

**MENGHALAU PERILAKU KONTRAPRODUKTIF :
TRANSFORMASI JABATAN ADMINISTRASI MENJADI JABATAN
FUNGSIONAL**

*) Dida Daniarsyah,

Kementerian Kelautan dan Perikanan, Jalan Medan Merdeka Timur Nomor 16,
Email: *) ddaniarsyah@yahoo.com

ABSTRAK

This article tries to analyze government policies related to simplification of the level of bureaucracy after the inauguration speech of the President of the Republic of Indonesia, Ir. Joko Widodo on Sunday, October 20, 2019. Scheme for simplifying the bureaucracy through the policy of transforming the Administration Position into a Functional Position. According to Civil Servants (PNS) data released by the National Civil Service Agency, there are 440,023 level Administration Offices at level 3, 4 and 5. Judging from that data, it can be concluded that a minimum estimate of 60% of the number of level 3 civil servants and below will be transformed into a Functional Position. There will be changes in work changes, job changes, expenditure changes and bureaucratic changes. These changes require updated management or improvement, rather than a desire to make an effective and productive bureaucratic simplification policy that does not address improvements rather than counterproductive. In other words, interactions emerge that will disrupt the realization of the goal of simplifying the bureaucracy through the transformation of the Administration Position into a Functional Position. The potential for counterproductive work shifts is very high in the transformation of Administrative Positions into Functional Positions, therefore, related to strategies determined by counterproductive work in order to transform Administrative Positions into Functional Positions remain productive. The technique of collecting data in this article is the study of literature. This study was conducted by reading and collecting data and information related to counterproductive work behavior theories. The search results formulated the counterproductive work task strategy formulation including carrying out administrative tasks and functions that have a link and match the Functional Position, conducting assessments as a filter, the quality of career inputs for Functional Functions concentrated for individuals who have a lot of financial assistance, aged 40 - 55 years , conducts placement in accordance with the competency of the assessment mapping results, conducts a short course in the formation of Functional Positions in accordance with the Competency Positions of Functional Positions, conducts monitoring per semester to find progress in the transformation of leadership, changes the coordination of Functional Positions and credit numbers, organizes the organization of the implications of the transition of agreements, conduct an objective assessment of transformers, develop employee competencies after transformation.

Kata kunci: Kebijakan Transformasi, Perilaku Kontraproduktif, Strategi Kontraproduktif

1. Pendahuluan

Pasca pidato pelantikan Presiden Republik Indonesia, Ir. Joko Widodo pada hari Minggu, tanggal 20 Oktober 2019, publik disuguhkan dengan terus bergulirnya isu aktual mengenai kebijakan pemerintah untuk menyederhanakan level birokrasi. Statement pimpinan tertinggi birokrasi pemerintah yaitu Presiden menegaskan bahwa arah penyelenggaraan pemerintah dalam 5 (lima) tahun ke depan berfokus pada pembangunan sumber daya manusia, pembangunan infrastruktur, penyederhanaan birokrasi, simplifikasi regulasi, dan transformasi ekonomi. (Naskah Pidato pelantikan Presiden, 20 Oktober 2019).

Mandat implementasi penyederhanaan Birokrasi didelegasikan oleh Presiden kepada Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara selaku kementerian yang diberikan tugas urusan penyelenggaraan pemerintahan bidang pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi (Peraturan Presiden Nomor 7 Tahun 2015). Munculah kebijakan pemerintah melalui Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur dan Reformasi Birokrasi Nomor 394 tahun 2019 tentang Langkah Strategis Penyederhanaan Birokrasi yang ditandatangani Menteri PANRB. Salah satu inti kebijakan dalam penyederhanaan birokrasi adalah kebijakan transformasi Jabatan Administrasi (Administrator dan Pengawas) setara dengan level 3 dan 4 ditransform menjadi Jabatan Fungsional. Jabatan Fungsional adalah jabatan yang berbasis angka kredit dalam mengukur kompetensi keahlian dan kinerja.

