- d. Diutamakan memiliki 1 jenis Diklat Teknis yang sesuai tugas pokok
- e. Dalam hal Promosi diutamakan pernah 2 kali menduduki jabatan Struktural pada eselon sebelumnya termasuk di kantor pusat / fakultas

#### 4.3. EVALUASI KINERJA PEGAWAI DAN SISTEM RECORDING STAFF

Evaluasi terhadap kinerja pegawai dapat dilakukan dengan cara membandingkan antara tugas pokok dan fungsi yang telah ditetapkan institusi (Tupoksi) dengan pelaksanaannya. Evaluasi dilaksanakan terhadap tenaga pengajar atau dosen yang melaksanakan tugas sesuai dengan jabatan fungsionalnya dan terhadap tenaga administrasi yang melaksanakan tugas pendukung penyelenggaraan pendidikan. Beberapa hal yang dapat digunakan untuk perbaikan evaluasi kinerja pegawai, antara lain:

1. Adanya jadwal rotasi secara tetap sehingga terdapat penyegaran diantara pegawai, serta meletakkan pegawai sesuai kemampuannya untuk meningkatkan m a -
2. Adanya kejelasan standar dan indikator sehingga penilaian kinerja yang lebih ketat dan obyektif mampu menjadi motivator orang untuk bekerja dengan lebih baik.
3. Mestinya terdapat penilaian terhadap penelitian dan pengabdian masyarakat yang telah dilakukan oleh seorang tenaga pengajar, supaya kualitas penelitian dan efektifitas pengabdian masyarakat dapat terjaga.
4. Terdapat pertemuan rutin untuk menilai kinerja, jika perlu ada wawancara orang per orang sesuai kriteria dan kondisi riil dan pertimbangan dilakukan oleh beberapa orang atasan supaya lebih obyektif.

5. Perlu adanya kesamaan persepsi antara yang menilai dengan yang dinilai dalam hal suatu kinerja dikatakan baik, cukup baik atau kurang baik. Jadi penilai dan yang dinilai perlu bertemu untuk mengurangi subyektifitas. Dalam hal ini hendaknya terdapat kejelasan kriteria evaluasi serta standar penilaian.

Berdasarkan hasil kajian tentang evaluasi kinerja pegawai di lingkungan UB sebagaimana dikemukakan di atas, serta mempertimbangkan harapan para pegawai, maka diperlukan adanya rekam jejak pegawai (*recording staff*) yang dapat menunjang obyektifitas penilaian kinerja pegawai. *Recording Staff* untuk dosen (tenaga pengajar) dan tenaga pengajar di UB sebagaimana format yang diusulkan berikut ini.

**PROFIL SISTEM RECORDING KINERJA DOSEN  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

Foto (3x3)

**A. Identitas Pribadi**

1. Nama Lengkap (disertai gelar)
2. Tempat dan tanggal lahir
3. Jenis kelamin
4. Pekerjaan
5. Pangkat/Golongan
6. Jabatan fungsional
7. Tugas Tambahan
8. Fakultas
9. Program Studi (jurusan)
10. Alamat rumah :
11. Alamat kantor :
12. Susunan Anggota Keluarga

No	Nama Lengkap (disertai gelar)	Status Dalam Keluarga	Tempat dan Tanggal Lahir	Pekerjaan

1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				

Catatan : dapat ditambahkan susunan anggota keluarga lainnya sesuai dengan nomor urut.

## B. Pendidikan

### 1 Pendidikan Formal

No	Jenis Pendidikan	Nama dan Asal Sekolah/PT	Jurusan/ Program Studi	Tahun Tamat
1	Sekolah Dasar (SD)			
2	Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (SLTP)			
3	Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA)			
4	Program Strata 1 (S1)			
5	Program Strata 2 (S2)			
6	Program Strata 3 (S3)			

### 2 Pelatihan dan Kursus yang pernah diikuti

No	Jenis Pelatihan dan/atau Kursus	Institusi Penyelenggara	Tahun Penyelenggaraan
1			
2			
3			
4			
5			
6			

Catatan : dapat ditambahkan jenis pelatihan/kursus lainnya sesuai dengan nomor urut dan tahun penyelenggaraan.

