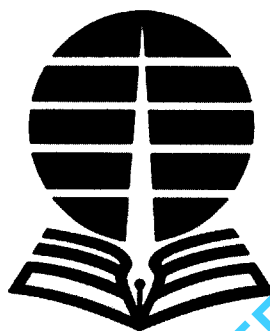


TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**KAJIAN PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN
KARIER PEGAWAI PEJABAT ESELON III
PEMERINTAH PROVINSI
KEPULAUAN BANGKA BELITUNG**



TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Sains dalam
Ilmu Administrasi Bidang minat Administrasi Publik

Disusun Oleh :

MARTINI

NIM. 015533798

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2010**

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Kajian Perencanaan dan Pengembangan Karier Pegawai Pejabat Eselon III Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Pangkalpinang, April 2011
Yang Menyatakan



(Martini)

NIM. 015533798

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK

PENGESAHAN

Nama : Martini
NIM : 015533798
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Judul Tesis : Kajian Perencanaan dan Pengembangan Karier Pegawai Pejabat Eselon
III Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana,
Program Studi Administrasi Publik, Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Sabtu/11 Desember 2010
Waktu : 15.00 s/d selesai

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji :
(Dr. Maman Rumanta, M.Si)

Penguji Ahli :
(Prof. Aries Djaenuri)

Pembimbing I :
(Dr. Zairyanto)

Pembimbing II :
(Dr. Tri Darmayanti)

UNIVERSITAS TERBUKA

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Kajian Perencanaan dan Pengembangan Karier Pegawai Pejabat
Eselon III Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung
Penyusun TAPM : Martini
NIM : 015533798
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Hari/Tanggal :

Menyetujui

Pembimbing I,



Dr. Zairyanto
NIP.

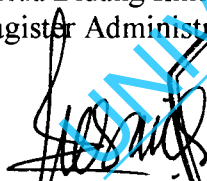
Pembimbing II,



Dr. Tri Darmayanti
NIP.

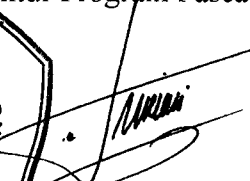
Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu/
Program Magister Administrasi Publik



Dra. Susanti M. Sc
NIP. 19671214 199303 2 002

Direktur Program Pascasarjana,



Suciati, M. Sc, Ph.D
NIP. 19520213 198503 2 001



ABSTRAK

Kajian Perencanaan dan Pengembangan Karier Pegawai Eselon III Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Martini

Universitas Terbuka

martinrifda@yahoo.com

Kata Kunci : Organisasi Perangkat Daerah (SKPD), ketersediaan jumlah pegawai, rekrutmen, seleksi dan penempatan, promosi jabatan dan jabatan struktural, tingkat pendidikan dan diklat penjenjangan, mutasi /pemindahan dan tenggang waktu jabatan.

Ketersediaan sumber daya manusia sangat penting keberadaannya dan besar pengaruhnya terhadap suatu organisasi terutama dalam upaya mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Betapapun majunya teknologi, perkembangan informasi tersedianya modal dan memadainya bahan, jika tanpa sumber daya manusia sulit bagi organisasi tersebut untuk mencapai tujuannya. Dalam rangka mengatasi keterbatasan jumlah pegawai yang ada dilingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dilakukan perencanaan dan pengembangan terhadap sumber daya manusia sehingga tercipta antara jumlah dan penempatan pegawai yang tepat dan bermanfaat secara ekonomis. Hal ini sengaja diciptakan suatu organisasi untuk membantu pegawainya agar lebih meningkatkan kariernya dan menyesuaikan dengan perubahan lingkungan yang dihadapinya. Pada dasarnya setiap orang mempunyai tujuan yang sama terhadap kariernya, yaitu: ingin agar supaya ada perbaikan kehidupan kearah yang lebih baik mulai dari pengangkatan/rekrutmen, seleksi dan penempatan, promosi jabatan sampai menduduki jabatan struktural tertentu, yaitu berdasarkan jenjang pola karier yang adil. Dengan adanya kepastian karier dapat membuat pegawai termotivasi untuk lebih berprestasi dan mempunyai gairah kerja yang tinggi . Penempatan pegawai dalam jabatan struktural didasarkan atas profesionalisme harus sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan tersebut serta syarat objektif lainnya yaitu tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras atau golongan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ketersediaan jumlah pegawai yang memenuhi persyaratan untuk menduduki jabatan struktural dan merumuskan perencanaan dan pengembangan karier pegawai dilingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode analisis deskriptif. Subjek penelitian ini difokuskan pada Pejabat Eselon III berjumlah 62 orang. Instrumennya adalah peneliti sendiri dengan menggunakan teknik observasi ke lapangan, wawancara dan studi kepustakaan.

