

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen Pegawai Negeri Sipil

1. Pengertian Pegawai Negeri Sipil

Dalam kamus Bahasa Indonesia W.J.S Poerwadinata, Pegawai memiliki arti: “orang yang bekerja pada Pemerintah (Perusahaan dan sebagainya). Sedangkan yang dimaksud “Negeri” adalah “Negara” atau “Pemerintah” jadi Pegawai Negeri adalah orang yang bekerja pada negara atau pemerintah.⁹

Berdasarkan UU No. 5 Tahun 2014 tentang ASN, dilakukan perubahan total terhadap Pegawai Negeri Sipil, jika sebelumnya Pegawai Negeri Sipil hanya berperan sebagai aparatur negara dan aparatur pemerintah, melalui Undang-Undang ini PNS diposisikan sekaligus sebagai aparatur negara dan aparatur pemerintah. Dapat dilihat dalam Pasal 1 butir 1 UU No.5 tentang ASN, yang menyebutkan bahwa “Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi Pemerintah”.

Dampak dari perubahan eksistensi PNS ini adalah terwujudnya kompetisi yang sehat bagi setiap individu PNS untuk meningkatkan kariernya sepanjang kinerjanya menunjukkan hasil yang lebih baik dan

⁹ Rozali Abdullah, 1986, *Hukum Kepegawaian*, Jakarta: Penerbit CV. Rajawali, hlm. 13

memuaskan serta memberikan dampak positif terhadap pertumbuhan nilai-nilai dan tujuan organisasinya. Pendekatan sistem manajemen tidak lagi berbasis kepada karier tetapi lebih ditekankan kepada sistem pembinaan manajemen kepegawaian yang berbasis pada jabatan.¹⁰

2. Jenis-jenis Pegawai Negeri Sipil

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dalam Pasal 6 menjelaskan tentang jenis Pegawai Aparatur Sipil Negara yaitu terdiri dari:

- a. PNS
- b. PPPK

PNS sebagaimana yang dimaksud dalam Undang Undang huruf (a) merupakan pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai tetap oleh Pejabat Pembina Kepegawaian dan memiliki nomor induk pegawai secara nasional. Dan PPPK sebagaimana yang dimaksud dalam Pasal 6 huruf b merupakan pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai dengan perjanjian kerja oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan kebutuhan Instansi Pemerintah dan ketentuan Undang–Undang ini.

Berdasarkan uraian–uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa yang dapat menyelenggarakan tugas–tugas negara atau pemerintah yaitu pegawai negeri karena kedudukan pegawai negeri adalah sebagai abdi

¹⁰ Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Pemerintah Kota Sibolga, *Ibid*, hlm. 2.

masyarakat dan abdi negara, selain itu pegawai negeri juga merupakan sebagai tulang punggung pemerintah dalam proses penyelenggaraan pemerintah maupun dalam pembangunan nasional.¹¹

3. Unsur-Unsur Pegawai Negeri Sipil

Adapun unsur-unsur dari pegawai negeri¹² yaitu sebagai berikut:

- a. Warga Indonesia yang sudah memenuhi syarat-syarat tertentu menurut peraturan perundang-undangan.

Peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai syarat-syarat untuk setiap (calon) Pegawai Negeri untuk dapat diangkat oleh pejabat yang berwenang adalah Peraturan Pemerintah No 78 Tahun 2013 Perubahan Kedua Atas Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 Tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil. Adapun syarat-syarat untuk menjadi PNS menurut Pasal 6 Peraturan Pemerintah No. 98 Tahun 2000 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil yang meliputi:

- 1) Warga Negara Indonesia. Pembuktiannya yaitu dengan cara melampirkan akta kelahiran dan fotokopi KTP yang masih berlaku.

¹¹ Irene Ave Rina, Yos Johan Utama, dan Ayu Putriyanti “Analisis Yuridis Terhadap Pemberhentian Tidak Dengan Hormat Sebagai Pegawai Negeri Sipil di Kota Semarang”. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/dlr/>. Vol 6 No 12, 2017, hal. 3-4.

¹² Sastra Djatmika dan Marsono, 1995, *Hukum Kepegawaian Indonesia*, Djembatan, Jakarta, hlm. 95.

