

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Pelaksanaan Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil Di Dinas

Pendidikan Kota Yogyakarta

Pengembangan karier merupakan suatu harapan bagi perjalanan pekerjaan seseorang dalam sebuah organisasi. Semua pegawai menginginkan kariernya berkembang dan meningkat serta merasakan kondisi yang lebih baik dalam berkarier.

Pengembangan karier merupakan suatu kondisi yang menunjukkan meningkatnya status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.³⁷ Peningkatan tersebut berupa jabatan atau berupa kepangkatan, mulai dari yang paling bawah sampai pada posisi yang paling tinggi.

Pengembangan karir mengacu pada perkembangan organisasi dalam mempersiapkan masa mendatang. Organisasi harus memahami, bahwa SDM yang kompetitif mempengaruhi nasib organisasi di masa yang akan datang. Kondisi ini mewajibkan organisasi untuk mempersiapkan pegawai dengan cara pembinaan karier secara berencana dan berkelanjutan. Pembinaan karier

³⁷ Sadili Samsudin, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Pustaka Setia, Bandung, hlm. 141.

merupakan kegiatan manajemen SDM yang dilaksanakan sebagai kegiatan formal yang berkaitan dengan kegiatan SDM lainnya.³⁸

Pengembangan karier merupakan suatu posisi atau jabatan yang duduki oleh pegawai dalam waktu tertentu. Pengertian menempatkan posisi/ jabatan pekerja dalam suatu posisi di organisasi merupakan bagian rangkaian dari posisi/ jabatan yang ditempati selama masa kerja. Posisi tersebut ditempati sejak awal memasuki suatu organisasi/ perusahaan, sampai saat berhenti karena pensiun, diberhentikan atau karena meninggal dunia. Manfaat pengembangan karier sama dengan apa yang dikemukakan di atas, namun ada manfaat lain yang merupakan kekhususan karena menyangkut kegiatan pendidikan dan latihan. Manfaat tersebut adalah:³⁹

- a. Meningkatnya kemampuan karyawan; dan
- b. Meningkatnya jumlah karyawan yang berkemampuan.

Perkembangan karier dibagi menjadi beberapa, yaitu:⁴⁰

- a. Karier Awal

Perhatian utama manajemen SDM dimulai ketika individu memasuki organisasi meskipun telah disediakan pilihan karier yang berbeda dan menguji beragam pilihan jabatan melalui kursus, melalui kesempatan

³⁸Halim Malik, Manajemen SDM Pengembangan Karier, diakses dari <https://www.kompasiana.com/unik/551c188181331151019de2e1/manajemen-sdm-Ppengembangan-karier>, pada tanggal 16 Februari 2019, pukul 19.00 WIB.

³⁹ *Ibid.*

⁴⁰ Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Op., Cit*, hlm. 141-145.

internship. Organisasi wajib memastikan para pegawai efektif dalam organisasi. Tantangan kerja dan pengawasan atas pekerjaan sangat berpengaruh terhadap pengembangan karier pegawai.

b. Karier Pertengahan

Adalah masa ketika pegawai dianggap produktif, memegang tanggung jawab yang lebih berat, dan memiliki rencana jangka panjang. Kemapanan dan promosi merupakan hasil yang dicapai pada tahap ini. Tahap karier pertengahan meliputi pengalaman baru, seperti penugasan khusus, transfer dan promosi yang lebih tinggi, tawaran dari organisasi lain, kesempatan visibilitas untuk jenjang organisasi lebih tinggi, dan pembentukan nilai seseorang bagi organisasi. Tahap ini juga menandai periode pembentukan sebagai eksekutif dan pengembangan tingkat keahlian yang dapat bernilai bagi organisasi dan memberikan kontribusi bagi nilai orang yang bersangkutan.

c. Karier Akhir

Merupakan titik balik dari karier pertengahan, menurunnya etos kerja dan pensiun dini merupakan fenomena dalam masa karier akhir. Pegawai yang lebih produktif mengambil alih peran tersebut, berada di puncak manajemen. Dalam tahap ini pegawai sudah mulai harus menyadari kekurangan dirinya, melepaskan diri dari tanggung jawab tugas-tugas dan bersiap-siap untuk pensiun. Pemberian pelatihan kepada penerus,

pengurangan beban kerja, atau mengalihkan tugas-tugas penting adalah cara agar tetap produktif dan mempersiapkan diri untuk pensiun.

Pengembangan karier pekerja memberikan pandangan mengenai potensi karier yang ada di dalam organisasi. Sedangkan bagi organisasi, pengembangan karier merupakan investasi pegawai yang berkompeten untuk mengisi posisi-posisi yang akan kosong di masa mendatang.⁴¹ Tujuan utama dari pengembangan karier adalah untuk mempersiapkan dan meningkatkan kemampuan pelaksanaan pekerjaan para pekerja agar lebih mampu memberikan peran dan hasil terbaik dalam rangka mewujudkan tujuan dari organisasi. Beberapa cara yang dilakukan oleh organisasi terhadap pegawai dari segi pengembangan karier:⁴²

- 1) Mempertahankan jabatan semula untuk jangka waktu tertentu;
- 2) Memudahkan pekerja dalam jabatan lain secara horizontal yang lebih sesuai terhadap kemajuan dan perbaikan pengetahuan, keterampilan, serta sikap yang dimiliki pekerja; dan
- 3) Menginformasikan kepada pekerja secara vertikal untuk mengisi suatu jabatan yang secara struktural lebih tinggi kedudukannya.

Pengembangan karier adalah suatu kondisi yang menunjukkan peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karier

⁴¹ Halim Malik, Manajemen SDM Pengembangan Karier, *Op., Cit*, hlm. 117.

