

# **PENYUSUNAN SISTEM PERENCANAAN KARIER PEMERINTAH KABUPATEN KLATEN, JAWA TENGAH**

**Atik Septi Winarsih**

Jurusan Ilmu Pemerintahan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

Email: atik\_septiw@yahoo.com

**Ratminto**

Jurusan Manajemen dan Kebijakan Publik Universitas Gadjah Mada Yogyakarta

Email: ratminto@ugm.ac.id

## **ABSTRACT**

*In any organization, institution or any institution would be expected an increase in career path for each employee or employees who are on it. Career development and promotion is not based on competence and performance but rather on the DUK (Listings Sort ranks) and even sometimes based on nepotism. Career civil servants who do not clear their determination is not supported and other factors that deserve consideration in determining an employee's career, the PNS will automatically move up and studied them on a regular basis every two years and received regular salary increases. Data collection methods used in this study were: 1) Observations and interviews conducted in each of the personnel involved in the activities of Employee Career Planning System, 2) Study of literature intended to get a design plan based on the theory that there is a career in Human Resource Management; 3) Focus Group Discussion (FGD). The results obtained in this study that the civil servant career planning system that fits the context and needs of Klaten is oriented on the competence of employees. Career planning system was developed under the provisions of current legislation.*

*Keyword: Government officials, Career planning, Performance assessment guidelines*

## **ABSTRAK**

*Dalam setiap organisasi, lembaga maupun institusi manapun pasti diharapkan adanya peningkatan jenjang karier bagi setiap karyawan atau pegawai yang ada di dalamnya. Pengembangan karier dan promosi tidak didasarkan pada kompetensi dan kinerja tetapi lebih pada DUK (Daftar Urut Kepangkatan) bahkan kadang berdasarkan nepotisme. Karier PNS yang tidak jelas penentuannya serta tidak didukung faktor-faktor lain yang pantas dipertimbangkan dalam penentuan karier seorang pegawai, maka PNS otomatis akan naik pangkat dan golongannya secara reguler dan setiap dua tahun sekali menerima kenaikan gaji berkala. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah: 1) Observasi dan wawancara yang dilakukan pada setiap personil yang terlibat dalam kegiatan Sistem Perencanaan Karier Pegawai; 2) Kajian literatur yang dimaksudkan untuk mendapatkan disain perencanaan karier berdasarkan teori yang ada dalam Manajemen Sumber Daya Manusia; 3) Focus Group Discussion (FGD). Adapun hasil yang diperoleh dalam penelitian bahwa sistem perencanaan karier PNS yang sesuai dengan konteks dan kebutuhan Kabupaten Klaten adalah*

*yang berorientasi pada kompetensi pegawai. Sistem perencanaan karier ini dikembangkan berdasarkan ketentuan perundangan yang berlaku saat ini.*

*Kata kunci: Aparatur Pemerintah, Perencanaan Karier, Pedoman Penilaian Kinerja*

## **PENDAHULUAN**

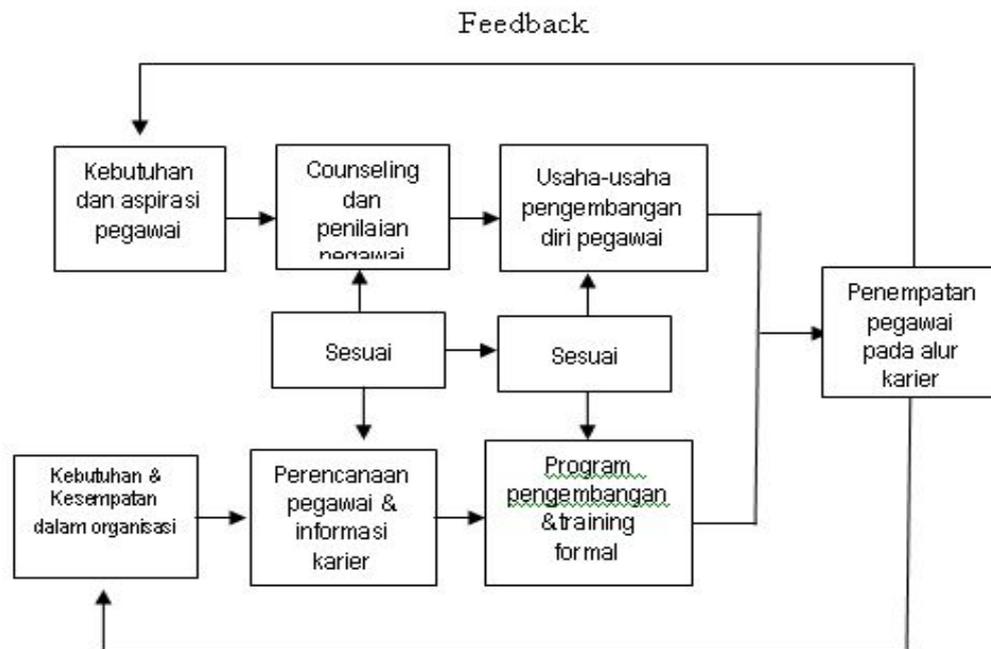
Sejak adanya otonomi daerah bagi Pemerintahan di daerah, maka diperlukan upaya yang lebih kreatif dalam mengelola sumberdaya daerah, karena semangat dalam otonomi daerah adalah mendapatkan wewenang untuk mengatur dan mengurus rumah tangga daerahnya sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku. Hal penting dari semangat tersebut adalah adanya tuntutan masyarakat kepada pemerintah daerah untuk lebih mandiri dan terbuka serta konsekuensi untuk meningkatkan daya saing dalam upaya membangun kemandirian daerah. Era reformasi yang kemudian diikuti dengan otonomi daerah ditandai dengan terwujudnya UU No. 22/1999 dan UU No. 25/1999, yang kemudian diperbaharui dengan Undang-Undang Nomor 32/2004 tentang Pemerintahan Daerah. Melalui UU tersebut, secara legal pemerintah daerah diberi kewenangan hampir di seluruh bidang, sehingga dengan era Otonomi Daerah dewasa ini menuntut peran pemerintah daerah lebih kreatif dalam mengelola sumberdaya daerah, karena semangat dalam Otonomi Daerah adalah mendapatkan wewenang untuk mengatur dan mengurus masyarakatnya berdasarkan aspirasi masyarakat sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku. Hal penting dari semangat tersebut adalah adanya tuntutan masyarakat kepada pemerintah daerah untuk lebih mandiri dan terbuka serta konsekuensi untuk meningkatkan daya saing dalam upaya membangun kemandirian daerah.