Merujuk pada Undang-undang Nomor 5 tahun 2014 dijelaskan bahwa Jabatan Administrasi adalah sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan sedangkan Jabatan Fungsional adalah sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan fungsional yang berdasarkan pada keahlian dan keterampilan tertentu.

Dari definisi dalam undang-undang tersebut dapat disimpulkan bahwa kedua jabatan tersebut terdapat perbedaan tugas dan fungsi, *output* kinerja, metode kerja, dan pendapatan atau *pay compensation* yang berbeda. Oleh karena itu, menjadi sebuah pertanyaan yang memerlukan kajian bahwa apakah kebijakan transformasi jabatan tersebut akan produktif atau kontraproduktif ?

Berdasarkan pemikiran latar belakang permasalahan tersebut di atas dalam artikel ini difokuskan pada pernyataan masalah bahwa potensi terjadinya perilaku kerja kontraproduktif sangat tinggi dalam transformasi Jabatan Administrasi menjadi Jabatan Fungsional, oleh karena itu, bagaimanakah strategi menghalau perilaku kerja kontraproduktif sehingga kebijakan transformasi Jabatan Administrasi menjadi Jabatan Fungsional tetap efektif.

Tujuan penulisan adalah untuk menganalisis kebijakan penyederhanaan birokrasi melalui transformasi Jabatan Administrasi menjadi Jabatan Fungsional dalam aspek strategi menghalau perilaku kerja kontraproduktif.

2. Metode

Teknik pengumpulan data dalam penulisan artikel ini adalah studi kepustakaan (*Library Research*). Studi ini dilakukan penulis dengan membaca dan mengumpulkan data dan informasi dari buku-buku penunjang khususnya yang berhubungan dengan teori *contraproductive work behaviour*, jurnal, makalah, tesis, disertasi, dan penelusuran internet untuk mendapatkan data-data yang relevan dengan permasalahan penulisan artikel.

Selain studi pustaka, pengumpulan data dilakukan dengan mengikuti langsung forum-forum kajian dan sosialisasi terkait transformasi jabatan. Sehingga sumber data primer dan sekunder dapat ditemukan.

Pengolahan data dianalisis secara kualitatif deskriptif, untuk menjelaskan makna fakta dan data yang ditemukan.

3. Hasil

Fakta-Fakta yang ditemukan dari *tracing* atau penelusuran konten pemberitaan baik di media sosial, media elektronik dan keikutsertaan dalam forum-forum, terungkap fakta antara lain:

a) Tidak dapat dipungkiri bahwa para pemangku level 3 ke bawah (setara Administrator dan Pengawas) secara psikologis otomatis membutuhkan perenungan akan karir masa depannya, terutama bagi pemangku Jabatan Administrasi yang masih memiliki usia produktif. Bahkan tidak mustahil timbul pengingkaran individu yang selama ini sudah *comfort* dengan posisi atau jabatan terhadap

upaya menata kembali atau *recycle* karir pada Jabatan Fungsional.

- b) Secara filosofis Jabatan Administrasi dan Jabatan Fungsional memiliki proses kerja, paradigma dan output pekerjaan yang berbeda. Bahkan sudah terbayang dalam pemikiran para pemangku Jabatan Administrasi ketika bertransformasi dalam Jabatan Fungsional, harus bersusah payah memantik angka kredit demi kelangsungan karir dalam Jabatan Fungsional tersebut.
- c) Dimensi anggaran belanja pegawai pun sedikit banyak akan mengalami perubahan, walaupun Presiden menandakan tidak boleh mengurangi pendapatan bagi level 3 ke bawah yang terkena dampak kebijakan penyederhaan level birokrasi. Akan tetapi, perubahan nilai tunjangan jabatan dan kinerja akan menjadi beban anggaran yang menambah.
- d) Menurut data Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang direlease Badan Kepegawaian Negara dirinci bahwa jumlah jabatan Pimpinan Tinggi Madya setara level I sebanyak 575 pegawai. Jabatan Pimpinan Pratama setara level 2 sebanyak 19.463 pegawai. Jabatan Administrasi setara level 3, 4, 5 sebanyak 440.023 pegawai (bkn.go.id. diolah litbang kompas/RTA/XNA).
- e) Menilik data di atas dapat disimpulkan pada taksiran minimal bahwa 60% dari jumlah PNS level 3 ke bawah akan bertransformasi dalam Jabatan Fungsional. Artinya akan ada perubahan mekanisme kerja, perubahan peta jabatan, perubahan pendapatan dan

