

Analisis Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Undang – Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah

Oleh:

Linda Felecia Rostanti, Tri Yuniningsih, Titik Djumiarti
Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Diponegoro
Jalan Profesor Haji Soedarto, S.H Tembalang Semarang Kotak Pos 1269
Telepon (024) 7465407 Fax (024) 7465405

ABSTRACT

This study attempts to analyze and describe the implementation of career development based on the Civil Servants Regulation Number 5 Year 2014 about state civil apparatus in Human Resources Agency Provincial Government Of Central Java

This research use descriptive research with a qualitative approach. The focus of this study include four (4) dimensions of qualification, competence dimensions, dimensions of performance appraisal, as well as the dimensions of the needs of government agencies.

The results show that human resources agency provincial government central java in general has conducted development career with well even though in its implementation still often referred to previous regulation, and consequently a shortage of various things study. Advice that provided is the development of career in Human Resources Agency Provincial Government Central Java needs to be improved and fully reference to civil regulation state apparatus that can be used as a reference for all agencies that exist in the environment of Central Java Province.

Keywords: Career Development, Dimensions of Qualification, Dimensios of Competence, Dimensions of Performance Appraisal, Dimensions of the Needs of Government Agencies

A. Latar Belakang

Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah sumber daya aparatur yang bertugas menyelenggarakan tugas-tugas pemerintahan dan memberikan pelayanan untuk memenuhi kebutuhan publik atau masyarakat secara profesional dan berkualitas. Sebagaimana diamanatkan dalam Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang diundangkan pada tanggal 15 Januari 2014, dinyatakan bahwa ASN adalah profesi bagi PNS bertugas melaksanakan kebijakan publik;

memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas; dan mempererat persatuan dan kesatuan Negara Republik Indonesia (Pasal 11). Implementasi kebijakan tersebut diharapkan dapat mewujudkan dan menciptakan PNS Aparatur Birokrasi yang berkualitas yang memiliki kompetensi dan profesionalisme dalam menjalankan tugas dan jabatannya.

Penyelenggaraan pelayanan publik akan terwujud ditentukan oleh berbagai faktor, antara lain adalah faktor profesionalisme aparaturnya, sedangkan untuk mendapatkan aparatur yang professional diperlukan kualitas

sumber daya aparatur yang sesuai dengan tuntutan organisasi. Hal ini penting dan esensial karena pelayanan publik merupakan pelayanan berhubungan langsung dengan pemenuhan kebutuhan masyarakat luas dan sangat berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh.

Pengaturan PNS sebagai sumber daya aparatur melalui Manajemen PNS sebagai bagian dari Manajemen ASN, yaitu pengelolaan ASN untuk menghasilkan Pegawai ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik KKN (Pasal 1 ayat 5 UU ASN). Manajemen PNS adalah fungsi dalam organisasi yang dirancang untuk memaksimalkan kinerja pegawai dalam memaksimalkan kinerja organisasi. Salah satu aktivitas organisasi untuk memajukan kemampuan pegawainya adalah pengembangan karier pegawai.

Pengembangan karier menurut Veithzal Rivai (2003 : 290) adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan.

Sebagaimana dikemukakan oleh Simamora (2003 : 412), bahwa pengembangan karir adalah hasil yang muncul dari interaksi antara perencanaan karier individu dan proses manajemen karier institusional.

Beberapa permasalahan yang mengemuka tentang Ukuran kinerja birokrasi pada umumnya belum terlalu konkret, belum terencana dengan baik, tidak terkait dengan hasil (*outcome*) juga dampak (*impact*), dan tidak berhubungan dengan sistem kompensasi, bahkan pengisian jabatan tak didasarkan pada kompetensi, hasil kinerja sebelumnya, dan kesesuaian kualifikasi yang dibutuhkan. Gejala ini menyebabkan penurunan orientasi dan kinerja birokrasi pada pelayanan publik, di samping berbuntut panjang

pada terbatasnya mobilitas PNS sebagai perekat NKRI (Eko Prasajo Wakil Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dalam <http://reformasibirokrasi.com>).

Diakses pada tanggal 7 Januari 2015.

Dengan demikian, pengembangan karier pegawai dilakukan berdasarkan dimensi kualifikasi, dimensi kompetensi, dimensi penilaian kinerja, dan dimensi kebutuhan instansi pemerintah untuk masa kini dan masa yang akan datang, dengan dilaksanakan secara berencana dan berkelanjutan, adil dan transparan dan terintegrasi dengan kegiatan SDM Aparatur lainnya.

