



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**DESAIN PROGRAM ORIENTASI  
CALON PEGAWAI NEGERI SIPIL KEMENTERIAN SOSIAL RI**

**TESIS**

**LUSIANA PUJI ASTUTI**

**NPM. 1006744111**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
PROGRAM PASCASARJANA ILMU KESEJAHTERAAN SOSIAL  
DEPOK  
2012**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**DESAIN PROGRAM ORIENTASI  
CALON PEGAWAI NEGERI SIPIL KEMENTERIAN SOSIAL RI**

**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
Magister Ilmu Kesejahteraan Sosial (M.Kesos)**

**LUSIANA PUJI ASTUTI**

**NPM. 1006744111**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
PROGRAM PASCASARJANA ILMU KESEJAHTERAAN SOSIAL  
PEMINATAN PERENCANAAN DAN EVALUASI PEMBANGUNAN  
DEPOK  
2012**

**ABSTRAK**  
**HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS**

Jalan tol merupakan sarana infrastruktur untuk publik yang membutuhkan modal investasi besar. Namun investasi jalan tol merupakan proyek investasi yang mengandung resiko sangat tinggi karena ketidakpastian dan ketergantungan pada faktor luar yang tinggi. Penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran sejauh mana pengaruh resiko dalam pendanaan proyek infrastruktur jalan tol.

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.**

Penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran sejauh mana pengaruh resiko dalam pendanaan proyek infrastruktur jalan tol. Penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran sejauh mana pengaruh resiko dalam pendanaan proyek infrastruktur jalan tol. Penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran sejauh mana pengaruh resiko dalam pendanaan proyek infrastruktur jalan tol.

Penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran sejauh mana pengaruh resiko dalam pendanaan proyek infrastruktur jalan tol. Penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran sejauh mana pengaruh resiko dalam pendanaan proyek infrastruktur jalan tol.

**Nama : Lusiana Puji Astuti**

**NPM : 1006744111**

**Tanda tangan : .....**

**Tanggal : 17 Oktober 2012**

Berdasarkan analisis hasil simulasi yang dilakukan diketahui bahwa berdasarkan pengaruh resiko yang terjadi terdapat perbedaan perspektif antara investor dan lender dalam menentukan struktur pendanaan proyek infrastruktur. Perspektif investor sangat beragam sejalan dengan meningkatnya resiko, investor dituntut untuk dapat memenuhi kebutuhan ekuitas berkisar antara 15%-25%. Sementara itu perspektif lender cenderung konstan pada level tertinggi, artinya bahwa setiap level resiko yang terjadi lender akan selalu menuntut tinggi penyertaan modal dari investor. Dengan demikian pihak lender hanya akan menerima konsekuensi terhadap debt-financed yang rendah.

Perlu dicatat bahwa kasus ini tidak dimaksudkan sebagai sebuah analisis yang lengkap mengenai berbagai skenario pendanaan yang seharusnya diselidiki pada sebuah kasus. Sebab Simulasi Infrisk yang digunakan dalam penelitian ini sangat terbatas dalam merefleksikan realitas dari berbagai struktur pendanaan dalam penyelenggaraan proyek jalan tol di Indonesia. Dalam menganalisis proyek sesungguhnya, sejumlah skenario pendanaan harus diselidiki dan tidak hanya skenario-skenario yang telah diilustrasikan dalam contoh kasus ini serta dengan penggunaan alat bantu yang tepat dapat memberikan hasil analisis yang lebih baik

## HALAMAN PENGESAHAN ABSTRAK

Jalan tol merupakan sarana infrastruktur untuk publik yang membutuhkan modal investasi besar. Tesis ini diajukan oleh

Nama : Lusiana Puji Astuti

NPM : 1006744111

Program Studi : Perencanaan dan Evaluasi Pembangunan

Judul Tesis : Desain Program Orientasi CPNS Kementerian Sosial RI

kuantitatif dan kualitatif terhadap investasi jalan tol di Indonesia yang memfokuskan pada struktur pendanaan yang akan digunakan serta *return* yang dianggap menguntungkan.

Telah berhasil diperfahamkan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Ilmu Kesejahteraan Sosial (M.Kesos) pada Program Pascasarjana Ilmu Kesejahteraan Sosial, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

penelitian ini hasil keluaran yang diinginkan melalui pendekatan ini adalah berbentuk *probabilistic simulation* dan *multi-period VAR (Value at Risk)* sebagai variabel keputusan utama investasi seperti NPV, IRR, *debt service coverage ratio* dan *social benefit from the project*.

### DEWAN PENGUJI

Berdasarkan analisis hasil simulasi yang dilakukan diketahui bahwa berdasarkan resiko Pembimbing : Sofyan Cholid, M.Si

menentukan stuktur pendanaan proyek infrastruktur. Perspektif *investor* sangat beragam sejalan Penguji : Arif Wibowo, S.Sos, S.Hum, M.Hum

ekuitas berkisar antara 15%-25%. Sementara itu perspektif *lender* cenderung konstan pada level tertinggi artinya bahwa *stian level resiko* yang terjadi *lender* akan selanjutnya

tinggi penyertaan modal dari investor. Dengan demikian pihak *lender* hanya akan menerima konsekwensi terhadap *debt-financed* yang rendah. Penguji : Dra. Fitriyah, M.Si

Perlu dicatat bahwa kasus ini tidak dimaksudkan sebagai sebuah analisis yang lengkap mengenai berbagai skenario pendanaan yang seharusnya diselidiki pada sebuah kasus. Sebab Simulasi Infrisk yang digunakan dalam penelitian ini sangat terbatas dalam merefleksikan realitas dari berbagai struktur pendanaan dalam penyelenggaraan proyek jalan tol di Indonesia. Dalam menganalisis proyek sesungguhnya, sejumlah skenario

pendanaan diselidiki: Tanggal disetujui: Rabu, 31 Oktober 2012 o-skenario yang telah diilustrasikan dalam contoh kasus ini serta dengan penggunaan alat bantu yang tepat dapat memberikan hasil analisis yang lebih baik

## ABSTRAK

### KATA PENGANTAR

Jalan tol merupakan sarana infrastruktur untuk publik yang membutuhkan modal investasi besar. Namun investasi jalan tol merupakan proyek investasi yang mengandung resiko sangat tinggi karena ketidakpastian dan ketergantungan pada faktor luar yang tinggi.

*Bismillaahirrahmaanirrahiim.*

Penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran sejauh mana pengaruh resiko dalam pendanaan proyek infrastruktur jalan tol, mengingat bahwa resiko yang berpengaruh pada upaya apa yang dilakukan untuk meminimalkan resiko. Dengan melakukan analisis secara kuantitatif dan kualitatif terhadap investasi jalan tol di Indonesia yang memerlukan pada struktur pendanaan yang akan digunakan serta resiko yang dianggap menguntungkan. Simulasi adalah sebuah perkembangan metode dalam analisis resiko. *Monte Carlo simulation* merupakan salah satu teknik yang digunakan untuk menganalisis resiko dalam kegiatan investasi. Program ini kemudian dikembangkan, *Open World Bank Islamic*, menjadi bagian dari *Bank Model* untuk keperluan analisis simulasi dan penyajian dalam penelitian ini hasil keuaran yang diunggulkan melalui pendekatan ini adalah bentuk *probabilistic simulation* dan *time-period risk value* di *Risk* sebagai variabel keputusan utama investasi seperti *IRR*, *IRR*, *debt service coverage ratio* dan *social benefit from the project*.

Dalam penyusunan tugas akhir ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan dan dukungan serta dorongan semangat dari berbagai pihak. Untuk itu, dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Bapak Sofyan Cholid, M.Si selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan arahan sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
2. Ibu Fentiny Nugroho, MA, Ph.D dan Ibu Dra. Fitriyah, M.Si, selaku Ketua dan Sekretaris Program Pascasarjana Ilmu Kesejahteraan Sosial, serta kepada seluruh Staf dan Pengajar Program Pascasarjana Ilmu Kesejahteraan Sosial, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.
3. Bapak Arif Wibowo, S.Sos, S.Hum, M.Hum selaku dosen penguji ahli, atas masukan dan saran untuk peningkatan kualitas dan penyempurnaan tesis ini.
4. Keluarga tercinta, Imam Santoso dan Naura Raihana Santoso, terima kasih atas perhatian, kasih sayang dan kerelaan waktunya terkurangi sehingga Bunda dapat menyelesaikan studi dan tugas akhir ini. Keluarga Besar Tejasusila dan Keluarga Barkad atas doa restu dan dukungannya.
5. Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial (Pusdiklat Kessos) Kementerian Sosial RI atas izin dan kesempatan yang diberikan kepada saya untuk menempuh pendidikan Magister (S2) di Universitas Indonesia.
6. Bapak Armay, SH, M.Hum, MM., selaku Kepala Biro Organisasi dan Kepegawaian dan Bapak Susetyo Budiarno, AKS, M.Si selaku Kabag Perencanaan dan Formasi Pegawai Kementerian Sosial RI, atas izin yang

hasil analisis yang lebih baik

## ABSTRAK

diberikan untuk melakukan penelitian tentang program orientasi CPNS Kementerian Sosial RI.

7. Drs. Abdul Malik, SH dan Drs. Totok Restuanto, MM selaku Kabid Peningkatan Kapasitas Peksos dan Pensos Pusbinjabfung Kementerian Sosial RI, serta Diah Rini Lesmawati M.Si atas bantuan dan dukungannya.

8. Teman-teman seperjuangan di Program Pascasarjana Universitas Indonesia : Alim, Ayu, Fitri, Merry, Nita, Regina, Sehan, Gini dan Mba Widi, terima kasih atas kebersamaan dan persaudaraan yang indah.

8. Semua pihak yang telah membantu dalam proses penyusunan tugas akhir ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, untuk itu kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan demi penyempurnaan karya ilmiah ini. Akhir kata, semoga tesis ini bermanfaat bagi penulis khususnya dan pembaca pada umumnya.

Depok, 17 Oktober 2012

Penulis,

( Lusiana Puji Astuti )

## HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Jalan tol merupakan sarana infrastruktur untuk publik yang membutuhkan modal investasi besar. Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Lusiana Puji Astuti

NPM : 1006744111

Program Studi : Perencanaan dan Evaluasi Pembangunan

Departemen : Ilmu Kesejahteraan Sosial

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Jenis karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-Exclusive Royalty-Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

### DESAIN PROGRAM ORIENTASI CALON PEGAWAI NEGERI SIPIL KEMENTERIAN SOSIAL RI

Berserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak dalam menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada tanggal : 31 Oktober 2012

Yang Menyatakan

  
( Lusiana Puji Astuti )

## ABSTRAK

### ABSTRAK

Jalan tol merupakan sarana infrastruktur untuk publik yang membutuhkan modal investasi

Nama : Lusiana Puji Astuti  
Program Studi : Magister Ilmu Kesejahteraan Sosial  
Judul : Desain Program Orientasi Calon Pegawai Negeri Sipil  
Kementerian Sosial RI

Penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran sejauh mana pengaruh resiko dalam

pendanaan proyek infrastruktur jalan tol masyarakat sipil Kementerian Sosial RI bertujuan  
upaya apa yang dilakukan untuk meminimalkan resiko. Dengan melakukan analisis secara  
kuantitatif dan kualitatif terhadap investasi jalan tol, penelitian yang memfokuskan pada  
struktur pendanaan yang akan digunakan serta menganalisis pengaruhnya terhadap struktur  
Simulasi adalah sebuah perkembangan metode dalam menganalisis resiko. *Costo*  
*simulation* merupakan teknik yang digunakan untuk menganalisis resiko kegiatan investasi  
kegiatan investasi. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *Monte Carlo* (metode  
menjadi bagian dari model untuk keperluan analisis simulasi dan keragaman. Dalam  
penelitian ini hasil keluaran yang diinginkan melalui pendekatan ini adalah berbentuk

Kata kunci : Desain Program, Program Orientasi Bagi Calon Pegawai Negeri Sipil

utama investasi seperti NPV, IRR, *debt service coverage ratio* dan *social benefit from the project*.

Berdasarkan analisis hasil simulasi yang dilakukan diketahui bahwa berdasarkan pengaruh  
resiko yang terjadi terdapat perbedaan perspektif antara *investor* dan *lender* dalam

### ABSTRACT

menentukan struktur pendanaan proyek infrastruktur. Perspektif *investor* sangat beragam  
sejalan dengan meningkatnya resiko, *investor* dituntut untuk dapat memenuhi kebutuhan  
ekuitas berkisar antara 15%-25%. Sementara itu, perspektif *lender* pada  
level tertinggi, artinya bahwa setiap level resiko yang terjadi *lender* akan selalu menuntut

tinggi penyertaan modal. *Orientation Programme for Civil Servants Ministry of Social Affairs* aims to  
menerima konsekuensi terhadap *debt-financed* yang rendah  
Perlu dicatat bahwa *orientation* programs for prospective civil servants the Ministry of Social  
Affairs. Design an orientation program employees Ministry of Social Affairs has  
mengenai berbagai skenario pendanaan yang selarasnya diilustrasikan pada sebuah kasus  
Sebab Simulasi *employee orientation* program so as to enhance the competence of candidates and  
merefleksikan realitas dari berbagai struktur pendanaan dalam penyelenggaraan proyek  
jalan tol di Indonesia. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *Monte Carlo* (metode  
pendanaan harus diselidiki dan tidak hanya skenario-skenario yang telah diilustrasikan  
dalam contoh kasus. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *Monte Carlo* (metode  
hasil analisis yang lebih baik

Keywords: Program Design, Program Candidate Orientation for Civil Servants

# ABSTRAK

## DAFTAR ISI

Jalan tol merupakan sarana infrastruktur untuk publik yang membutuhkan modal investasi besar. Namun investasi jalan tol merupakan proyek investasi yang mengandung resiko sangat tinggi karena tergantung pada faktor luar yang tinggi.	
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	vi
ABTRAK/ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b>	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	11
1.3 Tujuan Penelitian	12
1.3.1 Tujuan Umum	12
1.4 Manfaat Penelitian	12
1.4.1 Manfaat Praktis	12
1.4.2 Manfaat Akademis	13
1.5 Metodologi Penelitian	13
1.5.1 Pendekatan Penelitian	13
1.5.2 Jenis Penelitian	14
1.5.3 Lokasi dan Jadwal Penelitian	14
1.5.4 Teknik Pengumpulan Data	15
1.5.5 Teknik Pemilihan Informan	16
1.5.6 Teknik Analisa Data	18
1.5.7 Keterbatasan Penelitian	20
1.7 Sistematika Penulisan	21
<b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA</b>	22
2.1 Pengertian Motivasi	22
2.1.1 Beberapa Pendekatan Mengenai Motivasi	23
2.1.2 Pendekatan Kontemporer Mengenai Motivasi	24
2.2 Teori Motivasi	25
2.3 Teori Existence, Relatedness, Growth (ERG) Clayton Alderfer	26
2.4 Beberapa Prespektif Tentang Motivasi	27
2.5 Orientasi	28
2.5.1 Tujuan Orientasi	30
2.5.2 Manfaat Program Orientasi	31
2.5.3 Muatan Program Orientasi	32
2.6 Program Orientasi Berbasis Kompetensi	34
2.6.1 Dimensi Kompetensi	38
2.7 Orientasi di Level Birokrasi	41
2.7.1 Tujuan Orientasi	41

## ABSTRAK

2.7.2 Langkah-Langkah Orientasi .....	42
2.7.3 Manfaat Program Orientasi .....	42
Jalan tol merupakan sarana untuk publik yang membutuhkan modal investasi	43
2.8 Birokrasi .....	43
2.8.1 Birokrasi di Indonesia .....	43
2.8.2 Indikator Kinerja Birokrasi Pelayanan Publik .....	46
sangat tinggi karena ketidakpastian pada faktor luar yang tinggi.	50
2.9 Kerangka Pemikiran .....	50
Penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran sejauh mana pengaruh resiko dalam	
<b>BAB 3 GAMBARAN PROGRAM ORIENTASI CPNS</b>	
pendanaan proyek infrastruktur oleh pemerintah melalui resiko yang berpengaruh serta	53
<b>KEMENTERIAN SOSIAL RI .....</b>	
upaya apa yang dilakukan untuk memperbaiki resiko. Dengan melakukan analisis secara	
kuantitatif dan kualitatif terhadap resiko ini adalah sebagai berikut:	53
3.1 Program Orientasi Calon Pegawai Negeri Sipil	
Kementerian Sosial RI .....	53
3.1.1 Program Orientasi CPNS Kementerian Sosial RI	
Formasi 2005 .....	54
3.1.1.1 Dasar Hukum Pelaksanaan Program	
Orientasi .....	55
Simulasi adalah sebuah perkembangan dalam analisis resiko. Monte Carlo	
3.1.1.2 Tujuan Program Orientasi .....	56
simulation merupakan salah satu teknik analisis resiko dalam	
3.1.1.3 Peserta Program Orientasi .....	56
kegiatan investasi. Program ini dikembangkan oleh World Bank Institute,	
3.1.1.4 Nara Sumber .....	57
menjadi bagian dari Infrisk model untuk keperluan analisis resiko. Dalam	
3.1.1.5 Waktu dan Tempat Pelaksanaan Program	
Orientas .....	58
penelitian ini hasil keluaran yang dihasilkan oleh Infrisk adalah berbentuk	
3.1.1.6 Materi Orientasi .....	58
probabilistic simulation dan multi-periode (value at risk) sebagai variabel keputusan	
utama investasi	
<b>BAB 4 TEMUAN LAPANGAN .....</b>	61
4.1 Temuan Lapangan .....	61
4.1.1 Faktor Pendukung Program Orientasi CPNS	
Kementerian Sosial RI formasi 2005 .....	61
Berdasarkan analisis hasil simulasi yang dilakukan berdasarkan pengaruh	
4.1.2 Faktor Penghambat Program Orientasi CPNS	
Kementerian Sosial RI formasi 2005 .....	70
resiko yang terjadi terdapat perbedaan antara investor dan lender dalam	
menentukan struktur pendanaan proyek infrastruktur	
4.1.3 Manfaat Program Orientasi CPNS Kementerian	
Sosial RI Formasi 2005 .....	75
sejalan dengan meningkatnya resiko investor untuk dapat memenuhi kebutuhan	
4.1.3.1 Manfaat Program Bagi Peserta Program ...	76
ekuitas berkisar antara 15%-25%. Selain itu, faktor lain yang berpengaruh pada	
4.1.3.2 Manfaat Program Bagi Biro Organisasi	
dan Kepegawaian .....	83
level tertinggi, artinya bahwa setiap level resiko yang terjadi akan menuntut	
4.1.3.3 Manfaat Program Bagi Unit Dan UPT ....	86
tinggi penyertaan modal dari investor. Dengan demikian pihak lender hanya akan	
menerima konsekuensi terhadap penurunan nilai investasi yang rendah.	
<b>BAB 5 ANALISIS TEMUAN LAPANGAN .....</b>	93
5.1 Analisis Temuan Lapangan Program Orientasi CPNS	
Kementerian Sosial RI .....	93
Perlu dicatat bahwa kasus ini tidak dapat dilihat sebagai sebuah analisis yang lengkap	
mengenai berbagai skenario pendanaan yang diusulkan pemerintah pada sebuah kasus.	
5.1.1 Analisis Faktor Pendukung Program Orientasi	
CPNS Kementerian Sosial RI .....	93
Sebab Simulasi Infrisk yang dilakukan dalam penelitian ini sangat tepat dalam	
5.1.2 Analisis Faktor Penghambat Program Orientasi	
CPNS Kementerian Sosial RI .....	101
merefleksikan realitas dari berbagai skenario yang diuraikan dalam penyelenggaraan proyek	
5.1.3 Analisis Manfaat Program Orientasi CPNS	
Kementerian Sosial RI .....	105
jalan tol di Indonesia. Dalam menganalisis pengaruhnya sejumlah skenario	
5.1.3.1 Analisis Manfaat Program Bagi Peserta	
Program .....	106
pendanaan harus diselidiki dan tidak hanya skenario yang telah diulasikan	
5.1.3.2 Analisis Manfaat Program Bagi Biro Or-	
dalam contoh kasus ini serta dengan menggunakan simulasi sebagai alat memberikan	
hasil analisis yang lebih baik	

## ABSTRAK

ganisasi dan Kepegawaian ..... 111

5.1.3.3 Manfaat Program Bagi Unit dan UPT  
yang Menjadi Lokasi Orientasi ..... 114

5.2 Usulan Program Orientasi CPNS Kementerian Sosial RI ..... 123

5.2.1 Tujuan Orientasi Berbasis Kompetensi ..... 125

5.2.2 Manfaat Program Orientasi Berbasis Kompetensi ..... 125

5.2.3 Materi/Mutan Program Orientasi Berbasis Kompe-  
tensi ..... 126

5.2.4 Waktu dan Tempat Pelaksanaan Program Orienta-  
si Berbasis Kompetensi ..... 129

5.2.5 Tahapan Pelaksanaan Program Orientasi Berbasis  
Kompetensi ..... 130

5.2.6 Nara Sumber ..... 133

5.2.7 Pedoman Penyusunan Tugas ..... 133

**BAB 6 KESIMPULAN DAN REKOMENDASI ..... 136**

5.1 Kesimpulan ..... 136

5.1.1 Faktor Pendukung Program Orientasi CPNS Ke-  
menterian Sosial RI ..... 136

5.1.2 Faktor Penghambat Program Orientasi CPNS Ke-  
menterian Sosial RI ..... 137

5.1.3 Manfaat Program Orientasi CPNS Kementerian  
Sosial RI ..... 138

5.1.4 Desain Program Orientasi CPNS Kementerian So-  
sial RI ..... 139

5.2 Rekomendasi ..... 140

## DAFTAR REFERENSI

## LAMPIRAN

## ABSTRAK

### DAFTAR GAMBAR

Jalan tol merupakan sarana infrastruktur untuk publik yang membutuhkan modal investasi besar. Namun investasi jalan tol merupakan proyek investasi yang mengandung resiko sangat tinggi karena berakibatkan...	
Gambar 2.1 Proses Motivasi Sebagai Pendorong Perilaku Individu.....	22
Gambar 2.2 Perbandingan antara Teori Kebutuhan dan Teori ERG.....	26
Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran.....	50

Penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran sejauh mana pengaruh resiko dalam pendanaan proyek infrastruktur jalan tol, mengetahui variabel resiko yang berpengaruh serta upaya apa yang dilakukan untuk memperkecil resiko. Dengan melakukan analisis secara kuantitatif dan kualitatif terhadap investasi jalan tol di Indonesia yang memfokuskan pada struktur pendanaan yang akan digunakan serta *return* yang dianggap menguntungkan. Simulasi adalah sebuah perkembangan metode dalam analisis resiko. *Monte Carlo simulation* merupakan salah satu teknik yang digunakan untuk menganalisis resiko dalam kegiatan investasi. Program ini kemudian dikembangkan, oleh *World Bank Institute*, menjadi bagian dari *Infrisk* model untuk keperluan analisis simulasi dan kelayakan. Dalam penelitian ini hasil keluaran yang diinginkan melalui pendekatan ini adalah berbentuk *probabilistic simulation* dan *multi-period VAR (Value at Risk)* sebagai variabel keputusan utama investasi seperti NPV, IRR, *debt service coverage ratio* dan *social benefit from the project*.

Berdasarkan analisis hasil simulasi yang dilakukan diketahui bahwa berdasarkan pengaruh resiko yang terjadi terdapat perbedaan perspektif antara *investor* dan *lender* dalam menentukan struktur pendanaan proyek infrastruktur. Perspektif *investor* sangat beragam sejalan dengan meningkatnya resiko, investor dituntut untuk dapat memenuhi kebutuhan ekuitas berkisar antara 15%-25%. Sementara itu perspektif *lender* cenderung konstan pada level tertinggi, artinya bahwa setiap level resiko yang terjadi *lender* akan selalu menuntut tinggi penyertaan modal dari investor. Dengan demikian pihak *lender* hanya akan menerima konsekuensi terhadap *debt-financed* yang rendah.

Perlu dicatat bahwa kasus ini tidak dimaksudkan sebagai sebuah analisis yang lengkap mengenai berbagai skenario pendanaan yang seharusnya diselidiki pada sebuah kasus. Sebab Simulasi *Infrisk* yang digunakan dalam penelitian ini sangat terbatas dalam merefleksikan realitas dari berbagai struktur pendanaan dalam penyelenggaraan proyek jalan tol di Indonesia. Dalam menganalisis proyek sesungguhnya, sejumlah skenario pendanaan harus diselidiki dan tidak hanya skenario-skenario yang telah diilustrasikan dalam contoh kasus ini serta dengan penggunaan alat bantu yang tepat dapat memberikan hasil analisis yang lebih baik

## ABSTRAK

### DAFTAR TABEL

Jalan tol merupakan sarana infrastruktur untuk publik yang membutuhkan modal investasi besar. Namun investasi jalan tol merupakan proyek investasi yang mengandung resiko sangat tinggi karena ketidakpastian keuangan dan faktor lain yang tinggi.		
Tabel 1.1	Peringkat Daya Saing 6 Negara ASEAN Tahun 2011.....	2
Tabel 1.2	Sikap Pelayanan Aparatur Negara.....	3
Tabel 1.3	Tingkat Kepuasan Pelayanan Aparatur Negara.....	4
Tabel 1.4	Jumlah Kasus Pelayanan Pertanahan dan Perizinan Periode Februari 2000 – Januari 2001.....	5
Tabel 1.5	Bentuk Solusi Pelayanan Birokrasi Sebagai Respon Atas.....	6
Tabel 1.6	Jadwal Penelitian.....	14
Tabel 1.7	Teknik Pemilihan Informan.....	17
Tabel 4.1	Hasil Temuan Lapangan.....	87
Tabel 5.1	Hasil Analisis Temuan Lapangan.....	115

Penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran sejauh mana pengaruh resiko dalam pendanaan proyek infrastruktur jalan tol, menggunakan metode resiko yang berpengaruh serta upaya apa yang dilakukan untuk meminimalkan resiko. Dengan melakukan analisis secara kuantitatif dan kualitatif terhadap investasi jalan tol di Indonesia yang memfokuskan pada struktur pendanaan yang akan digunakan serta bentuk yang dianggap menguntungkan. Simulasi adalah sebuah perkembangan metode dalam analisis resiko. *Monte Carlo simulation* merupakan salah satu teknik yang digunakan untuk menganalisis resiko dalam kegiatan investasi. Program ini kemudian dikembangkan oleh *World Bank Institute* menjadi bagian dari *Infrisk* model untuk keperluan analisis simulasi dan kelayakan. Dalam penelitian ini hasil keluaran yang diinginkan melalui pendekatan ini adalah berbentuk *probabilistic simulation* dan *multi-period VAR (Value at Risk)* sebagai variabel keputusan utama investasi seperti NPV, IRR, *debt service coverage ratio* dan *social benefit from the project*.

Berdasarkan analisis hasil simulasi yang dilakukan diketahui bahwa berdasarkan pengaruh resiko yang terjadi terdapat perbedaan perspektif antara *investor* dan *lender* dalam menentukan struktur pendanaan proyek infrastruktur. Perspektif *investor* sangat beragam sejalan dengan meningkatnya resiko, investor dituntut untuk dapat memenuhi kebutuhan ekuitas berkisar antara 15%-25%. Sementara itu perspektif *lender* cenderung konstan pada level tertinggi, artinya bahwa setiap level resiko yang terjadi *lender* akan selalu menuntut tinggi penyertaan modal dari investor. Dengan demikian pihak *lender* hanya akan menerima konsekuensi terhadap *debt-financed* yang rendah.

Perlu dicatat bahwa kasus ini tidak dimaksudkan sebagai sebuah analisis yang lengkap mengenai berbagai skenario pendanaan yang seharusnya diselidiki pada sebuah kasus. Sebab Simulasi Infrisk yang digunakan dalam penelitian ini sangat terbatas dalam merefleksikan realitas dari berbagai struktur pendanaan dalam penyelenggaraan proyek jalan tol di Indonesia. Dalam menganalisis proyek sesungguhnya, sejumlah skenario pendanaan harus diselidiki dan tidak hanya skenario-skenario yang telah diilustrasikan dalam contoh kasus ini serta dengan penggunaan alat bantu yang tepat dapat memberikan hasil analisis yang lebih baik

## ABSTRAK

### DAFTAR LAMPIRAN

Jalan tol merupakan sarana infrastruktur untuk publik yang membutuhkan modal investasi besar. Namun investasi jalan tol merupakan proyek investasi yang mengandung resiko sangat tinggi karena ketidakpastian dan ketagihan pada faktor lain yang tinggi. Penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran sejauh mana pengaruh resiko dalam pendanaan proyek infrastruktur jalan tol, mengetahui variabel resiko yang berpengaruh serta upaya apa yang dilakukan untuk memperbaiki resiko. Dengan melakukan analisis secara kuantitatif dan kualitatif terhadap investasi jalan tol di Indonesia yang memfokuskan pada struktur pendanaan yang akan digunakan serta *return* yang dianggap menguntungkan. Simulasi adalah sebuah perkembangan metode dalam analisis resiko. *Monte Carlo simulation* merupakan salah satu teknik yang digunakan untuk menganalisis resiko dalam kegiatan investasi. Program ini kemudian dikembangkan, oleh *World Bank Institute*, menjadi bagian dari *Infrisk* model untuk keperluan analisis simulasi dan kelayakan. Dalam penelitian ini hasil keluaran yang diinginkan melalui pendekatan ini adalah berbentuk *probabilistic simulation* dan *multi-period VAR (Value at Risk)* sebagai variabel keputusan utama investasi seperti NPV, IRR, *debt service coverage ratio* dan *social benefit from the project*.

Berdasarkan analisis hasil simulasi yang dilakukan diketahui bahwa berdasarkan pengaruh resiko yang terjadi terdapat perbedaan perspektif antara *investor* dan *lender* dalam menentukan struktur pendanaan proyek infrastruktur. Perspektif *investor* sangat beragam sejalan dengan meningkatnya resiko, investor dituntut untuk dapat memenuhi kebutuhan ekuitas berkisar antara 15%-25%. Sementara itu perspektif *lender* cenderung konstan pada level tertinggi, artinya bahwa setiap level resiko yang terjadi *lender* akan selalu menuntut tinggi penyertaan modal dari investor. Dengan demikian pihak *lender* hanya akan menerima konsekuensi terhadap *debt-financed* yang rendah.

Perlu dicatat bahwa kasus ini tidak dimaksudkan sebagai sebuah analisis yang lengkap mengenai berbagai skenario pendanaan yang seharusnya diselidiki pada sebuah kasus. Sebab Simulasi *Infrisk* yang digunakan dalam penelitian ini sangat terbatas dalam merefleksikan realitas dari berbagai struktur pendanaan dalam penyelenggaraan proyek jalan tol di Indonesia. Dalam menganalisis proyek sesungguhnya, sejumlah skenario pendanaan harus diselidiki dan tidak hanya skenario-skenario yang telah diilustrasikan dalam contoh kasus ini serta dengan penggunaan alat bantu yang tepat dapat memberikan hasil analisis yang lebih baik

## ABSTRAK

### BAB 1

#### PENDAHULUAN

Jalan tol merupakan sarana infrastruktur untuk pembangunan yang membutuhkan modal investasi besar. Namun investasi jalan tol merupakan proyek investasi yang mengandung resiko sangat tinggi.

##### 1.1. Latar Belakang

Perbaikan kinerja birokrasi dalam memberikan pelayanan publik menjadi isu yang semakin penting untuk segera mendapat perhatian dari semua pihak. Birokrasi yang memiliki kinerja buruk dalam memberikan pelayanan kepada publik akan sangat mempengaruhi kinerja pemerintah dan masyarakat secara keseluruhan dalam rangka meningkatkan daya saing suatu negara pada era globalisasi. Tuntutan kesiapan birokrasi pelayanan di Indonesia untuk menghadapi era global sampai saat ini masih menjadi tanda tanya bagi banyak kalangan. Birokrasi pelayanan publik di Indonesia, berdasarkan laporan dari *The World Competitiveness Yearbook* tahun 1999 berada pada kelompok negara-negara yang memiliki indeks *competitiveness* paling rendah di antara 100 negara paling kompetitif di dunia (Dwiyanto, 2006, h. 55).

Dari hasil penelitian sejak tahun 2005, *World Economic Forum* mendasarkan analisis daya saing ekonomi 142 negara di dunia dalam *Global Competitiveness Index* (GCI). Indeks ini merupakan indikator komprehensif yang mengukur pondasi mikro ekonomi dan makro ekonomi sebuah negara untuk menentukan daya saing. Berdasarkan klasifikasi GCI, daya saing Indonesia semakin bergantung kepada elemen-elemen yang lebih kompleks karena Indonesia mulai memasuki tahap pertumbuhan ekonomi yang didorong efisiensi pasar. Produktivitas mendasari tingkat kemakmuran yang bisa dicapai sebuah negara. Produktivitas juga menentukan *return level* tertinggi, yang didapat investor dan investasi merupakan pendorong utama pertumbuhan. Semakin kompetitif maka negara semakin cepat tumbuh dari waktu ke waktu.

Peringkat daya saing global (*Global Competitiveness Ranking*) Indonesia pada tahun 2010-2011 juga mengalami penurunan dua level dari rangking 44 menjadi 46. Di kawasan Asia, meskipun termasuk negara dengan performa terbaik, Indonesia masih tertinggal dibanding Malaysia dan China. Tahun 2011 peringkat daya saing dunia dalam urutan 10 teratas tetap didominasi oleh negara-negara Eropa. Swiss adalah negara paling kompetitif di dunia, disusul oleh Singapura, Swedia, Finlandia, dan lain-lain.

hasil analisis yang lebih baik

## ABSTRAK

Diantara 6 negara-negara ASEAN, setelah Singapura, Malaysia menempati posisi teratas (peringkat ke 21), disusul oleh Thailand (39). Pada Tabel 1.2 di bawah ini, Vietnam dan Filipina berada di belakang Indonesia, pada peringkat ke 65 dan 75 berturut-turut. Cukup mengejutkan adalah Filipina, yang naik 10 tingkat dari peringkat ke 85 tahun lalu. Kinerja daya saing Indonesia lebih buruk daripada Thailand, yang hanya turun satu tingkat, kendati Thailand mengalami gejolak politik upaya apa yang dilakukan untuk memperkecil resiko. Dengan melakukan analisis secara kuantitatif dan kualitatif terhadap investasi jalan tol di Indonesia yang memfokuskan pada struktur pendanaan yang akan digunakan serta *return* yang dianggap menguntungkan. Simulasi adalah sebuah perkembangan metode analisis resiko. *Monte Carlo simulation* merupakan salah satu teknik yang digunakan untuk menganalisis resiko dalam kegiatan investasi. Program ini kemudian dikembangkan oleh *World Bank Institute*, menjadi bagian dari *Risk Mode* untuk keperluan analisis simulasi dan *Monte Carlo* dalam penelitian ini hasil simulasi yang diiniskan melalui pendekatan ini adalah berbentuk *probabilistic simulation* multi-periode *VAR (Value at Risk)* sebagai variabel keputusan utama investasi seperti *NPV, IRR, debt service coverage ratio* dan *social benefit from the project*. Berdasarkan analisis hasil simulasi yang dilakukan diketahui bahwa berdasarkan pengaruh resiko yang terjadi terdapat perbedaan perspektif antara *investor* dan *lender* dalam menentukan stuktur pendanaan proyek infrastruktur. Perspektif *investor* sangat beragam sejalan dengan meningkatnya resiko, *investor* menuntut untuk dapat memenuhi kebutuhan ekuitas berkorelasi dengan resiko yang dihadapi. Sedangkan *lender* hanya akan menerima konsekuensi terhadap *debt-financed* yang rendah. Perlu dicatat bahwa kasus ini tidak dimaksudkan sebagai sebuah analisis yang lengkap mengenai berbagai skenario pendanaan yang seharusnya diselidiki pada sebuah kasus. Sebab Simulasi *Risk* yang digunakan dalam penelitian ini sangat terbatas dalam merefleksikan realitas dari berbagai struktur pendanaan dalam penyelenggaraan proyek jalan tol di Indonesia. Berdasarkan laporan dari *World Competition Report* tentang birokrasi, Indonesia menduduki ranking ke 31 dari 48 Negara. Dalam laporan tersebut Indonesia termasuk tinggi tingkat korupsinya. Selanjutnya, hasil analisis yang lebih baik

Tabel 1.1  
Peringkat Daya Saing 6 Negara ASEAN Tahun 2011

NEGARA	PERINGKAT 2011	SKOR	PERINGKAT 2010	PERUBAHAN
Singapura	2	5.63	3	1
Malaysia	21	5.08	26	5
Thailand	39	4.52	38	-1
Indonesia	46	4.38	44	-2
Vietnam	65	4.24	59	-6
Filipina	75	4.08	85	10

Sumber: World Economic Forum (2011)

Dibandingkan dengan negara-negara setingkat BRICS (Brasil, Rusia, India dan Cina), tingkat daya saing Indonesia lebih baik dari pada Afrika Selatan (50), Brazil (53), India (56), Meksiko (58), Turki (59) dan Rusia (66). Namun Indonesia berada di bawah tingkat daya saing Korea Selatan (24) dan China (26).

Birokrasi sangat sarat dengan banyak tugas dan fungsi, karena tidak saja terfokus kepada pelayanan publik, tetapi juga bertugas dan berfungsi sebagai motor pembangunan dan aktivitas pemberdayaan (*public service, development and empowering*). Akibatnya menjadikan birokrasi sebagai lembaga yang tambun sehingga mengurangi kelincahannya. Berdasarkan laporan dari *World Competition Report* tentang birokrasi, Indonesia menduduki ranking ke 31 dari 48 Negara. Dalam laporan tersebut Indonesia termasuk tinggi tingkat korupsinya. Selanjutnya, hasil analisis yang lebih baik

## ABSTRAK

mengenai pelayanan aparatur birokrasi untuk negara berkembang yang di dalamnya

termasuk Indonesia dapat dilihat pada tabel 1.2 tentang sikap pelayanan aparatur negara dapat dilihat pada halaman selanjutnya. Tabel 1.3 tentang tingkat kepuasan masyarakat terhadap layanan aparatur negara dapat dilihat pada halaman selanjutnya.

Tabel 1.2

Sikap Pelayanan Aparatur Negara

Katagori Tanggapan (Dalam persen)					
Sins of Service	1	2	3	4	5
	Sangat Betul	Betul	Cukup	Kurang	Tidak Betul
1. Apatis	10,7	35,7	39,7	10,7	3,6
2. Menolak berurusan	14,3	50,0	21,4	14,3	0
3. Bersikap dingin	14,3	28,6	42,9	14,3	0
4. Memandang rendah	21,4	28,6	35,7	14,3	0
5. Bekerja mekanis	7,1	35,7	35,7	10,7	10,7
6. Ketat pada prosedur	7,1	14,3	42,9	14,3	21,4
7. Ping-pong	32,1	25	17,9	25	0
Rata-rata	15,3	31,1	33,7	14,8	5,1

Sumber: Dikutip dari Coralie Bryant dan Louise G. White.

Dari tabel 1.2 di atas tentang sikap pelayanan aparatur negara dapat dijelaskan bahwa semakin tinggi skor sangat betul dan betul menunjukkan sikap aparatur negara masih buruk dalam memberikan pelayanan terhadap masyarakat. Dan ternyata sikap aparatur negara masih dinilai cukup negatif, ini terbukti dengan diperolehnya skor terbanyak yaitu 33,7 untuk penilaian cukup terhadap *sins of service*. Untuk itu, sikap aparatur negara dalam memberikan pelayanan terhadap masyarakat masih perlu ditingkatkan.

Tabel 1.3

Tingkat Kepuasan Layanan Aparatur Negara

Kategori	(Persen)
1. Sangat Puas	0
2. Puas	3,6
3. Cukup Puas	5,0
4. Kurang Puas	39,3
5. Tidak Puas	7,1

Sumber: Dikutip dari Coralie Bryant dan Louise G. White

## ABSTRAK

Untuk tabel 1.3 di atas tentang tingkat kepuasan layanan aparatur negara dapat dijelaskan bahwa semakin tinggi skor yang diperoleh dalam kategori kurang puas menunjukkan bahwa pelayanan aparatur negara terhadap masyarakat semakin buruk. Hal ini dapat dilihat dari skor tertinggi 39,3 % untuk kategori kurang puas. Skor tertinggi kedua 7,1 % adalah kategori tidak puas, hal ini menunjukkan masyarakat merasa tidak puas atas layanan aparatur negara. Untuk kategori sangat puas, memiliki skor 0 % dan untuk kategori puas hanya 3,6 %.