## C. Kompetensi Keahlian

No	Jenis Kompetensi	Kompetensi Inti*)	Kompetensi Penunjang*)
1			
2			
3			
4			
5			
6			

\*) Berikan tanda (V)

Catatan : dapat ditambahkan jenis kompetensi lainnya sesuai dengan nomor urut.

**D. Penelitian yang dilaksanakan dalam 5 tahun terakhir**

No	Judul Penelitian	Sumber Pendanaan	Tahun Penyelenggaraan
1			
2			
3			
4			
5			

Catatan : dapat ditambahkan judul penelitian lainnya sesuai dengan nomor urut dan tahun penyelenggaraan.

**E. Pengabdian kepada Masyarakat yang dilaksanakan dalam 5 tahun terakhir**

No	Judul Penelitian	Sumber Pendanaan	Tahun Penyelenggaraan
1			
2			
3			
4			
5			

Catatan : dapat ditambahkan judul pengabdian kepada masyarakat lainnya sesuai dengan nomor urut dan tahun penyelenggaraan.

**F. Publikasi Ilmiah yang dilaksanakan dalam 5 tahun terakhir**

No	Judul Penelitian	Penerbit	Tahun Penyelenggaraan
1			
2			
3			
4			
5			

Catatan : dapat ditambahkan judul publikasi lainnya sesuai dengan nomor urut dan tahun penyelenggaraan.

**G. Keterlibatan dalam kegiatan Asosiasi Akademis di dalam/luar negeri**

No	Nama Asosiasi	Tempat	Tahun Penyelenggaraan
1			
2			
3			
4			

Catatan : dapat ditambahkan kegiatan pada asosiasi lainnya sesuai dengan nomor urut dan tahun penyelenggaraan.

**H. Penghargaan dari dalam/luar negeri**

No	Nama Penghargaan	Pemberi Penghargaan	Tahun Pemberian
1			
2			
3			
4			



Catatan : dapat ditambahkan pemberian penghargaan lainnya sesuai dengan nomor urut dan tahun penyelenggaraan.

**I. Keterlibatan Belajar/mengajar di Lembaga Lain (dalam/luar negeri)**

No	Nama Lembaga	Luar Negeri*)	Dalam Negeri*)
1			
2			
3			
4			

\*) Berikan tanda (V)

Catatan : dapat ditambahkan nama lembaga lainnya sesuai dengan nomor urut dan tahun penyelenggaraan.

Data pribadi ini saya nyatakan dengan sebenarnya dengan harapan dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Malang, tanggal bulan tahun

Nama lengkap (disertai gelar)

NIP.

**PROFIL SISTEM RECORDING KINERJA TENAGA ADMINISTRASI  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA**



**A. Identitas Pribadi**

1. Nama Lengkap (disertai gelar) :
2. Tempat dan tanggal lahir :
3. Jenis kelamin :
4. Pekerjaan :
5. Pangkat/Golongan :
6. Jabatan Struktural :
7. Fakultas :
8. Alamat rumah :
9. Alamat kantor :
10. Susunan Anggota Keluarga :

No	Nama Lengkap (disertai gelar)	Status Dalam Keluarga	Tempat dan Tanggal Lahir	Pekerjaan
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				

Catatan : apabila diperlukan dapat ditambahkan susunan anggota keluarga lainnya sesuai dengan nomor urut.

**B. Pendidikan**

**1. Pendidikan Formal**

No	Jenis Pendidikan	Nama dan Asal Sekolah/PT	Jurusan/ Program Studi	Tahun Tamat
1	Sekolah Dasar (SD)			
2	Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (SLTP)			
3	Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA)			
4	Program Strata 1 (S1)			
5	Program Strata 2 (S2)			
6	Program Strata 3 (S3)			

## 2. Pelatihan dan Kursus yang pernah diikuti

No	Jenis Pelatihan dan/atau Kursus	Institusi Penyelenggara	Tahun Penyelenggaraan
1			
2			
3			
4			
5			
6			

Catatan : dapat ditambahkan jenis pelatihan/kursus lainnya sesuai dengan nomor urut dan tahun penyelenggaraan.

