



# **BUKU PEDOMAN**

## **Pengelolaan Sumberdaya Manusia**

### **Institut Pertanian Bogor**



**DIREKTORAT SUMBERDAYA MANUSIA**  
**INSTITUT PERTANIAN BOGOR**

Gd. Andi Hakim Nasution Lt. IV  
Kampus IPB Darmaga Bogor, 16680  
Telepon: +62 251 8622712







# RUJUKAN

Panduan Pengelolaan Sumberdaya Manusia ini disusun dengan merujuk pada:

1. Undang-Undang No. 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian
2. Undang Undang No 13 Tahun 2003, Tentang Ketenagakerjaan
3. Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen
4. Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara
5. Peraturan Pemerintah No. 14 Tahun 1994 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil
6. Peraturan Pemerintah No. 15 Tahun 1994 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural
7. Peraturan Pemerintah No. 16 Tahun 1994 tentang jabatan Fungsional pegawai negeri Sipil, Jo. Peraturan Pemerintah No. 40 Tahun 2010
8. Peraturan Pemerintah Nomor 47 Tahun 2005 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 29 Tahun 1997 tentang Pegawai Negeri Sipil yang Menduduki Jabatan Rangkap
9. Peraturan Pemerintah No. 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil
10. Peraturan Pemerintah No. 66 Tahun 2010 tentang Perubahan atas Peraturan pemerintah No. 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan
11. Peraturan Pemerintah RI Nomor 66 Tahun 2013 tentang Statuta IPB
12. Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil
13. Peraturan Presiden Nomor 43 Tahun 2007 tentang Tunjangan Jabatan Fungsional Perancang Peraturan Perundang-Undangan
14. Keputusan Presiden Nomor 87 Tahun 1999 tentang Rumpun Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil



# DAFTAR ISI

TIM PENYUSUN.....	iii
RUJUKAN.....	v
DAFTAR ISI .....	vii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
1 Pendelegasian Wewenang dan Tanggung Jawab Pengelolaan SDM .....	1
1.1 Pendahuluan.....	1
1.1.1 Latar Belakang.....	1
1.1.2 Tujuan .....	3
1.1.3 Ruang Lingkup.....	3
1.2 Wewenang dan Tanggung Jawab Pengelolaan SDM .....	5
2 Kompetensi SumberDaya Manusia .....	15
2.1 Latar Belakang .....	15
2.2 Jenis Kompetensi .....	16
2.2.1 Kompetensi Inti.....	17
2.2.2 Kompetensi Manajerial.....	20
2.3 Penggunaan Kompetensi dalam pengelolaan SDM IPB .	25
2.4 Pengukuran Kompetensi.....	25
2.5 Dokumentasi.....	26
3 Perencanaan dan Pengadaan SDM .....	27
3.1 Umum .....	27
3.2 Identifikasi Kebutuhan Pegawai di IPB .....	27
3.2.1 Analisis Rencana Pengembangan .....	27
3.2.2 Analisis Organisasi.....	28





6.5	Pendidikan/Tugas belajar.....	61
6.6	Pengembangan Karier Melalui Jabatan Pimpinan Tinggi.....	65
7	KESEJAHTERAAN .....	66
7.1	Sistem Imbal Jasa.....	66
7.1.1	Latar Belakang.....	66
7.1.2	Komponen Imbal Jasa.....	67
7.1.3	Sistem Manajemen.....	75
7.2	Maslahat Tambahan .....	76
7.2.1	Fasilitasi Biaya Pengembangan Kompetensi .....	76
7.2.2	Bantuan Hari Raya (BHR); .....	76
7.2.3	Asuransi Kesehatan IPB .....	77
7.2.4	<i>Medical Check Up</i> .....	78
7.2.5	Dana Bantuan Sosial .....	78
7.2.6	Penghargaan.....	79
8	Internalisasi Dan Pengembangan Budaya Kerja IPB .....	82
8.1	Nilai-nilai IPB .....	82
8.2	Internalisasi Tata Nilai .....	83
8.3	Tanggung Jawab Pimpinan IPB.....	83
9	Penugasan SDM ke Luar IPB .....	84
9.1	Prinsip Dasar .....	84
9.2	Dasar Penugasan.....	84
9.3	Jangka Waktu Penugasan .....	85
9.4	Status SDM.....	85
9.5	Penilaian Kinerja.....	85
10	Cuti Pegawai .....	86
11	Pengakhiran Hubungan Kerja .....	94
	BAHAN BACAAN.....	96



# DAFTAR TABEL

Tabel 1.	Pendelegasian Wewenang dan Tanggung Jawab Pengelolaan SDM IPB.....	6
Tabel 2.	Kompetensi Inti Orientasi pada Pertanian Tropika .....	16
Tabel 3.	Kompetensi Inti Orientasi pada Manajemen Pendidikan Tinggi .....	17
Tabel 4.	Kompetensi Inti Orientasi pada Pelayanan Mutu Internasional .....	18
Tabel 5.	Kompetensi Inti Orientasi pada Pengembangan Komunitas.....	18
Tabel 6.	Kompetensi Inti Orientasi pada Kewirausahaan.....	19
Tabel 7.	Kompetensi Inti Orientasi pada Inovasi.....	19
Tabel 8.	Kompetensi Manajerial dalam Berpikir Analitis .....	20
Tabel 9.	Kompetensi Manajerial dalam Pengambilan Keputusan dan Pemecahan Masalah .....	21
Tabel 10.	Kompetensi Manajerial dalam Kepemimpinan.....	21
Tabel 11.	Kompetensi Manajerial dalam Monitoring dan Evaluasi.....	22
Tabel 12.	Kompetensi Manajerial dalam Berpikir Analitis .....	23
Tabel 13.	Kompetensi Manajerial dalam Perencanaan dan Koordinasi .....	23
Tabel 14.	Kompetensi Manajerial dalam Kerja Kelompok.....	24



# DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Sistem Karier Pegawai Tetap Institut Pertanian Bogor (IPB) .....	41
--	----



# PENDELEGASIAN WEWENANG DAN TANGGUNG JAWAB PENGELOLAAN SDM

## Pendahuluan

### Latar Belakang

Pengelolaan sumberdaya manusia pada Institut Pertanian Bogor (IPB) pada prinsipnya dilaksanakan sesuai dengan aturan/perundangan pengelolaan PNS yang berlaku di Indonesia. Beberapa peraturan yang diterapkan dalam pengelolaan PNS di IPB adalah UU Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian sebagaimana telah diubah dengan UU Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas UU Nomor 1974; dan UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang merupakan perubahan dari UU No 43 Tahun 1999.

Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) sesuai dengan UU Nomor 5 Tahun 2014 merupakan pengelolaan ASN untuk menghasilkan Pegawai ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Hal ini sekaligus untuk mendorong pencapaian aparatur sipil negara sebagai bagian dari reformasi birokrasi sehingga aparatur sipil negara menjadi profesi yang memiliki kewajiban mengelola dan mengembangkan dirinya serta mempertanggungjawabkan kinerjanya mengacu pada prinsip sistem merit.

Berdasarkan UU ASN, manajemen ASN meliputi dua hal utama yaitu 1) manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan 2) manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). PNS merupakan Pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai tetap oleh Pejabat Pembina Kepegawaian dan memiliki Nomor Induk Pegawai

secara Nasional sedang PPPK merupakan Pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai dengan perjanjian kerja oleh pejabat Pembina kepegawaian sesuai dengan kebutuhan instansi pemerintah dan ketentuan undang-undang.

Manajemen PNS meliputi penyusunan dan penetapan kebutuhan, pengadaan, pangkat dan jabatan, pengembangan, pengembangan karier, pola karier, promosi, mutasi, penilaian kinerja, penggajian dan tunjangan, penghargaan, disiplin, pemberhentian, jaminan pensiun dan jaminan hari tua, serta perlindungan. Manajemen PNS pada instansi pusat dilaksanakan oleh pemerintah pusat sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan-undangan yang berlaku. Adapun manajemen PPPK meliputi penetapan kebutuhan, pengadaan, penilaian kinerja, penggajian dan tunjangan, pengembangan kompetensi, pemberian penghargaan, disiplin, pemutusan hubungan perjanjian kerja, dan perlindungan.

Seiring dengan penetapan status IPB sebagai perguruan tinggi negeri berbadan hukum melalui Peraturan Pemerintah nomor 66 Tahun 2013 tentang Statuta Institut Pertanian Bogor (IPB) maka IPB sebagai perguruan tinggi negeri memiliki otonomi dalam bidang sumber daya manusia. Peraturan tersebut menyatakan bahwa Rektor selaku pimpinan Institut dapat secara otonom menetapkan norma dan kebijakan sumberdaya manusia (SDM), persyaratan dan prosedur penerimaan SDM, penugasan dan pembinaan SDM, dan pemberhentian SDM. Namun demikian otonomi tersebut tetap dibatasi oleh peraturan perundang-undangan bidang kepegawaian yang ditetapkan oleh negara.

Dalam pengelolaan SDM IPB, Rektor IPB bertindak sebagai pembina kepegawaian tertinggi. Dalam menjalankan fungsi tersebut Rektor dibantu oleh Wakil Rektor Bidang Sumberdaya dan Kajian Strategis melalui Direktur Sumberdaya Manusia (Dir SDM). Pimpinan unit kerja pada level selanjutnya di bawah Institut juga memiliki tanggung jawab dalam pengelolaan SDM IPB di unit kerjanya masing-masing.



Secara garis besar Institut bertanggung jawab atas penyusunan, pengembangan, dan penetapan sistem pengelolaan SDM yang bersifat Institusional, pembinaan SDM strategik, dan pengelolaan operasional (rutin) untuk seluruh pegawai Institut. Sementara Unit kerja bertanggung jawab atas penjabaran dan pengelolaan SDM yang telah ditetapkan oleh Institut, pembinaan pegawai pada unit kerjanya serta pelaporan kegiatan kepada Institut.

Namun demikian, agar terdapat kesamaan pemahaman dan kejelasan mengenai kegiatan pengelolaan SDM yang dapat dilaksanakan oleh para pimpinan dan pegawai Institut maka perlu disusun pedoman yang mengatur secara rinci batas kewenangan dan tanggung jawab pihak-pihak di lingkungan Institut dalam berbagai level.

Dengan diberlakukannya pedoman ini maka tindakan pimpinan institut/unit kerja dalam pengelolaan SDM yang melampaui batas kewenangannya tidak dapat dibenarkan. Selanjutnya, apabila ada hal-hal yang belum diatur dalam pedoman ini, pengambilan keputusan dapat dimintakan kepada Pimpinan IPB melalui Direktur SDM.

## Tujuan

Pedoman ini disusun dengan tujuan untuk memberikan landasan legal dan tuntunan bagi pimpinan institut dan pimpinan unit kerja di bawah institut dalam pengelolaan SDM IPB.

## Ruang Lingkup

Pedoman ini mengatur pendelegasian wewenang dan tanggung jawab pengelolaan SDM yang terdiri atas hal-hal di bawah ini:

1. Analisis organisasi

Analisis organisasi meliputi wewenang dalam penyusunan struktur organisasi, uraian tugas pokok dan fungsi, jumlah formasi, uraian jabatan, kompetensi, dan golongan jabatan.

## 2. Perencanaan kebutuhan dan pengadaan SDM

Lingkup kebutuhan dan perencanaan SDM adalah mengatur wewenang dan tanggung jawab atas perencanaan kebutuhan dan pengadaan SDM di setiap unit kerja yang meliputi identifikasi kebutuhan berdasarkan analisis beban kerja, rasio dan inventarisasi ketersediaan SDM, identifikasi kegiatan rutin dan musiman, identifikasi kegiatan utama dan tidak utama, kebutuhan SDM asing, status hubungan kerja, penyelenggaraan rekrutmen, serta seleksi dan pengisian jabatan.

## 3. Pengelolaan kinerja SDM

Lingkup pengelolaan kinerja SDM adalah mengatur wewenang dan tanggung jawab penetapan dan sistem evaluasi kinerja, baik bagi tenaga kependidikan maupun tenaga pendidik (dosen). Institut mempunyai kewenangan dan tanggung jawab untuk menetapkan pedoman evaluasi kinerja, sedangkan unit kerja melaksanakan pedoman evaluasi kinerja sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

## 4. Pengembangan karier

Lingkup pengembangan karier SDM yang diatur dalam pedoman ini meliputi wewenang dan tanggung jawab dalam penetapan pedoman dan sistem pengembangan karier, pelaksanaan promosi, usulan kenaikan pangkat/golongan, mutasi, rotasi dan suksesi, pembinaan pegawai, serta penugasan SDM dalam rangka perbantuan dan pusat penilaian (*assessment center*).

## 5. Pembelajaran dan pelatihan

Lingkup pembelajaran mengatur wewenang dan tanggung jawab penetapan pedoman umum untuk *Training Need Analysis* (TNA), pelaksanaan program pembelajaran, evaluasi pembelajaran, serta internalisasi dan pengembangan budaya organisasi.

## 6. Kesejahteraan

Lingkup kesejahteraan mengatur wewenang dan tanggung jawab dalam mengimplementasikan pedoman sistem remunerasi PNS (Pegawai Negeri Sipil), menetapkan pedoman kesejahteraan sebagai perguruan tinggi yang memiliki otonomi sebagai badan hukum yang meliputi pedoman pemberian insentif, tunjangan, penghargaan, penetapan peningkatan penghargaan (*merit increase*), serta pemberian jaminan kesehatan (asuransi) dan jaminan hari tua (dana pensiun).

## 7. Pengelolaan hubungan kerja

Lingkup pengelolaan hubungan kerja adalah mengatur wewenang dan tanggung jawab dalam menetapkan hubungan kerja, penyelesaian masalah hubungan kerja serta penyaluran SDM.

## 8. Audit SDM

Lingkup audit SDM adalah mengatur wewenang dan tanggung jawab dalam menetapkan kebijakan audit SDM, pelaksanaan audit SDM, serta evaluasi dan pemantauan hasil audit SDM.

# Wewenang dan Tanggung Jawab Pengelolaan SDM

Seperti telah dijelaskan pada Sub Bab 1.1. wewenang dan tanggung jawab pengelolaan SDM di IPB pada level tertinggi melekat pada jabatan Rektor. Dalam implementasinya, wewenang, dan tanggung jawab tersebut kemudian didelegasikan kepada unit-unit kerja institut. Tabel 1 menjelaskan rincian pendelegasian wewenang dan tanggung jawab pengelolaan SDM IPB.



Tabel 1. Pendelegasian Wewenang dan Tanggung Jawab pengelolaan SDM IPB (lanjutan)

No	Fungsi Pengelolaan	WEWENANG DAN TANGGUNG JAWAB		
		Institut	Fakultas/LPPM/ Direktorat/ Kantor/Sekretaris Eksekutif	Departemen/ Pusat/UPT
<b>2</b>	<b>Lingkup Perencanaan SDM</b>			
2.1	Identifikasi Kebutuhan dan Inventarisasi Ketersediaan SDM	Menganalisis kebutuhan SDM berdasarkan analisis beban kerja dan atau rasio, identifikasi jumlah dan kualifikasi, analisis kekurangan/ kelebihan dan menetapkan kebijakan atas kelebihan SDM	Mengidentifikasi kan jabatan kosong dan kualifikasi SDM yang diperlukan di unit kerja serta melaporkannya ke Institut.	Mengidentifikasi kan jabatan kosong dan kualifikasi SDM yang diperlukan di unit kerja serta melaporkannya ke Fakultas/LPPM
2.2	Identifikasi Kegiatan Tetap dan Sementara ( <i>seasonal</i> )	Menetapkan batasan tentang kegiatan tetap dan sementara dalam organisasi sesuai dengan ketentuan  Menetapkan jumlah maksimal SDM sementara untuk mengisi kebutuhan organisasi	Mengidentifikasi jumlah dan kualifikasi tenaga sementara pada unit kerja	Mengidentifikasi jumlah dan kualifikasi tenaga sementara pada unit kerja
2.3	Kebutuhan SDM Asing	Menetapkan kebijakan pengadaan SDM asing, meliputi kualifikasi, jumlah dan upah	Mengusulkan pengadaan SDM asing, meliputi kualifikasi, jumlah dan upah	Mengusulkan pengadaan SDM asing, meliputi kualifikasi, jumlah dan upah

Tabel 1. Pendelegasian Wewenang dan Tanggung Jawab pengelolaan SDM IPB (lanjutan)

No	Fungsi Pengelolaan	WEWENANG DAN TANGGUNG JAWAB		
		Institut	Fakultas/LPPM/ Direktorat/ Kantor/Sekretaris Eksekutif	Departemen/ Pusat/UPT
2.4	Status Hubungan Kerja	Menetapkan pedoman mengenai status hubungan kerja	Melaksanakan pedoman yang telah ditetapkan Institut dalam hal status hubungan kerja	
2.5	Penyelenggaraan Rekrutmen dan Seleksi	Penetapan pedoman seleksi baik dari dalam maupun dari luar dengan kualifikasi tertentu  Melaksanakan rekrutmen dan seleksi baik dari dalam maupun luar Institut Menetapkan pedoman Pengadaan SDM Waktu Tertentu (PWT).	Mengusulkan metode seleksi  Mengusulkan jumlah dan kualifikasi pegawai yang akan direkrut Mengusulkan pengadaan PWT	Mengusulkan metode seleksi  Mengusulkan jumlah dan kualifikasi pegawai yang akan direkrut dan mengusulkan pengadaan PWT
2.6	Pengisian Jabatan	Menetapkan pejabat yang akan mengisi jabatan di Institut	Mengusulkan calon pejabat yang akan mengisi jabatan	Mengusulkan calon pejabat yang akan mengisi jabatan

Catatan: SDM asing adalah warga negara asing yang diperbantukan di Institut.

Tabel 1. Pendelegasian Wewenang dan Tanggung Jawab pengelolaan SDM IPB (lanjutan)

No	Fungsi Pengelolaan	WEWENANG DAN TANGGUNG JAWAB		
		Institut	Fakultas/LPPM/ Direktorat/ Kantor/Sekretaris Eksekutif	Departemen/ Pusat/UPT
3. Lingkup Pengelolaan Kinerja SDM				
3.1.	Pedoman Umum Pengelolaan Kinerja Pegawai	Menetapkan dan menjabarkan pedoman umum pengelolaan kinerja pegawai	Memberikan masukan terhadap pedoman umum pengelolaan kinerja dan memantau kinerja pegawai pada unit kerjanya serta secara semesteran memberikan laporan berdasarkan pedoman yang berlaku	Memberikan masukan terhadap pedoman umum pengelolaan kinerja dan memantau kinerja pegawai pada unit kerjanya & secara semesteran memberikan laporan berdasarkan pedoman yang berlaku
4. Lingkup Pengembangan Karier				
4.1.	Promosi	Melaksanakan promosi untuk kenaikan pangkat dan jabatan bagi dosen dan tenaga kependidikan	Mengusulkan promosi untuk kenaikan pangkat dan jabatan bagi dosen dan tenaga kependidikan di unit kerjanya	Mengusulkan promosi untuk kenaikan pangkat dan jabatan bagi dosen dan tenaga kependidikan di unit kerjanya
4.2.	Mutasi, Rotasi dan Suksesi	Menetapkan rencana mutasi, rotasi, dan suksesi	Mengusulkan mutasi, rotasi, dan suksesi	
4.3.	Penugasan Pegawai	Memberikan penugasan pegawai dalam rangka pemberian bantuan	Mengusulkan penugasan pegawai dalam rangka perbantuan	
4.4.	Assesment Center	Melaksanakan assesment center untuk pengisian jabatan struktural yang kosong		

Tabel 1. Pendelegasian Wewenang dan Tanggung Jawab pengelolaan SDM IPB (lanjutan)

No	Fungsi Pengelolaan	WEWENANG DAN TANGGUNG JAWAB		
		Institut	Fakultas/LPPM/ Direktorat/ Kantor/Sekretaris Eksekutif	Departemen/ Pusat/UPT
<b>5</b>	<b>Lingkup Pembelajaran</b>			
5.1	Pelatihan	Penetapan prioritas Pelatihan	Mengusulkan jenis pelatihan yang dibutuhkan oleh pegawai	Mengusulkan jenis pelatihan yang dibutuhkan oleh pegawai
5.2	Tugas Belajar	Pemberian fasilitas pembelajaran dalam/luar negeri sesuai dengan kebijakan nasional, tawaran DIKTI (Direktorat Tinggi) dan kebijakan Institut	Mengusulkan pegawai yang akan diberikan tugas belajar	Mengusulkan pegawai yang akan diberikan tugas belajar
5.3	Evaluasi Pembelajaran	Menyusun sistem evaluasi yang dapat digunakan di IPB  Melakukan evaluasi atau program pelatihan yang telah digunakan	Melakukan evaluasi atas program yang dijalankan dan memberi masukan kepada Institut	Melakukan evaluasi atas program yang dijalankan dan memberi masukan kepada Institut
5.4	Pengaktifan kembali tenaga Pendidik	Institusi mengusulkan kepada <b>Kemenristekdikti untuk gol. IV/a ke atas sedangkan untuk gol. III/d Ke bawah diterbitkan SK. Rektor IPB</b> untuk pengaktifan kembali tenaga pendidik yang telah selesai menjalankan tugas belajar	Mengusulkan kepada Institut untuk pengaktifan kembali tenaga pendidik yang telah selesai studi	Mengusulkan kepada Fakultas untuk pengaktifan kembali tenaga pendidik yang telah selesai studi