Dari hasil penelitian diatas, berdasarkan data dari responden, faktor buruknya pelayanan aparat birokrasi disebabkan oleh: 1) Gaji rendah (56%), Sikap mental aparat pemerintah (46%), Kondisi ekonomi buruk pada umumnya (32%), Administrasi lemah dan kurangnya pengawasan (48%), dan lain-lain (13%). Persentase lebih dari 100% disebabkan ada respon ganda dari responden.

Perspektif yang seharusnya digunakan oleh birokrasi adalah sebagai pemberi pelayanan, namun dalam kenyataannya birokrasi cenderung menempatkan diri sebagai regulator dari pada sebagai pelayan. Kinerja birokrasi pada awalnya banyak dipahami oleh kalangan birokrasi hanya dari aspek responsibilitas, yakni sejauh mana pelayanan yang diberikan telah sesuai dengan aturan formal yang diterapkan. Pemberian pelayanan yang telah menunjukkan kepada aturan formal dianggap telah memenuhi sendi-sendi pelayanan yang baik dan aparat pelayanan dianggap telah konsisten dalam menerapkan aturan hukum pelayanan.

Buruknya kinerja birokrasi pemerintah dalam memberikan pelayanan publik setidaknya terlihat dari masih tingginya jumlah kasus pelayanan yang terekam dalam pemberitaan di media massa. Kecenderungan peningkatan jumlah kasus yang berhubungan dengan kinerja birokrasi tersebut terlihat dengan ditemukannya sebanyak 424 kasus pelayanan pertanahan dan perizinan yang dibuat oleh tiga harian nasional dalam dua harian lokal, dalam kurun waktu mulai bulan Februari 2000 sampai dengan Januari 2001. Tabel selengkapnya tentang jumlah kasus pelayanan pertanahan dan perizinan dapat dilihat pada tabel 1.4 dibawah ini

## ABSTRAK

Tabel 1.4  
Jumlah Kasus Pelayanan Pertanahan dan Perizinan  
Periode Februari 2000 – Januari 2001

Kasus	Koran Nasional		Koran Lokal		Total	
	N	%	N	%	N	%
Pertanahan	154	38,68	169	39,85	333	78,53
IMB	9	2,12	10	2,36	19	4,48
HO/Izin Reklame	29	6,84	15	3,54	44	10,38
Akta kelahiran	-	-	1	0,24	1	0,24
Akta Nikah	1	0,24	7	1,65	8	1,89
KTP	11	2,59	7	1,65	18	4,24
SIUP	1	0,24	-	-	1	0,24
Total	215	50,71	209	49,29	424	100

Sumber : Kompas, Jawa Pos, Republika, Kedaulatan Rakyat, Bernas, Februari 2000 – Januari 2001

Dengan adanya berbagai macam keluhan dan tuntutan perbaikan yang diajukan oleh masyarakat pengguna jasa kepada aparat birokrasi terlihat bahwa secara umum kinerja birokrasi di Indonesia dalam menjalankan fungsi pelayanan publik masih jauh dari harapan bagi terwujudnya birokrasi yang responsif, efisien, dan publik akuntabel. Sebagai gambaran pada tabel 1.5 pada halaman selanjutnya dapat terlihat pemberitaan lima buah media massa yang terbit harian, untuk melihat berbagai bentuk kasus pelayanan yang muncul di Indonesia beserta solusi pelayanan yang di tempuh oleh masyarakat.

Tabel 1.5  
Bentuk Solusi Pelayanan Birokrasi  
Sebagai Respons Atas Tuntutan Publik

Kasus	Pemenuhan Tuntutan		Proses Hukum		Peninjauan Kembali		Tidak ada Respons	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Pertanahan	66	15,57	118	27,83	76	17,9	73	17,2
IMB	2	0,47	-	-	10	2,36	7	1,65
HO	3	0,70	5	1,18	14	3,30	23	5,43
Akta Kelahiran	1	0,24	-	-	-	-	-	-
Akta Nikah	4	0,94	1	0,24	1	0,24	2	0,47
KTP	7	1,65	4	0,94	4	0,94	2	0,47
SIUP	-	-	-	-	1	0,24	-	-
Total	83	19,57	128	30,19	106	25	107	25,24

Sumber : Jawa Pos, Kompas, Republika, KR, Bernas, Februari 2000 – Januari 2001

## ABSTRAK

Berdasarkan Tabel 1.5 di atas dapat diketahui bahwa upaya proses hukum menjadi solusi terbanyak yang dilakukan oleh masyarakat untuk mendapatkan keadilan pelayanan. Walaupun dalam situasi sesudah reformasi, pemenuhan atas tuntutan pengguna jasa oleh aparat birokrasi justru yang paling rendah. Hal tersebut semakin memberikan indikasi bahwa harapan reformasi akan dapat memenuhi tuntutan masyarakat, terutama yang berkaitan dengan perbaikan kualitas pelayanan publik dari birokrasi pemerintah masih sangat jauh dari kenyataan. Kondisi kuantitatif pelayanan publik di Indonesia yang masih kurang baik tersebut sangat berkaitan dengan sikap mental aparat birokrasi yang belum sepenuhnya menunjukkan adanya perubahan yang berarti, terutama secara kultur.

Reformasi belum memunculkan kesadaran aparat birokrasi akan pentingnya nilai-nilai akuntabilitas dalam pelayanan, seperti transparansi yang menyangkut informasi dan biaya, serta kepastian waktu penyelesaian urusan. Pelayanan yang dilakukan aparat birokrasi masih jauh dari nilai-nilai responsivitas sehingga menjadikan kualitas pelayanan yang diberikan jauh dari aspirasi dan kebutuhan masyarakat pengguna jasa. Banyak keluhan yang disampaikan masyarakat mengenai masalah tingginya pungutan biaya diluar biaya resmi dalam pengurusan tanah misalnya, dapat menjadi indikasi bahwa penyelenggaraan pelayanan publik pada masa reformasi masih belum menyentuh permasalahan substansial pelayanan, yakni kepastian dan kepuasan pelayanan. Masih relatif tingginya tingkat kekecewaan masyarakat pengguna jasa terhadap pelayanan yang diberikan oleh birokrasi menunjukkan bahwa kinerja pelayanan aparat birokrasi belum sepenuhnya mampu mewujudkan nilai-nilai akuntabilitas, responsibilitas, dan efisiensi pelayanan. Oleh karena itu, masih diperlukan upaya untuk meningkatkan kualitas dan kompetensi aparat dan calon aparat birokrasi agar mereka dapat menjadi pelayanan bagi masyarakat.

Dessler, (2003) menyatakan suatu lembaga, baik lembaga pemerintah maupun lembaga yang dinamakan perusahaan ataupun yayasan (*foundation*) dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang (*group of humanbeing*) yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan lembaga atau organisasi bersangkutan. Demikian pula dengan birokrasi yang merupakan sebuah organisasi yang bertugas memberikan pelayanan terhadap publik atau masyarakat (Dwiyanto, 2006, h. 65).

**Universitas Indonesia**

## ABSTRAK

Darling (1993), sebagai unsur pembentuk organisasi, manusia merupakan faktor yang sangat berperan dalam organisasi. Tanpa sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas dan kompeten, organisasi tidak mampu berkompetisi dengan organisasi lain (atau sejenis) sehingga waktu demi waktu organisasi tersebut tidak mampu bertahan (Dwiyanto, 2006, h. 67). Dessler (2003) menyatakan untuk memperoleh SDM yang berkualitas dan kompetensi yang dipersyaratkan dapat dilakukan berbagai cara antara lain proses seleksi, orientasi, dan atau pelatihan (Dwiyanto, 2006, h. 70).

Merekrut karyawan yang memiliki potensi tidak menjamin mereka akan bekerja efektif. Untuk satu hal, ada orang yang tidak tahu apa yang harus dilakukan atau bagaimana melakukannya walaupun mereka ingin melakukannya. Dessler (2003), untuk memastikan bahwa karyawan mengetahui apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya harus mengarahkan dan melatih mereka (Dwiyanto, 2006, h. 71).

David and Robbins (2001), menyatakan sebelum pertengahan 1980-an, orientasi karyawan sudah dilakukan. Dengan adanya orientasi karyawan, manajemen senior menjadi lebih mudah diakses oleh karyawan (Dwiyanto, 2006, h. 72). Hal ini dapat diartikan bahwa dengan adanya orientasi bagi karyawan baru, manajer senior menjadi lebih dekat dengan karyawan dengan adanya pertemuan dan dapat mendengarkan kekhawatiran karyawan.

Dessler (2003), seperti disebut di atas bahwa untuk mendapatkan SDM yang berkualitas dan berkompetensi salah satu caranya melalui orientasi karyawan. Orientasi karyawan adalah suatu program kegiatan yang menyiapkan karyawan baru dengan informasi dasar yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan mereka (Dwiyanto, 2006, h. 72). Orientasi biasanya memberikan informasi tentang *rules* program perusahaan secara singkat, pengenalan informal, bisa juga berupa kursus formal. Orientasi juga mencakup informasi yang bermanfaat bagi karyawan seperti kebijakan personalia, rutinitas organisasi, perusahaan dan operasi sehari-hari, dan langkah-langkah keselamatan dan peraturan, serta mengenalkan fasilitas yang ada dalam perusahaan atau kantor tersebut. Selain itu, dalam kegiatan orientasi juga menjelaskan hal-hal seperti jam kerja, penilaian kinerja, mendapatkan gaji, dan liburan.

hasil analisis yang lebih baik

## ABSTRAK

Dessler (2003), salah satu faktor yang memengaruhi keberhasilan program orientasi adalah bagaimana proses dan pelaksanaannya. Semakin tidak jelas program orientasi, semakin tidak berpengaruh program orientasi awal terhadap kinerja karyawan. Karena dalam kenyataannya para karyawan baru sering segan memberikan informasi tentang manfaat program orientasi dan kelemahan-kelemahannya. Tidak jarang mereka mengatakan tidak ingat apa yang mereka bicarakan, lihat, dan lakukan selama orientasi. Dengan kata lain semacam tidak berkesan sama sekali dengan program orientasi yang dialaminya. Dengan demikian maka program orientasi harus di rencanakan dengan jelas dan tepat sehingga tujuan yang diinginkan dapat tercapai (Dwiyanto, 2006, h. 85).

Dessler (2003), bagian SDM atau kepegawaian sudah seharusnya memiliki rencana yang jelas tentang program orientasi. Untuk itu seharusnya diadakan pertemuan dengan para karyawan baru untuk menanyakan berbagai hal yang berkait dengan pelaksanaan program termasuk kritik kelemahan dari program orientasi. Kelemahan lainnya barangkali bisa berbentuk kurangnya informasi tentang lembaga/perusahaan dan tidak jelasnya manfaat kegiatan program orientasi (Dwiyanto, 2006, h. 86). Selain itu bisa jadi mereka yang bertugas sebagai pendamping tidak mampu melakukan tugasnya secara optimal. Dengan demikian bagian kepegawaian dapat mengidentifikasi hal-hal apa saja dari program orientasi yang memiliki kekuatan dan kelemahan, sehingga kelak dapat menjadi masukan untuk perencanaan dan pelaksanaan program orientasi selanjutnya.

Penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa orientasi merupakan kegiatan penting bagi sebuah perusahaan atau lembaga, sebab dengan tidak adanya orientasi maka informasi dasar tentang hal-hal seperti peraturan dan kebijakan bisa tidak tersampaikan kepada karyawan baru sehingga dapat mengakibatkan mereka membuat kesalahan atau bahkan melakukan hal yang berbahaya. Orientasi dapat membuat karyawan baru merasa diterima dan merasa bagian dari tim. Untuk itu, orientasi merupakan kegiatan penting untuk meningkatkan kualitas para calon karyawan atau pegawai di perusahaan atau lembaga.

Lembaga pemerintahan yang memberikan pelayanan langsung kepada masyarakat diantaranya adalah kementerian dan badan memiliki unit pelaksana teknis atau kantor perwakilan di daerah atau wilayah. Lembaga kementerian biasanya memberikan pelayanan langsung kepada masyarakat melalui unit pelaksana teknis

## ABSTRAK

(yang selanjutnya akan disebut UPT). Sedangkan badan biasanya memiliki kantor pelayanan langsung di daerah atau wilayah tertentu. Dari UPT atau kantor pelayanan langsung inilah kinerja birokrasi dapat dinilai secara langsung oleh masyarakat sebagai pihak penerima layanan. Namun sampai saat ini, belum semua lembaga kementerian melakukan program bagi para pegawai baru.

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 98 Tahun 2000 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2002 dan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 22 Tahun 2005 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan CPNS Tahun 2005, biasanya pihak Kementerin hanya melaksanakan seleksi calon pegawai baru yang selanjutnya disebut calon pegawai negeri sipil (CPNS), melaksanakan pemberkasan awal setelah pegawai dinyatakan diterima dan kemudian memberikan pengarahan sebagai pengenalan kepada lembaga tersebut. Pengarahan ini biasanya hanya berlangsung satu sampai dengan tiga hari saja, kemudian masing-masing pegawai diserahkan kepada bagian atau unit yang membutuhkannya. Dengan demikian tidak semua CPNS mendapatkan program orientasi yang berbasis kompetensi karena tidak semua bagian atau unit melaksanakan program orientasi bagi pegawai baru.

Begitu juga di Kementerian Sosial, sejak berdiri kembali tahun 2004 hingga sekarang, program orientasi bagi CPNS belum terprogram dengan baik. Hal ini sejalan dengan terbukti dengan tidak semua CPNS mendapat program orientasi sebelum mereka bekerja. Dalam kurun waktu tersebut hanya CPNS Kementerian Sosial formasi 2005 yang mendapatkan program orientasi. Untuk itu perlu adanya suatu wacana tentang desain program orientasi bagi CPNS Kementerian Sosial RI.

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, penelitian ini mengusulkan sebuah desain program orientasi yang berbasis kompetensi bagi CPNS Kementerian Sosial RI. Tujuan mengusulkan desain program orientasi ini adalah untuk menyusun sebuah program orientasi yang berbasis kompetensi yaitu desain program orientasi yang menekankan pegawai baru agar memiliki kemampuan untuk mengintegrasikan pengetahuan, ketrampilan dan penilaian. Muller & Ragsdale, (2005) menyatakan setelah mengikuti program orientasi berbasis kompetensi pegawai baru diharapkan berkompeten dengan ketrampilan interpersonal, ketrampilan teknis dan ketrampilan hasil analisis yang lebih baik

**Universitas Indonesia**

## ABSTRAK

berpikir kritis dalam menghadapi masalah atau tantangan pekerjaannya (Wijaya, 2010, h. 60).

Hasil penelitian Wijaya (2010) tentang program orientasi berbasis kompetensi menyatakan bahwa program orientasi berbasis kompetensi dapat meningkatkan kompetensi interpersonal sebesar 72,4%, kompetensi teknis sebesar 53,4% dan kompetensi berfikir kritis sebesar 58,6% bagi perawat baru. Tiga kompetensi tersebut dapat ditingkatkan setelah para perawat baru mengikuti program orientasi berbasis kompetensi yang telah dilaksanakan sebuah rumah sakit swasta di Jakarta (h. 96).

Dari hasil penelitian tentang program orientasi berbasis kompetensi diatas, maka penelitian tentang program orientasi bagi CPNS Kementerian Sosial RI penting untuk dilakukan agar dapat menjadi wacana dalam perencanaan dan penyusunan program orientasi CPNS di Kementerian Sosial RI.

### 1.2 Rumusan Masalah

Kinerja birokrasi di Indonesia yang masing dianggap kurang baik menyebabkan daya saing usaha menurun dan kepuasan masyarakat dalam menerima pelayanan belum dapat terpenuhi dengan baik. Untuk itu perlu adanya usaha peningkatan kinerja birokrasi sehingga dapat mengangkat citra birokrasi. Seperti telah dipaparkan pada pada latar belakang masalah bahwa penyebab buruknya birokrasi 46% disebabkan oleh sikap mental aparat pemerintah. Oleh sebab itu sebagai salah satu usaha dalam meningkatkan kinerja birokrasi dapat dimulai dari bagaimana cara meningkatkan kinerja aparat birokrasi sebagai pelaksana birokrasi. Dengan permasalahan di atas, maka muncul suatu pemikiran apakah program orientasi bagi para calon pegawai negeri sipil (selanjutnya akan disebut CPNS) merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kinerja aparat birokrasi.

Di Kementerian Sosial RI, program orientasi pertama kali dilaksanakan bagi CPNS Kementerian Sosial RI formasi 2005. Hingga sekarang program orientasi bagi CPNS di lingkungan Kementerian Sosial RI belum menjadi program dari bagian perencanaan dan pengembangan pegawai. Hasil temuan lapangan bahwa CPNS yang mendapat program orientasi lebih siap bekerja dan lebih memahami tentang Kementerian Sosial RI. Hal ini diasumsikan di bagian perencanaan dan pengembangan pegawai belum ada desain program orientasi yang dapat menjadi acuan untuk melaksanakan program tersebut.

## ABSTRAK

Untuk itu penelitian ini mencoba mendeskripsikan program orientasi CPNS yang pernah dilaksanakan oleh Kementerian Sosial RI, sehingga hasil penelitian ini dapat mengidentifikasi faktor pendukung, penghambat dan manfaat dari program. Selanjutnya dari hasil penelitian tersebut dapat menghasilkan sebuah usulan program orientasi yang nantinya dapat dijadikan acuan atau wacana dalam merencanakan dan menyusun program orientasi CPNS di Kementerian Sosial RI. Sehubungan dengan hal tersebut diatas maka pertanyaan penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut :

1. Apa saja faktor pendukung program orientasi CPNS di lingkungan Kementerian Sosial RI ?
2. Apa saja faktor penghambat program orientasi CPNS di lingkungan Kementerian Sosial RI ?
3. Apa saja manfaat program orientasi CPNS Kementerian Sosial RI?
4. Seperti apa usulan program orientasi bagi CPNS Kementerian Sosial RI?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi faktor pendukung program orientasi CPNS Kementerian Sosial RI
2. Mengidentifikasi faktor penghambat program orientasi CPNS Kementerian Sosial RI
3. Mengidentifikasi manfaat program orientasi CPNS Kementerian Sosial RI
4. Mengetahui usulan desain program orientasi CPNS Kementerian Sosial RI

### 1.4 Manfaat Penelitian

#### 1.4.1 Manfaat Praktis

Memberikan wacana bagi Biro Organisasi dan Kepegawaian Kementerian Sosial RI dalam perencanaan dan penyusunan program orientasi bagi CPNS di Kementerian Sosial RI.

#### 1.4.2 Manfaat Akademis

1. Untuk memberikan sumbangan pemikiran kepada perkembangan ilmu kesejahteraan sosial terutama dibidang program peningkatan sumber daya manusia sebagai ujung tombak dalam mewujudkan kesejahteraan sosial.

## ABSTRAK

2. Dapat memberikan tambahan perbendaharaan studi ilmiah serta untuk

Jalan tol merupakan s mengkaji ulang teori-teori tentang program orientasi bagi pegawai baru.

besar. Namun investasi jalan tol merupakan proyek investasi yang mengandung resiko

sangat tinggi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat kepastian dan ketergantungan pada faktor luar yang tinggi.

### 1.5 Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran sejauh mana pengaruh resiko dalam

pendanaan proyek infrastruktur jalan tol, mengetahui variabel resiko yang berpengaruh serta

upaya apa yang dilakukan untuk memperkecil resiko. Dengan melakukan analisis secara

kuantitatif dan kualitatif terhadap investasi jalan tol di Indonesia yang memfokuskan pada

struktur pendanaan yang akan digunakan serta *return* yang dianggap menguntungkan.

#### 1.5.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif karena

ingin mendapatkan data yang lebih mendalam sehingga dapat dianalisis secara

holistik dan diperoleh penelitian yang komperhensif tentang program orientasi

struktur pendanaan yang akan digunakan serta *return* yang dianggap menguntungkan.

CPNS di Kementerian Sosial RI.

Menurut Bogdan dan Taylor (1975) mendefinisikan penelitian kualitatif

sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata

kegiatan investasi. Program ini kemudian dikembangkan, oleh *World Bank Institute*,

menjadi bagian dari *Infrisk* model untuk keperluan analisis simulasi dan kelayakan. Dalam

penelitian ini hasil keluaran yang diinginkan melalui pendekatan ini adalah berbentuk

*probabilistic simulation* dan *multi-period VAR (Value at Risk)* sebagai variabel keputusan

utama investasi seperti *NPV, IRR, debt service coverage ratio* dan *social benefit from the*

*project*.

Berdasarkan analisis berusaha untuk memanfaatkan makna yang lebih dalam dari pengalaman

resiko yang terjadi manusia yang dimaksudkan untuk menghasilkan data kualitatif dengan lebih

menentukan struktur dan observasi...". (p.417). Penjelasan diatas dapat dipahami bahwa

sejalan dengan pendekatan kualitatif sebagai suatu pendekatan penelitian yang berupa narasi

atau kata-kata terhadap fenomena sosial yang ada.

tinggi per

#### 1.5.2 Jenis Penelitian

menerima konsekwensi Penelitian ini merupakan penelitian yang ingin menggambarkan atau

Perlu dicatat bahwa mendeskripsikan tentang program orientasi bagi CPNS yang pernah dilakukan

mengenai berbagai oleh Kementerian Sosial RI sehingga dapat mengidentifikasi faktor pendukung,

Sebab Simulasi penghambat dan manfaat program. Jenis penelitian seperti ini merupakan jenis

merefleksikan penelitian deskriptif atau fenomena suatu realita sosial yang kompleks dapat

jalan tol di Indonesia dihasilkan secara spesifik dan mendetail.

pendanaan harus diselenggarakan Menurut Neuman (2006) definisi penelelitian deskriptif yaitu : “

dalam contoh k *Descriptive research is research in which the primary purpose is to “paint a*

hasil analisis yang *picture” using words or number and to present a profile, a classification types,*

Universitas Indonesia

## ABSTRAK

or an outline of steps to answer questions such as who, when, where, and how”,

Jalan tol merupakan yang dapat diartikan bahwa penelitian deskriptif yaitu penelitian dimana tujuan besarnya. Namun investasi utamanya adalah untuk melukiskan sebuah gambar-gambar dengan sangat tinggi karena menggunakan kata-kata dan menampilkan profil, klasifikasi tipe-tipe atau garis besar untuk menjawab pertanyaan siapa, kapan, dimana dan bagaimana. (p.35)

pendanaan proyek infrastruktur jalan tol, mengetahui variabel resiko yang berpengaruh serta upaya apa yang

### 1.5.3 Lokasi dan Jadwal Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di lingkungan Kementerian Sosial khususnya di biro organisasi dan kepegawaian, lingkungan kantor pusat dan di unit pelayanan teknis (UPT). Lokasi tersebut dipilih dengan pertimbangan sebagai berikut : 1) Biro organisasi dan kepegawaian adalah bagian dari Kementerian Sosial yang secara langsung menangani perencanaan dan pengembangan pegawai, 2) Lingkungan kantor pusat pernah menjadi lokasi program orientasi bagi CPNS Kementerian Sosial RI, 3) Lokasi unit pelayanan teknis (UPT) juga merupakan lokasi yang pernah menjadi tempat pelaksanaan program orientasi utama investasi seperti, dan sebagainya. Dari ketiga lokasi tersebut terdapat informan yang dapat digali informasi dan data mengenai program orientasi CPNS yang pernah dilakukan di Kementerian Sosial RI.

Waktu penelitian dilakukan selama 6 bulan yaitu pada bulan Januari sampai dengan bulan Juni 2012. Penyusunan hasil penelitian selama kurang lebih 3 bulan yaitu bulan Juli sampai dengan September 2012. Untuk lebih jelasnya, jadwal penelitian dapat dilihat pada tabel 1.6 dibawah ini.

Tabel 1.6  
Jadwal Penelitian

Uraian Kegiatan	Tahun 2012									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pengumpulan data awal										
Seminar Proposal										
Perbaikan Proposani										
Pengumpulan dan pengolahan data										
Penyusunan dan Pelaporan hasil										
Penelitian menganalisis proyek sesungguhnya, sejumlah skenario										
Sidang Hasil Penelitian										

pendanaan harus diselidiki dan tidak hanya skenario-skenario yang telah diilustrasikan dalam contoh kasus ini serta dengan penggunaan alat bantu yang tepat dapat memberikan hasil analisis yang lebih baik

## ABSTRAK

### 1.5.4 Teknik Pengumpulan Data

Dalam mengumpulkan data dan informasi mengenai program orientasi CPNS Kementerian Sosial formasi 2005, teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### a. Studi Literatur dan Dokumentasi

Teknik pengumpulan data melalui studi literatur digunakan untuk mempelajari dan mengkaji literatur yang berupa buku-buku, jurnal, artikel, publikasi resmi dan laporan-laporan penelitian serta sumber lainnya yang relevan dengan penelitian ini. Selain itu, peneliti juga memanfaatkan media surat kabar dan tulisan-tulisan yang di akses melalui internet.

Teknik pengumpulan data melalui dokumentasi dilaksanakan dengan mempelajari laporan-laporan kegiatan, data, informasi dan dokumen lainnya yang diperoleh dari Biro Organisasi dan Kepegawaian Kementerian Sosial menjadi bagian dari RI unit dan UPT yang berkaitan dengan program orientasi CPNS. Namun penelitian ini hasil untuk dokumen materi yang diberikan kepada para peserta program tidak terdokumentasi dengan baik.

#### b. Wawancara

Menurut Moleong (2007) wawancara mengharuskan pewawancara membuat kerangka dan garis besar pokok-pokok yang dirumuskan tidak perlu ditanyakan secara berurutan. (h.187). Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah *in depth interview* (wawancara mendalam). Alston dan Bowels (2003) mengemukakan bahwa wawancara mendalam bertujuan untuk melihat dunia dari pandangan responden, untuk menyelidiki pemikiran dan perasaan mereka dan untuk memahami secara seksama sudut pandang mereka. (p.120).

Wawancara dilakukan dengan mengadakan pertemuan secara intensif dengan informan untuk mendapatkan informasi yang diperlukan. Instrumen wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah yaitu menggunakan pedoman wawancara semi terstruktur yang diharapkan lebih banyak data yang diperoleh dan lebih lengkap. Proses wawancara juga memperhatikan bahasa *non-verbal* yang diekspresikan informan.

## ABSTRAK

Melalui tiga teknik pengambilan data di atas diharapkan penelitian ini

dapat memperoleh wawasan, konsep dan teori yang mendukung penelitian serta mendapatkan informasi yang lebih dalam, lengkap dan spesifik tentang program orientasi bagi CPNS Kementerian Sosial RI.

### 1.5.5 Teknik Pemilihan Informan

Penelitian ini berupaya memperoleh informasi mengenai program orientasi CPNS Kementerian Sosial RI. Informasi yang diperlukan meliputi program orientasi bagi CPNS Kementerian Sosial, faktor pendukung, faktor penghambat dan manfaat program orientasi CPNS Kementerian Sosial RI.

Teknik pemilihan informan yang digunakan adalah *Purposive Sampling* yaitu sampel yang bertujuan sesuai dengan yang ingin dicapai dari penelitian ini. *Purposive Sampling* menurut Neuman (2006) adalah *“Purposive sampling is a nonrandom sampling in which the researcher uses a wide range of methods to locate all possible cases of highly specific and difficult to reach population”*, yang artinya *puspositive sampling* adalah penarikan sampel secara tidak acak menggunakan berbagai metode untuk mencari semua kemungkinan kasus yang sangat spersifik dan sulit dijangkau karena populasi yang banyak. (p.222).

Informan yang dipilih dalam penelitian ini disesuaikan dengan permasalahan dan pertanyaan yang diajukan, selain dianggap mengetahui dan memahami kondisi nyata di lapangan. Pemilihan informan berdasarkan informasi yang ingin diperoleh dapat dilihat dalam tabel 1.7 berikut ini.

Tabel 1.7  
Teknik Pemilihan Informan

Tujuan Penelitian	Informasi yang ingin diperoleh	Informan	Jumlah
1. Mengidentifikasi faktor pendukung program orientasi CPNS Kementerian Sosial RI.	1. Untuk mengetahui faktor pendukung program orientasi CPNS Kementerian Sosial RI	1. Kepala Biro Organisasi dan Kepegawaian	1
		2. Kepala Sub Bagian Perencanaan dan	1

## ABSTRAK

2. Mengidentifikasi faktor penghambat program orientasi CPNS Kementerian Sosial RI	2. Untuk mengetahui faktor penghambat program orientasi CPNS Kementerian Sosial RI	Pengembangan pegawai 3. Staf Bagian Penerimaan Pengembangan Pegawai	1
3. Mengidentifikasi manfaat program orientasi CPNS Kementerian Sosial RI	Untuk mengetahui manfaat program orientasi bagi peserta program	Peserta Orientasi CPNS Kementerian Sosial RI Formasi 2005.	4
Total Jumlah Informan			7 Orang

Berkaitan dengan informasi yang ingin diperoleh, maka masing-masing informan dapat dijelaskan pada halaman selanjutnya.

a. Kepala Biro Organisasi dan Kepegawaian dan Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Pengembangan Pegawai digali informasi tentang faktor-faktor yang mendukung dilaksanakannya program orientasi bagi CPNS dan pelaksanaan program orientasi bagi CPNS di lingkungan Kementerian Sosial RI yang pernah dilaksanakan.

b. Staff bagian perencanaan dan pengembangan pegawai digali informasi tentang faktor-faktor yang mendukung dilaksanakannya program orientasi dan pelaksanaan program orientasi CPNS Kementerian Sosial RI yang pernah dilaksanakan. Staf yang dijadikan informan adalah orang mempunyai usulan di laksanakan program orientasi bagi CPNS Kementerian Sosial yang pernah dilaksanakan, sehingga informan ini dianggap tahu lebih banyak tentang program orientasi tersebut.

Dari ketiga informan di atas juga digali informasi tentang hal lain berhubungan dengan program orientasi CPNS untuk menambah informasi yang lebih lengkap.

c. Empat pegawai Kementerian Sosial yang merupakan peserta program orientasi yang pernah dilaksanakan oleh Kementerian Sosial RI yaitu CPNS formasi 2005. Dari Informan ini digali informasi tentang manfaat program orientasi yang pernah diikuti. Empat peserta program orientasi yang menjadi

## ABSTRAK

informan dipilih dengan kriteria sebagai berikut : 1). Dua informan yang sekarang bekerja di UPT dengan pertimbangan mereka bekerja dengan memberikan pelayanan langsung kepada masyarakat dan memiliki latar belakang pendidikan yang berbeda yaitu perawat dan sarjana psikologi. 2). Seorang informan yang sekarang bekerja di kantor Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional (Pusbinjabfung) dengan pertimbangan mereka bekerja dibagian administratif dan 3). Seorang informan yang sekarang menjadi koordinator bagian rehabilitasi sosial di sebuah unit yang memberikan pelayanan langsung kepada masyarakat, dengan pertimbangan informan berperan penting sebagai seorang pengambil keputusan yang berhubungan dengan rehabilitasi sosial.

### 1.5.6 Teknik Analisa Data

Analisa data dalam penelitian ini menggunakan tahapan yang dikemukakan oleh Miles & Huberman (1987) yang terdiri dari : reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan atau verifikasi (h. 21). Tahap-tahap analisis data dalam penelitian ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Miles

& Huberman (1987) pada halaman selanjutnya berdasarkan pengaruh resiko yang terjadi

#### a. Reduksi Data

Reduksi data merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Proses ini berlangsung terus-menerus selama proses penelitian, bahkan sebelum data benar-benar terkumpul sebagaimana terlihat dalam kerangka konseptual penelitian, permasalahan studi dan pendekatan pengumpulan data yang peneliti pilih.

Pada tahapan ini setelah data dipilah kemudian disederhanakan, data yang tidak diperlukan disortir agar memberi kemudahan dalam penampilan, penyajian serta untuk penarikan kesimpulan sementara. (h. 21).

#### b. Penyajian Data

Penyajian data merupakan kegiatan ketika sekumpulan informasi disusun, sehingga memberi kemungkinan akan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data kualitatif meliputi : teks naratif

## ABSTRAK

berupa catatan-catatan di lapangan; matriks, grafik, jaringan dan bagan.

Bentuk ini menggabungkan informasi yang telah tersusun dalam suatu bentuk yang terpadu dan mudah diakses, sehingga memudahkan untuk melihat apa yang sedang terjadi, apakah kesimpulan sudah tepat atau sebaliknya melakukan analisis kembali. Penyajian data dimaksudkan agar lebih mudah bagi peneliti untuk dapat melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari penelitian. (h. 21-22).

kuantitatif dan kualitatif terhadap investasi jalan tol di Indonesia yang memfokuskan pada struktur pendanaan yang dianggap menguntungkan.

### c. Penarikan Kesimpulan/Verifikasi

Pada penelitian kualitatif, penarikan kesimpulan dilakukan secara terus menerus selama proses penelitian sedang berlangsung. Sejak mulai memasuki lapangan dan selama proses pengumpulan data, peneliti berusaha menganalisis serta mencari makna dari data yang dikumpulkan, lebih jauh lagi peneliti berusaha mencari pola tema, penjelasan, konfigurasi, hubungan persamaan dan selanjutnya dituangkan dalam bentuk kesimpulan. Untuk permulaan belum jelas, namun kemudian meningkat menjadi lebih rinci dan mengakar dengan kokoh. (h. 22).

Berdasarkan analisis hasil simulasi yang dilakukan diketahui bahwa berdasarkan pengaruh resiko yang terjadi terdapat perbedaan perspektif antara investor dan lender dalam menentukan struktur pendanaan proyek infrastruktur. Perspektif investor sangat beragam sejalan dengan meningkatnya resiko, investor menuntut untuk dapat memenuhi kebutuhan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut (h. 330). Untuk itu penelitian ini mengajukan berbagai macam pertanyaan, mengeceknya dengan berbagai sumber data, dan memanfaatkan berbagai metode agar pengecekan kepercayaan data dapat dilakukan.

Perlu dicatat bahwa penelitian ini sebagai sebuah analisis yang lengkap mengenai berbagai skenario pendanaan yang seharusnya diselidiki pada sebuah kasus.

### 1.5.7 Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat keterbatasan yang mempengaruhi hasil penelitian dimana penelitian ini mengusulkan desain program orientasi yang pendanaan harus diselidiki dan tidak hanya skenario-skenario yang telah diilustrasikan berbasis kompetensi dengan melakukan penelitian terhadap program orientasi dalam contoh kasus ini serta dengan penggunaan alat bantu yang tepat dapat memberikan hasil analisis yang lebih baik

## ABSTRAK

orientasi bagi CPNS Kementerian Sosial RI yang menjadi obyek penelitian telah dilaksanakan sekitar 5 tahun yang lalu. Kondisi ini menyebabkan adanya kesulitan untuk menggali keterangan dan informasi.

Namun untuk mengantisipasi kesulitan tersebut penelitian ini menggunakan beberapa data sekunder berupa catatan-catatan dokumen baik dari biro organisasi dan kepegawaian maupun dokumen dari unit dan UPT yang menjadi lokasi orientasi serta peserta program orientasi yaitu CPNS Kementerian Sosial RI formasi 2005.

### 1.6 Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan dalam penulisan laporan hasil penelitian, sistematika penulisan dalam penelitian ini dijelaskan sebagai berikut :

Bab 1 Pendahuluan, bagian ini menggambarkan latar belakang masalah, rumusan masalah dan pertanyaan penelitian, tujuan penelitian dan metode penelitian serta sistematika penulisan.

Bab 2 Tinjauan Pustaka, bagian ini mendeskripsikan tentang definisi konsep yang digunakan dari berbagai literatur yang mendukung kerangka pemikiran dalam penelitian.

Bab 3 Gambaran Program Orientasi CPNS Kementerian Sosial RI, bagian ini mendeskripsikan program orientasi CPNS yang pernah dilaksanakan di Kementerian Sosial RI.

Bab 4 Temuan Lapangan, bagian ini memaparkan hasil temuan lapangan tentang program orientasi CPNS yang pernah dilaksanakan di Kementerian Sosial RI level tertinggi, formasi 2005.

Bab 5 Analisa Hasil Penelitian, bagian ini memaparkan hasil penelitian yang berupa analisis hasil temuan lapangan dan usulan program orientasi bagi CPNS Kementerian Sosial RI.

Bab 6 Kesimpulan dan Rekomendasi, bagian ini berisi tentang kesimpulan dan rekomendasi dari hasil penelitian yang telah dilakukan. Bab ini merupakan bab terakhir yang menjawab permasalahan penelitian serta memberikan rekomendasi bagi berbagai pihak yang berkepentingan dan berminat dengan hasil penelitian ini.

## ABSTRAK

## BAB 2

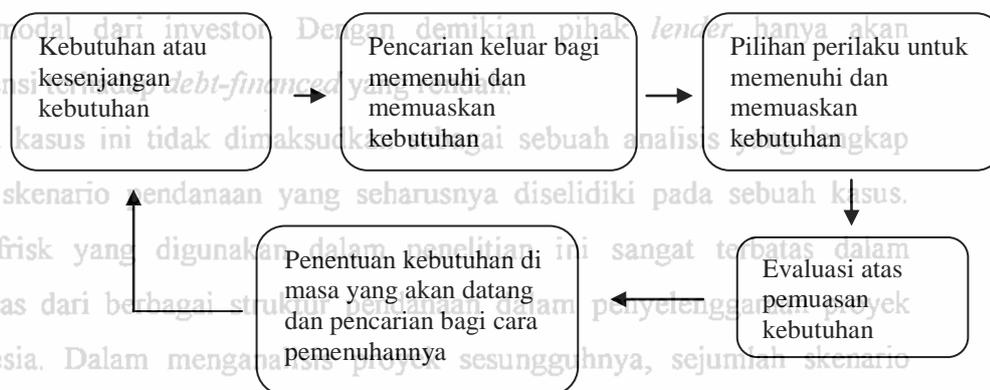
## TINJAUAN PUSTAKA

Jalan tol merupakan sarana infrastruktur untuk proyek yang memerlukan modal investasi besar. Namun investasi jalan tol merupakan proyek investasi yang mengandung resiko sangat tinggi karena ketidakpastian dan ketergantungan pada faktor luar yang tinggi.

### 2.1 Pengertian Motivasi

Penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran sejauh mana pengaruh resiko dalam pendanaan proyek infrastruktur jalan tol, mengelaborasi variabel resiko yang berpengaruh serta upaya apa yang dilakukan untuk meminimalkan resiko. Dengan melakukan analisis secara kuantitatif dan kualitatif terhadap investasi jalan tol di Indonesia yang memfokuskan pada struktur pendanaan yang akan digunakan serta bentuk yang dianggap menguntungkan. Simulasi adalah sebuah perkembangan metode dalam analisis resiko. *Monte Carlo simulation* merupakan salah satu teknik yang digunakan untuk menganalisis resiko dalam kegiatan investasi. Program ini kemudian dikembangkan oleh *World Bank Institute* menjadi bagian dari *Infrastructure Risk Assessment* yang digunakan dalam kegiatan penelitian ini hasil kearah yang diinginkan relatif pendekatan ini adalah ber bentuk *probabilistic simulation* dan nilai perisik (*Value at Risk*) sebagai variabel keputusan utama investasi seperti *EV, IRR, debt service coverage ratio* dan *social benefit from the project*.

Berdasarkan analisis hasil simulasi yang dilakukan diketahui bahwa berdasarkan pengaruh resiko yang terjadi terdapat perbedaan perspektif antara investor dan lender dalam menentukan struktur pendanaan proyek infrastruktur. Perspektif investor sangat beragam sejalan dengan meningkatnya resiko, investor menuntut untuk dapat memenuhi kebutuhan ekuitas berkisar antara 10-25%. Sementara itu perspektif lender cenderung semakin pada level tertinggi, artinya bahwa setiap terdapat resiko yang terjadi lender akan selalu menuntut tinggi penyertaan modal dari investor. Dengan demikian pihak lender hanya akan menerima konsekuensi terdapat *debt-financed* yang rendah.