⁴² *Ibid.*

yang ditetapkan dalam organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seseorang, yaitu:⁴³

- 1) Prestasi kerja yang membanggakan. Titik ukur pengembangan karir adalah hasil maksimal pegawai dalam bekerja pegawai dan dalam melakukan tugas yang diberikan. Tanpa hasil kerja yang memuaskan, seorang pekerja akan sulit untuk direkomendasikan oleh atasan untuk promosi ke jabatan yang lebih tinggi;
- 2) Dikenal oleh semua pihak seperti atasan dan pimpinan kepegawaian yang memiliki wewenang dalam memberikan penilaian layak tidaknya seorang pegawai untuk dipromosikan, karena dengan dikenal maka kemampuan dan prestasi kerja pegawai akan dilirik;
- 3) Setia pada pekerjaan. Adalah dedikasi seorang pegawai yang terus bekerja dalam organisasi tanpa memikirkan mencari tempat pekerjaan yang lain;
- 4) Pendamping dan sponsor. pendamping adalah orang yang memberikan nasihat kepada karyawan dalam rangka pengembangan karir. Sedangkan sponsor merupakan seseorang di organisasi yang dapat membuat peluang karir bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya;

⁴³Muchlisin Riadi, Pengertian, Aspek, Faktor dan Bentuk Pengembangan Karir, diakses dari <https://www.kajianpustaka.com/2018/04/pengertian-aspek-faktor-dan-bentuk-pengembangan-karir.html>, pada tanggal 16 Febuari 2018, pukul 19.00 WIB.

- 5) Dukungan rekan kerja. bentuk dukungan yang diberikan oleh para rekan kerja untuk mensukseskan tugas atasannya;
- 6) Kesempatan untuk bertumbuh. Adalah kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan, kursus, dan juga melanjutkan jenjang pendidikan dalam rangka meningkatkan kemampuan; dan
- 7) Mengundurkan diri merupakan keputusan pegawai untuk pindah ke perusahaan lain yang menjanjikan kesempatan untuk mengembangkan karir.

Untuk Pegawai Negeri Sipil, pengembangan karier diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Sebagaimana dijelaskan dalam Penjelasan Umum, Undang-Undang ASN terdapat manajemen ASN yang perlu diatur secara menyeluruh dengan menerapkan norma, standar, dan prosedur. Adapun Manajemen PNS meliputi penyusunan dan penetapan kebutuhan, pengadaan, pangkat dan jabatan, pengembangan karier, pola karier, promosi, mutasi, penilaian kinerja, penggajian dan tunjangan, penghargaan, disiplin, pemberhentian, jaminan pensiun dan jaminan hari tua, dan perlindungan.

Manajemen PNS pada Instansi Pusat menurut Pasal 55 Undang-Undang ASN dilaksanakan oleh pemerintah pusat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Sedangkan manajemen PNS

pada Instansi Daerah dilaksanakan oleh pemerintah daerah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Manajemen PNS meliputi:

- 1) Penyusunan dan penetapan kebutuhan;
- 2) Pengadaan;
- 3) Pangkat dan jabatan;
- 4) Pengembangan karier;
- 5) Pola karier;
- 6) Promosi;
- 7) Mutasi;
- 8) Penilaian kinerja;
- 9) Penggajian dan tunjangan;
- 10) Penghargaan;
- 11) Disiplin;
- 12) Pemberhentian;
- 13) Paminan pensiun dan jaminan hari tua; dan
- 14) Perlindungan.

Pasal 68 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara mengatur bahwa PNS diangkat dalam pangkat dan jabatan tertentu pada Instansi Pemerintah. Pengangkatan PNS dalam jabatan tertentu ditentukan berdasarkan perbandingan objektif antara kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dibutuhkan oleh jabatan dengan

kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dimiliki oleh pegawai. Adapun setiap jabatan tertentu dikelompokkan dalam klasifikasi jabatan PNS yang menunjukkan kesamaan karakteristik, mekanisme, dan pola kerja. PNS dapat berpindah antar dan antara Jabatan Pimpinan Tinggi, Jabatan Administrasi, dan Jabatan Fungsional di Instansi Pusat dan Instansi Daerah berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan penilaian kinerja. PNS dapat diangkat dalam jabatan tertentu pada lingkungan instansi Tentara Nasional Indonesia dan Kepolisian Negara Republik Indonesia sedangkan untuk pangkat atau jabatan disesuaikan dengan pangkat dan jabatan di lingkungan instansi Tentara Nasional Indonesia dan Kepolisian Negara Republik Indonesia.

Pasal 69 Undang-Undang ASN menyebutkan bahwa pengembangan karier PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan Instansi Pemerintah dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas. Adapun yang dimaksud dengan kompetensi meliputi:

- 1) Kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis;
- 2) Kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan; dan

3) Kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Integritas dinilai dengan kepatuhan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan, kejujuran, pengabdian kepada masyarakat, bangsa dan negara dan kemampuan bekerja sama. Moralitas dinilai melalui penerapan dan pengamalan nilai etika, sopan santu, sikap menghargai dan menghormati.

Setiap Pegawai ASN sebagaimana diatur dalam Pasal 70 Undang-Undang ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi yang dapat dilakukan antara lain melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus, dan penataran. Pengembangan kompetensi dievaluasi oleh pejabat yang erwenang dan digunakan sebagai salah satu dasar dalam pengangkatan jabatan dan pengembangan karier. Dalam mengembangkan kompetensi, setiap instansi pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi tahunan yang tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan instansi masing-masing. PNS dalam mengembangkan kompetensi diberikan kesempatan untuk melakukan praktik kerja di instansi lain di pusat dan daerah dalam waktu paling lama 1 (satu) tahun dan pelaksanaannya dikoordinasikan oleh LAN dan BKN. Pengembangan kompetensi dapat juga dilakukan melalui pertukaran

antara PNS dengan pegawai swasta dalam waktu paling lama 1 (satu) tahun dan pelaksanaannya dikoordinasikan oleh LAN dan BKN.