perubahan organisasi birokrasi pada step berikutnya. Perubahan-perubahan tersebut membutuhkan pengelolaan atau penataan yang komprehensif, alih-alih keinginan mewujudkan kebijakan penyederhanaan birokrasi yang efektif dan produktif tidak menutup kemungkinan yang terjadi malah kontraproduktif. Dengan kata lain, muncul perilaku yang akan mengganggu terwujudnya tujuan penyederhanaan birokrasi melalui transformasi Jabatan Administrasi menjadi Jabatan Fungsional.

4. Pembahasan

Kajian Teori Perilaku Kerja Kontraproduktif

Kontraproduktif adalah suatu perilaku yang mempunyai dampak yang negatif atau buruk terhadap organisasi (Gruys & Sacket, 2003), pandangan Gruys tersebut sejalan dengan pandangan Greenberg dan Baron (2003) mengemukakan bahwa kontraproduktif adalah perilaku yang dilakukan individu secara sengaja yang menyimpang dari aturan organisasi serta mengancam kesejahteraan para anggota organisasi. Pandangan yang sama dikemukakan Sacket dan De Vore (dalam Anderson, 2005) mengartikan perilaku kerja kontraproduktif mencakup segala bentuk perilaku yang dilakukan dengan sengaja oleh anggota organisasi yang bertentangan dengan tujuan organisasi.

Menurut Chand, Piar & Chand, Kuman (2014) perilaku kerja kontraproduktif dapat didefinisikan sebagai setiap kegiatan yang disengaja atau tidak disengaja pada bagian dari individu yang dapat menghambat kinerja diri,

orang lain atau organisasi. Perilaku kerja kontraproduktif dapat juga dipahami sebagai perilaku yang dapat membahayakan atau dimaksudkan untuk menyakiti diri sendiri, orang-orang dan sumber daya organisasi.

Merujuk pada beberapa definisi yang telah diungkapkan di atas, dapat disimpulkan bahwa perilaku kerja kontraproduktif adalah perilaku yang dilakukan individu baik secara sengaja ataupun tidak sengaja yang dapat bertentangan serta menghambat organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Dimensi Perilaku Kerja Kontraproduktif

Robinson dan Bannet (dalam Greenberg & Baron, 2003) menyatakan adanya empat dimensi dari perilaku kerja kontraproduktif, yaitu:

a) Penyimpangan Properti

Penyimpangan properti adalah penyalahgunaan barang atau properti milik organisasi untuk kepentingan pribadi. Perilaku termasuk dalam dimensi ini adalah mencuri atau mengambil barang tanpa izin, milik organisasi dan merusak barang milik organisasi.

b) Penyimpangan produksi

Penyimpangan produksi adalah perilaku yang melanggar norma-norma yang telah ditentukan oleh organisasi yang harus diselesaikan sebagai tanggungjawab dari individu. Perilaku yang termasuk kategori ini yaitu mengurangi jam kerja, memanipulasi angka kredit, dijelaskan Sacket dan DeVore (dalam Anderson, 2005) yang termasuk dalam penyimpangan

produksi yaitu pulang lebih awal dan memanfaatkan fasilitas email atau internet organisasi untuk kepentingan pribadi, tidak ikut prosedur kerja yang benar, kualitas kerja yang rendah, seperti lamban dalam bekerja.