Sumber : Dikutip dari Sule dan Saefullah (2005)

Gambar 2.1 Proses Motivasi Sebagai Pendorong Perilaku Individu

## ABSTRAK

Berdasarkan gambar di atas, proses bagaimana perilaku seseorang ditunjukkan oleh motivasi dimulai ketika seorang menyadari bahwa dirinya besar. Namun investor memiliki kebutuhan atau kesenjangan atas kebutuhan tertentu contohnya sangat tinggi karena seperti pendapatan yang minim. Maka akibat dari pendapatan yang minim tersebut orang kemudian melakukan tindakan pencarian jalan keluar untuk pendanaan proyek infrastruktur jalan tol, memastikan biaya investasi yang harus dikeluarkan upaya apa yang dilakukan tersebut untuk memperoleh keuntungan. Dengan melakukan analisis kuantitatif dan kualitatif terhadap investasi jalan tol di Indonesia yang memfokuskan pada struktur pendanaan yang akan digunakan serta *return* yang dianggap menguntungkan. Simulasi adalah sebuah perkembangan metode dalam analisis resiko. *Monte Carlo simulation* merupakan salah satu teknik yang digunakan untuk menganalisis resiko dalam kegiatan investasi. Program ini kemudian dikembangkan oleh *World Bank Institute*, menjadi bagian dari *Infrisk* model untuk keperluan analisis simulasi dan kelayakan. Dalam penelitian ini hasil keluaran yang diinginkan melalui pendekatan ini adalah berbentuk *probabilistic simulation* dan *multi-period VAR (Value at Risk)* sebagai variabel keputusan utama investasi seperti *NPV*, *IRR*, *debt service coverage ratio* dan *social benefit from the project*.

Setelah kerja keras dilakukan atau mendapatkan pekerjaan lain, maka *simulation* dia akan mengevaluasi apakah yang diperolehnya sebagai akibat kerja keras kegiatan investasi. Program ini kemudian dikembangkan oleh *World Bank Institute*, menjadi bagian dari *Infrisk* model untuk keperluan analisis simulasi dan kelayakan. Dalam penelitian ini hasil keluaran yang diinginkan melalui pendekatan ini adalah berbentuk *probabilistic simulation* dan *multi-period VAR (Value at Risk)* sebagai variabel keputusan utama investasi seperti *NPV*, *IRR*, *debt service coverage ratio* dan *social benefit from the project*. tuntutan kebutuhannya tersebut.

Berdasarkan analisis hasil simulasi yang dilakukan diketahui bahwa berdasarkan pengaruh resiko yang terjadi terhadap pendanaan proyek infrastruktur diharapkan investor dan lender dalam menentukan struktur pendanaan proyek infrastruktur.

### 2.1.1 Beberapa Pendekatan Mengenai Motivasi

Terdapat beberapa pendekatan dalam memahami motivasi, diantaranya seperti yang dikemukakan oleh Stoner, Freeman dan Gilbert (1995) paling tidak terdapat tiga pendekatan yang telah dikenal dalam dunia manajemen. Tiga pendekatan tersebut adalah pendekatan tradisional atau yang dikenal sebagai *traditional model of motivation theory*, pendekatan relasi manusia atau *human relation model* dan pendekatan sumber daya manusia atau *human resources model*. (Sule dan Saefullah, 2005, h.237)

Pendekatan Tradisional sering kali dikaitkan dengan perspektif merefleksikan realitas dari berbagai struktur organisasi yang ada. Pendekatan ini memandang bahwa pada dasarnya manajer memiliki kinerja yang lebih baik dari pada pekerja, dan para pekerja hanya akan hasil analisis yang lebih baik

## ABSTRAK

menunjukkan kinerja yang baik jika diiming-imingi dengan kompensasi berupa uang. Pendekatan Relasi Manusia sering kali dikaitkan dengan Elton Mayo dan para pengikutnya. Menurut Mayo, bahwa pekerjaan sangat tinggi karena ketika yang sama jika dilakukan terus menerus akan menyebabkan kebosanan dan justru akan berimplikasi pada penurunan motivasi. (Sule dan Saefullah, 2005, h.237)

Pendekatan sumber daya manusia mengkritisi simplifikasi atau penyederhanaan pandangan terhadap pekerja yang hanya didasarkan pada uang dan interaksi sosial. Pendekatan menurut Douglas McGregor Simulasi adalah sebuah perkembangan metode dalam analisis resiko Monte Carlo *simulation* merupakan salah satu teknik yang digunakan untuk menganalisis resiko dalam kegiatan investasi. Program ini kemudian dikembangkan, oleh *World Bank Institute*, menjadi bagian dari *Infrisk* model untuk keperluan analisis simulasi dan kelayakan. Dalam penelitian ini hasil keluaran yang diinginkan melalui pendekatan ini adalah berbentuk *probabilistic simulation* dan *multi-period VAR (Value at Risk)* sebagai variabel keputusan utama investasi seperti NPV, IRR, *debt service coverage ratio* dan *social benefit from the project*. Berdasarkan analisis hasil simulasi yang dilakukan diketahui bahwa berdasarkan pengamatan resiko yang terjadi terdapat tiga perspektif antara *investor* dan *lender* dalam menentukan struktur pendanaan proyek infrastruktur. Perspektif *investor* sangat beragam sejalan dengan menentu

### 2.1.2 Pendekatan Kontemporer Mengenai Motivasi

Selain ketiga pendekatan tersebut di atas, terdapat perspektif lain yang mencoba menjelaskan lebih lanjut mengenai teori motivasi atau yang lebih dikenal sebagai perspektif kontemporer mengenai motivasi. Terdapat tiga perspektif kontemporer dalam melihat bagaimana motivasi menjadi kekuatan pendorong bagi individu untuk berperilaku. Perlu dicatat bahwa kasus ini tidak dimaksudkan sebagai analisis yang lengkap mengenai berbagai skenario pendanaan yang seharusnya diselidiki pada sebuah kasus. Ketiga perspektif tersebut menurut Sule dan Saefullah (2005) adalah perspektif kebutuhan (*need perspectives*), perspektif keseimbangan dan merefleksikan realitas dari berbagai struktur pendanaan dalam penyelenggaraan proyek keadilan (*equity perspectives*), perspektif pengharapan (*expectancy perspectives*), perspektif penguatan (*reinforcement perspectives*), dan perspektif penyusunan tujuan (*goal setting theory*). (h.238)

hasil analisis yang lebih baik

## 2.2 Teori Motivasi

Hasil dari kajian literatur tentang teori motivasi, penelitian ini mencoba menjelaskan teori motivasi dan perspektif kebutuhan. Teori-teori mengenai kebutuhan tersebut diantaranya teori hierarki kebutuhan (*hierarchy of needs*) Abraham Maslow, teori tiga kebutuhan Atkinson dan McClelland, teori dua faktor (*two factor theory*) dari Frederick Herzberg serta teori ERG (*Existence, Relatedness and Growth*) Clayton Alderfer yang menjadi landasan teori penelitian ini. Keempat teori tersebut akan dijelaskan satu persatu.

Teori *Hierarchy of needs* ini diperkenalkan oleh seorang psikolog Abraham Maslow. Maslow menyatakan bahwa orang-orang atau individu termotivasi untuk diperlakukan dalam pekerjaannya untuk memenuhi kebutuhannya yang terdiri dari lima tingkat kebutuhan. Kelima tingkat kebutuhan itu adalah kebutuhan fisik (*physical needs*), kebutuhan keamanan (*safety and security needs*), kebutuhan sosial (*social/belongingness need*), kebutuhan penghargaan (*esteem needs*), dan kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization needs*) (Sule dan Saefullah, 2005, h.241).

Selain Maslow diantara pemikir lain yang memperkenalkan teori kebutuhan adalah John W. Atkinson. Atkinson menyatakan bahwa terdapat tiga jenis kebutuhan manusia yang mendorong seseorang untuk termotivasi dalam perilaku dan melakukan sesuatu. Ketiga kebutuhan tersebut adalah kebutuhan akan kekuasaan (*need for power atau N-Pow*), kebutuhan untuk melakukan interaksi secara sosial atau berafiliasi (*need for affiliation atau N-Aff*) dan kebutuhan untuk meraih prestasi (*need for achievement atau N-Ach*) (Sule dan Saefullah, 2005, h.241).

Teori motivasi yang ketiga berdasarkan perspektif kebutuhan adalah teori dua faktor (*two-factor theory*) dari Frederick Herzberg. Teori ini dibangun Herzberg berdasarkan penelitian empirisnya terhadap 200 orang insinyur dan akuntan sekitar tahun 1950-an. Hasil dari penelitiannya menunjukkan bahwa seseorang cenderung akan termotivasi atau didorong merefleksikan realitas dari berbagai struktur pendanaan dalam penyelenggaraan proyek jalan tol di Indonesia. Dalam menganalisis proyek sesungguhnya, sejumlah skenario pendanaan harus diselidiki dan tidak hanya skenario-skenario yang telah diilustrasikan dalam contoh kasus ini serta dengan penggunaan alat bantu yang tepat dapat memberikan hasil analisis yang lebih baik.

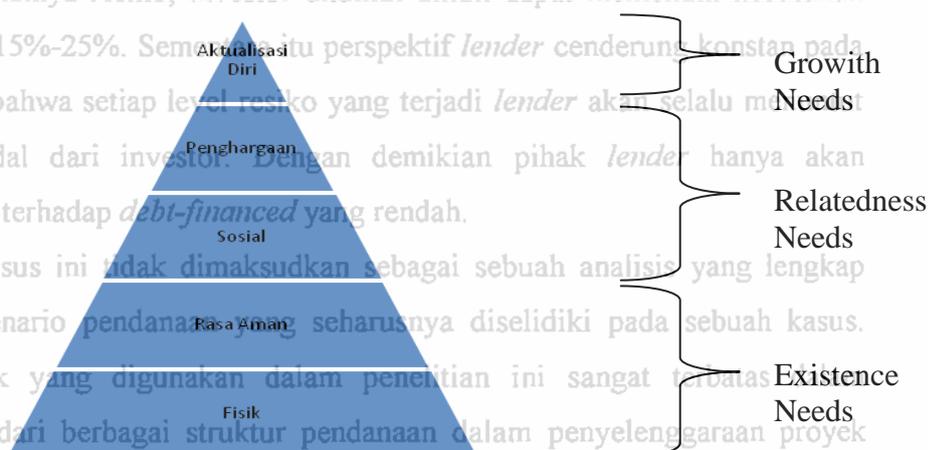
## ABSTRAK

*hygiene factors*). Teori yang terakhir adalah teori ERG yaitu teori yang digunakan sebagai teori melandasi penelitian ini. Untuk lebih mendalami dan memperjelas teori ini maka akan dibahas secara terpisah dari tiga teori diatas (Sule dan Saefullah, 2005, h.241).

### 2.3 Teori *Existence, Relatedness, Growth* (ERG) Clayton Alderfer

Teori ERG merupakan singkatan dari *Existence, Relatedness, Growth*. Teori ini diperkenalkan oleh Clayton Alderfer yang setuju dengan Maslow. Menurut Alderfer menyatakan bahwa kebutuhan manusia atau individu yang mendorong seseorang untuk termotivasi dalam melakukan sesuatu yang bersifat hierarkis atau memiliki tingkatan. (Sule dan Saefullah, 2005, h.242)

Dalam teori ERG memiliki 2 perbedaan dalam menguraikan teori kebutuhan. Perbedaan pertama adalah bahwa Alderfer hanya membagi tingkat kebutuhan manusia menjadi kebutuhan *Existence* atau kebutuhan mendasar manusia untuk bertahan hidup (seperti kebutuhan fisik dan keamanan dari Maslow). Kebutuhan *Relatedness* atau kebutuhan untuk berinteraksi dengan sesama dan kebutuhan *Growth* atau kebutuhan untuk menyalurkan kreativitas dan bersikap produktif. Teori kebutuhan ERG ini merupakan versi lain dari kebutuhan Abraham Maslow. Perbandingan teori kebutuhan menurut Abraham Maslow dengan teori kebutuhan ERG dapat dilihat pada gambar 2.2 dibawah ini.



Sumber : Dikutip dari Sule dan Saefullah (2005)

Gambar 2.2 Perbandingan antara Teori Kebutuhan dan Teori ERG

hasil analisis yang lebih baik

## ABSTRAK

Perbedaan yang kedua adalah bahwa Alderfer cenderung berpandangan bahwa kebutuhan seseorang sekalipun bersifat hierarkis akan tetapi bersifat tidak tetap, artinya jika kebutuhan *existencenya* terpenuhi, maka ada kemungkinan bahwa seseorang akan membutuhkan kembali kebutuhan *existencenya*. Demikian seterusnya, inilah yang dimaksud dengan sifat tidak tetapnya tingkat kebutuhan dari teori ERG. Namun demikian, perkembangan mengenai kedua jenis teori ini terus menerus menjadi bahan kajian dalam berbagai penelitian ilmiah sehingga mungkin kedua jenis teori ini mengalami berbagai koreksi sekaligus juga penyempurnaan.

Hasil penelitian Foster (2011) tentang metode kepemimpinan yang diberi nama “*Open Source*” yaitu tentang partisipasi individu dalam organisasi masih menggunakan teori motivasi Clayton Alderfer yang mengurangi teori kebutuhan Maslow yaitu Hierarki Kebutuhan menjadi tiga jenis kebutuhan: (1) eksistensi, (2) keterkaitan, dan (3) pertumbuhan.

Model kepemimpinan “*Open Source*” menjelaskan kebutuhan seluruh organisasi selain individu-individu di dalamnya. Namun ada defisit potensial dalam model ini yang awalnya dirancang untuk fokus secara khusus pada kebutuhan individu dan bukan dari seluruh organisasi. Jika berfokus pada kebutuhan organisasi berpotensi mengabaikan kebutuhan individu dalam menentukan struktur organisasi sehingga mengurangi kebutuhan organisasi.

Hasil akhir dari penelitian ini adalah tidak untuk menghapuskan struktur organisasi tetapi untuk menciptakan aliran yang lebih fleksibel level tertinggi, artinya bahwa setiap level resiko yang terjadi *lender* akan selalu menuntut gagasan dan proses yang memenuhi kebutuhan motivasional setiap individu dalam organisasi karena mereka mengejar tujuan organisasi.

### 2.4 Beberapa Perspektif Tentang Motivasi

Disamping teori-teori tentang motivasi seperti telah dijelaskan sebelumnya, maka ada beberapa perspektif tentang motivasi yang juga perlu diketahui dan dipelajari diantaranya adalah perspektif keseimbangan dan keadilan mengenai motivasi, perspektif pengharapan mengenai motivasi, perspektif penguat mengenai motivasi, dan perspektif penyusunan tujuan.

## ABSTRAK

Perspektif keseimbangan dan keadilan atau *Equity Perspektif* mengenai motivasi berangkat dari asumsi dasar bahwa termotivasi tidaknya seseorang dalam organisasi atau lingkungan pekerjaan sangat tergantung kepada anggapan apakah dirinya mendapat perlakuan yang adil atau tidak dalam hal penghargaan yang diterimanya (Sule dan Saefullah, 2005, h.246).

Perspektif pengharapan atau *expectancy perspectives* dapat dikatakan merupakan kelanjutan dari perspektif keseimbangan dan keadilan mengenai motivasi. Perspektif ini memandang bahwa motivasi seseorang dalam berperilaku dan bekerja sangat tergantung pada berbagai pilihan penghargaan yang akan diperolehnya berdasarkan tingkatan perilaku dan pekerjaan yang akan dilakukannya (Sule dan Saefullah, 2005, h.247).

Perspektif kontemporer terakhir mengenai motivasi adalah perseptif penyusunan tujuan (*goal setting theory*). Perspektif ini dasarnya beranggapan bahwa perilaku individu yang didorong oleh motivasi individu sesungguhnya dapat dijelaskan melalui keterlibatan individu dalam penyusunan tujuan dari setiap apa yang akan dikerjakan atau dibebankan kepadanya (Sule dan Saefullah, 2005, h.247).

### 2.5 Orientasi

Orientasi merupakan kegiatan yang dilaksanakan dengan maksud menentukan struktur pendanaan proyek infrastruktur. Perspektif investor sangat beragam sejalan dengan meningkatnya resiko, investasi menuntut agar investor memahami kebutuhan ekuitas berkisar antara 10% - 20%. Sementara itu perspektif lender cenderung konstan pada level tertinggi, artinya bahwa setiap level resiko yang terjadi pada perusahaan akan sangat mempengaruhi tinggi penyertaan modal dari investor. Dengan demikian pihak lender hanya akan menerima konsekuensi terhadap debt financing yang rendah. Perlu dicatat bahwa kasus ini tidak dimaksudkan sebagai sebuah analisis yang lengkap mengenai berbagai skenario pendanaan yang seharusnya disertai pada sebuah kasus.

Sekalipun proses seleksi telah diputuskan, para manajer dan departemen SDM/kepegawaian hendaknya membantu karyawan baru untuk merasakan cocok dengan lingkungannya. Untuk membantu pendatang baru agar mereka merasa cocok, program orientasi dan sosialisasi akan membuat mereka *familiar* antara lain dengan peran-perannya, perusahaan, kebijakan-kebijakan dan karyawan lainnya (Nugraha, 2005, h.163).

## ABSTRAK

Proses rekrutmen dan seleksi yang ketat tidak menjamin mereka dapat menghilangkan rasa ragu bahkan cemas tentang kemampuan tenaga kerja baru untuk bersosialisasi di perusahaan dimana mereka akan bekerja. Hal ini dapat disebabkan mereka sekarang berada di dunia kehidupan baru dan asing. Bagi mereka yang baru lulus dari sebuah lembaga pendidikan maka mereka mengalami peralihan dari dunia pendidikan yang dibiayai oleh orang tua atau kerabatnya sekarang bergeser ke dunia dimana mereka harus mencari nafkah sendiri. Perubahan sisi kehidupan itu akan membuat para karyawan baru bertanya-tanya dalam hati seperti apakah saya bisa bekerja dengan baik; bagaimana agar saya menjadi karyawan harapan perusahaan; apakah saya bisa diterima dalam pergaulan di tengah-tengah karyawan senior; bagaimana saya mampu memperkecil rasa gugup untuk mulai bekerja dan sebagainya (Mangkuprawira, 2011, h. 169).

Di dalam praktiknya, program orientasi akan beragam, baik ditinjau dari jenisnya maupun lamanya orientasi. Ada orientasi yang hanya sampai beberapa hari saja, tetapi ada juga orientasi yang sampai dengan berminggu-minggu bahkan ada yang sampai dengan satu tahun. Hal ini sangat terkait dengan derajat kompleksitas jenis pekerjaan dan kualifikasi karyawan (Nugraha, 2005, h.166).

Seperti ditunjukkan hasil pengamatan empirik, terdapat pengaruh lamanya program orientasi terhadap derajat perputaran dan produktivitas karyawan. Lamanya orientasi berlangsung sedemikian rupa sejalan dengan faktor-faktor lainnya seperti penyeliaan, kebijakan, dan tingkat gaji atau sejalan dengan unsur-unsur pelayanan perusahaan termasuk iklim kerja. Dengan kata lain, orientasi yang semakin singkat akan menunjukkan perputaran karyawan yang lebih tinggi. Sementara itu, orientasi yang lebih singkat akan menyebabkan peningkatan produktivitas kerja yang lebih rendah dari pada masa orientasi yang lebih panjang, *ceteris paribus*. Dalam hal ini, kualifikasi karyawan dan karakter perusahaan dianggap tetap (Nugraha, 2005, h.166).

Sebuah perusahaan akan sukses antara lain karena program orientasinya berlangsung optimal, melalui peningkatan proses sosialisasi

## ABSTRAK

terhadap karyawan baru. Melalui program formal dalam bentuk orientasi dan didukung dengan pendekatan informal dalam bentuk sosialisasi (seperti perploncoan), nilai-nilai perusahaan ditularkan kepada pegawai baru. Program-program orientasi merupakan alat sosialisasi yang efektif karena hal itu biasa digunakan untuk karyawan baru. Karyawan baru biasanya memiliki keinginan untuk dapat diterima, mereka mencoba untuk menginternalisasi cara-cara yang dibuat di perusahaan dan membuatnya menjadi cara kerja mereka. Proses orientasi yang intensif bagi karyawan baru akan menjadi lebih terpadu penuh ke dalam perusahaan, setelah tingkat kepuasan, produktivitas dan stabilitas dapat di terima oleh mereka (Nugraha, 2005, h.166). Program orientasi sangat penting dilakukan bagi tenaga kerja baru, karena merupakan suatu proses penyesuaian diri terhadap ruang lingkup kerja di perusahaan (Ardana dkk, 2011, h.86).

Menurut Thoah (2005) sosialisasi hal-hal yang terkait dengan organisasi perlu dilakukan kepada calon pegawai negeri sipil (CPNS), salah satunya melalui program orientasi yang dilaksanakan antara satu sampai tiga bulan dengan cara berpindah-pindah unit kerja. (h.54). Hal ini dapat membantu CPNS dalam memahami budaya organisasi, norma-norma yang berlaku, maupun cara bertindak yang dapat diterima oleh pegawai lain.

### 2.5.1 Tujuan Orientasi

Setelah diuraikan di atas pentingnya program orientasi bagi tenaga kerja baru, maka tujuan yang diharapkan dari pelaksanaan orientasi menurut Ardana dkk (2011) adalah sebagai berikut :

- a. Untuk mengenalkan tenaga kerja baru dengan ruang lingkup perusahaan dan kegiatannya.
- b. Untuk memberikan informasi yang dipandang penting tentang peraturan, kebijakan dan ketentuan perusahaan.
- c. Untuk menghindari kemungkinan timbulnya kekacauan yang dihadapi oleh tenaga kerja baru atas tugas dan pekerjaan baru yang diserahkan kepadanya.

## ABSTRAK

- d. Untuk menghemat waktu, tenaga, dan biaya dengan memberikan pengenalan awal secara menyeluruh atas semua kegiatan perusahaan.
- e. Untuk memberikan kesempatan kepada tenaga kerja baru agar dapat menanyakan kesulitan tentang tugas dan pekerjaan mereka.
- f. Untuk memberikan pengertian kepada tenaga kerja baru bahwa mereka adalah salah satu aset perusahaan yang dianggap paling penting.
- g. Untuk menanamkan pengertian dan keyakinan agar tenaga kerja baru merasa seperti di rumahnya sendiri dan tertanam perasaan memiliki sehingga mereka dapat bekerja dengan aman, nyaman dan penuh loyalitas. (h.86)

Sedangkan tujuan dari program orientasi CPNS Kemensos RI yang pernah dilakukan adalah :

- a) Agar CPNS menyadari sebagai CPNS terikat dalam ketentuan-ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku sebagai aparatur dan pelaku pembangunan.
- b) Agar CPNS mengenal program pembangunan kesejahteraan sosial dan memahami tugas dan fungsi Kementerian Sosial RI (Tim Biro Orpeg, 2005, h.2)

### 2.5.2 Manfaat Program Orientasi

Meskipun penelitian tentang program orientasi relatif sangat terbatas, beberapa manfaat umumnya sering dilaporkan. Salah satu bentuk manfaat dari program orientasi adalah pengurangan kecemasan karyawan baru. Dengan berkurangnya kecemasan yang lebih sedikit, karyawan baru dapat mempelajari tugas-tugasnya dengan lebih baik. Karyawan yang berorientasi dengan baik membutuhkan perhatian sedikit saja dari pembantu pekerjaan dan penyelia, melaksanakan pekerjaan dengan baik dan sangat mungkin untuk tidak keluar dari perusahaan (Mangkuprawira, 2011, h.169).

Sebagai contoh pada perusahaan *Texas Instruments* (USA), sebuah kelompok karyawan menerima program orientasi yang

## ABSTRAK

diperluas. Program khusus ini di fokuskan pada persoalan adaptasi sosial yang biasana dialami para karyawan. Mereka diceritakan bahwa mereka akan memiliki peluang keberhasilan yang tinggi karena di dorong oleh (1) sifat karyawan lainnya yang mungkin tidak memperdulikan kehadiran mereka, (2) para penyelia merupakan orang-orang yang bersifat penolong, dan (3) sebagai karyawan baru mereka hendaknya mengambil prakarsa untuk berkomunikasi dengan penyelia jika mereka memiliki pertanyaan-pertanyaan.

Berdasarkan studi yang dilakukan di USA, perlakuan seperti itu pada kelompok orientasi khusus ini telah menunjukkan hasil-hasil positif berupa pemborosan-pemborosan materi dapat dikurangi sebanyak 80%, biaya pelatihan turun sebanyak dua pertiganya, biaya produksi menurun sebanyak 15%, waktu pelatihan, ketidakhadiran dan kelambatan hadir menurun sampai setengahnya (Mangkuprawira, 2011, h.169).

### 2.5.3 Muatan Program Orientasi

Berdasarkan analisis hasil simulasi yang dilakukan diketahui bahwa berdasarkan pengaruh resiko yang terjadi terdapat perbedaan perspektif antara investor dan lender dalam menentukan struktur pendanaan proyek infrastruktur. Perspektif investor sangat beragam digunakan karena isu-isu yang tercakup terbagi dalam dua kategori sejalan dengan meningkatnya resiko, investor dituntut untuk dapat memenuhi kebutuhan yang luas, yaitu topik umum tentang minat kebanyakan karyawan baru dan topik spesifik dimana isu yang terkait dengan pekerjaan hanya pada level tertinggi, artinya bahwa setiap level resiko yang terjadi lender akan selalu menuntut tinggi penyertaan modal dari investor. Dengan demikian pihak lender hanya akan menerima konsekuensi terhadap *debt-financed* yang rendah.

Perlu dicatat bahwa kasus ini tidak dimaksudkan sebagai sebuah analisis yang lengkap mengenai berbagai skenario pendanaan yang seharusnya diselidiki pada sebuah kasus.

- a. Isu-isu Perusahaan, yaitu meliputi :
- Sejarah perusahaan
  - Organisasi perusahaan
  - Nama eksekutif kunci
  - Nama dan departemen para karyawan
  - Tata letak fasilitas fisik
  - Periode masa percobaan

Sebab Simulasi Infrisk yang digunakan dalam penelitian ini sangat terbatas dalam merefleksikan realitas dari berbagai struktur pendanaan dalam penyelenggaraan proyek jalan tol di Indonesia. Dalam menganalisis proyek sesungguhnya, sejumlah skenario pendanaan harus diselidiki dan tidak hanya skenario-skenario yang telah diilustrasikan dalam contoh kasus ini serta dengan penggunaan alat bantu yang tepat dapat memberikan hasil analisis yang lebih baik

## ABSTRAK

- Produk dan jasa yang disediakan

Jalan tol merupakan sarana infrastruktur yang modal investasi besar. Namun investasi jalan tol yang mengandung resiko sangat tinggi karena ketidakpastian pada faktor luar yang tinggi.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh resiko dalam pendanaan proyek infrastruktur yang berpengaruh serta upaya apa yang dilakukan untuk memperkecil resiko. Dengan melakukan analisis secara kuantitatif dan kualitatif terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi.

### b. Manfaat Karyawan

- Skala pembayaran

- Liburan

- Masa istirahat kerja

- Manfaat pendidikan dan pelatihan

- Konseling

- Manfaat asuransi

- Program pensiun

- Pelayanan jasa bagi karyawan

- Program rehabilitasi

Berdasarkan analisis hasil simulasi yang dilakukan diketahui bahwa berdasarkan pengaruh resiko yang terjadi terdapat perbedaan perspektif antara *investor* dan *lender* dalam menentukan struktur pendanaan proyek infrastruktur. Perspektif *investor* sangat beragam sejalan dengan meningkatnya resiko, *investor* dituntut untuk dapat memenuhi kebutuhan ekuitas berkisar antara 15%-25%. Sementara itu perspektif *lender* cenderung konstan pada level tertinggi, artinya bahwa setiap level resiko yang terjadi *lender* akan selalu menuntut tinggi penyertaan modal dari *investor*. Dengan demikian pihak *lender* hanya akan menerima konsekuensi terhadap *debt-financed* yang rendah.

### c. Perkenalan Awal

- Ketua Penyelia

- Ketua Pelatihan

- Kepala konselor karyawan

### d. Tugas Pekerjaan

- Lokasi pekerjaan

- Tugas-tugas pekerjaan

- Syarat-syarat keamanan pekerjaan

- Penjelasan tentang pekerjaan

- Tujuan pekerjaan

- Hubungan dengan pekerjaan lain. (h.167)

Perlu dicatat bahwa kasus ini tidak dimaksudkan sebagai sebuah analisis yang lengkap mengenai berbagai skenario pendanaan yang seharusnya diselidiki pada sebuah kasus. Sebab Simulasi Infrisk yang digunakan dalam penelitian ini sangat terbatas dalam merefleksikan realitas dari berbagai struktur pendanaan dalam penyelenggaraan proyek jalan tol di Indonesia. Dalam menganalisis proyek sesungguhnya, sejumlah skenario pendanaan harus diselidiki dan tidak hanya skenario-skenario yang telah diilustrasikan dalam contoh kasus ini serta dengan penggunaan alat bantu yang tepat dapat memberikan hasil analisis yang lebih baik

## ABSTRAK

Adapun yang perlu diperkenalkan dalam mengadakan program

orientasi menurut Ardana dkk (2011) adalah sebagai berikut :

a. Hal-hal umum perusahaan meliputi :

- Sejarah perkembangan perusahaan
- Struktur organisasi dengan personalia
- Produk yang dihasilkan dan daerah pemasarannya/pelayanan
- Proses produksi dan keadaan perusahaan

b. Hal-hal khusus yang berhubungan dengan pekerjaan meliputi :

- Deskripsi pekerjaan
- Tempat dan kondisi kerja
- Peralatan kerja
- Sistem upah dan jaminan sosial
- Program kesehatan dan keselamatan kerja
- Program-program pelayanan yang disediakan
- Teman/bawahan/atasan dalam bekerja
- Jam kerja dan hak cuti
- Kantin, Kafeteria, Toilet, Mushola, tempat parkir dan ruang istirahat. (h.86)

Pelaksanaan program kegiatan orientasi menurut Ardana dkk (2011) secara garis besar dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut

- a. Mengadakan penyuluhan secara umum
- b. Memberikan petunjuk dan mengatur ke tempat-tempat atau fasilitas tertentu
- c. Mengadakan pertemuan di kelas atau di ruang kerja
- d. Pengenalan terhadap tenaga kerja yang lama
- e. Mencoba melaksanakan tugas dan pekerjaan. (h.87)

### 2.6 Program Orientasi Berbasis Kompetensi

Program orientasi berbasis kompetensi merupakan kegiatan orientasi yang menekankan pada kompetensi pegawai baru dalam menjalankan pekerjaan di lingkungan kerja baru. Marquis & Huston (1998), program orientasi berbasis kompetensi merupakan salah satu metode yang

## ABSTRAK

digunakan dalam program orientasi (Mangkuprawira, 2011, h. 165). Program ini berfokus pada hasil akhir dari orientasi dengan titik berat pada kinerja besar. Namun investasi jalan tol merupakan proyek investasi yang mengandung resiko sangat tinggi karena ketidakpastian dan ketidanganjangan pada saat dan saat yang datang.

Desain program orientasi berbasis kompetensi berpusat pada proses pembelajaran. Desain ini menekankan pegawai baru memiliki kemampuan untuk mengintegrasikan pengetahuan, ketrampilan dan penilaian. Desain ini diperlukan oleh pegawai baru ketika memasuki peran baru dalam situasi kerja baru. Program orientasi berbasis kompetensi merupakan metode yang efektif dalam masa orientasi pegawai baru. Metode ini memberikan kesempatan kepada pegawai baru untuk mempelajari pengetahuan dan pengalaman dalam konteks ketrampilan. Pengertian tersebut menyimpulkan dan mengarahkan pegawai baru agar memiliki perilaku yang sesuai dengan fungsi, uraian tugas, tanggung jawab dan ketrampilan terhadap lingkungan dan pekerjaannya.

Menurut Mangkuprawira (2011) program orientasi berbasis kompetensi adalah program orientasi tidak saja diarahkan pada hal-hal yang sifatnya pemahaman gambaran umum perusahaan. Dalam hal ini program orientasi yang diberikan berkait erat dengan jenis pekerjaan, teknik-teknik dasar pekerjaan, dan posisi mereka di perusahaan (h.166)

Tujuan dilaksanakannya program orientasi yang berbasis kompetensi menurut Mankuprawira (2011) adalah sebagai berikut :

- a. Agar para pendatang baru itu lebih mengenal dan memahami kondisi perusahaan seperti tentang visi, misi, tujuan, kebijakan, strategi, sejarah dan perkembangan kinerja perusahaan, masalah-masalah yang dihadapi perusahaan, jenis-jenis pekerjaan, dsb.
- b. Meningkatkan pemahaman dan ketrampilan awal teknik-teknik dasar pelaksanaan pekerjaan.
- c. Mengurangi kecemasan karyawan baru dalam memulai pekerjaannya dan sudah siap untuk memasuki dunia kerja.
- d. Secara bertahap para karyawan baru diharapkan semakin terbiasa untuk melakukan kerjasama efektif dengan rekan-rekan kerja yang baru dan yang senior (h.167).

## ABSTRAK

Steward (2000) menyatakan bahwa program orientasi yang dirancang baik oleh pihak manajemen dapat membantu pegawai baru menemukan jati diri sendiri. Pegawai baru akan dapat meningkatkan penampilan kerja yang sangat tinggi karena sebenarnya (Wijaya, 2010, h. 68). Menurut Mueller & Ragsdale (2005) program orientasi berbasis kompetensi akan berpengaruh baik langsung maupun tidak langsung terhadap tinggi rendahnya motivasi kerja, tanggung jawab, kepuasan kerja dan disiplin kerja (Wijaya, 2010, h. 68).

Penerapan program orientasi berbasis kompetensi merupakan pengembangan kualifikasi pegawai baru. Program ini memungkinkan pegawai baru untuk kompeten dalam waktu yang tepat. Program ini berharap akan sejalan dengan tujuan orientasi. Menurut Seaver (1997) menjelaskan bahwa pengembangan jenis metode orientasi berbasis kompetensi merupakan hal yang penting dalam keberhasilan tujuan program orientasi (Wijaya, 2010, h. 68). Program ini tidak hanya penting bagi organisasi dalam mengevaluasi pegawai baru, tetapi juga penting bagi pegawai baru dalam mengevaluasi kemampuannya untuk memenuhi deskripsi pekerjaan.

Program orientasi berbasis kompetensi merupakan bagian dari strategi penting yang diagendakan dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Steward (2000) menyatakan bahwa melalui program orientasi berbasis kompetensi membawa pegawai baru mendapatkan pengalaman baru. Pegawai baru akan memperoleh informasi, bimbingan dan penguasaan keterampilan. Program ini dirancang secara terorganisir, terstruktur, dan komprehensif agar supaya pegawai baru tidak merasa bingung dengan pekerjaannya (Wijaya, 2010, h. 70).

Pegawai baru memiliki pengalaman terbatas dalam menafsirkan, menganalisis dan memecahkan masalah-masalah terkait dengan pekerjaan barunya. Pegawai baru berasal dari latar belakang dan proses pendidikan yang berbeda. Mueller & Ragsdale (2005) pegawai baru diharapkan kompeten dengan keterampilan interpersonal, keterampilan teknis dan keterampilan berpikir kritis dalam menghadapi masalah atau tantangan pekerjaannya (Wijaya, 2010, h. 70).

## ABSTRAK

Kesimpulan dari beberapa pendapat di atas tentang program orientasi berbasis kompetensi adalah sebuah proses yang diterapkan dalam orientasi pegawai baru melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dari para penanggungjawab dalam organisasi.

Menurut Mangkuprawira (2011) mengemukakan tujuan penerapan program orientasi berbasis kompetensi sebagai bentuk pengenalan pegawai baru ke arah pemahaman kondisi organisasi. Pemahaman ini dititik beratkan pada pengenalan visi, misi, tujuan organisasi, struktur organisasi, nilai-nilai budaya organisasi, kode etik dan peraturan organisasi, hak dan kewajiban pegawai sampai dengan jalur komunikasi. Program orientasi berbasis kompetensi akan meningkatkan pemahaman ketrampilan awal teknik dasar pelaksanaan pekerjaan. Program yang dirancang baik ini akan mengurangi kecemasan pegawai baru dalam memulai pekerjaannya dan lebih siap untuk memasuki dunia kerja. Kesiapan pegawai baru akan meningkatkan rasa percaya diri dalam berkomunikasi dan bekerjasama secara efektif dengan rekan kerja yang baru, senior maupun profesi lainnya (h.169)

Cakupan isi program orientasi berbasis kompetensi tergantung kebutuhan setiap instansi/organisasi. O'neal (1986) menyatakan bahwa cakupan isi dalam program orientasi belum ada standar yang baku (Gillies, 1989, h. 60). Waktu orientasi bisa disesuaikan dengan banyaknya pengalaman dan keterampilan yang harus diperoleh pegawai baru. Menurut Minor & Thompson (1981) Program orientasi berbasis kompetensi minimal dilakukan selama waktu tiga bulan. (Gillies, 1989, h. 65). Selama kurun waktu tersebut pegawai baru diberi kesempatan untuk mempercepat proses adaptasi selama masa transisi dari memperdalam kompetensi/keterampilan seorang pegawai.

Mangkuprawira (2011) menguraikan cakupan isi program orientasi berbasis kompetensi berisi tentang :

### a. Orientasi Organisasi

Kesuksesan sebuah organisasi dapat tercapai apabila kegiatan organisasi dilandasi dengan kreativitas inovasi yang tinggi, pengetahuan, dan keterampilan dari karyawannya. Kegiatan orientasi pegawai baru harus

hasil analisis yang lebih baik

## ABSTRAK

mencakup orientasi organisasi yang mengarahkan pegawai baru menerapkan kompetensi inti organisasi dalam setiap pelaksanaan Jalan tol merupakan sarana infrastruktur yang memiliki modal investasi besar. Namun investasi kegiatannya.

b. Orientasi teknik pekerjaan  
 Penelitian ini dilakukan Orientasi teknik pekerjaan mempunyai peranan yang sangat penting. Pihak pendanaan proyek infrastruktur jalan tol memperhatikan aspek manajemen perlu memperhatikan karena aspek yang terkandung dalam upaya apa yang dilakukan orientasi teknik pekerjaan digunakan sebagai dasar penentu keberhasilan kuantitatif dan kualitatif terhadap investasi jalan tol di Indonesia yang memfokuskan pada struktur pendanaan yang akan digunakan serta *return* yang dianggap menguntungkan.

c. Orientasi pendukung interpersonal (*Soft Skill*)  
 Orientasi pendukung interpersonal merupakan bentuk orientasi yang diperlukan untuk membantu atau mendukung terwujudnya pelaksanaan kegiatan investasi. Program ini kemudian dikembangkan, oleh *World Bank Institute*, menjadi bagian dari *Infrisk* model untuk keperluan analisis simulasi dan kelayakan. Dalam penelitian ini hasil keluaran yang diinginkan melalui pendekatan ini adalah berbentuk *probabilistic simulation* dan *multi-period VAR (Value at Risk)* sebagai variabel keputusan utama investasi seperti NPV, IRR, *debt service coverage ratio* dan *social benefit from the project*.

### 2.6.1 Dimensi Kompetensi

Dimensi kompetensi meliputi beberapa hal sebagai berikut :

a. Kompetensi interpersonal adalah kemampuan yang dimiliki individu untuk berkerjasama dan beradaptasi dengan lingkungan kerja baru. Berdasarkan analisis hasil simulasi yang dilakukan diperkirakan bahwa terdapat resiko yang terjadi terhadap kompetensi interpersonal termasuk dalam strategi organisasi yang menentukan struktur pendanaan membawa pegawai kepada perilaku kinerja profesional. sejalan dengan meningkatkan kompetensi teknis adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh pegawai dalam melaksanakan tugas rutin sesuai dengan standar level tertinggi, artinya bahwa tingkat level resiko yang terjadi *lower* akan selalu menuntut tinggi penyertaan modal dari investor. Dengan demikian pihak *lender* hanya akan menerima konsekuensi terhadap *debt-financed* yang rendah.

b. Kompetensi teknis adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh individu untuk mengelola serangkaian tugas dalam pengambilan keputusan secara cepat dan tepat bila muncul suatu masalah yang berada dalam pekerjaannya (Moehariono, 2009, h. 98).  
 Perlu dicatat bahwa kasus ini tidak dimaksudkan sebagai analisis yang lengkap mengenai berbagai skenario pendanaan yang seharusnya diselidiki pada sebuah kasus. Sebab Simulasi *Infrisk* yang digunakan dalam penelitian ini sangat terbatas dalam merefleksikan realitas dari berbagai struktur pendanaan dalam penyelenggaraan proyek jalan tol di Indonesia. Dalam menganalisis proyek sesungguhnya, sejumlah skenario pendanaan harus diselidiki dan tidak hanya skenario-skenario yang telah diilustrasikan dalam contoh kasus ini serta dengan penggunaan alat bantu yang tepat dapat memberikan hasil analisis yang lebih baik.

c. Kompetensi berfikir kritis adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh individu untuk mengelola serangkaian tugas dalam pengambilan keputusan secara cepat dan tepat bila muncul suatu masalah yang berada dalam pekerjaannya (Moehariono, 2009, h. 98).  
 Moehariono (2009) berpendapat kompetensi pegawai baru dalam program orientasi berbasis kompetensi dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal dapat dilihat pada halaman selanjutnya.

hasil analisis yang lebih baik

## ABSTRAK

### a. Faktor internal

#### 1). Bakat bawaan

Jalan tol merupakan sarana infrastruktur untuk publik yang membutuhkan modal investasi besar. Namun investasi jalan tol merupakan proyek investasi yang mengandung resiko sangat tinggi karena ketidakpastian dan ketergantungan pada faktor luar yang tinggi. Sikap dan nilai-nilai tertentu yang dimiliki seseorang pada bidang tertentu atau pada sejak a tertentu yang sudah ada dan melekat sejak mereka dilahirkan akan mempengaruhi kemampuan individu dalam bersikap profesional terhadap pendanaan proyek infrastruktur jalan tol, mengetahui variabel resiko yang berpengaruh serta profesinnya.