Berdasarkan kajian yang telah dilaksanakan ternyata ketersediaan jumlah pegawai merupakan faktor penghambat utama dalam perencanaan dan pengembangan karier pegawai pejabat eselon III di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, sedangkan faktor pendukung utamanya adalah organisasi perangkat daerah.

UNIVERSITAS TERBUKA

The Planning study and Career Development of Government Officer of Echelon III

Province of Bangka Belitung Archipelago

Martini

Universitas Terbuka

martinirifda@yahoo.com

Keywords: Organization (SKPD), availability of personnel, recruitment, selection and placement, promotion and structural position, level of education and training pattern, mutation / transfer, and a grace period of office.

The availability of human resources is very important existence and a great effect on an organization in achieving its objectives primarily by effective and efficiently. No matter how advanced in technology, development of information, inadequate availability of capital and materials, if without human resources is difficult for the organization to achieve its objectives. In order to overcome the limitations of the existing number of staff within the Government of the Province of Bangka Belitung Archipelago is the planning and development of human resources so as to create between the number and placement of appropriate personnel and economically useful. This is deliberately created an organization to assist its employees in order to further enhance his career and adapt to environmental changes that it faces. Basically, every person has the same goal of his career, namely: the need to order that no improvement towards a better life begin with the appointment / recruitment, selection and placement, job promotion to a particular structural position, which is based on a fair level of career patterns. With the assurance of a career can make employees more motivated to excel and have high morale. Placement of employees in the structural position is based on professionalism should be in accordance with the competence, work performance, and power levels specified for that position as well as other objective conditions that regardless of gender, ethnicity, religion, race or class.

This study aims to determine the availability of the number of employees eligible to occupy the structural position and formulate plans and employee career development within the Government of the Province of Bangka Belitung Archipelago.

The research method used in this research was a qualitative approach with a descriptive analysis method. The subject of this research was focused on Echelon III amounted to 62 people. Instrument was the researcher herself by using the technique to the field observations, interviews and literature study.

Based on the study that was conducted proved the availability of the number of employees was a major inhibiting factor in the planning and development of career of the third echelon officials within the Government of the Province of Bangka Belitung Archipelago, while the main supporting factor was an organization of local devices.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahrabbi'lalamin, segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas berkat, rahmat dan karunia Nya jualah penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul Kajian Perencanaan dan Pengembangan Karier Pegawai Eselon III di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini merupakan salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Sains dalam Ilmu Administrasi Publik pada Universitas Terbuka (UPBJJ- UT PANGKALPINANG).

Penulis menyadari tesis ini masih jauh dari sempurna, dan dalam menyelesaikan tesis ini penulis tidak lepas dari bantuan, dukungan dan bimbingan serta do'a dari berbagai pihak. Untuk itu dengan segala ketulusan dan kerendahan hati serta rasa syukur, penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih yang tak terhingga serta penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Suciati, M.Sc, Ph.d, selaku Direktur Program PascaSarjana Universitas Terbuka yang telah membantu memberikan motivasi selama masa pendidikan sampai menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister ini;
2. Dr. Maman Rumanta, M.Si, selaku Kepala UPBJJ-UT Pangkalpinang yang telah memberikan dorongan dan motivasi selama masa pendidikan sampai penyelesaian Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini;
3. Dr. Zairyanto, selaku pembimbing 1 yang telah membimbing, memberi masukan, dan mengarahkan selama penyusunan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini;
4. Dr. Tri Darmayanti, selaku pembimbing 2 yang juga telah membimbing, megarahkan dan memberi masukan guna penyempurnaan dan terselesaikannya penyusunan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini;