c) Penyimpangan Politik

Robinson dan Bennet (dalam Greenberg & Baron, 2003) menguraikan bahwa yang termasuk dalam kategori penyimpangan politik antara lain memperlihatkan kesukaan terhadap pegawai atau anggota tertentu dalam organisasi secara tidak adil, dalam tingkat dan memperlihatkan ketidaksopanan. Sacket dan DeVore (dalam Anderson, 2005) menambahkan bahwa mengambil keputusan berdasarkan pilih kasih antar para karyawan dan bukan berdasarkan kinerja, menyalahkan atau menuduh karyawan lain atas kesalahan yang tidak diperbuat dan sering menyebar gosip juga termasuk dalam kategori penyimpangan politik.

d) Agresi Individu

Robinson dan Bennet (dalam Greenberg & Baron, 2003) menyebutkan bahwa yang termasuk dalam kategori agresi individu adalah *bullying*, berperilaku tidak menyenangkan kepada individu atau karyawan lain secara verbal maupun fisik, dan mencuri barang milik individu atau karyawan lain. *Bullying* merupakan tindakan berulang yang bertujuan menindas, menghina, melecehkan, dan mengganggu individu lain. Seringkali *bullying*

disebabkan konflik interpersonal yang terjadi dalam grup kerja.

Faktor Perilaku Kerja Kontraproduktif

Ada banyak faktor yang berbeda yang dapat menyebabkan perilaku kerja kontraproduktif. Sacket & Devore (2013) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kontraproduktif antara lain

1) Faktor kepribadian (*personality*)

Beberapa dimensi kepribadian seperti kenuranian, keterbukaan, kebersetujuan, kecemasan, terbuka kepada pengalaman, memperlihatkan hubungan yang konsisten antara perilaku kerja kontraproduktif yang ditunjukkan individu ketika bekerja dengan dimensi kepribadian yang dimilikinya.

2) Faktor pekerjaan (*job characteristic*)

Karakter pekerjaan yang dimiliki, berpengaruh pada keahlian yang dibutuhkan, jenis tugas yang diberikan, dan cara bekerja. Namun ketiga hal tersebut akan berpengaruh dengan pengalaman psikologis individu terkait pelaksanaan tugas kerja. Misalnya pengalaman disaat menyelesaikan tugas dengan sempurna, perasaan bertanggungjawab terhadap tugas yang diberikan, dan pengetahuan terhadap hasil kerja yang dicapai. Hal ini kemudian mempengaruhi perilaku kerja individu yang tertuang ke dalam kinerja yang diberikan, kepuasan kerja, motivasi kerja, absensi kerja dan tingkat *turn over* dalam bekerja

3) Faktor kelompok kerja (*work group characteristic*)

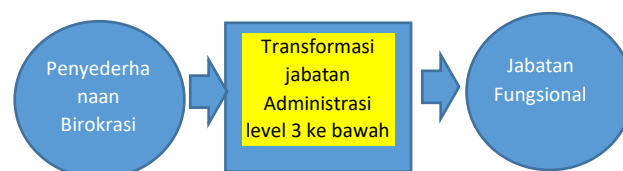
Segala sesuatu yang terjadi di dalam sebuah kelompok kerja akan berpengaruh terhadap individu yang menjadi anggota di dalamnya. Dalam melakukan proses adaptasi terhadap iklim organisasi atau perusahaan individu akan mengamati lingkungannya dan mencari tahu iklim seperti apa yang berlaku di dalam lingkungan kerjanya. Jika telah paham kemudian individu secara tidak langsung akan mengikuti perilaku atau kebiasaan yang berlaku di dalam kelompok dia bekerja. Pengaruh karakteristik kelompok kerja terhadap kecenderungan individu untuk berperilaku kerja kontraproduktif. Jika seorang karyawan datang terlambat dan pulang lebih awal namun tidak mendapat respon apapun dari organisasi dan rekan kerja maka cenderung akan mengulangi perilaku tersebut (Robbins & Langton, 2010).