- 2) Barusia minimal 18 (delapan belas) tahun dan minimal 35 (tiga puluh lima) tahun pembuktiannya dengan akta kelahiran dan fotokopi KTP yang masih berlaku.
 - 3) Tidak pernah dihukum atas keputusan hakim yang sudah mempunyai kekuatan hukum tetap.
 - 4) Tidak pernah diberhentikan dengan tidak hormat oleh instansi.
 - 5) Tidak menduduki jabatan sebagai Pegawai Negeri atau Calon Pegawai Negeri Sipil.
 - 6) Memiliki Pendidikan yang sesuai dengan formasi yang akan diisi, keahlian, keterampilan dan kecakapan yang diperlukan.
 - 7) Sehat jasmani dan rohani.
 - 8) Berbadan sehat (dengan surat keterangan dokter).
 - 9) Beretika baik (berdasarkan keterangan yang berwajib).
 - 10) Bersedia ditempatkan diseluruh wilayah Indonesia yang ditetapkan oleh pemerintah.
- b. Diangkat oleh pejabat yang berwenang.

Pasal 1 angka 14 Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 menegaskan bahwa pejabat yang berwenang menetapkan pengangkatan, pemindahan, pembinaan dan pemberhentian Pegawai adalah Pejabat Pembina Kepegawaian di instansi Pemerintah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

- c. Diberikan tugas dalam jabatan pemerintahan.

Pegawai negeri yang telah diangkat oleh Pejabat yang berwenang dapat diserahi tugas jabatan pemerintahan maupun tugas negara lainnya.

- d. Digaji menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Gaji adalah balas jasa atas faktor produksi tenaga kerja yang tidak dipengaruhi oleh produksi atau pembayaran atas penyerahan jasa yang dilakukan oleh para karyawan. Dengan gaji yang layak akan menjamin kelangsungan pelaksanaan tugas pemerintahan dan pembangunan, sebab pegawai negeri tidak lagi dibebankan dengan pemikiran akan masa depan dan pemenuhan kebutuhan hidupnya. Sehingga bisa bekerja dengan professional.

Peraturan mengenai gaji PNS mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2015 tentang Perubahan Ketujuh Belas Atas Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 1997 Tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil. Selain pemberian gaji pokok, pegawai juga diberikan kenaikan gajin berkala dan kenaikan gaji istimewa. Namun kenaikan gaji istimewa hanya dapat diberikan kepada pegawai yang menjadi teladan bagi lingkungan kerjanya. Tujuan dari pemberian gaji istimewa adalah agar mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik

lagi. Jika PNS yang bersangkutan telah naik pangkat kenaikan gaji berkalkanya ditetapkan seperti biasa.

4. Hak dan Kewajiban Pegawai Negeri Sipil

Pengertian Pegawai Negeri Sipil telah menjelaskan bahwa Pegawai Negeri Sipil mempunyai hak dan kewajiban. Dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang mengatur hak dan kewajiban Aparatur Sipil Negara, kemudian diperjelas lagi di Peraturan Pemerintah No 53 Tahun 2010.

Peraturan Pemerintah No 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil menyebutkan kewajiban dari Pegawai Negeri Sipil yaitu:

- a. Mengucapkan sumpah/janji PNS
- b. Mengucapkan sumpah/janji jabatan
- c. Setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila, UUD-RI 1945, NKRI dan Pemerintah.
- d. Mentaati segala ketentuan peraturan perundang-undangan.
- e. Melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan kepada PNS dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab
- f. Menjunjung tinggi kehormatan negara, Pemerintah, dan martabat PNS
- g. Mengutamakan kepentingan negara daripada kepentingan sendiri, seseorang, dan /atau golongan;

- h. Memegang rahasia jabatan yang menurut sifatnya atau menurut perintah harus dirahasiakan;
- i. Bekerja dengan jujur, tertib, cermat, dan bersemangat untuk kepentingan negara;
- j. Melaporkan dengan segera kepada atasannya apabila mengetahui ada hal yang dapat membahayakan atau merugikan negara atau Pemerintah terutama di bidang keamanan, keuangan dan materiil;
- k. Masuk kerja dan menaati jam kerja
- l. Mencapai sasaran kerja pegawai yang ditetapkan
- m. Menggunakan dan memelihara barang- barang milik negara dengan sebaik-baiknya;
- n. Memberikan pelayanan sebaik – baiknya kepada masyarakat;
- o. Membimbing bawahan dalam melaksanakan tugas;
- p. Memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan karier;
- q. Mentaati peraturan kedisiplinan yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang.

