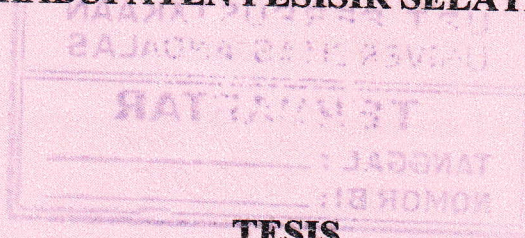
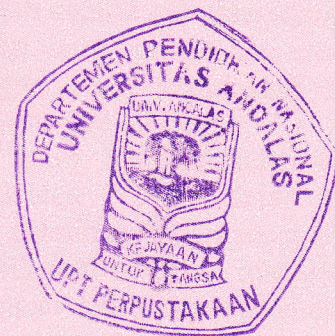


**PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI NEGERI SIPIL
(STUDI KASUS SEKRETARIAT DAERAH
KABUPATEN PESISIR SELATAN)**



TESIS

Oleh :
LOLI NOFITA
06206071



**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ANDALAS
2008**

**PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI NEGERI SIPIL
(STUDI KASUS SEKRETARIAT DAERAH
KABUPATEN PESISIR SELATAN)**

Oleh: Loli Nofita

(Dibawah bimbingan Dr. Hefrizal Handra dan Dr. Nasri Bachtiar)

RINGKASAN

Pengembangan SDM menjadi kebutuhan dan langkah strategik bagi pemerintah daerah. Substansi penting di era otonomi daerah adalah perubahan paradigma, sikap, nilai dan perilaku para aparatur pemerintah. Mereka harus berubah dari perilaku terkotak-kotak ke perilaku *teamwork*, kemampuan kepemimpinan yang demokratis dengan SDM yang mampu melayani masyarakat. Salah satu permasalahan internal di Kabupaten Pesisir Selatan adalah terbatasnya kemampuan SDM aparatur daerah dari aspek kompetensi. Berangkat dari hal tersebut, penulis mencoba mengangkat masalah pengembangan karir PNS di Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan. Adapun tujuan dari penulisan tesis ini untuk mengetahui pelaksanaan pengembangan karir pegawai negeri sipil dan mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan.

Dalam tesis ini digunakan konsep teoritis mengenai pengembangan karir. Pengembangan karir disini dalam arti luas meliputi penempatan, promosi dan diklat. Konsep faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir yang meliputi budaya organisasi dan kekuasaan dalam pengambilan keputusan.

Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif sedangkan berdasarkan jenisnya termasuk penelitian deskriptif. Pengumpulan data dengan cara wawancara mendalam terhadap informan kunci dan informan pendukung. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah analisa gap (kesenjangan) antara sistem pengembangan karir dengan peraturan yang berlaku dan analisis deskriptif dengan mengembangkan kategori-kategori yang terdiri dari hasil wawancara mendalam dari para narasumber dan informan pendukung.

Dari hasil penelitian, terlihat jelas bahwa upaya Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan, yang meliputi penempatan, promosi dan pendidikan dan pelatihan belum sepenuhnya dilaksanakan dengan baik. Berbagai kelemahan masih terlihat dalam manajemen sumber daya aparatur sehingga upaya pengembangan karir pegawai menjadi serampangan dan tidak jelas arah..

Rekomendasi yang diusulkan antara lain, promosi harus didasarkan atas kriteria yang jelas dan transparan dan memperlakukan setiap pegawai secara adil dalam arti tidak pilih kasih dan diskriminasi. Selain itu dalam penempatan prinsip yang harus dipegang adalah *the right man on the right place*. Pendidikan harus diprioritaskan pada pendidikan di perguruan tinggi dan diklat teknis dengan pertimbangan bahwa kompetisi di masa depan berada pada tataran ilmu pengetahuan dan teknologi. Melalui diklat teknis pegawai akan memiliki kemampuan teknis yang spesifik yang sangat berguna untuk merespons kompleksitas tuntutan pelayanan masyarakat.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sesuai amanat Undang-undang no. 43 tahun 1999 tentang kepegawaian, bahwa kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintah dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur negara khususnya pegawai negeri sipil. Karena itu, dalam rangka mencapai tujuan pembangunan nasional yakni mewujudkan masyarakat madani yang taat hukum, berperadaban modern, demokratis, makmur, adil, dan bermoral tinggi diperlukan pegawai negeri sipil yang merupakan unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat yang harus menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata kepada masyarakat dengan dilandasi kesetiaan, dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-undang Dasar 1945.