Pasal 71 Undang-Undang ASN juga menyebutkan bahwa untuk menjamin keselarasan potensi PNS dengan kebutuhan penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan perlu disusun pola karier PNS yang terintegrasi secara nasional. Setiap Instansi Pemerintah menyusun pola karier PNS secara khusus sesuai dengan kebutuhan berdasarkan pola karier nasional.

Promosi PNS sebagaimana diatur dalam Pasal 72 Undang-Undang ASN dilakukan berdasarkan perbandingan objektif antara kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dibutuhkan oleh jabatan, penilaian atas prestasi kerja, kepemimpinan, kerja sama, kreativitas, dan pertimbangan dari tim penilai kinerja PNS pada Instansi Pemerintah, tanpa membedakan jender, suku, agama, ras, dan golongan. Setiap PNS yang memenuhi syarat mempunyai hak yang sama untuk dipromosikan ke jenjang jabatan yang lebih tinggi. Promosi Pejabat Administrasi dan Pejabat Fungsional PNS dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian setelah mendapat pertimbangan tim penilai kinerja PNS pada Instansi Pemerintah yang dibentuk oleh Pejabat yang Berwenang.

Selain promosi, juga diatur dalam Pasal 73 bahwa setiap PNS juga dapat dimutasi tugas dan/atau lokasi dalam 1 (satu) Instansi Pusat, antar-

Instansi Pusat, 1 (satu) Instansi Daerah, antar-Instansi Daerah, antar-Instansi Pusat dan Instansi Daerah, dan ke perwakilan Negara Kesatuan Republik Indonesia di luar negeri. Mutasi PNS dalam satu Instansi Pusat atau Instansi Daerah dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian. Untuk mutasi PNS antarkabupaten/kota dalam satu provinsi ditetapkan oleh gubernur setelah memperoleh pertimbangan kepala BKN. Sedangkan mutasi PNS antar kabupaten/kota antar provinsi, dan antar provinsi ditetapkan oleh menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan dalam negeri setelah memperoleh pertimbangan kepala BKN.

Ketentuan Pasal 75 Undang-Undang ASN menyebutkan manajemen PNS juga melakukan penilaian kinerja yang bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan sistem prestasi dan sistem karier. Selanjutnya diatur juga dalam Pasal 76 mengenai penilaian kinerja PNS dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku PNS dan dilakukan secara objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan.

Penilaian kinerja PNS berdasarkan Pasal 77 undang-Undang ASN berada di bawah kewenangan Pejabat yang Berwenang pada Instansi Pemerintah masing-masing yang didelegasikan secara berjenjang kepada atasan langsung dari PNS. Penilaian kinerja PNS dapat

mempertimbangkan pendapat rekan kerja setingkat dan bawahannya. Hasil penilaian kinerja PNS disampaikan kepada tim penilai kinerja PNS yang digunakan untuk menjamin objektivitas dalam pengembangan PNS, dan dijadikan sebagai persyaratan dalam pengangkatan jabatan dan kenaikan pangkat, pemberian tunjangan dan sanksi, mutasi, dan promosi, serta untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan. PNS yang penilaian kerjanya tidak mencapai target kinerja dikenakan sanksi administrasi sampai dengan pemberhentian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Penelitian penulis terkait pengembangan karier PNS di fokuskan pada PNS di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta. Adapun susunan organisasi Dinas sebagaimana disebutkan dalam Pasal 2 Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 78 tahun 2016 tentang Susunan Organisasi, Kedudukan, Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta terdiri dari:

- 1) Kepala Dinas;
- 2) Sekretariat, terdiri dari:
 - a) Sub Bagian Umum dan Kepegawaian;
 - b) Sub Bagian Keuangan; dan
 - c) Sub Bagian Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan

- 3) Bidang Pembinaan Pendidikan Dasar terdiri dari:
 - a) Seksi Kurikulum dan Penilaian Sekolah Dasar;
 - b) Seksi Kelembagaan dan Sarana Prasarana Sekolah Dasar; dan
 - c) Seksi Kesiswaan Sekolah Dasar.
- 4) Bidang Pembinaan Sekolah Menengah Pertama terdiri dari:
 - a) Seksi Kurikulum dan Penilaian Sekolah Menengah Pertama;
 - b) Seksi Kelembagaan dan Sarana Prasarana Sekolah Menengah Pertama; dan
 - c) Seksi Kesiswaan Sekolah Menengah Pertama.
- 5) Bidang Pendidikan Non Formal dan Pendidikan Anak Usia Dini terdiri dari:
 - a) Seksi Pendidikan Masyarakat dan Kesetaraan;
 - b) Seksi Pendidikan Anak Usia Dini; dan
 - c) Seksi Lembaga Pendidikan Keterampilan.
- 6) Bidang Pendidik, Tenaga Kependidikan, Data dan Sistem Informasi terdiri dari:
 - a) Seksi Pengembangan Kapasitas Pendidik dan Tenaga Kependidikan;
 - b) Seksi Kesejahteraan Pendidik dan Tenaga Kependidikan; dan
 - c) Seksi Data dan Sistem Informasi Pendidik; Unit Pelaksana Teknis; Kelompok Jabatan Fungsional.