Dimensi Kualifikasi, terkait dengan persyaratan yang dituntut untuk dipenuhi bagi yang akan memangku jabatan, agar mendukung pelaksanaan tugas dalam jabatannya secara profesional, khususnya dalam upaya penerapan kerangka teori, analisis maupun metodologi pelaksanaan tugas dalam jabatan.

Dimensi Kompetensi, terkait dengan kemampuan (*capability*), seseorang pegawai yang kompeten adalah yang memiliki kemampuan, pengetahuan dan keahlian untuk melakukan sesuatu pekerjaan atau jabatannya secara efektif dan efisien.

Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang PNS, berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga PNS tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efisien dan efektif.

Pengembangan SDM berbasis kompetensi dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. setiap Pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi, antara lain melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus dan penataran.

Pengembangan kompetensi juga bisa dilakukan dengan praktik kerja di instansi lain di pusat dan daerah dalam waktu paling lama 1 (satu) tahun, juga bisa dilakukan melalui pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta paling lama 1 (satu) tahun dan pelaksanaannya dikoordinasikan oleh LAN dan BKN. (Pasal 70 ayat 5)

Dimensi Penilaian Kinerja, terkait dengan penilaian secara periodik pelaksanaan pekerjaan seorang Pegawai. Menurut Dessler (2000), penilaian kinerja adalah (usaha) mengevaluasi kinerja pegawai pada saat ini dan masa lalu dikaitkan dengan standar kerjanya.

Upaya keseriusan pemerintah ditindaklanjuti dengan UU ASN bahwa Penilaian kinerja PNS dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku PNS, yang dilakukan secara objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan.

Untuk itu, instansi pemerintah sebagai pengembangan karier, antara lain membutuhkan :

1. Tersedianya Database Kepegawaian (Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian) yang up-to-date mudah diakses, dan menyediakan data seorang pegawai, baik identitas diri maupun kualifikasi dan kompetensi, dan lain-lain,
2. Pola Karier adalah pola pembinaan PNS yang menggambarkan alur pengembangan karier yang menunjukkan keterkaitan dan keserasian antara jabatan, pangkat, pendidikan dan pelatihan jabatan, kompetensi serta masa jabatan seseorang Pegawai Negeri Sipil sejak pengangkatan pertama dalam jabatan sampai dengan pensiun (PP Nomor 100 Tahun

2000 tentang Pengangkatan PNS dalam Jabatan Struktural). Dalam hal ini perlu tersedia perumpunan jabatan terkait dengan pola karier terbuka, yaitu dalam menempatkan pegawai yang pindah dalam suatu jabatan yang sesuai.

3. Pelaksanaan Assessment Center

Untuk mendeskripsikan jabatan, *the right man in the right place*, yang diperlukan oleh organisasi dan mengidentifikasi kompetensi potensial dan aktual dari setiap SDM yang ada, diperlukan suatu metode yang efektif, efisien dan dapat diandalkan.

Assessment center suatu metode penilaian yang digunakan untuk menilai dan mengevaluasi kapasitas seseorang secara komprehensif berdasarkan kriteria – kriteria tertentu yang ditetapkan secara sistematis dari hasil analisis pekerjaan, sehingga diharapkan hasil yang diperoleh mampu menggambarkan kriteria spesifik sesuai yang ditentukan oleh persyaratan jabatan yang ada (Kadarisman, 2012:374).

Assessment Center pada sektor pemerintahan akan sangat berguna dalam meningkatkan obyektivitas dan transparansi dalam proses rekrutmen, penempatan pegawai, pengangkatan dalam jabatan baik struktural maupun fungsional, perencanaan dan pelaksanaan kegiatan, pelaksanaan diklat, pengembangan karier, maupun dalam mengkaji sistem remunerasi yang layak dan berkeadilan.

Dengan demikian, Pengembangan karier yang efektif akan memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai, agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi dengan lingkungan yang selalu berubah, Pelaksanaan pekerjaan yang semakin baik dan meningkat itu berpengaruh langsung pada peluang bagi seorang pegawai

untuk memperoleh posisi / jabatan yang diharapkan atau dicita – citakannya (Nawawi, 1998: 291).