## C. Pengalaman Penugasan

No	Jenis Penugasan	Sebagai pejabat struktural*)	Sebagai Staff*)
1			
2			
3			
4			
5			
6			

\*) Berikan tanda (V)

Catatan : dapat ditambahkan jenis penugasan lainnya sesuai dengan nomor urut.

Data pribadi ini saya nyatakan dengan sebenarnya dengan harapan dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Malang, tanggal bulan tahun

Nama lengkap (disertai gelar)

NIP.

#### 4.4. Pembahasan

Dari hasil sajian studi melalui model benchmarking sistem karir yang disajikan, beberapa poin penting dapat ditarik benang merahnya, diantaranya :

Promosi merupakan usaha balas jasa yang diberikan oleh perguruan tinggi kepada staf akademik. Agar seseorang dapat dipromosikan, seorang staf akademik harus mampu menunjukkan bahwa mereka mencukupi kriteria promosi untuk tingkatan terkait. Kesesuaian kemampuan dan kompetensi pada level yang lebih tinggi membutuhkan promosi dan diharapkan memberikan dampak positif dari peningkatan kinerja. Promosi tergantung dari prestasi dan kemampuan dari seorang kandidat, sehingga diperlukan aturan-aturan yang transparan dan terukur:

1. Untuk mencapai jabatan/kedudukan yang lebih tinggi, staf akademik diberi kesempatan untuk mengikuti program promosi.

Promosi tersebut bertujuan untuk meningkatkan karier akademik sesuai dengan masa kerja dan kompetensinya. Jabatan/kedudukan yang lebih tinggi memberikan tanggungjawab dan kewajiban yang lebih besar dalam proses akademik sesuai dengan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) yang ditetapkan oleh lembaga. Promosi tersebut juga berdampak pada peningkatan pendapatan yang diterima berdasarkan jenjang/level yang telah ditentukan.

2. Evaluasi dilakukan oleh komite promosi akademik dan diajukan oleh pimpinan unit aktivitas yang bersangkutan

Komite promosi akademik beranggotakan pimpinan lembaga, senat, wakil dosen serta perorangan yang ditetapkan oleh Rektor. Tugas pokok komite promosi adalah menyelenggarakan proses promosi dan karier kepada seluruh staf akademik untuk mendapatkan hak normative kenaikan jabatan akademik sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya.

3. Ada dua program promosi dan karier:

a. Program promosi akademik (regular)

Program ini secara periodik diberikan kesempatan kepada dosen untuk mengajukan. Setiap staf akademik diberi kesempatan dan diundang komite promosi untuk mengikuti program tersebut

b. Program akselerasi (program khusus)

Program akselerasi diberikan kepada dosen yang mempunyai kemampuan dan kecakapan istimewa. Program ini memberikan kesempatan kepada dosen untuk meloncat ke 2 level yang lebih tinggi (misalnya dari dosen ke asisten professor/ level B ke level D tanpa melewati level C : dosen senior). Pada program ini, jika dosen tidak berhasil dalam evaluasi, tidak berhak untuk mengajukan program promosi akademik (regular) pada periode yang bersangkutan. Misal telah mengikuti evaluasi program akselerasi dari level B ke level D dan dinyatakan tidak memenuhi syarat, maka yang bersangkutan tidak dapat mengajukan secara langsung untuk program promosi ke level C sampai putaran promosi akademik periode yang akan datang dan mendapatkan panggilan dari komite promosi akademik.

4. Evaluasi promosi akademik dan program akselerasi dilakukan setahun sekali.

Setiap tahun komite promosi mengundang kandidat yang berhak mendapatkan promosi untuk mengikuti evaluasi sesuai dengan tingkatan/level kandidat masing melalui kepada unit aktivitas yang bersangkutan. Kandidat diberi kesempatan untuk memilih salah satu diantara dua program promosi.