5. Prof. Aries Djaenuri, selaku penguji ahli yang telah memberikan masukan dalam penyempurnaan penyusunan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini;
6. Prof. Dr. Slamet Widodo, selaku pembahas ahli pada seminar hasil, yang telah memberikan masukan demi perbaikan menuju kesempurnaan penyusunan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini;
7. Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang telah memberikan bantuan dana selama penulis mengikuti studi sampai selesai;
8. Pihak Badan Kepegawaian Daerah serta instansi terkait atas kemudahan memperoleh data;
9. Ir. Nazalyus Kepala Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang telah mensupport dan memotivasi penyelesaian pendidikan dan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini;
10. Seluruh tenaga pengajar dan pengelola Program Magister Administrasi Publik baik yang berada di UPBJJ-UT Pangkalpinang maupun UT Pusat;
11. Teman-teman mahasiswa Program Magister Administrasi Publik angkatan 2008 atas kerjasamanya selama mengikuti perkuliahan dan penyusunan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini,
12. Teman-teman setiaku: Lia, Yuliasuti, Fiti dan Melani (teman seperjuangan) yang banyak membantu dan mensupport serta teman yang lainnya yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang selalu memberikan dukungan dalam menyelesaikan pendidikan dan penyusunan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini;
13. Kepada Keluarga besarku yang tercinta terutama kedua orang tua dan saudara-saudaraku, terimakasih atas do'a dan supportnya selama ini;

14. Kedua buah hatiku yang tersayang (Firas Madani Rachmatullah dan Rifdah Dhiyaul Auliyah) yang selalu memberiku semangat dalam menyelesaikan pendidikan dan penyusunan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini.

Sebagai makhluk Allah SWT hamba yakin bahwa kesalahan hanya milik penulis dan kesempurnaan hanyalah milik-Nya semata. Semoga apa yang diharapkan dari Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini dapat bermanfaat khususnya untuk mahasiswa Program Administrasi Publik umumnya untuk Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Kiranya Allah SWT akan memberikan ganjaran/pahala yang berlipat ganda dan selalu melimpahkan rahmat, karunia dan hidayah-Nya pada kita semua. Amin.

Pangkalpinang, April 2011

Penulis

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR ISI

LEMBAR PERNYATAAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
LEMBAR PERSETUJUAN TAPM	iv
ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah	10
C. Tujuan Penelitian	10
D. Kegunaan Penelitian	10
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	12
A. Kajian Teori	12
1. Karier	11
2. Perencanaan Karier	18
3. Pengembangan Karier.....	24
B. Kerangka Berpikir.....	30
C. Definisi Operasional	32
BAB III. METODE PENELITIAN.....	33
A. Pendekatan Penelitian	33
B. Populasi dan Sampel	33
C. Instrumen Penelitian	36
D. Prosedur Pengumpulan Data.....	37
E. Metode Analisis Data.....	40
F. Keabsahan Data.....	42
BAB IV. TEMUAN DAN PEMBAHASAN.....	43
A. Organisasi Perangkat Daerah	44
B. Ketersediaan Jumlah Pegawai.....	46
C. Perencanaan dan Pengembangan Karier	47
1. Rekrutmen.....	47
2. Seleksi dan Penempatan.....	50
3. Tingkat Pendidikan dan Diklat Penjurangan.....	53
4. Promosi Jabatan dan Jabatan Struktural	54
5. Pindahan (Mutasi) dan Tenggang Waktu Jabatan.....	59
D. Faktor Internal dan Faktor Eksternal	60
E. Organisasi Perangkat Daerah	63
F. Ketersediaan Jumlah Pegawai.....	67

G. Perencanaan dan Pengembangan Karier.....	69
1. Rekrutmen.....	69
2. Seleksi dan Penempatan.....	75
3. Tingkat Pendidikan dan Diklat Penjurangan.....	80
4. Promosi Jabatan dan Jabatan Struktural.....	82
5. Pindahan (Mutasi) dan Tenggang Waktu Jabatan.....	88
H. Faktor Internal dan Faktor Eksternal.....	93
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN.....	102
A. Kesimpulan.....	102
B. Saran.....	104
DAFTAR PUSTAKA.....	107