#### 2). Motivasi kerja

Penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran sejauh mana pengaruh resiko dalam pendanaan proyek infrastruktur jalan tol, mengetahui variabel resiko yang berpengaruh serta upaya apa yang dilakukan untuk memperkecil resiko. Dengan melakukan analisis secara kuantitatif dan kualitatif terhadap investasi jalan tol di Indonesia yang memfokuskan pada struktur pendanaan yang akan digunakan serta *return* yang dianggap menguntungkan individu untuk memotivasi tersebut untuk memenuhi kebutuhannya dan mengarahkan perilaku ke arah sesuatu yang ditujunya. Simulasi adalah sebuah perkenalan metode, dalam analisis resiko, *Monte Carlo simulation* merupakan salah satu yang digunakan untuk menganalisis resiko dalam kegiatan investasi. Program

#### 3). Sikap

Simulasi adalah sebuah perkenalan metode, dalam analisis resiko, *Monte Carlo simulation* merupakan salah satu yang digunakan untuk menganalisis resiko dalam kegiatan investasi. Program menjadi bagian dari *Infrisk* model yang dikembangkan, oleh *World Bank Institute*, menjadi bagian dari *Infrisk* model yang dikembangkan, oleh *World Bank Institute*, penelitian ini hasil keluaran yang menunjukkan melalui pendekatan ini adalah berorientasi *probabilistic simulation* dan *multi-period IRR* (*Value at Risk*) sebagai variabel keputusan utama investasi seperti NPV, IRR, *debt service coverage ratio* dan *social benefit from the project*. Setiap pegawai baru memiliki sikap yang berbeda dalam mempersepsikan orientasi berbasis kompetensi. Setiap pegawai baru memiliki latar belakang yang berbeda beda. Perbedaan tersebut mempengaruhi sikap pegawai baru dalam mempersepsikan orientasi berbasis kompetensi.

#### 4). Persepsi

Berdasarkan analisis hasil simulasi yang dilakukan diketahui bahwa berdasarkan pengaruh resiko yang terjadi terdapat perbedaan perspektif antara *investor* dan *lender* dalam menentukan stuktur pendanaan proyek infrastruktur. Perspektif *investor* sangat beragam sejalan dengan meningkatnya resiko, *investor* dituntut untuk dapat memenuhi kebutuhan ekuitas berkisar antara 15%-25%. Sementara itu perspektif *lender* cenderung konstan pada level tertinggi, artinya bahwa setiap level resiko yang terjadi, *lender* akan selalu menuntut tinggi penyertaan modal dari *investor*. Dengan demikian, semakin banyak biaya menerima konsekwensi terhadap *investor* yang dapat dijadikan prediksi terhadap prestasi

#### 5). Pengetahuan yang dimiliki

Pengetahuan yang dimiliki adalah informasi yang dimiliki seseorang pada bidang tertentu dan area tertentu. Pengetahuan merupakan informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan yang dapat dijadikan prediksi terhadap prestasi kerja dan kompetensi dalam pekerjaan individu. Perlu dicatat bahwa kasus ini tidak lengkap mengenai berbagai skenario

#### 6). Ketrampilan dan Keahlian

Pengetahuan yang dapat dijadikan prediksi terhadap prestasi kerja dan kompetensi dalam pekerjaan individu. Perlu dicatat bahwa kasus ini tidak mengenai berbagai skenario Ketrampilan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk melaksanakan tugas tertentu, baik secara fisik maupun secara mental (Wibowo, 2007, h. 87). Sebab Simulasi *Infrisk* yang digunakan dalam penelitian ini sangat terbatas dalam merefleksikan realitas dari berbagai struktur pendanaan dalam penyelenggaraan proyek jalan tol di Indonesia. Dalam menganalisis proyek sesungguhnya, sejumlah skenario pendanaan harus diselidiki dan tidak hanya skenario-skenario yang telah diilustrasikan dalam contoh kasus ini serta dengan penggunaan alat bantu yang tepat dapat memberikan hasil analisis yang lebih baik

## ABSTRAK

### b. Faktor Eksternal

- 1). Desain organisasi merupakan desain yang berkaitan dengan struktur organisasi secara menyeluruh dan berencana yang dapat menentukan visi, misi filosofi, dan tujuan organisasi. Desain organisasi akan membentuk kompetensi pegawai yang dapat meningkatkan kinerja karyawannya.
- 2). Desain pekerjaan merupakan sebuah kerangka dimana menspesifikasikan isi, metode dan hubungan pekerjaan untuk memenuhi kepentingan organisasi dan individu yang menjelaskan isi dan tugas masing-masing jenis pekerjaan.
- 3). Pola Kepemimpinan dalam setiap organisasi akan berbeda-beda. Hal ini akan mempengaruhi ketrampilan pegawai baru dalam mengikuti proses orientasi.
- 4). Peran dan fungsi pembimbing Pembimbing mempengaruhi secara signifikan terhadap kompetensi dan kepuasan kerja pegawai baru selama masa orientasi. Dukungan keterampilan dan dukungan emosional dari pembimbing selama orientasi akan memberikan arah yang positif terhadap keberhasilan program orientasi.
- 5). Kebijakan Organisasi Kebijakan organisasi dimana pegawai baru ditempatkan sangat mempengaruhi kompetensi kinerja pegawai baru tersebut. Jika kebijakan organisasi tidak mendukung kompetensi yang seharusnya dimiliki pegawai yang bersangkutan maka pegawai tidak akan memiliki kompetensi yang seharusnya mereka kuasai (Wibowo, 2007, h. 88).

### 2.7 Orientasi di Level Birokrasi

Setelah proses seleksi berakhir, tugas kementerian selanjutnya adalah membantu pegawai baru dengan organisasi dan pekerjaannya. Untuk membantu proses penyesuaian diri diadakan program orientasi pegawai baru yang akan

dalam contoh kasus ini serta dengan penggunaan alat bantu yang tepat dapat memberikan hasil analisis yang lebih baik

## ABSTRAK

memperkenalkan pegawai baru dengan peranan mereka, organisasi, kebijakan organisasi dan dengan pegawai lainnya.

Menurut Sedarmayanti (2010) orientasi dapat didefinisikan sebagai berikut :

1. Pengakraban dan penyesuaian dengan situasi atau lingkungan.
2. Aktivitas yang melibatkan pengenalan pegawai baru kepada organisasi dan upaya apa yang dilakukan untuk memperkecil resiko. Dengan melakukan analisis secara kuantitatif dan kualitatif terhadap investasi jalan tol di Indonesia yang memfokuskan pada struktur pendanaan yang akan digunakan serta *return* yang dianggap menguntungkan.
3. Mengakraban karyawan dengan peran, organisasi, kebijakan organisasi dan pegawai lain. (h.114)

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa orientasi adalah pengenalan dan adaptasi terhadap suatu situasi atau lingkungan. Dalam prakteknya, orientasi sering hanya berupa indoktrinasi terhadap filosofi, kebijakan dan peraturan organisasi yang bersangkutan. Istilah lain yang sering digunakan untuk program pengenalan adalah indoktrinasi dan induksi. Program orientasi efektif dapat mengurangi kecemasan yang dirasakan pegawai saat memasuki organisasi untuk pertama kali. Orientasi adalah sikap, standar nilai dan pola perilaku di dalam perusahaan atau organisasi pegawai baru. (Sedarmayanti, 2010, h.115). Program orientasi dimaksudkan untuk memperkenalkan pegawai baru dengan tugasnya, dengan organisasi dan pegawai lain.

### 2.7.1 Tujuan Orientasi

Tujuan orientasi dalam birokrasi menurut Sedarmayanti (2010) adalah sebagai berikut :

1. Memperkenalkan pegawai baru dengan ruang lingkup tempat kerja dan kegiatannya.
2. Memberi informasi tentang kebijakan yang berlaku.
3. Menghindari kemungkinan timbul kekacauan yang dihadapi pegawai baru, atas tugas atau pekerjaan yang diserahkan kepadanya.
4. Memberikan kesempatan pegawai baru menanyakan hal yang berhubungan dengan pekerjaannya. (h.115)

## ABSTRAK

### 2.7.2 Langkah-Langkah Orientasi

Jalan tol merupakan sarana infrastruktur yang penting yang dibutuhkan untuk pembangunan

besar. Namun investasi jalan tol memiliki risiko yang sangat tinggi karena ketidakpastian dan ketertarikan pada faktor luar yang tinggi.

Penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran sejauh mana pengaruh risiko dalam

pendanaan proyek infrastruktur jalan tol, mengetahui variabel risiko yang berpengaruh serta

upaya apa yang dilakukan untuk memperkecil risiko. Dengan melakukan analisis secara

kuantitatif dan kualitatif terhadap investasi jalan tol di Indonesia yang memfokuskan pada

struktur pendanaan yang akan digunakan serta *return* yang dianggap menguntungkan.

Simulasi adalah salah satu metode yang digunakan dalam analisis risiko. *Monte Carlo*

*simulation* merupakan salah satu metode yang digunakan dalam analisis risiko. Menurut

kegiatan investasi. Program ini dikembangkan oleh *World Bank Institute*

menjadi bagian dari *Infrisk* model untuk keperluan analisis simulasi dan kelengkapan. Dalam

penelitian ini hasil keluaran yang diinginkan melalui pendekatan ini adalah berbentuk

*probabilistic simulation* dan *multi-period VAR (Value at Risk)* sebagai variabel keputusan

utama investasi seperti NPV, IRR, *debt service coverage ratio* dan *social benefit from the*

*project*. Berdasarkan analisis hasil simulasi yang dilakukan diketahui bahwa berdasarkan pengaruh

risiko yang terjadi terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi keputusan investasi.

menentukan struktur pendanaan yang akan digunakan serta *return* yang dianggap menguntungkan.

sejalan dengan meningkatnya risiko, investor diminta untuk dapat memenuhi kebutuhan

ekuitas berkisar antara 15%-25%. Sementara itu perspektif *lender* cenderung konstan pada

level tertinggi, artinya bahwa setiap level risiko yang terjadi *lender* akan selalu menuntut

tinggi penyertaan modal dari investor. Dengan demikian pihak *lender* hanya akan

menerima konsekuensi terhadap *debt-financed* yang rendah.

Perlu dicatat bahwa kasus ini tidak dimaksudkan sebagai sebuah analisis yang lengkap

mengenai berbagai skenario pendanaan yang seharusnya diberikan pada suatu kasus.

Sebab Simulasi *Infrisk* yang digunakan dalam penelitian ini hanya sebagai alat bantu

merefleksikan realitas dari berbagai skenario pendanaan dalam pelaksanaan proyek

jalan tol di Indonesia. Dalam menganalisis proyek sesungguhnya, sejumlah skenario

pendanaan harus diselidiki dan tidak hanya skenario-skenario yang telah diilustrasikan

dalam contoh kasus ini serta dengan penggunaan alat bantu yang tepat dapat memberikan

hasil analisis yang lebih baik

### 2.7.3 Manfaat Program Orientasi

Manfaat program orientasi terhadap perilaku pegawai menurut

Sedarmayanti (2010) antara lain mengurangi perasaan diasingkan,

kecemasan dan kebingungan pegawai. (h.117). Mereka dapat merasa

menjadi bagian organisasi lebih cepat, merasa lebih yakin dan lebih

senang. Dengan kecemasan yang berkurang mereka dapat lebih baik

mempelajari kewajiban. Pegawai yang menerima orientasi cukup,

mempunyai harapan jabatan lebih realistis. Hal ini mengakibatkan

pegawai baru memerlukan lebih sedikit perhatian teman sekerja dan

pengawas, bekerja lebih baik, dan kemungkinan besar yang tidak ada

yang mengundurkan diri.

Hal ini diperoleh karena program orientasi membantu seseorang

memahami aspek sosial, teknis dan budaya tempat kerja. Disamping itu,

sosialisasi (proses seseorang menyesuaikan diri dengan organisasi)

merupakan langkah penting untuk diterima pihak lain dalam organisasi.

Oleh karena pegawai baru diterima, maka mereka menjadi bagian dari

struktur sosial organisasi. Program orientasi membantu mempercepat

proses sosialisasi dan penerimaan dalam kelompok.

## 2.8 Birokrasi

Birokrasi dalam pengertian yang netral menurut Santoso (1993) diartikan sebagai “Keseluruhan pejabat negara di bawah pejabat politik atau keseluruhan pejabat negara pada cabang eksekutif atau setiap organisasi yang berskala besar (*every big organization is bureaucracy*). (Waluyo, 2007, h.53).

Birokrasi menjadi alat kekuasaan bagi yang menguasainya, dimana para pejabat secara bersama-sama berkepentingan dalam kontinuitasnya. Dalam pemerintahan, kekuasaan publik dijalankan oleh administrasi negara atau birokrat yang melaksanakan tugas sesuai peran dan fungsinya dalam sistem birokrasi negara dan harus mampu mengendalikan orang-orang yang dipimpin. (Nugraha, 2005, h.192)

### 2.8.1 Birokrasi di Indonesia

Indonesia merupakan negara dengan kondisi masyarakat yang sangat heterogen dengan kurang lebih 300 suku bangsa (*etnik*). Heterogenitas masyarakat yang sangat besar ini memiliki sistem nilai

dan norma budaya masing-masing. Keunikan kebudayaan biasanya menjadi acuan berpikir, pegangan bertindak, sikap hidup dan pola perilaku dalam masyarakat. (Dwiyanto dkk, 2006, h.88)

Kebudayaan memiliki arti yang sangat luas dan pemaknaannya sangat beragam serta merupakan sistem simbol yang dipakai manusia untuk memaknai kehidupan. Sistem simbol berisi orientasi nilai, sudut pandang tentang dunia, maupun sistem pengetahuan dan pengalaman kehidupan. Sistem simbol terekam dalam pikiran yang dapat diaktualisasikan ke dalam bahasa tutur, tulisan, lukisan, sikap, gerak dan tingkah laku manusia.

Realitas politik di Indonesia membuktikan bahwa sistem politik yang dikembangkan, terutama pada masa orde baru, adalah sistem politik yang banyak berbasis pada budaya politik Jawa. (Dwiyanto, 2006, h.89). Kebudayaan Indonesia khususnya budaya politik yang berkembang lebih didominasi oleh budaya Jawa. Kondisi kebudayaan

## ABSTRAK

nasional tersebut tidak dapat dilepaskan dari munculnya figur presiden Suharto yang berasal dari Jawa yang memegang kekuasaan pada masa tersebut.

Namun penerapan sistem politik yang sentralistik dan hegemonik, negara cenderung telah mengembangkan model kebijakan dan sistem birokrasi pemerintahan yang mengarah pada penyeragaman di hampir semua aspek kebijakan. Dalam kondisi demikian, variasi dan keanekaragaman budaya lokal yang mewarnai sistem birokrasi di berbagai daerah menjadi hilang. Penerapan sistem birokrasi yang sentralistik menyebabkan intervensi birokrasi pusat ke dalam kehidupan masyarakat daerah menjadi sangat dominan. Dengan kata lain, telah terjadi proses birokratisasi yang efektif dalam seluruh aspek kehidupan masyarakat secara nasional. (Dwiyanto dkk, 2006, h.90)

Sistem sentralisasi telah menempatkan sistem pelayanan publik yang dikembangkan menjadi sangat birokratis, formalisme, dan berbelit-belit. Kondisi tersebut semakin memperkuat kecenderungan status birokrat memposisikan diri sebagai penguasa ketika berhadapan dengan masyarakat. Keadaan tersebut membuat kontrol publik menjadi lemah karena masyarakat pengguna jasa menganggap aparat birokrasi sebagai pihak yang paling tahu dan berkepentingan. Pada akhirnya, apapun yang dilakukan oleh aparat birokrasi dianggap wajar dan harus diterima sehingga implikasinya pelayanan publik menjadi tidak responsif terhadap kebutuhan masyarakat pengguna jasa.

Kultur birokrasi pemerintahan yang seharusnya lebih menekankan pada pelayanan masyarakat ternyata tidak dapat dilakukan secara efektif oleh birokrasi di Indonesia. Secara struktural, kondisi tersebut merupakan implikasi dari sistem politik Orde Baru yang telah menempatkan birokrasi sebagai instrumen politik kekuasaan dari pada agen pelayanan publik, sedangkan secara kultural, kondisi tersebut lebih disebabkan akar sejarah kultural feodalistik birokrasi. (Dwiyanto dkk, 2006, h.102)

hasil analisis yang lebih baik

## ABSTRAK

Gerakan reformasi yang digulirkan oleh berbagai kekuatan dalam masyarakat yang dipelopori mahasiswa tahun 1998, bertujuan untuk memperbaiki kondisi bangsa yang terpuruk akibat krisis ekonomi yang berlarut-larut. Gerakan reformasi tersebut diharapkan dapat memberikan pengaruh bagi penyelesaian berbagai persoalan bangsa selama masa pemerintahan Orde Baru berkuasa seperti kasus korupsi, nepotisme dan kolusi.

Publik mengharapkan dengan terjadinya reformasi akan diikuti pula dengan perubahan besar pada desain kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Perubahan struktur, kultur, dan paradigma birokrasi menjadi begitu mendesak untuk segera dilakukan mengingat birokrasi mempunyai kontribusi yang besar terhadap terjadinya krisis multidimensional yang tengah terjadi sampai saat ini. (Dwiyanto dkk, 2006, h.224)

Reformasi birokrasi dalam penyelenggaraan kegiatan pemerintahan dan pelayanan publik diarahkan untuk menciptakan kinerja birokrasi yang profesional dan akuntabel. Namun harapan terbentuknya kinerja birokrasi yang berorientasi pada pelanggan sebagaimana birokrasi di negara maju tampaknya masih sulit untuk diwujudkan. Hal ini disebabkan perspektif yang digunakan oleh aparat birokrasi, masih berupa perspektif yang sebenarnya berasal dari pendekatan birokrasi yang cenderung menempatkan diri sebagai regulator dari pada sebagai pelayan. Kinerja birokrasi pada awalnya banyak dipahami oleh kalangan birokrat hanya dari aspek tanggung jawab yaitu sejauh mana pelayanan yang diberikan telah sesuai dengan aturan formal yang diterapkan. Pemberian pelayanan yang telah menunjuk kepada aturan formal dianggap telah memenuhi sendiri-sendiri pelayanan yang baik dan aparat pelayanan dianggap telah konsisten dalam menerapkan aturan hukum pelayanan. Untuk itu maka perlu adanya peningkatan kinerja birokrasi agar dapat memberikan pelayanan sebaik mungkin kepada masyarakat. (Dwiyanto dkk, 2006, h.56)

## ABSTRAK

### 2.8.2 Indikator Kinerja Birokrasi Pelayanan Publik

Penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi yang sangat tinggi karena ketidaksiapan dalam mencapai misinya. Untuk pelayanan publik, informasi mengenai kinerja tentu sangat berguna untuk menilai seberapa jauh pelayanan yang diberikan oleh organisasi itu memenuhi harapan dan memuaskan pengguna jasa. Beberapa indikator yang biasanya digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik menurut Dwiyanto dkk (2006) adalah sebagai berikut :

#### a. Produktivitas

Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya di pahami sebagai rasio antara *input* dengan *output*. Konsep produktivitas dirasa terlalu sempit dan kemudian *General Accounting Office* (GAO) mencoba mengembangkan satu ukuran produktivitas yang lebih luas dengan memasukkan seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan sebagai salah satu indikator kinerja yang penting.

#### b. Kualitas Pelayanan

Isu mengenai kualitas layanan cenderung menjadi semakin penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik. Banyak pandangan negatif yang terbentuk mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima dari organisasi publik. Dengan demikian, kepuasan masyarakat terhadap layanan dapat dijadikan indikator kinerja mengenai berbagai skenario organisasi publik. Keuntungan utama menggunakan kepuasan masyarakat sebagai indikator kinerja adalah informasi mengenai merefleksikan realitas dari kepuasan masyarakat sering kali tersedia secara mudah dan murah. Informasi mengenai kepuasan terhadap kualitas pelayanan sering kali dapat diperoleh dari media massa atau diskusi publik. Akibat akses terhadap informasi mengenai kepuasan masyarakat terhadap hasil analisis yang lebih baik

## ABSTRAK

kualitas layanan relatif sangat tinggi, maka bisa menjadi satu ukuran kinerja organisasi publik yang mudah dan murah dipergunakan.

### c. Responsivitas

Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas layanan serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Secara singkat responsivitas di sini menunjukkan pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan serta aspirasi masyarakat. Responsivitas dimasukkan sebagai salah satu indikator kinerja karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama memenuhi kebutuhan masyarakat.

### d. Responsibilitas

Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi utama investasi seperti NPV, publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun yang implisit. (Dwiyanto 2006, h.51). Oleh karena itu, perbedaan perspektif antara investor dan lender dalam menentukan struktur pendanaan proyek infrastruktur. Perspektif investor sangat beragam sejalan dengan meningkatnya resiko, investor dituntut untuk dapat memenuhi kebutuhan ekuitas berkisar antara 15%-25%. Sementara itu perspektif lender cenderung konstan pada level tertinggi, artinya bahwa setiap level resiko yang terjadi tentu akan selalu menuntut tinggi penyertaan modal dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang menerima konsekuensi terhadap dipilih oleh rakyat. Asumsinya adalah bahwa para pejabat politik tersebut karena dipilih oleh rakyat, dengan sendirinya akan selalu merepresentasikan kepentingan rakyat. Dalam konteks ini, konsep akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik konsisten dengan kehendak masyarakat banyak. Suatu kegiatan organisasi publik memiliki akuntabilitas yang tinggi kalau kegiatan itu dianggap benar dan dalam contoh kasus ini serta dengan penggunaan alat bantu yang tepat dapat memberikan hasil analisis yang lebih baik

### e. Akuntabilitas

Akuntabilitas publik menunjukkan pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang menerima konsekuensi terhadap dipilih oleh rakyat. Asumsinya adalah bahwa para pejabat politik tersebut karena dipilih oleh rakyat, dengan sendirinya akan selalu merepresentasikan kepentingan rakyat. Dalam konteks ini, konsep akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik konsisten dengan kehendak masyarakat banyak. Suatu kegiatan organisasi publik memiliki akuntabilitas yang tinggi kalau kegiatan itu dianggap benar dan dalam contoh kasus ini serta dengan penggunaan alat bantu yang tepat dapat memberikan hasil analisis yang lebih baik

## ABSTRAK

sesuai dengan nilai dan norma yang dikembangkan dalam masyarakat. (h.50)

Jalan tol merupakan sarana infrastruktur publik yang membutuhkan modal investasi besar. Namun investasi jalan tol Beberapa kriteria untuk dijadikan pedoman dalam menilai sangat tinggi karena kinerja organisasi publik, antara lain adalah sebagai berikut :

### a. Efisien

Penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran sejauh mana pengaruh resiko dalam pendanaan proyek infrastruktur jalan tol. Efisiensi menyangkut pertimbangan tentang keberhasilan organisasi upaya apa yang dilakukan untuk pelayanan publik mendapatkan laba, memanfaatkan faktor-faktor kuantitatif dan kualitatif terhadap produksi serta pertimbangan yang berasal dari rasionalitas ekonomis. Apabila diterapkan secara obyektif, kriteria seperti likuiditas, Simulasi adalah sebuah perkembangan metode dalam analisis resiko. *Monte Carlo simulation* merupakan salah satu teknik yang digunakan untuk menganalisis resiko dalam kegiatan investasi. Program ini kemudian dikembangkan, oleh *World Bank Institute*, menjadi bagian dari *Infrisk* model untuk keperluan analisis simulasi dan kelayakan. Dalam penelitian ini hasil keluaran yang diinginkan melalui pendekatan ini adalah berbentuk *probabilistic simulation* dan *multi-period VAK (Value at Risk)* sebagai variabel keputusan utama investasi seperti NPV, IRR, *debt service coverage ratio* dan *social benefit from the project*.

### b. Efektivitas

Apakah tujuan dari didirikannya organisasi pelayanan publik tersebut tercapai? Hal tersebut erat kaitannya dengan rasionalitas teknik, nilai, misi, tujuan organisasi serta fungsi agen pembangunan.

### c. Keadilan

Berdasarkan analisis hasil simulasi Keadilan mempertanyakan distribusi dan alokasi layanan yang resiko yang terjadi terdapat diselenggarakan oleh organisasi pelayanan publik. Kriteria ini erat menentukan stuktur pendanaan kaitannya dengan konsep ketercukupan atau kepatasan. Keduanya sejalan dengan meningkatnya mempersoalkan apakah tingkat efektivitas tertentu, kebutuhan dan ekuitas berkisar antara 15%-25%. Selain itu, permasalahan pendanaan swasta level tertinggi, artinya bahwa setiap level resiko yang terjadi, *leader* akan selalu menuntut tinggi penyertaan modal dari investor. Dengan demikian, pihak *leader* hanya akan menerima konsekwensi terhadap *debt-financed* yang rendah.

### d. Daya Tanggap

Perlu dicatat bahwa kasus ini tidak dimaksudkan sebagai sebuah analisis yang lengkap mengenai berbagai skenario pendanaan yang seharusnya diselidiki pada sebuah kasus. Sebab Simulasi *Infrisk* yang digunakan dalam penelitian ini sangat terbatas dalam merefleksikan realitas dari berbagai struktur pendanaan dalam penyelenggaraan proyek jalan tol di Indonesia. Dalam menganalisis proyek sesungguhnya, sejumlah skenario pendanaan harus diselidiki dan tidak hanya skenario-skenario yang telah diilustrasikan dalam contoh kasus ini serta dengan penggunaan alat bantu yang tepat dapat memberikan hasil analisis yang lebih baik

Berlainan dengan bisnis yang dilaksanakan oleh perusahaan swasta, organisasi pelayanan publik merupakan bagian dari daya tanggap negara atau pemerintah akan kebutuhan vital masyarakat. Oleh sebab itu, kriteria organisasi tersebut secara keseluruhan harus dapat dipertanggungjawabkan secara transparan demi memenuhi kriteria daya tanggap ini. (Dwiyanto 2006, h.52)

## ABSTRAK

Menurut Salim & Woodward melihat kinerja berdasarkan pertimbangan-pertimbangan ekonomi, efisiensi, efektivitas dan persamaan pelayanan. Aspek ekonomi dalam kinerja di artikan sebagai sangat tinggi karena ketidaksihinggaan sumber daya yang seminimal mungkin dalam proses penyelenggaraan kegiatan pelayanan publik. (Dwiyanto dkk, 2006, h.52)

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui variabel resiko yang berpengaruh serta upaya apa yang dilakukan untuk Efisiensi kinerja pelayanan publik juga dilihat untuk kuantitatif dan kualitatif terhadap investasi jalan tol di Indonesia yang memfokuskan pada struktur pendanaan yang akan digunakan serta *return* yang dianggap menguntungkan. Simulasi adalah sebuah perkembangan metode dalam analisis resiko. *Monte Carlo simulation* merupakan salah satu teknik yang digunakan untuk menganalisis resiko dalam kegiatan investasi. Program ini kemudian dikembangkan oleh *World Bank Institute*, menjadi bagian dari *Infrisk* model untuk keperluan analisis simulasi dan kelayakan. Dalam penelitian ini hasil keluaran yang diinginkan melalui pendekatan ini adalah berbentuk *probabilistic simulation* dan *multi-period VAR (Value at Risk)* sebagai variabel keputusan utama investasi seperti NPV, IRR, *debt service coverage ratio* dan *social benefit from the project*.

Berdasarkan analisis hasil simulasi, Secara garis besar, berbagai parameter yang digunakan untuk melihat kinerja pelayanan publik dapat dikelompokkan menjadi dua pendekatan. Pendekatan pertama melihat kinerja pelayanan publik dari perspektif pemberian layanan, dan pendekatan kedua melihat kinerja pelayanan publik dari perspektif pengguna jasa (Dwiyanto dkk, 2006, h.53).

Dalam kinerja birokrasi pelayanan publik di Indonesia, menerima konsekuensi terhadap *debt-financed* yang rendah. Perlu dicatat bahwa kasus ini tidak dimaksudkan sebagai sebuah analisis yang lengkap mengenai berbagai skenario pendanaan yang seharusnya diselidiki pada sebuah kasus. Sebab Simulasi *Infrisk* yang digunakan dalam penelitian ini sangat terbatas dalam merefleksikan realitas dari berbagai struktur pendanaan dalam penyelenggaraan proyek jalan tol di Indonesia. Dalam menganalisis proyek sesungguhnya, sejumlah skenario pendanaan harus diselidiki dan tidak hanya skenario-skenario yang telah diilustrasikan dalam contoh kasus ini serta dengan penggunaan alat bantu yang tepat dapat memberikan hasil analisis yang lebih baik

## ABSTRAK

### 2.9 Kerangka Pemikiran

Jalan tol merupakan sarana infrastruktur yang penting yang membutuhkan modal investasi besar. Namun investasi jalan tol merupakan proyek investasi yang mengandung resiko sangat tinggi karena keterbatasan dan ketergantungan pada pasar luar yang tinggi. Penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran sejauh mana pengaruh resiko dalam pendanaan proyek infrastruktur jalan tol, mengidentifikasi variabel resiko yang berpengaruh serta upaya apa yang dilakukan untuk memperkecil resiko. Dengan melakukan analisis secara kuantitatif dan kualitatif terhadap investasi jalan tol di Indonesia yang memfokuskan pada struktur pendanaan yang akan digunakan serta *return* yang dianggap menguntungkan. Simulasi adalah sebuah perkembangan metode dalam analisis resiko. *Monte Carlo simulation* merupakan salah satu teknik yang digunakan untuk menganalisis resiko dalam kegiatan investasi. Program ini kemudian dikembangkan oleh *World Bank Institute*, menjadi bagian dari *Infrisk* model untuk keperluan analisis simulasi dan kelayakan. Dalam penelitian ini hasil keluaran yang diinginkan melalui pendekatan ini adalah berbentuk *probabilistic simulation* dan *multi-period VAR (Value at Risk)* sebagai variabel keputusan utama investasi seperti NPV, IRR, *debt service coverage ratio* dan *social benefit from the project*.

Berdasarkan analisis hasil simulasi yang dilakukan diketahui bahwa berdasarkan pengaruh resiko yang terjadi terdapat perbedaan perspektif antara *investor* dan *lender* dalam menentukan struktur pendanaan proyek infrastruktur. Perspektif *investor* sangat beragam sejalan dengan meningkatnya resiko, investor dituntut untuk dapat memenuhi kebutuhan ekuitas berkisar antara 15%-25%. Sementara itu perspektif *lender* cenderung konstan pada level tertinggi, artinya bahwa setiap level resiko yang terjadi *lender* akan menuntut tinggi penyertaan modal dari investor. Dengan demikian pihak *lender* hanya akan menerima konsekuensi terhadap *debt-financed* yang rendah.

Perlu dicatat bahwa kasus ini tidak dimaksudkan sebagai sebuah analisis yang lengkap mengenai berbagai skenario pendanaan yang sebenarnya dimiliki pada sebuah kasus. Sebab Simulasi *Infrisk* yang digunakan dalam penelitian ini sangat terbatas dalam merefleksikan realitas dari berbagai struktur pendanaan dalam penyelenggaraan proyek jalan tol di Indonesia. Dalam menganalisis proyek sesungguhnya, sejumlah skenario pendanaan harus diselidiki dan tidak hanya skenario standar yang akan diilustrasikan dalam contoh kasus ini serta dengan penggunaan alat bantu yang tepat dapat memberikan hasil analisis yang lebih baik



Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran

## ABSTRAK

Dari gambar kerangka pemikiran halaman sebelumnya dapat dijelaskan sebagai berikut : Program Orientasi yang diarahkan pada program orientasi yang berbasis kompetensi yaitu program orientasi tidak saja diarahkan pada hal-hal yang sifatnya pemahaman gambaran umum perusahaan tetapi juga diberikan berkait erat dengan jenis pekerjaan, teknik-teknik dasar pekerjaan, dan posisi mereka di perusahaan (Mangkuprawira, 2011), maka akan menjadi program orientasi yang dapat membekali peserta orientasi dengan kompetensi-kompetensi dasar yang diinginkan oleh lembaga yang bersangkutan.

Jika dikaitkan dengan desain program orientasi bagi CPNS Kementerian Sosial pada penelitian ini maka desain program orientasi diarahkan pada orientasi yang berbasis kompetensi. Hal ini dapat lihat dari kegiatan yang ada dalam program orientasi tidak hanya berupa pengarahan umum yang berisi tentang gambaran lembaga tetapi ada juga kegiatan pengenalan lapangan di unit dan UPT yang berada di lingkungan Kementerian Sosial. Kegiatan pengenalan lapangan dilakukan dengan tujuan agar para CPNS dapat mengetahui jenis pekerjaan, teknik dasar pekerjaan dan posisi-posisi pekerjaan yang ada di lingkungan Kementerian Sosial. Kegiatan ini dilakukan dengan cara melakukan orientasi dilapangan secara bergantian di unit dan UPT yang menjadi lokasi orientasi. Desain program orientasi ini di ilhami dari program orientasi yang pernah dilakukan oleh Kementerian Sosial RI bagi CPNS formasi 2005 yang menjadi temuan lapangan dalam penelitian ini.

Desain program orientasi yang berbasis kompetensi dalam penelitian ini diasumsikan dapat memenuhi tiga kebutuhan peserta program orientasi yaitu: Pertama, terpenuhinya kebutuhan *existence* atau kebutuhan dasar manusia untuk bertahan hidup (seperti kebutuhan fisik dan keamanan dari Maslow). Jika dikaitkan dengan penelitian ini maka di asumsikan kebutuhan rasa aman dapat terpenuhi karena CPNS merasa sudah diakui sebagai calon pegawai Kementerian Sosial dengan menjadi peserta program orientasi ini. Kedua, terpenuhinya kebutuhan *relatedness* atau kebutuhan untuk berinteraksi dengan sesama. Kegiatan orientasi yang diusulkan dalam desain

## ABSTRAK

program orientasi ini salah satunya adalah untuk memenuhi kebutuhan berinteraksi dengan sesama CPNS maupun pegawai senior di lingkungan Kementerian Sosial. Hal ini dapat dilihat dari jenis kegiatan orientasi langsung di lapangan baik di kantor pusat maupun di UPT. Ketiga, terpenuhinya kebutuhan *growth* atau kebutuhan untuk menyalurkan kreativitas dan bersikap produktif. Dalam desain program orientasi, kebutuhan *growth* dapat dipenuhi dari usulan kegiatan yang berupa pembuatan makalah yang dilanjutkan presentasi secara kelompok. Tugas pembuatan makalah yang dapat bertema usulan kegiatan, perbaikan atau menyusun rencana kegiatan yang dibutuhkan unit atau UPT adalah salah satu sarana untuk mengembangkan kreativitas dan bersikap produktif.

Terpenuhinya tiga kebutuhan diatas sesuai dengan teori tiga kebutuhan yang dikemukakan oleh Clayton Alderfer. Teori tiga kebutuhan tersebut lebih dikenal dengan teori ERG yaitu teori kebutuhan yang meliputi *Existence, Relatedness, and Growth*. Tiga kebutuhan ERG sifatnya tidak hierarki sehingga sifatnya saling melengkapi dan bisa berulang sesuai dengan kebutuhan. Dengan terpenuhinya tiga kebutuhan tersebut maka diasumsikan desain program orientasi berbasis kompetensi dapat meningkatkan kompetensi CPNS Kementerian Sosial RI.

Apabila ditemukan variabel lain yang diduga mempengaruhi kompetensi CPNS Kementerian Sosial diluar desain program yang diusulkan, tidak menjadi bagian dari analisis atau kajian penelitian ini. Demikian kerangka pemikiran dari penelitian tentang desain program orientasi bagi CPNS Kementerian Sosial RI.

Dengan demikian pihak *lender* hanya akan menerima konsekwensi terhadap *debt-financed* yang rendah.

Perlu dicatat bahwa kasus ini tidak dimaksudkan sebagai sebuah analisis yang lengkap mengenai berbagai skenario pendanaan yang seharusnya diselidiki pada sebuah kasus. Sebab Simulasi Infrisk yang digunakan dalam penelitian ini sangat terbatas dalam merefleksikan realitas dari berbagai struktur pendanaan dalam penyelenggaraan proyek jalan tol di Indonesia. Dalam menganalisis proyek sesungguhnya, sejumlah skenario pendanaan harus diselidiki dan tidak hanya skenario-skenario yang telah diilustrasikan dalam contoh kasus ini serta dengan penggunaan alat bantu yang tepat dapat memberikan hasil analisis yang lebih baik

## ABSTRAK

### BAB 3

#### GAMBARAN PROGRAM ORIENTASI CPNS KEMENTERIAN RI

##### 3.1 Program Orientasi CPNS Kementerian Sosial RI

Sejak berdiri kembali Kementerian Sosial RI hingga sekarang, program orientasi bagi CPNS Kementerian Sosial RI hanya diberikan kepada CPNS formasi 2005. Sedangkan CPNS formasi 2004 hanya diberikan pembekalan tentang tanggap bencana karena pada saat itu telah terjadi bencana tsunami di Aceh. CPNS formasi 2007, 2008, 2009 dan 2010 setelah proses pemberkasan langsung mendapat surat keputusan penempatan. Pada saat menerima surat keputusan penempatan, para CPNS hanya mendapat pengarahan sehubungan penempatan dan langsung diserahkan kepada unit atau UPT sesuai dengan pempatan masing-masing. Program orientasi sebagai pembekalan awal pegawai baru diserahkan pada unit dan UPT yang menjadi tempat tugas mereka sekarang. Hal ini yang menyebabkan tidak semua CPNS mendapat program orientasi yang sangat berguna sebagai bekal sebelum mereka bekerja. Dengan demikian, CPNS harus belajar sendiri tentang hal-hal yang merupana bekal sebelum melaksanakan tugasnya masing-masing.

Bagi CPNS formasi 2010, khususnya yang ditempatkan di kantor pusat direktorat jenderal rehabilitasi sosial mendapat program orientasi lapangan dibeberapa UPT. Kegiatan pengenalan ini berupa penempatan tugas kepada 16 CPNS ke lima UPT yang berada di wilayah Bekasi dan Jakarta. Dalam pelaksanaan program tersebut tidak ada buku pedoman atau hal lain yang bisa menjadi pegangan CPNS dan UPT yang bersangkutan. Mereka hanya mendapat pengarahan tentang tugas orientasi yaitu melaporkan kegiatan yang mereka dilaksanakan di UPT dan melaporkan presensi kehadiran setiap bulannya. Waktu pelaksanaan kegiatan tidak jelas, yang akhirnya setelah 10 bulan kegiatan tersebut berjalan, para CPNS di tarik ke kantor direktorat jenderal rehabilitasi sosial sesuai dengan surat keputusan penempatan.

## ABSTRAK

Dibawah ini akan diuraikan tentang gambaran program orientasi yang pernah dilaksanakan oleh Kementerian Sosial yaitu program orientasi yang diberikan kepada CPNS formasi 2005. Namun sangat disayangkan bahwa program orientasi formasi 2005 ini tidak terdokumentasi dengan baik sehingga gambaran program orientasi tidak dapat digambarkan secara lengkap.