Lokasi penelitian dilakukan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah yang bertempat di jl. Stadion Selatan Nomor 1 Jawa Tengah. Berdasarkan latar belakang diatas, maka judul yang diambil adalah “**Analisis Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara Di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah**”.

B. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pelaksanaan pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil berdasarkan Undang – Undang Nomor Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah.

C. Teori

Konsep Administrasi Publik

Administrasi publik menurut Wirman Syafri diartikan sebagai proses kerja sama kelompok orang dalam merumuskan, mengimplementasikan (melaksanakan) berbagai kebijakan dan program untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dan pencapaian tujuan negara secara efisien dan berkeadilan sosial. Kelompok orang dalam definisi di atas meliputi aparatur negara, anggota legislatif, partai politik, lembaga swadaya masyarakat / LSM, kelompok kepentingan (interest group), organisasi profesi, media massa, atau masyarakat sipil lain yang berkepentingan dan berminat terhadap perumusan dan pelaksanaan kebijakan negara. (Wirman Syafri, 2012:20-25)

Manajemen Sumber Daya Manusia

Peranan penting sumber daya aparatur dalam mewujudkan pelayanan yang dapat memuaskan publik, perlu didukung oleh manajemen sumber daya manusia sebagai bidang garapan manajemen publik, sedangkan manajemen publik, merupakan salah satu unsur administrasi publik, yaitu suatu studi interdisipliner dari aspek-aspek umum organisasi, dan merupakan gabungan antara fungsi manajemen seperti planning, organizing, dan Staffing di satu sisi, dengan sumber daya manusia, keuangan, fisik, informasi dan politik di sisi lain (Overman dalam Keban, 200: 2004).

Manajemen sumber daya manusia aparatur atau manajemen PNS yang merupakan bagian dari Manajemen ASN adalah pengelolaan ASN untuk menghasilkan Pegawai ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Hal ini berarti manajemen PNS adalah keseluruhan upaya-upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi, dan kewajiban kepegawaian yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan promosi, penggajian, dan pemberhentian.

Pengembangan Karier

Pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan”. (Veithzal Rivai, 2003:290)

Pengembangan karier pegawai yang efektif akan memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai, agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi dengan lingkungan yang selalu berubah. Dalam hal ini UU No 5 Tahun

2014 tentang aparatur sipil negara (Pasal 89) menyebutkan bahwa pengembangan karier PNS dilakukan berdasarkan dimensi kualifikasi, dimensi kompetensi, dimensi penilaian kinerja dan dimensi kebutuhan Instansi Pemerintah.

1. Dimensi Kualifikasi

Kualifikasi merupakan persyaratan yang telah dipenuhi terkait dengan kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau jabatan tertentu atau untuk memperoleh kewenangan dan legitimasi dalam menjalankan profesinya, atau pekerjaannya. Setiap bidang pekerjaan memerlukan syarat yang telah dipenuhi oleh pegawai agar proses dan hasilnya dapat mencapai tujuan dari bidang tersebut.

2. Dimensi kompetensi

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi menjelaskan apa yang dilakukan orang di tempat kerja, mengidentifikasi karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan oleh individu yang memungkinkan menjalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif sehingga mencapai standar (Wibowo, 2007:86).

3. Dimensi Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah sistem formal untuk memeriksa / mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja pegawai. Kinerja sebagai panduan dari hasil kerja dan kompetensi. Penilaian kinerja merupakan proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai kinerja pegawainya. Bahwa penilaian kinerja pegawai merupakan suatu proses

berkelanjutan dalam menilai kualitas kerja pegawai dan usaha untuk memperbaiki unjuk kerja pegawai. (Hani Handoko, 2013: 135).

4. Dimensi Kebutuhan Instansi Pemerintah

Kebutuhan Instansi Pemerintah, sebagai wadah tempat proses kegiatan manajemen SDM aparatur berlangsung, antara masing-masing pegawai menetapkan dan menerapkan tujuan kariernya dan organisasi merancang dan menerapkan program pengembangan karier yang ber kualifikasi, kompetensi dan penilaian kinerja yang dapat menghasilkan orang-orang yang profesional untuk memenuhi kebutuhan organisasi di masa kini dan masa yang akan datang.