Adapun hak-hak Pegawai Negeri Sipil menurut Pasal 21 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara bahwa Pegawai Negeri Sipil berhak atas;

- 1) Gaji, tunjangan, dan fasilitas

2) Cuti

3) Jaminan pensiun dan jaminan hari tua

4) Pengembangan kompetensi.

5. Sanksi Pegawai Negeri Sipil

PNS berdasarkan Pasal 84 Undang-Undang ASN dijatuhi sanksi administratif tingkat berat berupa pemberhentian tidak dengan hormat dicabut haknya untuk memakai tanda kehormatan berdasarkan Undang-Undang ini.¹³ Terkait pemberhentian, Pasal 87 ayat (1) Undang-Undang ASN menyebutkan bahwa PNS diberhentikan dengan hormat karena:

- a. Meninggal dunia;
- b. Atas permintaan sendiri;
- c. Mencapai batas usia pensiun;
- d. Perampangan organisasi atau kebijakan pemerintah yang mengakibatkan pensiun dini; atau
- e. Tidak cakap jasmani dan/atau rohani sehingga tidak dapat menjalankan tugas dan kewajiban.

PNS juga diberhentikan dengan hormat atau tidak diberhentikan karena dihukum penjara berdasarkan putusan pengadilan yang telah memiliki kekuatan hukum tetap karena melakukan tindak pidana dengan hukuman pidana penjara paling singkat 2 (dua) tahun dan pidana yang dilakukan tidak berencana. Untuk PNS yang diberhentikan dengan hormat tidak atas permintaan sendiri karena melakukan pelanggaran

¹³ Pasal 84 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

disiplin PNS tingkat berat. Sedangkan PNS diberhentikan tidak dengan hormat sebagaimana diatur dalam Pasal 87 Undang-Undang ASN karena:

- a. Melakukan penyelewengan terhadap Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;
- b. Dihukum penjara atau kurungan berdasarkan putusan pengadilan yang telah memiliki kekuatan hukum tetap karena melakukan tindak pidana kejahatan jabatan atau tindak pidana kejahatan yang ada hubungannya dengan jabatan dan/atau pidana umum;
- c. Menjadi anggota dan/atau pengurus partai politik; atau
- d. Dihukum penjara berdasarkan putusan pengadilan yang telah memiliki kekuatan hukum tetap karena melakukan tindak pidana dengan pidana penjara paling singkat 2 (dua) tahun dan pidana yang dilakukan dengan berencana.

PNS diberhentikan sementara menurut Pasal 88 Undang-Undang ASN apabila diangkat menjadi pejabat negara; diangkat menjadi komisioner atau anggota lembaga nonstruktural; atau ditahan karena menjadi tersangka tindak pidana. Dan untuk pengaktifan kembali PNS yang diberhentikan sementara dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian. Untuk batas usia pensiun bagi PNS sebagaimana diatur dalam Pasal 90 yaitu:

- a. 58 (lima puluh delapan) tahun bagi Pejabat Administrasi;

- b. 60 (enam puluh) tahun bagi Pejabat Pimpinan Tinggi;
- c. Sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan bagi Pejabat Fungsional.

PNS yang berhenti bekerja berhak atas jaminan pensiun dan jaminan hari tua PNS sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Jaminan pensiun PNS dan jaminan hari tua PNS diberikan sebagai perlindungan kesinambungan penghasilan hari tua, sebagai hak dan sebagai penghargaan atas pengabdian PNS. Adapun PNS diberikan jaminan pensiun berdasarkan Pasal 91 Undang-Undang ASN apabila:

- a. Meninggal dunia;
- b. Atas permintaan sendiri dengan usia dan masa kerja tertentu;
- c. Mencapai batas usia pensiun;
- d. Perampangan organisasi atau kebijakan pemerintah yang mengakibatkan pensiun dini; atau
- e. Tidak cakap jasmani dan/atau rohani sehingga tidak dapat menjalankan tugas dan kewajiban.

