



**TINJAUAN HUKUM ADMINISTRASI NEGARA TERHADAP
MEKANISME PENGANGKATAN PEGAWAI DALAM JABATAN
STRUKTURAL
DAN
MANAJEMEN PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI DI LINGKUNGAN
SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI JAMBI**

**Telah dipertahankan dihadapan Dewan Penguji
Pada tanggal 10 Nopember 2008**

Oleh :

**K A S I M I N, S.H.
NIM. B4A 007 019**

Pembimbing

**Prof. Dr. Yos Johan Utama, SH. M.Hum.
NIP. 131 696 465.**

**PROGRAM MAGISTER ILMU HUKUM
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG**

2008

**TINJAUAN HUKUM ADMINISTRASI NEGARA TERHADAP
MEKANISME PENGANGKATAN PEGAWAI DALAM JABATAN
STRUKTURAL
DAN
MANAJEMEN PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI DI LINGKUNGAN
SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI JAMBI**

Oleh :

**KASIMIN, SH.
NIM. B4A 007019**

**Diajukan Dalam Rangka Memenuhi Persyaratan
Program Megister Ilmu Hukum**

Pembimbing

**Prof. Dr. Yos Johan Utama, S.H., M.Hum
IP. 131 696 465**

Mengetahui

**Ketua Program
Megister Ilmu Hukum**

**Prof. Dr. Paulus Hadi Suprpto, SH. MH.
NIP. 130 531 702.**

**TINJAUAN HUKUM ADMINISTRASI NEGARA TERHADAP
MEKANISME PENGANGKATAN PEGAWAI DALAM JABATAN
STRUKTURAL
DAN
MANAJEMEN PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI DI LINGKUNGAN
SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI JAMBI**

Oleh :

KASIMIN, SH.
NIM. B4A 007019

Telah dipertahankan di hadapan Dewan Penguji

Pada tanggal 10 Nopember 2008

Pembimbing

Ketua Program

Prof. Dr. Yos Johan Utama, SH.M.Hum.
NIP. 131 696 465

Prof. Dr. Paulus Hadisuprpto,SH.MH.
NIP. 130 531 702.

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji dan syukur kehadiran Allah Swt. yang telah melimpahkan rahmat dan karuniaNya sehingga penyusunan tesis yang berjudul Mekanisme Pengangkatan Pegawai Pada Jabatan Struktural dan Manajemen Pengembangan Karir Pegawai Di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Jambi dapat terselesaikan dengan baik.

Penyusunan tesis ini dimaksudkan untuk melengkapi syarat guna menyelesaikan Program Megister Ilmu Hukum pada Universitas Diponegoro Semarang.

Penyusunan tesis ini tentunya tidak akan berhasil dengan baik tanpa bimbingan serta bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu penulis ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat.

1. Prof. Dr. Paulus Hadisuprpto, SH, MH. Selaku Ketua Program Megister Ilmu Hukum Universitas Diponegoro, sekaligus sebagai Dosen pengajar.
2. Dr. Yos Johan Uama,SH, M.Hum. Selaku Dosen sekaligus sebagai pembimbing, yang telah membimbing dan memberikan petunjuk bagi penyusunan tesis ini.
3. Para Dosen dan Asisten Dosen Program Megister Ilmu Hukum Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis.
4. Sekretaris Bidang Akademik, serta seluruh karyawan administrasi di lingkungan Program Megister Ilmu Hukum Universitas Diponegoro Semarang.

5. Pemerintah Daerah Provinsi Jambi yang telah memberikan kesempatan dan bantuannya, sehingga penulis dapat menempuh pendidikan Program Megister Ilmu Hukum di Universitas Diponegoro Semarang.
6. Teman-teman mahasiswa kelas khusus angkatan 2007, yang telah banyak membantu penulis selama pendidikan dan penyusunan tesis.
7. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuannya, semoga segala kebaikan yang telah diberikan kepada penulis mendapat ridho serta berkah dari Allah Swt.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh sekali dari sempurna, oleh karena itu kritik dan saran untuk penyempurnaan tesis ini sangat penulis harapkan.

Akhir kata penulis berharap semoga tesis yang sederhana ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca pada umumnya dan dunia pendidikan.

Semarang, Desember 2008.

Penulis

ABSTRAK

Karir menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah perkembangan dan kemajuan dalam kehidupan, pekerjaan, jabatan dan sebagainya. Lalu dalam pengertian manakah istilah karir itu ada hubungannya dengan kepegawaian. Sebenarnya semuanya ada hubungannya, tetapi yang amat erat hubungannya kiranya ialah, karir yang diartikan adanya tingkat kemajuan yang dicapai seseorang pegawai selama bekerja mengabdikan dirinya sebagai pegawai.

Dengan demikian sistem karir ialah suatu sistem yang menjamin setiap pegawai mencapai kemajuan yang maksimal sesuai dengan kemampuan dan keahliannya selama mereka bekerja sebagai pegawai.

Manajemen pegawai negeri sipil sebagaimana dijelaskan dalam pasal 1 angka 8 Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 adalah keseluruhan upaya-upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, dan kewajiban kepegawaian yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan dan pemberhentian.

Kemudian penjelasan atas Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian angka 10 menyatakan, Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural dan jabatan fungsional harus dilakukan secara obyektif dan selektif, sehingga menumbuhkan kegairahan untuk berkompetisi bagi semua Pegawai Negeri Sipil dalam meningkatkan kemampuan profesionalismenya dalam rangka memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat.

Dalam perkembangannya seiring dengan terjadinya perubahan paradigma di era reformasi, ada kecenderungan kebijakan pengembangan karier pegawai dikaitkan dengan kebijakan politik. Sehingga seseorang menduduki suatu jabatan hanya karena akses politik dan kurang memiliki kompetensi dalam jabatan, prinsip profesionalisme, prestasi kerja dan regenerasi. Hal ini tidak sesuai dengan ketentuan Pasal 17 ayat 2 Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999

Maka peneliti ini bertujuan untuk mengungkapkan problematika kebijakan pengembangan karir pegawai negeri sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Jambi, serta beberapa solusi yang dapat ditawarkan guna meminimalisir berbagai problematika tersebut. Serta dapat kiranya memberikan dorongan kepada para pegawai untuk bekerja lebih giat, bersemangat, berdisiplin dan berprestasi kerja sehingga sasaran organisasi secara optimal dapat dicapai.

Kata Kunci : Manajemen, Karir, Pegawai.

ABSTRACT

Career, according to the Indonesian Primary Dictionary, means development and progress in life, job, position, and so on. Then, in what terminology does the term career have a relationship with the employee affairs? Actually, all of them have relationship, however, the closest relationship is that, career described as the existence of progress achieved by an employee during the time he/she works, dedicating himself/herself as an employee.

Thus, a career system is a system guaranteeing every employee to achieve maximum progress according to his/her capability and expertise during the time he/she works as an employee.

The state civil servants management, as described in Article 1 Number 8 of Act Number 43 Year 1999, is the whole efforts to improve efficiency, effectiveness and professionalism degree of task execution, and employee affairs obligations covering planning, provision, quality development, placement, promotion, payment of wages, welfare and resignation.

Then, the explanation of Act Number 43 Year 1999 concerning the Amendment of Act Number 8 Year 1974 concerning the Principles of Employee Affairs number 10 stated that, the Appointment of a State Civil Servants in a structural position and functional position should be conducted objectively and selectively, thus, it will encourage the excitement of competing for all State Civil Servants in improving their professionalism ability, in order to give the best services for public.

In its development, parallel to the change of paradigm in the reformation era, there is a tendency that the policy of employee's career development is connected to the political policy. Thus, a person holds a position just because of a political access and he/she has less competence in the mentioned position, principles of professionalism, working achievement, and regeneration. This does not in accordance with the term in Article 17 verse 2 of Act Number 43 Year 1999.

Therefore, this research has the objectives of revealing the problems of the career development policy of the state civil servants in the Regional Secretariat of Jambi Province, and offering some solutions in order to minimize those various problems. Hopefully, it will also be able to give encouragement to the employees to work harder, more spirited, disciplined, and be able to make achievements in their works, so that, the organizational targets may be achieved optimally.

Key Word : Management, Career, Servants.

MOTTO

Sesungguhnya manusia hidup dalam ketidaktahuan, mau jadi apa mereka, bodoh pintar sama saja, kaya miskin juga sama saja, mau kemana mereka tidak tahu, apa tujuannya juga tidak tahu, hanya satu yang pandai dan hanya satu yang bakal beruntung, yaitu orang berkeyakinan, beriman dan berbakti kepada Nya – Allah, Swt.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
ABSTRAK.....	v
ABSTRACT.....	vi
MOTTO	vii
DAFTAR ISI	viii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Permasalahan	6
C. Tujuan Penelitian	7
D. Kegunaan Penelitian	7
E. Kerangka Teori	8
F. Metode Penelitian	23
G. Sistematika Penulisan	26
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
1. Mekanisme Pengangkatan Pegawai Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural	27
2. Manajemen Pengembangan Karir Pegawai	
a. Manajemen	26
b. Manajemen Sumber Daya Manusia	30
c. Perencanaan Sumber Daya Manusia	36

d. Perencanaan Karir	38
e. Pengembangan Karir	43
f. Tujuan dan Manfaat Pengembangan karir	48
g. Promosi	50

BAB III, HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Mekanisme Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural	57
B. Manajemen Pengembangan Karir Pegawai dan Kendalanya	68
1. Rekrutmen Pegawai	69
2. Pengembangan Sumber Daya Manusia	75
3. Promosi Pegawai	87
4. Kendala-kendala Dalam Manajemen Pengembangan Kair	90

BAB IV, PENUTP

A. Kesimpulan	95
B. Saran	96

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pada prinsipnya setiap orang selalu berusaha untuk melakukan sesuatu yang lebih baik dan menginginkan yang lebih baik pula dari pada yang sebelumnya, karena semua itu sudah menjadi sifat manusia yang telah dikodratkan oleh Sang Maha Pencipta. Keinginan untuk meraih suatu kesuksesan dan keberhasilan dalam setiap usaha dan karyanya diupayakan guna mencapai kebahagiaan dan kesejahteraan hidupnya bersama keluarga.

Pegawai Negeri sebagai abdi negara dan abdi masyarakat berkedudukan dan memegang peranan yang penting, karena Pegawai Negeri adalah unsur aparatur negara untuk menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan dalam rangka mencapai tujuan nasional. Tujuan nasional tersebut hanya dapat dicapai melalui pembangunan nasional yang direncanakan dengan terarah dan realistis serta dilaksanakan secara bertahap, bersungguh-sungguh, berdaya guna dan berhasil guna.

Tujuan pembangunan nasional adalah untuk mewujudkan suatu masyarakat adil dan makmur yang merata dan berkesinambungan antara materil dan spirituil berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 di dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia. Kelancaran penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan nasional terutama tergantung dari kesempurnaan aparatur negara, pada pokoknya

tergantung dari kesempurnaan pegawai negeri. Dalam rangka usaha mencapai tujuan nasional sebagaimana tersebut diatas diperlukan adanya pegawai negeri yang penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, negara dan pemerintah serta yang bersatu padu, bermental baik, berwibawa, bersih, berkualitas tinggi dan sadar akan tanggung jawabnya sebagai unsur Aparatur Negara, Abdi Negara dan Abdi Masyarakat. Adapun perumusan tentang pengertian Pegawai Negeri diatur dalam Pasal 1 butir 1 Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 yaitu : Pegawai Negeri adalah setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri, atau disertai tugas negara lainnya, digaji berdasarkan Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku.

Semestinya setiap pegawai negeri beserta keluarganya harus dapat hidup layak dari gajinya, sehingga dengan demikian ia dapat memusatkan perhatian dan kegiatannya untuk melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya. Agar supaya Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugasnya berdaya guna dan berhasil guna, maka perlu dikelola dan diurus dengan baik sebagaimana yang dimaksud dalam Pasal 12 Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 yaitu :

1. Manajemen Pegawai Negeri Sipil diarahkan untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna.

2. Untuk mewujudkan penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) diperlukan Pegawai Negeri Sipil yang profesional, bertanggung jawab, jujur dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja.

Setiap Pegawai Negeri Sipil dimanapun mereka berada dan dimanapun mereka bekerja tentu selalu mendambakan kemajuan dan peningkatan dalam kehidupan kekaryaan mereka, artinya setiap orang ingin memiliki karier sedemikian rupa sehingga selama masa aktifnya berkarya, ia dapat menduduki jabatan dan pangkat yang lebih tinggi, yang tentunya berarti pula memikul beban dan tanggung jawab yang lebih besar dan penghasilan yang lebih besar pula tentunya.

Kemajuan dalam karier seseorang tidak akan terjadi dengan sendirinya karena karier perlu direncanakan dan dikembangkan. Dari pengalaman banyak menunjukkan bahwa tanggung jawab untuk merencanakan dan mengembangkan karier seorang pegawai berada pada pundak tiga pihak, yaitu : 1. Pegawai yang bersangkutan sendiri, 2. Atasan langsung, 3. Petugas atau pejabat dari satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia dalam organisasi.¹⁾

Pegawai yang bersangkutan sendiri sangat menentukan dalam merencanakan peningkatan dan pengembangan kariernya. Dalam karier, seorang pegawai tentunya harus menampilkan kemampuan dan produktivitas

¹⁾ Sondang P. Siagian. (1992). *Kerangka Dasar Dalam Administrasi*. Jakarta. Rineka Cipta. hal. 194

kerja yang maksimal, disamping menunjukkan perilaku positif dalam berpikir dan bertindak pegawai yang bersangkutan juga harus menunjukkan kemampuan untuk tumbuh dan berkembang serta siap memberikan pengorbanan dan dedikasi yang diperlukan dalam memanfaatkan berbagai kesempatan yang tersedia untuk berkembang.

Pihak kedua yang berperan dalam merencanakan dan mengembangkan karier adalah atasan langsung, karena setiap atasan yang mempunyai bawahan adalah juga manajer pengelola sumber daya manusia. Peran atasan langsung tersebut semakin penting apabila diingat bahwa atasan langsung itulah yang paling mengenal bawahannya, baik dari segi kemampuan, kelebihan dan kelemahan serta potensi yang dimiliki untuk berkembang. Disamping itu dalam teori administrasi modern diakui bahwa keberhasilan seorang pejabat sangat ditentukan oleh keberhasilan para bawahannya juga.²⁾

Pihak ketiga yang turut berkepentingan dalam merencanakan dan mengembangkan karier adalah satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia dalam organisasi. Satuan kerja tersebut berkepentingan karena semakin banyak pegawai yang menunjukkan kemampuan berkembang di kemudian hari, berarti tugas merekrut pegawai baru berkurang dan pengelolaan Sumber Daya Manusia pada umumnya akan berjalan lebih lancar. Bentuk utama dari bantuan yang dapat diberikan oleh satuan kerja pengelola Sumber Daya Manusia kepada para pegawai dalam merencanakan kariernya

²⁾ Ibid. hal 196

ialah dalam bentuk memberikan arahan tentang jenjang kariernya yang mungkin ditempuh, kesempatan yang tersedia dan langkah persiapan yang perlu dilakukan oleh pegawai yang bersangkutan agar benar-benar mampu memanfaatkan kesempatan yang tersedia itu.

Supaya ketiga pihak yang diidentifikasi itu mampu melakukan perencanaan karier secara efektif dan tepat, diperlukan dua hal yaitu : pertama, pola karier bagi setiap pegawai dalam organisasi jelas dan pasti. Tangga karier apa saja yang mungkin dinaikinya selama berkarya, dan yang kedua adalah dalam organisasi tersusun bagan pergantian pegawai, yang dimaksudkan memberikan gambaran tentang status kepegawaian secara menyeluruh dalam organisasi termasuk siapa yang akan memasuki masa pensiun dan kapan pensiunnya, dan berbagai alasan yang menimbulkan adanya lowongan tertentu dimasa mendatang.

Hal-hal yang sangat penting mendapatkan perhatian dalam pengembangan karier adalah :

1. Kejelasan tangga karier yang mungkin dinaiki.
2. Gaya kepemimpinan yang demokratik.
3. Manajemen yang berdasarkan sasaran.
4. Reka bangun tugas.
5. Memperkaya kejiwaan.
6. Mutu kehidupan kekarayaan.³⁾

Di era otonomi daerah seiring dengan era reformasi, ada kecenderungan kebijakan pengembangan karier pegawai dikaitkan dengan kebijakan politik. Sehingga seseorang menduduki suatu jabatan hanya karena akses politik dan kurang memiliki kompetensi dalam jabatan, prinsip profesionalisme, prestasi kerja dan regenerasi. Hal ini tidak sesuai dengan ketentuan Pasal 17 ayat 2 UU No. 43 Tahun 1999 yang menyatakan bahwa,

³⁾ Sondang P. Siagian. (1999). *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta. Bina Aksara. hal. 219.

pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam suatu jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat objektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras atau golongan.

B. Perumusan Masalah

Berangkat dari latar belakang permasalahan diatas, penelitian ini difokuskan pada kebijakan-kebijakan manajemen dalam pengembangan karier pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Jambi yang secara rinci dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana mekanisme pengangkatan pegawai dalam jabatan struktural di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Jambi.
2. Mengapa manajemen pengembangan karir pegawai sering menjadi faktor kendala dalam mekanisme pengangkatan pegawai dalam jabatan struktural.

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan permasalahan tersebut diatas, penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mengetahui mekanisme pengangkatan pegawai dalam jabatan struktural di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Jambi.
2. Mengetahui hubungan antara manajemen pengembangan karir pegawai dengan mekanisme pengangkatan pegawai dalam jabatan struktural guna mengeliminir kendala-kendala dalam proses pengangkatan pegawai dalam jabatan struktural.

D. Kegunaan Penelitian

Berpijak pada tujuan penelitian diatas, maka hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk :

1. Manfaat Teoritis

Untuk mendalami teori-teori dan menemukan hal-hal baru mengenai mekanisme dan manajemen pengembangan karier pegawai, yang dapat bermanfaat bagi penulis khususnya maupun pihak-pihak yang berkepentingan.

2. Manfaat Praktis

Sebagai sumbangan pemikiran bagi pihak Pemerintah Daerah Provinsi Jambi maupun yang berkepentingan dengan masalah ini dalam upaya melakukan pengembangan karier pegawai.

E. Kerangka Teori

1. Mekanisme.

Mekanisme adalah hal cara bekerjanya teori, bahwa segala sesuatunya dapat dijelaskan dengan prinsip-prinsip hukum yang mengatur materi.⁴⁾

Mekanisme (aturan hukum) yang dibuat oleh pemerintah terwujud dalam bentuk Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.

Keberadaan undang-undang ini dalam rangka usaha mencapai tujuan nasional untuk mewujudkan masyarakat madani dan taat hukum,

⁴⁾ Paus Abdullah, P. dan M. Dahlan Al Barry, *Kamus Ilmiah Populer*. Arkola. Surabaya. hal. 366.

berperadaban modern demokratis, makmur, adil dan bermoral tinggi, diperlukan Pegawai Negeri yang merupakan unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat yang menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata, menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dengan penuh kesetiaan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.

Manajemen Pegawai Negeri Sipil perlu diatur secara menyeluruh, dengan menerapkan norma, standar dan prosedur yang seragam dalam penetapan formasi, pengadaan, pengembangan, penetapan gaji, dan program kesejahteraan, serta pemberhentian yang merupakan unsur dalam manajemen Pegawai Negeri Sipil, baik Pegawai Negeri Sipil Pusat maupun Pegawai Negeri Sipil Daerah. Dengan adanya keseragaman tersebut, diharapkan akan dapat diciptakan kualitas Pegawai Negeri Sipil yang seragam di seluruh Indonesia. Disamping memudahkan penyelenggaraan manajemen kepegawaian, manajemen yang seragam dapat pula mewujudkan keseragaman perlakuan dan jaminan kepastian hukum bagi seluruh Pegawai Negeri Sipil.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 yang merupakan manajemen Pegawai Negeri Sipil diundangkan pada tanggal 30 September 1999 di Jakarta.

2. Jabatan Struktural.

Jabatan struktural sebagaimana diatur dalam Pasal 1 ayat 2 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 100 Tahun 2000 adalah suatu kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang

dan hak seorang Pegawai Negeri Sipil dalam rangka memimpin suatu satuan organisasi negara.

Selanjutnya Pasal 5 mengatur persyaratan untuk dapat diangkat dalam jabatan struktural adalah :

- c. Berstatus Pegawai Negeri Sipil.
- d. Serendah-rendahnya menduduki pangkat 1 (satu) tingkat di bawah jenjang pangkat yang ditentukan.
- e. Memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan yang ditentukan.
- f. Semua unsure penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir.
- g. Memiliki kompetensi jabatan yang diperlukan dan
- h. Sehat jasmani dan rohani.

Kemudian Pasal 6 menyatakan, disamping persyaratan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5. Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat dan Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah perlu memperhatikan faktor senioritas dalam kepangkatan, usia, pendidikan dan pelatihan jabatan, dan pengalaman yang dimiliki. Dan Pasal 7 mengatur Pegawai Negeri Sipil 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 sesuai dengan tingkat jabatan struktural wajib mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan kepemimpinan selambat-lambatnya 12 (dua belas) bulan sejak yang bersangkutan dilantik. Serta Pasal 8

mengatur Pegawai Negeri Sipil yang menduduki jabatan struktural tidak dapat menduduki jabatan rangkap, baik dengan jabatan struktural maupun dengan jabatan fungsional.

Pengaturan ini dalam rangka pelaksanaan sistem karier dan sistem prestasi kerja maka harus ada pengkaitan yang erat antara kepangkatan dan jabatan atau dengan kepangkatan pada setiap jabatan. Pegawai Negeri Sipil yang diangkat dalam suatu jabatan pangkatnya harus sesuai dengan pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu. Dan dalam jabatan struktural Pegawai Negeri Sipil yang berpangkat lebih rendah tidak dapat membawahi langsung Pegawai Negeri Sipil yang pangkatnya lebih tinggi.