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Struktur Pegawai berdasarkan Golongan	9
Tabel 4.1. Data jumlah Pegawai Pemerintah Provinsi	46
Tabel 4.2. Data Pegawai berdasarkan Golongan III dan IV Tahun 2008	47
Tabel 4.3. Data Pegawai berdasarkan Golongan III dan IV Tahun 2009	47
Tabel 4.4. Data Pegawai berdasarkan Tingkat Pendidikan Tahun 2009	54
Tabel 4.5. Data Pegawai berdasarkan Jabatan/Eselon	56
Tabel 4.6. Data Pegawai berdasarkan Jabatan/Eselon Tahun 2008...	56
Tabel 4.7. Data Pegawai berdasarkan Jabatan/Eselon Tahun 2009...	57
Tabel 4.8. Kompetensi Dasar dan Lepel Kompetensi PNS	83
Tabel 4.9. Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal	93
Tabel 4.10 Analisis Faktor Internal	94
Tabel 4.11. Analisis Faktor Eksternal.....	94

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Bagan Alir Pemanfaatan dan Penempatan PNS	14
Gambar 2.2. Bagan Alur Perencanaan Strategik SDM.....	16
Gambar 2.3. Model Perencanaan Karier Berbasis Kompetensi.....	17
Gambar 2.4. Tahap Dasar Kehidupan Karier.....	30
Gambar 2.5. Sistem Perencanaan dan Pengembangan Pola Karier	31
Gambar 2.6. Kerangka Pikir Kajian Perencanaan dan Pengembangan Pola Karier.....	32
Gambar 3.1. Proses Pengumpulan Data	37
Gambar 3.2. Macam-macam teknik pengumpulan data.....	40

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Data Pegawai Berdasarkan Golongan Tahun 2008	101
Lampiran 2 Data Pegawai Berdasarkan Golongan Tahun 2009	102
Lampiran 3 Data Pegawai Berdasarkan Jabatan Eselon Tahun 2008	103
Lampiran 4 Data Pegawai Berdasarkan Jabatan Eselon Tahun 2009	104
Lampiran 5 Pedoman Wawancara	105
Lampiran 6 Panduan Wawancara	106
Lampiran 7 Transkrip Wawancara.....	108
Lampiran 8 Penetapan Variabel Organisasi Perangkat Daerah.....	116

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Provinsi Kepulauan Bangka Belitung merupakan Provinsi ke 31 dari 33 Provinsi yang ada di wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia, yang pembentukannya berdasarkan Undang-Undang Nomor 27 Tahun 2000 dan disahkan tanggal 4 Desember 2000. Untuk keberlanjutan dan keberlangsungannya diperlukan pemerintah daerah dalam hal ini adalah Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung guna untuk penyelenggaraan pemerintahannya.

Kepala daerah perlu dibantu oleh perangkat daerah dalam penyelenggaraan pemerintah yang dapat menyelenggarakan seluruh urusan pemerintahan yang dilaksanakan oleh pemerintah, dalam hal ini adalah organisasi perangkat daerah. Untuk penyelenggaraan pemerintah tersebut dari mulai pembentukannya sampai dengan sekarang Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung telah mengalami beberapa kali perubahan organisasi perangkat daerah. Hal ini didasarkan atas peraturan perundang-undangan yang berlaku berkenaan dengan organisasi perangkat daerah tersebut yaitu: mengacu pada PP No. 84 Tahun 2000, PP No. 8 tahun 2003 dan yang terakhir sampai dengan sekarang adalah PP No. 41 Tahun 2007.

Organisasi perangkat daerah yang ada di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sekarang secara garis besar terdiri dari: Sekretariat Daerah, Sekretariat,

Badan, Dinas Teknis, Inspektorat, Kantor, Rumah Sakit Jiwa dan UPTD (Unit Pelaksana Teknis Daerah).

Werther dan Davis 1996 (dalam Dr. Edy Sutrisno, 2009) menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah “ Pegawai yang siap, mampu dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Semua potensi sumber daya manusia tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Betapapun majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, jika tanpa sumber daya manusia sulit bagi organisasi tersebut untuk mencapai tujuannya.