Tabel 1. Pendelegasian Wewenang dan Tanggung Jawab pengelolaan SDM IPB (lanjutan)

No	Fungsi Pengelolaan	WEWENANG DAN TANGGUNG JAWAB		
		Institut	Fakultas/LPPM/ Direktorat/ Kantor/Sekretaris Eksekutif	Departemen/ Pusat/UPT
5.5	Internalisasi dan Pengembangan Budaya Institut	Menetapkan budaya organisasi  Menetapkan pedoman umum internalisasi dan pengembangan budaya	Melaksanakan internalisasi pengembangan budaya organisasi	Melaksanakan internalisasi pengembangan budaya organisasi
5.6	Pembinaan Pegawai	Menetapkan pedoman pembinaan seluruh pegawai	Melaksanakan pembinaan pegawai yang meliputi peningkatan kompetensi, jenjang karier, dan pembinaan khusus untuk pegawai bermasalah	Melaksanakan pembinaan pegawai yang meliputi peningkatan kompetensi, jenjang karier, dan pembinaan khusus untuk pegawai bermasalah
<b>6</b>	<b>Lingkup Kesejahteraan</b>			
6.1	Sistem Penggajian	Menetapkan dan melaksanakan sistem penggajian berdasarkan ketentuan BKN (Badan Kepegawaian Negara) yang dibayarkan melalui KPPN (Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara) via Bank <i>payroll</i> IPB		

Tabel 1. Pendelegasian Wewenang dan Tanggung Jawab pengelolaan SDM IPB (lanjutan)

No	Fungsi Pengelolaan	WEWENANG DAN TANGGUNG JAWAB		
		Institut	Fakultas/LPPM/ Direktorat/ Kantor/Sekretaris Eksekutif	Departemen/ Pusat/UPT
6.2	Sistem Tunjangan dan Insentif	Menetapkan dan melaksanakan sistem tunjangan dan insentif	Melaporkan kinerja pegawai sebagai dasar pembayaran tunjangan dan insentif.	Melaporkan kinerja pegawai sebagai dasar pembayaran tunjangan dan insentif
6.3	Penghargaan	Menetapkan pedoman dan memberikan penghargaan	Menetapkan pedoman dan memberikan penghargaan	Menetapkan pedoman dan memberikan penghargaan
6.4	Fasilitas	Menetapkan pedoman pemberian fasilitas seperti rumah dinas dan kendaraan	Melaksanakan pemberian fasilitas seperti rumah dinas dan kendaraan	
6.5	<i>Merit Increase</i>	Menetapkan pedoman pemberian dan melaksanakan <i>merit increase</i>		
6.6	Aspek Kesehatan			
6.6.1	Asuransi Kesehatan	Menetapkan pedoman pemberian asuransi kesehatan dan melaksanakannya	Mengusulkan pegawai yang akan diberikan asuransi kesehatan	Mengusulkan pegawai yang akan diberikan asuransi kesehatan
6.6.2	Pengujian Kesehatan ( <i>Medical Check Up</i> )	Menetapkan pedoman pemberian pengujian kesehatan dan melaksanakannya	Mengusulkan pegawai yang memerlukan layanan <i>medical check up</i>	Mengusulkan pegawai yang memerlukan layanan <i>medical check up</i>

Tabel 1. Pendelegasian Wewenang dan Tanggung Jawab pengelolaan SDM IPB (lanjutan)

No	Fungsi Pengelolaan	WEWENANG DAN TANGGUNG JAWAB		
		Institut	Fakultas/LPPM/ Direktorat/ Kantor/Sekretaris Eksekutif	Departemen/ Pusat/UPT
6.7	Jaminan Hari Tua	Melaksanakan program BKN untuk memberikan pensiun untuk pegawai	Mengusulkan pegawai yang akan pensiun	Mengusulkan pegawai yang akan pensiun
<b>7</b>	<b>Lingkup Hubungan Kerja</b>			
7.1	Hubungan Kerja	Menetapkan pedoman hubungan kerja	Melaksanakan hubungan kerja	Melaksanakan hubungan kerja
7.2	Pemutusan Hubungan Kerja	Menetapkan pedoman pemutusan hubungan kerja Menetapkan pemutusan hubungan kerja untuk golongan III/a ke bawah dan mengusulkan ke Diknas untuk CPNS dan PNS golongan III/b ke atas	Mengusulkan pegawai yang akan diputus hubungan kerjanya	Mengusulkan pegawai yang akan diputus hubungan kerjanya
<b>8</b>	<b>Audit SDM</b>			
8.1	Audit SDM	Menetapkan kebijakan audit SDM sebagai dasar pelaksanaan audit SDM meliputi prosedur, lingkup, objek, dan metode audit		
8.2	Pelaksanaan audit SDM	Mengoordinasikan pelaksanaan audit SDM		
8.3	Evaluasi dan pemantauan hasil Audit SDM	Melaksanakan evaluasi dan pemantauan tindak lanjut hasil audit SDM atau verifikasi tindakan koreksi atas hasil audit SDM		

# KOMPETENSI SUMBERDAYA MANUSIA

## Latar belakang

Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi untuk mengerjakan tugasnya adalah sumberdaya yang sangat dibutuhkan karena diharapkan dapat memberikan kontribusi besar melalui kinerja yang memuaskan bagi Institut. Oleh karenanya, pengembangan SDM berbasis kompetensi merupakan prinsip pengelolaan SDM yang dilakukan Institut.

Kompetensi menjadi dasar dari sistem pengelolaan SDM, yaitu dalam rekrutmen dan seleksi, pengembangan karier, penilaian kinerja, pelatihan, dan pengembangan kepemimpinan.

Kompetensi dapat dibedakan menjadi kompetensi jabatan dan kompetensi individu/pegawai. Kompetensi jabatan menyangkut kompetensi yang dibutuhkan seseorang untuk melaksanakan tugasnya dalam jabatan/posisi tertentu dalam organisasi. Kompetensi jabatan menjadi acuan dalam menempatkan pegawai berdasarkan kesesuaian dengan kompetensi yang dimiliki calon pegawai bersangkutan (*profil match-up process*). Di lain pihak, kompetensi individu/pegawai adalah kompetensi yang dimiliki seseorang yang menyangkut keterampilan-keterampilan tertentu baik berupa pengetahuan, keterampilan teknis, dan ciri-ciri individu. Kompetensi individu/pegawai tampil dalam bentuk perilaku aktual yang dapat diamati, ketika yang bersangkutan melakukan tugas-tugas sesuai dengan jabatan, atau posisinya dalam organisasi.

Perilaku individu/pegawai tersebut dapat menentukan keberhasilannya dalam kerja yaitu dalam bentuk prestasi ataupun kinerja yang menjadi dasar untuk membedakan pegawai berkinerja unggul dan berkinerja rata-rata.

Kinerja unggul diperoleh dari berbagai perilaku aktual yang sering ditampilkan individu/pegawai dalam berbagai situasi dan kondisi ketika menjalankan tugas sesuai jabatan atau posisinya. Perilaku aktual individu/pegawai dalam melaksanakan beragam tugas dilandasi oleh pola pikir yang dimilikinya sesuai dengan bidang pengetahuan dan keahliannya, keterampilan yang dikuasainya dan karakter personal seperti nilai, motivasi, sikap, emosi, dan sebagainya.

Kompetensi diklasifikasikan menjadi 2 yaitu:

1. Kompetensi dasar/generik, berupa pengetahuan dan ketrampilan sebagai standar minimum bagi individu/pegawai untuk melakukan pekerjaan tertentu
2. Kompetensi pembeda /non generik yaitu motif, karakteristik pribadi, konsep diri, dan nilai-nilai yang membedakan karyawan yang berkinerja unggul dan karyawan biasa.

## Jenis kompetensi

Berdasarkan visi dan misi, strategi dan sasaran Institut serta dilengkapi dengan hasil kajian/survei terhadap seluruh bidang manajerial yang ada di lingkungan Institut maka ditetapkan kompetensi inti dan kompetensi manajerial (struktural). Kompetensi inti berjumlah enam jenis, sedangkan kompetensi manajerial berjumlah tujuh jenis.

**Kompetensi inti** adalah kompetensi yang didasari oleh visi, strategi dan sasaran organisasi untuk diaplikasikan pada seluruh Pekerjaan yang ada dalam organisasi yang dapat dipecah dalam komponen-komponen pengetahuan, keahlian, dan perilaku.

Sedangkan **kompetensi manajerial** adalah kompetensi yang hanya melekat pada **jabatan** struktural dalam organisasi sesuai dengan fungsi-fungsi khusus posisi tersebut, aktivitas dalam proses mengerjakan Pekerjaan dan kompetensi yang dibutuhkan.

Masing-masing kompetensi memiliki struktur: nama (dalam bahasa Indonesia dan bahasa Inggris), nama singkatan, pengertian, level/skala, indikator perilaku berjenjang dan perilaku kunci pada setiap level kompetensi yang bersangkutan.

Untuk mengetahui jenis dan level kompetensi pegawai dilakukan pengukuran sesuai metode yang telah ditentukan. Hasil pengukuran dituangkan dalam profil kompetensi pegawai dan disimpan dalam *personal file* pegawai. Pada subbab berikutnya akan dijabarkan jenis-jenis kompetensi yang telah dibakukan oleh Institut pertanian Bogor.

## Kompetensi Inti

### Berorientasi pada Pertanian Tropika (Tropical Agriculture Knowledge, TAK)

Mempunyai perhatian pada pertanian tropika dan peduli terhadap pengembangannya, khususnya pertanian di Indonesia.

Tabel 2. Kompetensi Inti Orientasi pada Pertanian Tropika

LEVEL	INDIKATOR PERILAKU
1	<b>Mengenali ruang lingkup pertanian tropika</b> <i>Mengenali komoditas utama pertanian tropika Indonesia</i>
2	<b>Mengenali keterkaitan bidang tugas/keahlian dengan pertanian tropika</b> <i>Menggunakan pengetahuan pertanian tropika sesuai dengan tugas/keahlian yang dimilikinya</i>
3	<b>Mengaplikasikan keahlian di bidang pertanian tropika</b> <i>Menggunakan pengetahuan dan keterampilan untuk mencari solusi bagi permasalahan dalam lingkup pertanian tropika</i>
4	<b>Mengembangkan IPTEKS dalam pertanian tropika</b> <i>Menghasilkan temuan penelitian pertanian tropika yang dapat memberi solusi bagi permasalahan dalam lingkup pertanian tropika</i>

## Manajemen Pendidikan Tinggi (Higher Education Management, HEM)

Mengelola sumberdaya dan komponen pendidikan, seperti mahasiswa, pegawai, sarana dan prasarana, anggaran, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan hingga pengendalian atau pengawasan pendidikan, untuk mencapai tujuan dan sasaran pendidikan secara efisien.

Tabel 3. Kompetensi Inti Orientasi pada Manajemen Pendidikan Tinggi

LEVEL	INDIKATOR PERILAKU
1	<b>Memberikan dukungan teknis</b> <i>Memberikan dukungan teknis pada kegiatan dan proses pendidikan tinggi sesuai bidang tugasnya</i>
2	<b>Mengelola sumberdaya pendidikan</b> <i>Mengelola sumberdaya di tingkat unit kerja agar proses belajar mengajar dapat dilaksanakan dengan lancar dan baik</i>
3	<b>Mengelola kegiatan akademik</b> <i>Melaksanakan aktivitas belajar mengajar dan kegiatan akademik lain secara efektif dan efisien</i>
4	<b>Mengembangkan program pendidikan tinggi</b> <i>Mengelola program pendidikan tinggi untuk menjamin mutu pendidikan berkelanjutan</i>
5	<b>Mengembangkan sistem pengelolaan pendidikan tinggi</b> <i>Mengelola sumberdaya dan komponen pendidikan tinggi di tingkat institusi secara berkesinambungan</i>

## Berorientasi pada Pelayanan Mutu Internasional (International Quality Service Orientation, IQSO)

Mampu melayani dan memenuhi kebutuhan pengguna jasa IPB sesuai dengan standar mutu Internasional guna meningkatkan kepuasan pengguna jasa IPB.

Tabel 4. Kompetensi Inti Orientasi pada Pelayanan Mutu Internasional

LEVEL	DEFINISI LEVEL
1	<b>Memberikan dukungan teknis</b> <i>Memberikan dukungan teknis pada kegiatan dan proses pendidikan tinggi sesuai bidang tugasnya</i>
2	<b>Mengelola sumberdaya pendidikan</b> <i>Mengelola sumberdaya di tingkat unit kerja agar proses belajar mengajar dapat terlaksana dengan lancar dan baik</i>
3	<b>Mengelola kegiatan akademik</b> <i>Melaksanakan aktivitas belajar mengajar dan kegiatan akademik lain secara efektif dan efisien</i>
4	<b>Mengembangkan program pendidikan tinggi</b> <i>Mengelola program pendidikan tinggi untuk menjamin mutu pendidikan berkelanjutan</i>
5	<b>Mengembangkan sistem pengelolaan pendidikan tinggi</b> <i>Mengelola sumberdaya dan komponen pendidikan tinggi di tingkat institusi secara berkesinambungan</i>

## Berorientasi pada Pengembangan Komunitas (Community Development Orientation, CDO)

Melakukan proses perbaikan kepada siapa pun dengan tujuan membangun kemandirian dalam rangka peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Tabel 5. Kompetensi Inti Orientasi pada Pengembangan Komunitas

LEVEL	DEFINISI LEVEL
1	<b>Memberdayakan diri</b> <i>Mampu mengembangkan potensi diri untuk menjadi pribadi mandiri</i>
2	<b>Memberdayakan orang lain</b> <i>Memberdayakan dan memberikan kesempatan kepada orang lain untuk menyadari dan menunjukkan kemampuan dirinya</i>
3	<b>Mengembangkan orang lain</b> <i>Melakukan aktivitas pembinaan, mengajar dan melatih hal-hal baru bagi orang lain</i>
4	<b>Memberdayakan institusi</b> <i>Mengembangkan keberdayaan organisasi untuk menunjang kemandirian institusi</i>
5	<b>Mengembangkan komunitas</b> <i>Menyebarkan IPTEKS (Ilmu Teknologi dan Seni) yang dimiliki IPB dan memfasilitasi pemanfaatannya bagi masyarakat guna pengembangan komunitas, baik di lingkup Nasional maupun Internasional</i>



## Kewirausahaan (Entrepreneurship, ENT)

Meningkatkan dan mengefektifkan penggunaan sumberdaya, seperti sumberdaya manusia, fasilitas atau properti, keuangan, serta menekankan kebutuhan untuk berkontribusi terhadap kemajuan institusi.

Tabel 6. Kompetensi Inti Orientasi pada Kewirausahaan

LEVEL	DEFINISI LEVEL
1	<b>Menggunakan sumberdaya secara tepat/efisien</b> <i>Melakukan berbagai penghematan dan mengurangi pemborosan saat bekerja</i>
2	<b>Meningkatkan hasil pemanfaatan sumberdaya</b> <i>Menghasilkan cara-cara baru dalam bekerja sehingga dengan sumberdaya yang sama menghasilkan keluaran yang lebih besar</i>
3	<b>Menciptakan peluang perolehan pendapatan</b> <i>Menemukan celah dari bidang Pekerjaan yang dapat dimanfaatkan untuk menghasilkan dana operasional (penelitian, sponsorship)</i>
4	<b>Memeberdayakan Institusi</b> <i>Mengembangkan keberdayaan organisasi untuk menunjang kemandirian dan kelangsungan Institut</i>
5	<b>Mengembangkan rencana bisnis yang menjamin kelangsungan institusi</b> <i>Menciptakan peluang usaha yang dapat menjaga kelangsungan institusi dengan memperhitungkan pengembalian investasi</i>

## Inovasi (Innovation, INV)

Menghasilkan gagasan dan solusi inovatif dalam menyelesaikan permasalahan internal dan eksternal organisasi.

Tabel 7. Kompetensi Inti Orientasi pada Inovasi

LEVEL	DEFINISI LEVEL
1	<b>Mengembangkan variasi langkah kerja</b> <i>Mencari variasi langkah kerja untuk melaksanakan Pekerjaan rutin dengan lebih baik dalam lingkup inovasi sebatas pada tugas-tugas pribadi</i>
2	<b>Modifikasi prosedur kerja</b> <i>Mencakup perbaikan pola kerja dan pola penugasan atau penyelesaian masalah di unit kerja</i>
3	<b>Membuat prosedur kerja baru</b> <i>Membuat dan memperbaharui prosedur kerja</i>
4	<b>Mengembangkan produk atau jasa dan teknologi</b> <i>Menghasilkan inovasi untuk peningkatan mutu institusi</i>
5	<b>Menghasilkan inovasi keilmuan</b> <i>Menghasilkan konsep atau benda yang inovatif sebagai solusi baru di masyarakat maupun pengembangan cara kerja dilingkup akademik yang merupakan karya intelektual</i>



Tabel 9. Kompetensi Manajerial dalam Pengambilan Keputusan dan Pemecahan Masalah

LEVEL	DEFINISI LEVEL
1	<b>Memutuskan berdasarkan pengalaman dan pengetahuan empiris</b> <i>Menentukan tindak lanjut terhadap permasalahan dengan memanfaatkan pengalaman dan pengetahuan empiris dalam menangani permasalahan serupa</i>
2	<b>Memutuskan berdasarkan data faktual</b> <i>Mengambil tindakan/keputusan untuk menangani permasalahan berdasarkan kajian obyektif mengenai manfaat maupun kerugiannya bagi unit kerja</i>
3	<b>Mengembangkan alternatif solusi</b> <i>Mengembangkan beberapa alternatif pemecahan masalah operasional di tingkat Departemen dengan mempertimbangkan konsekuensi dari setiap alternatif, sebelum menetapkan keputusan</i>
4	<b>Mengembangkan alternatif strategi</b> <i>Mengembangkan berbagai alternatif strategi untuk beradaptasi dan mengantisipasi arah perkembangan masalah di tingkat institusi</i>
5	<b>Mengevaluasi keputusan strategik</b> <i>Mengevaluasi setiap keputusan strategik yang dihasilkan dan mempersiapkan langkah adaptasi dan antisipasi terhadap dampak jangka panjangnya terhadap institusi</i>

## Kepemimpinan (Leadership , LDR)

Mengambil peran sebagai pemimpin dalam suatu unit kerja, memastikan adanya kejelasan tugas dan menggerakkan anggota untuk mencapai visi dan tujuan bersama.

Tabel 10. Kompetensi Manajerial dalam Kepemimpinan

LEVEL	DEFINISI LEVEL
1	<b>Mempengaruhi orang lain</b> <i>Melakukan pendekatan interpersonal yang efektif untuk memengaruhi pikiran orang lain</i>
2	<b>Memimpin pertemuan</b> <i>Memfasilitasi pertemuan secara efektif dan efisien demi tercapainya sasaran pertemuan</i>
3	<b>Memimpin tim</b> <i>Membangun kelompok yang solid melalui pendekatan interpersonal</i>
4	<b>Memimpin secara strategik</b> <i>Mengarahkan orang lain untuk dapat mencapai sasaran strategik serta visi organisasi</i>
5	<b>Memimpin dengan visi</b> <i>Menciptakan visi mengenai organisasi di masa depan, menggerakkan dan memunculkan inspirasi untuk merealisasikan visi pada orang lain</i>

## Monitoring dan Evaluasi (Monitoring and Evaluation, ME)

Menetapkan prosedur dan metode untuk mengumpulkan dan mengevaluasi informasi yang dibutuhkan untuk mengelola pekerjaan secara efektif; memonitor perkembangan pelaksanaan pekerjaan.

Tabel 11. Kompetensi Manajerial dalam Monitoring dan Evaluasi

LEVEL	DEFINISI LEVEL
1	<b>Pemantauan rutin</b> <i>Melakukan kontrol rutin/harian</i>
2	<b>Evaluasi unit kerja</b> <i>Mengevaluasi kemajuan kerja yang sudah dicapai unit kerja</i>
3	<b>Memantau kemajuan kerja unit lain</b> <i>Memantau kemajuan kerja unit lain yang terkait dengan proses kerja</i>
4	<b>Mengembangkan metode dan prosedur monitoring</b> <i>Mengembangkan metode dan prosedur untuk memperoleh informasi untuk pemantauan pengelolaan kegiatan dalam kinerja dan aktivitas internal institusi</i>
5	<b>Mengembangkan sistem pemantauan</b> <i>Mengembangkan sistem pemantauan tingkat institusi</i>

## Membangun Jaringan (Networking, NET)

Melakukan tindakan untuk membangun hubungan yang strategik antara bidang seseorang dengan bidang orang lain, antar tim, departemen, unit atau institusi, baik nasional maupun internasional untuk membantu pencapaian tujuan atau sasaran tujuan institusi.