Untuk mengantisipasi peningkatan daya saing tersebut diharapkan masing-masing pemerintah daerah merekrut calon pegawai yang memiliki kompetensi sesuai formasi pekerjaan yang tersedia. Sehingga akhirnya terjadi keselarasan antara kompetensi yang dipersyaratkan oleh jabatan dengan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai. Hal tersebut sejalan dengan amanat UU No. 43/1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian khususnya Bab III Pasal 12 ayat (2) menyebutkan bahwa:

“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”.

Meskipun amanat UU Kepegawaian sudah secara eksplisit menyebutkan seperti itu tetapi kenyataannya pola pembinaan karier PNS masih lebih banyak didasarkan pada DUK (Daftar Urut Kepangkatan) dan senioritas. Hal tersebut nampak dari masih berlakunya PP No. 15/1979 tentang DUK, PP No. 13/2002 tentang Pengangkatan PNS dalam Jabatan Struktural dan PP No. 12/2002 tentang Kenaikan Pangkat PNS yang belum mengakomodasi sistem prestasi kerja (Tri Putranto, 2009; 135). Pola Karier dalam tahapan implementasi meliputi : 1) Mampu digambarkan lintasan perkembangan kemajuan PNS secara horizontal dan vertikal yang mengarah pada posisi yang lebih tinggi; 2) Dalam pola karier terdiri dari tahapan : rekrutmen, orientasi, pelatihan pra tugas, *placement*, penugasan dalam pematangan profesi dan pematangan profesi; 3) Dalam pelaksanaan pola karier perlu ada unit penilaian kompetensi (*assessment center*) yang memonitoring perkembangan perilaku, kinerja dan talenta PNS dan mengarahkan PNS dalam menempuh jenjang kariernya (Kuspriyomurdono, 2009; 5).

Data awal yang diperoleh dari internet diketahui bahwa dari sejumlah pejabat struktural di lingkungan Pemerintah Kabupaten Klaten sebanyak 405 orang, 332 orang pejabat adalah laki-laki dan sisanya sebanyak 73 orang disandang oleh pejabat perempuan ([www.pemkab-klaten.co.id](http://www.pemkab-klaten.co.id)). Apabila peta jalur karier merupakan pedoman yang memuat teknik dan metode penyusunan pola karier dengan menggunakan unsur-unsur antara lain pendidikan formal, pendidikan dan pelatihan, usia, masa kerja, pangkat, golongan ruang dan tingkat jabatan. Peta Jalur Karier Pegawai menurut Ivancevich & Lee (2002), Peta Jalur Karier atau Career Path adalah suatu tahapan posisi dimana perusahaan/organisasi memindah-mindahkan pegawainya pada jabatan yang berbeda dalam rangka pengembangan pegawai pada jabatan yang sesuai. Proses penyusunan peta jalur karier tersebut hendaknya mempertimbangkan aspek-aspek seperti dalam Gambar 1.1.



**Gambar 1.1. Pola Karier Pegawai**

Sumber: John C. Alpin & Darlene K. Gester (2002)

Berdasarkan gambar diatas, dapat dipahami bahwa untuk menentukan karier pegawai, hendaknya juga diperhatikan kebutuhan karier pegawai, dan juga adanya dukungan manajemen dalam memberikan kesempatan kepada setiap pegawai untuk berkembang. Selain itu dukungan yang juga penting diberikan manajemen berupa kesempatan untuk konseling, kemungkinan untuk sarana penelitian kompetensi guna pengembangan pegawai. Dari berbagai permasalahan di atas maka dapat dirumuskan suatu masalah: Bagaimanakah sistem perencanaan karier yang dapat menghasilkan Pegawai Negeri Sipil yang profesional dan memiliki kompetensi sesuai bidangnya?

## KERANGKA TEORITIK

### 1. Pengembangan Pola Karier

Dalam UU No. 43/1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian khususnya pasal 12 ayat 2 disebutkan bahwa untuk menciptakan pegawai negeri sipil yang profesional, jujur, bertanggung jawab dan adil diperlukan pembinaan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Pengertian sistem pembinaan karier pegawai pada hakekatnya adalah suatu upaya sistematis, terencana yang mencakup

struktur dan proses yang menghasilkan keselarasan kompetensi pegawai dengan kebutuhan organisasi. Sistem pembinaan karier pegawai ini nantinya diarahkan agar terbentuk pola karier Pegawai Negeri Sipil yaitu pola pembinaan Pegawai Negeri Sipil yang menggambarkan alur pengembangan karier yang menunjukkan keterkaitan dan keserasian antara jabatan, pangkat, pendidikan dan pelatihan jabatan, kompetensi, serta masa jabatan seseorang Pegawai Negeri Sipil sejak pengangkatan pertama dalam jabatan tertentu sampai dengan pensiun (PP No. 100/2000 jo PP No. 13/2002). Dalam Undang-undang No. 43/1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian khususnya menurut pasal 1 ayat 8 disebutkan bahwa keseluruhan upaya-upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi, dan kewajiban kepegawaian, yang meliputi perencanaan, pengaduan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan, dan pemberhentian. Secara khusus, Schuler & Youngblood (dalam Soeprpto dkk (2000; 46–57) mengungkapkan bahwa pengembangan sumber daya manusia pada suatu organisasi akan melibatkan berbagai faktor, seperti: pendidikan dan pelatihan; perencanaan dan manajemen karier; peningkatan kualitas dan produktivitas kerja; serta peningkatan kesehatan dan keamanan kerja.

Menurut Noe dan Hollenback (1994), seperti terdapat dalam laporan Tim Penyusunan dan Pengkajian Pola Karier Pegawai BKN disebutkan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai fungsi-fungsi yang terbagi dalam enam dimensi yaitu: 1) job analisis; 2) rekrutmen dan seleksi; 3) pengembangan kompetensi; 4) manajemen kinerja; 5) manajemen kompensasi; 6) hubungan tenaga kerja. Dalam pendapat Noe dan Hollenback ini dimensi yang paling relevan dengan kajian ini adalah pengembangan kompetensi dan manajemen kinerja, meskipun dalam konteks yang terkait dengan fungsi Sumber Daya Manusia semua dimensi juga merupakan hal yang penting. Di Indonesia, khususnya dalam kaitannya dengan Pegawai Negeri Sipil, tahapan atau fungsi manajemen SDM ini diterjemahkan menjadi delapan kegiatan pokok, yaitu: (1) perencanaan, (2) pengadaan, (3) pengembangan kualitas, (4) penempatan, (5) promosi, (6) penggajian, (7) kesejahteraan, dan (8) pemberhentian (lihat Pasal 1, ayat 8, UU No. 43 Tahun 1999). Berikut ini merupakan uraian singkat terkait dengan aspek-aspek pengembangan karier pegawai yaitu seleksi, penempatan, rotasi, promosi, dan diklat.