Pandangan Kanten & Ulker (2013) mengemukakan ada dua faktor penyebab perilaku kontraproduktif yaitu faktor individu dan faktor organisasi. Faktor individu yakni kesadaran, efektivitas negatif, keramahan, filsafat moral, umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, senioritas, status perkawinan dan kecerdasan emosi. Sedangkan faktor organisasi yakni keadilan organisasi, dukungan organisasi yang dirasakan, tekanan social untuk menyesuaikan diri, sikap negatif, *untrusting* dari manajer atau rekan kerja, perselisihan dengan tujuan organisasi dan harapan, ambiguitas tentang pekerjaan, gaya manajemen, iklim etika organisasi, iklim organisasi.

Menurut Martinko, Gundlach & Douglas (2002) perilaku kerja kontraproduktif dipicu oleh dua faktor yaitu situasional dan disposisional. Faktor situasional merupakan faktor eksternal yang menyatakan bahwa pemimpin bisa memahami perilaku dan sifat-sifat bawahannya. Sedangkan faktor disposisional adalah faktor internal dan individual seperti kepribadian, karakter atau faktor biologis.

Kebijakan Transformasi Jabatan

Kebijakan transformasi yang dikemukakan Presiden dapat digambarkan dalam skema berikut ini:



Gambar 1. Kerangka Transformasi Jabatan
Sumber: diolah sendiri

Kebijakan transformasi jabatan dapat ditelusuri merujuk pada berbagai peraturan perundang-undangan antara lain Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, Peraturan Presiden Nomor 47 Tahun 2015 tentang Kementerian PANRB, Keputusan Presiden 87 tahun 1999 tentang Rumpun Jabatan Fungsional, Peraturan Menteri PANRB Nomor 13 Tahun 2019 tentang Pengusulan, Penetapan, dan Pembinaan Jabatan Fungsional. Alasan yang paling logis dari kebijakan ini tentu saja keinginan menciptakan birokrasi yang lebih dinamis dan profesional sebagai upaya

peningkatan efektifitas dan efisiensi untuk mendukung kinerja pelayanan pemerintah kepada publik.

Menteri PANRB berpandangan bahwa kebijakan transformasi jabatan dapat dimaknai sebagai penyetaraan jabatan melalui pengangkatan Pejabat Administrasi atau dalam konteks ini eselon 3 ke bawah beralih dalam jabatan fungsional melalui penyesuaian atau *inpassing* sesuai dengan jabatan setara.

Adapun kriteria Jabatan Administrasi setara level 3 ke bawah yang dapat ditransformasikan yaitu:

1. Tugas dan fungsi jabatan berkaitan dengan pelayanan teknis fungsional.
2. Tugas dan fungsi jabatan dapat dilaksanakan oleh Pejabat Fungsional.
3. Jabatan yang berbasis keahlian/keterampilan tertentu.

Kendati demikian level 3 ke bawah masih dapat dipertahankan dengan kriteria berikut:

1. Memiliki tugas dan fungsi sebagai Kepala Satuan Kerja dengan kewenangan dan tanggung jawab dalam penggunaan anggaran atau pengguna barang/jasa
2. Memiliki tugas dan fungsi yang berkaitan dengan kewenangan/otoritas, legalisasi, pengesahan, persetujuan dokumen, atau kewenangan kewilayahan
3. Kriteria dan syarat lain yang bersifat khusus berdasarkan usulan masing-masing Kementerian/Lembaga kepada Menteri PANRB sebagai bahan pertimbangan penetapan jabatan yang diperlukan kedudukannya sebagai Pejabat Administrasi.