Ketersediaan sumber daya manusia dalam hal ini adalah pegawai di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung pada saat ini masih sangat kekurangan sekali dalam jumlah pegawai untuk memenuhi kebutuhan organisasi perangkat daerahnya, karena jumlah yang ada sekarang masih sangat jauh dari kebutuhan ideal, seperti yang disampaikan oleh Sekda Provinsi Kepulauan Bangka Belitung (harian Babel Pos, Senin 19 Juli 2010 hal 1). Ketersediaan jumlah pegawai ini sangat penting keberadaannya karena merupakan tenaga kerja dalam organisasi. Sumber daya manusia sangat penting dalam memberikan kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat, selain itu memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya (rasio, rasa dan karsa). Hal ini merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia yang di dalamnya terdapat kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan serta

penggunaan sumber daya manusianya sendiri untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun kelompok tersebut.

Berkenaan dengan perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia atau perencanaan dan pengembangan tenaga kerja dapat diartikan sebagai suatu proses menentukan kebutuhan akan tenaga kerja berdasarkan peramalan pengembangan, pengimplementasian, dan pengendalian kebutuhan tersebut yang terintegrasi dengan perencanaan organisasi agar tercipta antara jumlah dan penempatan pegawai yang tepat dan bermanfaat secara ekonomis. Hal ini sengaja diciptakan suatu organisasi untuk membantu pegawainya agar lebih meningkatkan kariernya dan menyesuaikan dengan perubahan lingkungan yang dihadapinya. (Ambar Teguh S, 2009). Oleh karena itu seorang karyawan manakala sadar atas situasi tersebut, kemudian bertanya pada dirinya: Apa tujuan karier saya? Apa langkah awal yang harus diperbuat? Jawabannya adalah sebuah rencana karier merupakan sebuah alat penting di mana manajemen dapat meningkatkan produktivitas karyawan, memperbaiki sikap karyawan dalam pekerjaan, mengembangkan kepuasan karyawan yang semakin besar. (Sjafri Mangkuprawira, 5 November 2008).

Dalam rangka pelaksanaan tugas pemerintah yang lebih efektif dan efisien, Pegawai Negeri Sipil (PNS) dituntut untuk bekerja secara profesional. Berdasarkan peraturan perundang-undangan bahwa Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah: (dalam Dr. Budi Supriyatno, Buletin Pengawasan No. 57 dan 58 Tahun 2006)

- Seorang yang duduk dalam jabatan berdasarkan perencanaan kebutuhan pegawai dalam suatu unit kerja atau organisasi/instansi;
- Dibutuhkan karena adanya beban kerja organisasi;
- Ditempatkan dan dikembangkan untuk melakukan tugas sebagaimana uraian tugas jabatan;
- Didayagunakan untuk memperoleh hasil kerja sebagaimana yang ditargetkan oleh jabatan tersebut.

Semua orang pada dasarnya mempunyai tujuan karier yang sama mulai, yaitu: ingin agar supaya ada perbaikan kehidupan kearah yang lebih baik, ada peningkatan dalam hidup, dan ada tanggung jawab yang lebih besar sehingga dalam menjalankan tugas lebih tertantang. Demikian juga halnya dengan pegawai yang ada dilingkungan pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung ini mengharapkan adanya penataan karier kearah yang lebih baik mulai dari pengangkatan/rekrutmen, seleksi dan penempatar, promosi jabatan sampai menduduki jabatan struktural tertentu, yaitu berdasarkan jenjang pola karier yang adil, sehingga dalam menjalankan tugasnya pegawai tersebut termotivasi untuk lebih berprestasi karena adanya kepastian karier tersebut.

Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung mengalami kesulitan dalam menerapkan pedoman karier yang telah disusun berkenaan dengan pola karier yang ada.(Info Kajian Bappenas vol.5 No. 1 Oktober 2008), hal ini antara lain disebabkan karena dalam pembentukan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) menggunakan pola maksimal (kaya struktur kaya fungsi), sedangkan jumlah pegawai yang ada masih sangat terbatas dan pegawai yang memenuhi

syarat untuk menduduki jabatan struktural atau jabatan eselonpun masih sangat terbatas sekali jumlahnya.