### a. Seleksi

Organisasi harus menentukan siapa yang diterima dan siapa yang ditolak di antara semua calon yang ada. Prosedur seleksi, dengan demikian, hendaknya tidak boleh diskriminatif dan dapat membantu mengidentifikasi siapa yang secara potensial layak ditempatkan dalam suatu pekerjaan. Dalam praktek, seperti *assessment center* digunakan untuk menyeleksi calon pegawai dalam berbagai posisi, seperti staf baru, pekerja dalam tim, pemimpin tim dalam bidang manufacturing, dan yang lebih umum adalah untuk posisi eksekutif seperti general manager, pejabat senior di pemerintahan (Thornton, 1992:6).

Sementara tujuan dari seleksi adalah memilih, dari calon yang tersedia, yang memiliki aspek pengetahuan, keahlian, dan sikap (*knowledge, skills, attitude*) untuk melakukan pekerjaan dengan baik (Gatewood and Feild, 2001; 3-4). Dengan demikian seleksi, merupakan tahapan yang sangat kritis untuk menentukan dan meyakinkan bahwa pegawai yang dipilih sesuai dengan kualifikasi jabatan dan budaya perusahaan, termasuk hasilnya dapat menumbuhkan motivasi bagi pegawainya. Secara lebih spesifik pemilihan pegawai tersebut seperti memenuhi standar tugas, syarat pengetahuan kerja, syarat bakat, minat, dan temperamen dari masing-masing jabatan (Kamus Jabatan Nasional, Depnaker, 1998). Tentu saja untuk dapat memenuhi kebutuhan pegawai ini dibutuhkan suatu data yang memadai tentang data jabatan dan kualifikasi calon pegawai yang akan dipilih. Pemilihan dan penilaian yang obyektif menjadi merupakan bagian penting dalam menjaring pegawai yang kualifikasinya sesuai dengan kebutuhan jabatan.

### b. Penempatan

Terdapat berbagai kemungkinan dalam penempatan pegawai. Secara ideal, penempatan pegawai itu hendaknya disesuaikan dengan jenis pekerjaan dan ke-kuatan pegawai yang bersangkutan. Sebagai contoh, terdapat suatu perusahaan menggunakan Assessment Center tidak hanya untuk memilih calon terbaik diantara kandidat yang ada, tetapi juga menempatkan pegawai baru tersebut pada posisi yang paling optimal. Dicontohkan, pegawai dengan keahlian dalam komunikasi lisan (*oral communication*) akan ditempatkan pada pekerjaan yang menuntut presentasi yang sering, demikian halnya calon pegawai yang lemah dalam keahlian bidang perencanaan akan ditempatkan dibawah manager yang memiliki keahlian perencanaan yang kuat (Thornton, 1992:6). Dalam kaitan

inilah untuk penempatan pegawai hendaknya mengacu kepada penilaian potensi, kompetensi, dan karakteristik diri yang sesuai dengan jabatan yang akan dipangku.

**c. Rotasi**

Rotasi merupakan salah satu bagian dari pembinaan karier setiap pegawai. Melalui rotasi, terutama rotasi horizontal dimaksudkan sebagai upaya penyegaran kerja dan peningkatan wawasan dan keahlian kerja (Werther, 1996:292). Dalam penentuan rotasi hendaknya mempertimbangkan tentang keinginan setiap pegawai dan kemampuan kerja sesuai prinsip *The Ability-job fit* dan *The Personality-job fit*.

**d. Promosi**

Promosi merupakan penghargaan pegawai pada posisi jabatan yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya, dengan tingkat tanggung jawab yang lebih tinggi pula. Pada sisi lainnya, promosi merupakan salah satu bagian dari upaya pembinaan karier pegawai. Promosi sering juga disebut rotasi vertikal, dengan pemberian tingkat tanggung jawab dan penghargaan finansial yang lebih tinggi, serta bersifat selektif dengan mengutamakan prinsip prestasi kerja atau merit (Werther, 1996:261). Dalam melihat kesesuaian kualifikasi pegawai yang akan dipromosikan membutuhkan pendekatan yang komprehensif.

## **METODE PENELITIAN**

Metode Pengumpulan Data dalam penelitian ini adalah Observasi dan wawancara. Observasi dan wawancara dilakukan pada setiap personil yang terlibat dalam kegiatan Sistem Perencanaan Karier Pegawai di SKPD dimaksudkan sebagai upaya pendalaman terhadap permasalahan-permasalahan yang dianggap menarik dan relevan dengan fokus penelitian serta mendapat gambaran tentang sistem perencanaan karir yang pernah dikembangkan. Sedangkan kajian literatur bertujuan untuk mendapatkan disain perencanaan karir berdasarkan teori yang ada dalam manajemen sumber daya manusia. Dengan demikian jalur karier akan membentuk pola pekerjaan yang sesuai di dalam organisasi, serta pegawai dapat mencapai karier yang optimal dalam pekerjaannya. Kajian literatur ini merupakan pengumpulan data sekunder dari beberapa referensi seperti: buku-buku, peraturan-peraturan, dan laporan hasil penelitian terkait dengan konsep kerja sistem

perencanaan karier. Focus Group Discussion (FGD). Diskusi fokus dengan para pejabat dan pihak yang terkait guna mencari masukan dan penyempurnaan terhadap draft hasil kajian termasuk lokakarya dengan para ahli di bidang organisasi dan pengembangan karier pegawai dilakukan untuk mendapatkan masukan tentang Sistem Perencanaan Karier Pegawai yang diharapkan Pemerintah Kabupaten Klaten serta membahas rancangan disain Pedoman Sistem Perencanaan Karier Pegawai kepada pihak-pihak kunci. Data yang sudah terkumpul akan diolah dan dianalisis dengan metode analisis deskriptif kuantitatif dan kualitatif. Deskripsi kuantitatif dimaksudkan untuk mengidentifikasi skala kompetensi, dan spesifikasi jabatan. Sedangkan deskripsi kualitatif untuk memberikan gambaran tentang kebutuhan sistem perencanaan pengembangan karier di lingkungan Pemerintah Kabupaten Klaten.