Gambaran transformasi jabatan Administrasi menjadi Jabatan Fungsional digambarkan pada skema di bawah ini:



*Gambar 2. Transformasi Jabatan Administrasi ke Jabatan Fungsional
Sumber: diolah sendiri*

Strategi Menghalau Perilaku Kerja Kontraproduktif Transformasi Jabatan

Dari konsep perilaku kerja kontraproduktif di atas dapat dijabarkan bahwa faktor sumber daya manusia dan faktor organisasi merupakan dua faktor yang memberikan kontribusi tingginya potensi kegagalan dalam mencapai produktifitas atau efektivitas suatu kebijakan.

Secara kontekstual dalam kebijakan transformasi jabatan, faktor sumber daya manusia dalam hal ini Pejabat Administrasi cenderung dituntut untuk menyadari dirinya melakukan penyesuaian baik secara terbuka kepada pengalaman, jujur pada kenuranaan, memiliki kebersetujuan akan perubahan yang akan terjadi ketika proses transformasi terjadi, dengan demikian akan terhindar dari perilaku

kontraproduktif. Akan tetapi sebaliknya, manakala kepribadiannya tidak mampu membuka diri, menyepakati kebersetujuannya, tidak terbuka kepada pengalaman yang dimiliki maka akan terjerumus dalam perilaku kontraproduktif. Sehingga dari faktor individu akan mengalami kesulitan bertransformasi dalam Jabatan Fungsional.

Hal yang sama, apabila dilihat dari faktor organisasi. Potensi perilaku kontraproduktif akan tinggi jika organisasi dan pranatanya tidak mampu membuka ruang atau iklim kerja yang kondusif, mewadahi semua aspirasi. Dalam hal ini organisasi dan pranatanya akan efektif dalam implementasi kebijakan transformasi jabatan apabila mampu menyalurkan Pejabat Administrasi sesuai dengan iklim kerja dan penempatan kerja serta penugasan yang sesuai dengan kemampuannya. Hal sebaliknya, apabila organisasi tidak mampu memberikan dukungan yang adil, tidak mampu mendudukkan pada tempat yang sesuai dengan kemampuannya, maka potensi perilaku kerja kontraproduktif akan terjadi.

Salah satu indikator perilaku kontraproduktif menurut pandangan Spektor (2006) adalah kegagalan seorang individu untuk melakukan pekerjaan secara efektif dan sesuai tujuan. Indikator ini sangat terkait dengan kecenderungan Pejabat Administrasi gagal dalam memahami proses kerja atau tidak mampu menyesuaikan iklim kerja dalam Jabatan Fungsional. Hal ini bisa dipahami karena selama ini Pejabat Administrasi memiliki proses kerja disposisional dan manajerial sedangkan Pejabat

Fungsional terbiasa dengan iklim kerja yang mengutamakan keahlian melalui penerapan butir butir kegiatan yang sudah terdokumentasikan dengan rinci.

Strategi menghalau perilaku kontraproduktif dapat diupayakan antara lain dengan:

1. Melakukan pemetaan tugas dan fungsi Jabatan Administrasi yang memiliki *link and match* dengan Jabatan Fungsional.
2. Melakukan *assessment* sebagai saringan kualitas input berkarir dalam Jabatan Fungsional terkhusus bagi pegawai yang memiliki usia produktif rentang usia 40 – 55 tahun.
3. Melakukan penempatan sesuai dengan kompetensi hasil *mapping assessment*.
4. Melakukan *short course* pembentukan Jabatan Fungsional sesuai dengan standar kompetensi Jabatan Fungsional.
5. Melakukan *monitoring* per semester untuk mengetahui progress transformasi jabatan.
6. Melakukan perubahan regulasi Jabatan Fungsional dan angka kreditnya.
7. Melakukan penataan organisasi implikasi dari transformasi jabatan
8. Melakukan penilaian yang objektif terhadap transformer.
9. Melakukan pengembangan kompetensi.