Penempatan pegawai dalam jabatan struktural yang didasarkan atas profesionalisme tersebut harus sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan tersebut serta syarat objektif lainnya yaitu tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras atau golongan. Untuk lebih menjamin objektivitas dalam mempertimbangkan pengangkatan dalam jabatan dan kenaikan pangkat diadakan penilaian prestasi kerja.

Prinsip manajemen kepegawaian dalam suatu organisasi pemerintahan *the right man on the right place* (orang yang tepat pada tempat yang tepat) penting untuk dilaksanakan, dengan pengertian bahwa penempatan setiap orang di dalam organisasi harus didasarkan pada kemampuan, keahlian, pengalaman dan latar belakang pendidikan. Penempatan pegawai yang sesuai dengan prinsip tersebut di atas akan berimplikasi pegawai tersebut akan bekerja sesuai dengan kemampuan dan ketrampilannya, selalu termotivasi untuk bekerja lebih baik, mempunyai gairah kerja yang tinggi, selalu memberikan waktu, tenaga dan pikirannya untuk organisasi dan akan tercipta suasana kerja yang harmonis karena ditempatkan sesuai dengan bidangnya.

Sering terjadinya mutasi di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung (dalam satu tahun terjadi dua sampai tiga kali mutasi) mempengaruhi profesionalisme pegawai, terutama dalam hal menunjang tercapainya tujuan organisasi. Yang menjadi permasalahan berkaitan dengan profesionalisme terhadap ketiga persyaratan (kompetensi, prestasi kerja dan jenjang pangkat) adalah bahwa ketiga kriteria ini tidak mempunyai indikator

maupun skor yang bisa dipakai sebagai alat ukur terhadap ketiga indikator tersebut, akibatnya terjadi kenaikan promosi jabatan “naga bonar” (satu tahun bisa naik pangkat dua kali).

Terbatasnya jumlah pegawai yang tersedia dan yang memenuhi persyaratan untuk menduduki jabatan struktural pun masih sangat terbatas sekali jumlahnya, tentunya hal ini akan mempengaruhi pencapaian visi misi organisasi yang diselenggarakan oleh pemerintah. Sistem kepegawaian di Indonesia menganut sistem prestasi dan sistem karier. Bertolak dari sistem yang dianut itu berarti untuk memangku suatu jabatan disamping persyaratan masa kerja yang berpengaruh pada golongan atau kepangkatan, akan lebih efektif bilamana ditunjang juga oleh prestasi kerja pegawai yang bersangkutan.

Guna untuk menduduki suatu jabatan struktural dapat dilakukan dengan cara mutasi, rotasi atau juga promosi terhadap pegawai yang memenuhi persyaratan yang telah ditentukan di dalam peraturan perundang-undangan kepegawaian antara lain meliputi: pendidikan dan prestasi kerja yang baik sehingga akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Adapun persyaratan yang ditentukan berdasarkan peraturan kepegawaian tersebut antara lain sebagai berikut: pangkat/golongan yang telah memenuhi syarat, disiplin ilmu/latar belakang pendidikan formal, mempunyai kinerja/prestasi kerja yang lebih baik, telah mengikuti Diklat Struktural/Fungsional, memperhatikan DUK (Daftar Urutan Kepangkatan), DP-3 paling tidak bernilai baik, usia, usulan unit kerja ke BAPERJAKAT, atas persetujuan Pimpinan Instansi.

Secara umum hal-hal yang dijadikan pertimbangan untuk penempatan dalam jabatan antara lain sebagai berikut: penilaian pelaksanaan