6. Perlindungan Pegawai Negeri Sipil

Sedangkan untuk perlindungan, Pasal 92 Undang-Undang ASN mewajibkan pemerintah wajib memberikan perlindungan berupa:

- a. Jaminan kesehatan;
- b. Jaminan kecelakaan kerja;

- c. Jaminan kematian; dan
- d. Bantuan hukum.

Perlindungan berupa jaminan kesehatan, jaminan kecelakaan kerja, dan jaminan kematian mencakup jaminan sosial yang diberikan dalam program jaminan sosial nasional. Sedangkan bantuan hukum berupa pemberian bantuan hukum dalam perkara yang dihadapi di pengadilan terkait pelaksanaan tugasnya.

7. Guru

Guru adalah suatu sebutan bagi jabatan, posisi, dan profesi bagi seseorang yang mengabdikan dirinya dalam bidang pendidikan melalui interaksi edukatif secara terpolu, formal, dan sistematis. Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.¹⁴

Guru yang profesional akan tercermin dalam penampilan pelaksanaan pengabdian tugas-tugas yang ditandai dengan keahlian, baik dalam materi maupun metode. Di samping keahliannya, sosok guru profesional ditunjukkan melalui tanggung jawabnya dalam melaksanakan seluruh

¹⁴ M. Shabir U, "Kedudukan Guru Sebagai Pendidik: (Tugas dan Tanggung Jawab, Hak dan Kewajiban, dan Kompetensi Guru)", *AULADUNA*, VOL. 2 NO. 2 DESEMBER 2015: 221-232, hlm. 222.

pengabdianya. Guru profesional hendaknya mampu memikul dan melaksanakan tanggung jawabnya sebagai guru kepada peserta didik, orang tua, masyarakat, bangsa, negara, dan agamanya.¹⁵

Sebagai pengajar atau pendidik, guru merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan setiap upaya pendidikan. Itulah sebabnya setiap adanya inovasi pendidikan, khususnya dalam kurikulum dan peningkatan sumber daya manusia yang dihasilkan dari upaya pendidikan, selalu bermuara pada faktor guru. Hal ini menunjukkan bahwa betapa eksisnya peran guru dalam dunia pendidikan.¹⁶

Guru sebagai salah satu ujung tombak dalam proses pendidikan dituntut memiliki kemampuan profesional yang tinggi sehingga harus mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta tuntutan masyarakat yang terus menerus berubah sesuai dengan perkembangan zaman.¹⁷

Peran guru yang pertama sebagai pengajar, salah satu tugas yang harus dilaksanakan oleh guru disekolah ialah memberikan pelayanan kepada para siswa agar mereka menjadi siswa atau anak didik yang selaras dengan tujuan sekolah itu. kedua sebagai pembimbing, guru memberikan bimbingan bantuan terhadap individu untuk mencapai pemahaman dan pengarahan diri yang dibutuhkan untuk melakukan

¹⁵ *Ibid.*

¹⁶ *Ibid.*

¹⁷ Purwanti, "Guru dan Kompetensi Kepribadian", *Jurnal Visi Ilmu Pendidikan*, hlm. 1074.

penyesuaian diri secara maksimum terhadap sekolah, keluarga, serta masyarakat. Peranan guru dianggap dominan diklasifikasikan sebagai berikut:¹⁸

a. Guru sebagai demonstrator

Melalui perannya sebagai demonstrator, guru hendaknya menguasai bahan atau materi pelajaran yang akan diajarkan dan mengembangkannya, karena hal ini akan sangat menentukan hasil belajar yang dicapai oleh siswa.

b. Guru sebagai pengelola kelas

Dalam perannya sebagai pengelola kelas (*learning managers*). Guru hendaknya mampu melakukan penanganan pada kelas, karena kelas merupakan lingkungan yang perlu diorganisasi.

c. Guru sebagai mediator dan fasilitator

Sebagai mediator, guru hendaknya memiliki pengetahuan dan pemahaman yang cukup untuk media pendidikan, karena media pendidikan merupakan alat komunikasi guna lebih mengefektifkan proses belajar mengajar. Begitu juga guru sebagai fasilitator, guru hendaknya mampu mengusahakan sumber belajar yang kiranya berguna serta dapat menunjang pencapaian tujuan dan proses belajar

¹⁸ Askhabul Kirom, "Peran Guru dan Peserta Didik dalam Proses Pembelajaran Berbasis Multikultural", *al-Murabbi*, Volume 3, Nomor 1, Desember 2017, hlm. 73-73.

mengajar, baik yang berupa narasumber, buku teks, majalah, ataupun surat kabar.

d. Guru sebagai evaluator

Guru sebagai evaluator yang baik, guru hendaknya melakukan penilaian untuk mengetahui apakah tujuan yang telah dirumuskan itu tercapai apa tidak, apakah materi yang diajarkan sudah dikuasai atau belum oleh siswa, dan apakah metode yang digunakan sudah cukup tepat.