### 3.1.2 Program Orientasi CPNS Kementerian Sosial RI Formasi 2005

Tuntutan masyarakat akan Pegawai Negeri Sipil (yang selanjutnya akan disebut CPNS) yang profesional, yang mampu bekerja secara efektif, efisien dan akuntabel serta memiliki kapasitas dalam memberikan pelayanan prima terus menguat. Meningkatnya tuntutan akan sosok PNS yang profesional merupakan konsekuensi logis dari perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta kebutuhan masyarakat. Semakin hari tuntutan tersebut akan semakin meningkat karena dipicu oleh semakin membaiknya iklim demokrasi. Oleh karena itu untuk memenuhi tuntutan tersebut maka Kementerian Sosial harus mempersiapkan sumber daya manusia termasuk calon pegawai negeri sipil (yang selanjutnya akan disebut CPNS) dengan sebaik-baiknya.

Dalam rangka memenuhi tuntutan tersebut, maka kebijakan kepegawaian yang diperlukan pada dasarnya adalah pembangunan sumber daya manusia aparatur negara yang profesional, netral, berwawasan global dan bermoral tinggi serta berkemampuan sebagai penyangga persatuan dan kesatuan bangsa.

Dalam program orientasi, arah dan tujuan pembangunan sumber daya manusia dalam hal ini pegawai negeri sipil adalah:

1. Terbentuknya pegawai negeri sipil yang memiliki jiwa pengabdian dan kemampuan untuk memahami, menghayati dan mengamalkan kode etik profesi, tetapi lebih penting adalah kode etik pegawai negeri sipil.

## ABSTRAK

2. Terbentuknya pegawai negeri sipil yang profesional dalam arti menguasai dan mampu menerapkan keahlian/ketrampilan termasuk di dalam kepemimpinan dan *managerial* dalam menjalankan tugas dan kewajibannya.

3. Terbentuknya pegawai negeri sipil yang memiliki jiwa korsa yang tinggi, dalam arti rasa bangga terhadap jati diri sebagai aparatur negara, abdi bangsa dan abdi masyarakat. (Tim Biro Orpeg, 2006, h. 1-2).

Menyadari bahwa para CPNS terdiri dari berbagai macam latar belakang disiplin ilmu dan pendidikan, maka dalam rangka meningkatkan kualitas CPNS sebelum melaksanakan tugas di lingkungan unit kerja yang akan ditentukan, maka Kementerian Sosial perlu melaksanakan program orientasi atau pembekalan.

### 3.1.2.1 Dasar Hukum Pelaksanaan Program Orientasi

Sebagai dasar hukum pelaksanaan program orientasi bagi

para CPNS formasi 2005 Kementerian Sosial RI adalah :

a. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian.

b. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 97 Tahun 2000 tentang Formasi Pegawai Negeri Sipil.

c. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 98 Tahun 2000 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2002.

d. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 48 Tahun 2005 tentang Pengangkatan Tenaga Honorer menjadi CPNS.

e. Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 22 Tahun 2005 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan CPNS Tahun 2005.

## ABSTRAK

f. Keputusan Menteri Sosial RI Nomor 10/HUK/2006 tentang

Pengadaan CPNS di lingkungan Kementerian Sosial.

g. Keputusan Menteri Sosial RI Nomor 22/HUK/2006 tentang

Hasil Ujian Masuk CPNS Kementerian Sosial RI Tahun

2005. (Tim Biro Orpeg, 2006, h.2-3)

### 3.1.2.2 Tujuan Program Orientasi

Tujuan dilaksanakannya program orientasi bagi CPNS Kementerian Sosial RI formasi 2005 adalah :

a. Peserta program dapat menyadari sebagai CPNS terikat dalam ketentuan-ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku sebagai aparatur dan pelaku pembangunan.

b. Peserta program mengenal program pembangunan kesejahteraan sosial dan memahami tugas dan fungsi Kementerian Sosial RI. (Tim Biro Orpeg, 2006, h.2)

Penelitian ini memfokuskan pada tujuan program orientasi yang kedua yaitu CPNS mengenal program pembangunan kesejahteraan sosial dan memahami tugas dan fungsi Kementerian Sosial RI. Hal ini diasumsikan bahwa tujuan program orientasi yang kedua dipengaruhi oleh program orientasi yang telah dilaksanakan.

### 3.1.2.3 Peserta Program Orientasi

Peserta orientasi adalah para calon pegawai negeri sipil (CPNS) Kementerian Sosial RI formasi tahun 2005 yang berjumlah 153 orang dengan rincian sebagai berikut : 8 peserta lulusan S1 kesos, 116 peserta lulusan S1 dari berbagai belakang pendidikan, 8 peserta lulusan Diploma III dari beberapa latar belakang pendidikan dan sisanya 22 peserta lulusan SMU dan SMKS.

Jumlah tersebut kemudian dibagi dalam 17 kelompok yang masing-masing kelompok terdiri dari 9 orang dengan berbagai latar belakang pendidikan. Daftar nama peserta program orientasi dapat dilihat pada lampiran 1.

#### **3.1.2.4 Nara Sumber**

Nara sumber yang mengisi materi dalam kelas sebagai kegiatan pertama program orientasi adalah sebagai berikut :

- a. Sekretaris Jenderal Kementerian Sosial RI
- b. Kepala Biro Organisasi dan Kepegawaian Kementerian Sosial RI
- c. Para Sekretaris di Lingkungan Unit Eselon I pada Kementerian Sosial RI
- d. Para Kepala Unit Pelaksana Teknis (UPT) Kementerian Sosial RI

#### **3.1.2.5 Waktu dan Tempat Pelaksanaan Program Orientasi**

Program orientasi dilaksanakan di kantor pusat Kementerian Sosial RI jalan Salemba Raya No.28 Jakarta Pusat dan di sebelas Unit Pelaksana Teknis (UPT) Kementerian Sosial RI yang berlokasi di wilayah Jabodetabek dan Sukabumi. Program ini dilaksanakan selama 5 bulan yaitu mulai tanggal 2 Agustus 2006 sampai dengan 7 Januari 2007. Lokasi pelaksanaan program orientasi adalah :

- a. Sekretariat Jenderal Kementerian Sosial Republik Indonesia
- b. Inspektorat Jenderal Kementerian Sosial Republik Indonesia
- c. Badan Pendidikan dan Penelitian Kesejahteraan Sosial Kementerian Sosial Republik Indonesia
- d. Direktorat Jenderal Bantuan dan Jaminan Sosial Kementerian Sosial Republik Indonesia
- e. Direktorat Jenderal Pemberdayaan Sosial Kementerian RI

- f. Direktorat Jenderal Pelayanan dan Rehabilitasi Sosial  
Kementerian Republik Indonesia
- g. PSBN Tan Miyat Bekasi
- h. PSTW Budi Dharma Bekasi
- i. PSBK Budi Luhur Bekasi
- j. PSKW Mulya Jaya Jakarta Timur
- k. PSBR Bambu Apus Jakarta Timur
- l. PSMP Handayani Jakarta Timur
- m. PSBRW Melati Jakarta Timur
- n. PSPP Galih Pakuan Bogor
- o. PSBG Ciung Wanara Cibinong Bogor
- p. BBRVBD Cibinong Bogor
- q. PSBL Phala Martha Sukabumi Jawa Barat

#### **3.1.2.6 Materi Orientasi**

Materi yang diberikan pada saat kegiatan pemberian materi dan diskusi antara lain pengenalan Kementerian Sosial RI secara umum, program dan kegiatan masing-masing unit kerja, ketentuan-ketentuan pokok bidang kepegawaian dan gambaran singkat tentang unit pelaksana teknis yang berada di lingkungan Kementerian Sosial RI. Materi yang diberikan tidak dibagikan dalam bentuk *softcopy* dan tidak didokumentasikan dengan baik sehingga tidak dapat dilampirkan dalam penelitian ini.

#### **3.1.2.7 Pelaksanaan Program Orientasi**

Dalam pelaksanaan program orientasi agar dapat berjalan secara sistematis maka dibagi dalam beberapa bentuk kegiatan diantaranya :

- a. Kegiatan Pokok yang terdiri dari :
  - Kegiatan dalam kelas yang berisi tentang penyampaian materi orientasi oleh nara sumber yang terdiri dari

Sekretaris Jenderal, Kepala Biro Organisasi dan Kepegawaian, Para Sekretaris di lingkungan Eselon I dan Para Kepala UPT.

- Pelaksanaan tugas lapangan di 6 Unit Eselon I kantor pusat Kementerian Sosial RI dan 11 UPT di lingkungan Kementerian Sosial RI.
- b. Tahap-tahap Pelaksanaan Program Orientasi adalah sebagai berikut:
- Pemanggilan Peserta (CPNS Kemensos RI formasi 2005)
  - Pendaftaran Peserta Orientasi (CPNS Kemensos RI formasi 2005)
  - Penyampaian Materi Orientasi
  - Orientasi Lapangan
  - Perpindahan Rotasi Tempat Orientasi
  - Pembuatan Makalah atau Laporan hasil Orientasi Lapangan
- c. Metode Pelaksanaan Program Orientasi meliputi :
- Ceramah
  - Diskusi
  - Bimbingan Kerja
  - Penulisan Makalah
- d. Bentuk evaluasi atau penilaian terhadap para peserta program orientasi adalah sebagai berikut :
- 1). Setiap Kepala Biro Umum di lingkungan unit Eselon I khususnya di lingkungan Sekretariat Jenderal Kepala Bagian Pengadaan dan Pengembangan Pegawai dan para Kepala UPT diwajibkan untuk melakukan evaluasi terhadap peserta program orientasi. Pedoman evaluasi peserta program orientasi dapat dilihat pada lampiran 2.
  - 2). Setiap peserta orientasi diwajibkan menyusun tulisan/makalah selama orientasi, baik yang bersifat individu maupun kelompok.

e. Tata Tertib Pelaksanaan Program Orientasi adalah sebagai berikut :

- 1). Seluruh peserta harus telah mendaftar kepada panitia penerimaan pegawai baru Kementerian Sosial RI pada tanggal 2 Agustus 2006 di Pusdiklat Kesejahteraan Sosial di jalan Margaguna No.1 Radio Dalam Jakarta Selatan.
- 2). Selama pelaksanaan orientasi peserta harus berpakaian sopan dan rapi
- 3). Peserta harus mengikuti peraturan yang telah ditentukan dan terikat dengan peraturan-peraturan tentang CPNS.
- 4). Peserta tidak dibenarkan untuk pindah dari kelompok yang sudah ditentukan.

f. Tindak Lanjut

Setelah program orientasi berakhir, maka akan ditentukan penempatan CPNS di tempat tugas yang permanen.

g. Lain-lain

Hal-hal yang belum diatur atau memerlukan penjelasan lebih lanjut akan disampaikan kemudian hari.

Demikian gambaran program orientasi CPNS Kementerian Sosial RI formasi 2005 yang pernah dilaksanakan di lingkungan Kementerian Sosial RI.

## **BAB 4**

### **TEMUAN LAPANGAN**

#### **4.1 Temuan Lapangan**

Gambaran program orientasi CPNS Kementerian Sosial formasi 2005 yang pernah dilaksanakan di lingkungan Kementerian Sosial telah diuraikan pada bab sebelumnya. Tahap selanjutnya adalah menyampaikan hasil temuan lapangan yang berupa hasil wawancara mendalam dengan informan yang telah dipilih.

Penelitian di lapangan dilakukan kurang lebih selama 4 bulan dengan kegiatan pengumpulan data yang berhubungan dengan program orientasi dan melakukan wawancara terhadap informan yang telah ditetapkan sebelumnya. Proses pengumpulan dan pengolahan data dilakukan mulai bulan Maret sampai dengan bulan Juni 2012. Untuk memudahkan dalam memaparkan dan menguraikan temuan lapangan yang diperoleh, maka dibagi dalam dua poin yang menjadi garis besar temuan lapangan yaitu poin pertama tentang faktor pendukung dan penghambat program, poin kedua tentang manfaat program.

##### **4.1.1 Faktor Pendukung Program Orientasi CPNS Kementerian Sosial RI Formasi 2005**

Setelah dilakukan penelitian di lapangan, faktor pendukung program orientasi CPNS Kementerian Sosial RI formasi 2005 yang pertama adalah tersedianya unit dan unit pelaksana teknis (yang selanjutnya disebut UPT) yang melakukan pelayanan yang beraneka ragam, serta adanya dukungan kebijakan khususnya dari Kepala Biro Organisasi dan Kepegawaian. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan LM sebagai berikut :

“Kita punya UPT dan bagian yang beraneka ragam dalam pemberian layanan, dengan demikian berarti kita bisa menggunakan fasilitas tersebut untuk kegiatan orientasi serta adanya dukungan kebijakan“. (LM, kepala biro organisasi dan kepegawaian, 12 April 2012)

Hal ini diperkuat hasil wawancara dengan RT dan RD sebagai berikut :

“Faktor pendukung program orientasi adalah Kementerian Sosial memiliki unit dan UPT yang beraneka ragam dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dan ada dukungan kebijakan terutama dukungan dari kepala biro organisasi dan kepegawaian pada waktu itu”. (RT, kepala sub bagian perencanaan dan pengembangan pegawai, 14 April 2012)

“Banyak faktor pendukung dari program orientasi ini diantaranya adalah fasilitas yang dimiliki Kementerian Sosial yaitu unit dan UPT yang memberikan pelayanan yang beraneka ragam serta adanya dukungan kebijakan terutama dari kepala biro organisasi dan kepegawaian serta kepala bagian perencanaan dan pengembangan pegawai Kementerian Sosial RI”. (RD, staf bagian perencanaan dan pengembangan pegawai, 1 Mei 2012)

Faktor pendukung kedua adalah dukungan kepala unit ditingkat eselon I dan UPT yang ditunjuk untuk menjadi lokasi orientasi lapangan. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan RT sebagai berikut :

“Unit-unit yang ditempati siap dengan segala kekurangan dan kelebihanannya. Hal ini merupakan bentuk dukungan kepala panti karena tidak memberikan dana untuk pelaksanaan itu. (RT, kepala sub bagian perencanaan dan pengembangan pegawai, 14 April 2012)

Hal ini diperkuat hasil wawancara dengan SH dan DN sebagai berikut :

“Pada saat kami mengikuti program orientasi dilapangan yaitu di unit dan UPT, kami sangat merasakan adanya penerimaan dan bimbingan yang baik dari unit dan UPT yang kami tempati sebagai lokasi orientasi. Kami jadi senang dan bersemangat

dalam mengikuti program orientasi ini”. (SH, staf SDC, 18 April 2012)

“Saat di unit dan UPT, kami merasa nyaman dan senang melakukan kegiatan di sana. Walaupun tidak semua unit dan UPT menerima kita dengan baik, tetapi minimal mereka memberikan fasilitas yang ada dan memberikan izin kita untuk melihat secara langsung kegiatan disana. (DN, staf Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional, 25 April 2012)

Faktor pendukung ketiga adalah dukungan dari kepala sub bagian perencanaan dan pengembangan pegawai pada saat. Hal sesuai dengan hasil wawancara dengan RD sebagai berikut :

“Dukungan dari kepala sub bagian perencanaan dan pengembangan pegawai waktu itu sangat mendukung di adakannya program orientasi. Beliau sudah lama di bagian perencanaan dan pengembangan pegawai sehingga memudahkan dalam berkomunikasi dengan Kepala Biro dalam mengusulkan program ini”. (RD, staf bagian perencanaan dan pengembangan pegawai, 1 Mei 2012)

Hal ini diperkuat hasil wawancara dengan LM sebagai berikut :

“Pada waktu itu kepala sub bagian perencanaan dan pengembangan pegawai sangat aktif dan argumentatif dalam mengusulkan program orientasi ini. Hal ini yang membuat saya setuju agar biro organisasi dan kepegawaian melaksanakan program orientasi bagi para CPNS Kementerian Sosial formasi 2005”. (LM, kepala biro organisasi dan kepegawaian, 12 April 2012)

Faktor pendukung keempat adalah dari pihak CPNS sebagai peserta program orientasi yang masih memiliki semangat tinggi dan

idealisme, termasuk faktor yang sangat mendukung terlaksananya program orientasi. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan RD sebagai berikut :

“Yang menjadi sasaran program orientasi adalah CPNS yang masih memiliki semangat tinggi dan idealis, beda jika yang menjadi sasaran pegawai lama”. (RD, staf bagian perencanaan dan pengembangan pegawai, 1 Mei 2012)

Hal ini diperkuat hasil wawancara dengan RT dan LM sebagai berikut :

“Waktu saya berpikiran bahwa para CPNS adalah orang-orang yang masih mempunyai semangat dan idealisme yang tinggi, sehingga mereka akan mengikuti program orientasi dengan baik”. (RT, kepala sub bagian perencanaan dan pengembangan pegawai, 14 April 2012)

“Sasaran program orientasi CPNS Kementerian Sosial adalah para CPNS yang masih memiliki semangat dan idealis yang tinggi. Dan kami harapkan mereka dapat mengikuti program ini dengan baik sebagai bekal awal mereka untuk bekerja di Kementerian Sosial”. (LM, kepala biro organisasi dan kepegawaian, 12 April 2012)

Faktor pendukung kelima adalah telah disusun sebuah buku pedoman program orientasi. Buku pedoman program orientasi adalah sebuah buku yang dapat dijadikan pegangan atau pedoman dalam melaksanakan program orientasi. Hal ini sesuai hasil wawancara dengan LM sebagai berikut:

“Pada program orientasi CPNS Kemensos RI formasi 2005 ada semacam pedoman/panduan orientasi sehingga bisa dijadikan sebagai pedoman dan alat sederhana untuk melakukan evaluasi program”. (LM, kepala biro organisasi dan kepegawaian, 12 April 2012).

Faktor pendukung keenam adalah adanya buku pedoman program orientasi diperkuat hasil wawancara dengan RT dan RD sebagai berikut:

“Kami mencoba membuat buku pedoman orientasi bagi para peserta program agar mendapat gambaran tentang bagaimana program orientasi yang akan mereka ikuti”. (RT, kepala sub bagian perencanaan dan pengembangan pegawai, 14 April 2012).

“Kami sebagai pelaksana program orientasi telah membuat buku pedoman orientasi yang akan dibagikan kepada para peserta orientasi walaupun masih dalam bentuk yang sederhana”. (RD, staf bagian perencanaan dan pengembangan pegawai, 1 Mei 2012)

Buku pedoman merupakan faktor pendukung juga diperkuat hasil wawancara dengan informan yang menjadi peserta program yaitu SH, MF, YN dan DN sebagai berikut :

“Kami mendapat buku pedoman program orientasi. Hal ini sangat membantu kami dalam mengikuti program orientasi”. (SH, staf SDC, 18 April 2012).

“Saat pembekalan materi, kami mendapat buku pedoman orientasi yang dapat memberi gambaran bagaimana program orientasi”. (MF, koordinator rehsos, 18 April 2012).

“Ada buku pedoman orientasi yang diberikan kepada kami. Itu sangat membantu kami untuk memahami program orientasi yang akan kami ikuti”. (YN, staf Handayani, 24 April 2012).

“Buku pedoman orientasi yang dibagikan sangat membantu kami dalam mendapat gambaran program orientasi”. (DN, staf Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional, 25 April 2012)

Buku pedoman tersebut berisi tentang perlunya program orientasi CPNS Kementerian Sosial untuk formasi 2005, tujuan program, dasar hukum pelaksanaan program, peserta program, narasumber, waktu dan tempat pelaksanaan program, materi orientasi, dan pelaksanaan program orientasi. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dari RD sebagai berikut :

“Dalam program orientasi juga dibuat buku pedoman bagi para peserta program walaupun dalam bentuk yang sederhana. Kami membuat buku pedoman orientasi bagi para peserta orientasi yang didalamnya berisi tentang pentingnya program orientasi bagi CPNS Kementerian Sosial RI, tujuan program, dasar hukum, peserta program, narasumber, waktu dan tempat pelaksanaan, materi orientasi dan pelaksanaan program orientasi”. (RD, staf bagian perencanaan dan pengembangan pegawai, 1 Mei 2012)

Faktor pendukung ketujuh adalah pelaksanaan program orientasi meliputi kegiatan berupa ceramah, diskusi dan presentasi, praktek kerja secara langsung serta pembuatan makalah. Hal ini sesuai hasil wawancara dengan LM sebagai berikut :

“Kegiatan program orientasi berupa pembekalan 1 hari di Kantor Pusdiklat Kessos Kementerian Sosial RI jalan Margaguna Jakarta Selatan. Tetapi karena waktu tidak cukup jika semua UPT/unit di orientasi maka hanya beberapa unit dan UPT yang mewakili saja sebagai lokasi orientasi. Selain itu ada diskusi dan presentasi tentang apa yang dilihat dan dikerjakan saat orientasi di lapangan“. (LM, kepala biro organisasi dan kepegawaian, 12 April 2012)

Hal ini diperkuat hasil wawancara dengan RD, SH, MF, YN dan DN sebagai berikut :

“Saya yang waktu itu sebagai salah satu panitia program orientasi mengikuti kegiatan pemberian materi selama 1 hari di

kantor Pusdiklat Kesos di jalan Margaguna milik Kementerian Sosial. Selain itu juga dijelaskan teknis pelaksanaan kegiatan orientasi sebelum para peserta mengikuti program tersebut”. (RD, staf bagian perencanaan dan pengembangan pegawai, 1 Mei 2012)

“Sebelum mengikuti program orientasi yang keliling-keliling, ada pemberian materi selama 1 hari. Waktu itu di pusdiklat kessos Kementerian Sosial RI jalan margaguna. Waktu itu juga dijelaskan kegiatan orientasi yang meliputi orientasi lapangan, diskusi dan ada tugas pembuatan makalah. Ternyata banyak juga kegiatannya”. (SH, staf SDC, 18 April 2012)

“Waktu itu klo ngga salah dapat materi tentang Kementerian Sosial, kepegawaian dan UPT yang akan menjadi lokasi orientasi. Ada penjelasan apa saja kegiatan orientasi seperti di diskusi, pembuatan makalah dan praktek kerja langsung lapangan”. Jadi ternyata ngga cuma dapat materi saja.(MF, koordinator rehsos, 18 April 2012)

“Agak lupa sih, tapi kalau ngga salah kita dapat pengarahan tentang Kementerian Sosial, kepegawaian, UPT dan teknis pelaksanaan orientasi. Tentang teknis pelaksanaan orientasi, ternyata ada beberapa kegiatan seperti diskusi, pembuatan makalah dan presentai. Sebelumnya sama sekali belum ada gambaran bentuk orieintasinya”.(YN, staf Hadayani, 24 April 2012)

“Ada pemberian materi dan pengarahan teknis kegiatan orientasi. Untuk kegiatan orientasi ternyata ada beberapa kegiatan diantaranya orientasi lapangan yang berganti-ganti

tempat, diskusi, presentasi dan pembuatan makalah. Jadi nantinya kita ngga hanya dapat materi di kelas, tetapi pengalaman dan praktek kerja langsung”. (DN, staf Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional, 25 April 2012)

Faktor pendukung kedelapan adalah adanya pemberian materi secara klasikal tentang hal-hal yang berhubungan dengan Kementerian Sosial terutama yang bersifat administratif. Hal ini sesuai hasil wawancara dengan LM sebagai berikut :

“Di Kementerian Sosial RI, lembaga terdiri dari unit-unit yang bersifat administratif dan unit-unit yang memberikan pelayanan langsung, sehingga para CPNS perlu ngetahui hal itu”. (LM, kepala biro organisasi dan kepegawaian, 12 April 2012).

Hal ini diperkuat hasil wawancara dengan RD, SH, MF, YN dan DN sebagai berikut :

“Saya yang waktu itu sebagai salah satu panitia program orientasi mengikuti kegiatan pemberian materi selama 1 hari di kantor Pusdiklat Kessos jalan Margaguna milik Kementerian Sosial. Pemberian materi diberikan agar para peserta orientasi mengetahui gambaran tentang Kementerian Sosial yang bersifat administratif dan memberikan pelayanan secara langsung”. (RD, staf bagian perencanaan dan pengembangan pegawai, 1 Mei 2012)

“Sebelum mengikuti program orientasi yang keliling-keliling, ada pemberian materi selama 1 hari. Waktu itu di pusdiklat kesos Kementerian Sosial RI jalan Margaguna. Lumayan juga, jadi saya dapat gambaran tentang Kemensos, unit yang bersifat administratif dan UPT yang melakukan pelayanan langsung kepada masyarakat dilingkungan Kementerian Sosial. Walaupun kami ngga dapat makalah atau fotocopy tentang materi itu”. (SH, staf SDC, 18 April 2012)

“Waktu itu klo ngga salah dapat materi tentang Kementerian Sosial, unit dan UPT yang akan menjadi lokasi orientasi. Materi diberikan di ruang pertemuan atau aula pusdiklat kessos di jalan Margaguna. Materinya cuma garis besar saja sih, tapi berguna untuk menambah pengetahuan tentang Kementerian Sosial”. (MF, koordinator rehsos, 18 April 2012)

“Agak lupa sih, tapi kalau ngga salah kita dapat pengarahan tentang Kementerian Sosial, kepegawaian, UPT dan teknis pelaksanaan orientasi. Kalau untuk materi cuma garis besarnya aja sih, tapi lumayan dari pada kita ngga dapat materi dan jadi lebih tahu tentang teknis pelaksanaan orientasi. Sebelumnya sama sekali belum ada gambaran bentuk orientasinya”.(YN, staf Handayani, 24 April 2012)

“Ada pemberian materi dan pengarahan teknis kegiatan orientasi. Untuk materi garis besar, jadi masih kurang jelas, tapi lumayan sebagai pengetahuan dan wawasan yang sebelumnya benar-bener tidak tahu tentang Kementerian Sosial dan teknik pelaksanaan orientasi”. (DN, staf Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional, 25 April 2012)

Faktor pendukung kesembilan adalah adanya pembagian buku tentang Kementerian Sosial RI dan lainnya kepada peserta program. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan LM sebagai berikut:

“Dengan adanya pembagian buku tentang Kementerian Sosial dan lainnya, peserta orientasi akan lebih mengenal secara komprehensif tentang Kementerian Sosial dan hal-hal yang berhubungan dengannya”. (LM, kepala biro organisasi dan kepegawaian, 12 April 2012)

Faktor pendukung terakhir diperkuat dengan hasil wawancara dengan SH, MF, YN dan DN yang dapat dilihat pada halaman selanjutya.

“Untungya kita dapat buku-buku tentang Kementerian dan lainnya, jadi saya bisa mempelajarinya pada saat berada di lapangan”.(SH, staf SDC, 18 April 2012)

“Di acara pemberian materi kami juga dapat buku-buku tentang Kementerian Sosial dan lainnya. Jadi pemberian materi yang cuma 2 hari dapat ditambah dari membaca-baca buku itu. Lumayan juga buat bahan membuat makalah dan bisa dipelajari langsung pada saat tugas di unit dan UPT”.(MF, koordinator rehsos, 18 April 2012)

”Ada beberapa buku yang dibagikan pas acara pemberian materi, jadi lumayan buat menambah wawasan dan berguna untuk bahan membuat makalah. Buku juga bisa dibaca waktu melakukan orientasi langsung dilapangan”.(YN, staf Handayani, 24 April 2012).

”Lumayan, ada buku yang dibagikan. Jadi disamping buat dibaca, dipelajari waktu orientasi di unit dan UPT, juga bisa buat bahan diskusi dan pembuatan makalah”.(DN, staf Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional, 25 April 2012)

Demikian 9 faktor yang mendukung program orientasi CPNS Kementerian Sosial RI untuk formasi 2005 yang diperoleh dari temuan lapangan.

#### **4.1.2 Faktor Penghambat Program Orientasi CPNS Kementerian Sosial Formasi 2005**

Selain faktor yang mendukung program orientasi, dalam penelitian lapangan juga ditemukan faktor penghambat program. Faktor penghambat program yang pertama adalah kepala unit dan UPT yang

tidak semuanya menerima program dengan baik. Sikap ini diantaranya berupa tidak memberikan bimbingan dan arahan yang baik kepada peserta program, tidak memberikan fasilitas yang dibutuhkan peserta program selama mengikuti program orientasi dan lain-lain. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan LM sebagai berikut :

“Apabila kepala unit atau UPT orangnya yang tertutup, dia merasa terganggu dengan adanya program orientasi ini karena merasa mendapat intervensi dan di evaluasi oleh para peserta orientasi. Padahal peserta orientasi hanya ingin belajar secara langsung di lapangan”. (LM, kepala biro organisasi dan kepegawaian, 12 April 2012)

Hal ini diperkuat hasil wawancara dengan RD sebagai berikut:

“Ada dari beberapa kepala unit atau UPT yang kurang menerima program ini. Program ini dianggap merepotkan dan menambah pekerjaan. Ada juga merasa terpaksa karena merupakan perintah dari pusat, sehingga mereka tidak bisa menolaknya”. (RD, staf bagian perencanaan dan pengembangan pegawai, 1 Mei 2012)

Faktor penghambat kedua adalah lamanya waktu pelaksanaan program orientasi yaitu kurang lebih 5 bulan. Pelaksanaan program orientasi dimulai tanggal 2 Agustus 2006 sampai dengan awal bulan Januari 2007. Hal ini sesuai hasil wawancara dengan LM dan RD sebagai berikut :

“Waktu yang lama dalam pelaksanaan program orientasi dapat menimbulkan eksekusi negatif. Eksekusi negatif itu berupa kesepakatan antara peserta program dan pimpinan unit atau UPT agar peserta program yang bersangkutan dapat ditempatkan di unit atau UPT yang dipimpinnya”. (LM, kepala biro organisasi dan kepegawaian, 12 April 2012)

Dampak negatif dari hal ini adalah dapat mengganggu proses penempatan pegawai baru yang dilaksanakan oleh biro organisasi dan kepegawaian.

“Pernah dengar ada informasi-informasi tentang kesepakatan antara peserta program dan pimpinan unit atau UPT yang intinya mereka bersepakat agar pimpinan unit atau UPT mengajukan peserta program yang bersangkutan untuk ditempatkan di unit atau UPT yang dipimpinnya”. (RD, staf bagian perencanaan dan pengembangan pegawai, 1 Mei 2012)

Faktor pengambat ketiga berpengaruh kepada pelaksanaan program orientasi yang melibatkan banyak orang dan anggaran. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan RT sebagai berikut :

“Waktu selama kurang lebih 5 bulan, terlalu lama dan sangat melibatkan banyak orang dan anggaran...”. (RT, kepala sub bagian perencanaan dan pengembangan pegawai, 14 April 2012)

Hal ini juga diperkuat hasil wawancara dengan RD, YN dan DN sebagai berikut :

“Waktu orientasi yang kurang lebih 5 bulan banyak melibatkan banyak orang karena memang lokasi dan kolompok orientasi menyebar dan memerlukan minimal 1 orang pembimbing atau supervisor dari pusat, 3 orang dari unit atau UPT, 2 sampai dengan 3 orang panitia. Jadi setiap satu kegiatan presentai misalnya memerlukan minimal 6 orang supervisor atau pembimbing”. (RD, staf bagian perencanaan dan pengembangan pegawai, 1 Mei 2012)

“Kalau menurut kami sebagai peserta orientasi yang sudah berkeluarga, masa orientasi ini terlalu lama dan menghabiskan banyak biaya”. ( YN, staf Handayani, 24 April 2012).

“Iya sih, dengan waktu kurang lebih 5 bulan tentu saja menghabiskan banyak dana. Contohnya kami juga mengeluarkan lebih banyak uang”. (DN, staf Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional, 25 April 2012)

Keterbatasan dana untuk melaksanakan program orientasi menjadi faktor penghambat yang ketiga dalam pelaksanaan program orientasi. Keterbatasan dana yang dimaksud adalah dana yang tersedia untuk melaksanakan program orientasi tidak mencukupi semua pengeluaran dalam kegiatan orientasi. Hal ini sesuai hasil wawancara dengan LM sebagai berikut:

“Memang tidak ada anggaran khusus untuk program orientasi ini. Kami mencoba mengambil dari alokasi dana kegiatan pengembangan pegawai lainnya. Jadi memang sangat terbatas dan di optimalkan seadanya”. (LM, kepala biro organisasi dan kepegawaian, 12 April 2012)

Faktor penghambat tentang kurangnya dana dalam kegiatan orientasi di perkuat dengan hasil wawancara dengan RT, RD, SH, MF, YN dan DN sebagai berikut :

“Dana yang tersedia untuk melaksanakan program orientasi memang sedikit, tetapi kami mempunyai keinginan yang besar untuk dapat memberikan pembekalan yang cukup bagi para CPNS”. (RT, kepala sub bagian perencanaan dan pengembangan pegawai, 14 April 2012)

“Untuk biaya oprasional program orientasi membutuhkan dana yang banyak, tetapi dana yang tersedia hanya sedikit dan tidak mencukupi untuk menutupi semua biaya kegiatan yang ada. Hal ini yang menjadi salah faktor penghambat dalam pelaksanaan program orientasi”. (RD, staf bagian perencanaan dan pengembangan pegawai, 1 Mei 2012)

”Waktu orientasi lapangan benar-benar banyak mengeluarkan uang untuk makan dan keperluan sehari-hari. Dari pihak kantor tidak memberikan uang saku. Jadi modal lumayan besar sebelum menjadi PNS”.(SH, staf SDC, 18 April 2012).

”Sayang program orientasi tidak memberikan uang akomodasi, jadi kami harus mengeluarkan sendiri untuk keperluan sehari-hari selama mengikuti orientasi”. (MF, koordinator rehsos, 18 April 2012).

”Sebenarnya berat juga mengikuti program orientasi yang berpindah-pindah. Disamping mengeluarkan biaya banyak, tenaga juga. Dan sangat disayangkan, dari pihak Kementerian Sosial tidak memberikan uang saku untuk mengikuti program ini”.(YN, staf Handayani, 24 April 2012).

”Program orientasi bagus, namun sayangnya tidak ada bantuan dana untuk akomodasi sehingga kami merasa keberatan karena harus mengeluarkan sendiri biaya untuk kebutuhan sehari-hari selama orientasi. Dengan beban ini kadang membuat tidak semangat untuk mengikuti kegiatan orientasi”. (DN, staf Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional, 25 April 2012)

Faktor penghambat keempat adalah tidak adanya buku panduan tertulis bagi pelaksana program termasuk didalamnya supervisor, pembimbing, pimpinan unit dan UPT. Buku panduan tertulis bagi pelaksana program adalah buku panduan yang dapat dijadikan pedoman atau pegangan bagi pelaksana program. Fungsi buku panduan bagi pelaksana program adalah agar para pelaksana program menjadi tahu tugas dan fungsinya dalam program orientasi. Hal ini sesuai hasil wawancara dengan LM sebagai berikut:

“Tidak ada panduan tertulis bagi pelaksana program, sehingga pegawai yang menugaskan dan yang melaksanakan program orientasi bisa memiliki pemahaman yang berbeda”. (LM, kepala biro organisasi dan kepegawaian, 12 April 2012)

Faktor penghambat ini diperkuat hasil wawancara dengan RD sebagai berikut :

“Kami tidak sempat membuat buku pedoman bagi para pelaksanaan program. Jadi banyak terjadi hal-hal yang tidak diinginkan seperti supervisor atau pembimbing tidak mengetahui apa tugas yang harus dijalankan. Banyak dari pembimbing presentasi dan pimpinan UPT yang tidak mau menerima pendapat para peserta program, tidak dapat memberikan solusi dan arahan seperti yang diharapkan”. (RD, staf bagian perencanaan dan pengembangan pegawai, 1 Mei 2012)

Faktor penghambat program yang kelima adalah keterbatasan sumber daya manusia sebagai pelaksana program. Hal ini sesuai hasil wawancara dengan RT sebagai berikut :

“...dan keterbatasan sumber daya manusia sebagai pelaksana program juga merupakan faktor penghambat pelaksanaan program”. (RT, kepala sub bagian perencanaan dan pengembangan pegawai, 14 April 2012)

Demikian lima faktor penghambat program orientasi yang pernah dilakukan oleh Kementerian Sosial dari hasil temuan lapangan.