Salah satu faktor terpenting dalam perencanaan sumberdaya aparatur adalah pelaksanaan pengembangan karir, berupa penempatan, promosi dan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan. Ketidakpastian dalam pengembangan karir akan menimbulkan hambatan terhadap penyelenggaraan organisasi tersebut, misalnya: kurangnya atau rendahnya produktivitas pegawai, suasana kerja yang tidak harmonis, rendahnya prestasi dan motivasi pegawai, hubungan kerja yang tidak kondusif antara pimpinan dengan bawahan, cara kerja yang tidak efisien dan efektif, dan berbagai penyimpangan prosedur kerja. Oleh karena itu dalam rangka pengembangan karir pegawai negeri sipil yang merupakan satu diantara langkah-

langkah kritis di dalam keseluruhan proses pengembangan sumber daya manusia aparatur.

Dalam rangka pengembangan karir dan penempatan dalam jabatan, seorang pemimpin harus dapat mengembangkan potensi optimal bawahannya, serta secara tepat dan benar menilai kesiapan dan kemampuan bawahan, sehingga proses pengangkatan dan penempatan dalam jabatan struktural betul-betul menganut *merit system*, yaitu: berdasarkan kecakapan, kemampuan atau keahlian tertentu sesuai dengan tingkatan jabatannya. Hal ini nampak pada kondisi pada pemerintah Kabupaten Pesisir Selatan dimana belum adanya kriteria yang jelas untuk menenempatkan seorang pegawai dalam jabatan struktural, misalnya berdasarkan Peraturan Pemerintah nomor 13 tahun 2002 tentang perubahan Peraturan Pemerintah nomor 100 tahun 2000 tentang pengangkatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural bahwa untuk menempatkan pegawai dalam jabatan Eselon IVb, harus memiliki golongan terendah IIIb dan tertinggi IIIc, sementara di Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan masih ditemui adanya pegawai yang memiliki golongan IIIa sudah memperoleh jabatan Eselon IVb padahal ada pegawai yang sudah mempunyai golongan kepangkatan IIIId tetapi belum mendapatkan jabatan. Dalam hal pendidikan, syarat untuk memperoleh jabatan struktural eselon IVb, minimal pendikannya S1 tetapi masih ditemui adanya pegawai yang menduduki eselon IVb masih memiliki ijazah SMA, hal ini menjadi pertanyaan bagi pegawai lainnya, bagaimana standar yang jelas untuk menempatkan seorang pegawai dalam jabatan struktural.

Seiring dengan hal tersebut, pola karir bagi aparatur pemerintah haruslah jelas, sehingga setiap pegawainya dapat mengerti benar perjalanan karirnya dan

syarat-syarat rasional yang harus diraihinya bila ingin meningkatkan diri ke jabatan yang lebih tinggi. Syarat-syarat rasional ini menjelaskan secara rinci target yang harus dicapai oleh setiap pegawai sehingga apabila terjadi kenaikan pangkat atau jabatan yang lebih tinggi tidak ada lagi rasa iri, dengki dan curiga kepada pegawai lain. Demikian juga halnya dalam pemberian kesempatan dalam melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi dan dalam mengikuti diklat, ditemui bahwa pemberian kesempatan untuk mengikuti pendidikan terutama tugas belajar sering terjadi kesenjangan, contoh pegawai yang telah lama mengabdikan dan mempunyai kinerja dan kemampuan yang cukup bagus belum diberi kesempatan untuk melanjutkan pendidikan, padahal pegawai baru yang masih calon pegawai negeri sipil sudah diberi kesempatan untuk mengikuti tugas belajar. Demikian juga dalam hal pengiriman pegawai untuk mengikuti pelatihan, belum adanya ketentuan yang jelas yang mengatur kriteria bagaimana yang digunakan untuk memutuskan pegawai yang akan mengikuti pelatihan, nampaknya kondisi yang ada sering memperlihatkan bahwa pegawai yang mengikuti diklat adalah pegawai yang mempunyai kedekatan dengan atasan, baik karena hubungan kekerabatan maupun loyalitas. Selain itu yang diutus mengikuti pelatihan adalah pegawai yang dulu sudah pernah mengikuti pelatihan yang sama, sehingga kesannya ilmu yang diperoleh sewaktu pelatihan tidak ada manfaatnya bagi organisasi.