Peranan guru lebih spesifik sifatnya dalam pengertian yang sempit, yakni dalam hubungan proses belajar mengajar. Peranan guru adalah sebagai pengorganisasi lingkungan belajar dan sekaligus sebagai fasilitator belajar. Peranan pertama meliputi peranan-peranan yang lebih spesifik, yakni:¹⁹

- a. Guru sebagai model;
- b. Guru sebagai perencana;
- c. Guru sebagai peramal;
- d. Guru sebagai pemimpin;
- e. Guru sebagai penunjuk jalan atau pembimbing ke arah pusat-pusat belajar.

¹⁹ Muh. Zein, "Peran Guru dalam Pengembangan Pembelajaran", *Volume V*, Nomor 2, Juli - Desember 2016 hlm. 279-280.

Dalam kaitan peranannya sebagai perencana, guru berkewajiban mengembangkan tujuan-tujuan pendidikan menjadi rencana-rencana yang operasional. Tujuan-tujuan umum perlu diterjemahkan menjadi tujuan-tujuan spesifik dan operasional. Dalam perencanaan itu murid perlu dilibatkan sehingga menjamin relevansinya dengan perkembangan, kebutuhan dan tingkat pengalaman mereka. Peranan tersebut menuntut agar perencanaan senantiasa direlevansikan dengan kondisi masyarakat, kebiasaan belajar siswa, pengalaman dan pengetahuan siswa, metode belajar yang serasi dan materi pelajaran yang sesuai dengan minatnya

B. Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil

1. Pelaksanaan

Pelaksanaan adalah wujud dari menjalankan suatu rancangan instansi untuk mencapai tujuannya. Pelaksana berasal dari kata laksana yang berarti sifat, bautan dan tanda, ditambah awalan pe- dan akhitan -an yang membentuk kata benda menjadi pelaksana.

Dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia yang disusun oleh Poerwadarmita pelaksana berarti orang yang menjalankan sedangkan pelaksanaan berarti kegiatan yang dijalankan.²⁰ Kedua hal ini mempunyai arti yang berbeda namun dari kata yang sama.

²⁰ W,J,S, Poerwaarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2003, hlm. 553.

Pelaksanaan menurut Sastropetro: Usaha atau kegiatan tertentu yang dilakukan untuk mewujudkan rencana atau kegiatan tertentu yang dilakukan untuk mewujudkan rencana atau program dalam kenyataannya.²¹ Pelaksanaan merupakan hal yang penting dalam mencapai suatu tujuan organisasi, rencana-rencana yang telah disusun tidak dapat berjalan apabila tidak ada pelaksanaan. Hal yang harus diperhatikan dalam pelaksanaan menurut Bintoro²² yaitu:

- a. Perlu ditentukan secara jelas siapa atau badan/lembaga mana secara fungsional akan disertai wewenang mengkoordinasi program didalam suatu sektor.
- b. Perlu diperhatikan penyusunan program pelaksanaan yang jelas dan baik. Dalam program pelaksanaan itu, dasar prinsip fungsional perlu dituangkan kedalam rangkaian prosedur yang serasi, jelas dan ditaati oleh semua pihak yang terlibat dalam hubungan pelaksanaan program tersebut.
- c. Perlu dikembangkan hubungan kerja yang lebih baik, antara lain dalam bentuk badan kerjasama atau suatu panitia kerjasama dengan tanggung jawab dan koordinasi yang jelas.
- d. Perlu diusahakan koordinasi melalui proses penyusunan anggaran dan pelaksanaan pembiayaan.

²¹ Santoso Sastroepetro, 1982, *Pelaksanaan Latihan*, Jakarta: Gramedia, hlm. 183.