Pengertian Dinas sebagaimana disebutkan dalam Pasal 3 Peraturan Walikota Yogyakarta merupakan unsur pelaksana Pemerintah Daerah di bidang pendidikan. Dipimpin oleh Kepala Dinas yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah. Adapun tugas dari Dinas berdasarkan Pasal 4 Peraturan Walikota Yogyakarta melaksanakan urusan pemerintahan daerah berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan di bidang pendidikan. Untuk melaksanakan tugas tersebut, Dinas mempunyai fungsi yang diatur dalam Pasal 5 Peraturan Walikota Yogyakarta antara lain:

- 1) Perumusan kebijakan teknis di bidang pendidikan;
- 2) Penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum di bidang pendidikan;
- 3) Pelaksanaan koordinasi penyelenggaraan urusan di bidang pendidikan;
- 4) Pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang pendidikan;
- 5) Pengelolaan kesekretariatan meliputi perencanaan umum, kepegawaian, keuangan, evaluasi dan pelaporan; dan
- 6) Pelaksanaan pengawasan, pengendalian evaluasi, dan pelaporan di bidang pendidikan;

PNS di Dinas Pendidikan terbagi menjadi dua yaitu PNS yang bekerja di Dinas Pendidikan dan Juga Guru. Untuk PNS yang bekerja di

Dinas Pendidikan, syarat-syarat pengembangan karier yang harus mereka lengkapi sama seperti dinas-dinas pada instansi pemerintahan lainnya. Tetapi untuk guru, untuk memperoleh pengembangan karier, para guru mempunyai persyaratan sendiri yang berbeda dari PNS pada umumnya. Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama memberikan pengajaran, memberikan bimbingan, memberikan penilaian dan melakukan evaluasi terhadap murid pada jalur formal di tingkat pendidikan dari usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.

Jabatan Fungsional Guru sebagaimana disebutkan dalam Pasal 2 Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru Dan Angka Kreditnya adalah jabatan tingkat keahlian termasuk dalam rumpun pendidikan tingkat taman kanak-kanak, dasar, lanjutan, dan sekolah khusus. Selanjutnya, jenis guru berdasarkan sifat, tugas, dan kegiatannya menurut Pasal 3 Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi meliputi:

- 1) Guru Kelas;
- 2) Guru Mata Pelajaran; dan
- 3) Guru Bimbingan dan Konseling/Konselor.

Guru sebagaimana diatur dalam Pasal 4 Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi

berkedudukan sebagai pelaksana teknis fungsional di bidang pembelajaran/bimbingan dan tugas tertentu pada jenjang pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah yang hanya dapat diduduki oleh Pegawai Negeri Sipil.

Tugas utama Guru menurut Pasal 5 Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi adalah mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah serta tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah. Beban kerja Guru untuk mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, dan/atau melatih sebagaimana dimaksud pada ayat (1) paling sedikit 24 (dua puluh empat) jam tatap muka dan paling banyak 40 (empat puluh) jam tatap muka dalam 1 (satu) minggu. Sedangkan beban kerja guru bimbingan dan konseling/konselor adalah mengampu bimbingan dan konseling paling sedikit 150 (seratus lima puluh) peserta didik dalam 1 (satu) tahun.

Peningkatan serta Pengembangan kompetensi memiliki tujuan untuk menjaga agar kompetensi sebagai guru tetap sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan, dan bidang pelajaran lainnya.

Pengembangan dan peningkatan kompetensi dilakukan dengan sistem pengembangan keprofesian guru yang berkelanjutan yang kemudian dihubungkan dengan memperoleh angka kredit jabatan fungsional. Pembinaan dan pengembangan keprofesian guru meliputi pembinaan kompetensi dan profesionalisme. Sementara itu, pembinaan dan pengembangan karier guru meliputi pemberian tugas-tugas tambahan, kenaikan golongan, pangkat dan promosi.⁴⁴

Berdasarkan wawancara dengan Ibu Rahayu⁴⁵, setiap guru yang ingin mendapatkan pengembangan karier harus mengumpulkan angka kredit. Oleh karena itu guru wajib mencatat dan mendata seluruh kegiatan yang telah dilakukan. Angka kredit terhadap guru dilakukan penilaian dan ditetapkan setahun sekali. Sedangkan untuk kenaikan pangkat Guru dipertimbangkan setidaknya-tidaknya setahun dua kali untuk kenaikan pangkat, yaitu 3 (tiga) bulan sebelum periode kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil.

Bapak Adham Ardian Noor⁴⁶ Data PNS yang ada di Dinas, untuk SMP ada sekitar kurang lebih 500an, untuk SD ada sekitar 1000an,

⁴⁴ Hajar Dewantoro, Pengembangan Profesi dan Pembinaan Karir Guru Kejuruan, <https://silabus.org/pembinaan-karir-guru/>, diakses pada tanggal 15 Februari 2018, pukul 15.00 WIB.

⁴⁵ Wawancara dengan Ibu Rahayu Kusumaningsih, S.E, bagian Analisis Informasi Pengembangan Tenaga Pendidik/Tenaga Kependidikan, wawancara dilakukan di Kantor Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta, Pada tanggal 6 Februari 2019 pukul 10.15 WIB.

⁴⁶ Wawancara dengan Bapak Adham Ardian Noor, Pengelola Pengembangan Karier PTK, wawancara dilakukan di Kantor Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta, Pada tanggal 6 Februari 2019 pukul 08.30 WIB.

untuk PK ada 389. Untuk pegawainya yang ada di sekolah ada 300an. Dan untuk SMA sejak Tahun 2017 awal dengan mendasarkan SK Penataan Kelembagaan sudah masuk dilingkup provinsi. Di pemerintah DIY ada yang mengelola pegawai nya adalah BKPP/BKD.

Lebih lanjut Bapak Ardian Noor menjelaskan bahwa pengembangan karier guru melalui penunjang dan angka kredit, jadi setiap tahun guru ada penetapan angka tahunan. Adapun periode angka kredit ada dibulan April dan Oktober. Terkait angka kredit, Dinas hanya sebagai sekretariat untuk tiap tahun untuk menilaikan angka kredit. Yang mempunyai kewenangan mengusulkan ke BKN adalah BKPP/BKD.