Untuk memberikan penilaian dan pertimbangan pengangkatan dalam jabatan telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 100 Tahun 2000 :

Pasal 14

1. Untuk menjamin kualitas dan objektivitas dalam pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil dalam dan dari jabatan Struktural, Eselon II ke bawah di setiap instansi dibentuk Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan, selanjutnya disebut Baperjakat.
2. Baperjakat terdiri dari :
 - a. Baperjakat instansi Pusat
 - b. Baperjakat instansi daerah Propinsi
 - c. Baperjakat instansi daerah Kabupaten/Kota.

3. Pembentukan Baperjakat sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) ditetapkan oleh :
 - a. Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat untuk instansi pusat.
 - b. Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Propinsi LIMA instansi daerah Propinsi.
 - c. Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Kabupaten, Kota untuk instansi daerah Kabupaten/Kota.
4. Tugas pokok Baperjakat instansi pusat dan Baperjakat Instansi Daerah Propinsi kepada Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat dan Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Provinsi/Kabupaten/Kota dalam pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural Eselon II ke bawah.
5. Di samping tugas pokok sebagaimana dimaksud dalam ayat (4), Baperjakat bertugas untuk 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 Pegawai Negeri Sipil yang menduduki jabatan struktural Eselon I dan Eselon II.

Selanjutnya untuk pengaturan Eselon dan jenjang jabatan struktural sebagaimana tabel pada lampiran Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 100 Tahun 2000 sebagai berikut :

LAMPIRAN
PERATURAN PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA
NOMOR : 13 TAHUN 2002
TANGGAL : 17 APRIL 2002
ESELON JENJANG JABATAN STRUKTURAL

No	Eselon	Jenjang Pangkat, Golongan/ Ruang			
		Terendah		Tertinggi	
		Pangkat	Gol/Ruang	Pangkat	Gol/Ruang
1	I a	Pembina Utama Madya	IV/d	Pembina Utama	IV/e
2	I b	Pembina Utama Muda	IV/c	Pembina Utama	IV/e
3	II a	Pembina Utama Muda	IV/c	Pembina Utama Madya	IV/d
4	II b	Pembina Tingkat I	IV/b	Pembina Utama Muda	IV/c
5	III a	Pembina	IV/a	Pembina Tingkat I	IV/b
6	III b	Penata Tingkat I	III/d	Pembina	IV/a
7	IV a	Penata	III/c	Penata Tingkat I	III/d
8	IV b	Penata Muda Tingkat I	III/b	Penata Tingkat I	III/c

3. Manajemen pengembangan karir pegawai.

a. Manajemen.

Istilah manajemen berasal dari bahasa Inggris “*management*” dari kata kerja “*to manage*” yang sinonimnya antara lain “*to hand*” berarti mengurus, “*to guide*” berarti memimpin. Kata manajemen tersebut kemudian diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia dengan berbagai istilah, misalnya : manajemen, kepemimpinan, Pengelolaan, penyelenggaraan dan pembinaan, oleh karena itu definisi manajemen sangat beragam tergantung dari sudut mana manajemen tersebut dilihat.⁵⁾

Manajemen diartikan juga sebagai sistem yang mengandung arti bahwa manajemen merupakan kerangka kerja yang terdiri dari bermacam-macam komponen yang memiliki keterkaitan utuh antara komponen satu dengan yang lainnya dalam mencapai tujuan organisasi.⁶⁾

Meskipun cenderung mengarah pada fokus tertentu, para ahli manajemen berbeda pandangan mendefinisikan manajemen secara final. Manajemen sering diartikan dalam berbagai istilah, seperti seni, sistem, proses, dan fungsi.⁷⁾

Manajemen dapat didefinisikan sebagai “kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain”. dengan demikian dapat dikatakan bahwa manajemen merupakan inti dari pada administrasi karena memang manajemen merupakan alat pelaksana utama daripada administrasi.⁸⁾

“Siapa yang membutuhkan manajemen?” pertanyaan ini sering dijawab “Perusahaan (bisnis)” tentu saja benar sebagian, tetapi tidak lengkap karena manajemen juga dibutuhkan untuk semua tipe kegiatan

⁵⁾ The Liang Gie. (1983). *Unsur-Unsur Administrasi*. Yogyakarta. Super Sukses. Hal. 160.

⁶⁾ Sumarmo Handayani. (1980). *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Pengolahan*, Jakarta, Inti daya Press, h. 67.

⁷⁾ Nanang Patah. (1996). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung, Remaja Rosda Karya, h. 31.

⁸⁾ Sondang, P. Siagian. (1984). *Filsafat Administrasi*, Jakarta : Gunung Agung, h. 5.

yang terorganisir dan dalam semua tipe organisasi. Dalam praktek, manajemen dibutuhkan dimana saja orang bekerja bersama (organisasi) untuk mencapai suatu tujuan bersama. Di lain pihak setiap manusia dalam perjalanan hidupnya selalu akan menjadi anggota dari beberapa macam organisasi, seperti organisasi sekolah, perkumpulan olah raga, kelompok musik, militer, ataupun organisasi perusahaan dan organisasi pemerintah dan lain sebagainya. organisasi-organisasi ini mempunyai persamaan dasar walaupun dapat berbeda satu sama yang lain dalam beberapa hal. Sebagai contoh organisasi perusahaan atau departemen pemerintah dikelola secara lebih formal dibanding kelompok olah raga atau yang lain. persamaan ini terutama tercermin pada fungsi-fungsi managerial yang dijalankan.

Fungsi-fungsi manajemen tersebut adalah universal, sifat ini merupakan hasil dari kenyataan bahwa fungsi-fungsi manajemen adalah sama dimana saja, dalam sebuah organisasi dan pada waktu kapan saja.⁹⁾ Fungsi-fungsi managerial ini sama untuk perusahaan-perusahaan besar, kecil ataupun multinasional, organisasi kemasyarakatan, kelompok-kelompok hobi dan sebagainya. walaupun mungkin diterapkan secara berbeda oleh manajer yang berbeda pula. Dalam hal ini tergantung pada variabel-variabel seperti organisasi, dan tipe anggota, fungsi-fungsinya tetap sama.

Dalam hal ini perlu diperhatikan bahwa manajemen tidak melaksanakan sendiri kegiatan-kegiatan pelaksanaan oleh sekelompok

⁹⁾ T. Hani Handoko. *Manajemen Edisi 2*. BPF. Yogyakarta. hal. 3.

orang yang disebut “bawahan” dengan perkataan lain dikatakan bahwa administrasi dan manajemen tidak dapat dipisah-pisahkan. Hanya kegiatan-kegiatannya yang dapat dibedakan. Apabila dilihat dari segi fungsional administrasi mempunyai dua tugas utama yakni; (1). Menentukan tujuan menyeluruh yang hendak dicapai; (2). Menentukan kebijaksanaan umum yang mengikat seluruh organisasi (*general and overall policies*).¹⁰⁾

Hal-hal yang dikatakan dimuka kiranya jelas menunjukkan bahwa manajemen merupakan aspek daripada administrasi, dan oleh karena itu administrasi lebih luas dari manajemen. Hal ini perlu ditegaskan mengingat bahwa di Indonesia masih sering terdapat “dualisme” pengertian administrasi. disatu pihak terdapat pengertian administrasi dalam arti luas, di lain pihak masih terlalu sering administrasi diartikan secara sempit, yaitu administrasi dalam pengertian ketatausahaan yang sesungguhnya hanya merupakan bagian kecil dari kegiatan operasionalnya.

Thomas G. Spates sebagaimana yang dikutip oleh Miftah Thoha mengatakan, “Manajemen itu hakikatnya adalah administrasi kepegawaian”. Maksudnya seorang manajer yang baik itu adalah seorang administrator kepegawaian yang baik pula. Seorang administrator kepegawaian yang baik itu seharusnya sebagai manajer yang baik. Dengan perkataan lain seorang pejabat eksekutif yang kompeten seharusnya “*personel-minded*”, dan seorang kepala kepegawaian yang baik seharusnya ia menjadi “*management-minded*”.¹¹⁾

¹⁰⁾ Sondang P. Siagian. (1984) Op. cit. hal. 6.

¹¹⁾ Miftah Thoha. (1980.) *Administrasi Kepegawaian Daerah*, Yogyakarta. Ghalia Indonesia. hal.15.

b. Manajemen Sumber Daya Manusia.

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu pendekatan terhadap manajemen manusia yang berdasar tiga prinsip yaitu :

1. Sumber daya manusia adalah harta yang paling penting yang dimiliki oleh suatu organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut.
2. Keberhasilan ini sangat mungkin dicapai jika peraturan dan kebijaksanaan serta prosedur yang berkaitan dengan manusia dari perusahaan tersebut saling berhubungan dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan perusahaan dan perencanaan strategis.
3. Kultur dan nilai perusahaan suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian yang terbaik.¹²⁾

Pada dasarnya manajemen sumber daya manusia merupakan suatu gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial, yang perlu dikembangkan sehingga mampu memberikan kontribusi bagi organisasi maupun bagi pengembangan dirinya.

Malayu S.P. Hasibuan mengatakan bahwa, manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian. Tujuannya adalah agar perusahaan mendapatkan rentabilitas laba yang lebih besar dari prosentase tingkat bunga bank. Karyawan bertujuan mendapatkan kepuasan dari kerjanya. Masyarakat bertujuan memperoleh barang atau jasa yang lebih baik dengan harga yang wajar dan selalu tersedia di pasar, sedang pemerintah selalu berharap mendapatkan pajak.¹³⁾

c. Konsep Pengembangan Karier Pegawai

Pengembangan pegawai juga merupakan upaya mempersiapkan pegawai (SDM) agar dapat bergerak dan berperan dalam organisasi sesuai

¹²⁾ Bambang Tri Cahyono. (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta , IPWI, hal. 1.

¹³⁾ Malayu SP. Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Bumi Aksara. hal. 10

dengan pertumbuhan, perkembangan dan perubahan suatu organisasi, instansi atau departemen. Oleh karena itu kegiatan pengembangan pegawai itu dirancang untuk memperoleh pegawai-pegawai yang mampu berprestasi dan fleksibel untuk suatu organisasi atau institusi ke masa depan.¹⁴⁾

Tenaga atau sumber daya yang telah diperoleh suatu organisasi, perlu pengembangan sampai pada taraf tertentu sesuai dengan pengembangan organisasi itu. Pengembangan sumber daya ini penting searah dengan pengembangan organisasi. Apabila organisasi itu ingin berkembang seyogyanya diikuti pengembangan sumber daya manusia. pengembangan sumber daya manusia ini dapat dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan.¹⁵⁾

T. Hani Handoko mengemukakan, ada dua tujuan utama program latihan dan pengembangan karyawan. Pertama, latihan dan pengembangan dilakukan untuk menutup “*gap*” antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan. Kedua, program-program tersebut diharapkan meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah ditetapkan. Sekali lagi meskipun usaha-usaha ini memakan waktu dan mahal, tetapi akan mengurangi perputaran tenaga kerja dan membuat karyawan menjadi lebih produktif. Lebih lanjut, latihan dan pengembangan membantu mereka dalam menghindari diri dari keusangan dan melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik.¹⁶⁾

Sementara karier, Sondang P. Siagian menyatakan bahwa, karier merupakan suatu proses yang berlanjut melalui mana seorang karyawan terlibat dalam serangkaian tugas-tugas yang bersifat pengembangan yang diperlukan bagi pertumbuhan pribadi dalam kehidupan kekaryaan orang yang bersangkutan.¹⁷⁾

Istilah karier dalam manajemen sumber daya manusia telah digunakan untuk menunjukkan orang-orang pada masing-masing peran

¹⁴⁾ Soekijo Notoatmodjo. (1998). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Rineka Cipta, hal. 47

¹⁵⁾ Ibid. hal.115

¹⁶⁾ T.Hani Handoko. (1987). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE-Yogyakarta, hal.103

¹⁷⁾ Sondang P. Siagian. (1995). *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta. Bumi Aksara. hal, 139

atau status mereka. Literatur ilmu pengetahuan mengenai perilaku pada umumnya menggunakan istilah tersebut dengan tiga pengertian, yaitu :

1. Karier sebagai suatu urusan promosi pemindahan ke jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab atau ke bidang yang lebih atau menyilang hierarki hubungan kerja selama kehidupan kerja seseorang.
2. Karier sebagai penunjuk pekerjaan-pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan yang sistematis dan jelas jalur karier.
3. Karier sebagai sejarah pekerjaan seseorang atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja, dalam konteks ini semua orang dengan sejarah kerja mereka disebut mempunyai karier.¹⁸⁾

Dalam manajemen kepegawaian, istilah karier memiliki beberapa arti, yaitu :

1. Perkembangan kemajuan yang dicapai oleh seseorang dalam suatu lapangan pekerjaan selama masa aktif dalam hidupnya, tetapi kadang-kadang digunakan dalam arti sebagai suatu rangkaian pekerjaan yang telah dijalankan oleh seseorang yang tidak begitu erat hubungannya satu dengan yang lain.
2. Pengabdian kepada suatu cadangan Kejuruan
3. Memobilisasi pegawai mulai dari penerimaan sampai akhir masa jabatan yang menyangkut aspek-aspek struktur pangkat dan jabatan dalam struktur organisasi yang menjadi ruang lingkup organisasi dan waktu.
4. Dicapainya sekedar sukses oleh seseorang dalam penghidupannya.¹⁹⁾

Jika berbicara mengenai karier dalam kehidupan organisasional, biasanya yang dimaksud adalah keseluruhan pekerjaan yang dilakukan dan jabatan yang dipangku oleh seseorang selama ia berkarya. Memang sukar menemukan suatu universal mengenai karier semua orang, karena yang terjadi sangat beraneka ragam. Ada orang yang mencapai kemajuan dalam kariernya berdasarkan suatu rencana karier tertentu. Tetapi tanpa direncanakanpun ada orang yang meraih kemajuan dalam kariernya, sehingga kemajuan itu dihubungkan-hubungkan dengan “nasib baik”. Terlepas dari tepat tidaknya soal nasib dikaitkan dengan karier seseorang, yang jelas ialah bahwa prestasi kerja, pengalaman pelatihan dan pengembangan ternyata berperan penting dalam menempuh berbagai karier yang dapat ditempuh oleh seseorang.²⁰⁾

¹⁸⁾ T.Hani Handoko. (2000). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta. BPFE.

¹⁹⁾ Musanief. (1996). *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*. Jakarta. Gunung Agung hal.54

²⁰⁾ Sondang P. Siagian. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta Bumi Aksara. hal. 206

Dari Uraian diatas dapat dipahami bahwa untuk menunjang pencapaian tujuan organisasi sangat perlu adanya suatu manajemen yang mengelola sumber daya manusia secara profesional, efektif, dan efisien. Lalu bagaimana manajemen yang dilaksanakan dalam kebijakan pengembangan karier pegawai yang dalam administrasi kepegawaian ada beberapa sistem antara lain :

a. **Sistem Patronit** (*patronage system*)

Sistem ini di Indonesia dikenal sebagai sistem kawan, karena dasar pemikirannya dalam rangka melakukan kegiatan administrasi kepegawaian berdasarkan kawan. Dalam sistem ini kurang memperhatikan keahlian dan keterampilan seorang pegawai. Dengan demikian seorang pegawai menduduki suatu jabatan pertimbangannya karena yang bersangkutan masih kawan dekat, sanak famili, dan ada juga yang karena daerah asal yang sama. Sistem kawan ini ada yang atas dasar perjuangan politik, karena berasal dari satu aliran politik, ideology, dan keyakinan maka seseorang pegawai yang mulanya tidak mempunyai keahlian dan ketrampilan bisa menduduki jabatan dan tugas tertentu dalam birokrasi pemerintahan.

b. **Sistem Merita** (*merit system*)

Sistem ini berdasarkan atas jasa kecakapan seseorang pegawai dalam usaha mengangkat atau mendudukan pada jabatan tertentu. sistem ini lebih bersifat objektif, karena dasar pertimbangan kecakapan yang dinilai secara obyektif dari pegawai yang bersangkutan. Karena dasar

pertimbangan seperti ini yang berlandaskan jasa kecakapan, maka seringkali sistem ini di Indonesia dinamakan sistem jasa. Penilaian obyektif tersebut, pada umumnya ukuran yang digunakan ialah ijazah pendidikan. Itulah sebabnya mengapa ijazah merupakan persyaratan bagi setiap orang yang ingin menjadi pegawai jika diinginkan sistem jasa atau sistem merita ini dilaksanakan.

c. **Sistem Karir** (*career system*)

Istilah karir ini sudah lama dikenal, dan dipergunakan secara luas untuk menunjukkan pengertian suatu kemajuan seseorang yang dicapai lewat usaha kerja yang bertahun-tahun dalam kehidupannya. Kadang-kadang istilah ini berarti kesenangan, kadang-kadang juga berarti serangkaian pekerjaan yang tidak senantiasa berhubungan satu sama lain yang dijalankan oleh seseorang. Pada kasus lain istilah ini mengandung pengertian tingkat kemajuan yang dicapai seseorang. Istilah karir ini senantiasa mengandung pengertian yang menyenangkan, dan didambakan oleh setiap orang yang bekerja dalam hidupnya. Lalu istilah karir yang amat erat hubungannya dengan kepegawaian ialah istilah karir yang diartikan “adanya tingkat kemajuan yang dicapai seseorang pegawai selama bekerja mengabdikan diri sebagai pegawai. Dengan demikian sistem karir ialah suatu sistem yang menjamin setiap pegawai mencapai kemajuan yang

maksimal sesuai dengan kemampuan dan keahliannya selama mereka bekerja sebagai pegawai.²¹⁾

Pelaksanaan sistem karir ini tidak bisa dipisahkan dari sistem merita atau prestasi kerja. dengan demikian suatu sistem dalam administrasi kepegawaian yang baik ialah jika terdapat perpaduan antara sistem merita dan sistem karier.²²⁾

F. Metode Penelitian

a. Metode Pendekatan

Penelitian ini adalah Penelitian Hukum Normatif yang disebut juga Penelitian Hukum Kepustakaan, karena penelitian hukum yang dilakukan hanya dengan cara meneliti bahan pustaka saja atau data sekunder belaka. Jadi merupakan studi hukum yang doctrinal, bersifat normatif yaitu berdasarkan data-data sekunder. Maka metode pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah normatif kualitatif.

b. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Dalam penelitian ini jenis data yang digunakan dititikberatkan pada data sekunder²³⁾ dan juga didukung dengan data primer yang diperoleh

²¹⁾ Miftah Thoha. (1980). *Administrasi Kepegawaian Daerah*. Yogyakarta. Ghalia Indonesia, hal. 24 -26

²²⁾ Ibid. hal.26

²³⁾ Data sekunder dapat digolongkan dalam 3 (tiga) bagian, yaitu : (1) Bahan hukum primer, yaitu bahan-bahan hukum yang mengikat; (2) Bahan hukum sekunder, yang memberikan penjelasan mengenai bahan hukum primer; dan (3) Bahan hukum tersier, yaitu bahan yang memberikan petunjuk maupun penjelasan terhadap bahan hukum primer dan sekunder. Soerjono Soekanto dan Sri Mamudji, *Penelitian hukum normatif, suatu tinjauan singkat*, Rajawali, Jakarta. 1986. Cetakan Kdua. Hal 14-15.

dari penelitian empiris untuk menjawab permasalahan-permasalahan yang ada pada perumusan masalah di depan.

2. Sumber Data

Berkaitan dengan data sekunder, maka dalam penelitian ini digunakan sumber hukum primer dan sumber hukum sekunder. Sumber hukum primer antara lain berupa peraturan perundang-undangan yang mengatur tentang pokok-pokok kepegawaian. Sedangkan sumber hukum sekunder meliputi bahan-bahan rujukan seperti dokumen resmi yang dikeluarkan oleh pemerintah atau risalah perundang-undangan, pendapat para pakar, hasil penelitian dan kegiatan ilmiah lainnya.²⁴⁾

Dan yang berkaitan dengan data primer dalam penelitian ini yang menjadi sumber adalah para informan yaitu pejabat-pejabat yang berkompeten memberikan informasi masalah kepegawaian di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Jambi dengan melakukan wawancara dengan para pejabat dimaksud.

c. Teknik Pengumpulan Data

Mengingat penelitian ini bertitik tolak pada data sekunder, maka langkah pertama dalam pengumpulan data yaitu dilakukan dengan cara mengadakan telaah bahan pustaka dan studi dokumen. Bahan pustaka dan dokumen yang diteliti berkaitan dengan permasalahan, baik yang diberikan dengan mekanisme penempatan pegawai pada jabatan struktural maupun

²⁴⁾ Ibid. hal 28.

yang berkaitan dengan manajemen pengembangan karier pegawai. Dan disamping itu, juga dilakukan studi lapangan melalui serangkaian wawancara dengan para pejabat di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Jambi. Wawancara akan dilaksanakan setelah melakukan inventarisasi permasalahan secara lebih konkrit guna mendapatkan data yang akurat mengenai mekanisme, sistem, dan kebijakan-kebijakan yang diambil serta kendala-kendala yang dihadapi dan upaya-upaya untuk mengatasinya.

d. Metode Analisis Data

Data yang didapatkan sebagai hasil penelitian akan dianalisis secara kualitatif dengan penguraian secara deskriptif dan preskriptif, dengan maksud agar penelitian ini tidak hanya menggambarkan data-data semata, tetapi juga mengungkapkan realitas mengenai bagaimana yang seharusnya dan bagaimana pula kondisi riil di lapangan. Sebagai suatu analisis, maka ada 3 (tiga) alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan, yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan atau Verifikasi. Reduksi data dapat diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Agar data yang diperoleh di lapangan dapat dibaca dengan baik, maka hasil reduksi data tersebut disajikan dalam berbagai bentuk, seperti : bagan maupun dalam bentuk teks naratif. Dari rangkaian kegiatan tersebut. Kemudian ditarik kesimpulan-kesimpulan yang juga sekaligus diverifikasi,

baik selama penelitian berlangsung maupun setelah penelitian dilaksanakan.