5. Pelamar hanya boleh diterima atau gagal pada kategori yang mereka pilih dan tidak bisa dipertimbangkan untuk kategori yang lain. Sekalipun mereka cocok atau tepat pada kategori lain tersebut. Sebagai contoh apabila gagal pada kategori promosi, maka tidak akan dipertimbangkan dalam kategori program akselerasi



6. Dosen yang telah **gagal tidak** diijinkan untuk mengikuti lagi tahun depan kecuali telah **diundang oleh Komite Promosi Akademik**
7. Rekomendasi **promosi ke** tingkat B-E dan program akselerasi diajukan kepada Rektor dan ketua komite promosi akademik sebagai dasar **untuk** mengundang **dosen mengikuti** program promosi dan atau akselerasi
8. Komponen Penilaian/evaluasi untuk dosen **sesuai dengan** level tingkatannya berdasarkan kriteria kualifikasi formal untuk promosi sebagai berikut:
  - a. **Level Asisten Dosen ke Dosen:** komponen penilaiannya adalah:
    - i. Kemampuan riset dan inovasi
    - ii. Kemampuan pendidikan dan pengajaran
  - b. **Level Dosen:** kemampuan penilaiannya adalah:
    - i. Kemampuan riset dan inovasi
    - ii. Kemampuan pendidikan dan pengajaran
    - iii. Kemampuan dalam Kontribusi masyarakat (Pengabdian pada Masyarakat)
  - c. **Level Dosen Senior:** kemampuan penilaiannya adalah:
    - i. Kemampuan riset dan inovasi
    - ii. Kemampuan pendidikan dan pengajaran
    - iii. Kemampuan dalam Kontribusi yang bermanfaat terhadap masyarakat (Pengabdian pada Masyarakat)
    - iv. Kepemimpinan
  - d. **Level Asisten Profesor:** kemampuan yang dibutuhkan adalah:
    - i. Kemampuan riset dan inovasi
    - ii. Kemampuan pendidikan dan pengajaran
    - iii. Kemampuan dalam Kontribusi yang bermanfaat terhadap masyarakat (Pengabdian pada Masyarakat)

iv. Kepemimpinan

e. Level Profesor: kemampuan yang dibutuhkan adalah

- i. Kemampuan riset dan inovasi
- ii. Kemampuan pendidikan dan pengajaran
- iii. Kemampuan dalam Kontribusi yang bermanfaat terhadap masyarakat (Pengabdian pada Masyarakat)
- iv. Kepemimpinan

9. Evaluasi promosi dan karier didasarkan pada kemampuan personal dalam merancang aktivitas pendidikan dan pengajaran, riset dan inovasi serta pengabdian pada masyarakat yang telah diprogram setiap tahun ajaran baru.

10. Rancangan aktivitas tiap semester disesuaikan dengan level tingkatannya dan akan dievaluasi keberhasilannya akhir semester untuk dipertimbangkan dalam program promosi dan/atau program akselerasi

Sementara dari hasil studi melalui model benchmarking terkait dengan evaluasi kinerja pegawai dapat diketahui secara tepat apa yang sedang dihadapi dan target apa yang harus dicapai. Melalui penilaian kinerja pegawai dapat disusun rencana, strategi dan menentukan langkah-langkah yang perlu diambil sehubungan dengan pencapaian tujuan karier yang diinginkan.

Penilaian kinerja pada UB yang selama ini bersandarkan pada DP3 perlu dikembangkan dengan penilaian kinerja yang lebih yang lebih memperhatikan bobot pekerjaan dan transparan. Penilaian kinerja tersebut harus dapat digunakan sebagai instrument untuk menentukan tingkat kompensasi sesuai dengan kompetensi dan prestasi kerja. Untuk itu perangkat penilaian kinerja berikut dapat menjadi pertimbangan terhadap nilai kinerja staf UB.

Seperti di perguruan tinggi ternama di luar negeri, penilaian kinerja dilakukan oleh lembaga tersendiri yang mengurus tentang staf semisal HRD dalam terminologi

perusahaan. Lembaga tersebut membentuk tim adhoc yang terdiri dari unsur pimpinan, dosen dan senat akademik yang ditetapkan oleh Rektor untuk melakukan penilaian kinerja.