²² Bintoro Tjokromidjojo, 2000, *Teori Strategi Pembangunan Nasional*, Jakarta: P.T. Gunung Agung, hlm. 199.

Dalam hal ini pelaksanaan dapat diartikan sebagai proses merealisasikan dari program-program yang telah dirancang sebelumnya sehingga dalam mewujudkannya harus memperhatikan kepentingan, kesesuaian, dan kemampuan dari sasaran. Sehingga pelaksanaan yang dilakukan bertujuan untuk kepentingan masyarakat dan mengarah pada sasaran yang pas.

2. Pengertian Pengembangan Karier

Pengembangan karier adalah suatu tindakan manajemen karier dan pengembangan karier juga dapat diartikan sebagai proses indentifikasi potensi karier seorang pegawai. Pengembangan karier juga dapat mengidentifikasi cara-cara yang tepat untuk perkembangan karier seorang pegawai. Pada tahap awal proses pengembangan karier dimulai dengan melakukan evaluasi pada kinerja karyawan, atau dengan kata lain bisa diartikan sebagai penilaian kinerja karyawan (*performance appraisal*). Dari hasil penilaian atau evaluasi tersebut kita dapat mengetahui kemampuan, potensi, dan kinerja dari seorang karyawan. Dan dari penilaian tersebut juga, kita dapat mengidentifikasi metode apakah yang cocok untuk mengembangkan potensi dari karyawan tersebut.²³

Pada saat lowongan jabatan dibuka, pegawai yang ada dipersiapkan dengan baik untuk menempati jabatan tersebut. Pengembangan karier

²³ Danang Sunyoto, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, CAPS (Center for Academic Publishing Service), Jakarta, hlm.183-184.

tidak dapat disamakan dengan program latihan yang biasa hanya dilaksanakan satu kali dan juga bukan sebagai perencanaan karier. Pengembangan karier sudah dilakukan sejak tahun 1970-an. Kegiatan-kegiatan dalam pengembangan karier tersebut diintegrasikan dengan berbagai program dari *Human Resource Development* seperti pelatihan dan penilaian kinerja karyawan.

Salah satu contoh lembaga yang memulai konseling karier dan asistensi pencarian kerja untuk pegawainya adalah *US General Accounting Office*. Lembaga tersebut juga menciptakan layanan karier dalam suatu *Career Resource Center* pada tahun 1991. Mereka menggunakan lembaga tersebut sebagai wadah untuk membantu pegawainya. Lembaga tersebut juga membantu para karyawan untuk perencanaan pensiun mereka. Informasi yang disampaikan oleh lembaga tersebut bermaksud untuk membuat para karyawan merencanakan karier mereka. Dan itu berarti, untuk mereka yang berpotensi dan memiliki kemampuan untuk mengembangkan dirinya akan dengan terorganisir mempersiapkan diri mereka untuk terus meningkatkan karier mereka.

Di sisi lain untuk karyawan yang merasa puas dengan posisi yang mereka punya juga dapat mengetahui potensinya dan menyesuaikan diri dengan potensi mereka. Karena itu, suatu lembaga harus memiliki pengembangan karier untuk seluruh pegawainya. Pengembangan karier

juga dapat menjadi strategi bisnis yang sangat baik untuk dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan lainnya. Terlebih di sisi organisasi dan lembaga yang selalu bergantung pada karyawan, pengembangan karier adalah suatu investasi yang sangat penting.²⁴

3. Ruang Lingkup Perencanaan Karier

Ruang lingkup perencanaan karier dapat dibagi menjadi dua, yaitu perencanaan jenjang jabatan atau pangkat individu atau anggota organisasi; dan perencanaan tujuan organisasi. Akan tetapi, kedua ruang lingkup tersebut saling berhubungan satu sama lain, karena perencanaan jabatan yang diberikan kepada pegawai juga bertujuan untuk menunjang kepentingan lembaga atau organisasi mereka. Oleh karena itu, perencanaan karir pasti memiliki tujuan untuk mencapai kepentingan suatu lembaga atau organisasi.²⁵

4. Macam-macam Pengembangan Karier

Macam-macam pengembangan karier seorang pegawai tergantung pada karier yang telah direncanakan lembaga atau organisasi mereka masing masing yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan lembaga atau organisasi itu sendiri. Akan tetapi pada umumnya lembaga melakukan pengembangan karier melalui pendidikan dan pelatihan, promosi, dan juga

²⁴ M. Kadarisman, 2012, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, PT Rajagrafindo Persaja, Jakarta, hlm. 334-337.