Analisa kualitatif yang bersifat deskriptif dan perskriptif ini, merupakan suatu kegiatan analisis yang bertumpu pada analisis yuridis-empiris, yang ditujukan untuk mengkaji dan mengungkap bagaimana yang seharusnya dan bagaimana pula kenyataannya.

G. Sistematika penulisan.

Dalam tesis ini, penulis menggunakan sistematika penulisan sebagai berikut :

Setelah uraian BAB I, maka dalam BAB II Tinjauan Pustaka, berisi kajian yang bersifat teoritis dengan mendasarkan pada berbagai bahan (kepuustakaan) yang penulis harapkan dapat dijadikan dasar teori dalam membahas permasalahan yang ada. Oleh karena itu kajiannyapun didasarkan pada permasalahan yang telah dirumuskan, yaitu berisi uraian mengenai mekanisme pengangkatan pegawai dalam jabatan struktural , manajemen pengembangan karir, manajemen sumber daya manusia, perencanaan sumber daya manusia, perencanaan karir dan promosi.

BAB III, Hasil Penelitian dan Pembahasan, berisikan bagaimana mekanisme pengangkatan pegawai dalam jabatan struktura bagaimana pula manajemen pengembangan karir pegawai di lingt Serketariat Daerah Provinsi Jambi.

BAB IV Penutup, berisikan Kesimpulan dan Saran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

F. Mekanisme pengangkatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural.

Mekanisme pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian pegawai negeri sipil dalam dan dari jabatan struktural telah diatur dalam Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 , keberadaan undang-undang ini dalam rangka usaha mencapai tujuan nasional untuk mewujudkan masyarakat madani dan taat hukum, berperadaban modern demokratis, makmur, adil dan bermoral tinggi, diperlukan Pegawai Negeri yang merupakan unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat yang menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata, menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dengan penuh kesetiaan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.

Dalam era globalisasi yang sarat dengan tantangan, persaingan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta untuk mencapai efektifitas dan efisiensi dalam penyelenggaraan tugas pemerintahan, tidak ada alternatif lain kecuali peningkatan kualitas profesionalisme pegawai negeri sipil yang memiliki keunggulan kualitas dan memegang teguh etika birokrasi dalam memberikan pelayanan yang sesuai dengan tingkat kepuasan dan keinginan masyarakat.

Sejalan dengan hal tersebut , untuk menciptakan sosok pegawai negeri sipil sebagaimana dimaksud di atas dipandang perlu menetapkan

norma pengangkatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural secara sistemik dan terukur, mampu menampilkan sosok pejabat struktural yang professional sekaligus berfungsi sebagai pemersatu serta perekat rasa persatuan dan kesatuan bangsa dengan tetap mempererhatikan perkembangan intensitas tuntutan keterbukaan, demokratisasi, perlindungan hak asasi manusia dan lingkungan hidup.

Manajemen pegawai negeri sipil perlu diatur secara menyeluruh, dengan menerapkan norma, standar dan prosedur yang seragam dalam penetapan formasi, pengadaan, pengembangan, penetapan gaji, dan program kesejahteraan, serta pemberhentian yang merupakan unsur dalam manajemen pegawai negeri sipil di seluruh Indonesia.

Pengaturan ini dalam rangka pelaksanaan sistem karier dan sistem prestasi kerja maka harus ada pengkaitan yang erat antara kepangkatan dan jabatan atau dengan kepangkatan pada setiap jabatan. Pegawai negeri sipil yang diangkat dalam suatu jabatan pangkatnya harus sesuai dengan pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu. Dan dalam jabatan struktural pegawai negeri sipil yang berpangkat lebih rendah tidak dapat membawahi langsung pegawai negeri sipil yang pangkatnya lebih tinggi.

2. Manajemen Pengembangan Karir Pegawai.

a. Manajemen.

Manajemen menurut definisinya adalah proses mengintegrasikan sumber yang tidak berhubungan menjadi sistem total untuk menyelesaikan suatu tujuan, dalam hal ini sumber mencakup orang-orang, alat-alat,

media, bahan-bahan, uang dan sarana, semuanya diarahkan dan dikoordinasi agar terpusat dalam rangka menyelesaikan tujuan.¹

Pada sebuah lembaga atau organisasi maka manajemen adalah sebuah proses untuk mencapai tujuan organisasi melalui pekerjaan yang dilakukan oleh manajer dan personel. Disisi lain dikatakan bahwa Manajemen juga merupakan proses yang membuat kegiatan-kegiatan terselenggara dengan efisien bersama dengan atau melalui orang lain.²

Setiap organisasi berlandaskan kerjasama antar manusia dalam jumlah besar atau kecil. Kerja sama itu baru dapat menuju pada sasaran yang ditentukan, bilamana ada manajemen terhadap kegiatan bersama itu dan sekaligus dilakukan pembagian tugas seama anggota organisasi. Pembagian kerja dan tugas itu perlu, disebabkan harus diperhitungkan pelbagai rupa syarat untuk berbagai-bagai tindakan itu. Di satu pihak terdapat tugas-tugas sederhana, yang tidak memerlukan pendidikan khusus, di lain pihak terdapat tugas-tugas yang hanya dapat dilakukan dengan baik oleh mereka yang memperoleh pengetahuan, keterampilan dan pengalaman, maka disamping itu untuk tugas-tugas tertentu peranan besar diambil oleh ciri-ciri pribadi tertentu.³

Sebagai akibat adanya syarat-syarat khas untuk pelbagai rupa pekerjaan, maka setiap organisasi berlandaskan suatu pembagian tugas. Organisasi yang efisien menuntut suatu penyusunan dan penyesuaian yang harmonis atau serasi untuk pelbagai tugasnya dengan cara demikian, sehingga seluruh pekerjaannya dapatlah dipertanggungjawabkan baik secara manusiawi maupun secara ekonomis. Dalam hal itu perlu diperhatikan beberapa prinsip. Dari segi motif atau pertimbangan biaya ini menyangkut penyusunan tugas-tugas dalam pekerjaan yang sebanyak mungkin sederajat serta penggabungan pekerjaan yang sejenis. Demikian pula perlu diperhatikan syarat-syarat tertentu bagi pertimbangan tentang manajemennya.⁴

Ada tiga alasan utama diperlukannya manajemen dalam usaha pencapaian tujuan organisasi :

1. Untuk mencapai tujuan. Manajemen dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi dan pribadi.
2. Untuk menjaga keseimbangan diantara tujuan-tujuan yang saling bertentangan. Manajemen dibutuhkan untuk menjaga keseimbangan

¹ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Bina Aksara, Jakarta, 1988, hal. 3-4.

² Sutisno Oteng, *Administrasi Pendidikan Teoritik untuk praktek Profesional* Bandung Angkasa, 1985, hal 18.

³ Van Der Schroeff-Willem H. Makaliwe, *Manajemen dan Organisasi Perusahaan*, Ghalia Indonesia, 1983, hal. 33.

⁴ *Ibid.* hal. 33-34.

- antara tujuan-tujuan, sasaran-sasaran dan kegiatan yang saling bertentangan dari pihak-pihak yang berkepentingan dalam organisasi.
3. Untuk mencapai efisiensi dan efektifitas. Suatu kerja organisasi dapat diukur dengan banyak cara yang berbeda. Salah satu cara yang umum adalah efisiensi dan efektifitas.⁵

Menurut ahli manajemen Peter Drucker efektifitas adalah melakukan pekerjaan yang benar (*doing the right things*), sedangkan efisiensi adalah melakukan pekerjaan dengan benar (*doing things right*). Bagi para manajer, pertanyaan yang paling penting adalah bukan bagaimana melakukan pekerjaan dengan benar, tetapi bagaimana menemukan pekerjaan yang benar untuk dilakukan, dan memusatkan sumber daya dan usaha pada pekerjaan tersebut.⁶

Untuk itu tugas seorang manajer adalah merancang dan mempertahankan lingkungan, dimana orang-orang bekerja sama dalam kelompok dapat mencapai misi-misi dan tujuan yang telah dipilihnya. Apabila berfikir secara manajemen berarti berfikir untuk mengendalikan, mengarahkan dan memanfaatkan segala apa (faktor sumber daya) dengan perencanaan tujuan (*goals*) tertentu.⁷

Manajemen diartikan juga sebagai sistem yang mengandung arti bahwa manajemen merupakan kerangka kerja yang terdiri dari bermacam-macam komponen yang memiliki keterkaitan utuh antara komponen satu dengan yang lainnya dalam mencapai tujuan organisasi.⁸

Seperti banyak bidang studi lainnya yang menyangkut manusia, manajemen sulit di definisikan. Dalam kenyataannya, tidak ada definisi manajemen yang telah diterima secara universal. Mary Parker Follett mendefinisikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang lain untuk

⁵ T. Hani Handoko, *Manajemen Edisi 2*, BPFE Yogyakarta, hal. 6-7

⁶ Peter F. Drucker, *Managing For Results*, Harper & Row, New York, 1964, hal 5.

⁷ Admosudirjo. (TT) *Intisari Manajemen* Jakarta: Radap Jaya h. 34

⁸ Soenarno Handyaningrat, (1980) *Pengantar Study Ilmu Administrasi dan Pengelolaan* Jakarta Indi Daya Press.67

melaksanakan berbagi tugas yang mungkin diperlukan, atau berarti engan tidak melakukan tugas-tugas itu sendiri.

Manajemen memang bisa berarti itu, tetapi bisa juga mempunyai pengertian lebih daripada itu. Pengertian manajemen begitu luas, sehingga dalam kenyataannya tidak ada definisi yang digunakan secara konsisten oleh semua orang.

Stoner mengatakan, manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.⁹

Dikatakan sebagai proses, karena manajemen merupakan serangkaian kegiatan yang digariskan organisasi dengan cara melibatkan sebesar mungkin sumberdaya yang dimiliki. Nanang Fattah menyebutkan bahwa proses manajemen tersebut terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengomandoan, pengkoordinasian, dan pengontrolan.¹⁰

Sedangkan manajemen dikatakan sebagai fungsi berarti memiliki kegiatan-kegiatan khusus yang dapat dilakukan dengan cara terpisah tanpa tergantung penuh dengan kegiatan yang lain walaupun kegiatan- kegiatan tersebut Saling terkait satu dengan lainnya.

Luther Gulick mendefinisikan manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (Science) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan membuat system kerjasama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan.¹¹

⁹ James A.F. Stoner, *Management, Prentic/Hall International, Inc.*, Englewood Cliffs, New York 1982, hal. 8

¹⁰ Nanag Fattah (1996) *Landasan Manajemen Pendidikan* Bandung Remaja Rosda Karya H. 31

¹¹ Luther Gulick, *Management is a Science*, *Academy of Management Journal*, Vol. 8, No. 1 1965, hal.7.

Dalam manajemen diperlukan adanya prinsip-prinsip dasar dalam praktek manajerial yang berguna untuk: 1.) menentukan cara (metode) kerja, 2). Pemilihan pekerjaan dan pengembangan keahlian, 3). Pemilihan prosedur kerja, 4). Menentukan batas tugas masing-masing unit, 5). Mempersiapkan dan membuat spesifikasi tugas, 6). Melaksanakan pendidikan dan latihan, 7). Menentukan system, dan dasarnya kompensasi.¹²

Malayu Hasibuan mengatakan bahwa manajemen terdiri dari (6M) yaitu : *Man, Money, Methode, materials, machine, dan market*. Unsur man (manusia) ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut dengan manajemen sumber daya manusia yang merupakan terjemahan dari *man power management*.¹³

Manajemen dapat didefinisikan sebagai kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain, dengan demikian dapat pula dikatakan bahwa manajemen merupakan manajemen merupakan inti daripada administrasi karena memang manajemen merupakan alat pelaksana utama daripada administrasi.¹⁴

Sementara itu menurut Keith Davis mengistilahkan manajemen sumber daya manusia dengan *Human Resources and Personnel management*.¹⁵

b. Manajemen Sumber Daya Manusia.

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu pendekatan terhadap manajemen manusia, yang berdasarkan tiga prinsip yaitu :

1. Sumber daya manusia adalah harta yang paling penting yang dimiliki oleh suatu organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut.
2. Keberhasilan ini sangat mungkin dicapai jika peraturan atau kebijaksanaan dan prosedur yang bertalian dengan manusia dan perusahaan tersebut saling berhubungan dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan perusahaan dan perencanaan strategis.

¹² *Ibid. hal. 11*

¹³ Malayu Hasibuan (2000) *Manajemen Sumber Daya manusia Edisi revisi* Jakarta Bumi Aksara h.9

¹⁴ Hebert. A. Simon, et. al., *Public Administration*, Alfred A. Knopf, 1959, Hal. 3.

¹⁵ William B Wether JR. Keith Davis (1918) *Human Resources and Personnel manajemen* Caledonia ; Mc. Graw-Hill Inc. h.28.

3. Kultur dan nilai perusahaan, suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian yang terbaik.¹⁶

Randall mengemukakan bahwa personnel and human resources management is the recognition of the important of an organization's work force as vital human resources contributing to the organization's, and use of several function an activities to ensure that human resources and used effectively and fairly for the benefit of the individual, the organization and society.¹⁷

Berdasarkan definisi di atas dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah salah satu lapangan manajemen yang bertalian dengan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian, pengadaan, pengembangan, upah, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia secara efektif dan fair untuk mencapai baik keuntungan individu, organisasi maupun masyarakat.

Sejalan dengan definisi di atas, dalam mencapai tujuannya manajemen sumber daya manusia memiliki sejumlah fungsi seperti panrikan, seleksi, pemeliharaan, pengembangan dan pemanfaatan. Menurut Stoner aktifitas dasar MSDM itu meliputi : perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi, sosialisasi, pelatihan dan pengembangan, penilaian prestasi kerja, promosi, transfer, demosi dan pemutusan hubungan kerja.¹⁸

Di samping itu juga Agus Tulus mengatakan, bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu unsur masukan (input) yang bersama dengan unsure lainnya seperti bahan, modal, mesin dan teknologi

¹⁶ Bambang Tri Cahyono (1996), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta IPWI, h.1.

¹⁷ Randal R. Schuler (1987), *Personnel Human Resources Management*, New York, West Publishing Company. hal.3

¹⁸ James AF. Stoner Dkk (1996) *Manajemen* Alih Bahasa Alexander Sindor, Jakarta Prenhalindo, h.68-69

diubah melalui proses manajemen menjadi keluaran (out put) berupa barang atau jasa dalam usaha mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.¹⁹

Pada dasarnya manajemen sumber daya manusia merupakan suatu gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial, yang perlu dikembangkan sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi maupun bagi pengembangan dirinya.

Ada beberapa perkembangan baru dalam manajemen sumber daya manusia, yaitu :

- a. Keterbukaan dalam kegiatan-kegiatan manajemen personalia, seperti kemungkinan karyawan untuk melihat file personalia, partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan yang menyangkut kondisi kerja, dan pengumuman lowongan kerja.
- b. Produktivitas. Produktivitas atau pengenalan program-program personalia dan sumber daya manusia untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kehidupan kerja (quality of work life) tanpa menunggu permintaan manajemen puncak.
- c. Orientasi sistem. Yaitu diagnosa dan penilaian berbagai perkembangan dan krisis yang terjadi di luar maupun di dalam organisasi (tetapi di luar departemen personalia) dan dampaknya terhadap organisasi dan efektifitas pengelolaan sumber daya manusia.
- d. Penilaian efektifitas manajemen sumber daya manusia.
- e. Sistem informasi manajemen sumber daya manusia.
- f. Keterlibatan strategik.²⁰

Seperti ilmu lain yang menyangkut manusia tidak ada definisi manajemen sumber daya manusia yang telah diterima secara universal, masing-masing penulis buku teks tentang bidang tersebut membuat definisi yang berbeda satu dengan yang lain.

¹⁹ Moh. Agus Tulus (1992). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, h.2

²⁰ T. Hani Handoko (1980) *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta BPFE , h.25

Manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan terhadap manajemen manusia, pendekatan terhadap manajemen manusia tersebut didasarkan pada nilai manusia dalam hubungannya dengan organisasi.

Manusia merupakan sumber daya yang penting dalam organisasi, di samping itu efektifitas organisasi sangat ditentukan manajemen manusia. Seperti yang dikatakan Amstrong yang dikutip oleh Ambar T. Sulistiyani dan Rosidah pendekatan terhadap manajemen manusia tersebut didasarkan pada empat prinsip dasar:

1. Sumber daya manusia adalah harta yang paling penting yang dimiliki oleh organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut.
2. Keberhasilan ini sangat mungkin dicapai jika peraturan atau kebijaksanaan dan prosedur yang bertalian dengan manusia dari perusahaan tersebut saling berhubungan, memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan perusahaan serta perencanaan strategis.
3. Kultur dan nilai perusahaan, suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian yang terbaik. Karena itu kultur ini harus ditegakkan, dan diupayakan secara terus menerus mulai dari puncak hendaknya kultur tersebut dapat diterima dan dipatuhi.
4. Manajemen manusia berhubungan dengan integrasi, menjadikan semua anggota organisasi tersebut terlibat dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.²¹

Menurut Flippo manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.²²

²¹ Ambar. T. Sulistiyani-Rosidah (2003), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta. Graha Ilmu h.10-11.

²² Edwin B. Flippo, *Personnel Management*, McGraw-Hill, Inc.. Singapore, 1980, h.5.

Sedangkan French mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi.²³

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah “ pengakuan “ terhadap pentingnya satuan tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang vital bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi, dan pemanfaatan berbagai fungsi dan kegiatan personalia untuk menjamin bahwa mereka digunakan secara efektif dan bijak agar bermanfaat bagi individu, organisasi dan masyarakat.²⁴

Selanjutnya Malayu S.P. Hasibuan mengatakan manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.²⁵

Menurut Moses N. Kinggundu manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan pegawai dalam rangka tercapainya tujuan dan sasaran individu, organisasi, masyarakat, bangsa dan internasional yang efektif.²⁶

Sering kurang dipahami bahwa dalam arti yang sesungguhnya, setiap pejabat pimpinan dalam suatu organisasi merupakan manajer sumber daya manusia. Artinya, para manajer ikut dan harus terlibat dalam mengambil berbagai langkah dan kegiatan manajemen sumber daya manusia, mulai dari perencanaan ketenagakerjaan hingga pemensiunan pegawai. Akan tetapi dalam suatu organisasi dibentuk satuan kerja yang

²³ Wendel French , *The Personnel Management Process*, Houghton Mifflin Company, Boston, h.3

²⁴ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia ...Opcid*, h.5.

²⁵ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* Edisi Revisi, Jakarta, Bumi Aksara, h.10

²⁶ Moses N. Kinggundu (1989), *Managing Organization in Developing Contries; An Operation and Strategies Approach*, Kumarian Press, Inc. West Herford, p. 146

melakukan kegiatan pengelolaan sumber daya manusia dan satuan kerja tersebutlah yang secara fungsional bertanggung jawab dalam melakukan berbagai kegiatan dan menagmbilberbagai langkah dalam manajemen sumber daya manusia. Ada dua alasan kuat mengapa satuan kerja fungsional demikian perlu dibentuk :

1. Meskipun benar bahwa setiap manajer adalah juga manajer sumber daya manusia, secara operasional manajer yang bersangkutan disertai tugas dan tanggung jawab melaksanakan kegiatan-kegiatan lain, baik yang sifatnya tugas pokok maupun tugas penunjang, sehingga perhatian utamanya tertuju pada tanggung jawab fungsional itu.
2. Dewasa ini manajemen sumber daya manusia mutlak perlu ditangani secara fungsional oleh tenaga-tenaga spesialis karena hanya dengan demikianlah manajemen sumber daya manusia yang sangat kompleks itu dapat ditangani dengan baik. Berarti satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia menerima pendelegasian tugas dari para manajer yang memimpin satuan-satuan kerja lainnya.²⁷

Satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia merupakan satuan kerja penunjang terhadap semua satuan kerja lain dalam organisasi. Besar kecilnya satuan kerja pengelola sumber daya manusia tentunya tergantung antara lain pada besar kecilnya organisasi yang harus dilayani.

Para manajer lini harus menyadari bahwa kewenangan staf yang dimiliki oleh manajer sumber daya manusia sesungguhnya tidak kecil, baik dalam arti penyusunan dan penerapan kebijaksanaan dalam mengelola sumber daya manusia maupun dalam memberikan nasihat kepada para manajer lini. Memang benar bahwa seorang manajer lini dapat saja menolak atau mempertimbangkan nasihat yang diberikan oleh manajer sumber daya manusia. Akan tetapi jika kemudian timbul berbagai

²⁷ Sondang P. Siagian, Manajemen Sumber Daya manusia, Jakarta, Bumi Aksara, 2000, hal. 29.

masalah yang menyangkut kehidupan organisasional tanggung jawab atas timbulnya masalah tersebut menjadi tanggung jawab manajer lini yang bersangkutan. Karena itu untuk mencegah timbulnya berbagai masalah yang menyangkut sumber daya manusia dalam organisasi, merupakan tindakan yang bijaksana apabila msnsjer lini memperhatikan dan mengikuti nasihat yang diberikan oleh manajer sumber daya manusia dalam mengelola sumber daya manusia di dalam lingkungan kerja yang dipimpinya.

c. Perencanaan Sumber daya Manusia.

Salah satu definisi klasik tentang perencanaan mengatakan bahwa perencanaan pada dasarnya merupakan pengambilan keputusan sekarang tentang hal-hal yang akan dikerjakan dimasa depan. Berarti bahwa apabila berbicara tentang perencanaan sumber daya manusia, yang menjadi fokus perhatian adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna lebih menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat, kesemuanya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan ditetapkan. Kata kunci dalam pengertian di atas adalah “tepat”. Tepat dalam hubungan ini harus dilihat secara konekstual dalam arti dikaitkan dengan tiga hal yaitu :

1. Penunaian kewajiban social organisasi.
2. Pencapaian tujuan organisasi, dan

3. Pencapaian tujuan-tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan.²⁸

Tuntutan menyelenggarakan fungsi perencanaan sumber daya manusia dengan baik terlihat lebih jelas lagi apabila diingat bahwa dalam usaha mencapai ketiga hal tersebut di atas, setiap organisasi dihadapkan kepada berbagai factor yang berada di luar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya.