Tabel 12. Kompetensi Manajerial dalam Berpikir Analitis

LEVEL	DEFINISI LEVEL
1	<b>Menjalin hubungan baik</b> <i>Menjalin hubungan baik dengan rekan kerja, baik yang berhubungan langsung maupun tidak langsung</i>
2	<b>Menjalin koordinasi</b> <i>Berkoordinasi dengan unit kerja lain dan secara sadar melakukan usaha untuk membina hubungan baik; menjalin komunikasi untuk kerjasama antar unit kerja dalam organisasi</i>
3	<b>Mencari peluang kemitraan</b> <i>Mengidentifikasi dan mendapatkan peluang kemitraan dengan pihak eksternal yang memiliki nilai tambah dan perluasan jaringan kerja bagi institusi</i>
4	<b>Mengembangkan pola kemitraan yang lebih menguntungkan</b> <i>Membangun bentuk kemitraan yang paling menguntungkan dengan institusi lain guna memaksimalkan manfaatnya bagi pencapaian sasaran institusi</i>
5	<b>Mengembangkan jejaring yang bernilai strategis</b> <i>Memelihara jejaring yang luas, lintas industri, lintas wilayah, guna membangun kemitraan dengan pihak-pihak baru yang bernilai strategis maupun praktis bagi institusi</i>

## Perencanaan dan Koordinasi (Planning and Coordinating, PC)

Menetapkan serangkaian tindakan perencanaan dan koordinasi program kerja, mulai dari unit kerja hingga institusi untuk mencapai tujuan yang optimal melalui pemanfaatan sumberdaya secara efektif dan efisien.

Tabel 13. Kompetensi Manajerial dalam Perencanaan dan Koordinasi

LEVEL	DEFINISI LEVEL
1	<b>Menetapkan rencana kerja Individual</b> <i>Menetapkan rencana kerja bagi diri sendiri dan menyusun kegiatan operasional harian berdasarkan prioritas dan mengelola sumberdaya yang telah ditentukan untuk memenuhi kebutuhan SDM sendiri</i>
2	<b>Menetapkan rencana Unit kerja</b> <i>Mengelola, menentukan dan menerapkan alokasi sumberdaya yang tersedia di antara anggota kelompok kerja</i>
3	<b>Menetapkan rencana Departemen</b> <i>Merencanakan dan mengatur seluruh kebutuhan di tingkat Departemen dan menjaga keseimbangan sumberdaya yang ada</i>
4	<b>Menetapkan rencana Fakultas</b> <i>Mengelola seluruh kebutuhan di tingkat Fakultas dan menjaga keseimbangan sumberdaya yang ada</i>
5	<b>Menetapkan rencana strategis tingkat institusi</b> <i>Menghasilkan pemikiran jangka panjang dan berdampak strategis bagi institusi</i>

## Kerja Kelompok (Teamwork, TW)

Membangun dan mengembangkan kelompok efektif; berkomitmen pada tujuan organisasi; meningkatkan kolaborasi dan budaya kerjasama di antara anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

Tabel 14. Kompetensi Manajerial dalam Kerja Kelompok

LEVEL	DEFINISI LEVEL
1	<b>Menjalankan tugas</b> <i>Memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan kelompok dengan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien</i>
2	<b>Mengembangkan kerjasama kelompok</b> <i>Mengembangkan hubungan kerjasama positif dan mendayagunakan semaksimal mungkin kelebihan anggota kelompok untuk memperlancar pencapaian tujuan dan sasaran</i>
3	<b>Mendorong kebersamaan</b> <i>Meningkatkan minat dan kebersamaan di dalam kelompok melalui pendekatan interpersonal yang efektif dan kondusif terhadap setiap anggota kelompok</i>
4	<b>Menguatkan kerjasama</b> <i>Melaksanakan mekanisme dan sistem yang dapat memperkuat semangat dan budaya kerjasama serta kebersamaan dalam kelompok</i>
5	<b>Membangun budaya kerjasama</b> <i>Mengembangkan mekanisme dan sistem yang dapat memperkuat semangat dan budaya kerjasama serta kebersamaan dalam kelompok</i>

## Penggunaan Kompetensi dalam pengelolaan SDM IPB

Penggunaan kompetensi di dalam kegiatan operasional pengelolaan SDM disesuaikan dengan hal-hal berikut:

1. Sasaran yang ingin dicapai yaitu bersifat menyeluruh seperti untuk keperluan menggali/inventarisasi kompetensi SDM atau bersifat sebagian/parsial, misal pengukuran jenis kompetensi tertentu berdasarkan kualifikasi kompetensi yang ditentukan sebelumnya.
2. Konteks kegiatan, antara lain untuk:
  - a. Membuat kriteria atau kualifikasi/persyaratan di dalam pengelolaan SDM, misalnya rekrutmen, manajemen

kinerja, program pembelajaran, pengembangan karier, dan penugasan di dalam Institut.

- b. Mempertimbangkan kesesuaian/kecocokan antara kompetensi dengan persyaratan, misalnya dalam kegiatan seleksi dan suksesi pejabat;
3. Membuat analisis dalam rangka meningkatkan kompetensi individu atau mengurangi kesenjangan kompetensi.

Sasaran dan konteks penggunaan kompetensi akan menentukan jumlah, jenis, dan skala perilaku kunci yang dijadikan acuan/profilnya.

## Pengukuran Kompetensi

Metode yang digunakan dalam rangka mengukur/menggali kompetensi individu SDM IPB adalah sebagai berikut:

1. Assessment Center,
2. Wawancara perilaku,
3. Panel kelompok ahli,
4. Peer group review,
5. Pemeriksaan psikologis.

Pengukuran tersebut di atas dapat dilakukan secara mandiri oleh Institut, bekerjasama dengan pihak ketiga, atau sepenuhnya dilaksanakan oleh pihak ketiga yang ditunjuk oleh Institut.

## Dokumentasi

Data mengenai kompetensi SDM IPB sepenuhnya dikumpulkan, dikelola, dan dimutakhirkan secara berkala sesuai kebutuhan, oleh Direktorat SDM IPB dalam Sistem Informasi Kepegawaian (SIMPEG) IPB.

# PERENCANAAN DAN PENGADAAN SDM

## Umum

Perencanaan SDM merupakan proses analisis dan identifikasi tersedianya kebutuhan akan sumber daya manusia sehingga organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya. Terdapat tiga Kepentingan Perencanaan SDM yaitu kepentingan individu, kepentingan organisasi, dan kepentingan nasional.

Perencanaan SDM harus mempunyai tujuan berdasarkan kepentingan individu, organisasi, dan kepentingan nasional. Tujuan perencanaan SDM adalah menghubungkan SDM yang ada untuk kebutuhan institut pada masa yang akan datang untuk menghindari mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.

Perencanaan Organisasi merupakan aktivitas yang dilakukan institusi untuk mengadakan perubahan yang positif bagi perkembangan organisasi. Peramalan SDM dipengaruhi secara drastis oleh tingkat produksi. Tingkat produksi dari insitusi penyedia (*supplier*) maupun pesaing dapat juga berpengaruh. Meramalkan SDM, perlu memperhitungkan perubahan teknologi, kondisi permintaan dan penawaran, dan perencanaan karier serta perkembangan organisasi ke depan.

## Identifikasi Kebutuhan Pegawai di IPB

### Analisis Rencana Pengembangan

Perencanaan kebutuhan SDM harus sesuai dengan memperhatikan faktor-faktor yang memengaruhi, antara lain (a) faktor internal seperti RENSTRA pengembangan institusi, program kerja, anggaran/biaya, dan organisasi Institut, (b) faktor eksternal, seperti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, kebijakan



pemerintah, kondisi ekonomi, sosial, politik, hukum, dan kompetisi antar-perguruan tinggi baik di lingkup nasional, regional, maupun internasional, dan (3) faktor ketenagakerjaan yang mendukung, seperti demografi (kependudukan), lokasi, dan waktu yang tersedia.

## Analisis Organisasi

Kegiatan analisis organisasi meliputi tahapan penyusunan struktur organisasi, uraian tugas pokok, uraian jabatan, kode organisasi, kompetensi, serta evaluasi jabatan sebagai sarana untuk mendapatkan SDM unggul dan kompetitif.

## Analisis Kebutuhan SDM

Analisis kebutuhan SDM merupakan kegiatan membandingkan kebutuhan SDM pada waktu yang akan datang (*work load analysis*) dengan ketersediaannya (*work force analysis*) pada saat ini (internal dan eksternal), meliputi formasi yang ada, baik jumlah maupun kualifikasi yang dibutuhkan, yang meliputi tahapan hasil analisis organisasi, data kekuatan SDM (jumlah, komposisi dan distribusinya), *turn over*, dan pasar SDM.

## Metode Perencanaan SDM

### Analisis Beban Kerja

Analisis beban kerja didefinisikan sebagai teknik manajemen yang sistematis untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja institusi berdasarkan volume kerja. Volume kerja menggambarkan sekumpulan aktivitas/tugas yang harus diselesaikan dalam waktu satu tahun.

Perencanaan kebutuhan dosen dilakukan dengan memperhatikan hal-hal berikut ini:

- a. Perhitungan kebutuhan dosen dilakukan berdasarkan jumlah beban pengajaran (sks) di departemen dibagi dengan jumlah ideal beban dosen dalam mengajar.
- b. Beban pengajaran (sks) untuk masing-masing departemen, dihitung berdasarkan jumlah sks yang dilayani setiap bagian dan departemen untuk multistrata S-1/S-2/S-3.
- c. Mata kuliah yang merupakan *interdept* dimasukkan ke dalam beban pengajaran dosen pada bagian tersebut.
- d. Mata kuliah yang bersifat oligopoli atau multidisiplin pada tingkat pascasarjana tidak diperhitungkan terlebih dahulu.
- e. Untuk mata kuliah pilihan yang dalam tren 3 tahun terakhir tidak bisa diselenggarakan karena tidak ada atau kurang peminat, tidak diperhitungkan sebagai beban pengajaran bagian dan departemen.
- f. Kebijakan pimpinan IPB tahun 2011, program 'alih Jenis' merupakan program reguler yang dibedakan hanya 'cara masuk' dengan menggunakan penyetaraan mata kuliah sehingga yang harus menjadi pertimbangan adalah kapasitas kelas reguler.
- g. Berkaitan dengan kelas paralel, perhitungan kebutuhan dosen dilakukan dengan dua skenario yaitu untuk kondisi *real* saat ini, dan kelas ideal (BAN PT-ukuran kelas 40-60 orang).

Analisis beban kerja tenaga kependidikan dilaksanakan untuk mengukur beban kerja setiap jabatan atau unit kerja dalam rangka efisiensi dan efektivitas melaksanakan tugas dan meningkatkan kapasitas organisasi yang profesional, transparan, proposional, dan rasional. Analisis beban kerja dilakukan terhadap aspek-aspek norma waktu, volume kerja, dan jam kerja efektif.

Tahapan dalam perhitungan jumlah kebutuhan ideal tenaga kependidikan:

- 1) Melakukan pengelompokan pekerjaan.
- 2) Penetapan jumlah ideal berdasarkan pada modus (angka yang sering muncul) dari hasil survei jumlah tenaga kependidikan yang ada pada setiap unit kerja.
- 3) Untuk beberapa kategori pekerjaan tertentu, jumlah ideal dihitung berdasarkan rasio pelayanan.

### Perencanaan Suksesi (*succession planning*)

Kegiatan ini merupakan suatu proses identifikasi kebutuhan SDM melalui penyiapan SDM yang akan mengisi posisi atau jabatan strategis dalam rangka kaderisasi di institut dan merupakan proses perencanaan SDM yang digunakan untuk mengonversi informasi mengenai karyawan-karyawan yang ada sekarang ke dalam keputusan-keputusan menyangkut “penempatan tugas internal” di masa yang akan datang.

### Metode seleksi

Dalam upaya mendapatkan sumber daya manusia yang sesuai dengan kualifikasi berdasarkan prinsip *“the right man, on the right place, in the right time* atau *“the right man on the right job”* (penempatan orang yang tepat pada posisi dan waktu yang tepat) diperlukan berbagai tahap seleksi sebagai berikut:

1. Seleksi Administrasi
2. Seleksi kompetensi
3. Tes Psikologi
4. Wawancara
5. Tes Potensi Akademis (TPA) untuk dosen
6. Tes Bahasa Inggris oleh Tim yang ditunjuk IPB

7. Tes keterampilan Manajerial
8. Penerimaan Kandidat oleh Pengguna (*user process*)

Kandidat yang sudah lolos seleksi perlu diperlakukan melalui tahapan pengondisian sejauh mana penerimaan kandidat tersebut oleh pengguna. Tahapan yang dilakukan di antaranya:

- a. Wawancara oleh atasan langsung atau tidak langsung.
- b. Pengujian kesehatan oleh Tim yang ditunjuk oleh IPB
- c. Perjanjian kontrak dan administrasi
- d. Orientasi masa percobaan pegawai selama dua tahun pada saat mulai diterima sampai dengan pengangkatan sebagai pegawai tetap

## Pengangkatan

1. Setelah lulus proses seleksi, untuk pertama kalinya dosen diangkat dengan status calon dosen dan tendik melalui Keputusan Rektor;
2. Jangka waktu untuk bertugas sebagai calon dosen minimal 2 (dua) semester dan maksimal 4 (empat) semester;
3. Calon dosen dan tendik dapat diangkat menjadi Pegawai Tetap.
4. Calon dosen dan tendik wajib menandatangani perjanjian ikatan kerja di atas kertas bermeterai cukup;
5. Untuk peningkatan status dari calon dosen dan tendik menjadi Pegawai Tetap, Dekan Fakultas terkait terlebih dahulu wajib mengevaluasi kinerja dan integritas pribadi pada setiap semester menurut kemampuan dalam bidang:
  - a. Pendidikan dan pengajaran;
  - b. Penelitian dan pengembangan ilmu;
  - c. Pengabdian kepada masyarakat;

- d. Pembinaan Sivitas Akademika;
  - e. Administrasi Manajemen;
6. Selain persyaratan di atas untuk peningkatan status dari calon dosen dan tendik menjadi pegawai tetap, Dekan terlebih dahulu wajib mengevaluasi yang bersangkutan menurut aspek yang dinilai meliputi loyalitas, prestasi kerja, tanggung jawab; ketaatan; kejujuran; kerjasama; dan prakarsa.
7. Setelah melalui evaluasi kinerja dan integritas pribadi oleh Dekan Fakultas terkait, maka apabila:
- a. Hasilnya minimal “Baik“ Dekan Fakultas dapat mengusulkan yang bersangkutan kepada Rektor untuk mengikuti Prajabatan;
  - b. Hasilnya “Cukup/Sedang” Dekan Fakultas wajib mengevaluasi kembali untuk 2 (dua) semester berikutnya jika setelah penilaian 2 (dua) semester berikutnya hasilnya tetap sama maka hubungan kerja tidak dapat diteruskan dan diusulkan untuk diberhentikan;
  - c. Hasilnya “Kurang” Dekan Fakultas mengusulkan kepada Rektor agar yang bersangkutan diberhentikan. (Disesuaikan dengan SK Rektor tentang pedoman pengelolaan SDM)
9. Setelah memenuhi ketentuan di atas calon dosen dan tendik dapat diangkat sebagai Pegawai Tetap setelah:
- a. Lulus Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan dengan hasil minimal “Baik”;
  - b. Mengumpulkan Angka Kredit Kumulatif (KUM) bagi calon dosen sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
  - c. Melengkapi persyaratan administratif yang berhubungan dengan beban tugas institusional.

# PENGELOLAAN KINERJA SDM

Pengelolaan Kinerja SDM IPB dilakukan untuk mengelola proses pencapaian kinerja masing-masing individu secara objektif, mulai dari perencanaan dan penetapan sasaran kinerja sampai dengan evaluasi akhir/penilaian kinerja. Pengelolaan kinerja SDM merupakan bagian integral dari pengelolaan kinerja Institut secara keseluruhan. Oleh karenanya penetapan sasaran kerja masing-masing individu harus diarahkan agar sinergis untuk mencapai sasaran kinerja Institut.

SDM IPB terdiri atas 2 (dua) kelompok besar yaitu tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Pengelolaan kinerja kedua kelompok ini tentunya berbeda karena karakteristik Pekerjaan yang berbeda.

## Perencanaan Kinerja

Perencanaan kinerja SDM dilaksanakan setiap tahun dengan mengacu pada rencana dan target pencapaian kinerja tahunan masing-masing unit kerja. Sebagai suatu kesatuan, rencana, dan target pencapaian kinerja tahunan unit kerja diturunkan dari target tahunan Institut yang tertuang dalam Rencana Strategik.

Perencanaan kinerja SDM tersebut merupakan suatu proses berkesinambungan yang terdiri atas:

1. Penetapan sasaran kerja
2. Pengendalian pencapaian sasaran kerja atau bimbingan
3. Peninjauan sasaran kerja (*reviewing*).

## Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan metode mengevaluasi dan menghargai kinerja SDM. Penilaian kinerja akan mengkaji sejauh mana individu dapat mencapai perencanaan kinerja yang telah ditetapkan.

Sistem penilaian kinerja merupakan suatu sistem yang merencanakan SDM dengan mengintegrasikan antara penilaian kinerja dengan kompensasi dan karier. Sistem ini dibuat menggunakan konsep keadilan dan kesetaraan (*fairness* dan *equity*) dalam pemberian penghargaan dengan memperhatikan kontribusi individu terhadap organisasi/institusi. Selain itu, penilaian kinerja juga digunakan untuk mengkaji perkembangan SDM guna kepentingan masa yang akan datang melalui pengumpulan, evaluasi data, dan informasi kinerja SDM IPB.

Dalam melakukan evaluasi kinerja bagi SDM IPB, Pimpinan IPB telah memiliki tolok ukur penilaian kinerja yang disesuaikan dengan prosedur-prosedur atau standar evaluasi kinerja yang telah ditetapkan. Sistem penilaian kinerja tersebut disesuaikan dengan kondisi IPB saat ini dan diharapkan dapat mengikuti perkembangan sistem penilaian kinerja terkini.

Tujuan Penilaian Kinerja:

- Memberikan umpan balik atas kinerja yang telah diberikan individu kepada organisasi
- Memotivasi dan mengarahkan kinerja individu dalam upaya pengembangan karier
- Menilai kebutuhan dan pengembangan pelatihan pegawai
- Memberikan insentif atas kinerja yang telah diberikan

## Penilaian Kinerja Dosen

Penilaian kinerja dosen dilakukan dengan mengisi secara *online* pada setiap semester yang dilakukan oleh dosen dan diperiksa kebenarannya oleh Ketua Departemen (Kadep) untuk dosen pada Departemen dan oleh Wakil Dekan Bidang Sumberdaya, Kerjasama dan Pengembangan (Wadek SKP) untuk dosen pada Sekolah. Unsur penilaian merupakan unsur yang merupakan tugas pokok dosen yang mencakup kegiatan: (a) pendidikan/pengajaran, (b) penelitian, (c) pengabdian pada masyarakat, dan (d) penunjang. Kegiatan yang





## 1. Kehadiran

Kehadiran dihitung berdasarkan pencatatan *finger print* atau catatan kehadiran manual. Jumlah jam hadir adalah 8,5 jam/hari, dengan ketentuan jam kerja pukul 7.30–16.00 untuk hari Senin–Kamis dan 7.30–16.30 untuk hari Jumat. Persentase kehadiran dihitung berdasarkan jam kehadiran efektif selama sebulan.

## 2. Penilaian prestasi kerja

Penilaian prestasi kerja pegawai dihitung berdasarkan prestasi kerja yang dicapai oleh setiap pegawai dalam satu tahun.

# Penilaian Prestasi Kerja Pegawai

Penilaian prestasi kerja pegawai dilaksanakan secara sistematis, strategis yang penekanannya pada tingkat capaian sasaran kerja pegawai atau tingkat capaian hasil kerja yang telah disusun dan disepakati bersama antara pegawai dengan pejabat penilai dan bukan penilaian atas kepribadian seseorang pegawai. Unsur perilaku kerja yang memengaruhi prestasi kerja yang dievaluasi harus relevan dan berhubungan dengan pelaksanaan tugas pekerjaan dalam jenjang jabatan setiap pegawai yang dinilai.

Penilaian prestasi kerja pegawai yang terdiri atas unsur sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja, bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan pegawai yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja, serta dilakukan berdasarkan prinsip objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan.

# Tata Cara Penilaian Prestasi Kerja Pegawai

Penilaian prestasi kerja pegawai menggabungkan antara penilaian Sasaran Kerja Pegawai dengan Penilaian Perilaku Kerja. Penilaian

prestasi kerja pegawai dilaksanakan oleh Pejabat Penilai sekali dalam 1 (satu) tahun yang dilakukan setiap akhir Desember pada tahun yang bersangkutan atau paling lama akhir Januari tahun berikutnya. Penilaian prestasi kerja pegawai terdiri atas unsur:

1. Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dengan bobot nilai 60% (enam puluh persen) dan
2. Perilaku kerja dengan bobot nilai 40% (empat puluh persen).

Setiap pegawai wajib menyusun Sasaran Kerja Pegawai (SKP) berdasarkan rencana kerja instansi, tugas pokok, dan disesuaikan dengan indikator kinerja kunci masing-masing unit. SKP yang disusun memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai. Tugas jabatan yang akan dilakukan harus berdasarkan pada tugas dan fungsi, wewenang, tanggung jawab, dan uraian tugas yang telah ditetapkan dalam Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK).