## **HASIL DAN ANALISIS**

### **1. Deskripsi Jabatan Struktural Pemerintah Kabupaten Klaten**

Deskripsi tentang jabatan struktural di Pemerintah kabupaten Klaten menunjukkan bahwa dari 405 orang pejabat struktural di lingkungan Pemerintah Kabupaten Klaten sebanyak, 332 orang pejabat diantaranya adalah laki-laki dan sisanya sebanyak 73 orang disandang oleh pejabat perempuan ([www.pemkab-klaten.co.id](http://www.pemkab-klaten.co.id)). Sementara itu jumlah PNS di Kabupaten Klaten pada akhir bulan Mei tercatat ada 16.464 orang. Diantara enam belas ribu lebih PNS tersebut, tidak ada seorang pun yang golongan kepangkatannya IVE. Sementara hanya ada satu orang yang golongan kepangkatannya IVd. Sedangkan yang paling banyak adalah PNS yang golongan kepangkatannya IVa. Secara lebih detail, data tentang jumlah PNS Kabupaten Klaten yang dibedakan per golongan kepangkatan dapat dilihat di dalam gambar 2 dibawah ini:

*Sumber: BKD Kabupaten Klaten*

**Gambar. 2 Jumlah PNS Per Golongan Pangkat**

Disini nampak bahwa jumlah pegawai mayoritas di Pemerintah Kabupaten Klaten adalah golongan pangkat IV/a dan jumlah minoritas ada di golongan IV/c. Untuk jumlah pegawai yang memiliki jabatan (eselon) dapat dilihat pada gambar 3 di bawah:

**Tabel 3. Jumlah Jabatan per Eselon**

*Sumber: Data Sekunder, BKD Kabupaten Klaten*

Terkait dengan eselon jabatan, data yang ada, pada akhir Mei 2011, di Kabupaten Klaten ada 778 pejabat eselon yang terdiri dari pejabat eselon Va sampai dengan pejabat eselon IIa. Pejabat eselon IIa adalah jabatan eselon tertinggi yaitu jabatan Sekretaris Daerah.

Yang paling banyak adalah jabatan eselon IVa yang jumlahnya ada 381 jabatan. Yang perlu dicatat, sampai dengan akhir Bulan Mei, ternyata di Kabupaten Klaten masih ada jabatan eselon Va, yang jumlahnya mencapai 75 jabatan. Data yang lebih detail terkait jumlah jabatan eselon yang ada di Kabupaten Klaten dapat dilihat di dalam Tabel 3. Jabatan struktural yang ada di Kabupaten Klaten hampir semuanya sudah terisi atau sudah ada yang memangkunya.

Sistem perencanaan karier dikembangkan secara komprehensif, mulai dari penjelasan atas nomenklatur yang dipakai, prinsip-prinsip yang harus diikuti, dilanjutkan dengan pedoman yang lebih terperinci sampai dengan pembinaan yang harus dilakukan. Adapun deskripsi sistem perencanaan karier berdasarkan prinsip dasar, yaitu:

- a. Jabatan karir yang dikembangkan adalah berdasarkan pada kompetensi. Artinya pertimbangan utama dalam penempatan pegawai pada jabatan tertentu adalah pada kompetensi pegawai tersebut.
- b. Kesempatan untuk meniti karir harus memperhatikan kesetaraan gender. Artinya laki-laki dan perempuan yang memiliki kompetensi yang sama juga memiliki kesempatan yang sama untuk dapat ditempatkan pada jabatan tertentu.
- c. Kompatibilitas antara jabatan struktural dan jabatan fungsional. Artinya ada kesetaraan antara jabatan struktural dan jabatan fungsional, sehingga dapat dilakukan mutasi dan juga promosi dari jabatan struktural ke jabatan fungsional dan sebaliknya dari jabatan fungsional ke jabatan struktural.
- d. Memenuhi syarat jabatan sebagaimana yang dirumuskan dari hasil analisis jabatan. Apabila ada lebih dari satu orang yang memenuhi syarat jabatan, kemudian dilakukan penilaian berdasarkan pedoman penilaian.

**Tabel 4. Eselon dan Jenjang Pangkat Jabatan Struktural**

No	Eselon	Jenjang Pangkat, Gol/Ruang				Jabatan
		Terendah		Tertinggi		
		Pangkat	Gol /ruang	Pangkat	Gol /ruang	
1	II a	Pembina Utama Muda	IV/c	Pembina Utama Madya	IV/d	Sekretaris Daerah
2	II b	Pembina Tk I	IV/b	Pembina Utama Muda	IV/c	Asisten, Sekretariat DPRD, Kepala Dinas, Kepala Badan, Inspektur, Direktur Rumah Sakit Umum Daerah

No	Eselon	Jenjang Pangkat, Gol/Ruang				Jabatan
		Terendah		Tertinggi		
		Pangkat	Gol /ruang	Pangkat	Gol /ruang	
						Klas A dan B, Direktur RS Khusus Daerah Klas A
3	III a	Pembina	IV/a	Pembina Tk I	IV/b	Kepala Kantor, Camat, Kepala Bagian, Sekretaris pada Dinas, Badan dan Inspektorat, Inspektur Pembantu, Direktur RSUD Klas C, Direktur RSU Khusus Daerah Klas B, Wakil Direktur RSUD Klas A dan klas B, Wakil Direktur RS Khusus Daerah Klas A
4	III b	Penata Tk I	III/d	Pembina	IV/a	Kepala Bidang Pada Dinas dan Badan, Kepala Bagian dan Kepala Bidang pada RSUD, Direktur RSUD Klas D dan Sekretaris Camat
5	IV a	Penata	III/c	Penata Tk I	III/d	Lurah, Kepala Seksi, Kepala Subbagian, Kepala Subbidang, Kepala Unit Pelaksana Teknis Dinas dan Badan

Sumber: BKD Kabupaten Klaten

## 2. Pengangkatan Jabatan Struktural

Jabatan struktural terdiri 7 strata, mulai Eselon IVa sampai dengan Eselon II. Untuk dapat diangkat dalam jabatan struktural di lingkup Pemerintah Kabupaten Klaten, seorang PNS harus memenuhi syarat sebagai berikut:

- a. Serendah-rendahnya memiliki pangkat 1 (satu) tingkat di bawah jenjang pangkat yang dipersyaratkan;
- b. Sekurang-kurangnya telah 2 (dua) tahun dalam jabatan struktural yang pernah/sedang dipangkunya bagi PNS yang akan menduduki jabatan struktural setingkat lebih tinggi, kecuali untuk pengangkatan jabatan yang menjadi wewenang Presiden;
- c. Memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan yang ditentukan; Apabila untuk satu jabatan struktural terdapat dua orang atau lebih yang memenuhi syarat, maka PNS yang memiliki pendidikan formal lebih tinggi yang diprioritaskan.
- d. Diprioritaskan yang telah mengikuti diklat kepemimpinan; Apabila untuk satu jabatan struktural terdapat dua orang atau lebih yang memenuhi syarat, maka PNS yang telah lulus diklat kepemimpinan dan mendapatkan predikat kelulusan tertinggi lebih

diprioritaskan dalam menduduki jabatan

- e. Diprioritaskan yang telah mengikuti diklat teknis sesuai jabatan yang akan dipangkunya; Apabila untuk satu jabatan struktural terdapat dua orang atau lebih yang memenuhi syarat, maka PNS yang telah lulus diklat teknis yang dipersyaratkan untuk jabatan tersebut dan mendapatkan predikat kelulusan tertinggi lebih diprioritaskan dalam menduduki jabatan.
- f. Semua unsur penilaian kinerja (DP-3) sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir;
- g. Pengalaman, apabila untuk satu jabatan struktural terdapat dua orang atau lebih yang memenuhi syarat, maka PNS yang memiliki pengalaman yang terkait dengan jabatan yang akan diisi yang diprioritaskan;
- h. Memiliki kompetensi jabatan yang diperlukan.

Untuk mengetahui kompetensi PNS sebagaimana dimaksud butir 2h di atas, maka dilakukan pengukuran kompetensi melalui *Personnel Assessment Centre* (PAC) dengan tahapan sebagai berikut:

- a. Persyaratan Peserta Calon peserta PAC dinilai berdasarkan kriteria umum dan kriteria khusus. Kriteria umum adalah berdasarkan kriteria administrasi kepegawaian yang meliputi 10 kriteria, yaitu Pangkat, Pendidikan, Pengalaman jabatan, Penghargaan, Hukuman, Umur, Diklat kepemimpinan, Diklat teknis/Fungsional, Masa kerja dan DP3. Disamping kriteria umum, calon peserta juga dipertimbangkan berdasarkan 4 (empat) kriteria khusus, yaitu: Memiliki integritas moral yang tinggi; Memiliki kemampuan kepemimpinan; Memiliki profesionalisme yang tinggi; Memiliki kemampuan bekerja sama dalam tim.
- b. Mekanisme penetapan peserta. Calon pejabat struktural eselon II dan III. Baperjakat mengusulkan Calon Peserta PAC untuk calon pejabat struktural eselon II dan eselon III kepada Sekretaris Daerah Calon pejabat struktural eselon III ke bawah
- c. Pelaksanaan PAC. Pelaksanaan PAC meliputi tes kompetensi manajerial (*soft competency*) dan kompetensi teknis (*hard competency*) oleh tim Assessor; Tim Assessor menyampaikan *feedback* hasil tes PAC kepada PNS yang bersangkutan dan atasannya

untuk tindak lanjut pengembangan ke depan.

- i. Penyampaian Hasil PAC . Tim Assessor menyampaikan hasil tes PAC calon pejabat struktural kepada Baperjakat

### 3. Jalur Karier Pegawai

Jenis-jenis jabatan yang dapat dipangku seorang PNS dalam meniti karier di lingkungan Pemerintah Kabupaten Klaten adalah sebagai berikut: Jabatan Struktural; Jabatan Fungsional Tertentu; Jabatan Fungsional Umum.

Pejabat Fungsional Umum dan/atau Pejabat Fungsional tertentu yang telah memenuhi syarat yang ditetapkan dengan golongan ruang minimal III/b dapat diangkat sebagai pejabat struktural eselon IV dengan klasifikasi jabatan B atau eselon IV . Apabila memenuhi syarat yang ditetapkan setelah sekurang-kurangnya 2 (dua) tahun menduduki jabatan eselon IV, PNS tersebut dapat dipromosikan untuk menduduki jabatan dengan tingkat dan bobot yang lebih tinggi, sebagai berikut: *Pertama*, pejabat eselon IV dapat dipromosikan untuk menduduki eselon III. *Kedua*, pejabat eselon IV dapat dipromosikan untuk menduduki eselon III setelah memenuhi persyaratan tambahan yang ditetapkan oleh Sekretaris Daerah. Apabila memenuhi syarat yang ditetapkan setelah sekurang-kurangnya 2 (dua) tahun menduduki jabatan eselon III, PNS tersebut dapat dipromosikan untuk menduduki jabatan dengan tingkat dan bobot yang lebih tinggi, sebagai berikut:

- a. Pejabat eselon III dapat dipromosikan untuk menduduki eselon II;
- b. Pejabat eselon III dengan klasifikasi A dapat dipromosikan untuk menduduki eselon II;
- c. Pejabat eselon III dengan klasifikasi A dapat dipromosikan untuk menduduki eselon II setelah memenuhi persyaratan tambahan yang ditetapkan oleh Sekretaris Daerah;
- d. Pejabat eselon III dengan klasifikasi B dapat dipromosikan untuk menduduki eselon II setelah memenuhi persyaratan tambahan yang ditetapkan oleh Sekretaris Daerah.

PNS yang berhasil menyelesaikan tugas belajar dapat diprioritaskan diangkat dalam jabatan struktural yang setingkat dengan jabatan yang pernah dipangkunya atau setingkat lebih tinggi sesuai ketentuan yang berlaku. PNS yang tidak berhasil menyelesaikan tugas belajar dapat dipertimbangkan diangkat dalam jabatan struktural yang setingkat setelah 1 (satu) tahun bertugas kembali pada unit kerjanya sesuai ketentuan yang berlaku.