Sesungguhnya tidak banyak hal dalam manajemen termasuk manajemen sumber daya manusia, yang dapat dinyatakan secara aksiomatik. Akan tetapi dalam hal perencanaan dapat dinyatakan secara kategorikal bahwa perencanaan mutlak perlu, bukan hanya karena setiap organisasi pasti menghadapi masa depan yang selalu “diselimuti” oleh ketidakpastian, akan tetapi juga karena sumber daya yang dimiliki atau mungkin dimiliki selalu terbatas, pada hal yang ingin dicapai *per definisi* selalu tidak terbatas.

Perencanaan dapat diibaratkan sebagai inti manajemen, karena perencanaan membantu untuk mengurangi ketidakpastian diwaktu yang akan datang, dan oleh karena itu memungkinkan para pengambil keputusan untuk menggunakan sumber daya-sumber daya mereka terbatas secara paling efisien dan efektif.²⁹

Aktivitas manajemen sumber daya manusia meliputi usaha peningkatan produktifitas, pemanfaatan sumber daya manusia, dan unsur-unsur yang berkaitan dengan SDM seperti pengadaan/rekrutmen, pengembangan, pemberian imbalan, motivasi, mutasi dan pemberhentian.

²⁸ *Ibid*, hal. 42

²⁹ *Hani Handoko Opcid*, hal. 53

Perencanaan (Planning) dapat didefinisikan sebagai “keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang daripada hal-hal yang akan dikerjakan dimasa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.”³⁰

Sebelum manajer dapat mengorganisasi, mengarahkan atau mengawasi, mereka harus membuat rencana-rencana yang memberikan tujuan dan arah organisasi. Dalam perencanaan manajer memutuskan “apa yang harus dilakukan, kapan melakukannya, bagaimana melakukannya, dan siapa yang melakukannya”.³¹ Jadi, perencanaan adalah pemilihan sekumpulan kegiatan dan keputusan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa. Perencanaan yang baik dapat dicapai dengan mempertimbangkan kondisi di waktu yang akan datang dalam mana perencanaan dan kegiatan yang diputuskan akan dilaksanakan, serta periode sekarang pada saat rencana dibuat.

d. Perencanaan Karir.

Jika seseorang berbicara mengenai karir dalam kehidupan organisasional, biasanya yang dimaksud adalah keseluruhan pekerjaan yang dilakukan dan jabatan yang dipangku oleh seseorang selama dia berkarya. Memang sukar menemukan suatu pola universal mengenai karir semua orang karena yang terjadi sangat beraneka ragam. Ada orang yang mencapai kemajuan dalam karirnya berdasarkan suatu rencana karir tertentu. Tetapi tanpa direncanakan pun ada orang yang meraih kemajuan

³⁰ Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi*, Jakarta, Gunung Agung 1984, hal. 108.

³¹ T. Hani Handoko, *Manajemen* Edisi 2, Yogyakarta – BPF, hal. 77

dalam karirnya sehingga kemajuan itu dihubung-hubungkan dengan “nasib baik”. Terlepas dari tepat tidaknya soal nasib baik dikaitkan dengan karir seseorang, yang jelas ialah bahwa prestasi kerja, pengalaman, pelatihan dan pengembangan ternyata berperan penting dalam menempuh berbagai jalur karir yang dapat ditempuh oleh seseorang.

Istilah karir senantiasa mengandung pengertian yang menyenangkan, dan yang didambakan oleh setiap orang yang bekerja dalam hidupnya. Gambaran istilah karir seperti itu, sebagaimana dikatakan oleh O. Glenn Stahl ;

The term “career” is an old one. It has been widely used to connote the progression of individual in a field work throughout the employable years of his life. Sometime it means devotion to a specialty; sometimes it mean a series of employment which are loosely related to each other. In either case, it usually implies some degrees of success. “career” is a pleasant term. It something that every one who expects to work for a living would to have.³²

Dalam pengertian manakah istilah karir itu ada hubungannya dengan kepegawaian. Sebenarnya semuanya ada hubungannya, tetapi yang amat erat hubungannya kiranya ialah, karir yang diartikan adanya tingkat kemajuan yang dicapai seseorang pegawai selama bekerja mengabdikan dirinya sebagai pegawai. Dengan demikian sistem karir ialah suatu sistem yang menjamin setiap pegawai mencapai kemajuan yang maksimal sesuai dengan kemampuan dan keahliannya selama mereka bekerja sebagai pegawai.

³² O. Glenn Stahl, *Public Personnel Administration*, 4 th. Ed. Harper and Brthers Publisher , New York. 1956, p. 169

Sistem karir adalah suatu sistem kepegawaian, di mana untuk pengangkatan pertama didasarkan atas kecakapan yang bersangkutan, sedang dalam penegembangannya lebih lanjut, masa kerja, kesetiaan, pengabdian dan syarat-syarat obyektif lainnya juga menentukan. Pelaksanaan sistem karir ini tidak bisa dipisahkan dari sistem merita atau prestasi kerja. Dengan demikian suatu sistem dalam administrasi kepegawaian yang baik ialah jika terdapat perpaduan antara sistem merita dan sistem karir.³³

Sistem karir didasarkan atas prinsip sistem merita, yang dimaksudkan sebagai prinsip bahwa seseorang yang bekerja pada pemerintah, masuknya dalam dinas, penempatannya, promosi pada pangkat yang lebih tinggi, bahkan pemberhentiannya dilakukan atas dasar standard-standard serta ujian-ujian obyektif terhadap prestasi maupun kemampuannya. Ini yang pertama, yang kedua ialah agar birokrasi pemerintahan hendaknya bebas dari dan tidak memihak dari pengaruh kekuatan politik. Demikian pula tidak memihak dari pengaruh kepentingan serta selera pribadi.³⁴

Pembebasan birokrasi pemerintahan dari pengaruh politik, ini amat penting dilaksanakan agar supaya pelayanan yang diberikanolehnya tidak terpengaruh. Dan apabila terpengaruh bukan lagi system karir namanya, melainkan system spoil. Hal semacam ini bukan berarti hak-hak politik sebagai warga negara dikurangi.

Sebagaimana dikutip oleh Bintoro, PBB menekankan system karir ini dari keterlibatannya dari pengaruh personal maupun kepentingan-kepentingan politik. Hendaknya system karir ini dibebaskan dari pengaruh selera pribadi dan kekuatan politik yang ada. Dan hendaknya pula system karir ini berlandaskan atas prinsip-prinsip merita.³⁵

³³ Miftah Toha, *Administrasi Kepegawaian Daerah*, Yogyakarta, Ghalia Indonesia, 1987. hal. 26

³⁴ Bintoro Tjokroamdjoyo, *Pengantar Administrasi Pembangunan*, Jakarta, LP3ES, 1974, hal. 125-126.

³⁵ *Ibid*, hal. 123.

Sistem karir dapat dibedakan atas dua macam, yakni sistem karir tertutup dan sistem karir terbuka. Sistem karir tertutup adalah suatu system yang menentukan batas umur minimum untuk pengangkatan yang pertama, dan pengisiannya untuk jabatan-jabatan yang ada terbatas bagi orang-orang yang ada dalam instansi saja. Sistem ini dikembangkan atas dasar pemikiran bahwa tata jenjang kepangkatan harus diselamatkan dari persaingan. Oleh karena itu harus diisi dari mereka yang sudah bekerja di dalamnya. Adapun sistem karir terbuka adalah bahwa pangkat dan jabatan dalam suatu organisasi dapat diduduki oleh orang luar organisasi itu asalkan ia mempunyai kecakapan yang diperlukan, tanpa melalui pengangkatan sebagai calon pegawai.

Dengan sistem karir tertutup dalam arti negara, maka dimungkinkan perpindahan pegawai negeri dari departemen/lembaga yang satu ke departemen/lembaga yang lain atau dari propinsi yang satu ke propinsi yang lain, terutama untuk menduduki jabatan-jabatan yang bersifat managerial. Sistem karir tertutup dalam arti lingkup negara ini terdapat keuntungannya, antara lain apabila tugas negara menghendaki seseorang pegawai yang berada di organisasi lain maka orang ini bias untuk dipekerjakan di tempat yang membutuhkan keahliannya. Demikian pula apabila kepentingan negara sangat mendesak, maka tenaga ahli dari luar pegawai negeripun bisa diminta dan diangkat untuk menduduki suatu jabatan negeri. Pengangkatan tenaga ahli untuk menduduki jabatan negeri ini sangat selektif dan pelaksanaannya menjadi kewenangan presiden.

Untuk Indonesia, sistem yang dianut seperti yang dijelaskan dalam Undang-undang Kepegawaian Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian ialah perpaduan antara sistem karir dan sistem prestasi (merita). Namun demikian walaupun sesuatu negara dalam undang-undangnya tegas-tegas menyatakan seperti di Indonesia itu, tetapi sistem patronid pun tidak akan ditinggal begitu saja.

Agar mengetahui pola karir yang terbuka baginya, seorang pegawai perlu memahami tiga hal :

1. Sasaran karir yang ingin dicapai dalam arti tingkat kedudukan atau jabatan tertinggi apa yang mungkin dicapai apabila ia mampu bekerja secara produktif, loyal kepada organisasi, menunjukkan perilaku yang fungsional serta mampu tumbuh dan berkembang.
2. Perencanaan karir berarti keterlibatan seseorang dalam pemilihan jalur dan sasaran karirnya.
3. Kesiapan mengambil langkah-langkah yang diperlukan dalam rangka pengembangan karir sambil berkarya.³⁶

Dalam hal perencanaan karir, yang paling berkepentingan adalah pegawai yang bersangkutan sendiri, agar dapat menentukan jalur, tujuan karir dan pengembangan karir yang dapat mereka tempuh para pegawai perlu mempertimbangkan lima faktor :

1. Perlakuan yang adil dalam berkarir. Perlakuan yang adil itu hanya bias terwujud apabila criteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang obyektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan pegawai.
2. Kepedulian atasan langsung.

³⁶ Sondang P. Siagian, *Opcid*, hal. 206.

3. Informasi tentang berbagi peluang promosi. Para pegawai umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif.
4. Minat untuk dipromosikan. Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pegawai untuk pengembangan karir ialah pendekatan yang fleksibel dan proaktif.
5. Tingkat kepuasan. Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir, ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda. Perbedaan tersebut merupakan akibat tingkat kepuasan seseorang berlain-lainan.

e. Pengembangan Karir.

Pengembangan pegawai juga merupakan upaya mempersiapkan pegawai (SDM) agar dapat bergerak dan berperan dalam organisasi sesuai dengan pertumbuhan, perkembangan dan perubahan suatu organisasi, instansi dan departemen. Oleh karena itu kegiatan pengembangan pegawai itu dirancang untuk memperoleh pegawai-pegawai yang mampu berprestasi dan fleksibel untuk suatu organisasi atau instansi ke masa depan.³⁷

Tenaga atau sumber daya yang telah diperoleh suatu organisasi, perlu pengembangan sampai pada taraf tertentu sesuai dengan pengembangan organisasi itu. Pengembangan sumber daya ini penting serahan dengan pengembangan organisasi. Apabila organisasi itu ingin berkembang seyogyanya diikuti pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia ini dapat dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan.³⁸

³⁷ Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya manusia*, Jakarta, Rineka Cipta, 1998, hal.47.

³⁸ *Ibid*, hal. 115

Karir adalah perkembangan dan kemajuan dalam kehidupan, pekerjaan, jabatan dan sebagainya.³⁹

Sondang P. Siagian menyatakan bahwa, karir merupakan suatu proses yang berlanjut melalui mana seorang karyawan terlibat dalam serangkaian tugas-tugas yang bersifat pengembangan yang diperlukan bagi pertumbuhan pribadi dalam kehidupan kekaryaan orang yang bersangkutan.⁴⁰

Karir juga dapat diartikan sebagai suatu pandangan yang membudaya mengenai tingkat kemajuan yang terbatas pada tingginya gaji atau upah. Ciri yang dimiliki berkaitan dengan pengertian karir tersebut adalah dengan profesi; hokum, kedokteran, guru, ahli mesin, dan lain-lain, tetapi pengertian yang lebih tepat dapat dipergunakan terutama dengan berbagai macam pekerjaan yang tidak memandang pada pekerjaan yang mempunyai kedudukan atau pengaruh yang lebih rendah.⁴¹

Sementara itu dalam buku yang lain Sondang P. Siagian juga menyatakan karir adalah merupakan suksesi kedudukan atau jabatan yang dipangku oleh seseorang dalam kehidupan kekaryaannya dimulai sejak ia pertama kali diangkat sebagai pegawai tetap hingga ia mencapai usia pension setelah mana yang bersangkutan meninggalkan panggung kekaryaannya.⁴²

Istilah karir dalam manajemen sumber daya manusia telah digunakan untuk menunjukkan orang-orang pada masing-masing peran atau status mereka. Literatur ilmu pengetahuan mengenai perilaku pada umumnya menggunakan istilah tersebut dengan tiga pengertian yaitu :

1. Karir sebagai suatu urusan promosi pemindahan literal ke jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab atau ke bidang yang lebih atau menyilang hirarki hubungan kerja selama kehidupan kerja seseorang.
2. Karir sebagai penunjuk pekerjaan-pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan yang sistematis dan jelas jalur karir.

³⁹ Anonim, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi II*, Jakarta, Balai Pustaka, hal. 447.

⁴⁰ Sondang P. Siagian, *Teori Pengembangan Organisasi*, Jakarta, Bumi Aksara, 1995, hal.139

⁴¹ Dewa Ketut Sukardi, *Bimbingan karir*, Jakarta, Ghalia Indonesia, 1997, hal. 16.

⁴² Sondang P. Siagian, *Kerangka Dasar Ilmu Administrasi*, Jakarta, Rineka Cipta, 1992, hal. 194.

3. Karir sebagai sejarah pekerjaan seseorang atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupannya kerja, dalam kontak ini semua orang dengan sejarah kerja mereka disebut mempunyai karir.⁴³

Dalam manajemen kepegawaian istilah karir memiliki berbagai arti yaitu :

1. Perkembangan kemajuan yang dicapai oleh seseorang dalam suatu lapangan pekerjaan selama masa aktif dalam hidupnya, tetapi kadang-kadang digunakan dalam arti sebagai suatu rangkaian pekerjaan yang tidak begitu erat hubungannya satu dengan yang lain, yang telah dijalankan oleh seseorang.
2. Pengabdian kepada suatu cadangan kejuruan.
3. Mobilitasi pegawai mulai dari penerimaan sampai akhir masa jabatan yang menyangkut aspek-aspek struktur pangkat dan jabatan dalam struktur organisasi yang menjadi ruang lingkup organisasi dan waktu.
4. Dicapainya sekadar sukses oleh seseorang dalam penghidupannya.⁴⁴

Dari berbagai pengertian di atas, karir dapat di artikan sebagai suatu status dalam jenjang pekerjaan atau jabatan sebagai sumber nafkah apakah itu berupa mata pencaharian pokok atau mata pencaharian sambilan.

Pengembangan karir merupakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan oleh organisasi yang bersangkutan.

Dalam pengembangan karir diperlukan sebuah perencanaan karir yang baik. Perencanaan karir bertujuan untuk mengembangkan dan mempromosikan karyawan berpotensi maju dalam jalur-jalur dimana kemampuan mereka dimanfaatkan semaksimal mungkin. Oleh karena itu

⁴³ T. hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber daya manusia*, Yogyakarta, BPFE 2000 hal.

⁴⁴ Musainief, *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*, Jakarta, Gunung Agung, 1996, hal. 54.

perencanaan karir dan pengembangannya memanfaatkan teori penentuan tujuan dan motivasi keberhasilan yang memungkinkan seseorang lebih mampu mengendalikan karirnya di masa depan. Berarti perencanaan karir itu dapat pula diartikan sebagai proses pemilihan pekerjaan, organisasi dan jalur karir yang akan ditempuh oleh orang yang bersangkutan selama hidupnya.

Langkah-langkah tripikal dalam program perencanaan karir, pada dasarnya menyangkut tiga hal, yaitu :

1. Menentukan di mana seseorang berada.
2. Memutuskan di mana seseorang ingin berada dimasa depan, dan
3. Menyusunan rencana agar yang bersangkutan mencapai posisi yang diinginkannya dimasa depan.⁴⁵

Betapapun baiknya suatu rencana karir yang telah dibuat oleh seseorang disertai oleh suatu tujuan karir yang wajar dan realistis, rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya pengembangan karir yang sistematis dan programatis. Karena perencanaan karir merupakan keputusan yang diambil sekarang tentang hal-hal yang akan dikerjakan dimasa depan, berarti bahwa seseorang yang telah menetapkan rencana karirnya, perlu mengambil langkah-langkah tertentu guna mewujudkan rencana tersebut. Perlu ditekankan bahwa meskipun bagian pengelola sumber daya manusia dapat turut berperan dalam kegiatan pengembangan tersebut, sesungguhnya yang paling bertanggung jawab adalah pegawai

⁴⁵ Sondang P. Siagian, *Teori Pengembangan* Opcit, h. 139.

yang bersangkutan sendiri, karena dialah yang paling berkepentingan dan dia pulalah yang kelak akan memetik dan menikmati hasilnya. Hal ini merupakan suatu prinsip pengembangan karir yang sangat fundamental sifatnya.

Untuk pengembangan karir tersebut, seorang pegawai perlu memperhatikan tujuh hal, sebagaimana yang diungkapkan oleh Sondang

P. Siagian, yaitu :

1. Prestasi kerja yang memuaskan. Pangkal tolak pengembangan karir seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya sekarang. Tanpa prestasi kerjanya memuaskan, sukar bagi seseorang untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi dimasa depan.
2. Pengenalan oleh pihak lain. Yaitu berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak dan tidaknya seseorang dipromosikan, seperti atasan langsung atau pimpinan bagian kepegawaian yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerja pegawai yang ingin merealisasikan rencana karirnya. Di samping prestasi kerja yang tinggi seorang pegawai akan semakin dikenal oleh para pengambil keputusan dan sekaligus akan semakin dihargai apabila pekerja tersebut bersedia dan siap terlibat dalam berbagai kegiatan organisasi yang sebenarnya berada di luar tuntutan tugas pokoknya.
3. Kesetiaan pada organisasi. Pengembangan karir berarti bahwa seseorang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama, sampai misalnya usia pension. Karena bagian kepegawaian dan para eksekutif dalam organisasi sukar untuk diharapkan memberikan dukungan kepada seorang pegawai yang mereka duga memiliki tingkat kesetiaan yang rendah kepada organisasi dan yang jelas bahwa seseorang berkarya dalam suatu organisasi, selama itu pula ia berkewajiban menunjukkan loyalitasnya kepada organisasi tersebut.
4. Pemanfaatan mentor dan sponsor. Pengalaman menunjukkan bahwa pengembangan karir seseorang sering berlangsung dengan lebih mulus apabila ada orang lain dalam organisasi yang dengan berbagai cara dan jalur bersedia memberikan nasehat kepadanya dalam usaha meniti karir. Nasehat tersebut bias berupa informasi tentang berbagai kesempatan yang tersedia untuk dimanfaatkan seperti pendidikan tambahan, pelatihan, seminar, lokakarya, konferensi dan lain sebagainya. Pemberi nasihatpun bisa beraneka ragam bisa atasan

- langsung atau teman sekerja yang bertugas dalam satuan kerja lain dalam organisasi. Mereka itulah yang berperan sebagai mentor.
5. Dukungan para bawahan. Bagi mereka yang sudah menduduki posisi manajerial tertentu dan mempunyai rencana karir yang diwujudkan, dukungan para bawahanpun sangat membantu.
 6. Pemanfaatan kesempatan untuk bertumbuh. Tanggung jawab pengembangan karir terletak pada masing-masing pekerja, sementara pihak lain seperti pimpinan, atasan langsung, kenalan dan para spesialis kepegawaian hanya berperan memberikan bantuan. Berarti terserah kepada pegawai yang bersangkutan apakah akan memanfaatkan berbagai kesempatan mengembangkan diri sendiri atau tidak.
 7. Berhenti atas permintaan dan kemauan sendiri. Hal ini mungkin pula merupakan salah satu cara terbaik untuk mewujudkan rencana karir seseorang. Artinya bukanlah hal mustahil bahwa dalam suatu organisasi, seperti dalam organisasi yang kecil, jenjang karir yang mungkin dinaiki demikian terbatasnya sehingga jalan yang mungkin “dilalui” menjadi sangat terbatas betapapun besarnya keinginan organisasi untuk membantu para pegawainya untuk mengembangkan karirnya dalam organisasi.⁴⁶

Dan untuk mengetahui itu semua, kita harus mau mencari informasinya kepada orang yang berkompeten tentang itu, agar kita jangan salah dalam mendapatkan informasi dan dalam merencanakan serta mengembangkan karir.

f. Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karir.

Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang dalam kehidupannya, tentu akan mempunyai tujuan, sebab dengan adanya tujuan tersebut dapat memberikan motivasi dalam pencapaiannya.

Program pengembangan karir memberikan manfaat bagi pegawai yang bersangkutan dan organisasi, seperti dapat meningkatkan produktivitas kerja organisasi, tidak terjadi pemborosan biaya. Karena dengan adanya pengembangan para pegawai, maka pegawai akan

⁴⁶ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber ...* Opcid hal. 218-120.

semakin cermat dalam melaksanakan tugas, stabilitas dan keluwesan organisasi yang makin besar untuk menyesuaikan diri dengan keadaan eksternal yang selalu berubah.