Langkah-langkah dalam penilaian kinerja sebagai berikut:

- Menjelaskan tentang uraian pekerjaan yang seharusnya dilakukan oleh dosen berdasarkan beban kerja yang diwajibkan bagi dosen dan wawancara dengan atasan langsung (Ketua program/jurusan). Berdasarkan tugas dan tanggung jawab dosen tersebut kemudian dibuat kriteria yang akan dinilai. Misalnya, untuk dosen harus mencakup pendidikan, pengajaran dan pengabdian masyarakat (Tri Dharma Perguruan Tinggi). Selain kriteria penilaian, kriteria yang menjadi faktor pengurang juga perlu dipertimbangkan, misalnya pada saat seorang dosen mendapat Surat Teguran atau Surat Peringatan.

#### **URAIAN PEKERJAAN**

Nama pekerjaan : Dosen

Bagian : Akademik

Bertanggung jawab kepada : ketua Program Studi

Tugas utama :

1. Proses belajar mengajar 15 – 24 jam ■ minggu
2. Bimbingan dan konsultasi 8 – 12 jam / minggu
3. Penelitian, pengabdian masyarakat & pengembangan diri 8 – 12 jam ■ minggu

Tugas lain-lain diluar tugas utama :

1. Membantu kepanitiaan untuk acara-acara yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi atau mewakili perguruan tinggi di luar.
- 2 Menghadiri acara/kegiatan yang diselenggarakan perguruan tinggi : pelatihan, simposium internal, seminar, rapat kerja, dll

- Dari uraian pekerjaan atau hasil wawancara dengan atasan langsung (Ketua program/jurusan) tersebut dapat juga berfungsi untuk menentukan bobot atau persentase kriteria yang akan dinilai.

NO	KRITERIA	BOBOT
1	Proses belajar mengajar : a. Memenuhi jumlah tatap muka sesuai dengan yang dijadwalkan, termasuk hadir dan selesai tepat waktu. b. Membuat soal ujian, jawaban dan mengkoreksi tepat waktu. c. Mengawas ujian sesuai dengan penjadwalan d. Menguji magang kerja dan skripsi sesuai dengan penjadwalan e. Hasil feed back/penilaian dari mahasiswa tentang proses belajar mengajar	10% 10% 5% 5% 10%
2	Bimbingan dan konsultasi : a. Memberikan bimbingan magang kerja/KKN & skripsi b. Menjadi penasehat akademik (dosen wali)	10% 10%
3	Penelitian dan pengabdian masyarakat : a. Membuat karya ilmiah : penelitian, makalah, buku, diktat, artikel di jurnal / majalah/koran dsb. b. Melakukan pengabdian masyarakat : bakti sosial, memberikan penyuluhan/ pelatihan, termasuk membina mahasiswa.	10% 10%
4	Tugas lain-lain diluar tugas utama : a. Bertugas sebagai panitia b. Menghadiri kegiatan yang diselenggarakan Univ: seminar, pelatihan, simposium, Rapat kerja, upacara, dsb.	5% 5%
5	Disiplin dan kesehatan a. Pemenuhan jam kerja b. Absensi (sakit, ijin, alpha)	5% 5%
6	Faktor pengurang : a. Surat Teguran 1 b. Surat Tegruan 2 c. Surat Teguran 3 d. Surat Peringatan 1 e. Surat Peringatan 2 f. Surat Peringatan 3	-2% -4% -5% -10% -15% -20%

- Langkah berikutnya adalah membuat petunjuk teknis agar mudah dipahami oleh penilai maupun dosen yang dinilai. Petunjuk teknis berisi uraian secara rinci dan jelas setiap kriteria yang dinilai.



**PETUNJUK TEKNIS PENILAIAN**

Petunjuk Teknis tentang Koreksi ujian tepat waktu (point 1.b dari kriteria penilaian)

- Tepat waktu : 10%
- Terlambat 1 – 3 hari : 8%
- Terlambat 4 – 6 hari : 6%
- Terlambat 7 – 9 hari : 4%
- Terlambat 10 – 12 hari : 2%
- Terlambat diatas 12 hari : 0%

- Selanjutnya adalah mengadakan sosialisasi kepada dosen dan penilai. Selain sosialisasi, setiap dosen dibagikan pedoman penilaian, sehingga mereka dapat mencapai kinerja yang diharapkan. Agar sosialisasi berjalan dengan efektif, antara dosen dan penilai sebaiknya sosialisasinya dipisah. Sosialisasi untuk penilai sebaiknya juga disertakan latihan menilai sehingga pada saat menilai tidak terjadi kesalahan.
- Setelah penilaian dilakukan, dosen dapat mengetahui hasil penilaian. Hasil penilaian dapat diberikan secara tertulis kepada dosen dan karyawan serta diberi kesempatan untuk melakukan klarifikasi atau komplain apabila terdapat kekeliruan dalam penilaian.