Untuk PNS non struktural dikarenakan adanya perampingan organisasi dapat diangkat dalam jabatan struktural yang setingkat dengan jabatan struktural yang pernah dipangkunya atau setingkat lebih tinggi sesuai ketentuan yang berlaku. PNS yang diperbantukan pada lembaga internasional dapat diangkat dalam jabatan setingkat dengan jabatan yang pernah dipangkunya atau setingkat lebih tinggi sesuai ketentuan yang berlaku. PNS yang telah selesai menjalani hukuman disiplin dan mendapat surat keterangan telah selesai menjalani hukuman disiplin oleh pejabat yang berwenang dapat dipertimbangkan menduduki jabatan struktural yang setingkat dengan jabatan struktural yang pernah dipangkunya sesuai ketentuan yang berlaku. PNS yang dikenai sanksi dan terbukti tidak bersalah yang dinyatakan oleh pejabat yang berwenang, dapat dipertimbangkan menduduki jabatan struktural yang setara dengan jabatan struktural yang pernah dipangkunya sesuai ketentuan yang berlaku. Pejabat fungsional tertentu yang pernah menduduki jabatan struktural sekurang-kurangnya selama 2 (dua) tahun dan pernah naik pangkat jabatan dengan angka kredit dapat dipromosikan menduduki jabatan struktural setingkat lebih tinggi

#### **4. Syarat Pengangkatan dalam Jabatan Struktural**

Persyaratan khusus Jabatan Eselon IV adalah sebagai berikut: pangkat/golongan minimal Penata Muda Tk. I (III/b); pernah menduduki jabatan struktural dan jabatan fungsional, atau staf di Pemerintah Kabupaten Klaten; pendidikan diutamakan serendah-rendahnya SLTA atau yang sederajat dengan memperhatikan pendidikan tertinggi yang dicapai para calon; memiliki keahlian, pengetahuan, dan pengalaman sesuai bidang tugas untuk jabatan yang akan diduduki; diutamakan telah mengikuti dan lulus Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV (Diklatpim Tk.IV) atau yang dipersamakan; diutamakan telah mengikuti Pendidikan dan Pelatihan Teknis yang menunjang bidang

tugasnya; tidak pernah dikenakan tindakan hukuman disiplin tingkat berat dalam 2 (dua) tahun terakhir.

Persyaratan khusus Jabatan Eselon III adalah sebagai berikut: pangkat/golongan minimal Penata Tk. I (III/d); pendidikan diutamakan serendah-rendahnya Sarjana Muda atau Diploma III atau yang sederajat dengan memperhatikan pendidikan tertinggi yang dicapai para calon; memiliki keahlian, pengetahuan, dan pengalaman sesuai bidang tugas untuk jabatan yang akan diduduki; pernah/sedang menduduki jabatan struktural setingkat di bawahnya atau jabatan fungsional yang setara dengan jabatan struktural eselon IV sekurang-kurangnya 2 (dua) tahun; diutamakan telah mengikuti dan lulus Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tk. III (Diklatpim Tk.III) atau yang dipersamakan; diutamakan telah mengikuti Pendidikan dan Pelatihan Teknis yang menunjang bidang tugasnya; tidak pernah dikenakan tindakan hukuman disiplin tingkat sedang dalam 1 (satu) tahun terakhir atau tingkat berat dalam 2 (dua) tahun terakhir.

Persyaratan khusus Jabatan Eselon II adalah sebagai berikut: pangkat/golongan minimal Pembina Tk. I (IV/b); pendidikan diutamakan serendah-rendahnya Sarjana atau Diploma IV atau yang sederajat dengan memperhatikan pendidikan tertinggi yang dicapai para calon; memiliki keahlian, pengetahuan, dan pengalaman sesuai bidang tugas untuk jabatan yang akan diduduki; pernah/sedang menduduki jabatan struktural setingkat di bawahnya atau jabatan fungsional yang setara dengan jabatan struktural eselon III sekurang-kurangnya 2 (dua) tahun; diutamakan telah mengikuti dan lulus Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tk. II (Diklatpim Tk.II) atau yang dipersamakan; tidak pernah dikenakan tindakan hukuman disiplin tingkat sedang dalam 1 (satu) tahun terakhir atau tingkat berat dalam 2 (dua) tahun terakhir.

## **5. Penilaian Pejabat Struktural**

Penilaian calon yang diusulkan untuk diangkat dalam suatu jabatan struktural dilakukan melalui penilaian berdasarkan nilai skor matrik terhadap unsur-unsur penilaian sebagai berikut: Kepangkatan/Golongan; lama dalam Kepangkatan/Golongan; pendidikan Formal; Pengalaman Dalam Jabatan; Pengalaman Penempatan; Diklat Kepemimpinan/Diklat Struktural; Lemhanas; Diklat Fungsional; Diklat Teknis; Daftar Penilaian Pelaksanaan

Pekerjaan (DP3); Hukuman Disiplin Pegawai Negeri Sipil; Penghargaan Satyalencana Karya Satya; Penghargaan lainnya. Sedangkan panduan skoring penilaian dapat dilihat pada tabel 5 dibawah ini:

**Tabel 5. Pedoman Penilaian Calon Yang Diusulkan Untuk Diangkat Dalam Jabatan Struktural**

NO	UNSUR PENILAIAN	KRITERIA PENILAIAN	NILAI	Bobot
1	Kepangkatan/Golongan	1. Satu Tingkat di bawah jenjang kepangkatan (pangkat dasar) dalam eselon jabatan yang lowong. 2. Telah mencapai pangkat dasar dalam jenjang kepangkatan dalam eselon jabatan yang lowong. 3. Satu tingkat lebih tinggi dari pangkat dasar dalam jenjang kepangkatan eselon jabatan yang lowong 4. Dua tingkat lebih tinggi dari pangkat terendah untuk jenjang jabatan yang lowong.	3 7 11 15	15
2.	Lama Dalam Kepangkatan /Golongan	1. Kurang dari 2 tahun 2. 2 hingga 4 tahun 3. Lebih dari 4 tahun	1 3 5	5
3.	Pendidikan Formal	1. Pendidikan tingkat Sekolah Menengah Tingkat Atas (SMTA). 2. Pendidikan Sarjana Muda/ Diploma III. 3. Pendidikan Sarjana (S1)= tidak sesuai bidang tugas 4. Pendidikan Sarjana (S1)= sesuai bidang tugas 5. Diploma IV STPN. 6. Pendidikan Magister (S2), atau yang sederajat. 7. Doktor (S3) atau yang sederajat	1 2 3 6 6 8 11	12
4.	Pengalaman Dalam Jabatan Struktural	1. Dalam Satu Unit Kerja 2. Antar Unit Kerja atau Antar Wilayah 3. Antar Unit Kerja dan Antar Wilayah	5 10 15	15
5.	Diklat Kepemimpinan/ Diklat Struktural	1. Belum pernah mengikuti Diklatpim Tk. IV atau yang sederajat. 2. Telah mengikuti Diklatpim Tk. IV atau yang sederajat. 3. Telah mengikuti Diklatpim Tk. III atau yang sederajat.	0 3 6	9