Pengembangan SDM Aparatur Faktor Penentu Keberhasilan Transformasi Jabatan

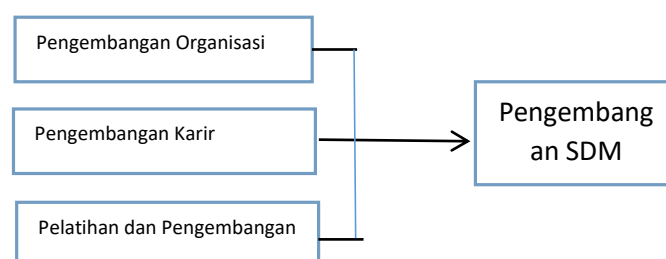
Dalam jangka panjang keberhasilan transformasi jabatan sangat ditentukan melalui pengembangan sumber daya manusia (SDM).

Pengembangan sumber daya manusia dalam hal ini Apartur Sipil Negara merupakan hal yang mutlak. Konsep pengembangan SDM dikemukakan Bogardus (dalam Marwansyah, 2012:153) mendefinisikan pengembangan sumber daya manusia sebagai bidang fungsional dari ilmu manajemen sumber daya manusia yang terkait dengan program-program pelatihan, pengembangan, perubahan, dan manajemen kinerja untuk memastikan bahwa orang-orang dengan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperlukan, akan tersedia pada saat dibutuhkan untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi. Hery Simamora dalam Ambar Teguh dan Rosidah (2003:175), pengembangan (*development*) adalah mewakili suatu investasi yang berorientasi ke masa depan dalam diri pegawai dan didasarkan pada kenyataan bahwa seorang pegawai akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dan suksesi posisi yang ditemui selama berkarir. Lebih lanjut dikemukakan oleh Bogardus dalam Marwansyah (2012:153) pelatihan dan pengembangan dapat dipandang sebagai inti sari dari sebuah upaya berkelanjutan yang dirancang untuk meningkatkan kompetensi pegawai dan kinerja organisasi.

Selanjutnya, Pengembangan pegawai dikemukakan Marwansyah (2012:155) adalah pelaksanaan setiap aktivitas yang mengarah pada pembelajaran berkesinambungan dan pengembangan diri dan yang berkontribusi mewujudkan tujuan-tujuan individu dan organisasi. Kaitannya dalam pengembangan

pegawai adalah proses pembelajaran berkesinambungan yang memperdalam pemahaman seorang karyawan tentang nilai, minat, keterampilan, bakat, atribut personal, dan kekuatan kompetensi yang dimilikinya untuk diterapkan di masa depan. Mondy and Nou (dalam Marwansyah, 2012:155) menjelaskan pengembangan adalah pemberian kesempatan belajar yang bertujuan untuk mengembangkan individu, tetapi tidak dibatasi pada pekerjaan tertentu pada saat ini atau di masa yang akan datang dan memiliki fokus yang lebih berjangka panjang. Pengembangan pegawai sebagai program yang disengaja dalam batasan waktu dikemukakan oleh Gaol (2015:193), pengembangan sumber daya manusia atau pegawai ialah program pembelajaran yang disengaja dan dilaksanakan dalam waktu tertentu dengan tujuan antara untuk mengembangkan pengetahuan, kompetensi sikap, motivasi dan perilaku sumber daya manusia (SDM) dan tujuan akhirnya untuk mengembangkan kinerja SDM dan kinerja organisasi. Dari definisi tersebut, ada sejumlah dimensi atau kata kunci ialah program pembelajaran, program pengembangan SDM disengaja, dilakukan dalam waktu tertentu, dan tujuan pengembangan SDM.

Lebih jelas kerangka pengembangan SDM dijelaskan oleh Matkins (2006) sebagai berikut:



Gambar 3.
Tiga Komponen Dasar Pengembangan SDM
Sumber: diolah dari Matkins, 2001:66

Dari konsep pengembangan di atas menjadi jelas bahwa pengembangan SDM dilakukan dengan melaksanakan pengembangan organisasi, pengembangan karir, dan pelatihan dan pengembangan.