SKP yang disusun terbagi atas 3 (tiga) kelompok pegawai, yaitu: fungsional dosen dan tenaga kependidikan, tenaga kependidikan (fungsional umum), dan pejabat struktural. Penyusunan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1) Jelas

Kegiatan yang dilakukan diuraikan secara jelas yang merupakan penjabaran kegiatan tugas jabatan yang disesuaikan dengan tupoksi unit kerja serta disesuaikan dengan sasaran kinerja tahunan institusi.

2) Dapat diukur

Kegiatan yang dilakukan diukur secara kuantitas dalam bentuk angka seperti jumlah satuan, jumlah hasil, dan lain-lain maupun secara kualitas seperti hasil kerja sempurna, tidak ada kesalahan, tidak ada revisi dan pelayanan kepada masyarakat memuaskan, dan lain-lain.

### 3) Relevan

Kegiatan yang dilakukan berdasarkan lingkup tugas jabatan masing-masing.

### 4) Dapat dicapai

Sasaran kerja yang dinilai merupakan capaian tugas bidang-bidang pekerjaan yang sesuai dengan target. Sasaran kerja yang akan dicapai sebagai indikator identifikasi apa yang akan dicapai, apa yang akan dihasilkan, apa yang akan diukur, bukan seberapa banyak. Oleh karena itu, sasaran kerja yang akan dicapai hanya memberikan ukuran bukan jumlah yang akan dicapai, tetapi sebagai alat untuk mengukur hasil setiap pelaksanaan kegiatan tugas pokok.

### 5) Memiliki target waktu

Kegiatan yang dilakukan dapat ditentukan waktunya, harus ditetapkan batasan waktu untuk menyelesaikan target yang telah ditetapkan sebagai ukuran prestasi kerja. Target merupakan hasil kerja yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu.

Adapun penilaian prestasi kerja dilakukan berdasarkan 5 prinsip dasar, yakni:

#### 1. Objektif

Penilaian terhadap pencapaian prestasi kerja sesuai dengan keadaan yang sebenarnya tanpa dipengaruhi oleh pandangan atau penilaian subjektif pribadi dari pejabat penilai.

#### 2. Terukur

Penilaian prestasi kerja yang dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif.

#### 3. Akuntabel

Seluruh hasil penilaian prestasi kerja harus dapat dipertanggungjawabkan kepada pejabat yang berwenang.

#### 4. Partisipatif

Seluruh proses penilaian prestasi kerja dengan melibatkan secara aktif antara pejabat penilai dengan PNS yang dinilai.

#### 5. Transparan

Seluruh proses dan hasil penilaian prestasi kerja bersifat terbuka dan tidak bersifat rahasia.

### Teknik Penilaian SKP

Penilaian capaian Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil diukur dengan membandingkan antara realisasi dengan target dari aspek kuantitas, kualitas, waktu, dan dapat disertai biaya.

Penilaian capaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) diukur dari aspek kuantitas dilakukan dengan membandingkan antara Realisasi *Output* (RO) dengan Target *Output* (TO) dikalikan 100. Hasil dari perhitungan ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi realisasi *output* dari target *output* yang direncanakan menunjukkan tingkat prestasi kerja yang semakin baik atau sebaliknya, semakin rendah realisasi *output* dari target *output* yang direncanakan menunjukkan tingkat prestasi kerja yang semakin buruk.

Capaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) berdasarkan aspek kuantitas dihitung dengan rumus berikut:

$$\text{Aspek Kuantitas} = \frac{\text{Realisasi Output (RO)}}{\text{Target Output (TO)}} \times 100$$

Penilaian capaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) diukur dari aspek kualitas dilakukan dengan membandingkan antara Realisasi Kualitas (RK) dengan Target Kualitas (TK) dikalikan 100. Hasil dari penghitungan ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi realisasi kualitas dari target kualitas yang direncanakan, menunjukkan tingkat prestasi kerja yang semakin baik, atau sebaliknya semakin rendah realisasi kualitas dari target kualitas yang direncanakan, menunjukkan tingkat prestasi kerja yang semakin buruk.

Capaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) berdasarkan aspek kualitas dihitung dengan rumus berikut:

$$\text{Aspek Kualitas} = \frac{\text{Realisasi Kualitas (RK)}}{\text{Target Kualitas (TK)}} \times 100$$

Penilaian capaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) diukur dari aspek waktu dihitung dari nilai tertimbang (NT=1,76) dikalikan dengan Target Waktu (TW) dikurangi Realisasi Waktu (RW) dibagi Target Waktu (TW) dikalikan 100. Hasil dari penghitungan ini dapat diartikan bahwa semakin lama realisasi waktu yang dipergunakan dari target waktu yang direncanakan, menunjukkan tingkat prestasi kerja yang semakin buruk atau sebaliknya semakin cepat realisasi waktu dari target waktu yang direncanakan (maksimal efisiensi waktu sampai dengan 24%). Nilai tertimbang (NT) =1,76 ditetapkan oleh pemerintah melalui PP No 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS.

Penilaian capaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) diukur dari aspek biaya dihitung dari nilai tertimbang (NT=1,76) dikalikan dengan Target Biaya (TB) dikurangi Realisasi Biaya (RB) dibagi Target Biaya (TB) dikalikan 100. Hasil dari penghitungan ini dapat diartikan bahwa semakin besar realisasi biaya yang dipergunakan dari target Biaya yang direncanakan menunjukkan tingkat prestasi kerja yang semakin buruk atau sebaliknya semakin kecil realisasi biaya dari target biaya yang direncanakan (maksimal efisiensi biaya sampai dengan 24%), menunjukkan tingkat prestasi kerja yang semakin baik atau sangat baik. Nilai hasil capaian SKP boleh lebih dari 100.

## Sistem Penghargaan dan Hukuman

Penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*) adalah bagian dari sistem pengelolaan kinerja SDM. Penghargaan akan diberikan oleh Institus kepada SDM yang dapat mencapai kinerja yang telah ditetapkan. Penghargaan tersebut berupa:

1. Insentif kinerja bulanan
2. Tunjangan sertifikasi dosen dan guru besar
3. Promosi jabatan
4. Kenaikan pangkat reguler
5. Kenaikan pangkat luar biasa
6. Kesempatan menempuh pendidikan lanjutan/pelatihan.

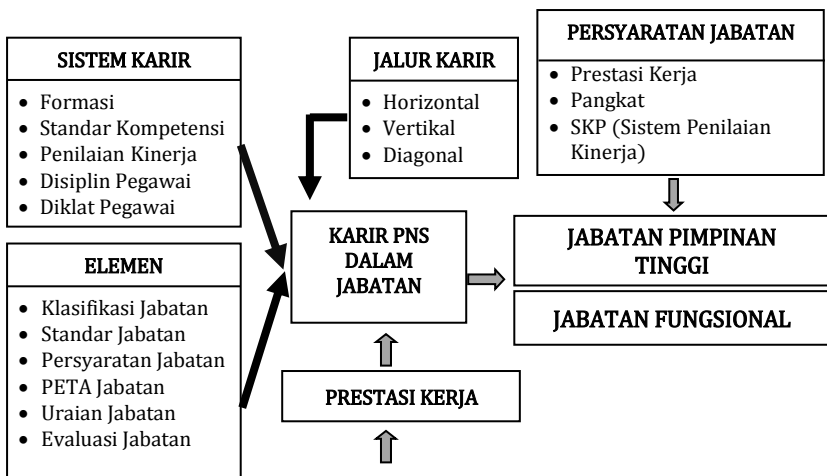
Bentuk hukuman/sanksi berupa:

1. Teguran lisan
2. Teguran tertulis
3. Penundaan kenaikan gaji berkala
4. Penundaan kenaikan pangkat
5. Penurunan pangkat
6. Pembebastugasan dari jabatan struktural/fungsional
7. Pemindahan tugas dalam rangka pembinaan
8. Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri
9. Pemberhentian dengan tidak hormat.

# PENGEMBANGAN KARIER

SDM di IPB adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang tunduk pada aturan kepegawaian yang ditetapkan oleh Pemerintah. Pola karier PNS adalah pola pembinaan PNS yang menggambarkan jalur pengembangan karier dan menunjukkan keterkaitan dan keserasian antara jabatan, pangkat, pendidikan, dan pelatihan struktural serta masa jabatan PNS sejak pengangkatan pertama dalam jabatan sampai dengan pensiun. Pembinaan Karier Pegawai Negeri Sipil (PNS) dilaksanakan berdasarkan sistem karier dan sistem prestasi kerja yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja.

Secara garis besar, dalam karier PNS dikenal istilah jabatan dan pangkat. Pangkat adalah kedudukan yang menunjukkan tingkat seorang PNS dalam rangkaian susunan kepegawaian dan digunakan sebagai dasar penggajian. Pangkat awal PNS ditetapkan berdasarkan tingkat pendidikan formal.



Gambar 1. Sistem Karier Pegawai Tetap Institut Pertanian Bogor (IPB)

Jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seseorang PNS dalam rangka suatu satuan organisasi. Jabatan terdiri atas jabatan pimpinan tinggi dan jabatan fungsional. Jabatan pimpinan tinggi adalah jabatan yang secara tegas ada dalam struktur organisasi.

Tabel 15. Pangkat Awal PNS berdasarkan Tingkat Pendidikan Formal

NO.	STTB/IJAZAH YANG DIPEROLEH	PANGKAT	GOL. RUANG
1.	SLTP	JURU	I/C
2.	SLTA, D-1/SETTINGKAT	PENGATUR MUDA	II/A
3.	SGPLB, D-2	PENGATUR MUDA TK.I	II/B
4.	SARJANA MUDA, D-3	PENGATUR	II/C
5.	SARJANA (S-1), D-4	PENATA MUDA	III/A
6.	DOKTER, APOTEKER, MAGISTER (S-2)	PENATA MUDA TK.I	III/B
7.	DOKTOR	PENATA	III/C

Jabatan fungsional adalah jabatan yang tidak secara tegas disebutkan dalam struktur organisasi tetapi dari sudut fungsinya sangat penting dalam organisasi merupakan kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, hak seseorang PNS dalam dalam suatu satuan organisasi yang dalam pelaksanaan tugasnya didasarkan pada keahlian dan/atau keterampilan tertentu serta bersifat mandiri dan untuk kenaikan pangkatnya disyaratkan dengan angka kredit. Di IPB, jabatan fungsional yang dikembangkan jalur kariernya adalah dosen, pustakawan, arsiparis, pranata humas, pranata laboratorium pendidikan, pengelola pengadaan barang/jasa dan Analis Kepegawaian, serta tidak menutup dikembangkannya jabatan fungsional lainnya yang diatur oleh undang-undang. Pengangkatan PNS dalam suatu jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat objektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras, atau golongan.



## Kepangkatan PNS

Sejak awal pengangkatan sampai dengan masa pensiun, seorang PNS akan memiliki pangkat yang berimplikasi pada sistem penggajian. Seperti telah disampaikan di atas, pangkat awal PNS di awal kariernya ditentukan oleh tingkat pendidikan formal (lihat Tabel 15). Nama, Susunan Pangkat dan Golongan Ruang PNS secara keseluruhan dapat dilihat pada Tabel 16.

Tabel 16. Nama, Susunan Pangkat, dan Golongan Ruang PNS

NO.	PANGKAT	GOL. RUANG	NO.	PANGKAT	GOL. RUANG
1.	JURU MUDA	I/a	9.	PENATA MUDA	III/a
2.	JURU MUDA TINGKAT I	I/b	10.	PENATA MUDA TK.I	III/b
3.	JURU	I/c	11.	PENATA	III/c
4.	JURU TINGKAT I	I/d	12.	PENATA TK.I	III/d
5.	PENGATUR	II/a	13.	PEMBINA	IV/a
6.	PENGATUR MUDA TK.I	II/b	14.	PEMBINA TK.I	IV/b
7.	PENGATUR	II/c	15.	PEMBINA UTAMA MUDA	IV/c
8.	PENGATUR TK.I	II/d	16.	PEMBINA UTAMA MADYA	IV/d
			17.	PEMBINA UTAMA	IV/e

**Kenaikan Pangkat** adalah penghargaan yang diberikan atas prestasi kerja dan pengabdian PNS terhadap negara. Hal ini juga dimaksudkan sebagai dorongan kepada PNS untuk lebih meningkatkan prestasi dan pengabdiannya.

Kenaikan pangkat reguler diberikan kepada PNS yang telah memenuhi syarat yang ditentukan tanpa terikat pada jabatan dengan syarat yang bersangkutan telah menjalani pangkat sebelumnya sekurangnya selama 4 (empat) tahun dan SKP selama dua tahun terakhir bernilai sekurang-kurangnya baik. Tabel 17 menunjukkan pangkat tertinggi yang dapat dicapai PNS melalui kenaikan pangkat reguler berdasarkan tingkat pendidikan formalnya.

Tabel 17. Batas Maksimal Kenaikan Pangkat Reguler bagi PNS, Disetarakan dengan Ijazah yang Dimiliki

NO	STTB/IJAZAH	PANGKAT	GOL. RUANG
1.	SD	PENGATUR MUDA	II/b
2.	SLTP	PENGATUR	II/c
3.	Sekolah Lanjutan Kejuruan Tingkat Pertama (SLKTP)	PENGATUR TK.I	II/d
4.	SLTA, SLTA 3 TAHUN, SLTA 4 Tahun, D-1, D-2	PENATA MUDA TK.I	III/b
5.	SGPLB, D-3, Sarmud, Akademik, Bakaloreat	PENATA	III/c
6.	Sarjana, D-4	PENATA TK.I	III/d
7.	Dokter, Apoteker, S-2, Ijazah lain yang setara	PEMBINA	IV/a
8.	Dokter (S-3)	PEMBINA TK.I	IV/b

Kenaikan Pangkat Pilihan adalah kepercayaan dan penghargaan yang diberikan kepada PNS atas prestasi kerjanya yang tinggi. Kenaikan pangkat pilihan diberikan kepada PNS yang dapat memenuhi salah satu syarat sebagai berikut:

1. Menduduki jabatan pimpinan tinggi dan fungsional
2. Menduduki jabatan yang pengangkatannya ditetapkan dengan Keputusan Presiden
3. Menunjukkan prestasi kerja luar biasa baiknya
4. Menemukan penemuan baru yang bermanfaat bagi negara
5. Diangkat menjadi pejabat negara
6. Memperoleh STTB (Surat Tanda Tamat Belajar)/Ijazah pada jenjang pendidikan formal yang lebih tinggi
7. Melaksanakan tugas belajar dan sebelumnya menduduki jabatan pimpinan tinggi atau jabatan fungsional
8. Telah selesai mengikuti dan lulus tugas belajar
9. Daftar Penilaian Kinerja (DPK) secara penuh di luar instansi induknya yang diangkat dalam jabatan pimpinan yang telah ditetapkan persamaannya atau jabatan fungsional.

Ketentuan kenaikan pangkat bagi PNS yang memenuhi salah satu syarat tersebut mengikuti ketentuan peraturan/perundang-undangan.

## Pengembangan Karier Melalui Jabatan Fungsional

Berdasarkan Kepres (Keputusan Presiden) No. 87 Tahun 1999 tentang rumpun jabatan fungsional PNS, IPB dapat mengusulkan berbagai jabatan fungsional yang dibutuhkan oleh IPB. Jabatan fungsional yang telah ada di IPB saat ini adalah jabatan fungsional Dosen, Pustakawan, Arsiparis, Pranata Humas, Pranata Laboratorium Pendidikan, Pengelola Pengadaan Barang/Jasa dan Analis Kepegawaian. Di masa yang akan datang jabatan fungsional akan terus dikembangkan seiring dengan pertumbuhan institusi yang menuntut spesialisasi kompetensi dan kualifikasi SDM di bidang-bidang tertentu.

### Jabatan Fungsional Dosen

Menurut Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Dosen wajib memiliki kualifikasi akademik, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, dan memenuhi kualifikasi lain yang dipersyaratkan perguruan tinggi tempat bertugas. Kualifikasi akademik minimum seorang dosen adalah magister untuk pengajar program Diploma dan Sarjana, serta Doktor untuk pengajar program Pascasarjana.

Kenaikan Pangkat Dosen dapat dilakukan dengan menggunakan angka kredit yang telah dikumpulkannya dengan syarat yang bersangkutan (1) telah memenuhi angka kredit yang ditentukan, (2) > 2 (dua) tahun dalam pangkat terakhir, setiap unsur SKP > baik nilainya dalam 2 (dua) tahun terakhir.



Peraturan ini menyebutkan tentang besaran nilai angka kredit dari setiap aktifitas dosen di IPB mulai dari kegiatan pengajaran dan pendidikan, penelitian, pengabdian pada masyarakat, dan kegiatan manajemen perguruan tinggi.

Undang-Undang RI Nomor 14 tahun 2005 Pasal 46 ayat (2) tentang Guru dan Dosen menegaskan bahwa dosen memiliki kualifikasi akademik minimum sebagai berikut:

- a. Lulusan program magister untuk program diploma atau program sarjana dan
- b. Lulusan program doktor untuk program pasca sarjana

Sementara pada Pasal 48 ayat (2) disebutkan bahwa jenjang jabatan akademik dosen tetap terdiri atas asisten ahli, lektor, lektor kepala, dan profesor. Pada ayat (3) disebutkan persyaratan untuk menduduki jabatan akademik profesor harus memiliki kualifikasi akademik doktor.

Selanjutnya melalui Permendikbud Nomor 92 tahun 2014 dijelaskan bahwa pengangkatan pertama dalam jabatan akademik dosen paling tinggi dalam jabatan Lektor, Pengangkatan pertama dosen dalam jabatan adalah sebagai berikut:

- a. Asisten Ahli dapat dipertimbangkan bilamana memenuhi persyaratan khusus yaitu mempunyai paling sedikit 1 (satu) karya ilmiah yang dipublikasikan pada jurnal ilmiah nasional sebagai penulis pertama.
- b. Lektor dapat dipertimbangkan bilamana memenuhi persyaratan memiliki ijazah Doktor dan persyaratan khusus mempunyai paling sedikit 1 (satu) karya ilmiah yang dipublikasikan pada jurnal ilmiah nasional sebagai penulis pertama.

Permenpan & Reformasi Birokrasi nomor 46 Tahun 2013 tentang Jabatan Fungsional Dosen dan Angka Kreditnya mengatur tentang jabatan awal bagi seorang PNS yang berpendidikan S-3. Seorang PNS yang diusulkan memangku jabatan Dosen yang berpendidikan S-3, jabatan fungsionalnya langsung pada jabatan Lektor tidak melalui tahapan Asisten Ahli. Sementara yang berpendidikan S-2 yang akan dinaikan jabatan ke Lektor Kepala harus memiliki karya ilmiah yang dipublikasikan pada jurnal internasional sebagai penulis pertama.

Pengangkatan Guru Besar harus mempunyai akademik Doktor dan mempunyai persyaratan Khusus yaitu memiliki jurnal internasional bereputasi sebagai penulis pertama.

## Jabatan Fungsional Tenaga Kependidikan

Pustakawan, Arsiparis Pranata Humas, Pranata Laboratorium Pendidikan, Pejabat Pengelola Pengadaan Barang/jasa dan Analis Kependidikan adalah jabatan fungsional bagi tenaga kependidikan yang sudah ada di IPB saat ini. Di masa yang akan datang jabatan fungsional akan terus dikembangkan seiring dengan pertumbuhan institusi yang menuntut spesialisasi kompetensi dan kualifikasi SDM di bidang-bidang tertentu.

Sementara Jenjang Keterampilan diperuntukkan bagi PNS dengan kualifikasi pendidikan minimal SMA/ sederajat dan maksimal Diploma III, dengan jenjang jabatan Pelaksana (II/c – II/d), Pelaksana Lanjutan (III/a – III/b), dan Penyelia (III/c – III/d).

Tabel 19. Jenjang Jabatan dan Pangkat PNS dalam Jabatan Fungsional Keahlian Tenaga Kependidikan

NO	JENJANG JABATAN	JENJANG PANGKAT/ GOL. RUANG	PERSYARATAN ANGKA KREDIT	
			KUMULATIF MINIMAL	PERJENJANG
I	II	III	IV	V
1.	Ahli Pertama	Penata Muda, III/a	100	100
		Penata Muda Tk.I, III/b	150	50
2.	Ahli Muda	Penata, III/c	200	100
		Penata Tk.I, III/d	300	100
3.	Ahli Madya	Pembina, IV/a	400	150
		Pembina Tk.I IV/b	550	150
		Pembina Utama Muda IV/c	700	150
4.	Ahli Utama	IV/d	850	200
		IV/e	1050	200

Tabel 20. Jenjang Jabatan dan Pangkat PNS dalam Jabatan Fungsional Keterampilan Tenaga Kependidikan

NO	JENJANG JABATAN	JENJANG PANGKAT/ GOL. RUANG	PERSYARATAN ANGKA KREDIT	
			KUMULATIF MINIMAL	PERJENJANG
I	II	III	IV	V
1.	Pelaksana	Pengatur Muda Tk.I II/b	40	40
		Pengatur II/c	60	20
		Pengatur Tk.I II/d	80	20
2.	Pelaksana Lanjutan	Penata Muda III/a	100	50
		Penata Muda Tk.I III/b	150	50
3.	Penyelia	Penata III/c	200	100
		Penata Tk.I III/d	300	100

Setiap PNS yang diangkat menjadi pejabat administrator dan pejabat pengawas, pejabat fungsional dan pejabat pimpinan tinggi wajib dilantik dan mengangkat sumpah/janji Jabatan menurut agama dan keypercayaanya kepada Tuhan Yang Maha Esa

Dalam rangka meningkatkan pengelolaan manajemen kepegawaian di lingkungan Institut Pertanian Bogor, sistem informasi menjadi satu kebutuhan yang penting dalam menunjang kecepatan dan ketepatan dalam mengambil sebuah keputusan, sehubungan dengan hal tersebut maka Direktorat Sumberdaya Manusia sebagai pengelola Manajemen Kepegawaian di lingkungan Institut Pertanian Bogor, bekerjasama dengan Direktorat Integrasi Data dan Sistem Informasi (DIDSI IPB) membangun dan mengembangkan aplikasi sistem informasi yang memuat berbagai data kepegawaian Pegawai Negeri Sipil (PNS) maupun Non PNS baik dosen maupun Tenaga Kependidikan yang dikenal dengan SIMPEG IPB (Sistem Informasi Manajemen Kepawaian Institut Pertanian Bogor).