²⁵ Susilo Martoyo, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kelima*, BPFE, Yogyakarta, hlm. 76.

mutasi. Adapun pengertian hal-hal tersebut yang akan dijelaskan dibawah ini:²⁶

- a. Pendidikan dan pelatihan adalah kegiatan lembaga atau organisasi yang bertujuan untuk mengembangkan dan memperbaiki karakter, pengetahuan, dan juga keterampilan para pegawai atau anggota lembaga. Pendidikan dan pelatihan dilakukan sesuai dengan tujuan dari lembaga itu sendiri.
- b. Promosi atau kenaikan jabatan adalah proses perubahan jabatan dari jabatan yang lebih rendah ke jabatan yang lebih tinggi. Promosi akan sangat mempengaruhi tingkat tanggung jawab, hak, dan status pegawai.
- c. Mutasi adalah suatu proses dalam lembaga atau organisasi yang dapat meningkatkan tingkatan status pegawai. Secara literature, definisi mutasi itu sendiri adalah suatu pemindahan yang dapat diartikan sebagai perubahan suatu posisi pegawai dari suatu kelas ke posisi lain di kelas yang lain juga. Tingkatan kelas tersebut tidak lebih rendah dan juga tidak lebih tinggi dari kelas sebelumnya.

²⁶ Muhammad Mujahir, "Analisis Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah", Vol. 3 No. 12 Desember 2015, *e -Journal Katalogis*, hlm. 143.

5. Manfaat Pengembangan Karier

Program pengembangan karier mempunyai manfaat bagi lembaga maupun pegawai. Berikut adalah manfaat-manfaat yang didapatkan lembaga adalah:²⁷

- a. Terjaminnya ketersediaan tenaga ahli yang dibutuhkan.
- b. Meningkatnya motivasi pegawai.
- c. Terjaganya proses kaderisasi.
- d. Peningkatan otonomi.
- e. Maksimalnya potensi pegawai.
- f. Peningkatan tanggung jawab pegawai.
- g. Bertambahnya tantangan dalam bekerja.

Dan yang terakhir pengembangan karier juga bermanfaat secara umum yaitu:²⁸

- a. Meningkatkan jumlah pegawai berprestasi.
- b. Mengurangi subyektifitas dalam promosi.
- c. Memberikan kepastian hari depan.
- d. Pengembangan karier dapat menjadi wadah untuk memotivasi pegawai untuk mengetahui potensi diri dan mengembangkannya.

²⁷ Wahibur Rokhman, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Nora Media Enterprise, Kudus, Hlm. 82.

²⁸ Ambar, 2003, *MSDM: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, Graha Ilmu, Yogyakarta, Hlm. 93.

6. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karier

a. Pendidikan

Pendidikan sangat berpengaruh bagi pegawai dalam pengembangan karier karena setiap perencanaan karier organisasi akan memperhatikan pendidikan pegawainya yang akan mengikuti program pengembangan karier. Organisasi akan melihat apakah pengembangan karier tersebut sesuai dengan latar belakang pendidikan pegawai, dengan harapan pegawai dapat menyerap materi program dengan optimal.²⁹

b. Pengalaman kerja

Untuk mengikuti program pengembangan karier dibutuhkan pengalaman kerja tertentu

c. Sikap atasan, rekan kerja maupun bawahan.

Sikap orang-orang dilingkungan kerja juga mempengaruhi program pengembangan karier karena pegawai yang akan mengikuti program tidak mendapat dukungan baik dari sekeliling tempat ia bekerja.³⁰

²⁹ Purnomo Wicaksono, "Hubungan Pengembangan Karir Dan Pemberian Insentif Terhadap Loyalitas Kinerja Guru", *Jurnal Pendidikan Ekonomi IKIP Veteran Semarang*, Vol 1 No. 1, Juni 2013, Hlm. 50.