D. Metoda Penelitian

1) Desain Penelitian

Pendekatan yang digunakan oleh penulis dalam metode ini adalah penelitian kualitatif deskriptif, dengan demikian data yang terkumpul berbentuk kata-kata, gambar, bukan angka-angka. Kalaupun ada angka-angka, sifatnya hanya sebagai penunjang. Data yang diperoleh melalui wawancara mendalam dengan panduan wawancara (*interview guide*) meliputi transkrip interview (wawancara), catatan lapangan, foto dan dokumen pribadi.

2) Situs Penelitian

Situs penelitian ini adalah di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah.

3) Informan

Informan, yaitu pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah.

4) Jenis Data

Jenis data yang digunakan meliputi data teks / tulisan, data statistik, data

gambar dan kata-kata tertulis berupa hasil wawancara.

5) Sumber Data

a. Data Primer

Data yang dikumpulkan secara langsung dari informan melalui wawancara dan observasi.

b. Data Sekunder

Data yang diperoleh secara tidak langsung, misalnya buku, artikel, dokumen yang berhubungan dengan tujuan penelitian.

6) Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan yang dilakukan untuk memperoleh data-data, peneliti menggunakan teknik-teknik pengumpulan data sebagai berikut :

a. Interview atau wawancara

b. Observasi

c. Dokumentasi

d. Studi kepustakaan

7) Analisis dan Interpretasi Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan pengumpulan informasi, reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data.

8) Kualitas Data

Teknik untuk menguji keabsahan data adalah teknik triangulasi yaitu teknik pemeriksaan data untuk keperluan pengecekan apakah proses dan hasil yang diperoleh sudah dipahami secara benar oleh peneliti berdasarkan apa yang dimaksudkan informan. Dengan cara, antara lain (Meoleong, 2007:33):

a. Melakukan wawancara mendalam kepada informan.

b. Melakukan uji silang antara informasi yang diperoleh dari informan satu dengan yang lainnya dengan hasil observasi di lapangan.

c. Mengkonfirmasi hasil yang diperoleh kepada informan dan sumber-sumber lain.

E. PEMBAHASAN

Berdasarkan Undang – Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, pengembangan karier

berdasarkan 4 dimensi, yaitu dimensi kualifikasi, dimensi kompetensi, dimensi penilaian kinerja, dan dimensi kebutuhan Instansi Pemerintah.

1. Dimensi Kualifikasi

Kualifikasi merupakan persyaratan yang telah dipenuhi terkait dengan kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau jabatan tertentu atau untuk memperoleh kewenangan dan legitimasi dalam menjalankan profesinya, atau pekerjaannya. Setiap bidang pekerjaan memerlukan syarat yang telah dipenuhi oleh pegawai agar proses dan hasilnya dapat mencapai tujuan dari bidang tersebut. Ada 6 aspek yang diteliti, yaitu:

a. Kualifikasi pendidikan formal

Setiap jenjang jabatan telah ditetapkan tingkat dan kualifikasi pendidikan formal, baik kualifikasi pendidikan formal yang dimiliki pegawai maupun yang dipersyaratkan untuk dapat diangkat dalam menduduki jabatan tertentu, karena kualifikasi pendidikan formal sebagai keahlian atau kecakapan khusus yang diperlukan untuk melakukan sesuatu, atau menduduki jabatan tertentu, atau sebagai hal – hal yang dipersyaratkan untuk mengisi jenjang kerja atau jabatan tertentu.

Kualifikasi pendidikan formal di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah telah menentukan pegawai yang menduduki jabatan berpendidikan minimal strata 1, hal ini telah sesuai dengan Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 53 Tahun 2015 tentang Penelusuran Kader Potensial (*Talent Scouting*)

b. Syarat Kualifikasi Pendidikan

Kualifikasi pendidikan yang dipersyaratkan untuk diangkat dalam menduduki jabatan tertentu di Badan Kepegawaian Daerah

Provinsi Jawa Tengah telah sesuai dengan kemampuan pegawai yang bersangkutan, karena ketidaksesuaian akan menghambat dalam pelaksanaan tugas dan memerlukan penyesuaian pekerjaan menjadi lebih lama.

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah telah menetapkan bahwa pegawai telah memenuhi kualifikasi pendidikan yang ditentukan untuk menduduki jabatan.

c. Persyaratan Kualifikasi Jabatan

Seiring dengan kemajuan teknologi dan tuntutan adanya PNS yang profesional, untuk memenuhi tuntutan itu perlu diupayakan peningkatan kemampuannya melalui berbagai bentuk kegiatan pendidikan dan pelatihan. Di lingkungan PNS dikenal dengan istilah Diklat, Diklat adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil.