NO	KRITERIA	BOBOT ANDA	BOBOT PENUH
1	Proses belajar mengajar : a. Memenuhi jumlah tatap muka sesuai dengan yang dijadwalkan, termasuk hadir dan selesai tepat waktu. b. Membuat soal ujian, jawaban dan mengkoreksi tepat waktu. c. Mengawas ujian sesuai dengan penjadwalan d. Menguji magang kerja dan skripsi sesuai dengan penjadwalan e. Hasil feed back/penilaian dari mahasiswa tentang proses belajar mengajar	10% 6% 4% 5% 8%	10% 10% 5% 5% 10%



2	Bimbingan dan konsultasi : a. Memberikan bimbingan magang kerja/KKN & skripsi b. Menjadi penasehat akademik (dosen wali)	2% 10%	10% 10%
3	Penelitian dan pengabdian masyarakat : a. Membuat karya ilmiah : penelitian, makalah, buku, diktat, artikel di jurnal / majalah/koran dsb. b. Melakukan pengabdian masyarakat : bakti sosial, memberikan penyuluhan/ pelatihan, termasuk membina mahasiswa.	0% 6%	10% 10%
4	Tugas lain-lain diluar tugas utama : a. Bertugas sebagai panitia b. Menghadiri kegiatan yang diselenggarakan Univ: seminar, pelatihan, simposium, Rapat kerja, upacara, dsb.	5% 4%	5% 5%
5	Disiplin dan kesehatan a. Pemenuhan jam kerja b. Absensi (sakit, ijin, alpha)	5% 3,5%	5% 5%
6	Faktor pengurang : Surat Teguran 1	-2%	-2%
<b>TOTAL</b>		66,5%	100%

- Tujuan penilaian kinerja untuk menentukan besaran kenaikan kenaikan gaji misalnya pada tahun tertentu menetapkan kenaikan maksimal adalah 20%. Agar tujuan ini dapat memotivasi dosen, maka dapat dilakukan kenaikan secara proporsional berdasarkan kinerja seorang dosen dibandingkan dengan kenaikan yang telah ditetapkan perguruan tinggi. Pada hasil penilaian kinerja di atas, kenaikan gaji dosen yang bersangkutan ialah :

$$\frac{66,5 \times 20\%}{100} = 13,3\%$$

Keterangan :

66,5 = Nilai Dosen

100 = Nilai penuh

20% = Kenaikan gaji maksimal

13,3% = Kenaikan gaji dosen ybs

Penilaian kinerja tersebut merupakan alternative penerapan prinsip reward and punishment yang tujuannya untuk memotivati dosen untuk lebih bekerja sesuai dengan target, kompetensi dan prinsip Tri Dharma Perguruan Tinggi.

Mengingat Universitas Brawijaya akan menuju menjadi Universitas yang berstatus Badan Hukum, selayaknya prinsip-prinsip promosi dan karier diterapkan layaknya sebuah korporasi yang menjunjung tinggi prinsip profesionalisme.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Deskripsi dan analisis yang telah dikemukakan secara umum dapat disimpulkan bahwa manajemen kepegawaian di Universitas Brawijaya (UB) membuat desain kebijakan dengan memformulasikan pola yang sesuai termasuk adopsi dari tempat lain (*benchmarking*) khususnya terkait dengan sistem karir dan evaluasi kinerja pegawai hingga sistem pemberhentian kerja dan pensiun pegawai. Kesimpulan umum tersebut secara rinci dapat dikemukakan sebagai berikut :