Tujuan dan sasaran dari pengembangan adalah untuk memodifikasi iklim organisasi sehingga tercipta nilai-nilai organisasi yang baru yang terdiri dari keterbukaan dan saling percaya. Sementara alat ukur kegiatan pengembangan yang dilakukan oleh organisasi dapat berupa biaya, perubahan (change), dan pengaruh (impact) . Yang dimaksud dengan biaya disini adalah pengeluaran per unit untuk kegiatan pengembangan yang dilakukan sejauh data-data akuntansi yang akurat mengenai kegiatan pengembangan tersedia.⁴⁷

Pengukuran terhadap perubahan yang terjadi pada peserta pengembangan perlu dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kegiatan tersebut memberikan manfaat bagi individu yang juga berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukannya. Ada tiga macam pengukuran yang dapat dilakukan, yaitu perubahan pengetahuan, keterampilan dan perubahan sikap.

Perbedaan pengukuran antara impact dan change hanya didasarkan pada tingkatnya. Pengaruh dari kegiatan pengembangan yang dijalankan oleh seorang karyawan akan dapat diketahui dengan melihat hasil kerjanya sebelum dan sesudah diadakannya kegiatan tersebut.

⁴⁷ Bambang Tri Cahyono, *Opcid*. Hal. 149.

g. Promosi.

Telah umum diketahui bahwa yang dimaksud dengan promosi ialah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula. Setiap pegawai mendambakan promosi karena dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang menunjukkan prestasi kerja yang tinggi dalam menunaikan kewajibannya dalam pekerjaan dan jabatan yang dipangkunya sekarang, sekaligus sebagai pengakuan atas kemampuan dan potensi yang bersangkutan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dalam organisasi.

Promosi dapat terjadi tidak hanya bagi mereka yang menduduki jabatan manajerial, akan tetapi juga bagi mereka yang pekerjaannya bersifat teknis dan non manajerial. Bagi siapapun promosi itu diberlakukan, yang penting ialah bahwa pertimbangan-pertimbangan yang digunakan didasarkan pada serangkaian kriteria yang obyektif, tidak pada "selera" orang yang mempunyai kewenangan untuk mempromosikan orang lain.

Promosi (promotion) memberikan peran penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi idam-idaman yang selalu dinantikan. Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan yang bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian promosi akan memberikan

status social, wewenang (*authority*), tanggung jawab (*responsibility*), serta penghasilan (*outcomes*) yang semakin besar bagi karyawan.

Jika ada kesempatan bagi setiap karyawan dipromosikan berdasarkan asas keadilan dan obyektivitas, karyawan akan terdorong bekerja giat, bersemangat, berdisiplin, dan berprestasi kerja sehingga sasaran secara optimal dapat dicapai.

Promosi adalah merupakan salah satu bentuk motivasi bagi para pegawai untuk menunjukkan prestasi-prestasinya yang besar. Tanpa menutup kemungkinan tindakan promosi kepada pegawai yang cakap akan menurunkan pelaksanaan tugas-tugas karena tidak mendudukkan orang-orang yang tepat pada jabatan yang tepat. Pemberian promosi kepada pegawai akan menaikkan kegairahan bekerja pegawai, menaikkan moral dan efisiensi kerja pegawai dan dapat pula berarti mendudukkan orang yang tepat pada jabatan yang tepat.⁴⁸

Ada beberapa dasar dilakukannya promosi, salah satunya ialah dasar senioritas. Dengan senioritas ini dimaksudkan berapa lama seorang pegawai telah bekerja pada suatu organisasi/instansi, dengan dasar ini maka orang yang terlama dinasnya mendapat prioritas utama dalam tindakan promosi. Namun mereka yang menentang dasar ini berkata bahwa bila dasar senioritas dijadikan dasar dalam tindakan promosi, maka tujuan promosi yakni memajukan pegawai akan menjadi kabur. Alasan mereka adalah karena tujuan promosi adalah memajukan pegawai, jadi menurut mereka lebih tepat kalau kecakapan pegawai yang bersangkutan dijadikan dasar dalam melakukan promosi.

Sebagai kesimpulan dapatlah dinyatakan bahwa pada umumnya dasar dilakukannya promosi haruslah hasil yang tertulis pada daftar penilaian kecakapan pegawai yang bersangkutan. Pegawai yang

⁴⁸ M. Manullang, *Dasar-dasar Manajemen*, Jakarta, Ghalia Indonesia, 1992, hal. 136.

menunjukkan hasil yang baik pada daftar penilaian kecakapanlah yang dipromosikan untuk memangku jabatan yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya. Dasar senioritas dapat juga dijadikan faktor penentu, jika pada keadaan terdapatnya dua pegawai yang akan dipromosikan mempunyai kecakapan yang sama. Maka sebaiknya promosi dilakukan atas dasar senioritas. Dengan kata lain, pada keadaan semacam itu promosi diterapkan pada pegawai yang mempunyai masa kerja lebih lama.⁴⁹

Segegap proses kegiatan penataan pegawai dalam suatu organisasi tertentu mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Tujuan utamanya adalah untuk mengurus segala sesuatu yang berhubungan dengan kepegawaian. Selanjutnya masalah administrasi kepegawaian sebenarnya masalah tentang penggunaan tenaga kerja manusia untuk keperluan kerja sama sekelompok orang dalam organisasi tertentu.

Pigors dan Myers mengemukakan tujuan yang ingin dicapai dalam pengurusan kepegawaian dalam tiga kelompok besar sebagai berikut :

1. Effective utilization of human resources.
2. Desirable working relationship among all members of the organization.
3. maximum individual development.⁵⁰

Tujuan pertama antara lain yang ingin dicapai adalah penggunaan sumber tenaga kerja yang ada secara efektif. Ini maksudnya, bahwa semua tenaga kerja yang terdapat dalam suatu organisasi hendaknya bias bekerja sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing.

⁴⁹ Ibid , hal. 137.

⁵⁰ Paol Pigors, Charles, A. Myers, dan F.T malm, *Reading in Personnel Administration*, New York, McGraw Hill Book Company, Inc. 1959 (2 nd Edt), p. 4.

Administrasi kepegawaian tidak menginginkan adanya pengangguran atau kekurangan pekerjaan untuk menghabiskan waktu kerjanya. Dengan demikian tenaga kerja yang direkrut seharusnya dapat bekerja sesuai dengan kemampuan, keahlian dan kebutuhan organisasi. Seharusnya sulit untuk dimengerti jika terjadi tenaga kerja yang ada dalam organisasi tidak dapat bekerja karena keahlian, dan kemampuannya tidak ada.

Demikian pula tenaga kerja yang tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi. Oleh karena itu, efektivitas tenaga kerja pegawai dapat tercapai, jika langkah awal dari proses administrasi kepegawaian ini diperhatikan. Langkah awal dari proses administrasi kepegawaian ini ialah pengadaan (recruitmen) dari tenaga kerja tersebut.

Dalam proses pengadaan ini hendaknya sebelum benar-benar membutuhkan tenaga kerja, dianalisa semua fungsi dan tugas yang ada. Sehingga benar-benar organisasi membutuhkan pengisian untuk semua fungsi dan tugas tersebut. Jika pengadaan tenaga kerja tersebut sesuai dengan kebutuhan yang ada, demikian pula yang direkrut itu sesuai dengan persyaratan yang dikemukakan, maka efektivitas tenaga kerja tersebut dalam organisasi akan diperoleh.

Tujuan kedua dari pengurusan kepegawaian ialah terciptanya hubungan kerja yang menarik di antara anggota organisasi. Tujuan ini mengandung arti bahwa hubungan kerja yang terjalin di antara pegawai-pegawai yang ada, baik antara atasan dengan bawahan, atasan dengan

koleganya, dan bawahan dengan bawahan amat menentukan keberhasilan penugasan.

Hubungan kerja di antara mereka haruslah tercipta seperti yang diharapkan. Hubungan yang diharapkan itu ialah hubungan kerja yang harmonis lahir dan batin, sehingga apa yang nampak dalam praktik sehari-hari dalam bekerja, seperti itu pulalah keadaan yang ada di hati masing-masing pegawai.

Seperti diketahui dalam organisasi terdapat dua hubungan kerja yang pokok, yakni hubungan formal dan hubungan kerja informal. Kedua hubungan ini amat penting diketahui, keduanya tidak sama, tetapi tidak bias dipisahkan sama sekali. Keduanya dalam praktika dan dalam teori tidak bisa ditonjolkan satu sama lain dengan meninggalkan salah satu diantaranya. Keduanya harus bersama-sama diterapkan secara seimbang dan harmonis dan merupakan tujuan tersendiri dari pengurusan kepegawaian.

Tujuan ketiga dari pengurusan kepegawaian ialah mengusahakan agar pengembangan individu-individu sebagai pegawai dalam organisasi tersebut dijalankan secara maksimal. Tujuan ini mewajibkan bagi pimpinan organisasi merencanakan secara jelas pengembangan bagi semua pegawai tanpa pilih kasih. Sehingga dengan demikian setiap pegawai akan mengetahui secara pasti kapan saatnya ia mendapat promosi.

Administrasi kepegawaian yang baik akan mudah memberikan gambaran kepada setiap pegawai baik yang lama maupun yang baru berapa kali ia akan mengalami promosi pangkat dan akhir dari perkembangan karirnya pada kedudukan dan pangkatnya.

Pengembangan pegawai ini, hendaknya ditentukan berdasarkan pertimbangan-pertimbangan yang objektif. Pada umumnya dasar pertimbangan itu antara lain dapat berupa senioritas, prestasi kerja, dan sering pula dikaitkan dengan pendidikan atau kombinasi dari ketiganya.

Salah satu usaha mengembangkan pegawai ialah pendidikan atau latihan (training). Dengan demikian latihan atau training ini hendaknya senantiasa dikaitkan dengan pengembangan atau promosi. Artinya bagi pegawai yang dikirim ke penataran atau latihan ini hendaknya dikaitkan dengan program pengembangan. Sehingga penataran atau latihan ini efektif. Alasan atau perlunya diadakan latihan dan pendidikan bagi pegawai negeri antara lain :

- a. Perlunya pembaharuan dan penyempurnaan di bidang administrasi untuk dapat menanggulangi dan mendukung perkembangan social dan ekonomi. Kemudian perlu diberikan berbagai orientasi baru , perkenalan pada berbagai teknik-teknik administrasi maupun msnsjemen yang dirasa masih lemah.
- b. Perluasan atau bertambahnya fungsi-fungsi pemerintahan yang harus dilaksanakan.
- c. Merupakan kenyataan masih langkanya tenaga-tenaga kepegawaian yang cukup ahli.⁵¹

Adapun bentuk-bentuk latihan tersebut dapat dikemukakan sebagai berikut :

⁵¹ Bintoro Tjokroamidjojo, *Opcit*, hal. 136-137.

- Latihan pendidikan dasar (*pre-entry training*). Latihan ini diberikan kepada pegawai-pegawai untuk dapat menduduki suatu jabatan. Latihan semacam ini biasanya masih bersifat memberikan dasar-dasar pengetahuan mengenai pekerjaan-pekerjaan yang akan ditangani nantinya. Latihan dasar ini sesuai untuk calon-calon pegawai sebelum menjadi pegawai negeri, dalam memberikan orientasi, menyelesaikan masa calonnya, dan membekali mereka pengetahuan dasar mengenai jenis pekerjaan.
- Latihan setelah bekerja (*post entry training*), atau istilah lain “in service training”. Latihan ini diberikan kepada pegawai-pegawai yang telah bekerja atau telah menduduki pos pekerjaannya. Latihan semacam ini ditujukan untuk mempertinggi kualitas pelaksanaan tugas pekerjaan, atau mempersiapkan diri bagi pelaksanaan tugas-tugas tertentu pada umumnya dan kemajuan pegawai yang bersangkutan pada khususnya.
- Latihan jabatan khusus (*Vestibules training*). Latihan ini ditujukan untuk mempersiapkan seorang pegawai pada suatu jabatan tertentu atau tugas khusus tertentu yang sebelumnya pegawai tersebut belum mengerjakannya. Latihan ini sebenarnya sama dengan in service training, hanya saja mempunyai kekhususan tersendiri.⁵²

⁵² Asma Affan Nasution, Pentingnya Latihan Jabatan Bagi Karir Pegawai, Bulletin No.3 Balai Pembinaan Administrasi UGM, 1964, hal. 13-14.

BAB III

PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

C.1 Mekanisme pengangkatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian yang merupakan manajemen Pegawai Negeri Sipil yang ditindaklanjuti dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 100 Tahun 2000 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2002 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural. Diantaranya Pasal 5 mengatur persyaratan untuk dapat diangkat dalam jabatan struktural adalah :

-
- a. Berstatus Pegawai Negeri Sipil.
 - b. Serendah-rendahnya menduduki pangkat 1 (satu) tingkat di bawah jenjang pangkat yang ditentukan.
 - c. Memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan yang ditentukan.
 - d. Semua unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir.
 - e. Memiliki kompetensi jabatan yang diperlukan dan
 - f. Sehat jasmani dan rohani.

Pasal 14 ayat (1) menyatakan, Untuk menjamin kualitas dan objektivitas dalam pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil dalam dan dari jabatan Struktural, Eselon II ke bawah di setiap instansi dibentuk Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan, selanjutnya disebut Baperjakat.

Untuk memenuhi ketentuan ayat (1) tersebut, maka berdasarkan Keputusan Gubernur Jambi Nomor 888 Tahun 2008, tanggal 13 Pebruari 2008 tentang Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan Dilingkungan Pemerintah Provinsi Jambi. Baperjakat dilingkungan Pemerintah Provinsi Jambi beranggotakan :

1. Sekretaris Daerah Provinsi Jambi sebagai Ketua merangkap anggota.
2. Asisten Pemerintahan Sekda Provinsi Jambi sebagai anggota.
3. Inspektur Provinsi Jambi sebagai anggota.
4. Kepala Biro Kepegawaian Setda Provinsi Jambi sebagai anggota.
5. Kepala Biro Organisasi dan Hukum Setda Provinsi Jambi sebagai anggota.

6. Kepala Bagian Pengembangan Pegawai Biro Kepegawaian Setda Provinsi Jambi sebagai sekretaris.

Tim Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat) tersebut bertugas memberi pertimbangan kepada Gubernur Jambi dalam :

1. Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil dalam dan dari Jabatan Struktural Esselon II ke Bawah di lingkungan Pemerintah Provinsi Jambi.
2. Pemberian kenaikan pangkat bagi yang menduduki jabatan struktural, menunjukkan prestasi kerja luar biasa baiknya atau menemukan penemuan baru yang bermanfaat bagi negara.
3. Penunjukkan pegawai negeri sipil yang akan mengikuti pendidikan dan pelatihan struktural yang disyaratkan untuk pengangkatan dalam jabatan struktural.
4. Perpanjangan batas usia pensiun bagi pejabat struktural eselon I dan II dilingkungan pemerintah Provinsi Jambi.
5. Mutasi pegawai negeri sipil dari Provinsi dan Kabupaten/Kota lain ke Pemerintah Provinsi Jambi.
6. Pengangkatan dan pemberhentian dalam jabatan fungsional di lingkungan pemerintah Provinsi Jambi.

Dalam memberikan pertimbangan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah (Gubernur), Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan berpedoman kepada ketentuan-ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 sebagaimana yang diubah dengan Peraturan

Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural antara lain pasal 6 menyatakan, di samping persyaratan sebagaimana dimaksud dalam pasal 5 Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000, pejabat pembina kepegawaian daerah perlu memperhatikan faktor senioritas dalam kepangkatan, usia, pendidikan dan pelatihan jabatan, dan pengalaman yang dimiliki. Kemudian penjelasan atas Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian angka 10 menyatakan, Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural dan jabatan fungsional harus dilakukan secara obyektif dan selektif, sehingga menumbuhkan kegairahan untuk berkompetisi bagi semua Pegawai Negeri Sipil dalam meningkatkan kemampuan profesionalismenya dalam rangka memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat.

Prosedur atau cara kerja Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan Pemerintah Provinsi Jambi berdasarkan wawancara penulis dengan Kepala Bagian Pengembangan Pegawai Biro Kepegawaian Sekretariat Daerah Provinsi Jambi sebagai Sekretaris Baperjakat Pemerintah Provinsi Jambi sebagai berikut ; Dalam hal perlu dilakukannya promosi bagi pegawai-pegawai yang akan menduduki jabatan struktural baik yang diangkat, dipindahkan ataupun diberhentikan karena pensiun dan sebagainya, maka Tim Baperjakat mengirim surat kepada seluruh dinas instansi Tingkat Provinsi dan khususnya Biro-biro di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Jambi agar mengirimkan data-data pegawai untuk dipromosikan kepada Tim Baperjakat

Pemerintah Provinsi. Selanjutnya data-data pegawai tersebut di rekapitulasi untuk dibahas dalam rapat Tim Baperjakat, hasil pembahasan dari Tim Baperjakat dilaporkan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah (Gubernur) untuk mendapatkan persetujuan. Setelah mendapat persetujuan dari Gubernur maka ditindaklanjuti dengan proses lebih lanjut sampai kepada pelantikan pejabat-pejabat dimaksud.

Menurut ketentuan pasal 10 Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 pegawai negeri sipil diberhentikan dari jabatan struktural karena :

- a. Mengundurkan diri dari jabatan yang didudukinya.
- b. Mencapai batas usia pensiun.
- c. Diberhentikan sebagai pegawai negeri sipil.
- d. Diangkat dalam jabatan struktural lain atau jabatan fungsional.
- e. Cuti di luar tanggungan negara, kecuali cuti di luar tanggungan negara karena persalinan.
- f. Tugas belajar lebih dari enam bulan.
- g. Adanya perampingan organisasi pemerintah.
- h. Tidak memenuhi persyaratan kesehatan jasmani dan rohani, atau
- i. Hal-hal lain yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pengaturan jenjang kepangkatan untuk dapat menduduki jabatan struktural berdasarkan esselonering sebagaimana yang diatur dalam Lampiran Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2002 sebagaimana tabel di bawah ini.

No	Esselon	Jenjang Pangkat, Golongan/Ruang			
		Terendah		Tertinggi	
		Pangkat	Gol/Ruang	Pangkat	Gol/Ruang
1	Ia	Pembina Utama Madya	IV/d	Pembina Utama	IV/e
2	I b	Pembina Utama Muda	IV/c	Pembina Utama	IV/e
3	Ia	Pembina Utama Muda	IV/c	Pembina Utama Madya	IV/d
4	IIb	Pembina Tk. I	IV/b	Pembina Utama Muda	IV/c
5	IIIa	Pembina	IV/a	Pembina Tk. I	IV/b
6	IIIb	Penata Tk. I	III/d	Pembina	IV/a
7	IVa	Penata	III/c	Penata Tk. I	III/d
8	IVb	Penata Muda Tk. I	III/b	Penata	III/c
9	Va	Penata Muda	III/a	Penata Muda Tk. I	III/b

Berdasarkan ketentuan pada Lampiran Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2002 tentang Jenjang Pangkat, Golongan/Ruang untuk menduduki jabatan dalam jenjang eselon dan realitasnya dalam data keadaan pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Jambi sebagai data hasil penelitian terdapat beberapa temuan antara lain :

1. Adanya pegawai yang pangkatnya lebih tinggi tetapi status kepegawaiannya masih sebagai pelaksana, sedangkan yang pangkatnya lebih rendah sudah menduduki suatu jabatan tertentu.
2. Adanya pegawai yang tingkat pendidikannya hanya setingkat SMA tetapi dipercaya menduduki jabatan yang lebih tinggi, dan membawahi pegawai-pegawai lain yang tingkat pendidikannya sudah S1 dan S2.

Dari hasil wawancara penulis dengan anggota Baperjakat Pemerintah Provinsi Jambi mengenai beberapa temuan tersebut menjelaskan :

Pertama ; Adanya pegawai yang pangkatnya lebih tinggi namun masih berstatus sebagai pelaksana, sedangkan yang pangkatnya lebih rendah sudah menduduki suatu jabatan tertentu. Hal ini dikarenakan pegawai yang bersangkutan adalah pegawai baru sebagai pegawai pindahan dari provinsi lain atau pindahan dari Kabupaten/Kota yang belum mendapat kesempatan untuk dipromosikan menduduki suatu jabatan. *Kedua* ; Adanya pegawai yang tingkat pendidikannya hanya setingkat SMA namun dipercaya untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi dan membawahi pegawai lain yang tingkat pendidikannya sudah S1 dan S2. Hal ini dijelaskan bahwa pegawai yang bersangkutan adalah pegawai senior yang telah lama bertugas di bidang tersebut, sehingga dari segi senioritas kepangkatan dan lamanya bekerja pada suatu bidang tersebut yang bersangkutan dipandang telah memenuhi kriteria dan cakap untuk menduduki suatu jabatan tersebut.

Dalam rangka pelaksanaan sistem karier dan sistem prestasi kerja maka harus ada pengkaitan yang erat antara kepangkatan dan jabatan atau dengan kepangkatan pada setiap jabatan. Pegawai Negeri Sipil yang diangkat dalam suatu jabatan pangkatnya harus sesuai dengan pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu. Dan dalam jabatan struktural Pegawai Negeri Sipil yang berpangkat lebih rendah tidak dapat membawahi langsung Pegawai Negeri Sipil yang pangkatnya lebih tinggi.

Pola karir sebagaimana yang dijelaskan dalam ketentuan pasal 1 angka 9 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 100 Tahun 2000 menyatakan, Pola karir adalah pola pembinaan pegawai negeri sipil yang

menggambarkan alur pengembangan karir 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 tertentu sampai dengan pensiun.

Dari penjelasan pasal 1 angka 9 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 100 Tahun 2000 tersebut, dalam rangka pembinaan dan pengembangan karir pegawai negeri sipil dalam hal pengangkatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural. Tidak ada batasan-batasan yang jelas mengenai tingkat pendidikan yang dapat menduduki suatu jenjang jabatan struktural, sehingga dalam pelaksanaannya dapat menimbulkan kecemburuan sosial bagi pegawai yang telah berjuang mengikuti jenjang pendidikan yang lebih tinggi namun dalam promosi jabatan mereka belum mendapatkan kesempatan karena masih didapatkan oleh pegawai yang tingkat pendidikannya lebih rendah.