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah telah mensyaratkan pegawai yang belum memiliki kualifikasi yang dipersyaratkan maka pegawai tersebut terlebih dahulu telah diikuti dalam diklat yang berhubungan dengan kompetensi jabatan yang akan didudukinya.

d. Persyaratan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan

Pendidikan dan pelatihan kepemimpinan dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural. PNS yang diangkat dalam jabatan struktural belum mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan kepemimpinan sesuai dengan tingkat jabatan struktural wajib mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan kepemimpinan selambat-

lambatnya 12 (dua belas) bulan sejak yang bersangkutan dilantik (Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000, Pasal 7)

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah bahwa pegawai yang akan menduduki jabatan struktural tidak dipersyaratkan memiliki sertifikat pendidikan dan pelatihan terlebih dahulu, namun pendidikan dan pelatihan kepemimpinan dilaksanakan setelah pegawai yang bersangkutan menduduki jabatan struktural, baik itu setingkat Eselon IV, Eselon III, maupun Eselon II. Tetapi bagi pegawai yang menduduki jabatan struktural sudah mengikuti pendidikan dan pelatihan sebelumnya kepada yang bersangkutan tidak diikutkan kembali mengikuti pendidikan dan pelatihan kepemimpinan. Hal ini telah sesuai dengan sebagaimana diatur dalam Peraturan Kepala LAN No. 11 Tahun 2013 bahwa untuk jabatan Eselon II terlebih dahulu telah mengikuti pendidikan dan pelatihan kepemimpinan II, kemudian untuk menduduki jabatan Eselon III diatur berdasarkan Peraturan Kepala LAN No.12 Tahun 2013, sedangkan untuk Eselon IV diatur berdasarkan Peraturan Kepala LAN No. 13 Tahun 2013 terlebih dahulu telah mengikuti pendidikan dan pelatihan kepemimpinan IV. Pendidikan dan pelatihan kepemimpinan dilaksanakan setelah yang bersangkutan menduduki jabatan.

e. Persyaratan Pendidikan dan Pelatihan Teknis

Pendidikan dan pelatihan Teknis dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas PNS. Peserta Diklat Teknis adalah PNS yang

membutuhkan peningkatan kompetensi teknis dalam pelaksanaan tugasnya. (Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS).

Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah tidak mensyaratkan telah mengikuti pendidikan dan pelatihan teknis terlebih dahulu tetapi lebih kepada pendidikan dan pelatihan manajerial. Namun disisi lain, dikatakan bahwa untuk jabatan tertentu diperlukan pengalaman terlebih dahulu dalam bidangnya dengan didukung oleh pendidikan dan pelatihan teknis, magang ataupun penugasan belajar.

f. **Pengalaman Kerja**

Pengalaman kerja adalah suatu dasar / acuan seorang pegawai dapat menempatkan diri secara tepat kondisi, berani mengambil resiko, mampu menghadapi tantangan dengan penuh tanggung jawab serta mampu berkomunikasi dengan baik terhadap berbagai pihak untuk tetap menjaga produktivitas, kinerja dan menghasilkan individu yang kompeten dalam bidangnya (Sutrisno, 2009:158).

Bahwa Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah untuk menduduki jabatan tertentu telah mensyaratkan memiliki pengalaman pada jabatan pelaksana minimal 4 tahun atau jabatan fungsional yang sesuai dengan bidang tugas

2. Dimensi Kompetensi

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap

kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi menjelaskan apa yang dilakukan orang di tempat kerja, mengidentifikasi karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan oleh individu yang memungkinkan menjalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif sehingga mencapai standar (Wibowo, 2007:86). Ada 4 aspek yang diteliti, sebagai berikut:

a. **Sosialisasi Tanggung Jawab**

Proses sosialisasi adalah proses yang membantu organisasi mempertemukan kebutuhannya akan pegawai baru yang produktif, tempat bertemunya antara budaya organisasi dengan kepribadian individu (pegawai) melalui metode formal dan informal (Sedarmayanti.2010:119).