1. Pembinaan melalui promosi dan karir pegawai yang dilakukan di UB telah memenuhi prinsip *merit based system* atau *performance based system*. Promosi dan karir dosen didasarkan pada profesionalitasnya sebagai tenaga fungsional, sedangkan promosi dan karir tenaga administrasi dilakukan atas dasar sistem kepangkatan, pendidikan penjenjangan, dan pertimbangan lainnya. Meskipun demikian, sebagian responden ataupun informan kunci masih memandang bahwa promosi dan pembinaan karir di UB masih perlu diperbaiki sesuai prinsip obyektifitas dan transparansi.
2. Penilaian kinerja pegawai dilakukan dengan dasar standarisasi yang ditetapkan pemerintah yaitu Dasar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Menurut pendapat responden ataupun informan kunci, dasar penilaian ini telah dianggap memadai. Meskipun demikian dikemukakan perlunya standar penilaian yang lain agar penilaian kinerja menjadi lebih obyektif, memenuhi prinsip keadilan dan profesionalitas.

## B. Rekomendasi

Rekomendasi ini diberikan atas dasar dua hal. Pertama, rekomendasi atas dasar kondisi nyata (*existing condition*) setelah mengkaji proses manajemen kepegawaian yang dilaksanakan di UB selama ini. Kedua, rekomendasi yang didasarkan pada akan diberlakukannya perubahan sistem pengelolaan menuju BHPMN. Atas dasar kedua pertimbangan tersebut, rekomendasi yang dapat diberikan dalam kajian ini meliputi :

1. Pembinaan melalui promosi dan karir pegawai perlu tetap didasarkan pada *merit based system* atau *performance based system*. Promosi dan karir dosen perlu dipetakan lebih jelas, baik menyangkut aktivitasnya di bidang pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Sedangkan promosi dan karir tenaga administrasi perlu lebih berorientasi pada peningkatan ketrampilan sesuai dengan jenjang jabatannya. Misalnya apakah menyangkut jabatan manajerial, operasional, atau laboran dalam penyelenggaraan pendidikan.
2. Penilaian kinerja pegawai perlu dilakukan dengan dasar standarisasi yang komprehensif. Tidak hanya mendasarkan pada DP3, melainkan didukung dengan standarisasi lainnya. Misalkan, kinerja dosen atas fungsinya dalam melaksanakan kegiatan pendidikan berskala nasional atau internasional, penelitian, penulisan karya ilmiah, pengabdian kepada masyarakat, dan lain-lain.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aiken, Lewis, R., 1982 *Later Life*, (2nd ed). New York : CBS College Publishing.
- Arikunto, Suharsimi. 1990, *Prosedur Penelitian*, Bina Aksara, Jakarta
- Bambang, W 1987. *Kebahagiaan Perkawinan Dalam Masa Pensiun* (Skripsi ). Jakarta : Fakultas Psikologi Universitas Indonesia
- Baron, R.A., & Byrne, (1997) *Social Psychology* ( 8th ed ). Massachussetes: Allyn & Bacon.
- Bernadin, H. John And Joyce E.A. Russel, 1993, *Human Resources Strategy*, Mc Graw Hill Inc, Singapore
- Birren, J a m G; Sloane B.R., 1980. *Handbook of Mental and Aging* (editor). Englewood Cliffs ; Prentice Hall.
- Brophy, J.E., & Willis, Sherry,L.1981. *Human Development & Behavior*. New York: St. Martin Press.
- Calhoun, J.F.& Accella.J.R. ( 1990 ) *Psikologi tentang Penyesuaian dan Hubungan Kemanusiaan* ( 3r ed). Semarang :IKIP Semarang Press.
- Corsini, R.J.1987 *The concise Encyclopedia of Psychology*. Canada : John Willey & Sons ,
- Craig, G.1986. *Human Development* (4th ed) New Jersey : Prentice Hall
- Dessler, G., 1995, *Personel Management*, Terjemahan Agus Dharma, Edisi Ke-3, Erlangga, Jakarta
- Dessler, Gary (2000): *Human Resource Management, International Edition, 8<sup>th</sup> Ed.* Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Dharma, Agus, 1991, *Gaya Kepemimpinan Yang Efektif Bagi Manajer*, Sinar Baru, Bandung
- Djarwanto, Ps, 1996, *Mengenal Beberapa Uji Statistik dalam Penelitian*, Liberty, Yogyakarta
- Feldman, Roberts. ( 2002). *Essentials of Understanding of Psychology* (4th ed). New York : Mc Graw Hill.
- Fitts, William,H. 1974. *The Self Concept & Self Actualization*. Research Monograph no.3. Los Angeles : Western Psychological Sevices
- Foulkes, Fred K. (1975). *Harvard Business Review*, March-April 1975