#### **4.1.3 Manfaat Program Orientasi CPNS Kementerian Sosial RI Formasi 2005**

Setelah melakukan penelitian langsung di lapangan, ditemukan beberapa manfaat dari program orientasi CPNS Kementerian Sosial RI formasi 2005. Ada 3 poin pokok tentang manfaat program dalam temuan lapangan sehubungan dengan manfaat program orientasi yaitu manfaat program orientasi bagi peserta program, manfaat program orientasi bagi Bagi Biro Organisasi dan Kepegawaian Kementerian Sosial RI dan manfaat program orientasi bagi bagi Unit atau UPT yang menjadi lokasi orientasi. Manfaat program orientasi yang dimaksud

dalam penelitian ini adalah apa yang bertambah atau berubah dari adanya program orientasi. Untuk lebih jelasnya akan dipaparkan sebagai berikut :

#### **4.1.3.1 Manfaat Program Bagi Peserta Program**

Sebagai poin pertama dalam temuan lapangan sehubungan dengan manfaat program adalah manfaat yang dirasakan oleh peserta program. Manfaat bagi peserta program diantaranya yang pertama adalah menjadi lebih tahu tentang Kementerian Sosial, dan yang kedua menjadi tahu proses pelayanan dan pekerjaan yang dilakukan unit dan UPT di lingkungan Kementerian Sosial RI. Hal ini sesuai hasil wawancara dengan DN sebagai berikut:

“Saya mendaftar CPNS pada Kementerian Sosial karena ada formasi di sana, tetapi saya belum tahu banyak Kementerian Sosial. Dengan adanya program orientasi ini, saya menjadi lebih tahu Kementerian Sosial, tugas dan fungsinya, unit dan UPT serta proses pelayanan yang diberikan. Saya tidak membayangkan jika saya langsung bekerja tanpa mengikuti program orientasi ini”.(DN, staf Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional, 25 April 2012)

Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara dari MF, YN, dan SH sebagai berikut :

“Bagi saya yang lulusan dari STKS pasti sudah tahu tentang Kementerian Sosial, tetapi belum tahu secara detail fungsi, tugas pokok, unit dan UPT yang ada di lingkungan Kementerian Sosial. Dengan adanya program orientasi ini, saya jadi lebih tahu dan menambah wawasan bagi saya sebagai calon pegawai

negeri sipil Kementerian Sosial”. (MF, koordinator rehsos, 18 April 2012)

“Waktu saya diterima menjadi CPNS Kementerian Sosial, saya baru tahu namanya saja, tetapi untuk fungsi, tugas dan lebih detailnya saya sama sekali belum tahu. Program orientasi yang saya ikuti selama kurang lebih 5 bulan, sangat menambah wawasan dan pengetahuan saya sebagai CPNS Kementerian Sosial”. (YN, staf Handayani, 24 April 2012)

“Terus terang, saat saya mendaftar jadi CPNS Kementerian Sosial saya hanya coba-coba dan belum tahu banyak tentang Kementerian Sosial. Alhamdulillah sebelum kami bekerja, kami mendapat program orientasi. Jadi kami lebih tahu tentang Kementerian Sosial, fungsi dan tugas serta unit dan UPT serta proses pelayanan yang diberikan”. (SH, staf SDC, 18 April 2012)

Salah satu kegiatan dalam program orientasi adalah adanya kegiatan presentasi makalah. Kegiatan presentasi makalah dilakukan setiap 3 minggu sekali setelah melakukan kegiatan orientasi dilapangan. Tujuan presentasi makalah adalah untuk mengetahui masukan dari para peserta orientasi atas permasalahan yang terjadi di lokasi orientasi atau usulan tentang program bagi unit atau UPT. Presentasi dilakukan dengan kelompok lainnya. Dengan adanya presentasi yang dihadiri minimal tiga kelompok, maka para peserta orientasi bisa berinteraksi dengan kelompok lain. Manfaat dari kegiatan ini merupakan manfaat ketiga dari program orientasi yaitu menjadi lebih mengenal teman seangkatan. Lamanya kegiatan program orientasi dan terus berjalannya kegiatan presentasi,

menjadikan jalinan komunikasi diantara para peserta semakin kuat. Komunikasi diantara mereka bahkan tetap terjalin sampai sekarang. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan SH sebagai berikut :

“Dalam kegiatan orientasi, kami juga harus melakukan presentasi dengan dua kelompok lainnya setelah melakukan orientasi lapangan selama 3 minggu. Dengan adanya presentasi ini otomatis kita bertemu dengan dua kelompok lain secara bergantian. Jadi kami jadi lebih mengenal teman-teman seangkatan walaupun tidak satu kelompok”. (SH, staf SDC, 18 April 2012)

Manfaat ini juga diperkuat dengan hasil wawancara dari MF, YN dan DN sebagai berikut :

“Waktu orientasi ada kegiatan presentasi dengan kelompok lainnya. Itu sangat berguna bagi saya khususnya karena saya jadi lebih mengenal teman seangkatan walaupun tidak satu kelompok. Walaupun tidak kenal dekat, tetapi hingga sekarang komunikasi diantara kami masih baik dan terjaga”. (MF, koordinator rehsos, 18 April 2012)

“Walaupun pada saat orientasi saya sedang hamil tua, saya tetap bisa mengikuti progdran orientasi. Ternyata dengan mengikuti orientasi, saya mendapat manfaat yang sangat banyak diantaranya melalui kegiatan presentasi. Kegiatan presentasi menjadikan kami saling mengenal teman-teman seangkatan walaupun kami tidak satu kelompok”.( YN, staf Handayani, 24 April 2012)

“Saya dengan teman seangkatan tetap terjalin berkomunikasi sampai sekarang walaupun kami tidak semua kenal dekat, minimal kami kenal nama dan

wajahnya. Saya rasa hal itu merupakan manfaat dari salah satu kegiatan orientasi yaitu kegiatan presentasi. Dengan adanya presentasi, kami bertemu dengan kelompok lain setelah 3 minggu melakukan orientasi di lapangan”.(DN, staf Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional, 25 April 2012)

Manfaat program orientasi yang kelima adalah berhubungan dengan pegawai lama yaitu menjadi lebih mengenal pegawai lama yang bertugas di unit atau UPT yang menjadi lokasi orientasi. Kegiatan orientasi langsung di unit dan UPT menyebabkan hubungan peserta program orientasi dan pegawai yang berada di unit dan UPT menjadi lebih baik dan kadang terjalin kerja sama. Manfaat dari program orientasi yang ketujuh adalah disambut lebih baik oleh pegawai lama saat mulai bekerja. Manfaat kedelapan yaitu lebih mudah merujuk klien karena ada kerjasama yang baik dengan unit dan lainnya. Dari ketiga manfaat program yang telah disebutkan di atas sesuai hasil wawancara dengan SH sebagai berikut :

“Dengan pegawai lama, menjadi mengenal pegawai lama, dimana mereka bertugas, walau kadang hanya kenal muka. Setelah kita ditempatkan terutama jika ditempatkan di mana dulu menjadi lokasi orientasi, kami disambut lebih baik dan akrab karena sudah mengenal sebelumnya”. (SH, staf SDC, 18 April 2012)

Hal ini diperkuat hasil wawancara MF dan YN sebagai berikut :

“Menurut saya manfaat adanya orientasi keliling ke unit dan UPT adalah kami semakin mengenal pegawai lama terutama di tempat yang menjadi lokasi orientasi. Kebetulan saya ditempatkan di salah satu unit yang melaksanakan pelayanan langsung kepada masyarakat, jadi saya lebih mudah merujuk klien saya kepada UPT

lainya. Hal ini karena kami sudah mengenal baik pegawai yang berada di UPT yang bersangkutan”. (MF, koordinator rehsos, 18 April 2012)

”Saya sekarang ditempatkan di sebuah UPT, dengan adanya orientasi yang pernah saya ikuti, saya diterima baik dan akrab oleh pegawai lama yang ada di kantor saya. Selain itu saya juga lebih mudah merujuk klien saya ke UPT lain karena mengenal baik pegawai di UPT yang bersangkutan. Saya juga merasakan banyak hal yang dapat diambil pelajaran dan pengalaman setelah bekerja sekarang”. ( YN, staf Handayani, 24 April 2012)

Manfaat kesembilan dari program orientasi adalah banyak hal yang bisa diambil sebagai pelajaran dan pengalaman saat bekerja sekarang. Pelajaran dan pengalaman tersebut diantaranya bisa mengambil hal-hal positif yang dapat dijadikan sarana agar dapat menjadi pegawai yang profesional dan mencoba tidak mengikuti hal-hal negatif dari lingkungan kerja di unit atau UPT yang dulu jadi lokasi orientasi, lebih siap bekerja dan mengetahui prosedur kerja di unit atau UPT tempat bekerja sekarang dan lain sebagainya. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan DN sebagai berikut :

“Saya sekarang bertugas di Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional. Dengan adanya program orientasi dulu, saya sekarang lebih mudah berkomunikasi dengan pihak unit dan UPT yang berada di lingkungan Kementerian Sosial. Hal ini sangat membantu pekerjaan saya yang sekarang karena lebih banyak berhubungan dengan UPT yang melakukan pelayanan

langsung kepada masyarakat”.( DN, staf Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional, 25 April 2012)

Manfaat program orientasi yang kesepuluh adalah dapat memberikan masukan dan mengevaluasi program Kementerian Sosial khususnya di UPT merupakan lokasi orientasi. Kesempatan memberikan masukan atau mengevaluasi program di UPT yang menjadi lokasi orientasi dilakukan melalui kegiatan penyusunan makalah. Manfaat ini sesuai dengan hasil wawancara dengan MF sebagai berikut :

“Bisa mengevaluasi dan memberikan masukan pada program Kementerian Sosial yang ada khususnya di UPT”.(MF, koordinator rehsos, 18 April 2012)

Manfaat program orientasi kesebelas adalah lebih mudah dalam mencari informasi tentang unit dan UPT yang berada di lingkungan Kementerian Sosial. Hal ini disebabkan kegiatan orientasi langsung di lapangan dapat melancarkan dan memudahkan untuk komunikasi dengan unit dan UPT yang menjadi lokasi orientasi. Manfaat ini sesuai dengan hasil wawancara dengan DN sebagai berikut :

“Untuk mencari informasi tentang unit dan UPT lebih mudah karena pernah orientasi disana. Misalnya kantor saya akan mengadakan kegiatan, maka saya dengan mudah untuk berkomunikasi dan menghubungi pihak unit dan UPT yang akan mengikuti kegiatan tersebut”.  
(DN, staf Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional, 25 April 2012)

Manfaat keduabelas adalah dengan adanya kegiatan orientasi langsung ke beberapa unit dan UPT, peserta program diharapkan mengetahui program kerja dan jenis pelayanan yang diberikan Kementerian Sosial RI. Kegiatan ini dilakukan selama tiga minggu dimana para peserta program mengikuti

kegiatan dan belajar bekerja secara langsung di unit dan UPT yang menjadi lokasi orientasi. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan RT sebagai berikut :

“Manfaat lain dari kegiatan orientasi ke unit dan UPT bagi CPNS adalah agar peserta program lebih mengenal bidang tugas dan fungsi masing-masing unit dan UPT yang berada di lingkungan Kementerian Sosial, sehingga akan menambah wawasan dan pengetahuan lebih luas”. (RT, kepala sub bagian perencanaan dan pengembangan pegawai, 14 April 2012)

Menurut RD yang merupakan staf bagian perencanaan dan pengembangan pegawai pada saat itu juga menyatakan bahwa manfaat orientasi langsung di lapangan adalah agar pegawai baru memiliki bayangan bagaimana bekerja dan bertambah wawasan tentang unit dan masalah yang terjadi di sana. Dengan adanya kegiatan orientasi lapangan, maka secara langsung peserta program dapat melihat suasana kerja dan melatih ketrampilan kerja di unit dan UPT yang menjadi lokasi orientasi. Para peserta program diharapkan menjadi lebih siap untuk terjun ke dunia kerja yang mungkin tidak seindah yang bayangan. Manfaat program orientasi ini sesuai dengan hasil wawancara dengan RD sebagai berikut:

“Dengan persiapan 5 bulan (kegiatan orientasi), pegawai baru memiliki bayangan bagaimana bekerja dan tambah wawasan tentang unit dan masalah baru. CPNS diharapkan tidak kaget dengan dunia kerja yang mungkin tidak seindah bayangan”. (RD, staf bagian perencanaan dan pengembangan pegawai, 1 Mei 2012)

Demikian duabelas manfaat program orientasi bagi peserta program dari hasil temuan lapangan.

#### **4.1.3.2 Manfaat Program Bagi Biro Organisasi dan Kepegawaian Kementerian Sosial RI**

Hasil temuan lapangan juga di dapatkan informasi tentang manfaat program orientasi bagi Biro Organisasi dan Kepegawaian Kementerian Sosial RI sebagai biro yang melaksanakan program orientasi tersebut. Temuan lapangan tentang manfaat program bagi pelaksana program adalah sebagai berikut:

- a. Program orientasi dapat meningkatkan wawasan dan pengetahuan pegawai baru dan diasumsikan bahwa pegawai akan merasa lebih mendapat pembekalan yang memadai sebelum mereka mulai bekerja. Peningkatan wawasan dan pengetahuan terutama yang berhubungan dengan Kementerian Sosial RI. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan LM sebagai berikut :

“Manfaat program orientasi bagi biro organisasi dan kepegawaian adalah sesuai tugas kepegawaian sendiri yaitu meningkatkan kapasitas pegawai dan diasumsikan bahwa pegawai akan merasa lebih mendapat pembekalan memadai sebelum mereka mulai bekerja”. (LM, Kepala biro organisasi dan kepegawaian, 12 April 2012)

Manfaat ini diperkuat dengan hasil wawancara dari RT dan RD sebagai pada halaman selanjutnya.

“Kami merancang program orientasi bagi CPNS Kementerian Sosial RI formasi 2005 dengan tujuan untuk membekali dan meningkatkan kapasitas calon pegawai sebelum mereka bekerja secara langsung dimana mereka nanti ditempatkan”. (RT, kepala bidang perencanaan dan pengembangan pegawai, 14 April 2012)

“Harapan kami, dengan adanya program orientasi bagi para calon pegawai adalah agar dapat meningkatkan kapasitas mereka dan memberikan pembekalan yang cukup sebelum mereka mulai bekerja nantinya”. (RD, staf bagian perencanaan dan pengembangan pegawai, 1 Mei 2012)

- b. Untuk mengetahui kompetensi calon pegawai negeri yang bersangkutan apakah di bidang konsep atau pelayanan sehingga memudahkan dalam proses penempatan kerja. Dengan adanya kegiatan orientasi lapangan di unit dan UPT yang berada di lingkungan Kementerian Sosial dan adanya evaluasi terhadap peserta program, maka dapat diketahui potensi yang dimiliki peserta program untuk bekerja di bidang konsep atau pelayanan. Hal ini akan memudahkan dalam proses penempatan kerja, sesuai hasil wawancara dengan RT sebagai berikut :

“Untuk mengetahui kompetensi CPNS apakah di bidang konsep atau pelayanan sehingga memudahkan penempatan kerja”.(RT, kepala bagian perencanaan dan pengembangan pegawai, 14 April 2012)

Hal ini diperkuat hasil wawancara dengan RD sebagai berikut :

“Manfaat yang kami harapkan dari program orientasi ini adalah untuk mengetahui kompetensi yang dimiliki para calon pegawai baru. Hal ini untuk memudahkan kami dalam proses penempatan yang nantinya akan dilaksanakan setelah program orientasi ini selesai”. (RD, staf bagian perencanaan dan pengembangan pegawai, 1 Mei 2012)

c. Mempersiapkan pegawai lama agar terbiasa dengan adanya pegawai baru dan membekali calon pegawai negeri sipil agar terbiasa dengan lingkungan kerja baru. Dari hasil wawancara dengan RD yang merupakan CPNS Kementerian Sosial formasi 2004, mengatakan bahwa dari pengalaman menjadi pegawai baru, banyak pegawai lama yang tidak siap menerima pegawai baru. Pegawai lama merasa mendapat invasi dan pesaing baru serta menimbulkan sikap subyektif lainnya karena adanya kehadiran pegawai baru. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan RD sebagai berikut :

“Pegawai Kementerian Sosial formasi 2004 yang langsung ditempatkan, banyak mendapat penolakan dari senior mereka. Para senior merasa ada invasi dan pesaing baru. Dengan adanya orientasi, pegawai lama akan terbiasa dengan adanya pegawai baru. Dengan persiapan kurang lebih 5 bulan, pegawai baru mendapat gambaran bagaimana bekerja dan dapat menambah wawasan tentang unit dan masalah baru. CPNS diharapkan tidak kaget dengan dunia kerja yang mungkin tidak seindah bayangan”. (RD, staf bagian perencanaan dan pengembangan pegawai, 1 Mei 2012)

Hal ini diperkuat hasil wawancara dengan RT sebagai berikut:

“Banyak terjadi di lapangan adanya penolakan dari pegawai lama terhadap pegawai baru. Untuk itu, kami berusaha untuk mempersiapkan para pegawai lama agar dapat menerima para pegawai baru yang sebenarnya mitra bagi mereka. Salah satu usaha tersebut adalah dengan cara mengadakan program

orientasi bagi para calon pegawai baru”. (RT, kepala bidang perencanaan dan pengembangan pegawai, 14 April 2012)

#### **4.1.3.3 Manfaat Program Bagi Unit Dan UPT**

Selain manfaat program orientasi yang telah disebutkan diatas, dari penelitian lapangan ditemukan juga manfaat program bagi unit dan UPT. Manfaat program tersebut adalah unit dan UPT menerima masukan dari para peserta program yang berupa usulan atau evaluasi terhadap program kegiatan yang dilakukan unit dan UPT yang bersangkutan. Masukan tersebut dapat dilihat dari hasil pembuatan makalah pada saat mengikuti orientasi lapangan di unit dan UPT yang bersangkutan. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan LM sebagai berikut :

“Manfaat bagi unit dan UPT dengan pemikiran yang belum terkontaminasi, diharapkan bisa memberikan perubahan atau masukan bagi unit dan UPT. Sehingga dengan adanya program orientasi, mereka dapat memberikan kontribusi”.(LM, kepala biro organisasi dan kepegawaian, 12 April 2012)

Manfaat ini diperkuat hasil wawancara dengan RT dan RD sebagai berikut :

“Bentuk pemberian tugas membuat makalah adalah agar para peserta program yang masih mempunyai pemikiran bersih, dapat memberikan ide dan masukan bagi program-program kegiatan khususnya yang berada di UPT. Dengan demikian, program orientasi ini tidak hanya bermanfaat bagi peserta program tetapi juga bagi UPT yang menjadi lokasi orientasi”. (RT, kepala bagian perencanaan dan pengembangan pegawai, 14 April 2012)

“Banyak masukan dan ide dari para peserta program yang dapat kami pelajari dari makalah yang telah

mereka buat. Hal seperti ini yang sangat kami harapkan, karena di samping ada manfaat yang dapat diperoleh para peserta program, dari pihak uni dan UPT pun dapat memperoleh manfaat dari program orientasi ini". (RD, staf bagian perencanaan dan pengembangan pegawai, 1 Mei 2012)

Untuk memudahkan dalam mempelajari dan memahami hasil temuan lapangan penelitian ini, maka disusun tabel 4.1 tentang hasil temuan lapangan sebagai berikut :

Tabel 4.1  
Hasil Temuan Lapangan  
Program Orientasi CPNS Kementerian Sosial RI formasi 2005

No.	Jenis Informan	Faktor Pendukung	Faktor Penghambat	Manfaat Program
1.	Peserta Program	Adanya unit dan UPT yang menjadi lokasi orientasi	Tidak diberikan uang akomodasi selama mengikuti program orientasi.	Menjadi tahu tentang Kementerian Sosial,
		Adanya dukungan dari kepala unit dan UPT yang menjadi lokasi orientasi.	Waktu pelaksanaan orientasi kurang lebih 5 bulan banyak mengeluarkan dana dan tenaga.	Menjadi tahu proses pelayanan dan pekerjaan di unit dan UPT di lingkungan Kementerian Sosial RI
		Adanya buku pedoman orientasi bagi para peserta orientasi.		Lebih mengenal teman seangkatan
		Adanya kegiatan orientasi meliputi ceramah, diskusi dan presentasi, praktek kerja secara		Terjalin komunikasi yang baik dengan teman seangkatan hingga sekarang

		langsung dan pembuatan makalah		
		Adanya pemberian materi tentang Kementerian Sosial baik tugas maupun fungsinya.		Menjadi lebih mengenal pegawai lama terutama mereka bertugas di unit atau UPT yang menjadi lokasi
		Mendapatkan buku tentang Kementerian Sosial RI dan lainnya		Disambut lebih baik dan akrab oleh pegawai lama saat mulai bekerja
				Lebih mudah merujuk klien ke unit dan UPT lainnya
				Banyak hal dari program orientasi yang dapat diambil sebagai pelajaran dan pengalaman saat bekerja sekarang
				Dapat memberikan pemikiran yang berupa masukan dan evaluasi khususnya bagi UPT
				Lebih mudah mencari informasi tentang unit dan UPT
2.	Staf bagian Perencanaan dan Pengembangan Pegawai	Tersedianya unit dan UPT yang di lingkungan Kementerian Sosial	Tidak semua kepala unit dan UPT menerima program dengan baik.	Menambah wawasan dan pengetahuan para peserta program tentang unit dan UPT serta masalah yang terjadi

		Adanya dukungan kebijakan	Keterbatasan dana	Para peserta program memiliki gambaran bagaimana bekerja di Kementerian Sosial
		Dukungan kepala sub bagian perencanaan dan pengembangan pegawai.	Tidak adanya buku panduan tertulis bagi pelaksana program	Untuk mengetahui kompetensi para peserta program, apakah di bidang konsep atau pelayanan
		Para peserta program yang masih memiliki semangat dan idealis yang tinggi	Waktu pelaksanaan orientasi selama kurang lebih 5	Mempersiapkan pegawai lama agar terbiasa dengan adanya pegawai baru
		Tersedianya buku pedoman program orientasi bagi para peserta program	Keterbatasan sumber daya manusia sebagai pelaksana program	Membekali para peserta program agar terbiasa dengan lingkungan kerja baru
		Adanya Program orientasi yang meliputi kegiatan ceramah, diskusi dan presentasi, praktek kerja secara langsung dan pembuatan makalah		Peserta program dapat memberikan pemikiran yang berupa masukan dan evaluasi khususnya bagi UPT
		Adanya pemberian materi tentang Kementerian Sosial baik tugas maupun fungsinya.		

3.	Kepala Sub Bagian perencanaan dan pengembangan pegawai	Tersedianya unit dan UPT yang melakukan pelayanan yang beraneka ragam	Keterbatasan dana	Menambah wawasan dan pengetahuan para peserta program tentang unit dan UPT serta masalah yang terjadi
		Adanya dukungan kebijakan	Waktu pelaksanaan orientasi selama kurang lebih 5	Para peserta program memiliki gambaran bagaimana bekerja di Kementerian Sosial
		Adanya dukungan dari kepala unit dan UPT yang menjadi lokasi orientasi	Keterbatasan sumber daya manusia sebagai pelaksana program	Program orientasi dapat meningkatkan kapasitas peserta program
		Pihak peserta program yang masih memiliki semangat dan idealis yang tinggi		Untuk mengetahui kompetensi para peserta program, apakah di bidang konsep atau pelayanan
		Adanya buku pedoman program orientasi bagi para peserta program		Mempersiapkan pegawai lama agar terbiasa dengan adanya pegawai baru
				Membekali para peserta program agar terbiasa dengan lingkungan kerja baru
				Para peserta program dapat memberikan pemikiran yang berupa masukan

				dan evaluasi terutama bagi UPT
4.	Kepala Biro Organisasi dan Kepegawaian	Tersedianya unit dan UPT yang melakukan pelayanan yang beraneka ragam	Kepala unit dan UPT yang tidak semuanya menerima program dengan baik	Program orientasi dapat meningkatkan wawasan dan pengetahuan peserta program
		Adanya dukungan kebijakan	Waktu pelaksanaan program orientasi yaitu kurang lebih 5 bulan	Untuk mengetahui kompetensi para peserta program, apakah di bidang konsep atau pelayanan
		Dukungan dari kepala sub bagian perencanaan dan pengembangan pegawai	Keterbatasan dana	Mempersiapkan pegawai lama agar terbiasa dengan adanya pegawai baru
		Pihak peserta program orientasi yang masih memiliki semangat dan idealis yang tinggi	Tidak adanya buku panduan tertulis bagi pelaksana program	Membekali para peserta program agar terbiasa dengan lingkungan kerja baru
		Adanya buku pedoman program orientasi bagi para peserta program		Para peserta program dapat memberikan pemikiran yang berupa masukan dan evaluasi terutama bagi UPT
		Program orientasi meliputi ceramah, diskusi dan presentasi, praktek kerja secara		

		langsung dan pembuatan makalah		
		Adanya pemberian materi tentang Kementerian Sosial baik tugas maupun fungsinya		
		Adanya pembagian buku tentang Kementerian Sosial RI dan lainnya.		

## **BAB 5**

### **ANALISIS TEMUAN LAPANGAN**

#### **5.1 Analisis Temuan Lapangan Tentang Program Orientasi Bagi CPNS Kementerian Sosial RI**

Pada bab ini akan dibahas tentang analisis temuan lapangan tentang faktor pendukung, faktor penghambat dan manfaat dilaksanakannya program orientasi bagi CPNS Kementerian Sosial RI. Hasil temuan lapangan dibagi dalam tiga garis besar yaitu faktor-faktor yang mendukung, faktor menghambat dan manfaat program orientasi yang pernah dilaksanakan. Untuk manfaat program dibagi dalam tiga bagian yaitu manfaat program bagi peserta program, manfaat program bagi biro organisasi dan kepegawaian Kementerian Sosial RI dan manfaat program bagi unit dan UPT yang menjadi lokasi penelitian.

Hasil Temuan lapangan diperoleh dari hasil wawancara mendalam dengan informan peserta program sebanyak 4 orang, seorang staf bagian perencanaan dan pengembangan pegawai, kepala sub bagian perencanaan dan pengembangan pegawai serta kepala biro organisasi dan kepegawaian. Untuk hasil analisis temuan lapangan akan dijelaskan sebagai berikut :

##### **5.1.1 Analisis Faktor Pendukung Program Orientasi CPNS Kementerian Sosial RI**

Dari hasil temuan lapangan bahwa program orientasi bagi CPNS Kementerian Sosial ditemukan 8 faktor pendukung program. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan Kementerian Sosial sangat mendukung dilaksanakannya program orientasi bagi CPNS. Sembilan faktor yang mendukung dilaksanakannya program orientasi CPNS Kementerian Sosial adalah sebagai berikut :

- a. Tersedianya unit dan UPT yang melakukan pelayanan yang beraneka ragam dilingkungan Kementerian Sosial

Kementerian Sosial RI adalah salah satu lembaga pemerintah yang menangani masalah-masalah kesejahteraan sosial di Indonesia. Dalam melaksanakan tugasnya, Kementerian Sosial menjalankan tugas administratif dan tugas memberikan pelayanan langsung kepada masyarakat. Untuk itu, Kementerian Sosial disamping memiliki unit-unit sebagai pelaksana tugas administratif juga UPT yang bertugas memberikan pelayanan langsung kepada masyarakat. Unit di lingkungan eselon I yang berada di lingkungan kantor pusat bertugas membuat dan menyusun kebijakan yang berhubungan dengan kesejahteraan sosial.

Faktor pendukung dilaksanakannya program orientasi CPNS Kementerian Sosial RI yang pertama adalah bahwa Kementerian Sosial RI memiliki unit dan UPT yang melakukan pelayanan langsung kepada masyarakat. Unit yang berada di lingkungan eselon I menjadi lokasi orientasi merupakan unit yang mempunyai tugas berbeda seperti Sekretariat Jenderal, Inspektorat Jenderal, Badikilit (badan pendidikan dan penelitian Kesejahteraan Sosial), Ditjen Banjamsos (bantuan dan jaminan sosial), Ditjen Dayasos (pemberdayaan sosial), dan Ditjen Yanresos (pelayanan dan rehabilitasi sosial). Sedangkan UPT yang berada di lingkungan Kementerian Sosial memberikan berbagai macam pelayanan mulai dari UPT yang menangani permasalahan anak, orang tua, gelandangan dan pengemis, para tuna susila sampai dengan rehabilitasi korban Napza (narkotika, psikotropika dan zat adiktif). Adanya unit dan UPT yang beraneka ragam dalam memberikan pelayanan merupakan sarana yang sangat mendukung program orientasi. Unit dan UPT yang dimiliki dapat menjadi tempat belajar, praktek kerja secara langsung dan menambah pengalaman bagi peserta orientasi. Di samping itu, dengan ketersediaan UPT yang cukup lengkap tidak perlu mencari lokasi orientasi di luar lingkungan Kementerian Sosial.

Dengan adanya unit dan UPT yang menjadi lokasi orientasi, diharapkan banyak pelajaran dan pengalaman yang dapat diperoleh para peserta program. Hal ini sesuai dengan teori orientasi berbasis kompetensi yang dikemukakan oleh Mangkuprawira (2011) tentang tujuan penerapan program orientasi berbasis kompetensi (Bab 2, h. 37).

b. Adanya dukungan kebijakan

Selain dana dan unit serta UPT yang dimiliki, dalam pelaksanaan program orientasi CPNS Kementerian sosial juga didukung oleh kebijakan yang ada. Pada saat itu, walaupun tidak ada alokasi dana khusus untuk pelaksanaan program orientasi, Kepala Biro Organisasi dan Kepegawaian sangat mendukung program tersebut. Hal ini sangat membantu terlaksananya program orientasi bagi para CPNS Kementerian Sosial formasi 2005.

Selain itu dapat juga dilihat dari dasar hukum yang menjadi landasan pelaksanaan program orientasi yaitu : Undang-undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 97 Tahun 2000 tentang Formasi Pegawai Negeri Sipil, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 98 Tahun 2000 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2002, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 48 Tahun 2005 tentang Pengangkatan Tenaga Honorer menjadi CPNS, Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 22 Tahun 2005 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan CPNS Tahun 2005, Keputusan Menteri Sosial RI Nomor 10/HUK/2006 tentang Pengadaan CPNS di lingkungan Kementerian Sosial dan Keputusan Menteri Sosial RI Nomor 22/HUK/2006 tentang Hasil Ujian Masuk CPNS Kementerian Sosial RI Tahun 2005.

Dengan adanya 7 dasar hukum yang menjadi landasan pelaksanaan program orientasi, maka semakin penting program orientasi bagi para CPNS untuk dilaksanakan. Hal ini telah sesuai dengan teori orientasi berbasis kompetensi yang dikemukakan oleh Moeheriono (2009) terutama tentang faktor eksternal kelima yang mempengaruhi kompetensi kinerja pegawai (Bab 2, h. 40).

Kebijakan internal biro organisasi dan kepegawaian memutuskan untuk melaksanakan program orientasi karena ingin memberikan pembekalan yang cukup bagi para calon pegawai baru. Hal ini sesuai dengan teori orientasi berbasis kompetensi yang dikemukakan oleh Moeheriono (2009) terutama tentang faktor eksternal kelima yang mempengaruhi kompetensi kinerja pegawai (Bab 2, h. 40)

c. Dukungan kepala unit dan UPT yang ditunjuk menjadi lokasi orientasi

Dukungan dari para kepala unit dan UPT di lingkungan Kementerian Sosial RI juga merupakan faktor pendukung yang sangat penting. Pihak unit dan UPT yang menjadi lokasi orientasi memfasilitasi para peserta program dalam mengikuti program orientasi. Dengan adanya kerja sama yang baik antara pihak unit dan UPT dengan peserta program, maka para peserta program bisa banyak belajar dan menambah pengalaman secara langsung dilapangan.

Hasil wawancara dengan informan yang merupakan peserta program, dukungan dari para kepala unit dan UPT tersebut diantaranya penerimaan yang baik dari unit dan UPT, fasilitas yang diterima oleh para peserta program selama mengikuti kegiatan orientasi, bimbingan dan pengarahan yang diberikan pihak unit dan UPT serta latihan kerja secara langsung di unit dan UPT yang bersangkutan.

Dukungan para kepala unit dan UPT yang menjadi tempat orientasi sangat membantu para peserta orientasi untuk lebih memahami bagaimana cara kerja dan tugas pokok unit dan UPT tersebut. Dengan bekal pengalaman dan latihan kerja ini, maka diasumsikan para peserta program akan lebih siap untuk bekerja. Hal ini sesuai dengan teori orientasi berbasis kompetensi yang dikemukakan oleh Moeheriono (2009) terutama tentang faktor eksternal ketiga dan kelima yang mempengaruhi kompetensi kinerja pegawai (Bab 2, h. 40).

d. Dukungan dari Kasubag Perencanaan dan Pengembangan Pegawai

Dukungan Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Pengembangan Pegawai pada saat itu juga merupakan salah satu faktor pendukung. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan salah satu staf bagian perencanaan dan pengembangan pegawai yang menyatakan bahwa Kasubag Perencanaan dan Pengembangan Pegawai pada saat itu menjadi sarana atau perantara komunikasi dengan Kepala Biro Organisasi dan Kepegawaian.

Pada saat itu, Kasubag sangat proaktif dan komunikatif sehingga mudah menerima ide-ide dan masukan program orientasi. Dengan dukungan Kasubag, maka komunikasi dengan kepala biro menjadi lancar dan program orientasi dapat dilaksanakan. Bentuk dukungan lain dari Kasubag adalah bantuan dalam merekrut para tenaga pembimbing dan supervisor bagi para peserta. Tugas para pembimbing dan supervisor adalah membimbing, meninjau, memberi masukan dan solusi pada saat presentasi makalah yang merupakan salah satu kegiatan dalam program orientasi. Hal ini sesuai dengan teori orientasi berbasis kompetensi yang dikemukakan oleh Moeheriono (2009) terutama tentang faktor eksternal ketiga dan kelima yang mempengaruhi kompetensi kinerja pegawai (Bab 2, h. 40).

- e. Bentuk kegiatan program orientasi meliputi ceramah, diskusi, pembuatan makalah dan presentasi serta orientasi langsung di lapangan.

Program orientasi yang dilaksanakan oleh Kementerian Sosial khususnya untuk CPNS formasi 2005 meliputi kegiatan ceramah, diskusi, pembuatan makalah, presentasi, serta orientasi langsung di lapangan. Hal ini sangat sesuai dengan teori orientasi yang dikemukakan oleh Ardana dkk (2011) terutama tentang pelaksanaan program kegiatan orientasi (Bab 2, h. 34).

Program orientasi CPNS Kementerian Sosial RI formasi 2005 merupakan program orientasi yang tidak hanya memberikan pengenalan teori atau materi dalam bentuk pengarahan. Program orientasi meliputi kegiatan yang dilakukan dilapangan secara langsung yaitu dengan adanya orientasi di unit dan UPT yang telah ditunjuk. Program orientasi dilapangan dilakukan selama 3 minggu di setiap lokasi unit atau UPT. Pada saat orientasi lapangan, para peserta diberi tugas untuk observasi, mengenal tugas dan fungsi unit dan UPT, membuat makalah secara individu dan kelompok serta adanya presentasi dan diskusi dengan kelompok lain. Ada 6 Unit yang ditunjuk menjadi tempat orientasi yang berada dilingkungan kantor pusat. Sedangkan 11 Unit Pelaksana Teknis (UPT) yang menjadi lokasi orientasi berada di wilayah Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, Bekasi dan Sukabumi.

Dengan adanya orientasi lapangan secara langsung maka pengalaman, wawasan dan ketrampilan kerja para peserta program menjadi bertambah. Para peserta program dapat melihat secara langsung tentang program kerja, pelayanan dan permasalahan yang ada di lapangan serta klien yang ditangani. Selain itu para peserta program mendapat gambaran langsung suasana kerja dan lokasi unit dan UPT yang menjadi lokasi orientasi.

Hal ini sesuai dengan teori orientasi berbasis kompetensi yang dikemukakan oleh Mangkuprawira (2011) tentang cakupan isi

program orientasi berbasis kompetensi (Bab 2, h. 37-38). Faktor pendukung ini juga sesuai dengan teori orientasi yang berbasis kompetensi yang dikemukakan oleh Steward (2000) tentang orientasi berbasis kompetensi (Bab 2, h. 36) dan sesuai dengan teori orientasi yang dikemukakan oleh Thoha (2005) tentang jenis kegiatan orientasi (Bab 2, h. 30).

Dengan adanya berbagai kegiatan dalam program orientasi di atas maka dapat diasumsikan bahwa program orientasi ini mempersiapkan para CPNS agar memiliki wawasan, pengetahuan dan teknik dasar yang cukup untuk memulai pekerjaan barunya. Hal ini sesuai dengan teori orientasi berbasis kompetensi yang dikemukakan oleh Mankuprawira (2011) terutama tentang tujuan dilaksanakannya program orientasi yang berbasis kompetensi (Bab 2, h. 35).

f. Adanya buku pedoman program orientasi bagi peserta program

Faktor pendukung lainnya adalah adanya buku pedoman orientasi yang bagikan kepada peserta program. Tujuan disusunnya buku pedoman adalah agar dapat menjadi gambaran dan pegangan dalam pelaksanaan program. Hal ini bisa menjadi gambaran bagi peserta orientasi mengenai tatacara dan apa saja yang harus dilakukan dalam mengikuti program orientasi tersebut.

Buku pedoman orientasi berisi tentang dasar hukum, tujuan program, peserta program, nara sumber, waktu dan tempat pelaksanaan, materi orientasi, pelaksanaan program, pedoman penyusunan tugas dan daftar kelompok peserta program. Walaupun buku pedoman tersebut masih sangat sederhana, namun cukup dapat menjadi buku pegangan bagi para peserta program. Dengan adanya buku pedoman program orientasi berarti program orientasi ini telah dipersiapkan sebelumnya. Hal ini sesuai dengan kesimpulan dari program orientasi berbasis kompetensi (Bab 2, h. 37)

g. Dibagikannya buku tentang Kementerian Sosial dan lainnya

Program orientasi CPNS Kementerian Sosial RI formasi 2005 juga memberikan materi yang disampaikan secara klasikal. Namun waktu untuk pemberian materi hanya dua hari, maka masih dirasa kurang dalam menyampaikan tentang berbagai hal mengenai kepegawaian, tugas dan fungsi pegawai negeri serta tentang Kementerian Sosial RI.

Untuk itu sebagai sarana pendukung program orientasi juga diberikan buku-buku tentang Kepegawaian, Pegawai Negeri Sipil, UU Pokok Pegawaian dan Kementerian Sosial. Buku-buku tersebut diharapkan bisa dipelajari selama para peserta program mengikuti program orientasi sebagai penambah wawasan dan ilmu pengetahuan.

Dengan adanya pemberian fasilitas tersebut diatas sesuai dengan teori orientasi berbasis kompetensi yang dikemukakan oleh Mangkuprawira (2011) tentang tujuan penerapan program orientasi berbasis kompetensi (Bab 2, h. 37).

h. Pihak peserta program orientasi memiliki semangat dan idealis yang tinggi

Faktor pendukung program yang terakhir adalah faktor pendukung dari calon pegawai negeri sipil itu sendiri yang merupakan peserta program orientasi. Hampir sebagian besar peserta program merupakan para magister, sarjana, diploma serta siswa SMU dan SMKS yang baru menyelesaikan pendidikannya. Hal ini dapat diasumsikan, mereka masih mempunyai semangat dan idealisme yang tinggi. Asumsi ini dapat menjadi faktor pendukung dalam program orientasi. Para peserta program diharapkan bersemangat dalam mengikuti program dan dapat menyelesaikan tugas dengan baik walaupun mereka harus berpindah-pindah lokasi orientasi selama kurang lebih 5 bulan.

Hal ini sesuai dengan teori orientasi berbasis kompetensi yang dikemukakan oleh Moehariono (2009) terutama tentang faktor internal yang mempengaruhi kompetensi kinerja pegawai baru (Bab 2, h. 39-40).

### **5.1.2 Analisis Faktor Penghambat Program Orientasi CPNS Kementerian Sosial RI**

Dari hasil temuan lapangan ada 5 faktor penghambat program. Dari lima faktor penghambat program merupakan akibat dari kurang matangnya perencanaan program. Untuk lebih jelasnya faktor penghambat program akan dianalisis sebagai berikut :

#### **a. Dana yang terbatas**

Ketersediaan dana yang terbatas dalam pelaksanaan program orientasi sangat mempengaruhi pelaksanaan program. Pertama adalah menyebabkan faktor penghambat keempat yaitu peserta program yang tidak semuanya melaksanakan program orientasi dengan baik. Hal ini disebabkan tidak adanya uang transportasi bagi peserta program, padahal program berjalan dengan berpindah-pindah lokasi selama 3 minggu sekali, tidak adanya uang akomodasi di lokasi orientasi sehingga para peserta harus mengeluarkan biaya hidup selama mengikuti program orientasi. Faktor ini merupakan beban tersendiri bagi para peserta orientasi yang pada saat itu masih menjadi CPNS dan belum mendapatkan gaji.

Kedua, tidak tersedianya dana yang cukup juga menyebabkan timbulnya faktor penghambat ketujuh yaitu keterbatasan sumber daya manusia sebagai pelaksana program. Hal ini disebabkan tidak ada uang honor bagi para supervisor dan pembimbing sehingga biro organisasi dan kepegawaian hanya dapat melibat orang-orang yang bersedia untuk membantu dalam program tersebut.

Diasumsikan jika dana yang tersedia cukup untuk melaksanakan program, maka hal-hal yang merupakan faktor penghambat program yang berhubungan dengan masalah dana dapat diminimalisir. Hal ini disebabkan tidak terpenuhinya proses penyusunan program orientasi berbasis kompetensi dengan baik (Bab 2 , h. 36).

b. Tidak semua kepala unit dan UPT menerima program dengan baik

Setelah mengadakan penelitian di lapangan, ditemukan data bahwa tidak semua kepala unit dan UPT yang menjadi lokasi penelitian menerima program orientasi dengan baik. Hal ini dapat disebabkan oleh beberapa hal diantaranya adalah :

- Tidak ada bantuan dana dari kantor pusat untuk pelaksanaan kegiatan orientasi di lapangan sehingga masing-masing unit dan UPT mengeluarkan dana sendiri dalam melaksanakan kegiatan di lapangan.
- Kurang adanya sosialisasi program yang cukup bagi para kepala unit dan UPT yang menjadi lokasi orientasi sehingga para kepala unit dan UPT tidak semua memahami program tersebut.
- Tidak adanya buku pedoman bagi para pelaksana program diantaranya para kepala unit dan UPT. Buku pedoman hanya disusun untuk peserta program sehingga untuk para pelaksana program kurang begitu memahami tugas dari program ini
- Tidak adanya pembekalan khusus bagi para pelaksana program termasuk para kepala unit dan UPT. Tidak adanya pembekalan khusus bagi para pelaksana program termasuk kepala unit dan UPT sehingga kurang menguasai program, tugas dan fungsinya dalam pelaksanaan program. Dengan demikian tidak semua supervisor dan pembimbing sesuai dengan yang diharapkan yaitu memiliki kemampuan dalam menilai, membimbing,

mengarahkan dan menerima masukan-masukan dari para peserta program.

Diasumsikan bahwa dalam proses penyusunan program orientasi kurang direncanakan dengan baik. Hal ini sesuai dengan teori orientasi berbasis kompetensi terutama tentang proses penyusunan program orientasi berbasis kompetensi (Bab 2, h. 36).

- c. Waktu orientasi kurang lebih 5 bulan dapat menimbulkan ekses negatif, melibatkan banyak orang, dan mengeluarkan banyak anggaran serta tenaga

Waktu pelaksanaan program orientasi kurang lebih selama kurang lebih 5 bulan yaitu sejak awal bulan Agustus tahun 2006 sampai dengan awal bulan Januari 2007. Waktu selama kurang lebih 5 bulan tersebut menimbulkan ekses negatif. Sesuai dengan hasil wawancara dengan kepala biro organisasi dan kepegawaian bahwa diantara ekses negatif itu adalah adanya kesepakatan-kesepakatan antara peserta program dan kepala unit atau UPT. Bentuk Kesepakatan tersebut adalah kesepakatan antara beberapa peserta program dengan kepala unit/UPT yang berupa permintaan kepala unit/UPT kepada biro organisasi dan kepegawaian agar salah satu peserta program di tempatkan di unit atau UPT yang di pimpinnya. Hal seperti ini dapat mengganggu rencana proses penempatan para pegawai baru dilakukan oleh biro organisasi dan kepegawaian. Ekses negatif ini juga diakibatkan oleh penilaian yang kurang obyektif dari para kepala unit atau UPT sehingga menerima kesepakatan tersebut tanpa melihat potensi yang dimiliki oleh para peserta orientasi.

Di samping itu, hasil dari temuan lapangan tentang lamanya waktu orientasi juga menyebabkan banyak pengeluaran dana dan tenaga. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara peserta program dan Sedangkan dari hasil wawancara dengan staf dan kepala bagian perencanaan dan pengembangan pegawai serta kepala biro

organisasi dan kepegawaian, lamanya waktu orientasi menyebabkan banyak melibatkan orang sebagai pelaksana program.