Berdasarkan hasil penelitian, Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah telah melaksanakan sosialisasi tanggung jawab kepada pegawai.

b. **Persyaratan Kompetensi Minimal dalam Jabatan**

Dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Nasional No. 43 / KEP / 2001 tentang Standar Kompetensi Pegawai Negeri Sipil menyebutkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil, berupa pengetahuan, keahlian, dan sikap perilaku, yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya yang terdiri dari:

1.) **Kompetensi Umum**

Adalah kemampuan dan karakteristik yang telah dimiliki oleh seorang pegawai negeri sipil, berupa pengetahuan dan perilaku yang diperlukan dalam melaksanakan tugas jabatan yang dipangkunya. Kompetensi umum dapat diperoleh melalui

pendidikan formal maupun pendidikan dan pelatihan kepemimpinan.

2.) Kompetensi Khusus

Adalah kemampuan dan karakteristik yang telah dimiliki oleh seorang pegawai negeri sipil berupa keahlian untuk melaksanakan tugas jabatan yang dipangkunya. Kompetensi khusus dapat diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan teknis yang ditetapkan oleh Pembina Kepegawaian di Instansi masing – masing sesuai dengan uraian tugas atau jabatan di unit organisasinya.

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah ditetapkan bahwa pejabat struktural telah mampu memimpin dan berkoordinasi dengan semua unsur terkait, serta melakukan kerjasama dan pembinaan kepada seluruh bawahan, disamping kompetensi minimal yang dipersyaratkan untuk menduduki jabatan.

c. Kompetensi Teknis Untuk Menduduki Jabatan

Bahwa pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah telah memiliki persyaratan teknis menduduki jabatan Eselon III yaitu telah mengikuti pendidikan dan pelatihan kepemimpinan III, hal ini menunjukkan ketidaksesuaian atau kekurangpahaman membedakan antara persyaratan kompetensi teknis dengan kompetensi manjerial. Selain hal tersebut, diperoleh jawaban bahwa kompetensi teknis yang telah dimiliki adalah sesuai dengan tupoksi yang diemban masing – masing kepala sub bidang, namun hal ini merupakan perumpunan agar dapat menyesuaikan dengan metode

learning by doing, konsep *tour of the duty*, dan *tour of area*.

d. Kompetensi Manajerial Untuk Menduduki Jabatan

Setiap pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah yang akan menduduki jabatan struktural terlebih dahulu telah memiliki berbagai kompetensi, antara lain kompetensi manajerial, kompetensi teknis, serta kompetensi lainnya yang dipersyaratkan.

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah mempersyaratkan bahwa pegawai yang akan menduduki jabatan telah memiliki pemikiran visioner, kepemimpinan, pengambilan keputusan, pengawasan untuk pengendalian, perencanaan untuk organisasi, serta delegasi. Kompetensi manajerial yang dominan adalah kompetensi di bidang kepemimpinan dan pengambilan keputusan, serta dilevel jabatan Eselon IV merupakan setara dengan jabatan manajemen pemula. Selain itu, dijelaskan pula bahwa seseorang yang akan dijadikan pejabat struktural telah mampu memimpin dan bertanggung jawab secara penuh terhadap bidang tugasnya serta menjadi teladan dan motivator bagi orang di sekelilingnya, memiliki wawasan yang luas, visioner, tegas, dan cermat dalam pengambilan keputusan.

3. Dimensi Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan faktor penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karier seorang pegawai. Asumsi kinerja yang baik melandasi seluruh aktifitas perkembangan karier. Kemajuan karier umumnya terletak pada kinerja dan prestasi. Viethzal Rivai (2004:291). Ada 4 aspek yang diteliti, yaitu:

a. Objektivitas Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dilakukan secara objektif dengan mengacu kepada Peraturan yang berlaku yaitu menggunakan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang dibuat setiap awal tahun, sebagai tolok ukur kinerja untuk 1 (satu) tahun yang akan datang.

Penilaian tersebut dilakukan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah secara menyeluruh, hal ini dimaksudkan agar objektivitas penilaian kinerja dapat tercapai dengan penilaian kinerja berdasarkan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) lebih memacu para pegawai untuk mengejar target yang sudah ditentukan, sehingga dalam melakukan penilaian masing – masing pegawai maupun pejabat struktural bisa mengetahui prestasi kerja yang dicapai setiap tahun secara jelas.

b. Ukuran – ukuran Penilaian Kinerja

Ukuran – ukuran penilaian kinerja di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah mengacu pada Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang berupa target – target kinerja yang telah dicapai dalam 1 (satu) tahun, dengan diberlakukannya penilaian kinerja berdasarkan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) semua prestasi kerja dapat diukur dengan jelas baik mengenai volume ataupun jenis pekerjaannya.