Guru bisa menilaikan untuk mendapatkan angka kredit berupa PKG (penilaian kinerja guru) nya yang di tuangkan dalam tugas pokok mengajar. Sampirannya juga ada kalau guru tersebut merupakan waka kurikulum atau kepala perpustakaan jam mengajar hanya 12 jam saja, jadi 12 jamnya itu di *equivalenkan*.

Selain itu guru juga bisa menilaikan pengembangan dirinya dengan diklat dan bisa membuat karya tulis yang akan dihitung menjadi dengan angka kredit. Guru juga bisa mengembangkan kariernya menjadi kepala sekolah. Prasyarat untuk menjadi kepala sekolah terkait dengan golongan, kalau guru untuk menjadi kepala sekolah, syaratnya harus

menjabat sebagai guru minimal 8 tahun, kepala sekolah juga bisa mengajar dan bisa juga tidak mengajar kalau yang bersangkutan tidak berkenan. Sedangkan kepala sekolah untuk menjadi pengawas minimal menjadi kepala sekolah selama 4 tahun.

Sebagaimana dijelaskan dalam wawancara dengan Ibu Rahayu, untuk mendapatkan angka kredit, guru harus mengikuti pengembangan keprofesian berkelanjutan. Adapun yang harus pengembangan keprofesian berkelanjutan yang harus dipenuhi adalah:

- 1) Pendidikan pribadi;
- 2) Diklat pra jabatan;
- 3) Penilaian kerja, yaitu:
 - a) Penilaian guru dilakukan oleh Kepala Sekolah;
 - b) Penilaian Kepala Sekolah dilakukan oleh Pengawas.

Lebih lanjut dijelaskan, untuk guru dengan Golongan IIIa, IIIb dan seterusnya berdasarkan aturan yang berlaku dalam peraturan menteri, untuk naik pangkat diwajibkan mengikuti pengembangan keprofesian berkelanjutan pengembangan diri yaitu berupa:

- 1) Pengembangan diri:
 - a) Diklat fungsional; dan
 - b) Kegiatan Guru yang meningkatkan kompetensi dan/atau keprofesian Guru;

2) Publikasi Ilmiah:

- a) Mempublikasikan hasil penelitian atau gagasan inovatif pada bidang pendidikan formal; dan
- b) Publikasi buku teks pelajaran dan pedoman Guru;

3) Karya Inovatif:

- a) Menemukan teknologi tepat guna;
- b) Menciptakan karya seni;
- c) Membuat alat pelajaran/peraga/praktikum; dan
- d) Mengikuti pengembangan penyusunan standar, pedoman, soal dan sejenisnya.

Adapun unsur dan sub unsur kegiatan guru yang dinilai angka kreditnya adalah:

a) Pendidikan, meliputi:

- (1) Pendidikan formal dan memperoleh gelar/ijazah; dan
- (2) Pendidikan dan pelatihan prajabatan dan memperoleh surat tanda tamat pendidikan dan pelatihan prajabatan atau sertifikat program induksi.

b) Pembelajaran dan tugas tertentu, meliputi:

- (1) Melaksanakan proses pembelajaran;
- (2) Melaksanakan proses bimbingan;

- (3) Melaksanakan tugas lain yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah.
- c) Pengembangan keprofesian berkelanjutan
 - d) Penunjang tugas Guru, meliputi:
 - (1) Memperoleh gelar/ijazah yang tidak sesuai dengan bidang yang diampunya;
 - (2) Memperoleh penghargaan/tanda jasa; dan
 - (3) Melaksanakan kegiatan yang mendukung tugas Guru, antara lain:
 - (a) Membimbing siswa dalam praktik ekstrakurikuler dan sejenisnya;
 - (b) Menjadi organisasi profesi;
 - (c) Menjadi tim penilai angka kredit; dan/atau
 - (d) Menjadi tutor/atau/instruktur.

Tabel 4. 1 Rincian Angka Kredit Yang Harus Dipenuhi Guru

			AKK	AK (PB/BK)	AKPKB	AKP
Guru Pertama	Penata Muda, IIIa	100	50	42	3+0	5
	Penata Muda Tingkat I, IIIb	150	50	38	3+4	5
Guru Muda	Penata, IIIc	200	100	81	3+6	10
	Penata Tingkat I, IIId	300	100	78	4+8	10
Guru Madya	Pembina I, IVa	400	150	119	4+12	15
	Pembina Tingkat I, IVb	550	150	119	4+12	15
	Pembina Utama, IVc	700	150	116	5+14	15
Guru Utama	Pembina Utama Madya, IVd	850	200	155	5+20	20
	Pembina Utama Madya, IVe	1050				

Sumber: Pasal 17 Peraturan menteri PAN & RB Nomor 16 Tahun 2009

Pada indikator pengembangan karir, faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir yaitu pendidikan dan latihan, promosi dan mutasi yang akan diuraikan dari hasil kuesioner. Peneliti membagikan kuesioner kepada 5 orang guru yang berstatus PNS di SMP Negeri 2 Yogyakarta adapun dalam kuesioner pengembangan karir diwakili oleh lima pertanyaan yaitu:

- 1) Pelaksanaan program pengembangan karir;
- 2) Pelaksanaan program keterampilan dan kemampuan pegawai merupakan indikator dalam pengembangan karir;
- 3) Meningkatnya mutu dan profesionalisme;
- 4) Menciptakan efektifitas kinerja; dan
- 5) Perencanaan karir ke masa depan.

Dari 5 responden yang mengisi kuesioner, kelima responden sangat setuju dengan program pengembangan karir karena dengan adanya program pengembangan karir, guru-guru menjadi semakin bersemangat untuk bekerja dan dapat menciptakan efektifitas kinerja pegawai dengan maksimal.