³⁰ Psychologymania, Sempember 2008, "Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karier", diakses dari https://www.psychologymania.com/2013/01/faktor-faktor-yang-mempengaruhi_6.html?m=1 , pada tanggal 20 Januari 2019, pukul 21.00 WIB

d. Prestasi kerja

Penilaian prestasi kerja dilakukan untuk dijadikan pedoman untuk melaksanakan kebijakan yang lebih lanjut apakah pegawai tersebut akan dipromosikan, dikembangkan, atau gajinya dinaikkan. Penilaian prestasi pegawai dilakukan oleh manajer setelah pegawai sudah diterima, ditempatkan dan dipekerjakan.

e. Lowongan jabatan

Lowongan baru juga mempengaruhi pengembangan karier karena adanya lowongan jabatan baru tentunya membutuhkan pegawai. Oleh karena itu dibutuhkan pengembangan karier yang bertujuan mempersiapkan pegawai tersebut memegang jabatan tersebut.

f. Produktivitas kerja

Apabila produktifitas pegawai menurun maka manajer organisasi akan melakukan pengembangan karier untuk pegawai, salah satunya adalah memberikan pendidikan dan pelatihan.

g. Pendidikan dan latihan

Pendidikan dan latihan menjadi faktor utama dalam pengembangan karier apakah pegawai tersebut sudah memenuhi persyaratan untuk dipromosikan. Promosi jabatan ini menilai dengan acuan pendidikan dan latihan apa saja yang telah diikuti karena

dengan adanya pendidikan dan latihan yang diikuti seorang pegawai tersebut maka penempatan di organisasi baru akan sesuai dengan keterampilan dan kebutuhannya.³¹

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah, pengembangan karier dilaksanakan berdasarkan pada:

a. Pendidikan dan Latihan

Diklat atau pendidikan dan latihan merupakan proses penyelenggaraan belajar mengajar untuk meningkatkan kemampuan pegawai.

b. Promosi

Promosi merupakan pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian pegawai dalam jabatan eselon II pada pemerintahan daerah provinsi yang ditetapkan oleh gubernur.³²

c. Mutasi

Mutasi merupakan perpindahan pegawai dari suatu instansi ke instansi lain, antar kabupaten/kota, dan antar provinsi yang

³¹ KajianPustaka.com, 01 November 2012, "Pendidikan dan Latihan", diakses dari <https://www.kajianpustaka.com/2012/11/pendidikan-dan-pelatihan.html>, pada tanggal 1 Februari 2019, pukul 11.23 WIB.

³² Hidayat Fatum, "Promosi Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural di Badan Kepegawaian Daerah Kota Ternate", *Media Neliti Publications*, Hlm. 3.

ditetapkan oleh Menteri Dalam Negeri setelah memperoleh pertimbangan Kepala Kepegawaian Negara.³³

7. Dasar Hukum Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil

Undang-undang No 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 69 dan Pasal 70 menjelaskan pelaksanaan pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil.

Pasal 69 ayat (1) menyebutkan bahwa “Pelaksanaan pengembangan karier PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kerja, dan kebutuhan Instansi Pemerintah.” Kemudian dalam Pasal 70 menyebutkan bahwa:

- (1) “Setiap ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan potensi.”
- (2) Pengembangan potensi antara lain melalui pendidikan dan latihan, seminar, kursus, dan penataran.
- (3) Evaluasi dilakukan oleh pejabat yang berwenang dan digunakan sebagai salah satu dasar pengangkatan jabatan dan pengembangan karier.
- (4) Pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi tahunan yang berupa rencana kerja anggaran tahunan organisasi masing-masing.

³³ Anugerah Dino, 2015, “Mutasi Pegawai”, diakses dari <https://www.anugerahdino.com/2015/02/mutasi-pegawai.html>, pada tanggal 1 Februari 2019, pukul 13.12 WIB.

- (5) PNS diberikan kesempatan praktik kerja di instansi lain dalam waktu paling lama 1 tahun dan pelaksanaannya dikoordinasikan oleh LAN dan BKN.
- (6) Pengembangan karier juga dapat dilakukan melalui pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta dalam waktu paling lama 1 tahun.

Pelaksanaan pengembangan karier sesuai dengan Peraturan Pemerintah No 11 Tahun 2017 tentang Manajemen ASN, pelaksanaan pengembangan karier bagi Pegawai Negeri Sipil diatur di Pasal 176 sampai Pasal 184.