Manajemen pegawai negeri sipil adalah keseluruhan upaya-upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, dan kewajiban kepegawaian yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan dan pemberhentian.⁵²

Mengenai pengembangan karir pegawai, dalam rangka pelaksanaan administrasi kepegawaian ada beberapa system antara lain :

a. Sistem Patronit (*Patronage System*).

Sistem ini di Indonesia dikenal sebagai sistem kawan, karena dasar pemikirannya dalam rangka melakukan kegiatan administrasi kepegawaian berdasarkan kawan. Dalam sistem ini kurang memperhatikan keahlian dan

keterampilan seseorang pegawai. Dengan demikian seseorang pegawai menduduki suatu jabatan pertimbangannya karena yang bersangkutan masih kawan dekat, sanak famili, dan ada juga karena daerah asal yang sama. Sistem kawan ini juga ada yang atas dasar perjuangan politik. Karena berasal dari satu aliran politik, ideologi, dan keyakinan maka seseorang yang semula tidak punya keahlian dan keterampilan bisa menduduki jabatan dan tugas tertentu dalam birokrasi pemerintahan. Sistem ini dalam istilah lain dinamakan “*Spoil System*”.⁵²

Istilah ini pada mulanya dikenal ketika presiden Amerika Serikat yang ketujuh Andrew Jackson mengadakan pergantian pejabat/pegawai dalam pemerintahannya secara besar-besaran. Pejabat yang bukan dari golongan partainya diganti dan didudukkan pejabat-pejabat dari partainya. Dari istilah spoils ini, maka dalam system kepegawaian yang mengikuti tindakan Andrew Jackson ini dinamakan sistem spoil (*spoil system*). Adapun sistem kawan yang monopolitik atau yang dasarnya hanya akrabnya hubungan termasuk hubungan keluarga, kedaerahan dan yang serupa dinamakan, “*nepos system*” atau “*Nepotism*”.

b. Sistem merita (*Merit System*).

Sistem ini berdasarkan atas jasa kecakapan seseorang pegawai dalam usaha mengangkat atau mendudukkan pada jabatan tertentu. Sistem ini lebih bersifat objektif, karena dasar pertimbangan kecakapan yang dinilai secara objektif dari pegawai yang bersangkutan. Karena dasar pertimbangan seperti ini yang berlandaskan pada jasa kecakapan, maka

acapkali sistem ini di Indonesia dinamakan sistem jasa. Penilaian objektif tersebut, pada umumnya ukuran yang digunakan ialah ijazah pendidikan. Itulah sebabnya mengapa ijazah merupakan persyaratan bagi setiap orang yang ingin menjadi pegawai jika diinginkan sistem jasa atau sistem merit ini dilaksanakan. Sayangnya lalu timbul eksek, misal terdapatnya calon pegawai atau yang sudah lama menduduki jabatan dalam kepegawaian mempergunakan ijazah palsu. Memang setiap sistem mempunyai kelemahan-kelemahan tertentu, selain ada keuntungannya.

c. Sistem karir (*Career System*).

Istilah karir ini sudah lama dikenal, dan dipergunakan secara luas untuk menunjukkan pengertian suatu kemajuan seseorang yang dicapai lewat usaha kerja yang bertahun-tahun dalam kehidupannya. Kadang-kadang istilah itu berarti kesenangan, kadang-kadang juga berarti serangkaian pekerjaan yang tidak senantiasa berhubungan satu sama lain yang dijalankan oleh seseorang. Pada kasus lain istilah ini mengandung pengertian yang menyenangkan, dan yang didambakan oleh setiap orang yang bekerja dalam hidupnya.

Dalam beberapa pengertian istilah karir selalu ada hubungannya dengan kepegawaian, tetapi yang lebih erat hubungannya adalah istilah karir yang diartikan adanya tingkat kemajuan yang dicapai seseorang pegawai selama bekerja mengabdikan diri sebagai pegawai. Dengan demikian Career System ialah suatu sistem yang menjamin setiap pegawai

mencapai kemajuan yang maksimal sesuai dengan kemampuan dan keahliannya selama mereka bekerja sebagai pegawai.

Sistem karir adalah suatu sitem kepegawaian, dimana untuk pengangkatan pertama didasarkan atas kecakapan yang bersangkutan, sedang dalam pengembangannya lebih lanjut, masa kerja, kesetiaan, pengabdian, dan syarat-syarat objektif lainnya juga menentukan.⁵²

Pengembangan karir pegawai, dalam hal pengangkatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Jambi berdasarkan analisa penulis terhadap data-data pegawai yang menduduki jabatan struktural, dan data-data pegawai yang masih berstatus sebagai pelaksana, bahwa Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah bersama tim Baperjakat Pemerintah Provinsi Jambi menerapkan ketiga sistem tersebut yaitu sitem patronit, merit, dan sitem karir. Hal ini dapat dilihat dari metode penilaian pegawai yang memenuhi kriteria atau persyaratan untuk dipromosikan menduduki suatu jabatan struktural.

Secara normatif, bahwa pengangkatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Jambi, berdasarkan data-data pegawai hasil penelitian, sudah sesuai dengan ketentuan Praturan Perundang-undangan yang berlaku, yang mengatur tentang pengangkatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural.

Dalam hal pembinaan karir pegawai negeri sipil, dimana ada berapa sistem yakni, sistem patronit, sistem merit dan sistem karir sebagaimana telah diuraikan di atas, dapat diketahui bahwa masing-masing sistem tidak dapat

diterapkan secara murni dan absolut. Sistem ini lebih tepat dikatakan sebagai usaha penggolongan dalam kepegawaian atas beberapa cara yang bisa dipergunakan. Masing-masing sistem memiliki kelemahan dan kelebihan, oleh karenanya yang penting dalam pelaksanaan sistem mana yang dianggap baik dapat dibuat perbandingan yang ideal diantara sistem-sistem tersebut. Tidak selamanya suatu sistem itu baik dan juga tidak selamanya suatu sistem jelek. Segi-segi baik dan kelemahan dari ketiga sistem itu dapat kiranya dipadukan sehingga menciptakan suatu sistem yang ideal dalam administrasi kepegawaian.

C.2 Manajemen Pengembangan Karir Pegawai dan Kendala-kendalanya.

Sebagaimana yang dinyatakan dalam pasal 1 angka 8 Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 bahwa, Manajemen Pegawai Negeri Sipil 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, kesejahteraan, dan pemberhentian.

Istilah manajemen terjemahannya dalam bahasa Indonesia, hingga saat ini belum ada keseragaman. Berbagai istilah yang dipergunakan seperti ketatalaksanaan, manajemen, manajemen pengurusan dan lain sebagainya. Menurut Haimann sebagaimana yang dikutip oleh M. Manulang mengatakan bahwa, manajemen adalah fungsi untuk mencapai sesuatu melalui kegiatan orang lain dan mengawasi usaha-usaha individu untuk mencapai tujuan bersama.⁵²

Bila diperhatikan definisi dari manajemen, maka akan segera nampak bahwa ada tiga pokok penting dalam definisi tersebut yaitu; pertama, adanya tujuan yang ingin dicapai; kedua, tujuan dicapai dengan mempergunakan orang-orang lain; dan ketiga, kegiatan-kegiatan orang lain itu harus dibimbing dan diawasi.⁵²

C.2.1 Rekrutmen Pegawai.

Manajemen pegawai diawali dengan proses pengadaan pegawai (rekrutmen pegawai), dalam proses rekrutmen pada dasarnya merupakan tugas pokok para tenaga spesialis yang berkarya dalam satuan organisasi yang mengelola sumber daya manusia. Kegiatan rekrutman harus didasarkan pada perencanaan sumber daya manusia karena dalam rencana tersebut telah ditetapkan persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi oleh orang-orang yang ingin bekerja dalam satuan organisasi tersebut. Perencanaan sumber daya manusia adalah sangat penting sebelum rekrutmen dilaksanakan, hal ini untuk menentukan kualifikasi tenaga kerja yang dibutuhkan, agar setelah melalui seleksi dan dinyatakan diterima pegawai yang bersangkutan siap ditempatkan pada unit organisasi yang membutuhkan.

Proses rekrutmen pegawai dapat dilakukan dengan kompetisi penuh (full competition) dimana penjangkaran dilakukan secara terbuka pada semua level berdasarkan kebutuhan organisasi. Setiap orang dengan keahlian dan pengalaman tertentu dapat menjadi pegawai pemerintah pada setiap tingkatan jabatan. Bahkan seseorang yang memiliki kewarganegaraan asing bisa menjadi pegawai pemerintah di negara tertentu untuk bidang-bidang tertentu. Dengan sistem rekrutmen seperti ini, maka secara alami terjadi kompetisi yang lebih sehat dan di lain pihak pemerintah bisa mendapatkan tenaga qualified sesuai kebutuhan organisasi.⁵²

Berkenaan dengan pengangkatan tenaga honorer menjadi PNS secara otomatis, pertimbangan tenggang rasa dan kemanusiaan memang wajar tetap dilakukan. Tetapi masalahnya ialah bahwa harga yang harus dibayar untuk itu mungkin akan sangat mahal. Meskipun tidak sedikit tenaga honorer yang profesional dan memiliki dedikasi yang baik, di banyak daerah masih terdapat kecenderungan bahwa rekrutmen tenaga honorer itu sangat kental dengan nepotisme. Banyak diantara mereka yang terdaftar sebagai tenaga honorer karena punya hubungan kekrabatan dengan PNS yang masih aktif atau karena direkomendasikan oleh pejabat tertentu yang tengah berkuasa. Begitu mengetahui ada peluang untuk menjadi pegawai, ada sebagian keluarga pejabat yang tiba-tiba mengantongi status sebagai tenaga honorern dan kemudian tidak berapa lama langsung diangkat menjadi PNS penuh. Sulit dipungkiri bahwa banyak tenaga honorer yang direkrut secara rahasia dan tidak memenuhi azas-azas transparansi. Apabila birokrasi publik hanya diisi oleh para PNS yang kurang memiliki kecakapan yang memadai, kurang professional, dan kurang memiliki komitmen karena hanya mengandalkan nepotisme, akibatnya sungguh sangat mengkhawatirkan.

Betapun, manajemen organisasi pemerintah harus ditangani oleh orang-orang yang cakap, professional, dan berdedikasi tinggi. Sulit untuk membayangkan peningkatan efisiensi, kualitas pelayanan dan responsivitas lembaga pemerintah tanpa adanya dukungan dari sumber daya manusia yang memiliki kualifikasi yang memadai.⁵²

Pentingnya meritokrasi dalam oraganisasi Pemerintah daerah, secara sederhana meritokrasi dapat dirumuskan sebagai suatu sistem social yang

menempatkan imbalan, kedudukan dan jabatan berdasarkan kemampuan atau kecakapan dan bukan berdasarkan factor-faktor askriptif seperti kelas social, jender, kesukuan ataupun kekayaan seseorang. Pada umumnya terdapat asumsi bahwa meritokrasi adalah suatu sistem yang memungkinkan terbentuknya suatu tatanan yang lebih adil dan lebih professional yang akan menunjang kemajuan suatu bangsa. Ini berlaku untuk sector publik maupun sektor swasta. Namun demikian harus diakui bahwa meritokrasi adalah sesuatu yang sulit diwujudkan, bukan saja di Negara-negara berkembang tetapi juga di Negara yang relative lebih maju. Dalam kaitan ini Lawson dan Garrot (2002), sebagaimana yang dikutip Wahyudi Kumorotomo mengemukakan bahwa meritokrasi adalah;

“A social system in wich reward and positions are allocated justly on the basis of merit, rather than ascriptive factors such as gender, ethnic group or wealth. It is often claimed that modem industrial sociates are more meritocratic than in the past, and that the education system in such societies are also meritocratic. However, there is much ecidence to show that ascriptive factors such as those listed above axerta considerable influence on an individual,s life chances”⁵²

Banyak bukti yang menunjukkan bahwa meritokrasi merupakan suatu cara yang dapat diandalkan untuk membentuk organisasi dan lembaga yang kuat. Pada dasarnya dapat dilihat bahwa modernisasi di banyak negara tidak mungkin dapat terwujud tanpa menggunakan azas-azas meritokrasi yang kuat. Tetapi memang harus diakui bahwa hambatan untuk mnerapkan meritokrasi itu tidak sedikit. Di Negara-negara majupun masih terlihat bahwa penunjukkan seseorang pada jabatan tertentu dalam organisasi publik maupun swasta

dilakukan dengan mempertimbangkan ras, agama atau etnik dan tidak selalu mengutamakan aspek kemampuan seseorang.

Dalam konteks sistem administrasi pemerintahan di Indonesia, khususnya dalam rekrutmen PNS, kita lihat bahwa penerapan meritokrasi juga masih banyak sekali menghadapi kendala. Dilema antara demokrasi dan meritokrasi sangat terasa nuansanya di dalam pengangkatan tenaga honorer. Pemenuhan tuntutan dari tenaga honorer untuk segera diangkat menjadi PNS terkadang dimaksudkan untuk mempertimbangkan prinsip demokrasi, mengakomodasi suara-suara di dalam masyarakat, termasuk termasuk para tenaga honorer daerah yang ingin mengabdikan diri sebagai pegawai negeri. Tetapi sangat jelas bahwa pemenuhan tuntutan itu pada akhirnya sering mengorbankan prinsip meritokrasi.

Salah satu hal penting yang harus diutamakan oleh perumus kebijakan publik dimasa mendatang ialah menyebarluaskan pemahaman kepada Masyarakat bahwa pemerintah tetap memerlukan tenaga-tenaga pegawai yang dapat diandalkan supaya sistem pelayanan publik dapat dilaksanakan secara professional. Oleh sebab itu, kendatipun banyak angkatan kerja yang belum terserap oleh sektor swasta, jangan sampai kemudian penyerapan tenaga kerja itu dialihkan begitu saja ke sektor publik atau sektor pemerintah. Jadi, formasi PNS betapapun ada batasnya, sesuai kebutuhan riil dari organisasi pemerintah.

Kendala yang masih dihadapi dalam menerapkan sistem merit, pemberian imbalan yang baik dan sehat bagi PNS, ialah belum dikembangkannya sistem yang memungkinkan penggajian berdasarkan kinerja

(*performance based remuneration*). Kebanyakan PNS masih berorientasi kepada jabatan struktural berdasarkan eselon yang kriteria penilaiannya belum didasarkan pada kinerja, tetapi lebih didasarkan pada senioritas, masa kerja, kedekatan pada atasan, hubungan famili, dan sebagainya. Banyaknya jenis jabatan yang memperoleh tunjangan fungsional, yang didasarkan pada profesionalisme dan kinerja, masih terbatas. Hingga sepuluh tahun terakhir jenis-jenis jabatan fungsional bagi PNS itu masih kurang dari 70 macam. Bandingkan dengan Negara lain seperti Malaysia yang jabatan fungsional bagi Pegawai Negerinya sudah lebih dari 300 macam.⁵²

Karena tenaga honorer itu sudah terlanjur diangkat sedangkan birokrasi semestinya tidak boleh mengorbankan efektivitas dan efisiensi kerjanya, maka jalan tengah yang sistematis harus diambil. Dalam hal ini merit sistem tetap harus diberlakukan kepada semua tenaga honorer agar mereka tidak justru semakin buruk kinerjanya. Pemerintah daerah perlu mengembangkan sistem penilaian pegawai secara objektif berdasarkan berbagai ketentuan pegawai yang ada. Sistem penilaian yang dimaksud itu mungkin tidak harus mengikuti formalitas penilaian seperti yang selama ini dilakukan, tetapi perlu menambah dengan hal-hal praktis sejauh itu dapat dipertanggungjawabkan secara objektif. Misalnya, penilaian dengan sistem DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) sekarang ini banyak dikeluhkan karena cenderung bias kepada pimpinan satuan organisasi dan banyak hal yang bersifat subjektif.

Dari sistem penilaian pegawai yang sudah diterapkan di dalam berbagai peraturan, sebenarnya sudah terdapat beberapa inisiatif yang bagus untuk menjamin penilaian secara objektif. Berdasarkan ketentuan Inpres No. 7 Tahun 1999 mengenai AKIP (Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah) dan SK Kepala LAN No. 589/IX/6/1999 tentang Pedoman Penyusunan LAKIP, semua pegawai telah diwajibkan untuk membuat laporan yang objektif tentang Kinerja di lingkungan kerjanya masing-masing. Masalahnya ialah banyak diantara laporan itu yang tidak dievaluasi dengan baik dan belum dijadikan sebagai patokan untuk menilai karir seorang pegawai. SK Kepala LAN No.239/IX/6/8/2003 juga telah menggariskan bahwa setiap pegawai dan instansi harus berorientasi pada rencana strategis yang menitikberatkan pada hasil. Tetapi praktek pelaksanaannya ternyata masih jauh dari harapan. Sementara itu sebuah Surat Edaran Depdagri No.8/06/Sekdep/LPND/2002 mengenai Standard Minimal Pelayanan (SPM) sesungguhnya juga dapat menjadi tolok ukur onjektif dalam menilai kinerja lembaga pemerintah dan semua PNS yang bekerja di dalamnya. Tetapi sekali lagi aturan-aturan yang mendorong profesionalisme pegawai itu masih belum dapat diterapkan dengan baik karena iklim organisasi yang tidak mendukung.

Pengakatan tenaga honorer melalui jalur-jalur nepotisme dan tidak transparan harus sedapat mungkin dikurangi. Tentunya ini bukan merupakan hal mudah karena sebagian dari jajaran PNS kita di daerah sudah terbiasa dengan sistem rekrutmen yang mengutamakan koneksi dan hubungan kekerabatan. Tetapi kalau pejabat di daerah ingin menghendaki terciptanya

birokrasi pemerintah yang kuat, rekrutmen tenaga honorer yang transparan dan rasional merupakan salah satu cara yang harus dirintis sejak sekarang. Semua PNS harus dinilai secara objektif dan tidak boleh ada perlakuan khusus kepada kelompok tertentu. Inilah inti dari meritokrasi yang sesungguhnya.

C.2.2. Pengembangan Sumber Daya manusia.

Kondisi saat ini menunjukkan bahwa SDM aparatur yang ada sangat jauh dari apa yang diharapkan. Potret SDM aparatur saat ini yang menunjukkan profesionalisme rendah, banyaknya praktek KKN yang melibatkan aparatur, tingkat gaji yang tidak memadai, pelayanan kepada masyarakat yang berbelit-belit, hidup dalam pola patronklien, kurang kreatif dan inovatif, bekerja berdasarkan juklak dan juknis serta mungkin masih banyak potret negatif lainnya yang intinya menunjukkan bahwa aparatur di Indonesia masih lemah. Gambaran tersebut memberikan dorongan bagi kita untuk melakukan perubahan pada SDM aparatur pemerintah.

Manajemen pelayanan pada sektor publik sebagai suatu keseluruhan kegiatan pengelolaan pelayanan yang dilakukan oleh pemerintah dituntut memiliki karakteristik, memiliki dasar hukum yang jelas dalam penyelenggaraannya, memiliki kelompok kepentingan yang luas termasuk kelompok sasaran yang ingin dilayani memiliki tujuan sosial serta akuntabel pada publik. Sejalan dengan perkembangan manajemen penyelenggaraan negara, dan dalam upaya mewujudkan pelayanan prima

dan berkualitas, paradigma pelayanan publik berkembang dengan fokus pengelolaan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan yang dicirikan dengan lebih memfokuskan diri pada fungsi pengaturan, pemberdayaan masyarakat, serta menerapkan sistem kompetisi dan pencapaian target yang didasarkan pada visi, misi, tujuan, dan sasaran. Pada prinsipnya, di dalam diri setiap aparatur pemerintah melekat peran, tugas, dan tanggung jawab yang dilandasi oleh nilai, kode etik, dan moral.

Setelah satuan organisasi yang mengelola sumber daya manusia melakukan proyeksi kebutuhan akan tenaga kerja untuk satu kurun waktu tertentu dimasa depan, tugas berikutnya adalah mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk mengisi berbagai lowongan yang akan terjadi. Dalam suatu ungkapan dikatakan, bahwa *the man behind the gun* memungkinkan suatu tembakan dapat mengenai sasaran atau sebaliknya.⁵²

Berdasarkan ungkapan di atas, dapat dikatakan bahwa peranan manusia sangat penting, bahkan menentukan. Agar peranan manusia dapat dimanfaatkan semaksimal dan sebaik mungkin, manusia harus dikelola dengan sebaik-baiknya dalam pendekatan ilmu sosial, dalam hal ini administrasi kepegawaian.

Terjadinya perubahan sistem pemerintahan daerah berimplikasi pada perubahan Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 menjadi Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian. Perubahannya yang paling mendasar adalah tentang manajemen kepegawaian yang lebih berorientasi kepada profesionalisme Sumber Daya Manusia aparatur (PNS),

yang bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat secara jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan dan pembangunan, tidak partisan dan netral, keluar dari pengaruh semua golongan dan partai politik dan tidak diskriminatif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Untuk melaksanakan tugas pelayanan masyarakat dengan persyaratan yang demikian, SDM aparatur dituntut memiliki profesionalisme, memiliki wawasan global, dan mampu berperan sebagai unsur perekat Negara Kesatuan Republik Indonesia. Lahirnya Undang-Undang No. 43 Tahun 1999 sebagai pengganti UU No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian tersebut membawa perubahan mendasar guna mewujudkan SDM aparatur yang profesional yaitu dengan pembinaan karir Pegawai Negeri Sipil yang dilaksanakan atas dasar perpaduan antara sistem prestasi kerja dan karir yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja yang pada hakekatnya dalam rangka peningkatan pelayanan publik.