Untuk pertanyaan mengenai program keterampilan dan kemampuan pegawai merupakan indikator dalam pengembangan karir, jawaban responden kebanyakan mengatakan netral. Alasannya adalah setiap guru pasti tidak memiliki kemampuan yang sama dan guru yang tidak mempunyai keahlian pasti akan merasa tidak diperhatikan.

Terkait pertanyaan meningkatnya mutu dan profesionalisme, responden memilih menjawab setuju. Alasannya adalah pengembangan karir diyakini dapat meningkatkan semangat kerja setiap guru. Dengan adanya pengembangan karir setiap guru diyakini akan mengembangkan diri dalam melaksanakan tugasnya agar perkembangan karir mereka terus meningkat.

Pengembangan karir diyakini oleh para responden akan menciptakan efektifitas kinerja. Alasannya adalah pengembangan karir sangat berpengaruh terhadap porsi kerja masing-masing guru, sehingga dalam proses belajar-mengajar akan lebih efektif. Untuk itu jawaban dari para responden adalah sangat setuju.

Untuk pertanyaan mengenai perencanaan karir ke masa depan, responden menjawab netral karena guru-guru dengan golongan/pangkat yang sama sudah terlalu banyak, sehingga tidak seimbang dengan jatah jabatan yang ada.

Sedangkan untuk PNS Jabatan Fungsional Umum (yang bekerja di Dinas Pendidikan, pengembangan kariernya melalui pendidikan dan latihan, tidak melalui angka kredit kecuali jabatan fungsional misalnya pranata komputer (trampil), pamong belajar, penilik, analis kepegawaian (belum ada yang ngisi). Pengembangan kariernya bisa menjadi jabatan fungsional maupun jabatan struktural dan PNS di daerah lebih diutamakan untuk pengembangan karier.

Proses pengembangan karier dilihat dari prestasi kerja dan penilaian dari atasan. Bapak Firman Pribadi⁴⁷, kenaikan pangkat untuk pegawai setiap 4 (empat) tahun dan untuk Golongan IIIb bisa menduduki jabatab sebagai Kepala Sub Bagian, Kepala Seksi dengan syarat selain Golongan harus juga didukung dengan kemampuan PNS itu sendiri.

Bapak Ardian juga menyampaikan bahwa dalam 1 (satu) tahun belum tentu ada PNS yang naik jabatan, hal ini dikarenakan pengembangan karir berupa kenaikan jabatan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu terkendala karena belum adanya Walikota belum dilantik,

⁴⁷ Wawancara dengan Bapak Firman Pribadi, bidang, wawancara dilakukan di Kantor Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta, Pada tanggal 6 Februari 2019 pukul 09.00 WIB.

tidak ada pengangkatan untuk jabatan tertentu namun bisa juga dalam 1 tahun mengangkat beberapa pegawai jika ada yang pensiun, jadi tergantung kondisi pada waktu itu.

1) Perencanaan Karier

Latar belakang pendidikan pegawai, persyaratan minimal kepangkatan dan persyaratan kursus teknis yang dimiliki merupakan tolak ukur untuk menentukan perencanaan karier di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta, selanjutnya pegawai akan diarahkan untuk mengisi jabatan yang kosong karena pensiun atau pindah, mengikuti promosi, mutasi, perjenjangan untuk jabatan struktural, dll.

2) Jalur-Jalur Karier

Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta menggunakan promosi dan mutasi:

a) Promosi

Pelaksanaannya sudah berjalan cukup baik. Promosi dilaksanakan oleh pihak Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta jika terdapat jabatan kosong dan dilaporkan langsung kepada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Yogyakarta. Dinas Tenaga Kerja Kota Yogyakarta juga dapat mengusulkan pegawai yang akan dipromosikan kepada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Yogyakarta.

b) Mutasi

Mutasi dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta kepada pegawai berdasarkan penilaian yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta. Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta juga dapat mengajukan pegawai yang akan dimutasi kepada Badan Kepegawaian Daerah.

3) Sasaran-Sasaran Karier

Sasaran-sasaran karier pegawai yang ada di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta juga sudah berjalan dengan baik, dimana pegawai memiliki keinginan untuk meningkatkan karier ke jenjang yang lebih tinggi, baik dengan meneruskan ke jenjang pendidikan ataupun dengan memperlajari mengenai jabatan yang akan menjadi sasaran karier, disamping itu memenuhi syarat-syarat yang telah ditetapkan oleh Dinas Pendidikan.

4) Pengembangan Karier

Pengembangan karier di Pendidikan Kota Yogyakarta melalui pendidikan dan pelatihan yang diadakan oleh pusat dan daerah yaitu Badan Kepegawaian Daerah yang diberikan sesuai dengan kebutuhan pegawai dan Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta.

B. Faktor-Faktor Penghambat Pelaksanaan Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil Di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta

Pengembangan karier pegawai dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan instansi pemerintah, yang dilaksanakan secara berencana dan berkelanjutan, adil dan transparan dan terintegrasi dengan kegiatan SDM Aparatur lainnya.

Penilaian Kualifikasi berkaitan dengan syarat-syarat yang wajib untuk dipenuhi bagi siapapun, sehingga mendukung pelaksanaan tugas dalam jabatannya secara profesional, dalam upaya penerapan kerangka teori, analisis maupun pelaksanaan tugas dalam jabatan.

Penilaian Kompetensi, terkait dengan kemampuan kompeten yang mempunyai kemampuan dan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan atau jabatannya secara efektif dan efisien. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh PNS, berupa pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya.