Untuk menunjang kelengkapan SIMPEG tersebut, IPB memiliki aplikasi sistem arsip digital yang memuat scan asli data kepegawaian PNS dan Non PNS di lingkungan IPB yang dinamakan E-File.

Kedua sistem aplikasi tersebut sangat penting guna menunjang kebutuhan *update* data maupun pemutakhiran data pada sistem aplikasi yang dimiliki oleh Kementerian Ristek Dikti, BKN maupun instansi terkait lainnya.

Aplikasi instansi lain diantaranya Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian Badan Kepegawaian Negara (SAPK BKN) yang mana pada sistem ini memuat informasi kepegawaian yang dibutuhkan untuk memproses kenaikan pangkat, jabatan dan lain-lain. Selain itu, Pangkalan Data Pendidikan Tinggi Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi (PDDIKTI) yang merupakan pangkalan data secara nasional keberadaan perguruan tinggi yang ada mulai dari program studi (prodi), profil dosen, dan bahkan tersedia juga data profil mahasiswa. Dalam hal ini, Direktorat Sumberdaya Manusia bertanggungjawab dalam hal keakuratan data profil dosen. Di



samping PDDIKTI, Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi meluncurkan Sistem Informasi Kepegawaian Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi (SIMPEG KEMRISTEKDIKTI) pada tahun 2017 dimana sistem ini menampung informasi data kepegawaian Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi. Di tahun yang sama Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi meluncurkan Sistem Informasi Manajemen Tenaga Kependidikan (SIMTENDIK KEMRISTEKDIKTI) yang menampung data Tenaga Kependidikan di lingkungan Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi.

# PEMBELAJARAN

## Umum

Pembelajaran dan Pelatihan merupakan wahana utama dalam pengembangan sumber daya manusia (PSDM) yang sangat menunjang peningkatan produktivitas, efektivitas, dan efisiensi suatu organisasi. PSDM adalah suatu proses perencanaan pendidikan, pelatihan, dan pengelolaan tenaga atau pegawai untuk mencapai hasil yang optimal. PSDM mewakili suatu inventasi yang berorientasi ke masa depan dalam diri pegawai dan menekankan pada peningkatan kemampuan melaksanakan tugas baru dimasa yang akan datang (Siagian 2007:183)

Pembelajaran dan Pelatihan merupakan model peningkatan kompetensi bagi SDM. Dalam Peraturan Menteri Riset dan Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia, Nomor 10 Tahun 2017 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan di Lingkungan Kemristekdikti pada Bab I tentang ketentuan umum pasal 1 ayat 4 disebutkan bahwa Pendidikan dan Pelatihan, yang selanjutnya disebut Diklat adalah proses belajar mengajar untuk meningkatkan kompetensi SDM di lingkungan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi. Pada ayat 5 disebutkan bahwa Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam rangka menunjang kinerja Kemristekdikti. Diklat adalah proses terencana untuk mengubah sikap/perilaku, pengetahuan dan keterampilan pegawai melalui pengalaman belajar yang diharapkan dapat memberi kontribusi pada peningkatan produktivitas, efektivitas, dan efisiensi organisasi.

Menurut Maliki ( 2013), Sistem Pelatihan berbasis kompetensi merupakan suatu pendekatan pelatihan yang diarahkan kepada hasil yang spesifik dan terukur bagi pembelajar (peserta diklat) yang dilandasi oleh deskripsi spesifik tentang performa kerja

sesungguhnya. Sistem pelatihan tersebut tidak hanya mengajarkan sesuatu tentang materi-materi pelatihan yang terkait dengan kinerja suatu pekerjaan, akan tetapi juga bagaimana mengidentifikasi level kompetensi yang dibutuhkan untuk level kinerja yang berbeda dalam suatu fungsi tertentu.

Sebagai organisasi pembelajar (*learning organization*) maka pembelajaran dilakukan secara terus menerus dengan mengaju pada visi dan misi institusi, rencana strategi/renstra institusi, perkembangan ilmu pengetahuan, dan kondisi aktual yang ada dalam masyarakat, khususnya dalam bidang pertanian secara luas. Pembelajaran ditujukan baik bagi tenaga dosen maupun tenaga kependidikan sesuai dengan bidang kompetensi yang dibutuhkannya. Pembelajaran bertujuan meningkatkan kualitas pegawai untuk memenuhi tuntutan jabatan (*job competencies*), kinerja fungsi dan kinerja institusi.

Perencanaan dan pelaksanaan program pembelajaran umumnya dibiayai institusi dan Dikti terutama untuk pengembangan kompetensi tenaga kependidikan dengan mengutamakan pemanfaatan sarana dan fasilitas milik institusi. Di lain pihak, pembelajaran untuk meningkatkan pendidikan tenaga dosen lebih banyak dibiayai oleh pihak luar seperti hibah kerjasama, BPS Dikti maupun hibah penelitian.

## Prinsip Dasar dan Metode Pembelajaran

Peningkatan kompetensi melalui pembelajaran dan pelatihan haruslah tepat sasaran, harus sesuai dengan kebutuhan SDM yang ada di organisasi. Oleh karena itu perlu dilakukan sebuah *Training Need Analysis* (TNA) yang dapat menjadi dasar pelaksanaan Diklat yang sesuai dengan kebutuhan SDM dalam meningkatkan performa. TNA dilakukan sebagai upaya untuk merumuskan jenis diklat dan penetapan materi yang selanjutnya mentransformasikan materi menjadi kompetensi. TNA dilaksanakan untuk menjangkau informasi riil kebutuhan diklat bagi aparatur dalam menunjang kompetensi

personil dalam organisasi. Selain itu, TNA dilakukan guna menjawab dan menjembatani kesenjangan kompetensi pegawai dengan kebutuhan kompetensi dan kualifikasi jabatan. Pelaksanaan TNA yang benar akan menghasilkan rumusan kurikulum yang aplikatif.

Seluruh pegawai mendapat kesempatan untuk meningkatkan kompetensinya baik berupa peningkatan pengetahuan maupun keterampilan yang berhubungan dengan kompetensi tugasnya (*job competencies*). Peningkatan kualitas SDM adalah tanggung jawab bersama baik oleh pegawai maupun oleh institusi agar dapat menjawab kebutuhan lingkungan dan perkembangan ilmu dan teknologi. Dalam pelaksanaannya pegawai didukung, didorong, dan difasilitasi oleh atasannya serta atasan dapat meminta bantuan pihak lain untuk pelaksanaannya.

Pembelajaran dilakukan dengan berbagai metode seperti Belajar Mandiri (*self study*), bimbingan (*coaching/mentoring*), seminar, kongres, lokakarya (*workshop*), pelatihan/*training*, kursus, program sertifikasi, dan pendidikan lanjut/tugas belajar.

Belajar mandiri dilakukan pegawai dengan dukungan, dorongan dan fasilitasi atasan. Kegiatan belajar mandiri dapat dilakukan secara mandiri dengan cara membaca buku, jurnal, majalah profesi maupun secara berkelompok yaitu dengan mengadakan bedah buku atau diskusi dengan akademisi-akademisi dalam dan luar negeri yang sengaja diundang untuk membahas berbagai isu yang terkait dengan mandat Departemen atau Fakultas.

Bimbingan/*coaching/mentoring* dilakukan langsung oleh atasan atau rekan-rekan kerja kepada pegawai dalam bentuk berbagi pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman dalam memecahkan masalah di lingkungan pekerjaan. Berbagai pengetahuan, keterampilan dan pengalaman ini diberikan secara lisan maupun tulisan yang dapat digunakan sebagai acuan dalam pelaksanaan kerja pegawai di lingkungan kerjanya. Pengetahuan juga dibagikan oleh institusi bagi para pegawai melalui edaran yang dibuat menyangkut

aturan dan peraturan yang ada di lingkungan institusi maupun berbagai kegiatan yang penting diketahui.

Pegawai juga disertakan untuk mengikuti seminar, kongres, kursus, dan lokakarya yang sesuai dengan tugas ataupun keahliannya. Kegiatan ini dapat dilakukan di dalam institusi maupun di luar institusi baik di dalam maupun di luar negeri. Melalui kegiatan ini pegawai dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya bekerja maupun meningkatkan keterbaruan ilmunya, terutama bagi para dosen/tenaga pendidik. Pembiayaan berasal dari institusi maupun dari Dikti sesuai dengan permohonan yang diajukan oleh pegawai yang bersangkutan dan ketersediaan dana.

Institusi juga memberikan pelatihan/*training* sesuai dengan analisis kebutuhan bagi para pegawai untuk meningkatkan kinerjanya, seperti pelatihan kepemimpinan, pelatihan pelayanan prima, pelatihan audit, dan sebagainya atau pelatihan-pelatihan khusus untuk meningkatkan keterampilan mengajar untuk para dosen. Pelatihan dapat diselenggarakan untuk seluruh pegawai, namun ada juga pelatihan yang diselenggarakan khusus oleh Fakultas atau Departemen sesuai kebutuhan. Pembiayaan berasal dari dana institusi, APBN (Anggaran Pendapatan Belanja Negara), hibah, dan sumber lain yang sah.

Institusi juga menyelenggarakan ataupun mengirimkan pegawai untuk mengikuti program sertifikasi pada lembaga/institusi yang berwenang. Program keahlian/sertifikasi dilakukan untuk memenuhi legalitas, tuntutan standar profesi nasional, dan/atau internasional. Program keahlian/sertifikasi ini ada yang ditujukan untuk tenaga kependidikan maupun tenaga pendidik dan ada juga yang khusus untuk tenaga pendidik atau untuk tenaga kependidikan.

Institusi juga mengadakan pelatihan/kursus fungsional sehubungan adanya perubahan dalam sistem kerja, misalnya pelatihan untuk Pengelola Keuangan Unit (PKU) berkaitan dengan adanya perubahan dalam sistem pelaporan keuangan.

Pegawai yang mempunyai potensi dapat mengikuti pendidikan/tugas belajar (S-2 dan S-3) sesuai dengan kesempatan yang ada baik di dalam maupun di luar negeri, secara paruh waktu atau penuh waktu. Pembiayaan dapat berasal dari Institusi, Dikti maupun dari lembaga-lembaga donor baik dalam maupun luar negeri.

Pengembangan SDM melalui pelatihan di Institut Pertanian Bogor dilaksanakan dengan berbagai model dan metode sebagai berikut:

1. Pelatihan melalui *off the job* dan *on the job training*. *Off the job training* yaitu pendekatan pelatihan di luar tempat kerja yang memberikan kesempatan pada pegawai untuk keluar dari rutinitas pekerjaan dan berkonsentrasi dalam mempelajari sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaan. Sementara, pendekatan *on the job training* adalah pendekatan pelatihan yang diberikan dengan menyesuaikan metode kerja, melakukan adaptasi dengan pekerjaan, menggunakan media kerja atau alat kerja secara langsung.
2. Pelatihan berbasis *e-learning* sebagai bentuk pembelajaran yang memanfaatkan teknologi elektronik. Karakteristik *e-learning*.
  - Memanfaatkan jasa teknologi informasi dan komunikasi berupa internet sehingga penyampaian pesan dan komunikasi instruktur dan peserta secara mudah dan cepat.
  - Memanfaatkan media komputer seperti jaringan komputer (*computer networks* atau digital media).
  - Menggunakan pendekatan pembelajaran mandiri.
  - Dengan menggunakan *e-learning*, pembelajar dituntut untuk melepaskan ketergantungannya terhadap pembelajar karena pembelajaran tidak dilakukan secara langsung.
  - Materi pembelajaran dapat disimpan di komputer.

- Memanfaatkan komputer untuk proses pembelajaran dan juga mengetahui hasil kemajuan belajar, administrasi pendidikan, serta untuk mengetahui informasi yang banyak dari berbagai sumber informasi.
- Memanfaatkan jadwal pembelajaran, kurikulum, hasil kemajuan belajar, dan hal-hal yang berkaitan dengan administrasi pendidikan dapat dilihat setiap saat di komputer.

Tujuan *e-learning* yaitu:

- meningkatkan daya serap peserta atas materi yang diajarkan,
- meningkatkan partisipasi aktif dari peserta,
- meningkatkan kemampuan belajar mandiri, dan meningkatkan kualitas materi pembelajaran, serta
- Diharapkan dapat merangsang pertumbuhan inovasi baru para pegawai sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Manfaat e-learning:

- memberikan fleksibilitas dalam memilih waktu dan tempat untuk mengakses pelajaran dilakukan dari mana saja
- memberikan kesempatan bagi pembelajar secara mandiri memegang kendali atas keberhasilan belajarnya,
- memungkinkan terjadinya interaksi pembelajaran dari mana dan kapan saja
- mengurangi biaya perjalanan
- menjangkau peserta dalam cakupan yang luas
- menghemat biaya pelatihan secara keseluruhan (infrastruktur, peralatan, materi)
- menjangkau wilayah geografis yang lebih luas
- melatih pembelajar lebih mandiri dalam mendapatkan ilmu pengetahuan

# Kegiatan Program Pembelajaran

Program pembelajaran dan pelatihan mencakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran

## 1. Perencanaan

Perencanaan pembelajaran dimulai dengan analisa kebutuhan dan desain pembelajaran. Analisis kebutuhan dilakukan dengan mempertimbangkan visi, misi, strategi, rencana strategik institusi, kemajuan ilmu dan teknologi, dan berbagai perubahan dan permasalahan dalam masyarakat. Selain itu, didasarkan pula oleh kesenjangan antara kompetensi jabatan dan kompetensi pegawai untuk jabatan yang diduduki atau akan didudukinya.

Desain pembelajaran meliputi beberapa kegiatan di bawah ini:

- a. Penetapan ranah yang menjadi sasaran pembelajaran yaitu ranah kognitif, ranah afektif dan ranah psikomotor, atau perilaku
- b. Penetapan kriteria peserta
- c. Pembuatan kurikulum pelatihan
- d. Pemilihan metode pembelajaran dan alat bantu ajar
- e. Penentuan durasi dan jadwal pembelajaran
- f. Penetapan pengajar/instruktur/fasilitator/mentor
- g. Penetapan tempat dan biaya pembelajaran
- h. Pembuatan modul pembelajaran
- i. Pembuatan *pre test*, *post test* untuk mengukur keberhasilan program dan evaluasi peserta untuk mengevaluasi reaksi peserta pada pelaksanaan pelatihan
- j. Pembuatan surat edaran bagi unit-unit terkait agar dapat mengirimkan peserta yang sesuai dengan kriteria pelatihan



## 2. Pelaksanaan Pembelajaran

Mencakup pelaksanaan desain pembelajaran yang telah disusun dalam kegiatan proses pembelajaran meliputi:

- a. Seleksi dan penetapan peserta
- b. Pemanggilan peserta
- c. Pelaksanaan *pretest*
- d. Proses pembelajaran dengan menggunakan modul yang telah disiapkan
- e. Pelaksanaan *post test* atau evaluasi pelatihan oleh peserta
- f. Pemberian sertifikat kepesertaan, sertifikat keahlian atau surat keterangan
- g. Laporan pembiayaan pelaksanaan pembelajaran pada institusi

## 3. Evaluasi Pembelajaran

Evaluasi dilakukan dengan tujuan mendapat umpan balik untuk menyempurnakan program pembelajaran selanjutnya. Evaluasi meliputi:

- a. reaksi peserta pada pelaksanaan pelatihan
- b. hasil pembelajaran dengan mempertimbangkan peningkatan pengetahuan atau keterampilan setelah mengikuti pelatihan yang diperoleh dengan menilai *post-test* dan *pre-test*

# Lingkup Kegiatan Program Pelatihan

## Pelatihan Teknis bagi PNS dari Kemristekdikti

Pelatihan teknis adalah diklat yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas ASN. Diatur dalam Peraturan Menteri Riset dan

Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia, Nomor 10 Tahun 2017 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan di Lingkungan Kemristekdikti dan Peraturan Pemerintah RI Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS. Diklat-Diklat dimaksud di antaranya Diklat Prajabatan, Diklat Prajabatan bagi Calon PNS, Diklat dalam Jabatan bagi PNS, terdiri atas Diklat Kepemimpinan dan Diklat Teknis serta Fungsional, dan Diklat-Diklat berbasis kompetensi.

### **Diklat prajabatan**

Diklat prajabatan atau pendidikan dan pelatihan prajabatan adalah syarat bagi Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) untuk diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS). CPNS wajib diikutsertakan dalam Diklat Prajabatan selambat-lambatnya 2 (dua) tahun setelah pengangkatannya sebagai CPNS. CPNS wajib mengikuti dan lulus Diklat Prajabatan untuk diangkat sebagai PNS.

Diklat prajabatan dilaksanakan untuk memberikan pengetahuan untuk pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadian dan etika Pegawai Negeri Sipil (PNS), pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan pemerintahan negara, bidang tugas dan budaya organisasinya supaya mampu melaksanakan tugas dan perannya sebagai pelayan masyarakat. Diklat Prajabatan terdiri dari Diklat Prajabatan Golongan I untuk menjadi PNS Golongan I, Diklat Prajabatan Golongan II untuk menjadi PNS Golongan II, Diklat Prajabatan Golongan III untuk menjadi PNS Golongan III

### **Diklat Dalam Jabatan**

Diklat Dalam Jabatan dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintah dan pembangunan dengan sebaik-baiknya. Diklat Dalam Jabatan terdiri atas Diklat Kepemimpinan, Diklat Fungsional, dan Diklat Teknis.

## 1. Diklat Kepemimpinan

Diklat Kepemimpinan yang selanjutnya disebut Diklatpim dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural. Diklatpim terdiri atas:

- a. Diklatpim Tingkat IV yaitu Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon IV;
- b. Diklatpim Tingkat III yaitu Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon III;
- c. Diklatpim Tingkat II yaitu Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon II.
- d. Diklatpim Tingkat I yaitu Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon I.
- e. Diklat Fungsional

Diklat Fungsional adalah diklat yang memberikan bekal pengetahuan dan/atau keterampilan bagi Pegawai Negeri Sipil sesuai keahlian dan keterampilan yang diperlukan dalam jabatan fungsional. Diklat Fungsional dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang Jabatan Fungsional masing-masing. Jenis dan jenjang fungsional untuk masing-masing jabatan ditetapkan oleh instansi Pembina Jabatan Fungsional yang bersangkutan. Diklat fungsional terdiri atas:

- a. Diklat fungsional keahlian yaitu diklat yang memberikan pengetahuan dan keahlian fungsional tertentu yang berhubungan langsung dengan pelaksanaan tugas jabatan fungsional keahlian yang bersangkutan.
- b. Diklat fungsional keterampilan yaitu diklat yang memberikan pengetahuan dan keterampilan fungsional tertentu yang berhubungan langsung dengan

pelaksanaan tugas jabatan fungsional keahlian yang bersangkutan.

## 2. Diklat Teknis

Diklat teknis dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas PNS. Diklat Teknis dapat dilaksanakan secara berjenjang. Jenis dan Jenjang Diklat teknis ditetapkan oleh instansi teknis yang bersangkutan.

## Pelatihan yang diselenggarakan Direktorat SDM IPB

Kualifikasi SDM baik aparatur maupun non aparatur harus diselenggarakan dengan kebutuhan riil di lapangan sehingga perlu dirancang model pembelajaran yang spesifik, tajam, actual, dan tepat sasaran. Salah satu yang dapat diselenggarakan adalah pembelajaran tematik yaitu model pembelajaran terpadu yang menggunakan tema untuk mengaitkan tugas pokok dan fungsi pegawai dengan materi-materi yang tepat sehingga dapat memberikan pengalaman bermakna kepada SDM. Model pembelajaran yang digunakan menerapkan pembelajaran yang berorientasi pada pemecahan masalah dan pengambilan keputusan berdasarkan kesesuaian materi yang dibutuhkan peserta dan bersifat tematik. Tema adalah pokok pikiran atau gagasan pokok yang menjadi pokok pembicaraan (Poerwadarminta 1983). Dengan tema diharapkan akan memberikan banyak keuntungan, di antaranya:

1. Peserta mudah memusatkan perhatian pada suatu tema tertentu;
2. Peserta mampu mempelajari pengetahuan dan mengembangkan berbagai kompetensi dasar antar mata pelajaran dalam tema yang sama;
3. Pemahaman peserta terhadap materi pelajaran lebih mendalam dan berkesan;

4. Kompetensi dasar peserta dapat dikembangkan lebih baik dengan mengkaitkan materi lain dengan pengalaman pribadi peserta;
5. Peserta mampu lebih merasakan manfaat dan makna belajar karena materi disajikan dalam konteks tema yang jelas;
6. Instruktur dapat menghemat waktu karena materi yang disajikan secara tematik dapat dipersiapkan sekaligus dan diberikan dalam dua atau tiga pertemuan, waktu selebihnya dapat digunakan untuk kegiatan pemantapan.