Waktu yang dibutuhkan dalam melaksanakan program orientasi sangat terkait dengan derajat kompleksitas jenis pekerjaan dan kualifikasi karyawan seperti yang dikemukakan oleh Nugraha (2005) tentang lamanya orientasi pegawai (Bab 2, h. 29). Hal ini juga sesuai dengan teori orientasi berbasis kompetensi yang dikemukakan oleh Minor & Thomson (1981) terutama tentang waktu orientasi (Bab 2, h. 37). Jadi lamanya orientasi sebaiknya disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing organisasi atau lembaga sehingga tidak menimbulkan hal-hal yang tidak diinginkan seperti diatas.

- d. Tidak ada panduan tertulis bagi pelaksana program termasuk kepala unit dan UPT

Tidak adanya panduan tertulis bagi para pelaksanan program juga merupakan faktor penghambat. Tidak adanya buku panduan menyebabkan tidak ada satu pemahaman dalam pelaksanaan program. Ada pihak-pihak tertentu yang hanya melaksanakan program karena merupakan program yang harus dijalankan/merupakan perintah dari kantor pusat. Hal ini menyebabkan kurang optimal dalam melaksanakan program. Ada dari pihak supervisor yang hanya menghadiri dan mengawasi jalannya kegiatan tanpa mengetahui tugas apa yang harus dilakukan seperti memberi masukan, arahan dan menerima masukan-masukan yang membangun dari para peserta program.

Dengan adanya buku panduan bagi pelaksana program, diasumsikan para pelaksanan program dapat memahami tugas dan fungsinya. Hal ini sesuai dengan teori orientasi berbasis kompetensi yang dikemukakan oleh Moehariono (2009) terutama faktor

ekternal keempat yang mempengaruhi kompetensi kinerja pegawai baru (Bab 2, h. 40).

e. Terbatasnya sumber daya manusia sebagai pelaksana program

Waktu orientasi selama kurang lebih 5 bulan sangat membutuhkan banyak SDM yang terlibat baik dari pihak unit, UPT maupun kantor pusat. Hal ini kurang diantisipasi oleh pembuat program sehingga dalam pelaksanaan program kekurangan SDM. Sesuai dengan hasil wawancara dengan staf bagian perencanaan dan pengembangan pegawai yang mengatakan bahwa program orientasi baru disusun setelah pelaksanaan perekrutan pegawai sehingga proses penyusunan program orientasi belum terpenuhi dengan baik. Hal ini berarti proses penyusunan program belum sesuai dengan teori orientasi berbasis kompetensi (Bab 2, h. 36)

Untuk itu perlu direncanakan ulang mengenai waktu yang diperlukan untuk melaksanakan program orientasi tanpa harus mengurangi urgensi orientasi. Dari hasil wawancara dengan kepala bidang perencanaan dan pengembangan pegawai, waktu orientasi bisa dilaksanakan dalam waktu 3 bulan sehingga dapat mengurangi keterlibatan banyak orang. Hal ini sesuai dengan teori orientasi yang dikemukakan oleh Nugraha (2005) tentang lamanya program orientasi pegawai (Bab 2, h. 29) dan teori orientasi berbasis kompetensi yang dikemukakan oleh Minor&Thomson (1981) terutama tentang waktu orientasi (Bab 2, h. 37).

### **5.1.3 Analisis Manfaat Program Orientasi CPNS Kementerian Sosial RI**

Dalam analisis manfaat program orientasi CPNS Kementerian Sosial RI formasi 2005 akan dibagi menjadi tiga garis besar yaitu analisis manfaat bagi peserta program, analisis manfaat bagi biro organisasi dan kepegawaian Kementerian Sosial RI dan analisis

manfaat bagi unit atau UPT lokasi yang menjadi lokasi orientasi. Dari temuan lapangan, di peroleh 16 manfaat dilaksanakannya program orientasi di lingkungan Kementerian Sosial RI. Untuk lebih jelasnya manfaat program orientasi akan di analisis sebagai berikut :

#### **5.1.3.1 Analisis Manfaat Program Bagi Peserta Program**

Setelah melaksanakan penelitian di lapangan, diperoleh manfaat program bagi peserta program sebanyak 10 manfaat. Dari 10 manfaat program, akan dianalisis menjadi 6 garis besar manfaat program. Hal ini dilakukan karena ada dari manfaat program yang dapat dianalisis dengan manfaat program lainnya. Analisis manfaat program bagi peserta program akan dijelaskan sebagai berikut :

- a. Menjadi lebih mengetahui tentang Kementerian Sosial RI, proses pelayanan dan pekerjaan di beberapa unit dan UPT di lingkungan Kementerian Sosial RI

Para peserta orientasi yang merupakan CPNS Kementerian Sosial RI formasi 2005 berasal dari berbagai bidang ilmu dan latar pendidikan yang berbeda. Latar belakang pendidikan para CPNS diantaranya: lulusan SMU yang merupakan peserta dengan keterbatasan pengelihatannya, SMKS, Diploma III, S1 dan S2. Diasumsikan tidak semua CPNS mengetahui Kementerian Sosial, tugas dan fungsinya, bagaimana struktur organisasi dan mungkin juga lokasinya. Dengan adanya program orientasi bagi para CPNS Kementerian Sosial RI, maka para CPNS minimal mendapat wawasan baru dan memperdalam pengetahuannya tentang Kementerian Sosial baik itu tugas, fungsi, struktur organisasi, unit dan UPT yang berada lingkungan Kementerian Sosial.

Para CPNS yang berasal dari latar belakang pendidikan seperti SMKS, S1 Kesos dan S2 Kesos diasumsikan telah lebih mengenal Kementerian Sosial. Tetapi

CPNS yang berasal dari latar belakang non kesos, diasumsikan baru mengenal Kementerian Sosial dan mengetahui proses pelayanan serta pekerjaan unit dan UPT di lingkungan Kementerian Sosial RI setelah menerima program orientasi.

Wawasan dan pengetahuan mengenai Kementerian Sosial bertambah diasumsikan melalui pemberian materi yang diberikan selama 2 hari ditambah dengan adanya kegiatan orientasi lapangan di unit dan UPT yang ditunjuk menjadi lokasi orientasi. Dua manfaat program orientasi ini sesuai teori orientasi yang dikemukakan oleh Ardan dkk (2011) terutama tujuan orientasi yang pertama dan kedua (Bab 2, h. 30). Manfaat ini juga sesuai teori orientasi berbasis kompetensi yang dikemukakan oleh Mangkuprawira (2011) terutama tujuan program orientasi berbasis kompetensi. (Bab 2, h. 37).

- b. Lebih mengenal teman seangkatan dan terjalinnya komunikasi yang baik dengan teman seangkatan hingga sekarang

Sebelum mengikuti program orientasi, peserta orientasi dibagi dalam beberapa kelompok. Pembagian kelompok ini dilakukan dengan tujuan untuk memudahkan pembagian lokasi orientasi dan tugas presetasi makalah yang dilakukan setiap 3 minggu sekali sebelum berpindah ke lokasi lainnya.

Dari temuan lapangan, diasumsikan dengan adanya kegiatan presentasi antar kelompok, mereka lebih saling mengenal satu kelompok dengan kelompok lainnya dan peserta orientasi dalam kelompok itu sendiri. Dengan adanya kegiatan tersebut, mereka merasa lebih akrab dan kompak dengan teman-teman seangkatan. Hal ini dirasakan

manfaatnya hingga sekarang yaitu masih ada jalinan komunikasi yang baik dengan teman seangkatan. Jika ada informasi atau hal baru, maka informasi tersebut akan cepat tersebar, menjadi topik yang menarik dan mendapat respon yang baik.

Manfaat program orientasi ini sesuai dengan teori ERG yang ditemukan oleh Clayton Alderfer khususnya tingkat kebutuhan manusia yang kedua yaitu *relatedness* (Bab 2, h. 26).

- c. Menjadi lebih mengenal pegawai lama atau senior dan disambut baik oleh pegawai lama saat mulai bekerja

Program orientasi yang dilakukan dengan cara berpindah dari unit dan UPT yang menjadi lokasi orientasi membuat peserta orientasi lebih banyak mengenal pegawai lama yang berada di lingkungan Kementerian Sosial. Sosialisasi dan interaksi dengan para pegawai lama menjadi lebih sering selama mengikuti program orientasi. Hal ini yang menyebabkan terjalinnya kerja sama dan dapat menimbulkan rasa kekeluargaan diantara mereka.

Dengan berinteraksi dengan banyak pegawai dari berbagai unit dan UPT, peserta program menjadi terbiasa dengan pekerjaan di lingkungan Kementerian Sosial. Hal ini juga menambah pengalaman dan ketrampilan kerja. Manfaat ini sesuai dengan teori orientasi di level birokrasi yang dikemukakan Sedarmayanti (2010) terutama tujuan orientasi yang ketiga (Bab 2, h. 42).

Seperti telah dijelaskan di atas bahwa dengan adanya kegiatan orientasi di lapangan dan berpindah-pindah lokasi setiap 3 minggu sekali maka dapat diasumsikan bahwa pegawai lama telah mengenal para peserta orientasi (CPNS). Dengan demikian, pada saat para peserta orientasi yang

merupakan CPNS mulai bekerja, akan di sambut baik oleh pegawai lama. Manfaat ini sesuai dengan teori ERG yang ditemukan Clayton Alderfer terutama terpenuhinya tingkat kebutuhan manusia yang kedua yaitu *relatedness* (Bab 2, h. 26).

Hal ini juga bisa diasumsikan apabila tempat kerja yang baru bukan merupakan salah satu lokasi orientasi, para CPNS lebih mudah melakukan sosialisasi dan adaptasi dengan pegawai maupun dengan cara kerja di tempat tersebut.

d. Lebih mudah merujuk klien ke UPT lain

Manfaat lain dari program orientasi ini adalah memudahkan untuk merujuk klien ke UPT yang sesuai dengan kebutuhan klien. Hal ini disebabkan sudah terjalin kerjasama yang baik pada saat para CPNS mengikuti program orientasi. Minimal pimpinan UPT dan para pegawai telah mengenal para CPNS, sehingga untuk melakukan kerjasama lanjutan, akan lebih mudah dibanding mereka belum mengenal sama sekali.

Manfaat bagi peserta program ini sesuai dengan teori orientasi berbasis kompetensi yang dikemukakan oleh Mankuprawira (2011) terutama tujuan program orientasi berbasis kompetensi yang kedua (Bab 2, h. 35)

e. Program orientasi yang diikuti memberikan pelajaran dan pengalaman setelah bekerja sekarang

Pengalaman dan pelajaran yang diambil dari program orientasi yang mereka ikuti sangat membantu dalam melakukan pekerjaan sekarang. Contoh pengalaman dan pelajaran tersebut diantaranya jika akan merujuk klien ke UPT lainnya maka sudah mengetahui prosedur, kepada siapa

harus berkomunikasi, dan mengetahui suasana kerja di beberapa unit dan UPT. Disamping itu, manfaat lain dari pengalaman dan pelajaran yang dapat diambil dari program orientasi adalah lebih mudah untuk mencari informasi tentang unit dan UPT yang ada di lingkungan Kementerian Sosial.

Pelajaran dan pengalaman lainnya yang dapat diambil dari program orientasi untuk pekerjaan sekarang adalah pengalaman dan pelajaran bersosialisasi dan menempatkan diri sebagai pegawai baru. Manfaat lain dari pengalaman dan pelajaran dari mengikuti program orientasi adalah dapat mengambil hal-hal positif dan meninggalkan hal-hal negatif di setiap unit dan UPT yang menjadi lokasi orientasi. Hal ini dapat memotivasi para pegawai baru untuk lebih kreatif dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Manfaat program ini merupakan manfaat dari terpenuhinya tingkat kebutuhan kedua yaitu *relatedness* dan ketiga yaitu *growth* sesuai teori ERG yang ditemukan oleh Clayton Alderfer (Bab 2, h. 26).

- f. Dapat memberikan pemikiran yang berupa masukan dan evaluasi khususnya bagi UPT

Dengan adanya kegiatan pembuatan makalah dan presentasi kelompok dalam program orientasi, maka para peserta program diberi kesempatan untuk memberikan masukan dan mengevaluasi program-program khususnya yang ada di UPT. Media ini dapat dimanfaatkan untuk mengusulkan program-program yang kreatif dan tepat sasaran. Hal ini juga sesuai dengan teori ERG yang ditemukan oleh Clayton Alderfer terutama tingkat kebutuhan ketiga yaitu *growth* (Bab 2, h. 26).

Manfaat lain dari program orientasi ini adalah dapat memotivasi peserta program karena menyadari akan

kebutuhan untuk memahami dan mempelajari program kerja yang ada dilingkungan Kementerian Sosial. Hal ini sesuai dengan kesimpulan dari teori motivasi terutama dari proses motivasi sebagai pendorong perilaku individu (Bab 2, h. 22-23).

### **5.1.3.2 Manfaat Bagi Biro Organisasi dan Kepegawaian Kementerian Sosial RI**

Analisis manfaat yang kedua adalah analisis manfaat bagi biro organisasi dan kepegawaian. Ada 3 manfaat program yang diperoleh dalam temuan lapangan yang berhubungan dengan manfaat program bagi biro organisasi dan kepegawaian. Data analisis sehubungan dengan manfaat program bagi biro organisasi dan kepegawaian diperoleh dari staf bagian perencanaan dan pengembangan pegawai, kepala sub bagian perencanaan dan pengembangan pegawai dan kepala biro organisasi dan kepegawaian. Analisis manfaat bagi biro organisasi dan kepegawaian akan dijelaskan pada halaman selanjutnya.

- a. Program orientasi dapat meningkatkan wawasan dan pengetahuan pegawai dan diasumsikan bahwa pegawai akan merasa lebih mendapat pembekalan yang memadai sebelum mereka mulai bekerja.

Manfaat pertama bagi biro organisasi dan kepegawaian Kementerian Sosial ini sesuai dengan teori orientasi yang dikemukakan oleh Ardana dkk (2011) terutama tentang tujuan orientasi yang pertama dan kedua (Bab 2, h. 30). Hal ini juga sesuai dengan tujuan program orientasi Kementerian Sosial yang kedua (Bab 3, h. 56).

Kegiatan peningkatan wawasan dan pengetahuan pegawai pada program orientasi sesuai desain program orientasi berbasis kompetensi yang berpusat pada

pembelajaran (Bab 2, h. 35). Kegiatan yang digunakan untuk meningkatkan wawasan dan mengintegrasikan ilmu pengetahuan yaitu melalui tugas membuat makalah baik secara individu maupun kelompok. Dengan adanya tugas ini diharapkan para peserta orientasi dapat mengintegrasikan ilmu yang dimiliki dengan dunia kerja yang sedang mereka jalani.

Kegiatan yang digunakan untuk meningkatkan kapasitas di bidang keterampilan kerja adalah adanya orientasi lapangan di unit dan UPT yang telah ditunjuk. Dengan melihat dan melakukan secara langsung praktek kerja di lapangan, maka diharapkan teknik ketrampilan dasar dapat diperoleh atau dipelajari. Sedangkan sebagai usaha dalam meningkatkan kapasitas penilaian, diberikan tugas membuat makalah salah satu temanya berupa mengevaluasi atau menilai program kerja di unit atau UPT yang menjadi lokasi orientasi. Hal tersebut sesuai dengan teori orientasi berbasis kompetensi yang dikemukakan oleh Mankuprawira (2011) tentang tujuan program orientasi berbasis kompetensi (Bab 2, h. 35-36).

- b. Untuk mengetahui kompetensi calon pegawai negeri yang bersangkutan apakah di bidang konsep atau pelayanan sehingga memudahkan dalam penempatan kerja.

Manfaat kedua bagi organisasi dan kepegawaian adalah untuk mengetahui kompetensi calon pegawai. Usaha ini dilakukan dengan adanya kegiatan orientasi lapangan di unit dan UPT. Unit adalah kantor sekretariat di lingkungan unit eselon I yang bertugas menyusun konsep bagi program kerja Kementerian Sosial. Sedangkan UPT adalah Unit Pelayanan Teknis di lingkungan Kementerian Sosial yang melakukan pelayanan langsung kepada masyarakat.

Dua jenis tempat yang menjadi lokasi orientasi ini yang nantinya akan memberikan penilaian kepada para peserta orientasi, apakah mereka lebih cocok bekerja di unit atau UPT. Manfaat ini sesuai dengan teori orientasi yang dikemukakan oleh Ardana dkk (2011) terutama tujuan orientasi yang ketiga (Bab 2, h. 30).

Dalam program orientasi ini juga sudah disusun lembar evaluasi bagi para pimpinan di unit dan UPT untuk melakukan penilaian bagi para peserta orientasi. Hal ini sesuai dengan teori orientasi yang berbasis kompetensi yang dikemukakan Steward (2000) tentang program orientasi berbasis kompetensi (Bab 2, h.36). Namun sayangnya lembar evaluasi ini tidak dimanfaatkan dengan baik oleh semua kepala unit dan UPT. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara informan yang merupakan staf dari bagian perencanaan dan pengembangan pegawai. Banyak dari lembar evaluasi tidak dikumpulkan, sedangkan yang dikumpulkan tidak lengkap mengisi lembar penilaian.

c. Membekali calon pegawai negeri sipil agar terbiasa dengan lingkungan kerja baru

Manfaat lain bagi pelaksanaan program adalah membekali calon pegawai negeri sipil agar terbiasa dengan lingkungan kerja baru. Hal ini sesuai dengan tujuan orientasi Kementerian sosial yang kedua yaitu CPNS mengenal program pembangunan kesejahteraan sosial dan memahami tugas dan fungsi Kementerian Sosial RI.

Usaha ini dilakukan dalam bentuk kegiatan orientasi lapangan secara langsung di beberapa 6 unit eselon 1 di lingkungan kantor pusat dan di 11 UPT yang berlokasi di Jabodetabek dan Sukabumi. Dengan model orientasi

lapangan yang berpindah dari lokasi satu ke lainnya memberikan pengalaman dan pelajaran tentang cara bersosialisasi dengan pegawai dan tempat kerja yang baru sehingga akan terbiasa dengan lingkungan kerja baru dan mempersiapkan pegawai lama agar terbiasa dengan adanya pegawai baru. Hal ini sesuai teori orientasi di level birokrasi yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2010) tentang definisi orientasi (Bab 2, h. 41). Manfaat ini juga sesuai dengan teori orientasi berbasis kompetensi yang dikemukakan oleh Mankuprawira (2011) terutama tentang tujuan dilaksanakannya program orientasi yang berbasis kompetensi yang ketiga dan keempat (Bab 2, h. 35) dan sesuai dengan teori orientasi yang dikemukakan oleh Ardana dkk (2011) khususnya tujuan orientasi yang keenam (Bab 2, h. 31).

### **5.1.3.3 Manfaat Program Bagi Unit dan UPT yang Menjadi Lokasi Orientasi**

Untuk manfaat program bagi unit dan UPT yang menjadi lokasi penelitian dalam temuan lapangan adalah para peserta program dapat memberikan pemikiran yang berupa masukan dari tugas pembuatan makalah. Masukan yang tertuang dalam makalah dapat dijadikan bahan untuk perbaikan maupun penyusunan program baru. Jika pimpinan unit atau UPT bersedia menerima masukan tersebut maka akan sangat berguna dan bermanfaat bagi perkembangan unit atau UPT tersebut. Manfaat ini merupakan pemenuhan kebutuhan tingkat kebutuhan ketiga yaitu *growth* sesuai teori ERG yang ditemukan oleh Clayton Alderfer (Bab 2, h. 26).

Disebabkan ide atau evaluasi berasal dari para peserta program, banyak ide dan masukan belum semua diterima dengan baik, tetapi setidaknya masukan tersebut menjadi wacana baru bagi unit dan UPT yang bersangkutan.

Demikian hasil analisis temuan lapangan sehubungan dengan program orientasi CPNS Kementerian Sosial RI formasi 2005. Untuk memudahkan dalam membaca hasil analisis temuan lapangan, maka disusun tabel 5.1 tentang hasil analisis temuan lapangan pada halaman selanjutnya.

Tabel 5.1  
Hasil Analisis Temuan Lapangan

No.	Tujuan Penelitian	Hasil Analisis
1.	Mengetahui faktor pendukung program orientasi CPNS Kementerian Sosial RI	1). Tersedianya unit dan UPT yang melakukan pelayanan yang beraneka ragam dilingkungan Kementerian Sosial. Kementerian Sosial RI adalah salah satu lembaga yang menangani masalah-masalah kesejahteraan sosial di Indonesia. Dalam melaksanakan tugasnya, Kementerian sosial menjalankan tugas administratif dan memberikan pelayanan langsung kepada masyarakat. Untuk itu, Kementerian Sosial disamping memiliki unit di kantor pusat sebagai pelaksana tugas administratif, juga memiliki Unit Pelaksana Teknis (UPT) yang bertugas memberikan pelayanan langsung kepada masyarakat. Dengan menjadikan unit dan UPT sebagai lokasi orientasi, maka hal ini menjadi faktor pendukung pelaksanaan program orientasi (Bab 5, h. 93-95)

		<p>2).Adanya dukungan kebijakan. Selain unit serta UPT yang dimiliki, dalam pelaksanaan program orientasi CPNS Kementerian sosial juga didukung oleh kebijakan yang ada. Bentuk dukungan tersebut diantaranya landasan hukum yang menjadi dasar hukum pelaksanaan program dan dukungan dari kepala biro organisasi dan kepegawaian (Bab 5, h. 95-96).</p> <p>3).Dukungan kepala unit dan UPT yang ditunjuk menjadi lokasi orientasi. Dukungan kepala unit dan UPT yang menjadi lokasi orientasi juga sangat membantu pelaksanaan program orientasi. Dukungan tersebut diantaranya berupa fasilitas yang diterima peserta program selama mengikuti program, bentuk bimbingan dan pengarahan dilapangan serta kerja sama yang baik antara kepala unit dan UPT dengan peserta program (Bab 5, h. 96-97)</p> <p>4).Dukungan dari Kasubag perencanaan dan pengembangan pegawai. Selain mendapat dukungan kebijakan sehingga program orientasi dapat berjalan, dukungan dari kepala sub bagian perencanaan dan pengembangan pegawai juga menjadi faktor pendukung terlaksananya program orientasi. Dukungan tersebut berupa sikap proaktif dan komunikatif dari kasubag dalam menerima program orientasi dan usaha yang dilakukan dalam merekrut SDM pelaksanan program tersebut (Bab5, h. 97).</p>
--	--	---

		<p>5).Program orientasi meliputi ceramah, diskusi, pembuatan makalah dan presentasi serta praktek kerja secara langsung (Bab 5, h. 98-99)</p> <p>6).Adanya buku pedoman program orientasi bagi peserta program. Dengan adanya buku pedoman orientasi bagi peserta program berarti program orientasi telah dipersiapkan sebelumnya. Dengan adanya buku pedoman program orientasi berarti program orientasi ini telah dipersiapkan sebelumnya. (Bab 5, h. 99)</p> <p>7).Dibagikannya buku tentang Kementerian Sosial dan lainnya. (Bab 5, h. 100)</p> <p>8).Pihak peserta program orientasi memiliki semangat dan idealis yang tinggi. Hal ini disebabkan para peserta orientasi adalah CPNS yang sebagian besar baru menyelesaikan pendidikannya (Bab 5, h. 100-101)</p>
2.	Mengetahui faktor penghambat program orientasi CPNS Kementerian Sosial RI	<p>1). Dana yang terbatas Faktor terbatasnya dana untuk melaksanakan program orientasi juga menyebabkan faktor penghambat keempat yaitu peserta program yang tidak semuanya melaksanakan program orientasi dengan baik dan faktor penghambat faktor penghambat ketujuh yaitu keterbatasan sumber daya manusia sebagai pelaksana program. ( Bab 5, h. 101-102)</p> <p>2).Tidak semua kepala unit dan UPT menerima program</p>

		<p>dengan baik. Hal ini disebabkan tidak adanya bantuan dana dari kantor pusat dalam pelaksanaan program orientasi, sehingga unit dan UPT mengeluarkan sendiri biaya oprasional pelaksanaan program, kurangnya sosialisasi, dan tidak ada pembekalan khusus serta tidak adanya buku panduan tertulis bagi pelaksana program. Diasumsikan bahwa dalam proses penyusunan program orientasi kurang direncanakan dengan baik. ( Bab 5, h. 102-103)</p> <p>3). Waktu orientasi kurang lebih 5 bulan dapat menimbulkan ekses negatif, melibatkan banyak orang, dan mengeluarkan banyak anggaran serta tenaga. Waktu yang dibutuhkan dalam melaksanakan program orientasi sangat terkait dengan derajat kompleksitas jenis pekerjaan dan kualifikasi karyawan. Selama kurun waktu tersebut pegawai baru diberi kesempatan untuk mempercepat proses adaptasi selama masa transisi dari memperdalam kompetensi atau keterampilan seorang pegawai. (Bab 5, h. 103-104)</p> <p>4). Tidak ada panduan tertulis bagi pelaksana program termasuk termasuk kepala unit dan UPT. Tidak adanya buku panduan menyebabkan tidak ada satu pemahaman dalam</p>
--	--	---

		<p>pelaksanaan program. Dengan adanya buku panduan bagi pelaksana program, diasumsikan para pelaksana program dapat memahami tugas dan fungsinya. (Bab 5, h. 104-105)</p> <p>5).Terbatasnya sumber daya manusia sebagai pelaksana program. Waktu orientasi selama kurang lebih 5 bulan sangat membutuhkan banyak SDM yang terlibat baik dari pihak unit dan UPT maupun kantor pusat. Hal ini diasumsikan kurang diantisipasi oleh pembuat program sehingga dalam pelaksanaan program kekurangan SDM. ( Bab 5, h.105)</p>
3.	Mengetahui manfaat program orientasi CPNS Kementerian Sosial RI a. Bagi peserta program	1).Menjadi tahu tentang Kementerian Sosial RI, tentang proses pelayanan dan pekerjaan di beberapa unit dan UPT di lingkungan Kementerian Sosial RI. Diasumsikan tidak semua CPNS mengetahui Kementerian Sosial, tugas dan fungsinya, bagaimana struktur organisasi dan mungkin juga lokasinya. Dengan adanya program orientasi, wawasan dan pengetahuan mengenai Kementerian Sosial bertambah melalui pemberian materi yang diberikan selama 2 hari ditambah dengan adanya kegiatan orientasi lapangan di unit dan UPT yang ditunjuk menjadi lokasi orientasi. (Bab

		<p>5, h. 106-107)</p> <p>2).Lebih mengenal teman seangkatan dan terjalannya komunikasi yang baik dengan teman seangkatan hingga sekarang.          Dari temuan lapangan, diasumsikan dengan adanya kegiatan presentasi antar kelompok, mereka lebih saling mengenal satu kelompok dengan kelompok lainnya dan peserta dalam kelompok itu sendiri. Hal ini dirasakan manfaatnya hingga sekarang. (Bab 5, h. 107-108)</p> <p>3).Menjadi lebih mengenal pegawai lama atau senior dan disambut baik oleh pegawai lama.          Program orientasi yang dilakukan dengan cara berpindah dari unit dan UPT yang menjadi lokasi orientasi membuat peserta orientasi lebih banyak mengenal pegawai lama yang berada di lingkungan Kementerian Sosial. Sosialisasi dan interaksi dengan para pegawai lama menjadi lebih sering selama mengikuti program orientasi.          Dengan berinteraksi dengan banyak pegawai dari berbagai unit dan UPT, peserta program menjadi terbiasa dengan pekerjaan di lingkungan Kementerian Sosial. Pada saat para peserta orientasi yang merupakan CPNS mulai bekerjapun akan di sambut baik oleh pegawai lama. (Bab 5, h. 108-109)</p> <p>4).Lebih mudah merujuk klien ke</p>
--	--	--

		<p>UPT lain.</p> <p>Hal ini disebabkan sudah terjalin kerjasama yang baik pada saat para CPNS mengikuti program orientasi. Minimal pimpinan UPT dan para pegawai telah mengenal para CPNS, sehingga untuk melakukan kerjasama lanjutan, akan lebih mudah dibanding mereka belum mengenal sama sekali. (Bab 5, h. 109)</p> <p>5).Program orientasi yang diikuti memberikan pelajaran dan pengalaman setelah bekerja sekarang.</p> <p>Pelajaran dan pengalaman lainnya yang dapat diambil dari program orientasi untuk pekerjaan sekarang adalah pengalaman dan pelajaran bersosialisasi dan menempatkan diri sebagai pegawai baru. Manfaat lain dari pengalaman dan pelajaran dari mengikuti program orientasi adalah dapat mengambil hal-hal positif dan meninggalkan hal-hal negatif di setiap uni dan UPT yang menjadi lokasi orientasi. Hal ini dapat memotivasi para pegawai baru untuk lebih kreatif dalam melaksanakan tugas-tugasnya. (Bab 5, h. 109-110)</p> <p>6).Dapat memberikan pemikiran yang berupa masukan dan evaluasi khususnya bagi UPT. Dengan adanya kegiatan pembuatan makalah dan presentasi kelompok dalam program orientasi, maka para peserta program diberi kesempatan untuk memberikan masukan dan</p>
--	--	---

		<p>mengevaluasi program-program khususnya yang ada di UPT. Media ini dapat dimanfaatkan untuk mengusulkan program-program yang kreatif dan tepat sasaran. Manfaat lain dari program orientasi ini adalah dapat memotivasi peserta program karena menyadari akan kebutuhan untuk memahami dan mempelajari program kerja yang ada dilingkungan Kementerian Sosial. (Bab 5, h. 110-111)</p>
	<p>b. Bagi biro organisasi dan kepegawaian</p>	<p>1).Program orientasi dapat meningkatkan wawasan dan pengetahuan pegawai yang diasumsikan bahwa pegawai akan merasa lebih mendapat pembekalan yang memadai sebelum mereka mulai bekerja. Sedangkan sebagai usaha dalam meningkatkan kemampuan penilaian, diberikan tugas membuat makalah salah satu temanya berupa mengevaluasi atau menilai program kerja di unit atau UPT yang menjadi lokasi orientasi. (Bab 5, h. 111-112)</p> <p>2).Untuk mengetahui kompetensi calon pegawai negeri yang bersangkutan apakah di bidang konsep atau pelayanan sehingga memudahkan dalam penempatan kerja. Dua jenis lokasi orientasi yaitu di unit dan UPT akan memberikan penilaian kepada para peserta orientasi, apakah mereka lebih cocok bekerja di unit atau UPT. Dalam program orientasi ini juga sudah disusun lembar evaluasi bagi</p>

		<p>para pimpinan di unit dan UPT untuk melakukan penilaian bagi para peserta orientasi. (Bab 5, h. 112-113)</p> <p>3).Membekali calon pegawai negeri sipil agar terbiasa dengan lingkungan kerja baru. Dengan berinteraksi dengan banyak pegawai dari berbagai unit dan UPT, peserta program menjadi terbiasa dengan pekerjaan di lingkungan Kementerian Sosial. (Bab 5, h. 113-114)</p>
	c. Bagi unit dan UPT yang menjadi lokasi orientasi	<p>Untuk manfaat program bagi unit dan UPT yang menjadi lokasi penelitian dalam temuan lapangan adalah para peserta program dapat memberikan pemikiran yang berupa masukan dari tugas pembuatan makalah. Masukan yang berupa usulan atau evaluasi terhadap program kegiatan yang ada di uni dan UPT dapat dijadikan bahan untuk perbaikan maupun penyusunan program baru bagi unit atau UPT yang menjadi lokasi orientasi. (Bab5, h. 114-115)</p>

## 5.2 Usulan Program Orientasi CPNS Kementerian Sosial RI

Dari hasil analisis temuan lapangan program orientasi CPNS yang pernah dilakukan oleh Kementerian Sosial RI ternyata program orientasi CPNS belum sepenuhnya menjadi bagian dari program perencanaan dan pengembangan pegawai. Hal ini sangat disayangkan karena dilihat dari hasil analisis temuan lapangan, banyak faktor yang mendukung dilaksanakannya program orientasi CPNS di lingkungan Kementerian Sosial. Sedangkan faktor penghambat program setelah dianalisis banyak berasal dari kurangnya manajemen program. Faktor penghambat yang ada sebenarnya bisa

diminimalisir jika dalam perencanaan dan penyusunan program lebih dimatangkan atau direncanakan secara mendadak.

Mengingat pentingnya program orientasi bagi CPNS Kementerian Sosial dengan melihat banyaknya manfaat program serta adanya faktor yang mendukung, maka seharusnya program orientasi CPNS dapat dilaksanakan kembali di lingkungan Kementerian Sosial RI. Program orientasi CPNS seharusnya menjadi bagian dari program perencanaan dan pengembangan pegawai yang dapat menjadi bekal bagi CPNS sebelum mereka bekerja. Dengan adanya wacana di atas maka diperlukan sebuah desain program orientasi bagi CPNS yang diharapkan dapat menjadi acuan atau pedoman untuk melaksanakan program tersebut.

Sebagai usaha untuk memberikan solusi permasalahan di atas, maka penelitian ini mengusulkan sebuah desain program bagi CPNS Kementerian Sosial RI. Desain program orientasi yang diusulkan adalah desain program orientasi yang berbasis kompetensi. Desain program orientasi berbasis kompetensi diharapkan dapat mengarahkan CPNS memiliki perilaku yang sesuai dengan fungsi, uraian tugas, tanggung jawab dan ketrampilan terhadap lingkungan dan pekerjaannya.

Desain program orientasi yang diusulkan adalah program orientasi berpusat pada proses pembelajaran. Desain ini menekankan agar CPNS memiliki kemampuan untuk mengintegrasikan pengetahuan, ketrampilan dan penilaian. Metode ini memberikan kesempatan kepada CPNS untuk mempelajari pengetahuan dan pengalaman dalam konteks ketrampilan. Mueller & Ragsdale (2005) berpendapat bahwa program orientasi berbasis kompetensi dianggap lebih efisien dari pada metode lain. Untuk lebih jelasnya, desain program orientasi berbasis kompetensi yang diusulkan akan diuraikan sebagai berikut :

### **5.2.1 Tujuan Program Orientasi Berbasis Kompetensi**

Tujuan dilaksanakannya program orientasi berbasis kompetensi bagi CPNS Kementerian RI adalah sebagai berikut :

- a. Agar CPNS lebih mengenal dan memahami visi, misi, tujuan, kebijakan, strategi, sejarah dan perkembangan, masalah-masalah yang dihadapi dan jenis-jenis pekerjaan yang ada di lingkungan Kementerian Sosial RI.
- b. Meningkatkan pemahaman dan ketrampilan awal teknik-teknik dasar pelaksanaan pekerjaan di lingkungan Kementerian Sosial RI.
- c. Mengurangi kecemasan CPNS dalam memulai pekerjaannya dan sudah siap untuk memasuki dunia kerja.
- d. Secara bertahap para CPNS diharapkan semakin terbiasa untuk melakukan kerjasama efektif dengan rekan-rekan kerja yang baru dan yang senior.

### **5.2.2 Manfaat Program Orientasi Berbasis Kompetensi**

Manfaat yang diharapkan dari program orientasi berbasis kompetensi bagi CPNS Kementerian Sosial RI adalah:

- a. Mengurangi perasaan diasingkan, kecemasan dan kebimbangan CPNS dalam memasuki dunia kerja baru
- b. CPNS dapat merasa menjadi bagian organisasi lebih cepat, merasa lebih yakin dan lebih senang.
- c. Dengan kecemasan yang berkurang mereka dapat lebih baik mempelajari kewajiban.
- d. Program orientasi membantu CPNS memahami aspek sosial, teknis dan budaya tempat kerja.
- e. Program orientasi membantu CPNS mempercepat proses sosialisasi dan penerimaan dalam kelompok.

### **5.2.3 Materi/Muatan Program Orientasi Berbasis Kompetensi**

Sebagai muatan atau materi yang disampaikan kepada CPNS selama mengikuti program orientasi berbasis kompetensi adalah sebagai berikut :

- a. Orientasi Organisasi

Kesuksesan sebuah organisasi dapat tercapai apabila kegiatan organisasi dilandasi dengan kreativitas inovasi yang tinggi, pengetahuan, dan keterampilan dari karyawannya. (Moehariono, 2009). Kegiatan orientasi pegawai baru harus mencakup orientasi organisasi yang mengarahkan pegawai baru menerapkan kompetensi inti organisasi dalam setiap pelaksanaan kegiatannya.

Untuk kegiatan orientasi organisasi diberikan materi atau pengarahan secara klasikal. Materi yang disampaikan dalam program orientasi cukup secara garis/gambaran umum saja. Untuk penjelasan lebih detailnya dapat dipelajari dalam buku yang dibagikan kepada peserta program sebagai buku pegangan pegawai.

Materi yang diberikan adalah sebagai berikut :

1). Hal-hal yang berhubungan dengan lembaga :

- Sejarah Kementerian Sosial RI
- Struktur Organisasi Kementerian Sosial RI
- Nama dan departemen yang ada di Lingkungan Kementerian Sosial RI
- Perkenalan dengan para pejabat/atasan
- Kebijakan dan Aturan di Kementerian Sosial RI
- Peraturan kedisiplinan
- Tata letak fasilitas fisik
- Buku pegangan karyawan

2). Hal-hal yang berhubungan dengan kepegawaian :

- Manfaat pendidikan dan pelatihan
- Program kesehatan dan keselamatan kerja
- Program-program pelayanan yang disediakan
- Jam kerja dan hak cuti
- Program pensiun

3). Hal-hal yang berhubungan dengan Pekerjaan

- Deskripsi Pekerjaan
- Tempat dan kondisi kerja
- Tugas-tugas pekerjaan
- Penjelasan tentang pekerjaan

b. Orientasi teknik pekerjaan

Orientasi teknik pekerjaan mempunyai peranan yang sangat penting. Pihak manajemen perlu memperhatikan karena aspek yang terkandung dalam orientasi teknik pekerjaan digunakan sebagai dasar penentu keberhasilan pelayanan. Orientasi teknis pekerjaan adalah usaha untuk meningkatkan kompetensi teknis bagi CPNS. Kompetensi teknis adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh dalam melaksanakan tugas rutin sesuai dengan standar ditempat kerja. (Moehariono, 2009, h. 77). Kompetensi teknis akan membawa pengaruh terhadap peningkatan kinerja individu. (Dellasega, 2009).

Dalam kegiatan orientasi teknik pekerjaan, program orientasi dilakukan melalui orientasi langsung dilapangan. Lokasi orientasi lapangan dilakukan di empat unit yang ada di lingkungan eselon I kantor pusat dan lima UPT sebagai perwakilan dari UPT yang ada di lingkungan Kementerian Sosial. Pertimbangan tempat lokasi tersebut adalah agar CPNS mengetahui dan dapat mempraktekkan secara langsung teknik dasar pekerjaan yang bersifat administratif dan yang memberikan pelayanan langsung kepada masyarakat. Empat unit yang berada di lingkungan eselon I merupakan bagian/unit yang melakukan pekerjaan administratif, sedangkan lima UPT memberikan pelayanan langsung kepada masyarakat.

Seperti telah dijelaskan diatas bahwa kegiatan orientasi dilapangan banyak memberikan pengalaman belajar termasuk belajar untuk meningkatkan kompetensi teknis yaitu belajar untuk meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan tugas saat CPNS mulai bekerja. Semakin bervariasi tempat orientasi lapangan yang

diberikan, akan semakin banyak kompetensi teknis yang dapat mereka tingkatkan.

c. Orientasi pendukung interpersonal (*Soft Skill*)

Orientasi pendukung interpersonal merupakan bentuk orientasi yang diperlukan untuk membantu atau mendukung terwujudnya pelaksanaan pekerjaan dengan baik. (Moehariono, 2009). Kegiatan orientasi pendukung interpersonal diberikan dan ditanamkan kepada CPNS pada kegiatan orientasi di lapangan. Kompetensi dasar yang diberikan kepada CPNS sebagai bekal sebelum mereka bekerja adalah sebagai berikut :

a. Kompetensi interpersonal

Kompetensi interpersonal adalah kemampuan yang dimiliki individu untuk berkerjasama dan beradaptasi dengan lingkungan kerja baru. (Moehariono, 2009). Kompetensi interpersonal termasuk dalam strategi organisasi yang membawa pegawai kepada perilaku kinerja profesional. (Wibowo, 2007).

Kegiatan yang di berikan berupa orientasi langsung di unit dan UPT dimana para CPNS dapat melihat secara langsung bagaimana bekerja, keterampilan apa yang harus dimiliki seorang pegawai di lingkungan Kementerian Sosial, tugas dan fungsi unit dan UPT, serta permasalahan yang terjadi dilapangan serta bagaimana belajar menemukan solusinya. Dengan belajar sekaligus latihan bekerja, banyak hal yang dapat dipelajari oleh CPNS untuk meningkatkan kemampuan berkerja sama dan beradaptasi dengan lingkungan baru.

b. Kompetensi berfikir kritis

Kompetensi berfikir kritis adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh individu untuk mengelola serangkaian tugas dalam pengambilan keputusan secara cepat dan tepat bila muncul suatu masalah yang berada dalam pekerjaannya. (Moehariono, 2009).