Munculnya penyimpangan dalam penempatan, promosi dan pengiriman mengikuti pendidikan dan pelatihan menimbulkan adanya indikasi kolusi, nepotisme dan kedekatan dengan pimpinan. Hal ini akan semakin memperburuk dan memperlemah citra pegawai negeri sipil di daerah. Kalau kondisi seperti tersebut dibiarkan berlanjut dan tidak dibenahi secara cepat dan tepat, maka akan

menimbulkan dampak yang negatif bagi pembinaan dan pengembangan karir pegawai negeri sipil, misalnya ; terjadi persaingan yang kurang sehat antara pegawai dengan pegawai lainnya, kurangnya atau rendahnya produktivitas pegawai serta rendahnya motivasi dan prestasi kerja pegawai karena tidakjelasan jalur karir. Hal ini sangat bertentangan dengan prinsip pembinaan dan manajemen pegawai negeri sipil secara aturannya.

Dalam lingkungan pemerintah Kabupaten Pesisir Selatan sudah dibentuk forum Baperjakat (Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan) yang berfungsi untuk menjamin kualitas dan obyektifitas dalam pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian PNS dalam dan dari jabatan struktural eselon II ke bawah. Baperjakat mempunyai tugas pokok memberikan pertimbangan kepada pejabat pembina kepegawaian daerah kabupaten dalam pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural eselon II ke bawah, selain itu bertugas pula memberikan pertimbangan kepada pejabat yang berwenang dalam pemberian kenaikan pangkat bagi yang menduduki jabatan struktural, menunjukkan prestasi kerja luar biasa baiknya, menemukan penemuan baru yang bermanfaat bagi negara dan pertimbangan perpanjangan batas usia pensiun PNS yang menduduki jabatan struktural eselon II.

Namun bagaimana kinerja Baperjakat tersebut, apakah sudah sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan bagaimana mekanisme forum Baperjakat dalam mengambil keputusan baik untuk penempatan pegawai, pemberian promosi berupa kenaikan pangkat dan promosi jabatan, maupun pemberian kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan, maka dipandang perlu untuk melakukan

penelitian terhadap "Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil (Studi Kasus Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan)".

1.2. Perumusan Masalah

Sistem pembinaan karir yang baik dalam arti tepat guna, transparan, terarah dan terencana serta dilaksanakan dengan konsisten dan konsekuen adalah salah satu ciri organisasi yang sehat, karena akan menumbuhkembangkan semangat kerja yang tinggi dan tanggung jawab yang besar dari seluruh pegawai. Namun sebaliknya, bila tidak ada sistem pembinaan karir sebagaimana dimaksud, atau secara formal ada tetapi tidak dilaksanakan dengan baik, akan dapat menimbulkan kekecewaan pegawai, yang pada akhirnya dapat menurunkan disiplin, semangat, prestasi dan produktivitas kerja pegawai.

Untuk mendapatkan aparatur yang berkualitas dan memiliki kemampuan yang sesuai dengan bidang tugasnya, serta dalam pengembangan karirnya ke depan, maka perlu strategi dan sistem untuk mengembangkan karir pegawai negeri sipil yang tepat. Banyaknya permasalahan yang dihadapi dalam mencapai kondisi demikian, namun belum teridentifikasi dengan baik sehingga solusi pemecahan masalah pun tidak efektif. Penelitian ini difokuskan untuk menjawab pertanyaan berikut :

1. Bagaimana sistem pengembangan karir pegawai negeri sipil di sekretariat daerah Kabupaten Pesisir Selatan.
2. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi sistem pengembangan karir pegawai di sekretariat daerah Kabupaten Pesisir Selatan.