- Guba.E.G. and Lincoln, YS, 1985, ***Effective Evaluation Improving The Usefulness of Evaluation Results, Throught Responsive and Naturalistic Approach***, San Francisco, Jossey, Boss Publisher.
- Handoko, Hani, T., 1998, ***Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia***, Edisi 2, BPFE, Yogyakarta
- Hardijanto, Deputi III Menpan Bidang SDM Aparatur, ***Pembinaan Karier PNS melalui***
- Hays, Scott, 1999, ***Pros and Cons of Pay for Performance***, ——— ***M***, p.68-72
- Hurlock, B. Elizabeth. ( 1985). ***A Life Span Approach*** ( 5th ed )New York: Mc Graw Hill.
- Kimmel, Douglas, C.1980. ***Adulthood & Aging (2nd ed )*** New York: Mc Graw Hill.
- Longhurst, Michael. 2001. ***Beating the blues*** [on line ]<http://www.yourretirement.com.au/>
- Laabs, Jennifer, 1998, ***Satisfy Them With More Than Money, Workforce Journal***, Vol. 77, p. 40-43
- Mayanoelah, N. (1991). ***Penyesuaian Masa Pensiun pada Individu type A dan type B.*** (Skripsi ). Depok : Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Miles, Matthew, B. and A. Michael Huberman, 1992, ***Analisis Data Kualitatif***, UI Press, Jakarta
- Miner, J.B., 1988, ***Organizational Behaviour: Preformance and Productivity***, First Edition, Random House Inc, New York
- Moleong, Lexy, 1997, ***Metode Penelitian Kualitatif***, Remaja Rosda Karya, Jakarta.
- Mondey R. Wayne and Noe, Robbert m., 1993, ***Human Resources Management***, Allyn & Bacon
- Mukijat, Drs., ***Analisa Jabatan***, Bandung 1992
- Nazir, Muhammad, 1988, ***Metode Penelitian***, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000, tentang ***Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural***
- Perlmutter, M.& Hall, Elizabeth., 1985 ***Adult Development and Aging*** New York; John Willey and Sans.
- Rahmad, Jalaludin, 1991, ***Metode Penelitian Komunikasi***, Rosda Karya Offset, Bandung
- Rice, Phillips, 1986. ***Adult Development and Aging***. Massachusht: Allyn & Bacon. Inc.
- Robbins, SP., 1996, ***Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi***, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid II, Prenhallindo, Jakarta

- Schuler, Randall S. & Jackson, Susan E, 1997, ***Manajemen Sumber Daya Manusia, Menghadapi Abad ke-21***, Erlangga, Jakarta
- Siagian, Sondang P., 1988, ***Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi***, Cetakan Ke-5, CV. Haji Masagung, Jakarta
- Siagian, Sondang P., prof. Dr. MPA, ***Manajemen Strategik***, Bumi Aksara, Bandung 1998
- Simamora, Hendry, 1997, ***Manajemen Sumber Daya Manusia***, Edisi 2, BP STIE YKPN, Yogyakarta
- Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofyan, 1995, ***Metode Penelitian Survey***, LP3ES, Jakarta
- Smith, Cecil, M. 2002 ***The Long Weekend : Transition & growth in Retirement*** [online].<http://www.cedu.niv.edu/>
- Stoner, James AF & R. Edward Freeman, 1994, ***Manajemen***, Intermedia, Jakarta – Simon & Scobuster (ASIA) Ptc, Ltd, Singapore
- Swasto, Bambang, 1996, ***Pengembangan Sumber Daya Manusia Pengaruhnya Terhadap Kinerja dan Imbalan***, FIA Unibraw, Malang
- Turner, Jeffrey,S., & Helms. D, 1983. ***Life Span Development***. New York: Hold Saunders