Pengembangan SDM berbasis kompetensi bertujuan memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi dengan standar kinerja yang ditetapkan. ASN mempunyai hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus dan penataran. Pengembangan kompetensi juga dapat dilakukan dengan praktik kerja di instansi lain di pusat dan daerah dalam waktu paling lama 1 (satu) tahun dan

juga bisa dilakukan dengan pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta paling lama 1 (satu) tahun. Dalam pelaksanaan pengembangan karir, dibutuhkan beberapa hal, antara lain:⁴⁸

1. Tersedianya *Database* Kepegawaian yang mudah diakses dan menyediakan data pegawai baik identitas maupun kualifikasi serta kompetensi;
2. Pola Karier merupakan pola pembinaan PNS dalam rangka 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 sampai dengan pensiun. Dalam hal ini perlu tersedia jabatan terkait dengan pola karier terbuka, yaitu menempatkan pegawai dalam suatu jabatan yang sesuai;
3. *Assessment Center*. Merupakan penilaian yang digunakan untuk mengevaluasi kemampuan pegawai berdasarkan kriteria-kriteria yang telah disusun dan ditetapkan berdasarkan hasil analisis pekerjaan. Dengan demikian hasil yang diperoleh dapat memberikan penilaian spesifik yang ditentukan oleh persyaratan jabatan.

⁴⁸ Linda Felecia Rostanti, Tri Yuniningsih, Titik Djumiarti, “Analisis Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Undang – Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah”, *Jurusan Administrasi Publik*, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro, hlm. 3.

Pengembangan karier yang efektif akan memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan sehingga dapat berkontribusi dalam mewujudkan tujuan organisasi. Pelaksanaan pekerjaan yang semakin baik akan berpengaruh pada kesempatan seorang pegawai untuk memperoleh jabatan yang diinginkan.

Pembinaan Pegawai Negeri Sipil dengan sistem karier yang baik diharapkan lebih memperhatikan aspek-aspek yang dapat membuat suatu sistem dalam jenjang karier berjalan dengan baik sesuai dengan jalur yang ada yaitu dengan melihat pegawai yang layak untuk dibina secara obyektif. Oleh karena itu, pelaksanaan sistem karier yang baik dan obyektif dapat meningkatkan semangat kerja Pegawai Negeri Sipil.⁴⁹

Setiap Pegawai Negeri Sipil memiliki peluang dan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan kerja hingga ditingkat maksimal dan itu setiap Pegawai Negeri Sipil juga berharap mendapat perlakuan yang obyektif dalam penilaian sistem karier. seyogyanya melalui sistem karier seseorang Pegawai Negeri Sipil dapat naik pangkat maupun jabatan berdasarkan masa kerja, kecakapan, prestasi kerja, kesetiaan mempunyai pengaruh besar dalam kenaikan pangkat maupun jabatan.⁵⁰

⁴⁹ Yuliana, "Studi Tentang Pelaksanaan Sistem Karier Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Dinas Tenaga Kerja Kota Samarinda", *eJournal Administrasi Negara*, 3 (4), 2015: 1336-1349 ISSN 0000-0000, ejournal.an.fisip-unmul.ac.id, hlm. 1.

⁵⁰ *Ibid.*

Pengembangan karir yang dilaksanakan dan dikembangkan oleh SDM aparatur (PNS) melalui pembinaan karier dan penilaian prestasi kerja. Sistem karir pada umumnya melalui kenaikan pangkat, mutasi jabatan serta promosi. Terkait dengan pengembangan karir PNS, model pengembangan karir yang mendasarkan pada Peraturan Pemerintah No. 100 tahun 2000 tentang Pengangkatan PNS dalam Jabatan Struktural antara lain:

- a. Pendidikan: pendidikan dasar, pendidikan umum dan perguruan tinggi;
- b. Pendidikan dan pelatihan dalam jabatan: diklatpim;
- c. Masa kerja;
- d. Pangkat dan golongan;
- e. Jabatan: kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggungjawab, wewenang hak seorang pegawai;
- f. DP3 meliputi: kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, kejujuran, kerjasama dan praktek kepemimpinan;
- g. Daftar Urut Kepangkatan pegawai yang lebih tinggi kepangkatannya diberi kesempatan lebih dulu untuk menduduki jabatan yang lowong.

Sedangkan pengembangan karir berdasarkan Analisa Jabatan meliputi:⁵¹

- a. Uraian jabatan, kondisi kesehatan, pendidikan, pekerjaan yang dilaksanakan; dan

⁵¹ [Hari Anggoro Trianto Rahman](http://harianggoro.mhs.narotama.ac.id/2012/06/19/pengembangan-karier-pns-pegawai-nagri-sipil/), "Pengembangan Karier Pns (Pegawai Negri Sipil)", <http://harianggoro.mhs.narotama.ac.id/2012/06/19/pengembangan-karier-pns-pegawai-nagri-sipil/>, diakses pada tanggal 26 Februari 2019, pukul 21.00 WIB.

- b. Spesifikasi jabatan: pendidikan, pengalaman, kemampuan, kualifikasi emosi dan syarat kesehatan.

PNS berdasarkan Pasal 68 Undang-Undang ASN diangkat dalam pangkat dan jabatan tertentu pada Instansi Pemerintah. Pengangkatan PNS dalam jabatan tertentu ditentukan berdasarkan perbandingan objektif antara kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dibutuhkan oleh jabatan dengan kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dimiliki oleh pegawai. Adapun setiap jabatan tertentu dikelompokkan dalam klasifikasi jabatan PNS yang menunjukkan kesamaan karakteristik, mekanisme, dan pola kerja. PNS dapat berpindah antar dan antara Jabatan Pimpinan Tinggi, Jabatan Administrasi, dan Jabatan Fungsional di Instansi Pusat dan Instansi Daerah berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan penilaian kinerja. PNS dapat diangkat dalam jabatan tertentu pada lingkungan instansi Tentara Nasional Indonesia dan Kepolisian Negara Republik Indonesia sedangkan untuk pangkat atau jabatan disesuaikan dengan pangkat dan jabatan di lingkungan instansi Tentara Nasional Indonesia dan Kepolisian Negara Republik Indonesia.