Dalam desain program orientasi yang berbasis kompetensi ini juga memberikan tugas untuk menyusun makalah yang disusun secara berkelompok sesuai kelompok. Tema makalah dapat berupa penyelesaian masalah yang ada dilapangan, evaluasi ataupun rancangan program kegiatan bagi unit atau UPT yang menjadi lokasi orientasi.

Dengan adanya variasi jenis kegiatan orientasi dan pemberian materi diatas, CPNS diharapkan memiliki wawasan tentang kelembagaan, ketrampilan teknis pekerjaan, kompetensi interpersonal dan kompetensi berfikir kritis yang sangat berguna sebagai bekal seorang pegawai baru.

#### **5.2.4 Waktu dan Tempat Pelaksanaan Program Orientasi Berbasis Kompetensi**

Waktu orientasi disesuaikan dengan banyaknya pengalaman dan keterampilan yang seharusnya diperoleh pegawai baru. Menurut Minor & Thompson (1981) Program orientasi berbasis kompetensi minimal dilakukan selama waktu tiga bulan. Gillies (1989) menyatakan selama kurun waktu tersebut pegawai baru diberi kesempatan untuk mempercepat proses adaptasi selama masa transisi dan memperdalam kompetensi/keterampilan seorang pegawai.

Agar program orientasi lebih efektif dan efisien, maka program orientasi berbasis kompetensi ini di desain untuk program orientasi selama tiga bulan. Dengan alokasi waktu, empat hari pertama berada di Pusklat Kessos Kementerian Sosial untuk kegiatan registrasi peserta program, pemberian materi dan pengarahan teknis program orientasi lapangan. Sisa waktu kurang lebih 2 bulan 20 hari dialokasikan untuk kegiatan orientasi lapangan, pembuatan makalah dan presentasi makalah.

Tempat pelaksanaan program orientasi adalah Pusklat Kessos Kementerian RI sebagai lokasi tempat registrasi, pemberian materi orientasi organisasi dan pengarahan teknis pelaksanaan orientasi lapangan, Unit dan UPT yang menjadi lokasi kegiatan orientasi lapangan yaitu empat unit ditingkat eselon I sebagai perwakilan dari

enam unit eselon I yang berada di lingkungan kantor pusat Kementerian Sosial RI dan enam UPT yang mewakili UPT yang berada di lingkungan Kementerian Sosial. Lokasi orientasi lapangan lebih jelasnya adalah sebagai berikut :

- a. Inspektorat Jenderal Kementerian Sosial Republik Indonesia
- b. Badan Pendidikan dan Penelitian Kesejahteraan Sosial Kementerian Sosial Republik Indonesia
- c. Direktorat Jenderal Bantuan dan Jaminan Sosial Kementerian Sosial Republik Indonesia
- d. Direktorat Jenderal Pelayanan dan Rehabilitasi Sosial Kementerian Republik Indonesia
- e. PSTW Budi Dharma Bekasi
- f. PSKW Mulya Jaya Jakarta Timur
- g. PSMP Handayani Jakarta Timur
- h. PSPP Galih Pakuan Bogor
- i. BBRVBD Cibinong Bogor

### **5.2.5 Tahapan Pelaksanaan Program Orientasi Berbasis Kompetensi**

Setelah diketahui materi apa saja yang akan disampaikan pada program orientasi dan lokasi orientasi lapangan, maka langkah selanjutnya adalah menyusun tahap pelaksanaan program orientasi. Seperti telah direncanakan bahwa program orientasi akan berjalan selama kurang lebih tiga bulan. Penentuan waktu dan pelaksanaan program orientasi diserahkan kepada pihak yang mendapat tugas untuk melaksanakan program orientasi bagi CPNS Kementerian Sosial.

Program orientasi dihitung 3 bulan sejak CPNS dikumpulkan di pusat pendidikan dan pelatihan Kesejahteraan Sosial Kementerian Sosial RI. Hari pertama adalah registrasi CPNS Kementerian Sosial yang akan mengikuti program orientasi. Setelah proses registrasi, CPNS diwajibkan tinggal di asrama untuk mengikuti pembekalan selama 3 hari di Pusdiklat Kessos Kementerian Sosial RI.

Untuk lebih jelasnya tahap pelaksanaan program orientasi adalah sebagai berikut :

a. Pengarahan/pemberian materi

Pengarahan atau pemberian materi diberikan untuk menyampaikan hal-hal penting yang dapat menambah wawasan dan pengetahuan baik mengenai lembaga, hal-hal yang berhubungan dengan kepegawaian dan aturan-aturan di lingkungan Kementerian Sosial. Selain itu disampaikan juga mengenai teknis pelaksanaan program orientasi lapangan bagi peserta program

Pengarahan dan pemberian materi dilaksanakan selama 3 hari di pusat pendidikan dan pelatihan Kesejahteraan Sosial Kementerian Sosial RI. Jadwal acara pembekalan di Pusdiklat Kessos Kementerian Sosial dapat dilihat pada lampiran 1 tentang jadwal acara program orientasi bagi CPNS Kementerian Sosial RI.

b. Penjelasan teknis orientasi lapangan

Penjelasan teknis orientasi di lapangan dilakukan pada hari keempat sekaligus penyerahan peserta program kepada masing-masing unit dan UPT yang telah ditunjuk. Pengarahan teknis orientasi di lapangan dihadiri oleh masing-masing kepala unit dan UPT yang menjadi lokasi orientasi dengan memberikan sedikit gambaran tentang unit dan UPT tersebut serta tugas-tugas yang harus dilaksanakan oleh peserta program selama mengikuti orientasi lapangan.

Peserta dibagi dalam 9 kelompok dan membentuk ketua, sekretaris dan bendahara di masing-masing kelompok. Ketua dimasing-masing kelompok harus bergantian selama mengikuti program orientasi lapangan. Orientasi lapangan dimasing-masing unit dan UPT untuk masing-masing kelompok adalah 1 minggu, dan bergantian atau berotasi sesuai dengan jadwal yang telah di susun. Jadwal rotasi orientasi lapangan dapat dilihat pada lampiran 2 tentang jadwal orientasi lapangan CPNS Kementerian Sosial RI.

Disamping melaksanakan kegiatan orientasi di lapangan, CPNS juga mendapat tugas untuk menyusun makalah secara berkelompok di setiap unit dan UPT dimana mereka melakukan orientasi lapangan. Makalah yang telah disusun akan dipresentasikan setiap tiga minggu sekali dengan tiga kelompok lain sesuai dengan jadwal yang telah disusun. Kemudian makalah-makalah tersebut dikumpulkan kepada pihak pelaksana program. Hal-hal mengenai pedoman penyusunan tugas dijelaskan pada bagian penyusunan tugas yang dibahas kemudian.

c. Pelaksanaan program orientasi Lapangan

Hari kelima adalah pelaksanaan kegiatan orientasi lapangan dengan agenda acara CPNS menuju unit dan UPT yang telah ditunjuk sesuai dengan kelompok yang telah diatur dan koordinir oleh masing-masing unit dan UPT. Lamanya orientasi lapangan di masing-masing unit dan UPT adalah selama 1 minggu dengan pertimbangan para peserta program cukup dapat melakukan observasi dan latihan kerja selama 6 hari kerja.

Pihak masing-masing unit dan UPT bertanggung jawab atas kegiatan di unit atau UPT dan diberi kebebasan untuk merencanakan kegiatan bagi peserta program orientasi sesuai dengan tugas yang telah diberikan. Kegiatan presentasi makalah yang dilakukan setiap tiga minggu sekali juga didampingi oleh pihak unit dan UPT yang bersangkutan. Untuk pergantian lokasi, pihak unit dan UPT bertanggung jawab untuk mengantar peserta program kepada unit dan UPT selanjutnya.

### **5.2.6 Nara Sumber**

Nara sumber yang mengisi materi dan pengarahan teknis pelaksanaan program orientasi lapangan adalah sebagai berikut :

- a. Sekretaris Jenderal Kementerian Sosial RI

- b. Kepala Biro Organisasi dan Kepegawaian Kementerian Sosial RI
- c. Para Sekretaris di Lingkungan Unit Eselon I pada Kementerian Sosial RI, khususnya yang menjadi lokasi orientasi lapangan.
- d. Para Kepala Unit Pelaksana Teknis (UPT) Kementerian Sosial RI, khususnya 5 UPT yang ditunjuk menjadi lokasi orientasi lapangan.

### **5.2.7 Pedoman Penyusunan Tugas**

Selain mengikuti kegiatan pemberian materi atau pengarahan secara klasikal dan orientasi dilapangan, peserta program mendapat tugas untuk menulis makalah, di presentasikan dan dikumpulkan kepada panitia program orientasi. Makalah dibuat secara berkelompok di setiap periode pada setiap unit kerja. Setiap kelompok akan menghasilkan 9 makalah. Setiap anggota kelompok harus terlibat dalam penyusunan makalah dan akan menjadi salah satu aspek penilaian. Makalah ini akan memberikan manfaat bagi peserta, unit kerja, serta Biro Organisasi dan Kepegawaian Kementerian Sosial RI.

Tujuan penyusunan makalah dalam kegiatan orientasi bagi peserta adalah sebagai berikut:

- a. Untuk meningkatkan kemampuan berfikir kritis
- b. Untuk meningkatkan kemampuan pengamatan.
- c. Untuk meningkatkan kemampuan analisis.
- d. Untuk meningkatkan ketrampilan pemecahan masalah
- e. Untuk menumbuhkan kerjasama dalam kelompok.

Manfaat penyusunan makalah dalam program orientasi ini bagi unit kerja adalah sebagai masukan mengenai kondisi dan program yang selama ini berlangsung pada unit kerja tersebut. Bagi Biro Organisasi dan Kepegawaian manfaat yang dapat diambil dari kegiatan penyusunan makalah ini adalah :

- a. Sebagai salah satu metode evaluasi yang akan mengukur apakah para peserta berhasil mendapatkan ketrampilan yang berdasarkan pengetahuan (*knowledge based skill*).
- b. Apabila makalah membahas tentang kondisi sumber daya manusia pada berbagai unit kerja, maka akan diperoleh masukan-masukan segar untuk pengembangan sumber daya manusia di masa yang akan datang.

Format penyusunan makalah dalam kegiatan orientasi ini adalah sebagai berikut :

- a. Temuan Masalah dapat di uraikan sebagai berikut :
  - Uraian gambaran masalah berdasarkan pengamatan selama bertugas di unit kerja.
  - Perumusan masalah dilakukan secara obyektif dan merupakan kesepakatan kelompok.
  - Paparan tersebut harus disertai dengan data yang mendukung
  - Data dapat diperoleh dari unit kerja melalui izin dari kepala unit/kepala TU dan bisa langsung dari penerima layanan
  - Pengumpulan data mengikuti metode penelitian agar data dapat dipercaya dan diterima sebagai suatu obyektifitas serta tidak menyimpang dari etika profesi.

- b. Analisa Masalah

Dalam analisa masalah, kelompok dengan bebas dapat menggunakan berbagai pendekatan berdasarkan disiplin ilmu yang dikuasai, misalnya mengidentifikasi masalah dengan analisa sebab akibat. Jelaskan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi lahirnya suatu masalah, pada tahap mana masalah menjadi bermanfaat, apa dampaknya terhadap proses pelayanan maupun hasil pelayanan. Kembangkan beberapa kemungkinan untuk dapat mengatasi masalah tersebut.

- c. Saran Pengembangan

Buat saran-saran konstruktif yang dapat menjadi solusi atas masalah. Saran yang konstruktif adalah saran yang bersifat rancangan program. Rancangan program harus mencakup minimal mengenai gambaran program, tujuan dan manfaat program, waktu pelaksanaan, biaya yang dibutuhkan, teknis pelaksanaan dan metode evaluasi.

d. Daftar Pustaka

Cantumkan referensi yang digunakan untuk menganalisis masalah dan menyusun saran pengembangan. Cara penulisan mengikuti kaidah penulisan daftar pustaka yang berlaku.

e. Lampiran

Yang mungkin dilampirkan adalah hal-hal yang sangat terkait dengan penulisan tetapi tidak dapat dimasukkan dalam uraian.

f. Makalah harus ditandatangani oleh Penyelia Unit yang bersangkutan.

Demikian desain program orientasi yang berbasis kompetensi yang bagi CPNS Kementerian Sosial RI.

## **BAB 6**

### **KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

#### **5.1 Kesimpulan**

Sebagai tahap akhir dari penelitian ini adalah menyimpulkan hasil penelitian tentang desain program orientasi bagi CPNS Kementerian Sosial RI. Hasil penelitian tentang program orientasi yang telah dilaksanakan oleh Kementerian Sosial RI bagi CPNS formasi 2005 ditemukan delapan faktor pendukung, lima faktor penghambat dan sembilan manfaat program. Dengan adanya faktor pendukung pelaksanaan program dan banyaknya manfaat program orientasi bagi CPNS maka sebaiknya program orientasi CPNS dilaksanakan kembali oleh Kementerian Sosial. Sebagai langkah awal untuk melaksanakan program orientasi CPNS maka diperlukan sebuah desain program orientasi CPNS yang dapat menjadi acuan atau pedoman untuk melaksanakan program tersebut. Penelitian ini juga menghasilkan desain program orientasi berbasis kompetensi bagi CPNS Kementerian Sosial yang diharapkan dapat menjadi masukan dalam perencanaan dan penyusunan program orientasi bagi CPNS. Empat hal yang dapat dikemukakan sebagai kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### **5.1.1 Faktor Pendukung Program Orientasi**

Dari hasil analisis temuan lapangan bahwa program orientasi CPNS Kementerian Sosial RI formasi 2005 ditemukan sembilan faktor pendukung program. Faktor pendukung program tersebut adalah tersedianya dana untuk program orientasi, tersedianya unit dan UPT yang melakukan pelayanan yang beraneka ragam di lingkungan Kementerian Sosial, adanya dukungan kebijakan terhadap program orientasi, dukungan kepala unit dan UPT yang ditunjuk menjadi lokasi orientasi, dukungan dari Kasubag perencanaan dan pengembangan pegawai, program orientasi meliputi ceramah, diskusi, pembuatan makalah dan presentasi serta orientasi langsung di lapangan, pihak peserta program orientasi memiliki semangat dan idealis yang tinggi,

adanya buku pedoman program orientasi bagi peserta program, dibagikannya buku tentang Kementerian Sosial dan lainnya.

Sebagai faktor pendukung program banyak data yang diambil dari hasil wawancara dengan Kepala biro organisasi dan kepegawaian, Kepala sub bagian perencanaan dan pengembangan pegawai serta staf bagian perencanaan dan pengembangan pegawai. Adanya kesembilan faktor pendukung di atas sangat membantu terlaksananya program orientasi CPNS Kementerian Sosial RI formasi 2005.

### **5.1.2 Faktor Penghambat Program Orientasi**

Faktor penghambat program orientasi setelah dilakukan analisis temuan lapangan banyak berasal dari pihak pelaksana program. Hal ini diasumsikan, program orientasi di rencanakan secara mendadak setelah adanya penerimaan pegawai baru di Kementerian Sosial RI. Di lihat dari data yang diperoleh yang berupa hasil wawancara dengan informan, bahwa ditemukan 5 faktor penghambat program yang meliputi dana yang terbatas dalam pelaksanaan program, tidak semua kepala unit dan UPT menerima program dengan baik, waktu orientasi kurang lebih 5 bulan dapat menimbulkan ekses negatif, tidak ada panduan tertulis bagi pelaksana program dan terbatasnya sumber daya manusia sebagai pelaksana program. Program orientasi yang pernah dilaksanakan baru direncanakan setelah ada keinginan dari biro organisasi dan kepegawaian agar dapat memberikan pembekalan yang cukup bagi CPNS sebelum mereka bekerja.

Faktor penghambat program diasumsikan berasal dari adanya perencanaan program yang kurang matang seperti dana yang tersedia tidak dapat menutupi semua biaya kegiatan dalam program orientasi, hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan kepala biro organisasi dan kepegawain bahwa tidak ada alokasi dana khusus untuk melaksanakan program orientasi. Dana untuk melaksanakan program orientasi diambil dari alokasi dana kegiatan perencanaan dan pengembangan yang sudah ada sehingga tidak mencukupi semua biaya kegiatan yang ada dalam

program orientasi. Tidak semua kepala unit dan UPT menerima program dengan baik karena kurangnya sosialisasi, tidak ada pembekalan khusus bagi pelaksana program termasuk kepala unit dan UPT, tidak adanya bantuan dana operasional dari kantor pusat sehingga unit dan UPT harus mengeluarkan biaya sendiri selama pelaksanaan program, serta tidak adanya buku panduan tertulis bagi pelaksana program yang mengakibatkan tidak semua pelaksana program satu pemikiran dengan pihak yang pembuat program.

Selain itu, lamanya pelaksanaan program orientasi kurang diantisipasi oleh pihak perencana program sehingga dapat menimbulkan ekses negatif, melibatkan banyak orang, dan mengeluarkan banyak dana dan tenaga. Hal ini tidak hanya dirasakan oleh pihak pelaksanaan program tetapi juga oleh peserta program. Ekses negatif timbul akibat lamanya program orientasi dapat mengganggu proses penempatan CPNS yang telah direncanakan oleh biro organisasi dan kepegawian.

### **5.1.3 Manfaat Program Orientasi**

Selain faktor pendukung dan penghambat program, tujuan penelitian ini juga untuk mengetahui manfaat program. Dari hasil analisis temuan lapangan, program orientasi yang pernah dilaksanakan bagi CPNS Kementerian Sosial RI formasi 2005 ditemukan sembilan manfaat program. Sembilan manfaat program tersebut dibagi dalam tiga bagian yaitu manfaat program bagi peserta program, bagi biro organisasi dan kepegawian serta bagi unit dan UPT yang menjadi lokasi orientasi.

Manfaat program orientasi bagi peserta program adalah sebagai berikut : 1) menjadi tahu tentang Kementerian Sosial RI, tentang proses pelayanan dan pekerjaan di beberapa unit dan UPT di lingkungan Kementerian Sosial RI, 2) lebih mengenal teman seangkatan dan terjalannya komunikasi yang baik dengan teman seangkatan hingga sekarang, 3) menjadi lebih mengenal pegawai lama atau senior dan disambut baik oleh pegawai lama, 4) lebih mudah merujuk klien ke UPT lain, 5) program orientasi yang diikuti memberikan pelajaran dan

pengalaman setelah bekerja sekarang, dan 6) dapat memberikan pemikiran yang berupa masukan dan evaluasi khususnya bagi UPT.

Manfaat yang dirasakan oleh biro organisasi dan kepegawaian dengan adanya program orientasi ini adalah 1) program orientasi dapat meningkatkan kapasitas pegawai dan diasumsikan bahwa pegawai akan merasa lebih mendapat pembekalan yang memadai sebelum mereka mulai bekerja, 2) untuk mengetahui kompetensi calon pegawai negeri yang bersangkutan apakah di bidang konsep atau pelayanan sehingga memudahkan dalam penempatan kerja, dan 3) membekali calon pegawai negeri sipil agar terbiasa dengan lingkungan kerja baru. Sedangkan manfaat program bagi unit dan UPT yang menjadi lokasi orientasi adalah para peserta program dapat memberikan pemikiran yang berupa masukan dan evaluasi tentang program yang ada di unit atau UPT dari tugas penyusunan makalah.

#### **5.1.4 Desain Program Orientasi Berbasis Kompetensi Bagi CPNS Kementerian Sosial RI**

Adanya faktor pendukung dilaksanakannya program orientasi dan banyaknya manfaat yang dapat diambil dari program orientasi baik oleh peserta program maupun pelaksanaan program, maka sudah seharusnya program orientasi dapat dijadikan bagian dari program perencanaan dan pengembangan pegawai di Kementerian Sosial RI. Sebagai langkah awal untuk melaksanakan program orientasi adalah merencanakan desain program orientasi yang dapat menggambarkan kegiatan dalam program orientasi.

Hasil dari penelitian ini adalah sebuah usulan program orientasi bagi CPNS Kementerian Sosial RI. Desain program orientasi yang di usulkan adalah desain program orientasi berbasis kompetensi. Desain ini diharapkan dapat lebih mengarahkan CPNS Kementerian Sosial RI agar memiliki kompetensi baik kompetensi interpersonal, kompetensi teknik dasar pekerjaan dan kompetensi berpikir kritis sebagai bekal untuk dapat melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Hal ini dapat dilihat dari variasi kegiatan yang ada dalam desain program orientasi yang tidak hanya berupa pengarahan atau pemberian materi tetapi juga melakukan praktek kerja langsung dilapangan. Dengan adanya unit dan UPT yang dimiliki

oleh Kementerian Sosial, maka dapat dijadikan lokasi orientasi yang bervariasi sehingga CPNS dapat menggali lebih banyak ilmu, ketrampilan dan pengalaman sebelum mereka bekerja.

Dengan adanya usulan desain program orientasi berbasis kompetensi bagi CPNS Kementerian Sosial RI maka diharapkan dapat menjadi masukan dalam merencanakan dan menyusun program orientasi CPNS yang lebih baik.

## 5.2 Rekomendasi

Dari hasil penelitian tentang desain program orientasi CPNS Kementerian Sosial RI menghasilkan beberapa rekomendasi yang diharapkan dapat menjadi masukan bagi Kementerian Sosial, khususnya bagi biro organisasi dan kepegawaian. Rekomendasi yang dapat disampaikan adalah sebagai berikut :

1. Program orientasi bagi para calon pegawai negeri sipil Kementerian Sosial RI penting untuk dilaksanakan karena diasumsikan bahwa tidak semua CPNS mengetahui dan mengerti tentang Kementerian Sosial RI, pekerjaan dan proses pelayanan di lingkungan Kementerian Sosial RI.
2. Program orientasi bagi CPNS Kementerian Sosial RI seharusnya menjadi bagian dari program perencanaan dan pengembangan pegawai sebagai langkah awal untuk meningkatkan kualitas para pegawai di lingkungan Kementerian Sosial RI
3. Dari program orientasi yang pernah dilaksanakan di Kementerian Sosial RI, masih perlu ada perbaikan dalam merencanakan dan menyusun program orientasi bagi CPNS Kementerian Sosial RI.
4. Perlu ada sosialisasi program kerja di lingkungan Kementerian Sosial RI sehingga ada dukungan dari semua lini dalam pelaksanaan program kerja yang telah direncanakan.

Demikian beberapa rekomendasi yang dapat di sarankan dengan harapan agar program orientasi CPNS di lingkungan Kementerian Sosial RI dapat dilaksanakan kembali dan sesuai dengan tujuan yang diinginkan.

## DAFTAR REFERENSI

- Ardana, I Komang, Mujiati Ni Wayan, & Utama I Wayan Mudiarta.(2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Alston, Margareth, and Bowles, Wendy.(2003). *Research for Social Worker : an introduction to methode (2<sup>nd</sup> Edition)*. Canberra : Allen & Unwin Pty Ltd.
- Bank Dunia.(2004).*International Program for Development Training (IPDET). Buildig Skill to Evaluate Development Interventions, Modul I : Introduction to Development Evaluation*. Netherlands : Carleton University.
- Cascio, Wyne F.(1995).*Managing Human Resource : Productivity, Quality of Work Life Profit*. New York : McGrow Hill Inc.
- Darling,P.(1993).*Training For Profit: A Guide to the Integration of Training in Organizational Success*. New York : McGraw-Hill Company, Inc.
- Dessler, Gary.(2003). *Human Resource Management*, (6th ed). Englewood Cliffs: Prentice-Hall Inc.
- Djamaludin, M. Arif.(1992). *Sistem Perencanaan Pembuatan Program Anggaran : Suatu Pengantar*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Dwiyanto Agus dkk.(2006). *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Fink, Arlene, and Kosecoff, Jacqueline.(1988). *An Evaluation Primer, (7th Print)*. Beverly Hills London : Sage Publications.
- Gillies.(1996). *Manajemen Keperawatan Suatu Pendekatan Sistem*. (Dikasukmana, dkk penerjemah). WB : Saunders Company.
- Gibson.(1997). *Organisasi : Perilaku, Struktur & Proses*. Jakarta : Erlangga.
- Griffin, Ricky W. (2000).*Fundamentals of Management : Core Concepts and Applications*. (2<sup>nd</sup> Edition). Houghton : Mifflin Company.
- Jones, Andrew, and May, John.(1993). *Working in Human Service . Organization*. Melbourne : Longman Cheshire.
- Mangkuprawira, Sjafri.(2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Bogor : Ghalia Indonesia.

- Marquis & Huston.(1998). *Management Decision Making for Nurse. (Third Edition)*. Philadelphia: JB. Lippincott Company.
- Miles, Matthew B. & Huberman, A. Michael. (1987). *Qualitative Data Analysis : A Sourcebook of New Methods*. Beverly Hills : Sage Publication
- Moeheriono.(2009). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Perpustakaan Nasional.
- Moleong, Lexy J.(2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT Remaja Rosda Karya
- Mustopadidjaja.(2000). *Manajemen Perencanaan Program Pendidikan dan Pelatihan*. Jakarta : Aksara Baru.
- Neuman, Lawrence.(2006). *Social Research Methode Qualitative and Quantitative Approaches (Sixth Edition)*. Boston : Allyn & Bacon.
- Nugraha, Safri et.al (2005). *Hukum Administrasi Negara. (Cet.1)*. Jakarta : Badan Penerbitan Fakultas Hukum Universitas Indonesia.
- Philip A Foster.(2011). *Open Source as a Leadership and Organizational Model*. Murfreesboro Tennessee : Regent University.
- Rubin, Allen and Babbie, Earl R.(2008). *Research Method for Social Work Sixth Edition*. Belmont : Thomson Brooks/Cole.
- Schuman, Edward A.(1967). *Evaluative Research : Principle and Practice in Public Service and Social Action Programs*. New York : Russel Sage Foundation.
- Scott, E.M.(2005). *The Transition of New Graduate Nurses Into The Workplace*. East Carolina : University.
- Sedarmayanti.(2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi, dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung : PT. Refika Aditama.
- Simanjuntak, J.(2005). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Slaven, Michael Stephen. (2011). *The Perceptions of Teachers in Rural Title I Middle Schools concerning the Experiences that Negatively Influence Job Satisfaction*. Széchenyi István University : Liberty University.
- Sule, Ernie Tisnawati, & Kurniawan Saefullah.(2005). *Pengantar Manajemen*. Jakarta : Kencana.

- Thoha, Miftah.(2005). *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*. Jakarta : Kencana.
- Tulus, Agus.(1996). *Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Era Globalisasi*. Jakarta: Grasindo.
- Waluyo.(2007). *Manajemen Publik (Konsep, Aplikasi dan Implementasi dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah)*. Bandung : Mandar Maju.
- Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

### **Jurnal**

- Dellasega, C.(2009). *An Exploratory Study of The Orientation Need of Experienced Nurses*. The Jurnal of Continuing Education in Nursing.
- Piggott, H.(2001). *Facing Reality : The Transition from Student to Graduate Nurse*. Australian Nursing Journal.

### **Website**

- Foster, Philip A.(2011).*Open Source as a Leadership and Organizational Model*.  
[www.philip@maximumchange.com](http://www.philip@maximumchange.com).
- Mangkuprawira.(2007). Program Orientasi Berbasis Kompetensi.  
<http://indosdm.com/program-orientasi-berbasi-kompetensi>.
- Mueller & Ragsdale. (2005). Position Statement Orientation of Registered Nurses to the Workplace. <http://www.crnns.ca>
- Slaven, Michael Stephen.(2011).*The Perceptions of Teachers in Rural Title 1 Middle Schools concerning the Experiences that Negatively Influence Job Satisfaction*. <http://hdl.handle.net/10317/1896>
- Steward, Nancy Ann.(2000). *Establishing An Orientation Program*. Wilmington College Division of Nursing (Delaware), 64 pages: AAT 1398768.

### **Bahan-bahan lain**

- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 22 Tahun 2005 tentang *Pedoman Pelaksanaan Pengadaan CPNS Tahun 2005*
- Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2002 tentang *Pedoman Pelaksanaan Pengadaan CPNS Tahun 2005*

### **Universitas Indonesia**

- Setyawan, Hendy and Sebastian, Kevin.(2008). *Analisis motivasi kerja pada karyawan PT. Mitori di Sidoarjo*. Thesis, Petra Christian University.
- Tim Biro Organisasi dan Kepegawaian.(2005). *Panduan Orientasi Tugas Calon Pegawai Negeri Sipil Departemen Sosial RI Formasi 2005*. Jakarta : Departemen Sosial RI.
- Wijaya, Dodi.(2010). *Program Orientasi Berbasis Kompetensi Dengan Kinerja Perawat Baru di Rawat Inap Rumah Sakit Husada Jakarta*. Tesis Program Pasca Sarjana Ilmu Keperawatan Fakultas Ilmu Keperawatan Universitas Indonesia.
- World Economic Forum. (2011). *The Global Competitiveness Report 2011-2012*. USA.
- World Competition Report. (2001). *Political and Economic Risk Consultancy*. USA

## Lampiran 1 Daftar Nama Peserta Program

### Daftar Nama Peserta Program Orientasi CPNS Kementerian Sosial RI

No.	Nama	Pendidikan	Kelompok
1.	Fajri Z.A.R	S1 Kesos	A
2.	Ibrahim Firdaus	S1 Kesos	A
3.	Eka Setiajuningsih	S1 Kesos	A
4.	Ahmad Rifqie Hidayat	S1 Psikologi	A
5.	Evy Flamboyan M	S1 Hukum	A
6.	Fepi Rubianti	S1 Adm. Negara	A
7.	Rabiah	S1 Statistik	A
8.	Nani Yulianingsih	DIII Perawat	A
9.	Diah Dwi Nuraini	SMK Kesos	A
10.	Sri widayanti	S2 Kesos	B
11.	Matheus Djoko M	S1 Kesos	B
12.	Eka Kadarwati	S1 Kesos	B
13.	Budi Prasetyo	S1 Psikologi	B
14.	Mohammad Azam	S1 Sejarah	B
15.	Yesi Wahyu Nur	S1 Ekonomi	B
16.	Dwi Astuti Setyo R	S1 PLS	B
17.	Iin Purwatiningsih	SMK Kesos	B
18.	Raharjo	SMK Kesos	B
19.	Jazak Akbar Hidayat	S2 Kesos	C
20.	Sri Wulan Sugiharti	S1 Kesos	C
21.	Retno Yuli Wijayanti	S1 Kesos	C
22.	Nining Tri Yulianti	S1 Psikologi	C
23.	Adhi Rustamaji	S1 Hukum	C
24.	Takbir Nur	S1 Ekonomi	C
25.	Sri Sulistyaningsih	S1 PLS	C
26.	M Nurul Huda	SMK Kesos	C
27.	Yuni Kristiani	SMK Kesos	C
28.	Syahid Widi N	S2 Kesos	D
29.	Johan Sigit W	S1 Kesos	D
30.	Yoyok Dwi Hertanto	S1 Kesos	D
31.	Susi Nugroho W	S1 Psikologi	D
32.	Rizi Umi Utami	S1 Hukum	D
33.	Rina Tridana Sofa	S1 Hub. Int	D
34.	Zahara Febryanti	S1 Informatika	D
35.	Heni Purwanti	SMK Kesos	D
36.	Surati	SMK Kesos	D
37.	Rahayu Anggraheni	S1 Kesos	E
38.	Robert Sitorus	S1 Kesos	E

39.	Rahmat Syarif H	S1 Kesos	E
40.	Hernowo	S1 Hukum	E
41.	Rara Sulistyana D	S1 Ekonomi	E
42.	Yeti Yulia Noor	S1 Sastra Jepang	E
43.	Hesti Priang Sari	S1 Informatika	E
44.	Eni Dwi Astuti	DIII Perawat	E
45.	Irawati Suhita	SMK Kesos	E
46.	Supri Harjono	S2 Kesos	F
47.	Siti Nurhidayah	S1 Kesos	F
48.	Nitra Dewi	S1 Kesos	F
49.	Rahmi Fitrianti	S1 Psikologi	F
50.	Tria Junita	S1 Hukum	F
51.	Nenden Tasbihat	S1 Sastra Arab	F
52.	Teguh Setiadharna	S1 Informatika	F
53.	Didik Sujatmiko	SMK Kesos	F
54.	Bayu Iwan Yulianto	SMK Tunet	F
55.	Ita Konita	S2 Kesos	G
56.	Hadi Supomo	S1 Kesos	G
57.	Putri Ramayudianty	S1 Kesos	G
58.	Nurul Huda	S1 Psikologi	G
59.	Early Febriana	S1 Komunikasi	G
60.	Muh. Yusri Abbas	S1 Arsiparis	G
61.	Feny Kusumawardani	S1 Informatika	G
62.	Riskawaty Umar	SMK Kesos	G
63.	Yugianti	SMK Tunet	G
64.	Hari Harjanto S	S2 Kesos	H
65.	Yatini	S1 Kesos	H
66.	Maria Josefin Barus	S1 Kesos	H
67.	Ainur Nurjanah	S1 Psikologi	H
68.	Naniek Andriani	S1 Komunikasi	H
69.	Sri Suratini	S1 Adm. Negara	H
70.	Arif Fadli	D III Fisioterapi	H
71.	Umri Firmanita	SMK Kesos	H
72.	Mursyidah	SMK Kesos Tunet	H
73.	Tommy Heriyanto	S1 Kesos	I
74.	Teguh Supriyono	S1 Kesos	I
75.	Aida Fitriani	S1 Kesos	I
76.	Rosi Hernawati	S1 Psikologi	I
77.	Annisa Yulia H	S1 Komunikasi	I
78.	Ana Sukaton	S1 Adm. Negara	I
79.	Kurniawati	S1 Perpustakaan	I
80.	Nurul Dwi Rahmawati	D III Fisioterapi	I
81.	Alek Triyono	SMK Kesos	I
82.	Fahri Isnanta	S2 Kesos	J
83.	Vivi Marlina	S1 Kesos	J
84.	Rina Martinawati	S1 Kesos	J

85.	Richa Nurhayati	S1 Psikologi	J
86.	Sri Haryanti	S1 Komunikasi	J
87.	Heru Praistyono	S1 Adm. Negara	J
88.	Emmi Destiatmi	S1 Sejarah	J
89.	Ndaru Suranta	D III Perawat	J
90.	Supriyanto	SMK Kesos	J
91.	Toton Witono	S2 Kesos	K
92.	Setiyo Sanyoto	S1 Kesos	K
93.	Sri Ratna Ningrum	S1 Kesos	K
94.	Nooranam Asri A	S1 Psikologi	K
95.	Nining Widaningrum	S1 Hukum	K
96.	Widiyanti Sri L	S1 Komunikasi	K
97.	Joko Tursilo S.A	S1 Adm. Negara	K
98.	Heru Hendriyanto	SMK Kesos	K
99.	In Saputri Patabang	S1 Kesos Tunet	K
100.	Tahan Isnaeni	S1 Kesos	L
101.	Sakroni	S1 Kesos	L
102.	Wirma Yulita	S1 Kesos	L
103.	Gini Topo Nindro	S1 BK	L
104.	Siti Nurhila F	S1 Komunikasi	L
105.	Widia Tresna	S1 Hukum	L
106.	Suci utami Rahayu	D III Perawat	L
107.	Irawati Mujiono	SMK Kesos	L
108.	Djulia Maryati	S1 Kesos	M
109.	Leni Sukowati	S1 Kesos	M
110.	Agus Setyo Wibowo	S1 Kesos	M
111.	Ibrahim	S1 Statistik	M
112.	Enny Kurniasih	S1 PLB	M
113.	Fahmi	S1 Hukum	M
114.	Hermaini Siswati	S1 Antropologi	M
115.	Rifatul Khoiriyah	S1 Psikologi	M
116.	Rizky Saputra	SMK Kesos	M
117.	Bonnie Isramirania	S1 Kesos	N
118.	Ela Nurlaela	S1 Kesos	N
119.	Deri Septiadi D	S1 Kesos	N
120.	Lelidwi Komala D	S1 Adm. Negara	N
121.	Nova D Suli	S1 Kedokteran	N
122.	Lusiana Puji Astuti	S1 PLB	N
123.	Nuraeni Dramayanti	S1 Sosiatri	N
124.	Siti Maimanah	S1 Perpustakaan	N
125.	Nurchamid	SMK Kesos	N
126.	Yudhi Kuniawan	S1 Kesos	O
127.	Noveli Handayani	S1 Kesos	O
128..	Doni Winara Nugraha	S1 Kesos	O
129.	Retno Chaerunisa W	S1 BK	O
130.	Muhammad Mahmud	S1 Hub. Inter	O

131.	Ida Sugiastuti	S1 Ekonomi	O
132.	Ratna Marfuah	S1 Antropologi	O
133.	Fina Desriani	D III D. Grafis	O
134.	Agus Wiyono	SMK Kesos	O
135.	Tufel Najib M	S1 Kesos	P
136.	Siti Rodiah	S1 Kesos	P
137.	Diana Aprilza S	S1 Kesos	P
138.	Muallimah	S1 BK	P
139.	Habibullah	S1 Sosiatri	P
140.	Eko Pamuji	S1 Sosiatri	P
141.	Nur Wahyuni	S1 Arsiparis	P
142.	Marsono	SMK Kesos	P
143.	Agustinus Rudhy S	S1 Tunet	P
144.	Iim Rohimah	S1 Kesos	Q
145.	Dody Achmad H	S1 Kesos	Q
146.	Atrin Swastika	S1 Kesos	Q
147.	Moch Adji M	S1 Antropologi	Q
148.	Herlina Ekawati	S1 Psikologi	Q
149.	Deni Pranowo	S1 Ekonomi	Q
150.	Damayanti	S1 Informatika	Q
151.	Sutini	SMK Kesos	Q
152.	Eri Purnomo	S1 Kesos Tunet	Q
153.	Tri Wahyuni	S1 Sosiatri	L

## Lampiran 2 Pedoman Wawancara

### PEDOMAN WAWANCARA 1

#### Informan Kepala Biro Organisasi dan Kepegawaian

##### Data Wawancara

Tanggal :

Tempat :

Waktu :

##### Pertanyaan

1. Apa yang Bapak ketahui tentang program orientasi CPNS Kementerian Sosial formasi 2005 ?
2. Apa saja faktor pendukung dan penghambat program tersebut?
3. Apa saja manfaat program orientasi tersebut?
4. Masukan apa saja yang dapat Bapak berikan sehubungan dengan program tersebut?

## **PEDOMAN WAWANCARA 2**

### **Informan Kasubag Perencanaan dan Pengembangan Pegawai**

#### **Data Wawancara**

Tanggal :

Tempat :

Waktu :

#### **Pertanyaan :**

1. Apa yang Bapak ketahui tentang program orientasi CPNS Kementerian Sosial formasi 2005 ?
2. Apa saja faktor pendukung dan penghambat program tersebut?
3. Apa saja manfaat program orientasi tersebut?
4. Masukan apa saja yang dapat Bapak berikan sehubungan dengan program tersebut?

## **PEDOMAN WAWANCARA 3**

### **Informan Staf Perencanaan dan Pengembangan Pegawai**

#### **Data Wawancara**

Tanggal :

Tempat :

Waktu :

#### **Pertanyaan**

1. Apa yang anda ketahui tentang program orientasi CPNS Kementerian Sosial formasi 2005 ?
2. Apa saja faktor pendukung dan penghambat program tersebut?
3. Apa saja manfaat program orientasi tersebut?
4. Masukan apa saja yang dapat anda berikan sehubungan dengan program tersebut?

## **PEDOMAN WAWANCARA 4**

### **Informan Peserta Orientasi CPNS Kemensos RI formasi 2005**

#### **Data Wawancara**

Tanggal :

Tempat :

Waktu :

#### **Pertanyaan**

1. Apakah Saudara masih ingat program orientasi CPNS yang pernah diikuti?
2. Menurut Saudara, apa manfaat dari program tersebut?
3. Menurut Saudara, apa saja faktor pendukung dan penghambat program orientasi ?
4. Setelah mendapat program orientasi, apakah saudara menjadi termotivasi untuk bekerja?
5. Setelah bekerja kurang lebih 6 tahun, apakah program orientasi berpengaruh terhadap kerja saudara sekarang?
6. Menurut saudara, apakah program tersebut perlu di diberikan kepada CPNS Kementerian Sosial selanjutnya?