NO	UNSUR PENILAIAN	KRITERIA PENILAIAN	NILAI	Bobot
		4. Telah mengikuti Diklatpim Tk. II atau yang sederajat.	8	
		5. Telah mengikuti Diklatpim Tk. I atau yang sederajat	10	
6.	Lemhannas	1. Belum pernah Lemhannas	0	5
		2. Telah mengikuti Lemhannas	5	
7.	Diklat Fungsional	1. Belum pernah Diklat Fungsional	0	5
		2. Kurang dari 200 jam.	1	
		3. 201 sampai 400 jam.	2	
		4. 401 sampai 600 jam.	3	
		5. 601 sampai 800 jam.	4	
		6. Lebih dari 800 jam	5	
8.	Diklat Teknis (Yang Terkait dengan Bidang Tugas)	1. Belum Pernah Diklat Teknis	0	5
		2. Lulus Diklat Teknis Tingkat Dasar yang Kurang Terkait dengan Bidang Tugas	2	
		3. Lulus Diklat Teknis Tingkat Lanjutan yang Kurang Terkait dengan Bidang Tugas	3	
		4. Lulus Diklat Teknis Tingkat Dasar yang Terkait dengan Bidang Tugas	4	
		5. Lulus Diklat Teknis Tingkat Lanjutan yang Terkait dengan Bidang Tugas	5	
9.	Nilai rata-rata 2 tahun terakhir : DAFTAR PENILAIAN PELAKSANAAN PEKERJAAN (DP3). (setiap unsur bernilai baik)	1. 76 – 80	2	9
		2. 81 – 85	4	
		3. 86 – 90	6	
		4. 91 – 95	8	
		5. 96 – 100	10	
10.	Hukuman Disiplin Pegawai Negeri Sipil (dua tahun terakhir)	1. Pernah dikenakan hukuman disiplin berat.	-15	-15
		2. Pernah dikenakan hukuman disiplin sedang.	-10	
		3. Pernah dikenakan hukuman disiplin ringan.	-5	
		4. Tidak Pernah dikenakan hukuman disiplin.	0	
11.	Penghargaan Satyalencana Karya Satya	1. Tidak Pernah Memperoleh Penghargaan	0	5 5
		2. Pernah mendapat penghargaan dengan masa kerja 10 tahun.	1	
		3. Pernah mendapat penghargaan dengan masa kerja 20 tahun.	2	

NO	UNSUR PENILAIAN	KRITERIA PENILAIAN	NILAI	Bobot
		4. Pernah mendapat penghargaan dengan masa kerja 30 tahun.	3	
		5. Pernah mendapat penghargaan Wirakarya.	4	
		6. Pernah mendapat penghargaan Bintang Jasa.	5	
12	Penghargaan Lainnya (Yang Berkaitan dengan Bidang Tugas)	1. Tidak Pernah Memperoleh Penghargaan	0	
		2. Penghargaan Tingkat Lokal	1	
		3. Penghargaan Tingkat Nasional	3	
		4. Penghargaan Tingkat Internasional	5	
13	Pengalaman Penempatan	1. Tidak pernah ditempatkan di daerah konflik atau tertinggal.	0	10
		2. Sedang/pernah ditempatkan di daerah tertinggal.	4	
		3. Sedang/pernah ditempatkan di daerah konflik.	7	
		4. Sedang/pernah ditempatkan di daerah tertinggal dan daerah konflik	10	

Sumber: BKD Kabupaten Klaten

Untuk dapat dilakukan penilaian dengan baik, maka setiap PNS yang hendak mengikuti seleksi pengisian jabatan struktural; harus mengisi formulir daftar riwayat hidup, riwayat jabatan, riwayat kepangkatan, pendidikan (pendidikan umum, pendidikan dan pelatihan penjenjangan, pendidikan dan latihan teknis/fungsional, pendidikan lainnya), tanda jasa/kehormatan, daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3), pengalaman penempatan, hukuman disiplin.

## 6. Pola Mutasi Pegawai

Mutasi dilakukan dalam rangka pembinaan karier, peningkatan kemampuan pegawai dan kebutuhan organisasi. Sepanjang memenuhi persyaratan yang berlaku, setiap PNS di Pemerintah Kabupaten Klaten dapat dipertimbangkan untuk mutasi horisontal, diagonal, atau vertikal (promosi). Mutasi diagonal dari pejabat struktural atau pejabat fungsional umum menjadi pejabat fungsional tertentu dapat dipertimbangkan setelah memenuhi ketentuan yang diatur untuk masing-masing jabatan fungsional tertentu.

Setiap PNS di Pemerintah Kabupaten Klaten dapat dipertimbangkan untuk di mutasi atau alih tugas dengan status diperbantukan (DPB) pada lembaga/badan/yayasan/organisasi internasional dengan persyaratan:

- a. Masa kerja sebagai PNS sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun;
- b. Memenuhi 4 (empat) kriteria utama SDM yaitu : integritas moral, profesional, kepemimpinan, dan kerjasama, sesuai rekomendasi pejabat pembina kepegawaian masing-masing unit eselon I;
- c. Tidak sedang menjalani hukuman disiplin PNS sesuai PP 30 tahun 1980 dengan kategori sedang atau berat;
- d. Memiliki komitmen yang kuat terhadap visi dan misi Pemerintah Kabupaten Klaten sesuai rekomendasi pejabat pembina kepegawaian masing-masing unit eselon I.