c. Umpan Balik Penilaian Kinerja

Umpan balik penilaian kinerja dimaksudkan untuk memperoleh masukan dan evaluasi dari masing – masing pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah sebagai cerminan dari prestasi kerja secara keseluruhan agar terjadi timbal balik yang saling melengkapi dan memperbaiki

tentang kinerja yang telah tercapai. Jika mampu memberikan umpan balik maka dampaknya akan positif bagi kinerja, antara lain berupa meningkatkan percaya diri pegawai yang bersangkutan serta membina hubungan kerja yang konstruktif dan meningkatkan kinerja pegawai.

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah dapat diketahui bahwa di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah belum melakukan penilaian umpan balik terhadap Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), baik kepada pegawai yang belum mencapai target maupun pada pegawai yang sudah mencapai target.

d. Struktur Penilaian Kinerja

Struktur penilaian kinerja di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah dilaksanakan secara berjenjang, mulai dari Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah membuat perjanjian kinerja dengan pejabat struktural dibawahnya atau Kepala Bidang, kemudian Kepala Bidang membuat perjanjian kinerja dengan Kepala Sub Bidang, Kepala Sub Bidang membuat perjanjian kinerja dengan staffnya masing – masing. Komponen penilaian kinerja didasarkan atas tugas pokok masing – masing bidang dan program dan kegiatan yang akan dilakukan dalam 1 (satu) tahun kedepan yang dijabarkan dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP).

Struktur penilaian kinerja yang dilakukan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah dapat disimpulkan bahwa sudah dilakukan secara terstruktur namun dalam implementasinya belum menunjukkan upaya yang kongkrit penilaian kinerja dilakukan secara terstruktur dan terperinci. Apabila

struktur penilaian kinerja dilakukan sebagaimana mestinya akan memudahkan pemantauan dan evaluasi dalam setiap jenjang dan jenis pekerjaan.

4. Dimensi Kebutuhan Pemerintah

Kebutuhan instansi pemerintah adalah suatu kebutuhan saat ini maupun kebutuhan pada masa yang akan datang, baik menyangkut sumber daya manusia, sarana dan prasarana maupun sistem yang diperlukan. Aspek yang diteliti ada 4, yaitu sebagai berikut:

a. Kesesuaian pengembangan karier dengan penentuan masa depan organisasi

Kesesuaian pengembangan karier dengan masa depan organisasi yang dilakukan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah diselaraskan dengan kebijakan pemerintah dengan mengacu kepada Undang-Undang No. 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Adanya kesesuaian pengembangan karier dapat menjamin efisiensi, efektivitas, dan akurasi pengambilan keputusan dalam manajemen ASN diperlukan sistem informasi ASN. Sistem informasi ASN diselenggarakan secara nasional dan terintegrasi antar instansi pemerintah, hal ini dimaksudkan untuk menjamin keterpaduan dan akurasi data dalam sistem informasi ASN.

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah menunjukkan bahwa pengembangan karier sangat erat kaitannya dengan penentuan masa depan organisasi, tanpa melakukan hal itu organisasi tidak akan mampu menjawab tantangan jaman

b. Pertimbangan Pengembangan Pola Karier

Pertimbangan pengembangan pola karier dilakukan berdasarkan aspek-aspek pola karier yang berlaku.

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah bahwa setiap pegawai yang akan menduduki jabatan terlebih dahulu dilakukan seleksi melalui berbagai tahapan, yang diawali dengan mengikuti tes secara terbuka yang dilakukan secara bersama-sama dengan instansi lain yang dikoordinir oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah. Setelah yang bersangkutan dinyatakan lulus tes tertulis, kemudian dilakukan tes tahap berikutnya. Bagi yang lolos tahap tersebut dikaji kembali mengenai kualifikasi pendidikan yang dipersyaratkan, kompetensi yang dimiliki, serta prestasi kerja yang dicapai selama pelaksanaan tugas.

c. Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG)

Guna memudahkan manajemen pengelolaan pegawai telah dikembangkan sistem informasi manajemen kepegawaian (SIMPEG).