## Pendidikan/Tugas belajar

Tujuan pemberian tugas belajar adalah untuk memenuhi kebutuhan akan tenaga yang memiliki keahlian atau kompetensi tertentu dalam rangka pelaksanaan tugas dan fungsi serta pengembangan organisasi. Tujuan lainnya adalah untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, keterampilan, serta sikap dan kepribadian profesional pegawai sebagai bagian dari pengembangan karier.

Tugas belajar adalah penugasan yang diberikan oleh pejabat yang berwenang kepada PNS untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi atau yang setara baik di dalam maupun di luar negeri, namun bukan dengan biaya sendiri dan pegawai harus meninggalkan tugas sehari-harinya sebagai PNS (Peraturan Menteri Pendidikan nasional no 48 tahun 2009). Pembebasan sementara dari tugas-tugas jabatan fungsional diberikan pada pegawai yang mendapat tugas belajar lebih dari 6 (enam) bulan. Oleh karena itu, pegawai pelajar yang dibebaskan dari tugas jabatannya karena tugas belajar lebih dari 6 bulan maka mulai bulan ke-7 ia tidak berhak lagi atas tunjangan jabatan fungsional.

Pegawai yang tugas belajar di LN gaji aktif PNS dibayar sampai tanggal keberangkatan (tanggal tiket) dan tunjangan bagi keluarga yang ditinggalkan dibayarkan mulai tanggal keberangkatan (100% dari gaji bersih PNS). Untuk yang tugas belajar di DN gaji aktif PNS

tetap dapat. Selain itu diberikan tunjangan tugas belajar (TTB) yang besarnya sama dengan tunjangan jabatan fungsional terakhir yang dibayar mulai bulan ke tujuh tepat pada saat tunjangan jabatan fungsionalnya dihentikan.

Tugas belajar dapat meliputi pendidikan akademik, pendidikan vokasi maupun pendidikan profesi. Wewenang memberi penugasan belajar pada pegawai ada pada Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia atau pejabat yang ditunjuk olehnya.

Selama mendapat tugas belajar, pegawai belajar akan mendapat tunjangan tugas belajar yang ditetapkan dengan keputusan pejabat yang berwenang setelah ada persetujuan dari Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dengan mempertimbangkan Tim Kerja Kepegawaian di Pusat.

Lamanya tugas belajar dan batas usia PNS yang diperkenankan mengikuti tugas belajar tergantung pada jenjang pendidikan yang diikuti sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 21.

Tabel 21. Lamanya Tugas Belajar PNS untuk Setiap Jenjang Pendidikan

Jenjang Pendidikan	Waktu (Semester)	Usia Maksimum (Tahun)
Program Pendidikan Diploma 1	2	25
Program Pendidikan Diploma 2	4	25
Program Pendidikan Diploma 3	6	25
Program Pendidikan Sarjana/Diploma 4	8	25
Program Pendidikan Magister/setara	4	37
Program Pendidikan Doktor	6	40

Sumber biaya untuk tugas belajar berasal dari APBN, APBD (Anggaran Pendapatan Belanja Daerah, bantuan badan/yayasan/lembaga/insitusi/organisasi swasta nasional berbadan hukum, bantuan pihak asing yang tidak mengikat atau sumber lain yang sah.

Untuk mendapat tugas belajar pegawai harus dapat memenuhi beberapa persyaratan yaitu:

1. Pegawai Negeri sipil
2. Sehat jasmani dan rohani
3. Penilaian Prestasi Kerja (PPK) minimal 2 (dua) tahun terakhir bernilai baik
4. Mendapat rekomendasi dari Pimpinan Unit Kerja
5. Lulus seleksi yang diwajibkan untuk program tugas belajar atau rekomendari dari perguruan tinggi tempat tugas belajar diadakan
6. Menandatangani perjanjian tugas belajar
7. Ada jaminan pembiayaan tugas belajar
8. Mendapat persetujuan Sekretariat Negara RI untuk tugas belajar ke luar negeri
9. Mendapat rekomendasi dari atasan langsung tentang bidang studi yang akan ditempuh sesuai dengan tugas pekerjaannya
10. Tidak sedang:
  - a. cuti di luar tanggungan negara
  - b. melaksanakan tugas secara penuh di luar institusi induknya
  - c. menjalani hukuman sebagai narapidana
  - d. dalam proses penjatuhan hukuman disiplin baik tingkat sedang atau berat
  - e. menjalani hukuman disiplin tingkat sedang atau berat
  - f. melaksanakan kewajiban ikatan dinas setelah tugas belajar
  - g. melaksanakan pendidikan atau pelatihan penjenjangan
  - h. tidak pernah:

- gagal dalam tugas belajar karena kelalaiannya, atau
- dibatalkan mengikuti tugas belajar karena kesalahannya

Dalam mengikuti tugas belajar, pegawai tetap mendapatkan haknya seperti mendapat biaya tugas belajar, kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala, penilaian dalam Penilaian Prestasi Kerja, tunjangan belajar dan masa mengikuti tugas belajar dihitung sebagai masa belajar. Namun ada juga kewajiban yang harus dilaksanakan seperti:

1. Melaporkan alamat lembaga pendidikan dan tempat tinggalnya selama mengikuti pendidikan serta bila ada perubahan alamat harus segera melaporkan pada pimpinan unit kerjanya
2. Melaporkan keberadaannya pada perwakilan Republik Indonesia di negara tempat tugas belajar
3. Melaporkan perkembangan studinya pada pimpinan unit kerja dan pada perwakilan Republik Indonesia di negara tempat tugas belajar sebagai bahan pertimbangan dalam pemberian Penilaian Prestasi Kerja (PPK)
4. Mengajukan permohonan perpanjangan waktu belajar bila perlu, selambat-lambatnya 6 (enam) bulan sebelum waktu tugas belajar berakhir
5. Segera kembali ke unit kerja setelah tugas belajar berakhir
6. Melapor secara tertulis pada pimpinan unit kerja paling lambat 1 (satu) bulan setelah kembali dari tugas belajar
7. Melaksanakan ikatan dinas di unit kerja sesuai ketentuan yang berlaku. Hal ini berlaku baik bagi pegawai pelajar yang berhasil melaksanakan tugas belajarnya maupun yang tidak berhasil dalam melaksanakan tugas belajarnya karena kelalaiannya
8. Membayar ganti rugi kepada negara atas biaya pendidikan yang telah diterima bila pegawai pelajar:



- a. Membatalkan secara sepihak tugas belajar yang dilaksanakan
  - b. Membatalkan perjalanannya ke tempat belajar
  - c. Tidak mendapat hasil sewajarnya dalam waktu yang ditetapkan karena kelalaiannya
9. Tidak melaksanakan ikatan dinas baik sebagian maupun seluruhnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku, yaitu 2 (dua) kali masa belajar ditambah 1 (satu) tahun untuk pegawai pelajar di luar negeri dan 1 (satu) kali masa belajar ditambah 1 (satu) tahun untuk pegawai pelajar di dalam negeri.

Pegawai juga boleh melanjutkan pendidikan ke tingkat yang lebih tinggi atau setara atas biaya sendiri. Pegawai dapat mengajukan usul pemberian izin belajar atas biaya sendiri yang diajukan pada pejabat yang berwenang. Namun ada beberapa persyaratan yang harus dipenuhi yaitu:

1. Biaya pendidikan dan fasilitas penunjang lainnya dipenuhi sendiri oleh yang bersangkutan
2. Tidak meninggalkan tugas kedinasan atau tugas sehari-hari
3. Tidak menuntut kenaikan pangkat sesuai ijasah
4. Mempunyai Penilaian Prestasi Kerja (PPK) untuk 2 (dua) tahun terakhir dengan penilaian baik
5. Mendapat rekomendasi dari atasan langsung mengenai bidang studi yang ditempuh sesuai dengan tugas pekerjaannya.

Pegawai yang telah selesai melakukan tugas belajarnya akan diaktifkan kembali ke dalam jabatan fungsionalnya, selama mengikuti tugas belajar jabatan fungsional pegawai tersebut non aktif.

Tenaga pendidik yang sedang dalam tugas belajar dapat diikuti sertakan sebagai peserta sertifikasi dosen tenaga pendidik yang telah

memiliki sertifikat pendidik dan telah mendapat tunjangan profesi pendidik namun kemudian ia melanjutkan pendidikannya ke program doktor dengan tugas belajar maka selama melaksanakan tugas belajar tunjangan profesinya dihentikan pembayarannya sementara sebagaimana halnya dengan tunjangan jabatan fungsional (UU no 14 pasal 51 ayat (1) huruf a dan pasal 52 ayat (1) no 14 tahun 2005).

## Pengembangan Karier Melalui Jabatan Pimpinan Tinggi

PNS, baik dosen maupun tenaga kependidikan berhak untuk menempati jabatan pimpinan tinggi dalam organisasi IPB sepanjang yang bersangkutan memenuhi syarat, baik kualifikasi pendidikan, kompetensi, maupun kemampuan manajerial yang dibutuhkan untuk posisi tersebut.

Syarat umum bagi seorang PNS untuk ditempatkan dalam jabatan pimpinan tinggi adalah sebagai berikut:

1. Memiliki kemampuan manajerial, kemampuan teknis fungsional, dan kecakapan, serta pengalaman yang diperlukan.
2. Memiliki integritas yang tinggi dalam melaksanakan tugas organisasi.
3. Memperhatikan daftar urutan kepangkatan.
4. Telah memiliki tingkat dan jenis pendidikan formal dan telah mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan jabatan pimpinan tinggi yang dipersyaratkan untuk eselon jabatan pimpinan tinggi yang bersangkutan.
5. Memiliki pangkat sekurang-kurangnya satu tingkat di bawah pangkat terendah yang ditentukan untuk eselon yang bersangkutan.
6. Masih dapat dikembangkan kemampuannya.

7. Sehat jasmani dan rohani.
8. Memenuhi persyaratan lainnya sebagaimana ditentukan dalam uraian jabatannya.

Persyaratan umum ini kemudian diturunkan oleh IPB dalam bentuk aturan internal yang tidak bertentangan yang juga mengacu pada Statuta IPB.

# KESEJAHTERAAN

## Sistem Imbal Jasa

### Latar belakang

Kesejahteraan pegawai merupakan hak dari setiap pegawai, dimana salah satunya adalah hak untuk memperoleh remunerasi. Remunerasi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) diartikan sebagai pembelian hadiah (penghargaan atas jasa dan sebagainya) atau imbalan. Mochammad Surya (2004) mengemukakan pendapatnya tentang remunerasi sebagai sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai bentuk imbalan dan kontribusi yang telah ia berikan kepada organisasi dimana tempat dia bekerja. Pemberian remunerasi merupakan sistem yang terpadu yang mencakup kedudukan pegawai dalam kerangka struktur organisasi, jabatan, golongan, serta tugas dan tanggung jawabnya. Sementara sistem remunerasi adalah suatu sistem kompensasi yang mengintegrasikan pemberian imbalan kerja meliputi gaji, tunjangan, insentif, bonus atas prestasi, dan/atau penghasilan lainnya. Sistem remunerasi yang dikembangkan di IPB disebut dengan istilah Sistem Imbal Jasa.

Sistem Imbal Jasa pegawai IPB yang dikembangkan bertujuan untuk mewujudkan *reward system* yang lebih baik yaitu dengan prinsip-prinsip meritokratik, berkeadilan, mendorong peningkatan kinerja, realistis, dan mudah disesuaikan. Sistem Imbal Jasa pegawai IPB juga dikembangkan berdasarkan pada konsep kesatuan dari komponen-komponen 3P yang meliputi *pay for person* (P1), *pay for position* (P2), dan *pay for performance* (P3).

### Komponen Imbal Jasa

Komponen-komponen imbal jasa bagi pegawai baik dosen maupun tenaga kependidikan IPB untuk *pay for person* (P1), *pay for position*

(P2), dan *pay for performance* (P3) secara keseluruhan disajikan dalam Tabel 22.

Tabel 22. Komponen Imbal Jasa Bagi Pegawai di Lingkungan Institut Pertanian Bogor

No.	Kelompok penugasan	Komponen Imbal Jasa		
		<i>Pay for Person</i> (P1)	<i>Pay for Position</i> (P2)	<i>Pay for Performance</i> (P3)
1	Dosen	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaji pokok</li> <li>2. Gaji ke-13</li> <li>3. Tunjangan jabatan</li> <li>4. Tunjangan beras</li> <li>5. Tunjangan perbaikan penghasilan</li> <li>6. Tunjangan kesehatan</li> <li>7. Uang makan</li> <li>8. Bantuan Hari Raya (BHR)</li> <li>9. Uang pensiun</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tunjangan profesi</li> <li>2. Tunjangan kehormatan</li> <li>3. Tunjangan pejabat pengelola</li> <li>4. Insentif pengelola kegiatan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Insentif kinerja bulanan</li> <li>2. Insentif beban lebih pendidikan</li> <li>3. Insentif representasi/tim</li> <li>4. Insentif publikasi internasional</li> <li>5. Insentif inovasi/diseminasi</li> <li>6. Insentif pemberdayaan masyarakat</li> <li>7. Insentif prestasi istimewa</li> </ol>
2	Tenaga Kependidikan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaji pokok</li> <li>2. Gaji ke 13</li> <li>3. Tunjangan jabatan</li> <li>4. Tunjangan beras</li> <li>5. Tunjangan perbaikan penghasilan</li> <li>6. Tunjangan kesehatan</li> <li>7. Uang makan</li> <li>8. Bantuan Hari Raya (BHR)</li> <li>9. Uang pensiun</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tunjangan pejabat pengelola</li> <li>2. Insentif pengelola kegiatan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Insentif kinerja bulanan</li> <li>2. Insentif representasi/tim</li> <li>3. Insentif prestasi istimewa</li> </ol>

## Pay for Person

*Pay for person* adalah remunerasi yang bersifat individual dan diberikan karena yang bersangkutan adalah dosen/tenaga kependidikan IPB. Pengelolaan *Pay for person* yang diberikan kepada pegawai IPB meliputi:

### 1. Gaji PNS Rutin Bulanan

Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan (Peraturan Pemerintah RI nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil).

Pengertian gaji menurut Mardi (2011) adalah sebuah bentuk pembayaran atau sebuah hak yang diberikan oleh sebuah perusahaan atau instansi kepada pegawai. Besaran gaji PNS telah mengalami beberapa kali perubahan, peraturan terbaru terdapat pada Peraturan Pemerintah RI nomor 30 tahun 2015 tentang Perubahan Ketujuh Belas Atas Peraturan Pemerintah RI nomor 7 tahun 1977 Tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil.

Gaji PNS terdiri dari gaji pokok. Tunjangan istri/suami (10% dari gaji pokok), tunjangan anak (2% dari gaji pokok, maksimal 2 anak), tunjangan umum/tunjangan jabatan fungsional/tunjangan jabatan struktural, tunjangan beras, pembulatan dan tunjangan PPh pasal 21. Total penjumlahan dari gaji tersebut kemudian dikurangi oleh PPh pasal 21, Iuran Wajib Pegawai (IWP) 10% dari (gaji pokok + tunjangan istri/suami + tunjangan anak) dan iuran taperum.

### 2. Rapel Gaji

Menurut KBBI rapel adalah bagian gaji atau imbalan berupa uang yang diterimakan sekaligus di kemudian hari karena adanya kelebihan yang belum diberikan. Jadi rapel biasanya

terjadi karena ada kenaikan gaji yang berlaku surut. Misalnya keputusan kenaikan gaji baru ditetapkan pada bulan Juli 2017, sedangkan dalam keputusan tersebut disebutkan bahwa kenaikan gaji tersebut berlaku sejak 1 Januari 2017 (berlaku surut/mundur). Maka atas kekurangan pembayaran gaji dari bulan Januari–Juni yang akan dibayarkan disebut sebagai rapel gaji.

### 3. Gaji Terusan

Gaji terusan adalah gaji yang dibayarkan kepada ahli waris dari PNS yang meninggal dunia sebesar gaji terakhir selama beberapa bulan berturut-turut. Besaran gaji terusan dibedakan menjadi 2 yaitu:

- a. PNS yang meninggal karena kejadian biasa, diberikan gaji terusan selama empat bulan berturut-turut.
- b. PNS yang meninggal dunia karena tewas saat dinas dan telah mendapatkan persetujuan BKN diberikan gaji terusan selama enam bulan berturut-turut.

### 4. Gaji ke 13

Tujuan dibayarkannya gaji ke-13 adalah mengapresiasi PNS dalam memenuhi kebutuhan sekolah anak memasuki tahun ajaran baru. Gaji ke-13 yang diterima PNS terdiri dari gaji pokok, tunjangan keluarga, tunjangan jabatan atau tunjangan umum, serta tunjangan kinerja. Gaji ke-13 dibayarkan antara bulan Juni–Juli. Gaji ke-13 diberikan untuk PNS yang masih aktif dan pensiunan.

### 5. Uang Makan

Peraturan Menteri Keuangan RI Nomor 78/PMK.02/2017 merupakan aturan terbaru yang memuat aturan tentang uang makan PNS. PP tersebut menyebutkan adanya peningkatan uang makan sebesar Rp5.000,- untuk semua golongan. Peningkatan besarnya adalah: bagi golongan I dan II menjadi Rp35.000,-, golongan III menjadi Rp37.000,- serta

golongan IV menjadi Rp41.000,-. Kenaikan juga berlaku untuk uang makan lembur PNS dengan jumlah yang sama dengan uang makan. Saat ini uang makan PNS IPB dibayarkan berdasarkan besaran pada PMK tersebut.

Peraturan Menteri Keuangan RI nomor 78/PMK.02/2017 menggantikan Peraturan Menteri Keuangan nomor 72 /PMK.05/2016 tentang Uang Makan bagi Pegawai Aparatur Sipil Negara. Uang makan diberikan kepada PNS berdasarkan daftar hadir PNS pada hari kerja dalam 1 (satu) bulan.

## **Pay for Position**

*Pay for position* adalah remunerasi yang terkait dengan posisi jabatan yang diduduki oleh pegawai IPB baik dosen maupun tenaga kependidikan. *Pay for position* yang diberikan kepada pegawai IPB meliputi:

### **1. Tunjangan Profesi**

Tunjangan profesi yaitu tunjangan yang diberikan kepada dosen IPB yang telah lulus sertifikasi dan memenuhi ketentuan telah melaksanakan tugas sebagai dosen dengan Beban Kerja Dosen (BKD) minimal 12 sks. BKD dihitung berdasarkan Pedoman Beban Kerja Dosen dan Evaluasi Pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi yang diterbitkan oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Departemen Pendidikan Nasional.

Merujuk kepada Peraturan Pemerintah RI Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil pasal 2 disebutkan bahwa tunjangan profesi diberikan kepada Dosen yang memiliki jabatan akademik Asisten Ahli, Lektor, Lektor Kepala, dan Profesor. Selanjutnya, pada pasal 3 disebutkan bahwa tunjangan profesi diberikan kepada Dosen sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 apabila memenuhi persyaratan:



- a. memiliki Sertifikat Pendidik yang diterbitkan oleh Kementerian;
- b. melaksanakan Tridharma Perguruan Tinggi dengan beban kerja paling sedikit sepadan dengan 12 (dua belas) sks dan paling banyak sepadan dengan 16 (enam belas) sks pada setiap semester dengan ketentuan:
  1. beban kerja pendidikan dan penelitian paling sedikit sepadan dengan 9 (sembilan) sks yang dilaksanakan di perguruan tinggi yang bersangkutan; dan
  2. beban kerja pengabdian kepada masyarakat dapat dilaksanakan melalui kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi yang bersangkutan atau melalui lembaga lain.
- c. tidak terikat sebagai tenaga tetap pada lembaga lain di luar perguruan tinggi tempat yang bersangkutan bertugas
- d. memiliki Nomor Induk Dosen Nasional; dan
- e. berusia paling tinggi 70 (tujuh puluh) tahun untuk Profesor dan 65 (enam puluh lima) tahun untuk Lektor Kepala, Lektor, dan Asisten Ahli.

Dosen yang mendapat penugasan sebagai pimpinan perguruan tinggi yang bersangkutan sampai dengan tingkat jurusan atau nama lain yang sejenis, memperoleh tunjangan profesi sepanjang yang bersangkutan melaksanakan Tridharma Perguruan Tinggi dengan dharma pendidikan paling sedikit sepadan dengan 3 (tiga) sks di perguruan tinggi yang bersangkutan.