Beberapa kebijaksanaan kepegawaian sesuai dengan sistem Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 anatar lain :

1. Sistem kebijaksanaan yang dianut adalah untuk mendorong pengembangan otonomi daerah, sehingga kebijaksanaan kepegawaian dilaksanakan daerah otonom sesuai kebutuhannya baik pengangkatan, penempatan, dan mutasi maupun pemberhentian sesuai dengan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku.
2. Untuk memberdayakan (*empowering*) dan peningkatan SDM di daerah, maka program pendidikan dan latihan (Diklat) untuk Kabupaten/Kota dapat

lebih ditingkatkan kualitas dan kuantitasnya untuk efisiensi dan juga wahana pengetahuan sumber daya manusia, agar semakin banyak pengalamannya, maka pelatihan ini dapat dilakukan secara berkesinambungan oleh provinsi dan pemerintah pusat.

3. Dalam Undang-undang Nomor 43 tahun 1999 terdapat perubahan yang mendasar dalam sistem manajemen kepegawaian guna mewujudkan profesionalisme Pegawai Negeri Sipil.
4. Dengan demikian, akan terbuka peluang (kesempatan) bagi pegawai negeri sipil yang berprestasi tinggi untuk meningkatkan kemampuan secara profesional dan berkompetisi secara sehat. Pengangkatan dalam jabatan harus didasarkan atas penilaian prestasi kerja yang obyektif terhadap prestasi, kompetensi, dan pelatihan yang bersangkutan.

Pada prinsipnya sasaran pembinaan pegawai meliputi :

1. Penelitian.
2. Perencanaan.
3. Pengangkatan.
4. Perawatan.
5. Pengaturan.
6. Pengembangan.
7. Pemberhentian.⁵²

Dalam rangka pembinaan Pegawai Negeri Sipil dan untuk lebih menjamin mutu kepemimpinan Pegawai negeri Sipil, perlu penanganan secara seksama.

Dalam sistem pembinaan karir yang sehat selalu ada keterkaitan antara jabatan dan pangkat. Pengertian jabatan dapat ditinjau dari dua sudut yaitu jabatan struktural dan jabatan fungsional.⁵²

Reposisi dan reorientasi manajemen kepegawaian terfokus pada optimalisasi Sumber Daya Manusia yang ahli, terampil dan profesional yang mengedepankan :

1. Tenaga-tenaga yang mampu dalam melakukan *job analysis* (analisa pekerjaan). Analisa ini diharapkan mampu memberikan masukan dalam bidang perencanaan dan kebutuhan pegawai, dengan melakukan analisa pekerjaan tersebut setiap instansi diharapkan dapat merencanakan kebutuhan nyata berdasarkan beban kerja yang menjadi tanggung jawab satuan unit kerja yang ada.
2. Tenaga-tenaga yang mampu melakukan analisa untuk kinerja pegawai yang akan dihubungkan dengan imbal jasa (*reward*) atas pelaksanaan tugas yang dilakukan. Analisa terhadap pekerjaan tidak hanya secara individual tetapi juga secara kelompok serta bagaimana cara melakukan penilaian pekerjaan tersebut.
3. Tenaga-tenaga terampil yang mampu melakukan pengukuran baik terhadap analisa kebutuhan pegawai, pekerjaan, uraian pekerjaan, analisa jabatan , kinerja pegawai, imbal jasa pegawai serta dengan tolok ukurnya.
4. Tenaga-tenaga yang mempunyai keahlian ganda (*multi skilled*). Dalam hal ini lulusan Perguruan Tinggi yang tidak hanya mempunyai satu keahlian saja.

Pembinaan karir pegawai pada dasarnya mempunyai 2 (dua) sasaran timbal balik, yaitu :

-
1. Pembinaan karir harus ditujukan agar fungsi-fungsi dan tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien.
 2. Memberikan prospek yang baik bagi masa depan pegawai antara lain dengan memberikan :
 - a. Hidup layak.
 - b. Kenaikan pangkat.
 - c. Jabatan yang jelas profesinya.
 - d. Tempat pekerjaan yang menyenangkan dan
 - e. Jaminan-jaminan sosial lainnya.

Sistem pembinaan karir yang baik adalah merupakan salah satu organisasi yang baik, karena kalau ada sistem pembinaan karir yang baik dan dilaksanakan dengan baik pula, akan dapat menimbulkan rasa tanggung jawab yang besar dan kegairahan bekerja bagi seluruh pegawai.

Dalam merencanakan dan melaksanakan sistem karir yang baik ada 3 (tiga) pokok permasalahan yang perlu mendapat perhatian, yaitu :

1. Sistem karir.
2. Kepangkatan.
3. Jabatan.

Pelaksanaan pembinaan Pegawai Negeri Sipil diarahkan untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna, dilaksanakan berdasarkan sistem karir dan sistem prestasi kerja untuk meningkatkan mutu dan keterampilan serta

memupuk kegairahan bekerja sehingga dapat dikembangkan bakat dan kemampuan yang ada pada diri masing-masing PNS secara wajar.

Tujuan pembinaan pegawai adalah :

1. Diarahkan untuk menjamin penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna baik dalam sektor pemerintahan maupun Badan Usaha Milik Negara/swasta.
2. Untuk meningkatkan mutu dan keterampilan serta memupuk kegairahan bekerja sehingga dapat menjamin terwujudnya kesempatan berpartisipasi dalam melaksanakan pembangunan secara menyeluruh.
3. Diarahkan kepada terwujudnya suatu komposisi pegawai baik dalam bentuk jumlah maupun mutu yang memadai, serasi dan harmonis sehingga mampu menghasilkan prestasi kerja secara optimal.
4. Diarahkan kepada terwujudnya pegawai-pegawai yang setia dan taat kepada Pancasila dan UUD 1945, Negara dan Pemerintah sehingga pegawai hanya mengabdikan diri kepada kepentingan negara dan masyarakat demi terwujudnya aparatur yang bersih dan berwibawa.
5. Ditujukan kepada terwujudnya suatu iklim kerja yang serasi dan menjamin terciptanya kesejahteraan jasmani dan rohani secara adil dan merata sehingga mampu melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya.
6. Diarahkan kepada penyaluran , penyebaran dan pemanfaatan pegawai secara teratur, terpadu dan berimbang atas dasar kriteria-kriteria obyektif

baik secara individu maupun kelompok sehingga dapat memberikan manfaat bagi instansi atau unit organisasi yang bersangkutan.

7. Diarahkan kepada pembinaan sistem karir dan pembinaan prestasi kerja yang dalam pelaksanaannya dapat diwujudkan dalam bentuk :

- a. Pembinaan tertib administrasi.
- b. Pembinaan mutu.
- c. Pembinaan kesejahteraan.
- d. Pembinaan karir.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil diantaranya pasal 8 ayat (1) menyatakan bahwa Diklat dalam jabatan dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya. Ayat (2) menyatakan, Diklat dalam jabatan terdiri dari :

- a. Diklat Kepemimpinan.
- b. Diklat Fungsional.
- c. Diklat Teknis.

Selanjutnya pasal (9) menyatakan bahwa, Diklat Kepemimpinan yang selanjutnya disebut Diklatpim dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang. Dan pasal (10) menyatakan, Diklatpim terdiri dari :

- a. Diklatpim Tingkat IV adalah Diklatpim untuk jabatan struktural eselon IV.
- b. Diklatpim Tingkat III adalah Diklatpim untuk jabatan struktural eselon III.

c. Diklatpim Tingkat II adalah Diklatpim untuk jabatan struktural eselon II.

d. Diklatpim Tingkat I adalah Diklatpim untuk jabatan struktural eselon I.

SDM aparatur dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi serta kewajibannya harus mempunyai kemampuan atau kompetensi yang baik, pelayanan diberikan secara transparan, fair, tidak membeda-bedakan dan dilaksanakan secara akuntabel serta penuh keikhlasan dan ketulusan.

Untuk membentuk sosok SDM aparatur seperti tersebut memang memerlukan waktu dan proses yang lama serta upaya yang tidak boleh berhenti. Manajemen kepegawaian perlu dibenahi, yaitu diawali dengan melakukan pola rekrutmen yang benar sesuai dengan peraturan dan berdasarkan kompetensi.

Demikian pula dalam pengembangan pegawai, Penilaian Prestasi Kerja (PPK), pola karir, penggajian, promosi, pemberhentian dan sebagainya. Semua perubahan itu perlu dilakukan dengan komitmen dan konsistensi yang tinggi. Perubahan yang segera dapat dilakukan adalah peningkatan kemampuan atau kompetensi yang dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan (diklat) maupun non diklat.

Perubahan melalui diklat dapat dilakukan dengan melakukan berbagai kursus, pendidikan formal maupun non formal atau pendidikan lainnya yang berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau kompetensi teknis maupun perubahan pola pikir, moral, dan perilaku SDM aparatur. Meskipun merubah pola pikir, moral dan perilaku SDM aparatur melalui diklat memang tidak mudah, akan tetapi tetap perlu dilakukan. Sementara peningkatan kemampuan

atau kompetensi melalui non diklat dapat dilakukan dengan menciptakan situasi dan kondisi kerja yang kondusif untuk terjadinya peningkatan kemampuan, melakukan mutasi secara berkala, menciptakan hubungan antar personal yang harmonis dan lain sebagainya.

Eksistensi SDM aparatur perlu mendapat perhatian khusus, berkaitan dengan strategi peningkatan kualitas dan kompetensinya. Peningkatan kompetensi SDM aparatur dalam mengemban tugas atau jabatan birokrasi melalui diklat adalah berorientasi pada standard kompetensi jabatan sesuai tantangan reformasi dan globalisasi yang tentu saja disesuaikan dengan kebutuhan stakeholder-nya. Kualitas aparatur tidak mungkin meningkat tanpa adanya usaha-usaha yang konkrit untuk meningkatkannya. Oleh karena itu diklat perlu terus ditingkatkan agar SDM aparatur benar-benar memiliki kompetensi dalam melaksanakan tugasnya secara profesional. Kompetensi jabatan SDM aparatur (PNS), secara umum berarti kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seorang PNS berupa pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku, yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya. Disinilah kompetensi menjadi satu karakteristik yang mendasari individu atau seseorang mencapai kinerja tinggi dalam pekerjaannya. Karakteristik itu muncul dalam bentuk pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan perilaku (*attitude*) untuk menciptakan aparatur yang memiliki semangat pengabdian yang tinggi dalam melayani masyarakat yang selalu bertindak hemat, efisien, rasional, transparan, dan akuntabel. Jadi, pelayanan publik merupakan pemberdayaan masyarakat yang pada gilirannya dapat

menggerakkan roda perekonomian menuju Kesejahteraan. Untuk itu, diperlukan strategi peningkatan kompetensi SDM aparatur, dimana kompetensi yang memadai merupakan sesuatu yang sangat mutlak yang perlu dipahami dan dilaksanakan oleh seluruh jajaran aparatur pemerintah baik di pusat maupun di daerah.

Kondisi faktual SDM aparatur dewasa ini secara komprehensif dengan melihatnya dari sudut pandang manajemen sumber daya manusia. Dengan menggunakan sudut pandang tersebut, maka kondisi SDM aparatur dapat digambarkan sebagai berikut :

1. Belum tersusunnya perencanaan PNS yang komprehensif, integrated dan berbasis kinerja, baik secara nasional maupun institusional;
2. Pengadaan PNS belum berdasar pada kebutuhan riil;
3. Penempatan PNS belum berdasar pada kompetensi jabatan;
4. Pengembangan pegawai belum berdasarkan pola pembinaan karier;
5. Sistem penilai kinerja belum obyektif;
6. Kenaikan pangkat dan jabatan belum berdasarkan prestasi kerja dan kompetensi;
7. Diklat PNS belum optimal dalam meningkatkan kompetensi;
8. Sistem kompensasi belum berdasarkan pada prestasi kerja;
9. Sistem renumerasi belum didasarkan pada tingkat kelayakan hidup;
10. Sistem terminasi PNS belum tertata secara komprehensif;
11. Penetapan peraturan disiplin pegawai belum dilaksanakan secara konsisten dan konsekuen;
12. Prinsip netralitas PNS belum sepenuhnya dijunjung tinggi;⁵²

Berangkat dari gambaran di atas, maka strategi peningkatan kompetensi aparatur seyogyanya tidak dilihat secara parsial tetapi holistik. Keseluruhan unsur ini perlu dimanage melalui pembuatan sistemnya, penerapan sistem tersebut secara konsisten, dan penyempurnaan yang terus-menerus terhadap sistem yang ada, guna menghasilkan SDM aparatur yang

profesional.

Maraknya jenis dan penyelenggara diklat mengakibatkan bervariasinya jenis-jenis diklat yang tersedia baik yang diselenggarakan oleh lembaga diklat pemerintah, perguruan tinggi, dan lembaga diklat swasta. Untuk menghindari fenomena asal ikut diklat, maka dalam penyelenggaraan diklat untuk PNS diberlakukan kebijakan diklat berbasis kompetensi. Artinya, diklat yang diperuntukkan bagi PNS bukan diklat yang sekedar membentuk kompetensi, tetapi kompetensi tersebut harus relevan dengan tugas dan jabatannya. Dengan kata lain, kompetensi itu secara langsung dapat membantu di dalam melaksanakan tugas dan jabatan. Penerapan kebijakan ini memang berimplikasi langsung pada keharusan adanya standar kompetensi untuk setiap jabatan, baik jabatan struktural, fungsional tertentu, maupun fungsional umum. Karena setiap PNS adalah pelayan publik, maka sesuai dengan tugas pokoknya sudah barang tentu kompetensi merupakan keharusan pada setiap standar jabatan. Dalam prakteknya, tidak semua kompetensi tersebut diperoleh melalui diklat melainkan diperoleh melalui belajar mandiri, bimbingan di tempat kerja, dan sebagainya. Kompetensi yang diperoleh melalui diklatlah yang ditindaklanjuti dalam bentuk program diklat. Dengan demikian, kebijakan diklat berbasis kompetensi ini diharapkan dapat menjadi pendorong (*triggering*) dalam memberikan pelayanan yang baik.

Dalam hal pengembangan sumber daya manusia bagi PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Jambi, berdasarkan wawancara penulis dengan Kasubbag. Pengembangan Karir Pegawai Biro Kepegawaian Setda

Provinsi Jambi menjelaskan :

1. Untuk Diklat Kepemimpinan (Diklatpim), khususnya Diklatpim Tingkat III dan IV, pemerintah provinsi Jambi setiap tahunnya menyelenggarakan Diklatpim ini dengan peserta PNS dari lingkungan instansi pemerintah Provinsi Jambi termasuk Sekretariat Daerah Provinsi Jambi dan Kabupaten/Kota yang telah memenuhi persyaratan-persyaratan dan telah lulus ujian seleksi untuk mengikuti Diklatpim tersebut. Bagi yang tidak lulus bisa mengikuti seleksi tahap berikutnya. Sedangkan untuk Diklatpim Tingkat I dan Tingkat II, khusus bagi pejabat eselon I dan II ini disesuaikan dengan kebutuhan yang menyangkut usia, potensi, dan persyaratan-persyaratan lain termasuk ujian seleksi.
2. Untuk Diklat Fungsional dan Diklat Teknis, khususnya di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Jambi, pemerintah daerah selalu memberikan kesempatan kepada para pegawai yang berhubungan dengan Diklat tersebut untuk mengikutinya yang disertai dengan pembiayaannya.
3. Selain Diklat tersebut di atas, dalam rangka pengembangan sumber daya manusia bagi pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Jambi khususnya, dan pegawai di lingkungan instansi Pemerintah Provinsi Jambi umumnya, pemerintah daerah setiap tahunnya mengalokasikan dana untuk bantuan biaya pendidikan Program D3, S1, S2 dan S3. bagi para pegawai yang berminat dan yang berpotensi dengan melalui test seleksi. Bagi peserta yang lulus akan dikirim ke berbagai Perguruan Tinggi yang ada di Indonesia sesuai dengan pilihan masing-masing.

C.2.3 Promosi Pegawai.

Kedudukan dan peranan Pegawai Negeri Sipil adalah sangat penting dan menentukan berhasil atau tidaknya *mission* pemerintah tergantung daripada aparatur negara, karena Pegawai Negeri merupakan aparatur negara untuk menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan dalam rangka usaha untuk mencapai tujuan nasional.⁵²

Dalam abad modern dewasa ini teknologi telah dapat menggantikan sebagian besar tugas-tugas manusia tetapi faktor manusia masih sangat menentukan tercapai tidaknya daripada *mission* suatu organisasi tergantung pada manusia yang ada dalam organisasi itu.

Demikian pula pemerintah dalam mengemban misi nasional, faktor teknologi modern dan pegawai negeri sebagai pelaksananya tidak dapat diabaikan begitu saja. Jadi kedudukan dan peranan Pegawai Negeri dalam setiap organisasi pemerintahan mempunyai peranan yang sangat penting, sebab Pegawai Negeri merupakan tulang punggung pemerintah dalam melaksanakan pembangunan nasional.

Promosi memberikan peran penting bagi setiap pegawai, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan. Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan pegawai bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian promosi akan memberikan status sosial, wewenang (*authority*), tanggung jawab (*responsibility*), serta penghasilan (*outcomes*) yang semakin besar bagi pegawai. Jika ada kesempatan bagi setiap pegawai dipromosikan

berdasarkan azas keadilan dan objektivitas, pegawai akan terdorong bekerja giat, bersemangat, berdisiplin dan berprestasi kerja sehingga sasaran organisasi secara optimal dapat dicapai.⁵²

Menurut penjelasan BAB 1 angka 10 Undang-undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian menyatakan, Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural atau jabatan fungsional harus dilakukan secara objektif dan selektif, sehingga menumbuhkan kegairahan untuk berkompetisi bagi semua Pegawai Negeri Sipil dalam meningkatkan kemampuan profesionalismenya dalam rangka memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat.

Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam suatu jabatan tertentu harus dilakukan secara cepat dan tepat sesuai dengan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku. Pengangkatan pejabat baru harus cepat dilakukan apabila jabatan struktural tersebut kosong, dan harus dihindari untuk tetap memakai pejabat lama karena akan menimbulkan kecemburuan sosial dan menghambat karir pegawai lainnya. Apabila ini sudah menjadi suatu kebiasaan dikhawatirkan akan menjadi preseden buruk, walaupun perpanjangan masa jabatan merupakan wewenang Gubernur, Bupati dan Walikota.

Terlepas dari objektif tidaknya perpanjangan masa jabatan itu, niscaya akan menghambat dan bahkan mematikan karir PNS yang ada di bawahnya serta menghambat pengkaderan Pegawai Negeri Sipil. Dampak lainnya mereka akan kehilangan motivasi dan kegairahan bekerja karena karirnya dihalangi.⁵²

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural pasal 6 menyatakan, Di samping persyaratan sebagaimana dimaksud dalam pasal 5, Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat dan Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah perlu memperhatikan faktor senioritas dalam kepangkatan, usia, pendidikan dan pelatihan jabatan, dan pengalaman yang dimiliki.

C.2.4. Kendala-kendala Dalam Pengembangan Karir Pegawai.

Penyelenggaraan manajemen pengembangan karir pegawai di satuan organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jambi masih menemui berbagai kendala seperti antara lain :

- a. Dalam hal pengembangan sumber daya manusia, Pemerintah Daerah Provinsi Jambi masih belum memiliki kemampuan yang cukup untuk melaksanakan program pengembangan sumber daya manusia seperti memberikan tugas belajar kepada para karyawan untuk melanjutkan pendidikan di berbagai Perguruan Tinggi yang ada di Indonesia, karena keterbatasan kemampuan anggaran untuk membiayai pendidikan tersebut. Dan hal ini juga dipengaruhi oleh arah kebijakan politik yang menyetujui penganggaran dana untuk biaya pendidikan bagi pengembangan sumber daya manusia. Sehingga dalam pemberian tugas belajar sangat selektif dan terbatas hanya untuk beberapa orang saja sesuai dengan anggaran dana yang tersedia.
- b. Dalam hal promosi atau pengangkatan pegawai negeri sipil dalam

jabatan struktural, sebagaimana dijelaskan di depan terdapat 3 (tiga) sistem:

1. Sistem Patronit (*Patronage system*).
2. Sistem Merita (*Merit system*) dan
3. Sistem Karir (*Career system*).

Dari ketiga sistem tersebut di atas masing-masing memiliki kekurangan dan kelebihan yang berarti juga memberikan keuntungan dan kerugian.

Begitu juga dengan Peraturan Perundang-undangan yang mengatur masalah pengangkatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural, diantaranya pasal 1 angka 9 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 100 Tahun 2000 yang menyatakan, Pola karir adalah pola pembinaan pegawai negeri sipil yang menggambarkan alur pengembangan karir yang menunjukkan keterkaitan dan keserasian antara jabatan, pangkat, pendidikan dan pelatihan jabatan, kompetensi, serta masa jabatan seorang pegawai negeri sipil sejak pengangkatan pertama dalam jabatan tertentu sampai dengan pensiun.

Dari penjelasan pasal 1 angka 9 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 100 Tahun 2000 tersebut tidak menunjukkan batasan-batasan yang tegas mengenai tingkat pendidikan yang dapat menduduki suatu jenjang jabatan struktural, sehingga dalam praktek bisa saja terjadi orang yang memiliki tingkat pendidikan

yang lebih rendah menduduki jenjang jabatan yang lebih tinggi walaupun pangkat atau golongannya sama. Dan hal ini selalu ditemukan alasan-alasan yang tepat seandainya ada pertanyaan mengapa menempatkan orang yang pendidikan atau pangkatnya lebih rendah pada suatu jenjang jabatan yang lebih tinggi. Hal ini karena banyaknya kriteria yang dapat dipilih sebagai alasan menempatkan seseorang pada suatu jabatan tertentu, tergantung selera dan kepentingan pejabat atasan yang akan memakai tenaga seseorang pegawai.

Kendala-kendala lain dalam hal pengangkatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural yaitu adanya pegawai titipan dari seseorang pejabat yang biasanya mendapatkan perlakuan khusus untuk mendapatkan suatu jabatan.