## 7. Pola Pembinaan Karier

Pembinaan karier PNS dilaksanakan dalam rangka mengembangkan kompetensi PNS sehingga memenuhi persyaratan yang ditetapkan untuk melaksanakan tugas suatu jabatan. Pembinaan karier PNS dapat dilaksanakan dalam berbagai bentuk sebagai berikut:

**Tabel 6. Bentuk Pembinaan Karier**

BENTUK PEMBINAAN KARIER	PENJELASAN
Pembekalan	Pembekalan bertujuan untuk memberikan pemahaman tentang visi, misi Pemerintah Kabupaten Klaten dan kebijakan yang ditempuh untuk mencapainya, serta tugas-tugas yang akan dilaksanakan oleh CPNS/PNS

<b>BENTUK PEMBINAAN KARIR</b>	<b>PENJELASAN</b>
Magang	Magang merupakan salah satu program pelatihan dan pengembangan pegawai. Magang bertujuan untuk memberikan pengetahuan dan keterampilan pada tugas-tugas yang akan diembannya dengan cara mengerjakan pekerjaan-pekerjaan yang ada di tempat magang.
Diklat Prajabatan	Diklat Prajabatan dilaksanakan untuk memberikan pemahaman tentang kewajiban dan hak sebagai PNS, serta peran PNS sebagai abdi negara dan abdi masyarakat. Diklat ini diperuntukkan bagi CPNS sebagai syarat untuk diangkat sebagai PNS Golongan I, Golongan II, atau Golongan III
Diklat Pembentukan Fungsional	Diklat Pembentukan fungsional dilaksanakan untuk memberikan pemahaman secara komprehensif tentang tugas pokok/jabatan fungsional tertentu serta kewajiban dan hak seseorang yang diangkat dalam jabatan fungsional tertentu. Diklat ini sebagai salah satu syarat pengangkatan sebagai pejabat fungsional tertentu.
Diklat Kepemimpinan	Diklat Kepemimpinan (Dikpim) dilaksanakan untuk memberikan pemahaman teoritis maupun praktis dalam mengelola organisasi. Diklat ini terdiri dari Diklatpim IV, Diklatpim III, Diklatpim II dan Diklatpim I, yang diperuntukkan bagi PNS yang sedang atau akan menduduki jabatan struktural.
Diklat Teknis	Diklat teknis dilaksanakan untuk memberikan pengetahuan dan keterampilan teknis yang mendukung pelaksanaan tugas jabatan.
Diklat Penjurangan Fungsional	Diklat Penjurangan fungsional dilaksanakan untuk memberikan pengetahuan dan keterampilan teknis fungsional yang mendukung pelaksanaan tugas fungsional pada jenjang tertentu. Diklat ini sebagai salah satu syarat untuk diangkat dalam jenjang jabatan fungsional tertentu.
Pendidikan Formal	Pendidikan formal dilaksanakan untuk meningkatkan pengetahuan dan daya nalar, analisis, dan konsepsi PNS sehingga mampu melaksanakan tugas organisasi sesuai perkembangan IPTEK
Studi banding	Studi banding dilaksanakan untuk memberikan wawasan kepada PNS terhadap keberhasilan tugas yang dilaksanakan oleh lembaga atau orang lain sehingga dapat dijadikan pendorong bagi peningkatan kinerja organisasi.
Mutasi Jabatan	Mutasi dilaksanakan untuk memberikan wawasan dan tugas-tugas lain di luar bidang tugas sebelumnya sehingga PNS tersebut terdorong untuk selalu meningkatkan kinerja organisasi
Penugasan Khusus	Penugasan khusus diberikan kepada PNS atas kompetensi yang dimilikinya untuk menambah wawasan PNS ybs serta meningkatkan kinerja organisasi

*Sumber: BKD Kabupaten Klaten*

## **KESIMPULAN**

Salah satu prasyarat penting untuk dapat dikembangkannya profesionalisme birokrasi adalah adanya sistem perencanaan karier pegawai yang transparan dan komprehensif

dengan didasarkan atas kompetensi. Sayangnya sampai dengan saat ini Pemerintah Nasional masih belum mengeluarkan kebijakan yang dapat dipakai oleh Daerah, paling tidak sebagai acuan atau pedoman dalam pengembangan karier PNS di Daerah. Oleh karena itu mau tidak mau Daerah harus mengambil inisiatif untuk mengembangkan sendiri sistem perencanaan karier PNS yang sesuai dengan kebutuhan dan konteks Daerah. Berdasarkan kajian yang telah dilakukan, sistem perencanaan karier PNS yang sesuai dengan konteks dan kebutuhan Kabupaten Klaten adalah yang berorientasi pada kompetensi pegawai. Sistem perencanaan karier ini dikembangkan berdasarkan ketentuan perundangan yang berlaku saat ini.

Beberapa catatan penting yang harus diperhatikan adalah : pada saat ini sedang dilakukan revisi atas Undang Undang No. 43/1999 tentang Pokok Pokok Kepegawaian. Tentu saja apabila revisi Undang Undang tersebut telah selesai dilakukan, maka sistem perencanaan karier yang telah selesai dirumuskan ini perlu ditinjau ulang. Peninjauan ulang perlu dilakukan terutama mencakup aspek teknis peristilahan atau nomenklatur. Sementara itu untuk aspek substantif, diperkirakan tidak terlalu banyak yang harus disesuaikan karena naskah akademis sistem perencanaan karir ini sudah dirumuskan berdasarkan kompetensi. Hal ini sudah sesuai dengan revisi Undang Undang kepegawaian yang tengah dilakukan oleh Pemerintah Nasional, yang pada prinsipnya juga berupaya untuk mengembangkan manajemen kepegawaian berdasarkan kompetensi sehingga dapat dikembangkan birokrasi yang professional dan amanah.

## **DAFTAR PUSTAKA**

BKN. 2005. "Laporan Pengkajian dan Penyusunan Pola Karier Pegawai". BKN (Pusat dan Kanreg). Jakarta.

H.R. Riyadi Soeprapto, Heru Ribawanto, Iman Hanafi. 2000. "Pengembangan Sumber Daya Aparatur Daerah Di Era Reformasi (Kasus Kabupaten Trenggalek)". *Jurnal Administrasi Negara*, **Vol. I**, September 2000.

*Ivancevich & Lee*. 2002. **Human Resource Management**.

Kuspriyomurdono. 2009. "Perencanaan Dan Pengembangan Karier" Dalam [http://www.scribd.com/doc/16478417/an-Karier\\_jabatan\\_Fungsional\\_Banjarmasin](http://www.scribd.com/doc/16478417/an-Karier_jabatan_Fungsional_Banjarmasin).

Putranto, Agustinus S. Tri. 2009. "Pengelolaan Kepegawaian (PNS) Sebagai Key Leverage Reformasi Birokrasi di Indonesia" dalam *Governance Reform di Indonesia; Mencari Arah Kelembagaan Politik Yang Demokratis dan Birokrasi yang Profesional*. Yogyakarta: Gava Media.

Lembaga Administrasi Negara. 2007. "Modul Peran Eselon IV Dalam Peningkatan Kapasitas Melalui Kebijakan Pengarusutamaan Gender di Era Desentralisasi". *Diklat Teknis Penyadaran Gender di Era Desentralisasi*. Jakarta.