## 2. Tunjangan Kehormatan

Tunjangan kehormatan yaitu tunjangan yang diberikan kepada dosen IPB yang menduduki jabatan akademik sebagai guru besar dan memenuhi ketentuan telah melaksanakan tugas sebagai dosen dengan Beban Kerja Dosen (BKD) 12 sks.

Pasal 8 Pemerintah RI Nomor 11 Tahun 2017 menyebutkan bahwa tunjangan kehormatan diberikan kepada Dosen dengan jabatan akademik Profesor yang memenuhi persyaratan:

- a. memiliki sertifikat pendidik yang diterbitkan oleh Kementerian;
- b. melaksanakan Tridharma Perguruan Tinggi dengan beban kerja paling sedikit sepadan dengan 12 (dua belas) sks dan paling banyak sepadan dengan 16 (enam belas) sks pada setiap semester sesuai dengan kualifikasi akademiknya dengan ketentuan:
  1. beban kerja pendidikan dan penelitian paling sedikit sepadan dengan 9 (sembilan) sks yang dilaksanakan di perguruan tinggi yang bersangkutan dan
  2. beban kerja pengabdian kepada masyarakat dapat dilaksanakan melalui kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi yang bersangkutan atau melalui lembaga lain.
- c. tidak terikat sebagai tenaga tetap pada lembaga lain di luar perguruan tinggi tempat yang bersangkutan bertugas;
- d. memiliki Nomor Induk Dosen Nasional;
- e. belum berusia 70 (tujuh puluh) tahun;
- f. membimbing penelitian mahasiswa;
- g. telah menghasilkan:
  1. paling sedikit 3 (tiga) karya ilmiah yang diterbitkan dalam jurnal internasional atau
  2. paling sedikit 1 (satu) karya ilmiah yang diterbitkan dalam jurnal internasional bereputasi, paten, atau karya seni monumental/desain monumental, dalam kurun waktu 3 (tiga) tahun.

### 3. Tunjangan Pejabat Pengelola

Tunjangan pejabat pengelola, yaitu tunjangan yang diberikan kepada dosen maupun tenaga kependidikan IPB yang mendapat tugas sebagai pejabat IPB.

### 4. Insentif Pengelola Kegiatan

Insentif pengelola kegiatan, yaitu insentif yang diberikan kepada dosen maupun tenaga kependidikan IPB yang ditugaskan untuk menjadi pengelola kegiatan unit kerja di lingkungan IPB termasuk pengelola anggaran dan keuangan, bendahara, dan pengelola keuangan unit/kegiatan.

## **Pay for Performance**

*Pay for performance* bagi dosen PNS IPB adalah remunerasi atas kinerja yang telah dicapai oleh seorang dosen yang bersangkutan pada suatu semester, yaitu meliputi insentif kinerja, insentif beban lebih pendidikan, insentif representasi/tim, insentif publikasi internasional, insentif inovasi/diseminasi, insentif pemberdayaan masyarakat, dan insentif prestasi istimewa. *Pay for performance* bagi tenaga kependidikan PNS IPB adalah remunerasi atas kinerja yang telah dicapai oleh seorang tenaga kependidikan PNS IPB pada suatu semester, yaitu meliputi insentif kinerja, insentif representasi/tim, dan insentif prestasi istimewa.

Besaran *pay for performance* bagi dosen/tenaga kependidikan PNS IPB ditentukan oleh kinerja dosen/tenaga kependidikan yang bersangkutan dan keadaan keuangan IPB yang tercermin dari besaran faktor pengali yang meliputi pengali nilai jabatan, pengali insentif setiap sks, dan pengali poin. Dari segi waktu pembayaran, *pay for performance* yang dibayarkan dalam suatu semester ditentukan berdasarkan kinerja pada semester sebelumnya.

*Pay for performance* untuk PNS IPB terdiri atas unsur-unsur pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, manajemen, dan kerjasama. Untuk mempermudah perhitungan *pay for performance* maka digunakan satuan kredit semester (sks) untuk

kegiatan pendidikan dan poin untuk menyatakan nilai kegiatan lainnya. Dengan penggunaan poin maka nilai antar kegiatan dapat diperbandingkan dan selanjutnya perbaikan perbandingan antar kegiatan dapat dilakukan dengan lebih mudah.

*Pay for performance* yang diberikan kepada pegawai baik dosen maupun tenaga kependidikan IPB meliputi:

1. Insentif Kinerja Bulanan

Insentif kinerja bulanan diberikan kepada dosen/tenaga kependidikan PNS IPB sebagai penghargaan atas capaian kinerja pada semester sebelumnya. Sebesar 70% dari insentif kinerja bulanan pada suatu semester tertentu diberikan pada awal semester berikutnya, sedangkan 30% dari insentif kinerja bulanan pada semester tertentu tersebut diberikan setiap bulan pada semester berikutnya.

Insentif kinerja bulanan diberikan kepada dosen PNS IPB yang telah melaksanakan tugas sebagai dosen dengan BKD minimal 12 sks pada semester sebelumnya dan kepada tenaga kependidikan yang telah mencapai kinerja minimal 76%.

Dosen/tenaga kependidikan PNS IPB yang sedang melaksanakan tugas belajar tidak berhak memperoleh insentif kinerja bulanan tetapi dosen/tenaga kependidikan PNS IPB yang sedang belajar dengan izin belajar dapat memperoleh insentif kinerja bulanan.

Dosen/tenaga kependidikan PNS IPB yang memasuki masa pensiun diberikan insentif kinerja atas capaian kinerja semester sebelumnya sebesar 100% dari insentif kinerja bulanan pada semester tersebut dan diberikan pada awal semester berikutnya.

Dosen/tenaga kependidikan PNS IPB yang diaktifkan kembali dari tugas belajar, dosen diperbantukan/dipekerjakan diberikan insentif kinerja atas

capaian kinerja semester sebelumnya terhitung mulai tanggal diaktifkan kembali.

2. Insentif Beban Lebih Pendidikan

Insentif beban lebih pendidikan diberikan kepada dosen PNS IPB sebagai penghargaan atas kelebihan beban kerja di bidang pendidikan yang telah dilaksanakannya pada suatu semester dengan BKD minimal 12 sks. Insentif beban lebih bidang pendidikan dihitung sebagai keseluruhan beban kerja bidang pendidikan dalam satuan kredit semester (sks) dikurangi dengan jumlah sks minimal bidang pendidikan yang harus dipenuhi oleh seorang dosen.

3. Insentif Representasi/Tim

Insentif representasi/tim diberikan kepada dosen/tenaga kependidikan IPB sebagai penghargaan atas pelaksanaan tugas representasi/tim di luar tugas utama yang bersangkutan.

4. Insentif Publikasi Internasional

Insentif publikasi internasional diberikan kepada dosen IPB sebagai penghargaan atas karya ilmiah yang bersangkutan yang telah dipublikasikan di jurnal internasional dan ditetapkan dengan Keputusan Rektor.

5. Insentif Inovasi/Diseminasi

Insentif inovasi/diseminasi diberikan kepada dosen IPB sebagai penghargaan atas karya inovasi teknologi, inovasi manajemen, rumusan kebijakan, dan/atau gagasan pemikiran yang unggul dan diakui secara nasional/internasional yang telah dihasilkan/disebarluaskan dan ditetapkan dengan Keputusan Rektor.

## 6. Insentif Pemberdayaan Masyarakat

Insentif pemberdayaan masyarakat diberikan kepada dosen IPB sebagai penghargaan atas dilaksanakannya kegiatan pemberdayaan masyarakat yang sangat dirasakan manfaatnya oleh masyarakat dan ditetapkan dengan Keputusan Rektor.

## 7. Insentif Prestasi Istimewa

Insentif prestasi istimewa diberikan kepada dosen/tenaga kependidikan PNS IPB sebagai penghargaan atas prestasi luar biasa dan bersifat istimewa yang telah dicapainya dan ditetapkan dengan Keputusan Rektor.

# Sistem Manajemen

## **Manajemen Imbal Jasa IPB**

Sistem Imbal Jasa PNS IPB dikelola oleh para pejabat dari lintas unit kerja dalam suatu kesatuan tim dengan mengutamakan kelancaran dan ketepatan pembayaran, kecepatan dan akurasi pelaporan, serta perbaikan sistem secara berkelanjutan.

## **Sistem Informasi Manajemen Imbal Jasa IPB**

Untuk mempermudah pengelolaan Sistem Imbal Jasa IPB dan pelaporannya maka dikembangkan Sistem Informasi Manajemen Imbal Jasa PNS IPB sebagai bagian dari keseluruhan sistem informasi manajemen di IPB.

# Maslahat Tambahan

Untuk memperlancar pelaksanaan tugas utama Dosen dan tenaga kependidikan IPB dapat memberikan maslahat tambahan (benefit) sesuai dengan kemampuan institut. Jenis maslahat tambahan yang diberikan IPB meliputi 1) Fasilitasi biaya pengembangan

kompetensi, 2) Bantuan Hari Raya (BHR), 3) Asuransi kesehatan IPB, 4) *Medical Check Up*, 5) Dana bantuan sosial, dan (6) Penghargaan.

## Fasilitasi Biaya Pengembangan Kompetensi

Fasilitasi biaya pengembangan kompetensi diberikan melalui: 1) Bantuan biaya studi lanjut, 2) Kemudahan akses mendapatkan beasiswa dari Lembaga/kementerian/Swasta/lembaga Donor untuk studi lanjut, 3) bantuan biaya presentasi karya ilmiah pada seminar atau konferensi tingkat internasional, 4) bantuan *settlement cost* pada awal tugas belajar di luar negeri, dan 5) bantuan biaya kursus, pelatihan, seminar untuk peningkatan kompetensi dan pengembangan diri.

## Bantuan Hari Raya (BHR);

Bantuan Hari Raya Idul Fitri diberikan kepada pegawai IPB yang telah bekerja selama 12 (dua belas) bulan atau lebih secara terus-menerus.

Bantuan hari raya diberikan pada saat perayaan hari raya idul fitri dan diberikan paling lambat dua minggu sebelum Hari Raya Idul Fitri. Besaran BHR diberikan sesuai keadaan keuangan IPB.

Pada hari cuti bersama dan libur Hari Raya Idul Fitri, IPB dapat memberikan uang kompensasi kerja bagi Pegawai yang bertugas yang besarnya diatur dengan Keputusan Rektor.

## Asuransi Kesehatan IPB

Asuransi kesehatan IPB merupakan kegiatan maslahat tambahan untuk memberikan layanan tambahan di samping asuransi sosial yang dikelola oleh pemerintah, sedangkan tujuannya adalah:

1. Meningkatkan maslahat tambahan kesehatan
2. Memberikan kemudahan pelayanan kesehatan bagi pegawai IPB
3. Jaminan kesehatan pegawai dan keluarga

Mekanisme/prosedur klaim di rumah sakit provider adalah sebagai berikut:

1. Prosedur di Rumah Sakit Provider
  - a. Pasien menunjukkan Kartu Peserta Asuransi;
  - b. Mengirimkan surat jaminan rawat inap ke rumah sakit (pasien tanpa membayar);
  - c. Mengisi formulir klaim medis rawat inap;
  - d. Tagihan dikirim oleh rumah sakit provider ke PT Asuransi terpilih
  - e. Jika ada tagihan *over limit* atau termasuk pengecualiaan ditagihkan kelebihannya ke IPB untuk selanjutnya disampaikan ke peserta asuransi.
2. Prosedur di Rumah Sakit Non Provider
  - a. Pasien Membayar Seluruh biaya perawatan/pengobatan terlebih dahulu
  - b. Resume medis dengan dilengkapi lampiran sebagai berikut:
    - Diagnosis penyakit dari dokter
    - *Copy* resep
    - Kuitansi asli
    - Nama, alamat lengkap, nomor telepon, dan setempel SIP dokter yang memeriksa,
    - Surat pengantar dan *copy* hasil tes diagnosis laboratorium
    - Materai sesuai ketentuan yang berlaku
  - c. Proses klaim maksimal 10 hari kerja
  - d. tagihan dibayar oleh PT Asuransi ke rekening masing-masing peserta



Pelaksanaan pengadaan jasa asuransi kesehatan IPB dilaksanakan dengan tahapan sebagai berikut :

1. Mengevaluasi asuransi terpilih tahun sebelumnya
2. Pengumuman lelang ke perusahaan Asuransi
3. Pelaksanaan lelang
4. Penentuan pemenang
5. Penandatanganan MoU

## Medical Check Up

### Tujuan

*Medical Check Up* (MCU) bertujuan untuk mengetahui rekam medik dan status kesehatan pegawai. Dengan mendeteksi penyakit pegawai sedini mungkin maka dapat diambil langkah pencegahan serta memutuskan rantai penyakit sedini mungkin.

1. Membuat daftar peserta yang mengikuti *medical check up*
2. Pemberitahuan *medical check up*
3. Pelaksanaan *medical check up*
4. Penyampaian Rekam medik hasil *medical check up*

### Pelaksanaan MCU

MCU dimulai dengan pemeriksaan awal untuk mengetahui riwayat kesehatan pasien, dilanjutkan dengan pemeriksaan fisik dan pemeriksaan penunjang berupa uji laboratorium (cek darah lengkap, urine, fungsi hati, fungsi ginjal, fungsi jantung, kolesterol, dan gula darah), maupun radiologi (foto dada/thorax/rontgen).

### Dana Bantuan Sosial

Setiap pegawai (dosen dan tenaga kependidikan) IPB baik yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) maupun bukan PNS dan yang

sedang menghadapi musibah, sakit keras atau keadaan mendesak lainnya, dapat memperoleh bantuan dana dari IPB. Keadaan mendesak lainnya sebagaimana dimaksud merupakan di mana seorang pegawai sedang menghadapi suatu permasalahan yang harus segera ditangani dan membutuhkan dana namun pegawai yang bersangkutan baru akan memperoleh dana yang diperlukan kemudian.

Bantuan dana sebagaimana dimaksud dapat diberikan dalam bentuk:

1. Pemberian dana dengan cuma-cuma atau tidak ada kewajiban untuk mengembalikan dana tersebut atau
2. Pemberian dana talangan dengan kewajiban harus mengembalikan dana tersebut ke IPB dalam jangka waktu tertentu.

Bentuk bantuan dana sebagaimana dimaksud besarnya diberikan ditentukan dengan bentuk musibah yang dialami, tingkat pendapatan atau kemampuan mengembalikan dana dari pegawai yang bersangkutan, dan kemampuan keuangan IPB dengan jangka waktu pengembalian dana sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b ditetapkan paling lam 12 (dua belas) bulan. Dalam hal keadaan tertentu, pimpinan IPB dapat mempertimbangkan untuk memperpanjang jangka waktu pengembalian dana sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dengan paling lama 12 (dua belas) bulan berikutnya.

Mekanisme untuk memperoleh dana bantuan sosial adalah sebagai berikut:

1. Permohonan untuk mengajukan bantuan dana dapat diajukan kepada Rektor melalui Sekretaris Institut atau Wakil Rektor yang menangani urusan sumberdaya manusia.
2. Permohonan sebagaimana dimaksud harus disampaikan secara tertulis.

## Penghargaan

Dosen dan tenaga kependidikan yang telah menunjukkan kesetiaan, pengabdian, kecakapan, kejujuran, kedisiplinan dan prestasi kerja yang unggul dalam melaksanakan tugasnya dapat diberi penghargaan.

Penghargaan dapat berupa: (1) Gelar dan Tanda kehormatan, (2) Akademisi berprestasi, dan (3) Penghargaan lain yang ditetapkan oleh Rektor.

### **Pemberian Gelar dan Tanda Kehormatan**

Pemberian tanda kehormatan ditujukan untuk memberikan penghargaan kepada PNS yang mengabdikan dirinya kepada Negara, dalam melaksanakan tugasnya telah menunjukkan kesetiaan, pengabdian, kecakapan, kejujuran, kedisiplinan, dan telah bekerja sekurang-kurangnya 10 atau 20 atau 30 tahun atau lebih secara terus-menerus serta tidak pernah dijatuhi hukuman disiplin tingkat sedang atau berat berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pemberian Tanda Kehormatan Satyalancana Karya Satya dilakukan 2 kali dalam setahun yaitu menjelang bulan Mei dalam rangka Hari Pendidikan Nasional dan menjelang bulan Agustus dalam rangka memperingati HUT RI.

### **Akademisi Berprestasi**

Penghargaan kepada akademisi berprestasi dilakukan setiap tahun dan diberikan kepada dosen, ketua program studi, dan tenaga kependidikan.

#### **1. Dosen Berprestasi**

Tujuan pemilihan dosen berprestasi adalah memberikan pengakuan kepada dosen yang secara nyata dan luar biasa melakukan kegiatan Tridharma Perguruan Tinggi yang

hasilnya dapat dibanggakan dan sangat bermanfaat bagi kemajuan peningkatan kualitas akademik dan institusi.

## 2. Ketua Program Studi Berprestasi

Tujuan penyelenggaraan kegiatan dimaksud untuk memberikan penghargaan kepada Ketua Program Studi yang secara nyata dan luar biasa melaksanakan tugasnya yang hasilnya dapat dibanggakan dan sangat bermanfaat bagi kemajuan peningkatan kualitas akademik dan kelembagaan.

## 3. Tenaga Kependidikan Berprestasi

Tujuan pemilihan tenaga kependidikan (tendik) adalah untuk memberikan apresiasi dan motivasi di kalangan tenaga kependidikan IPB yang secara nyata telah bersungguh-sungguh melaksanakan tugasnya dengan baik, berkompeten dan berkualitas. Jenis pekerjaan yang mendapatkan penghargaan, meliputi: Pengadministrasi Umum, Pengadministrasi Akademik, Pranata Laboratorium Pendidikan, Pustakawan, Pengelola Keuangan, Arsiparis, dan Satuan Pengamanan.

Mekanisme penetapan pemberian penghargaan dilakukan melalui tahapan pemilihan dari mulai unit kerja sampai tingkat IPB. Peringkat pertama tingkat IPB dari masing-masing kategori baik untuk Dosen, Ketua Program Studi dan Tenaga Kependidikan dikirimkan untuk menjadi peserta pemilihan akademisi berprestasi tingkat nasional mewakili IPB. Khusus untuk tenaga kependidikan ada dua jenis pekerjaan yang tidak mengikuti pemilihan tingkat nasional yaitu pengadministrasi umum dan satuan pengamanan.

# INTERNALISASI DAN PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA IPB

Budaya kerja IPB memiliki arti penting dalam pencapaian visi, misi, dan sasaran IPB. Dalam konteks tersebut diperlukan pemahaman yang baik oleh seluruh SDM IPB. Budaya kerja IPB merupakan gabungan dari nilai-nilai yang ada di dalam IPB yang telah dirumuskan menjadi tata nilai yang diinginkan oleh IPB, yang harus disepakati dan dijadikan pedoman oleh setiap SDM dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari.

Budaya kerja diterapkan pada seluruh bagian organisasi IPB dengan tetap memperhatikan kekhususan di suatu unit kerja.

## Nilai-nilai IPB

IPB memiliki 7 (tujuh) nilai budaya institusi yaitu sebagai berikut:

### 1. KEUNGGULAN AKADEMIK

Mengembangkan budaya akademik yang jujur, objektif, taat asas, ilmiah, manusiawi, nasionalis, inovatif, visioner, dan mandiri

### 2. SPIRITUALISME

Menjadikan nilai-nilai ibadah dan keimanan, keseimbangan hak dan kewajiban, keseimbangan usaha dan keikhlasan, kepasrahan, mawas diri, dan akhlak mulia sebagai landasan dalam bekerja.

### 3. GIGIH

Menjaga kebiasaan untuk bersemangat, bekerja dengan cerdas, (pantang menyerah) tidak mudah putus asa, berkesinambungan, (menitikberatkan) fokus pada proses dan tujuan, serta bervariasi dalam strategi.

#### **4. KERJASAMA**

Membangun sinergi, kolaborasi, dan jaringan kerja melalui sikap saling menghargai, saling membutuhkan, dan saling mengingatkan.

#### **5. EMPATI**

Memahami orang lain berdasarkan keberpihakan yang adil, serta peka terhadap lingkungan demi kemajuan bersama.

#### **6. TANGGUNG JAWAB**

Menyesuaikan diri dalam tugas, tidak egois, serta cepat dan tepat dalam melaksanakan pelayanan prima guna mencapai kinerja terbaik.

#### **7. KOMITMEN**

Mengutamakan pelaksanaan pekerjaan secara konsekuen, konsisten, ramah, dan santun, sesuai dengan ketentuan dan norma yang berlaku.

## **Internalisasi Tata Nilai**

Langkah yang dilakukan untuk melakukan internalisasi tata nilai adalah:

1. Merumuskan rencana kegiatan penanaman tata nilai dan budaya.
2. Melaksanakan kegiatan tersebut dalam bentuk sosialisasi, pembuatan/penyebaran edaran, pembuatan kebijakan yang mendukung tumbuh kembangnya budaya yang diinginkan antara lain dalam menerapkan sistem penghargaan dan sanksi (*reward and punishment*), sistem manajemen kinerja, pembelajaran, dan kegiatan lainnya.
3. Melakukan penguatan dan penegakan nilai melalui kegiatan pemberian apresiasi dan sanksi secara objektif dan konsisten.