Dari uraian di atas dapat terlihat kendala-kendala dalam proses penyelenggaraan manajemen pengembangan karir pegawai di satuan organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jambi, sekaligus juga terlihat hubungan antara Mekanisme pengangkatan pegawai dalam jabatan struktural dengan Manajemen pengembangan karir pegawai.

Hubungan antara Mekanisme pengangkatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural dengan Manajemen pengembangan karir pegawai yaitu, mekanisme merupakan pedoman dan pemberi arah bagi penyelenggaraan manajemen pengembangan karir pegawai. Oleh karenanya suatu Peraturan Perundang-undangan haruslah kualifive agar dalam implementasinya tidak

menimbulkan penafsiran yang berbeda-beda, sehingga Peraturan Perundang-undangan tersebut dapat dilaksanakan atau diterapkan dengan baik.

Kemudian yang menjadi permasalahan dalam penelitian tesis ini yaitu, mengapa Manajemen pengembangan karir pegawai sering menjadi faktor kendala dalam mekanisme pengangkatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural.

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa ada beberapa hal yang menyebabkan Manajemen pengembangan karir pegawai menjadi faktor kendala dalam Mekanisme pengangkatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural yaitu karena sebagai berikut :

1. Gubernur selaku Pejabat Pembina Kepagawaian Daerah yang memiliki kuasa penuh untuk menyelenggarakan manajemen kepegawaian terutama dalam hal pengembangan karir pegawai bersama Tim Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan Daerah tidak memiliki komitmen untuk melaksanakan manajemen pengembangan karir pegawai sesuai dengan yang diharapkan oleh Peraturan Perundang-undangan.
2. Mekanisme dalam hal ini Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian yang ditindaklanjuti dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 100 Tahun 2000 sebagaimana yang telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2002 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural, beberapa kriteria yang dicantumkan dalam Peraturan Perundang-undangan tersebut

belum menunjukkan kualifikasi yang jelas dan tegas, sehingga dalam penerapannya cenderung menimbulkan penafsiran yang berbeda-beda dan sangat mudah dicari alasan pembenarnya, sehingga memberikan peluang untuk melakukan pelanggaran terhadap apa yang dimaksudkan di dalam Peraturan Perundang-undangan itu sendiri. Walaupun pelanggaran itu bersifat ringan, namun dampak sosialnya terhadap para pegawai sangat luas dan apa yang diharapkan dalam Peraturan Perundang-undangan tersebut tidak bisa terpenuhi.

BAB IV

PENUTUP

G. Kesimpulan.

Dalam bagian penutup ini akan disampaikan kesimpulan atas permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, yang berkaitan dengan mekanisme pengangkatan pegawai dalam jabatan struktural dan manajemen pengembangan karir pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Jambi sebagai berikut :

1. Mekanisme pengangkatan pegawai dalam jabatan struktural di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Jambi. Sebagaimana yang diatur dalam Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, dan selanjutnya diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 100 Tahun 2000 sebagaimana telah dirubah dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2002 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural. Dalam hal pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural dilingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Jambi sudah sesuai dengan ketentuan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku.

2. Manajemen pengembangan karir pegawai sering menjadi faktor kendala dalam mekanisme pengangkatan pegawai dalam jabatan struktural. Dalam pelaksanaannya, pengangkatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural oleh Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah yang dibantu oleh Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan Provinsi Jambi pada prinsipnya telah memenuhi persyaratan-persyaratan dan ketentuan-ketentuan yang berlaku. Namun demikian, walaupun telah memenuhi ketentuan Peraturan Perundang-undangan tetapi belum mencapai objektivitas penilaian terhadap kondisi pegawai yang ada. Dan masih adanya perlakuan istimewa terhadap pegawai-pegawai tertentu serta berbagai pertimbangan seperti politik, suku, kerabat dan sebagainya yang dirasakan sangat merugikan bagi pegawai lainnya. Sehingga manajemen pengembangan karir pegawai yang dilaksanakan hanya sekedar memenuhi persyaratan yang ditentukan dalam Peraturan Perundang-undangan dan belum memenuhi apa yang diharapkan oleh Undang-undang tersebut.

H. Saran.

Sebagaimana yang dijelaskan dalam pasal 12 ayat (1) Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 menyatakan bahwa, Manajemen Pegawai Negeri Sipil diarahkan untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna.

Kemudian Pasal 17 ayat (2) Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 menyatakan bahwa, Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam suatu jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat objektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras atau golongan, maka disarankan kepada :

1. Pemerintah agar dapat menciptakan suatu Peraturan Perundang-undangan khususnya yang menyangkut masalah pengangkatan pegawai negeri sipil dalam jabatan sutuktural yang kualifive, agar peraturan tersebut dapat dilaksanakan dengan baik dan tidak menimbulkan penafsiran yang berbeda-beda.
2. Pejabat Pembina Kepegawaian dan Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan Provinsi Jambi, kiranya dapat menyelenggarakan manajemen pengembangan karir pegawai sesuai dengan apa yang diamanatkan oleh Peraturan Perundang-undangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anonim (1974) Undang-undang Pokok-pokok Kepegawian Nomor . 8 Tahun 1974. Wipres.
- Anonim. (1999). Undang-Undang Pokok-Pokok Kepegawaian Nomor 43 Tahun 1999. Wipres.
- Anonim. (2000). Peraturan Pemerintah RI tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural No. 100 Tahun 2000. Wipres.
- Anonim (2002). Peraturan Pemerintah RI tentang Perubahan atas PP No.100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan PNS Dalam Jabatan Struktural.
- Anonim. (TT). Kamus Ilmiah Populer. Surabaya. Artaloka.
- Anonim (TT) Kamus Besar Bahasa Indonesia Edidisi II, Jakarta, Balai Pustaka.
- Atmo Sudirjo. (TT). Intisari Manajemen. Jakarta. Radap Jaya.
- Arikunto, Suharsimi. (1990). Manajemen Penelitian. Jakarta. Rineka Cipta. Cet ke-1.
- Adi, Rianto. (2004). Metodologi Penelitian Sosial dan Hukum. Jakarta. Granit.
- Afan, Asma an. Nasution. (1964). Pentingnya Latihan Jabatan Bagi Karir Pegawai. Yogyakarta. Balai Pembinaan Administrasi UGM.
- Ambar. T. Sulistiyani-Rosidah (2003), Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta. Graha Ilmu.
- Allen Louis (1958) Managemen and Organization, New Youk, McGrow Hill.
- Adi Saputro Gunawa (1982) Bussines Forcasting Yogyakarta BPFE.
- Admosudirjo. (TT) Intisari Manajemen Jakarta: Radap Jaya
- Appoley Rourence (1975), Managemen is Personel Adminstration, London, Dark S Beach.
- Allen Louis (TT) Karya Manajemen, Terjemahan JMA Tuhuteru, Jakarta PT.Pembangunan.
- Barnard Chester The Functions of The Executive, Harvard University press.
- Cahyono, Bambang Tri.(1996). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta.IPWI.

- Charles Paol Pigors, A. Myers, dan F.T malm, (1959) Reading in Personnel Administration, New York, McGraw Hill Book Company, Inc. 2 nd Edt
- Drucker Feter F, (1964) Managing For Results, Harper & Row, New York.
- Djenal Hoesen Koesoemahatmaja, (1979) Pokok-pokok Hukum Tata Usaha Negara Alumni Bandung.
- Dwivedi, RS. (1980), Manpower Management an Integrated Approach to Personnel Management and Labour Relations, New Delhi, Practice Hall of India.
- Effendi Taufiq, (2008) Makalah Seminar Pembangunan SDM Aparatur Negara, di UNDIP Semarang 2008.
- French Wendel, The Personnel Management Process, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Flippo B. Edwin, (1980) Personnel Management, McGraw-Hill, Inc.. Singapore.
- Fattah Nanag (1996) Landasan Manajemen Pendidikan Bandung Remaja Rosda Karya.
- Fayol Hendry (1965), General and Industrial Management, London, Sir Issac Pitman Of Sour Ltd.
- Gulick Luther, (1965) Management is a Science, Academy of Management Journal, Vol. 8, No. 1.
- Gie The Liang (1983). Unsur-Unsur Administrasi. Yogyakarta. Super Sukses.
- Ghost Biswanath (1976), Personnel Management, Theory and Practice, India, Calkuta The World Press.
- Hani T. Handoko, (1984). Manajemen Edisi 2.. Yogyakarta. BPFE.
- Hodges Henry, G (1956), Managenen Priciples, The Riberside Press.
- Hasibuan Malayu. (2000). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta. Bumi Aksara.
- Handoko, T. Hani. (1987). Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta. BPFE.
- Hamidi. (2004). Metode Penelitian Kualitatif. Malang. UMM. Press.

- Handyaningrat. Sumarno. (1980). Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Pengelolaan. Jakarta : Inti Daya Press
- Hani T Handoko. (1987). Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. BPFE-Yogyakarta.
- Hani T Handoko. (2000). Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Yogyakarta. BPFE.
- Hani T. Handoko (1980) Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Yogyakarta BPFE.
- Hasibuan Malayu SP. (2000) Manajemen Sumber Daya manusia Edisi revisi
- Handoko, T.Hani dan Sukanto,R. (1983) Organisasi Perusahaan, Teori dan Prilaku, Yogyakarta, BPFE.
- Johnson John, C (1954), Laporan kepada atasan, terjemahan Slamet Wijayadi, Jakarta, Brhatara.
- Jucius Michel ((1971), Personel management, Richard d Irwin Inc. Home Wood.
- Kiggundu Moses N. (1989), Managing Organization in Developing Contries; An Operation and Strategies Approach, Kumarian Press, Inc. West Herford. Jakarta Bumi Aksara.
- Kartono Kartini, (1990). Pengantar Metodologi Riset Sosial. Bandung. Bandar Maju.
- Kumorotomo Wahyudi, (2006) Makalah Seminar sehari tentang Manajemen Pejabat Politik dan Pegawai Birokrasi di Yogyakarta.
- Kellog Edward, C (1954), Kepemimpinan Dalam Perusahaan (terjemahan Slamet Wijayadi), Jakarta.
- Kirana Utami Tanti,Makalah, Pengangkatan Pegawai Untuk Jabatan Struktural Dalam Upaya Meningkatkan Pembinaan Karir Pegawai Negeri Sipil.
- Koontz Horald & Cyriil O'Donel (TT), Principles of Management to Analysis Managerial Functions, Tokyo, Kogakusha Company.
- Ketut Dewa Sukardi (TT) Bimbingan karir, Jakarta, Ghalia Indonesia.
- Lee Oey Liang (TT), Pengertian Management, Yogyakarta, BPA-UGM.

McLelland David (1961), *The Chieving Society*, New York, Van Nostrand.

Maslon Abraham (1954), *Motivation and Personellity*, New York, Hapir&Row.

Musanif. (1996). *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*. Jakarta. Gunung Agung.

Manullang, M. (1992), *Dasar-dasar Manajemen*, Jakarta, Ghalia Indonesia.

Manulang, (1976), *Manajemen Personalia*, Medan, Sinar Harapan.

Manoppa Arun (1979), *Personnel Management*, New Delhi, Mac Grow Hill Company.

Musanif, (1982) *Manajemen Kepegawaian Indonesia*, Jakarta, CV.Haji Masagung.

Newman William Herbert (1957), *Administrative Actions*, Engle wood Cliffs, Prentice Hall Inc.

Notoatmodjo Soekijo. (1998). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta. Rineka Cipta.

Neuner John, (1959), *Office Management, Principles and Practices*, Western South, Publishing Company.

Oteng Sutisno, *Administrasi Pendidikan Teoritik untuk praktek Profesional Bandung* Angkasa.

Pidarta Made, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Bina Aksara, Jakrta, 1988

R. Sukanto (1984), *Business for Casting*, Yogyakarta, BPFE.

R. Sukanto, (1984), *Kebijaksanaan Perusahaan*, Yogyakarta,BPFE

Siagian, Sondang P. (1984) *Filsafat Administrasi*. Jakarta. Gunung Agung.

Siagian, (1981), *Bunga Rampai Manajemen Modern*, Jakarta, Gung Agung.

Stoner James A.F. (1982) *Management*, Prentic/Hall International, Inc., Englewood Cliffs, New York.

Sutopo. (1999). *Administrasi Manajemen dan Organisasi*. Jakarta. LANRI.

Sastrohadiwiryono, B. Siswanto. (2002). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta. Bumi Aksara.

- Siagian Sondang P. (1992). Kerangka Dasar Dalam Administrasi. Jakarta. Rineka Cipta.
- Subagyo Pangestu, (1984), Dasar-dasar Riset Operasi, Yogyakarta, BPFE.
- Simon Herbert (1957), Administrative Behavior, New York, MacMillan.
- Siagian, H. (1977), Manajemen Suatu Pengantar, Bandung Alumni.
- Sutarto, (1980), Pokok-pokok Pengertian Ilmu Organisasi, Yogyakarta, AAN.
- Siagian Sondang P.(1999). Teori Motivasi dan Aplikasinya. Jakarta. Bina Aksara.
- Siagian Sondang P. (2000), Manajemen Sumber Daya manusia, Jakarta, Bumi Aksara.
- Sujono,(1963), Administrasi Pensiun di Indonesia, Bulletin, BPA-UGM.
- Sanapiah A.Azis, Makalah, Strategi Peningkatan Kompetensi SDM.
- Siagian Sondang P, (1995) Teori Pengembangan Organisasi, Jakarta, Bumi Aksara, 1995.
- Siagian, H. (1977) Manajemen Suatu Pengantar, Bandung, Alumni
- Stoner James, AF. Dkk (1996) Manajemen Alih Bahasa Alexander Sindor, Jakarta Prenhalindo
- Soekanto Soerjono, (2006) Pengantar Penelitian Hukum, Jakarta UI-PRESS.
- Saiagian Sondang P. (1997). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta Bumi Aksara.
- Soekanto Soerjono dan Sri Mamudji, (1986) Penelitian hukum normatif, suatu tinjauan singkat, Rajawali, Jakarta.Cetakan Kdua.
- Siagian Sondang P, (1992) Kerangka Dasar Ilmu Administrasi, Jakarta, Rineka Cipta.
- Schroeff Van Der -Willem H. Makaliwe, Manajemen dan Organisasi Perusahaan, Ghalia Indonesia.
- Soekarno, (1980), Administrasi Pembangunan, Jakarta, Cet VIII, Miswar.
- Schuler Randal, R.(1987), Personnel Human Resources Management, New York, West Publishing Company.

- Spiegel Williams R & Richard, H, Lansburgh (TT) Industrial Management, Tokyo Modern Asian Edition.
- Saksono Slamet, (1988) Administrasi Kepegawaian, Kanisius, Yogyakarta.
- Stahl. O Glenn, (1956) Public Personnel Administration, 4 th. Ed. Harper and Brthers Publisher , New York.
- Tulus Moh. Agus (1992). Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta; Gramedia Pustaka Utama.
- Triatmojo Sudiby, (1983), Hukum Kepegawaian, Jakarta, Ghalia Indonesia.
- Thoha, Miftah. (1980). Administrasi Kepegawaian Daerah Yogyakarta : Ghalia. Indonesia.
- Tjokroamidjoyo Bintoro (1974) Pengantar Administrasi Pembangunan, Jakarta, LP3ES.
- Taylor Frederrick, W. (1947), Scientific Management, New York, Harper.
- Tie Tjeng Bing (1964), Pokok Dasar Pimpinan, Medan, Bappit Deli.
- Vroom Victor, H.(1964), Work and Motivation, New York, John Willey.
- Westra Pariata, (1980), Pokok-pokok Pengertian Ilmu Managemen, Yogyakarta, AAN.
- Wether William B. JR. Keith Davis (1918) Human Resources and Personnel manajemen Caledonia ; Mc. Graw-Hill Inc.
- Winardi, (1979) Dasar-dasar Ilmu Manajemen, Bandung Alumni.
- Winardi, (1981), Azas-azas Manajemen, Bandung, Cet II, Penerbit Alumni.
- Yoder Dale ((TT), Personnel Management an Industrial Relations, Tokyo, Maruzen Company.

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji dan syukur kehadiran Allah Swt. yang telah melimpahkan rahmat dan karuniaNya sehingga penyusunan tesis yang berjudul Mekanisme Pengangkatan Pegawai Pada Jabatan Struktural dan Manajemen Pengembangan Karir Pegawai Di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Jambi dapat terselesaikan dengan baik.

Penyusunan tesis ini dimaksudkan untuk melengkapi syarat guna menyelesaikan Program Megister Ilmu Hukum pada Universitas Diponegoro Semarang.

Penyusunan tesis ini tentunya tidak akan berhasil dengan baik tanpa bimbingan serta bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu penulis ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat.

8. Prof. Dr. Paulus Hadisuprpto, SH, MH. Selaku Ketua Program Megister Ilmu Hukum Universitas Diponegoro, sekaligus sebagai Dosen pengajar.
9. Dr. Yos Johan Uama,SH, M.Hum. Selaku Dosen sekaligus sebagai pembimbing, yang telah membimbing dan memberikan petunjuk bagi penyusunan tesis ini.
10. Para Dosen dan Asisten Dosen Program Megister Ilmu Hukum Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis.
11. Sekretaris Bidang Akademik, serta seluruh karyawan administrasi di lingkungan Program Megister Ilmu Hukum Universitas Diponegoro Semarang.

12. Pemerintah Daerah Provinsi Jambi yang telah memberikan kesempatan dan bantuannya, sehingga penulis dapat menempuh pendidikan Program Megister Ilmu Hukum di Universitas Diponegoro Semarang.

13. Teman-teman mahasiswa kelas khusus angkatan 2007, yang telah banyak membantu penulis selama pendidikan dan penyusunan tesis.

14. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuannya, semoga segala kebaikan yang telah diberikan kepada penulis mendapat ridho serta berkah dari Allah Swt.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh sekali dari sempurna, oleh karena itu kritik dan saran untuk penyempurnaan tesis ini sangat penulis harapkan.

Akhir kata penulis berharap semoga tesis yang sederhana ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca pada umumnya dan dunia pendidikan.

Semarang, Desember 2008.

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
ABSTRAK	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Permasalahan	6
C. Tujuan Penelitian	7
D. Kegunaan Penelitian	7
E. Kerangka Teori	8
F. Metode Penelitian	23
G. Sistematika Penulisan	26
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
3. Mekanisme Pengangkatan Pegawai Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural	25
4. Manajemen Pengembangan Karir Pegawai a. Manajemen	26
b. Manajemen Sumber Daya Manusia	30
c. Perencanaan Sumber Daya Manusia	36
d. Perencanaan Karir	38

e. Pengembangan Karir	43
f. Tujuan dan Manfaat Pengembangan karir	48
g. Promosi	49

BAB III, HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

C. Gambaran Umum Provinsi Jambi	57
D. Organisasi Sekretariat Daerah dan Kepegawaian	60
E. Mekanisme Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Jabatan Struktural	75
F. Manajemen Pengembangan Karir Pegawai	
1. Rekrutmen Pegawai	80
2. Pengembangan Sumber Daya Manusia	92
3. Promosi Pegawai	102

BAB IV, PENUTUP

A. Kesimpulan	104
B. Saran	106

ABSTRAK

Karir menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah perkembangan dan kemajuan dalam kehidupan, pekerjaan, jabatan dan sebagainya. Lalu dalam pengertian manakah istilah karir itu ada hubungannya dengan kepegawaian. Sebenarnya semuanya ada hubungannya, tetapi yang amat erat hubungannya kiranya ialah, karir yang diartikan adanya tingkat kemajuan yang dicapai seseorang pegawai selama bekerja mengabdikan dirinya sebagai pegawai.

Dengan demikian sistem karir ialah suatu sistem yang menjamin setiap pegawai mencapai kemajuan yang maksimal sesuai dengan kemampuan dan keahliannya selama mereka bekerja sebagai pegawai.

Manajemen pegawai negeri sipil sebagaimana dijelaskan dalam pasal 1 angka 8 Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 adalah keseluruhan upaya-upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, dan kewajiban kepegawaian yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan dan pemberhentian.

Kemudian penjelasan atas Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian angka 10 menyatakan, Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural dan jabatan fungsional harus dilakukan secara obyektif dan selektif, sehingga menumbuhkan kegairahan untuk berkompetisi bagi semua

Pegawai Negeri Sipil dalam meningkatkan kemampuan profesionalismenya dalam rangka memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat.

Dalam perkembangannya seiring dengan terjadinya perubahan paradigma di era reformasi, ada kecenderungan kebijakan pengembangan karier pegawai dikaitkan dengan kebijakan politik. Sehingga seseorang menduduki suatu jabatan hanya karena akses politik dan kurang memiliki kompetensi dalam jabatan, prinsip profesionalisme, prestasi kerja dan regenerasi. Hal ini tidak sesuai dengan ketentuan Pasal 17 ayat 2 Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999

Maka penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan problematika kebijakan pengembangan karir pegawai negeri sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Jambi, serta beberapa solusi yang dapat ditawarkan guna meminimalisir berbagai problematika tersebut. Serta dapat kiranya memberikan dorongan kepada para pegawai untuk bekerja lebih giat, bersemangat, berdisiplin dan berprestasi kerja sehingga sasaran organisasi secara optimal dapat dicapai.

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Sesungguhnya manusia hidup dalam ketidaktahuan, mau jadi apa mereka, bodoh pintar sama saja, kaya miskin juga sama saja, mau kemana mereka tidak tahu, apa tujuannya juga tidak tahu, hanya satu yang pandai dan hanya satu yang bakal beruntung, yaitu orang berkeyakinan, beriman dan berbakti kepada Nya – Allah, Swt.

Karya ini penulis persembahkan kepada :
Isteri dan anak-anak tercinta, terima kasih
atas do'a dan dukungannya, semoga semua
ini akan menjadi keberkahan.

**STRUKTUR ORGANISASI
SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI JAMBI**