5. Simpulan

Kebijakan penyederhanaan level birokrasi melalui transformasi Jabatan Administrasi menjadi Jabatan Fungsional berpotensi memunculkan perilaku kerja kontraproduktif sangat tinggi, apabila tidak dikelola secara komprehensif menata faktor sumber daya manusia atau individu Pejabat Administrasi dan faktor organisasi.

Indikator perilaku kontraproduktif tercermin dari kegagalan seorang individu Pejabat Administrasi dalam memahami proses kerja atau tidak mampu menyesuaikan iklim kerja dalam Jabatan Fungsional. Hal ini, bisa dipahami karena selama ini Pejabat Administrasi memiliki proses kerja disposisional dan manajerial sedangkan Pejabat Fungsional terbiasa dengan iklim kerja yang mengutamakan keahlian melalui penerapan butir butir kegiatan yang sudah terdokumentasikan dengan rinci.

Strategi menghalau perilaku kerja kontraproduktif antara lain melakukan pemetaan tugas dan fungsi Jabatan Administrasi yang memiliki *link and match* dengan Jabatan

Fungsional, melakukan *assessment* sebagai saringan kualitas input berkarir dalam Jabatan Fungsional terkhusus bagi pegawai yang memiliki usia produktif rentang usia 40 – 55 tahun, melakukan penempatan sesuai dengan kompetensi hasil *mapping assessment*, melakukan *short course* pembentukan Jabatan Fungsional sesuai dengan standar kompetensi Jabatan Fungsional, melakukan *monitoring* per semester untuk mengetahui progress transformasi jabatan, melakukan perubahan regulasi Jabatan Fungsional dan angka kreditnya, melakukan penataan organisasi implikasi dari transformasi jabatan, melakukan penilaian yang objektif terhadap transformer, melakukan pengembangan kompetensi pegawai pasca transformasi.

Pengembangan SDM dilakukan dengan melaksanakan pengembangan organisasi, pengembangan karir, dan pelatihan dan pengembangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ambar Tegus dan Rosidah. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- CHR. Jimmy L. Gaol. (2014). *A to Z Human Capital Management SDM: dari Konsepsi, Teori, dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik dan Bisnis*. Jakarta: Kompas Gramedia.
- Chand, P., & Chand, P. K. (2014). *Job Stressors as predictor of Counterproductive work behaviour in Indian banking sector*. International Journal of

Application or Innovation in Engineering & Management, 3 (12), 43– 55

Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). *Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions*. Journal of Vocational Behavior, 59(3), 291-309. doi:10.1006/jvbe.2001.1803

Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). *Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior*. International Journal of Selection and Assessment, 11, 30-41. doi:10.1111/1468-2389.00224

Greenberg, J. and Baron, R.A. (2003). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. 18th Edition, Prentice-Hall, Upper Saddle River.

Kanten, P., & Ülker, F.E. (2013). *The Effect of Organizational Climate on Counterproductive Behaviors: An Empirical Study on the Employees of Manufacturing Enterprises*. The Macrotheme Review, 2(4): 144-160.

Martinko, Mark J. and Gundlach, Michael J. and Douglas, Scott C. (2002). *Toward an Integrative Theory of Counterproductive Workplace Behavior: A Causal Reasoning Perspective*. International Journal of Selection and Assessment, Vol. 10, pp. 36-50. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=312688>

Marwansyah. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV Alfabeta

Sackett, P. R., and DeVore, C. J. (2001). *Counterproductive behaviors at work*. In N. Anderson, D. Ones, H. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.). Handbook of industrial, work, and organizational psychology, 1, 145–164. London, UK: Sage.

Swanson, Richard A & E.F. Holton III. (2001). *Foundation of Human Resources Development*. SanFrancisco: Berret-Kohler Publisher. Inc

Swanson, R.A., (1998), *The Adult learner-fifth edition: the definitive classic in adult education and human resource development*, Houston: Gulf Publishing

Werner, J, and DeSimone R. (2012). *Human Resources Development 6th Edition*, South Western Cengege Learning Mason, 2012.