Pengembangan karier PNS menurut Pasal 69 Undang-Undang ASN dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan Instansi Pemerintah dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas. Yang dimaksud dengan kompetensi meliputi:

1. Kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis;
2. Kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan; dan
3. Kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Pengembangan karir merupakan hal penting bagi guru karena sangat berpengaruh terhadap meningkatnya penghasilan. Hal ini dikarenakan jika karir seorang guru meningkat maka pengakuan lembaga yang menaunginya juga meningkat dan gaji yang diterima juga meningkat.

Untuk mencapai hal itu, guru harus mengetahui tentang tingkatan-tingkatan karir dan risiko dari tingkatan karir seperti tanggung jawab atau kewajiban. Guru juga harus mengetahui cara-cara yang dapat dilakukan untuk dapat mengembangkan karir. Tetapi realita yang terjadi saat ini guru memiliki hambatan-hambata yang membuat proses pengembangan karir mereka terhambat.

Pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) dilaksanakan sesuai kebutuhan guru untuk mencapai standar kompetensi profesi yang menghasilkan perolehan angka kredit untuk kenaikan jabatan/pangkat fungsional guru. Sebagaimana dijelaskan dalam Peraturan Menteri

Negara Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya, selain kedua unsur utama lainnya, yakni

- a. Pendidikan;
- b. Pembelajaran/pembimbingan dan tugas tambahan dan/atau tugas lain yang relevan.

PKB adalah unsur utama di mana kegiatan yang dilakukan akan diberikan angka kredit untuk pengembangan karir guru. Dalam Peraturan Menteri tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya, dijelaskan bahwa PKB mencakup tiga hal yaitu pengembangan diri, publikasi ilmiah dan karya inovatif.

Tetapi tidak bisa dipungkiri bahwa masih banyak guru-guru yang kesulitan untuk mendapatkan angka kredit tersebut yang berdampak kepada terhambatnya kenaikan pangkat/jabatan. Banyak hambatan-hambatan yang dialami oleh guru dalam rangka memenuhi standar yang ditetapkan untuk pengembangan karir mereka.

Ibu Rahayu dalam wawancara menyampaikan bahwa dalam proses pengembangan karir PNS terutama guru, terdapat faktor-faktor penghambat, adapun yang menjadi faktor penghambat pengembangan karier guru.

Disampaikan bahwa kebanyakan guru tidak mempunyai waktu mengurus angka kredit. Hal ini dikarenakan guru-guru diwajibkan untuk mengajar 30

kali jam tatap muka, sehingga guru-guru biasanya tidak mempunyai waktu untuk mengurus angka kredit.

Kesibukan guru dalam mengajar juga membuat guru-guru tidak mempunyai waktu untuk membuat karya tulis atau seminar. Guru-guru terlalu sibuk dalam proses belajar-mengajar di sekolah sehingga tidak mempunyai waktu untuk membuat karya tulis apalagi mengikuti seminar.

Hambatan lain yang menjadi hambatan terbesar dalam proses pengembangan karir guru adalah kurangnya pemahaman para guru bahwa untuk mengembangkan karirnya haruslah memenuhi persyaratan-persyaratan tertentu. Kebanyakan guru-guru hanya memikirkan tugas mereka sebagai pengajar sehingga tidak memperhatikan peraturan-peraturan mengenai angka kredit, sehingga pada saat pengajuan angka kredit, masih ada angka kredit yang dianggap kurang.

Hambatan-hambatan yang paling banyak dialami oleh guru-guru yang ingin mengembangkan karirnya. Sedangkan untuk PNS di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta, yang menjadi faktor penghambat dalam pengembangan karir adalah hukuman disiplin pegawai, bagi pegawai yang sedang terkena hukuman disiplin, maka proses pengembangan kariernya secara otomatis akan tertunda. Tetapi hal ini tidak berlaku terhadap hukuman disiplin yang hanya memberikan teguran baik itu lisan maupun tertulis. Biasanya hukum disiplin pegawai yang menghambat pengembangan karir adalah jenis

hukuman disiplin sedang atau hukuman disiplin berat karena bentuk hukuman yang diterima adalah penundaan kenaikan pangkat bahkan penurunan pangkat.

Hambatan lain yang menjadi masalah dalam pengembangan karir bagi PNS di Dinas Pendidikan adalah pegawai yang ingin naik pangkat/jabatan/golongan tertunda dikarenakan belum melaksanakan tugas pokok. Karena salah satu syarat untuk meningkatkan karir adalah kinerja pegawai, jika tugas pokok yang menjadi tanggung jawab pegawai belum selesai, maka pengembangan karir juga akan tertunda sampai tugas pokok tersebut diselesaikan.

Sama halnya seperti guru, PNS di Dinas Pendidikan juga masih ada yang tidak terlalu mengerti mengenai sistematika pengembangan karier. Pegawai yang tidak memperhatikan mekanisme pengembangan karir karena terlalu sibuk dengan pekerjaan atau tidak peduli dengan karir mereka sendiri, prinsip yang penting bekerja harusnya dihilangkan dari dalam diri pegawai.

Hambatan lain adalah PNS kurang peka atau kurang peduli dengan pengembangan dirinya. Dalam hal ini biasanya dipengaruhi oleh zona nyaman yang dirasakan oleh pegawai, sehingga lebih memilih untuk tidak mengembangkan karir mereka karena harus beradaptasi lagi dengan jabatan atau tempat yang baru. Sehingga pegawai tersebut lebih memilih tidak

mengikuti proses pengembangan karir dan lebih memilih menikmati posisi yang ditempati saat ini.