Bahwa Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah dalam pengelolaan manajemen kepegawaian sudah menggunakan sistem informasi kepegawaian, baik secara internal maupun secara menyeluruh terhadap semua pegawai yang ada d lingkungan pemerintah Provinsi Jawa Tengah.

d. *Assessment Center*

Assessment Center sebagai dasar untuk menilai dan mengevaluasi kapasitas pegawai dalam pengembangan karier, melalui *assessment center* ini dapat mempolakan pegawai yang

memenuhi kriteria untuk diangkat dalam jabatan struktural.

Hasil wawancara diperoleh penjelasan bahwa *hasil assessment center* digunakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah sebagai bahan pertimbangan dalam pengangkatan jabatan struktural yang berkompeten.

F. PENUTUP KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan yang dilakukan pada bab sebelumnya mengenai analisis pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah, penulis dapat menyimpulkan bahwa pengembangan karier di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah telah berjalan mengacu pada Undang – Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, dalam pelaksanaannya belum semua berjalan dengan baik karena Peraturan Pemerintah yang mengatur tentang Teknis pelaksanaannya belum semuanya ada, disamping itu juga karena Undang – Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara baru berjalan 2 (dua) tahun sehingga masih perlu penerapan lebih lanjut dilapangan.

SARAN

Berdasarkan kesimpulan yang telah disampaikan, maka saran yang akan diberikan buntut memberikan masukan untuk pengembangan karier pegawai negeri sipil berdasarkan Undang – undang nomor 5 tahun 2014 tentang aparatur sipil negara:

1. Belum adanya pemetaan kualifikasi pendidikan sesuai jabatan yang dibutuhkan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah, untuk itu Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah perlu merancang formasi kualifikasi

pendidikan dan kualifikasi jabatan dengan terlebih dahulu dilakukan pemetaan kualifikasi pendidikan yang dibutuhkan, serta melakukan evaluasi secara berkala terhadap pelaksanaan tugas yang diberikan kepadanya;

2. Berkaitan dengan pendidikan dan pelatihan teknis, disarankan agar Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah menyusun jenis pendidikan dan pelatihan teknis yang perlu diikuti oleh pejabat struktural yang belum pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan teknis, serta pendidikan dan pelatihan fungsional dan pendidikan dan pelatihan manajerial lainnya;
3. Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah yang memiliki pengalaman kerja dan kualifikasi di bidangnya lebih lama, perlu mendapat prioritas untuk dipertimbangkan menduduki jabatan struktural;
4. Dalam kaitan dengan disiplin pegawai, Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah perlu menerapkan disiplin dalam bekerja terhadap seluruh pegawai dengan ketat serta diberikan reward dan sanksi yang jelas terhadap yang melanggar ataupun yang berprestasi baik;
5. Mengenai masalah penilaian kinerja, Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah perlu melakukan secara objektif dan diketahui oleh seluruh pegawai agar dapat dipatuhi dan dilaksanakan serta adanya umpan balik dari setiap pegawai sehingga kekurangan dapat diperbaiki;

DAFTAR PUSTAKA

- Al Fajar, Siti, Heru, Tri. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Dasar Meraih Keunggulan Bersaing*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Dessler, Gary. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1*. Jakarta: PT. Indeks.
- Handoko, Hani, T. 2013. *Manajemen Personalia & Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- _____. 2001. *Manajemen Personalia & Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Kadarisman, M. 2012. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset.
- Marwansyah. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua*. Bandung: Alfabeta
- Rivai, Veithzal, Ella Jauvani Sagala. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktek Edisi Kedua*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Sedarmayanti. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Simamora, Henry. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi III*. Jakarta: STIE YKPN.
- Nawawi, Nadari,. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Prabu, Mangkunegara Anwar. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Syafri, Wirman. 2012. *Studi Tentang Administrasi Publik*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Sutrisno Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Peraturan Perundangan:
- Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 43/KEP/2001 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil.
- Keputusasn Menteri Dalam Negeri Nomor 17 Tahun 2000 Tentang Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian Departemen Dalam Negeri dan Pemerintahan Daerah
- Undang-Undang ASN No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2013 Tentang Pedoman Perumusan Standar Kompetensi Teknis Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2002 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Sruktural.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural.

Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun
2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja
Pegawai Negeri Sipil.

Website:

www.reformasibirokrasi.com

Disetujui oleh Dosen Pembimbing I
Semarang, Juli 2016

Dra. Tri Yuniningsih, M.Si
NIP. 19670602.1992003.2.001