# Tanggung Jawab Pimpinan IPB

Pimpinan IPB bertanggung jawab atas komitmen dan konsistensi pelaksanaan internalisasi dan penerapan budaya kerja ini melalui:

1. Konsistensi penerapan kebijakan dan peraturan IPB
2. Kegiatan pengakuan (penghargaan dan sanksi) kepada SDM IPB
3. Peningkatan kualitas komunikasi dengan seluruh SDM IPB
4. Kegiatan di luar tugas kedinasan yang dapat mendorong tumbuh kembangnya budaya IPB yang diinginkan.

# PENUGASAN SDM KE LUAR IPB

## Prinsip Dasar

Penugasan SDM ke luar IPB adalah suatu konsekuensi atas pengakuan terhadap kompetensi SDM IPB. Keputusan Rektor No 29 tahun 2001 tentang petunjuk pelaksanaan izin penugasan dosen diluar IPB. Peraturan ini memungkinkan seorang dosen di IPB melaksanakan kegiatan di luar IPB, seperti menjadi konsultan atau bekerja di perguruan tinggi di dalam maupun luar negeri atas dasar penugasan. Penugasan ini diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan dosen tentang ilmunya di luar kampus dan sekaligus dapat memberikan kontribusi baik berupa jaringan penelitian atau kerjasama lainnya sehingga dapat membantu unit kerjanya maupun dirinya sendiri.

Namun demikian, penugasan SDM ini harus diatur sedemikian rupa dan menjadi bagian dalam perencanaan SDM sehingga SDM yang merupakan aset tidak "hilang" dan menyebabkan terganggunya kinerja institut secara keseluruhan.

Pengaturan tersebut salah satunya adalah dengan penandatanganan perjanjian antara SDM yang ditugaskan dengan IPB mengenai hak dan kewajiban masing-masing selama masa penugasan dan pascapenugasan di luar IPB.

Penugasan SDM ke luar institut harus mempertimbangkan kesesuaian persyaratan jabatan dengan kompetensi, keahlian, pengalaman, dan rencana pengembangan karier SDM.



## Dasar Penugasan

Penugasan keluar IPB dilakukan atas dasar:

1. Kebutuhan institut untuk meningkatkan kerjasama dan kemitraan dalam pengembangan ilmu pengetahuan (*knowledgeable partnership*).
2. Permintaan dari institusi lain dengan mempertimbangkan kompetensi yang dimiliki oleh SDM IPB.
3. Pemberian peluang kepada SDM IPB untuk dapat memberikan sumbangsuhnya kepada negara secara lebih luas.

## Jangka Waktu Penugasan

Jangka waktu penugasan di luar institut ditetapkan bersama antara IPB, institusi tempat penugasan, dan SDM yang ditugaskan. Penetapan ini mengacu pada kebutuhan institusi pengguna dan ketersediaan SDM IPB.

## Status SDM

SDM yang ditugaskan di luar Institut berstatus sebagai pegawai Institut. Selama masa penugasan SDM tersebut harus tunduk pada aturan kepegawaian di SDM tempat dirinya ditugaskan.

## Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja SDM yang ditugaskan ke luar institut dilakukan oleh institusi tempat SDM tersebut ditugaskan. Institusi tempat SDM tersebut ditugaskan harus melaporkan hasil penilaian kinerja tersebut secara berkala kepada Institut.

# CUTI PEGAWAI

Cuti pegawai yang diberlakukan untuk pegawai IPB mengacu pada Peraturan Pemerintah nomor 11 tahun 2017. Cuti adalah keadaan tidak masuk kerja yang diizinkan dalam jangka waktu tertentu. Cuti diberikan oleh Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) pada institusi. PPK sebagaimana dimaksud dapat mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada pejabat di lingkungannya untuk memberikan cuti, kecuali ditentukan lain dalam Peraturan Pemerintah ini atau peraturan perundang-undangan lainnya.

Cuti bagi pegawai yang ditugaskan pada lembaga yang bukan bagian dari kementerian atau lembaga diberikan oleh pimpinan lembaga yang bersangkutan kecuali cuti di luar tanggungan negara.

## Jenis-jenis cuti pegawai yang berlaku:

### A. Cuti tahunan;

- (1) Pegawai dan calon pegawai yang telah bekerja paling kurang 1 (satu) tahun secara terus menerus berhak atas cuti tahunan.
- (2) Lamanya hak atas cuti tahunan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah 12 (dua belas) hari kerja.
- (3) Untuk menggunakan hak atas cuti tahunan sebagaimana dimaksud pada point (1) dan (2), pegawai dan calon pegawai yang bersangkutan mengajukan permintaan secara tertulis kepada PPK atau pejabat yang menerima delegasi wewenang untuk memberikan hak atas cuti tahunan.
- (4) Hak atas cuti tahunan sebagaimana tersebut pada point (1) diberikan secara tertulis oleh PPK atau pejabat yang menerima delegasi wewenang untuk memberikan hak atas cuti tahunan.
- (5) Dalam hal hak atas cuti tahunan yang akan digunakan di tempat yang sulit perhubungannya, jangka waktu cuti tahunan

tersebut dapat ditambah untuk paling lama 12 (dua belas) hari kerja.

- (6) Hak atas cuti tahunan yang tidak digunakan dalam tahun yang bersangkutan, dapat digunakan dalam tahun berikutnya untuk paling lama 18 (delapan belas) hari kerja termasuk cuti tahunan dalam tahun berjalan.
- (7) Hak atas cuti tahunan yang tidak digunakan 2 (dua) tahun atau lebih berturut-turut, dapat digunakan dalam tahun berikutnya untuk paling lama 24 (dua puluh empat) hari kerja termasuk hak atas cuti tahunan dalam tahun berjalan.
- (8) Hak atas cuti tahunan dapat ditangguhkan penggunaannya oleh PPK atau pejabat yang menerima delegasi wewenang untuk memberikan hak atas cuti untuk paling lama 1 (satu) tahun, apabila kepentingan dinas mendesak.
- (9) Hak atas cuti tahunan yang ditangguhkan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat digunakan dalam tahun berikutnya selama 24 (dua puluh empat) hari kerja termasuk hak atas cuti tahunan dalam tahun berjalan.
- (10) Pegawai yang menduduki jabatan guru pada sekolah dan jabatan dosen pada perguruan tinggi yang mendapat liburan menurut peraturan perundang-undangan, disamakan dengan pegawai yang telah menggunakan hak cuti tahunan.

## B. Cuti besar;

- (1) Pegawai yang telah bekerja paling singkat 5 (lima) tahun secara terus menerus berhak atas cuti besar paling lama 3 (tiga) bulan.
- (2) Ketentuan paling singkat 5 (lima) tahun secara terus-menerus dikecualikan bagi pegawai yang masa kerjanya belum 5 (lima) tahun untuk kepentingan agama.
- (3) Pegawai yang menggunakan hak atas cuti besar tidak berhak atas cuti tahunan dalam tahun yang bersangkutan.

- (4) Untuk mendapatkan hak atas cuti besar, pegawai yang bersangkutan mengajukan permintaan secara tertulis kepada PPK atau pejabat yang menerima delegasi wewenang untuk memberikan hak atas cuti besar.
- (5) Hak cuti besar diberikan secara tertulis oleh PPK atau pejabat yang menerima delegasi wewenang untuk memberikan hak atas cuti besar.
- (6) Hak cuti besar dapat ditangguhkan penggunaannya oleh PPK atau pejabat yang menerima delegasi wewenang untuk memberikan hak atas cuti besar untuk paling lama 1 (satu) tahun apabila kepentingan dinas mendesak, kecuali untuk kepentingan agama.
- (7) Selama menggunakan hak atas cuti besar, pegawai yang bersangkutan menerima penghasilan.

### C. Cuti sakit;

- (1) Setiap pegawai yang menderita sakit berhak atas cuti sakit.
- (2) Pegawai yang sakit lebih dari 1 (satu) hari sampai dengan 14 (empat belas) hari berhak atas cuti sakit, dengan ketentuan pegawai yang bersangkutan harus mengajukan permintaan secara tertulis kepada PPK atau pejabat yang menerima delegasi wewenang untuk memberikan hak atas cuti sakit dengan melampirkan surat keterangan dokter.
- (3) Pegawai yang menderita sakit lebih dari 14 (empat belas) hari berhak atas cuti sakit dengan ketentuan pegawai yang bersangkutan harus mengajukan permintaan secara tertulis kepada PPK atau pejabat yang menerima delegasi wewenang untuk memberikan hak atas cuti sakit dengan melampirkan surat keterangan dokter pemerintah.
- (4) Surat keterangan dokter sebagaimana dimaksud pada point (1) paling sedikit memuat pernyataan tentang perlunya diberikan cuti, lamanya cuti, dan keterangan lain yang diperlukan.

- (5) Hak atas cuti sakit sebagaimana dimaksud pada point (2) diberikan untuk waktu paling lama 1 (satu) tahun.
- (6) Jangka waktu cuti sakit sebagaimana dimaksud pada point (2) dapat ditambah untuk paling lama 6 (enam) bulan apabila diperlukan, berdasarkan surat keterangan tim penguji kesehatan yang ditetapkan oleh menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang kesehatan.
- (7) Pegawai yang tidak sembuh dari penyakitnya dalam jangka waktu sebagaimana dimaksud pada ayat (4) dan ayat (5), harus diuji kembali kesehatannya oleh tim penguji kesehatan yang ditetapkan oleh menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang kesehatan.
- (8) Apabila berdasarkan hasil pengujian kesehatan sebagaimana dimaksud pada point (6) pegawai belum sembuh dari penyakitnya, pegawai yang bersangkutan diberhentikan dengan hormat dari Jabatannya karena sakit dengan mendapat uang tunggu sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (9) PNS yang mengalami gugur kandungan berhak atas cuti sakit untuk paling lama 1 1/2 (satu setengah) bulan.
- (10) Untuk mendapatkan hak atas cuti sakit sebagaimana dimaksud pada poin (1), pegawai yang bersangkutan mengajukan permintaan secara tertulis kepada PPK atau pejabat yang menerima delegasi wewenang untuk memberikan hak atas cuti sakit dengan melampirkan surat keterangan dokter atau bidan.
- (11) Pegawai yang mengalami kecelakaan dalam dan oleh karena menjalankan tugas kewajibannya sehingga yang bersangkutan perlu mendapat perawatan berhak atas cuti sakit sampai yang bersangkutan sembuh dari penyakitnya.
- (12) Selama menjalankan cuti sakit, pegawai yang bersangkutan menerima penghasilan.

- (13) Cuti sakit diberikan secara tertulis oleh PPK atau pejabat yang menerima delegasi wewenang untuk memberikan hak atas cuti sakit.
- (14) Cuti sakit sebagaimana dimaksud pada point (1) dicatat oleh pejabat yang membidangi kepegawaian.

#### D. Cuti melahirkan;

- (1) Untuk kelahiran anak pertama sampai dengan kelahiran anak ketiga pada saat menjadi pegawai, berhak atas cuti melahirkan.
- (2) Untuk kelahiran anak keempat dan seterusnya, kepada pegawai diberikan cuti besar.
- (3) Lamanya cuti melahirkan sebagaimana dimaksud pada point (1) dan point (2) adalah 3 (tiga) bulan.
- (4) Untuk dapat menggunakan hak atas cuti melahirkan sebagaimana dimaksud dalam bab ini, pegawai yang bersangkutan mengajukan permintaan secara tertulis kepada PPK atau pejabat yang menerima delegasi wewenang untuk memberikan hak atas cuti melahirkan.
- (5) Hak cuti melahirkan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diberikan secara tertulis oleh PPK atau pejabat yang menerima delegasi wewenang untuk memberikan hak atas cuti melahirkan.
- (6) Selama menggunakan hak cuti melahirkan, pegawai yang bersangkutan menerima penghasilan.

#### E. Cuti karena alasan penting;

- (1) Pegawai berhak atas cuti karena alasan penting, apabila:
  - a. ibu, bapak, isteri atau suami, anak, adik, kakak, mertua, atau menantu sakit keras atau meninggal dunia;
  - b. salah seorang anggota keluarga yang dimaksud dalam huruf a meninggal dunia, dan menurut peraturan perundang-

undangan pegawai yang bersangkutan harus mengurus hak-hak dari anggota keluarganya yang meninggal dunia; atau

c. melangsungkan perkawinan.

- (2) PNS yang ditempatkan pada perwakilan Republik Indonesia yang rawan dan/atau berbahaya dapat mengajukan cuti karena alasan penting guna memulihkan kondisi kejiwaan PNS yang bersangkutan.
- (3) Lamanya cuti karena alasan penting ditentukan oleh PPK atau pejabat yang menerima delegasi wewenang untuk memberikan hak atas cuti karena alasan penting paling lama 1 (satu) bulan.
- (4) Untuk menggunakan hak atas cuti karena alasan penting, pegawai yang bersangkutan mengajukan permintaan secara tertulis dengan menyebutkan alasan kepada PPK atau pejabat yang menerima delegasi wewenang untuk memberikan hak atas cuti karena alasan penting.
- (5) Hak atas cuti karena alasan penting sebagaimana dimaksud pada poin (4) diberikan secara tertulis oleh PPK atau pejabat yang menerima delegasi wewenang untuk memberikan hak atas cuti karena alasan penting.
- (6) Dalam hal yang mendesak, sehingga pegawai yang bersangkutan tidak dapat menunggu keputusan dari PPK atau pejabat yang menerima delegasi wewenang untuk memberikan hak atas cuti karena alasan penting, pejabat yang tertinggi di tempat pegawai yang bersangkutan bekerja dapat memberikan izin sementara secara tertulis untuk menggunakan hak atas cuti karena alasan penting.
- (7) Pemberian izin sementara sebagaimana dimaksud pada poin (6) harus segera diberitahukan kepada PPK atau pejabat yang menerima delegasi wewenang untuk memberikan hak atas cuti karena alasan penting.

- (8) PPK atau pejabat yang menerima delegasi wewenang untuk memberikan hak atas cuti karena alasan penting setelah menerima pemberitahuan sebagaimana dimaksud pada poin (7), memberikan hak atas cuti karena alasan penting kepada pegawai yang bersangkutan.
- (9) Selama menggunakan hak atas cuti karena alasan penting, pegawai yang bersangkutan menerima penghasilan.

## F. Cuti bersama;

- (1) Presiden dapat menetapkan cuti bersama.
- (2) Cuti bersama sebagaimana dimaksud pada poin (1) tidak mengurangi hak cuti tahunan.
- (3) Pegawai yang karena Jabatannya tidak diberikan hak atas cuti bersama, hak cuti tahunannya ditambah sesuai dengan jumlah cuti bersama yang tidak diberikan.
- (4) Cuti bersama sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan dengan Keputusan Presiden.

## G. Cuti di luar tanggungan negara.

Cuti di luar tanggungan negara hanya diberikan untuk pegawai yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS).

- (1) Pegawai yang telah bekerja paling singkat 5 (lima) tahun secara terus-menerus karena alasan pribadi dan mendesak dapat diberikan cuti di luar tanggungan negara.
- (2) Cuti di luar tanggungan negara dapat diberikan untuk paling lama 3 (tiga) tahun.
- (3) Jangka waktu cuti di luar tanggungan negara sebagaimana dimaksud pada point (2) dapat diperpanjang paling lama 1 (satu) tahun apabila ada alasan-alasan yang penting untuk memperpanjangnya.



- (4) Cuti di luar tanggungan negara mengakibatkan pegawai yang bersangkutan diberhentikan dari Jabatannya.
- (5) Jabatan yang menjadi lowong karena pemberian cuti di luar tanggungan negara harus diisi.
- (6) Untuk mendapatkan cuti di luar tanggungan negara, pegawai yang bersangkutan mengajukan permintaan secara tertulis kepada PPK disertai dengan alasan.
- (7) Cuti di luar tanggungan negara hanya dapat diberikan dengan surat keputusan PPK setelah mendapat persetujuan dari Kepala BKN.
- (8) PPK sebagaimana dimaksud pada poin (2) tidak dapat mendelegasikan kewenangan pemberian cuti di luar tanggungan negara.
- (9) Permohonan cuti di luar tanggungan negara sebagaimana dimaksud pada poin (3) dapat ditolak.
- (10) Selama menjalankan cuti di luar tanggungan negara, pegawai yang bersangkutan tidak menerima penghasilan.
- (11) Selama menjalankan cuti di luar tanggungan negara tidak diperhitungkan sebagai masa kerja PNS.

## Ketentuan Lain Terkait Cuti

- (1) Pegawai yang sedang menggunakan hak atas cuti sebagaimana tercantum dalam point A huruf a, huruf b, huruf e, dan huruf f dapat dipanggil kembali bekerja apabila kepentingan dinas mendesak.
- (2) Dalam hal pegawai dipanggil kembali bekerja sebagaimana dimaksud pada poin (1), jangka waktu cuti yang belum dijalankan tetap menjadi hak pegawai yang bersangkutan.

- (3) Hak atas cuti sebagaimana dimaksud dalam point A huruf a sampai dengan huruf e yang akan dijalankan di luar negeri, hanya dapat diberikan oleh PPK.
- (4) Dalam hal yang mendesak sehingga pegawai yang bersangkutan tidak dapat menunggu keputusan dari PPK sebagaimana dimaksud pada point (3), pejabat yang tertinggi di tempat pegawai yang bersangkutan bekerja dapat memberikan izin sementara secara tertulis untuk menggunakan hak atas cuti.
- (5) Pemberian izin sementara sebagaimana dimaksud pada point (4) harus segera diberitahukan kepada PPK.
- (6) PPK setelah menerima pemberitahuan sebagaimana dimaksud pada poin (5) memberikan hak atas cuti kepada pegawai yang bersangkutan.
- (7) Ketentuan mengenai cuti sakit, cuti melahirkan, dan cuti karena alasan penting berlaku secara mutatis mutandis terhadap calon pegawai.

# PENGAKHIRAN HUBUNGAN KERJA

Pemberhentian seorang pegawai dapat disebabkan oleh faktor pegawai itu sendiri yaitu mengundurkan diri atau telah mencapai batas usia pensiun dan diberhentikan karena tidak atas keinginan pegawai.

Batas usia pensiun bagi dosen 65 tahun, sedangkan yang jabatan profesor 70 tahun dan tenaga kependidikan batas usia pensiun 58 tahun. Adapun PNS yang mempunyai jabatan fungsional:

- a. 58 tahun bagi pejabat fungsional Ahli Muda dan Ahli Pertama serta fungsional keterampilan
- b. 60 tahun bagi PNS yang memegang Jabatan fungsional Ahli Utama dan Ahli Madya
- c. 65 tahun PNS yang memegang jabatan Fungsional Pustakawan Utama

Pada masa transisi IPB masih menggunakan peraturan pemerintah tentang pensiun PNS dan peraturan lain tentang pemberhentian PNS di antaranya adalah:

1. PP No. 4 Tahun 1966 tentang pemberhentian PNS karena tindak pidana.

Peraturan pemerintah ini mengatur tentang jika terdapat seorang pejabat yang melakukan tindak pidana dan dimajukan ke meja pengadilan maka yang bersangkutan harus dibebastugaskan dari jabatannya dan kepada yang bersangkutan diberikan gaji sebesar 75% dari gaji pokok dan jika telah di vonis namun belum ada ketetapan hukum yang tetap maka kepada yang bersangkutan diberikan gaji sebesar 50% dari gaji pokok. Namun jika telah ada keputusan tetap dan yang bersangkutan diancam pidana lebih dari 4 (empat) tahun maka yang bersangkutan diberhentikan dari PNS, atau dipensiun jika telah memasuki batas usia pensiun.

2. PP No. 6 Tahun 1979 tentang pemberhentian PNS karena meninggalkan tugas.

Peraturan ini mengatur jika seorang PNS selama 6 (enam) bulan berturut turut meninggalkan tugas maka kepada yang bersangkutan dapat diberhentikan dengan hormat sebagai PNS tidak atas permintaan sendiri, atau diusulkan untuk diberhentikan sebagai PNS dengan tidak hormat. IPB telah memberlakukan peraturan ini kepada PNS yang telah meninggalkan tugas. Sesuaikan dengan PP nomor 11 tahun 2017 tentang manajemen PNS.

# BAHAN BACAAN

- Armstrong, M, 1998, *Performance Management*, Clays,Ltd, St.Ives  
ple, England.
- As'ad, M, 2001. **Psikologi Industri**. Yogyakarta: Liberty.
- Dessler, G. 2001. **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Jilid 2, PT.  
Prenhallindo. Jakarta.
- Bacal R, 2001, *Performance Management*, Edisi Bahasa Indonesia,  
Sun, Jakarta.
- Basuki, J, 2006, *Budaya Organisasi Konsep dan Terapan*, , Arta Teras  
Media. Jakarta
- Mangkunegara, A. P, 2003. **Sumber Daya Manusia**. Penerbit PT.  
Prenhallindo. Jakarta.
- Stephen, C. H , 2002, *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia “  
Kinerja/Performance “ (Ed), Pendekatan Pengembangan  
terhadap Penilaian Kinerja*, PT. Elex Media Komputindo-  
Kelompok Gramedia.