BAB VI

PENUTUP

6.1 Kesimpulan.

Hasil analisis tentang pelaksanaan pengembangan karir pegawai negeri sipil dengan indikator penempatan, promosi dan pendidikan dan pelatihan (diklat), sebagaimana telah diuraikan pada bab terdahulu dapat disimpulkan bahwa dalam pengembangan karir pegawai negeri sipil yang dilakukan Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan belum sepenuhnya terlaksana dengan baik sesuai dengan ketentuan yang ada. Dalam arti terjadi bias atau kesenjangan pada berbagai praktek-praktek dalam pengembangan karir sehingga tujuan akhir untuk meningkatkan kualitas pegawai sebagai upaya memenuhi visi dan misi sekretariat daerah Kabupaten Pesisir Selatan belum tercapai secara optimal. Dari hasil analisa yang dilakukan dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Telah terjadi kekurangan dalam pendistribusi pegawai di semua bagian yang ada, penempatan belum sepenuhnya sesuai dengan latar belakang pendidikan, Kondisi seperti ini menyebabkan pekerjaan kurang mencapai hasil yang optimal dan kurang mendukung dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan. Ketimpangan ini terjadi karena penempatan pegawai lebih ditentukan kemauan pejabat tingkat atas tanpa memperhatikan kemampuan pegawai dan kebutuhan organisasi.
2. Promosi, seperti penentuan jabatan belum sepenuhnya didasarkan pada faktor kemampuan, prestasi kerja dan pengalaman kerja (senioritas). Penentuan jabatan lebih banyak dipengaruhi oleh faktor pendekatan untuk kepentingan atasan/kepala daerah bukan karena prestasi dan kemampuan pegawai. Hal ini

disebabkan pada program promosi yang tidak terencana dengan baik, yang menimbulkan ketidakadilan bagi pegawai yang lain.

3. Sekretariat daerah lebih memprioritaskan diklat perjenjangan/kepemimpinan daripada diklat teknis. Kondisi ini kurang menguntungkan karena diklat perjenjangan lebih mengutamakan aspek pemenuhan persyaratan administrasi untuk menduduki jabatan daripada peningkatan kemampuan dan pengetahuan. Rekrutmen untuk peserta diklat juga belum memiliki kriteria yang jelas dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sehingga pelaksanaan diklat belum sepenuhnya didasarkan pada suatu perencanaan atau program yang jelas. Jika kondisi ini tidak segera dibenahi maka sulit bagi sekretariat daerah membangun *team work* dengan berbasis berbagai disiplin ilmu.

Bias atau subjektivitas pada proses pengembangan karir aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan tersebut dipicu oleh beberapa faktor penghambat yaitu :

1. Budaya organisasi

Berdasarkan uraian dan hasil pembahasan pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi kurang mendukung pengembangan karir PNS di Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan, seperti budaya mendahulukan kerabat dan pendekatan/loyalitas yang berlebihan sehingga berpengaruh terhadap sikap dan perilaku pimpinan yang berwenang dalam menentukan penempatan, promosi, pendidikan dan pelatihan serta bentuk pengembangan karir pegawai lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Flippo, L. 1994. *Karir dalam Organisasi (Terjemahan Susanto Budidharmo)*. Semarang: BPFE Universitas Diponegoro.
- Glueck, W.F. 1986. *Personnel: A Diagnostic Approach*. Texas: Bussiness Publishing Inc.
- H. Hadari Nawawi, 1998, “ *Metode Penelitian Bidang Sosial* ” Yogyakarta, Gadjah Mada University Press.
- Hariandja, 2002, “ *MSDM : Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivias Pegawai*”, Grasindo, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu, SP, 1999, “ *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*”, CV. Haji Masagung, Jakarta.
- Handoko, T.H. 1996 *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia (Edisi 2)*. BPFE, Yogyakarta.
- Hesel Nogi Tangkilisan, 2003, “*Konsep, Teori dan Praktek MSDM Berdasarkan Konsep Bernardin dan Rusel :Manajemen Sumber Daya Manusia Birokrasi Publik*”, Lukman Offset dan YPAPI, Yogyakarta.
- Hidayat, A. (2001). *Manajemen Karir dan Pengembangannya*. www.sumbawa.tripod.com/artimanakarir.html.
- Hodge BJ, Anthony William, and P. Galles LM, 1996, “*Organizational Theory A Strategic Approach*”, Prentice-Hall International Inc, Encwood Cliffs New Jersey.
- Max Weber, 2002, Dalam Miftah Thoha “*Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya* “, PT. Raja Grafindo Persada Jakarta.
- Manurung, R. 1989. Rencana Karir untuk Karyawan. *Majalah Manajemen*. 65, 66-71, 6 Agustus 1989.
- Martoyo, Susilo, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Moleong, Lexy J, 2000, “ *Metodologi Penelitian Kualitatif* “, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Musaneff, 1996. “ *Manajemen kepegawaian di Indonesia*”, PT. Toko Gunung Agung, Jakarta.
- Nasir, Moh, 2003, “*Metode Penelitian* “, Ghalia Indonesia, Jakarta