pekerjaan, keahlian, perhatian (interest), kasetiaan, pengalaman, dapat dipercaya dan kemungkinan pengembangan. Prinsip pokok penempatan jabatan adalah orang yang tepat pada tempat yang tepat (*the right man on the right place*) atau dengan kata lain bahwa seseorang pegawai negeri sipil yang ditunjuk untuk menduduki suatu jabatan haruslah mempunyai pangkat dan golongan yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Seiring dengan peningkatan profesionalisme Pegawai Negeri Sipil perlu diperhatikan kualitas profesionalisme khususnya dalam sistem pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural (pejabat eselon). Mengingat sangat pentingnya profesionalisme untuk menduduki jabatan struktural sebagai ujung tombak dalam penyelenggaraan pemerintahannya khususnya untuk pemerintah daerah dalam hal ini Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang akan menjadi focus kajian adalah jabatan struktural eselon III, alasannya karena pada level ini pejabat struktural tersebut sudah mempunyai pengalaman dalam menduduki jabatan (eselon IV), disamping itu pejabat eselon III dituntut untuk lebih menguasai kemampuan teknis dibanding eselon IV (disampaikan oleh Bupati Bangka), serta pejabat eselon III berusaha untuk ketingkat yang lebih tinggi lagi (eselon II). Oleh sebab itu dalam menyusun karir perlu mempertimbangkan faktor pengalaman dalam rumpun jabatan.

Penempatan pejabat eselon (dalam hal ini Eselon III) secara tepat dan benar harus benar-benar menjadi perhatian berdasarkan aturan yang berlaku karena peluang/komposisi untuk menduduki jabatan tersebut lebih kecil atau berkurang jumlahnya dibandingkan jabatan eselon IV, selain itu pejabat eselon merupakan ujung tombak dalam organisasi pemerintah karena secara teknis

pejabat eselon ini harus lebih mampu menguasai bidang tugasnya masing-masing. Oleh karena itu diharapkan pejabat eselon itu harus lebih berkompenten, karena keberhasilan suatu organisasi/instansi antara lain tergantung pada kinerja yang dihasilkan. (Bupati Bangka, Bangka Pos, 10 Maret 2010), hal ini terutama berkaitan dengan pemberian pelayanan yang sesuai dengan tingkat kepuasan dan keinginan masyarakat agar lebih berdaya guna dan berhasil guna.

Berdasarkan fenomena yang telah diuraikan di atas maka perlu dilakukan kajian berkenaan dengan perencanaan dan pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung agar lebih efektif dan efisien dalam mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan suatu organisasi. Dengan dilakukannya kajian ini dimaksudkan untuk mendapatkan informasi dan kejelasan berbagai kegiatan yang dilakukan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam rangka perencanaan dan pengembangan karier pegawai khususnya eselon III terutama untuk mendorong tumbuhnya usaha pegawai untuk meningkatkan kemampuan kerja masing-masing, baik dalam mewujudkan efisiensi kerja maupun untuk kepentingan promosi yang memungkinkan para pegawai tersebut untuk menduduki jabatan struktural dalam hal ini adalah pejabat eselon III.

Jumlah pegawai yang tersedia untuk mendukung kajian tersebut (jumlah pegawai berdasarkan golongan, Tabel 1.1), perlu diketahui dengan peluang jabatan yang ada dalam masing-masing Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang ada dilingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Gambaran umum struktur pegawai yang ada di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung berdasarkan eselon atau jabatan (Tabel 1.2).

Tabel 1.1
Struktur Pegawai berdasarkan Golongan Per Desember 2009

NO	GOLONGAN	JUMLAH
1	I	
2	II	900
3	III	1.120
4	IV	204
TOTAL		2.253

Sumber : BKD Prov. Kep. Babel, 2000

Tabel 1.2
SRTUKTUR PEGAWAI BERDASARKAN ESELON/JABATAN
PEMERINTAH PROVINSI KEPULAUAN BANGKA BELITUNG
PER DESEMBER 2009

NO	SKPD	ES I		ES II		ES III		ES IV		STAF	FUNG	JML
		K	T	K	T	K	T	K	T			
1.	Sekretariat Daerah	1	1	15	15	24	18	79	55	188		277
2.	Sekretariat	-	-	3	3	12	8	25	15	63		89
3.	Badan	-	-	12	10	53	46	131	64	252	11	403
4.	Dinas Teknis	-	-	16	15	88	63	223	188	730	1	997
5.	Inspektorat	-	-	1	1	5	5	15	14	25		45
6.	Kantor	-	-	1	1	5	3	11	11	82		97
7.	Rumah Sakit Jiwa	-	-	-	-	1	1	4	3	87	47	138
8.	UPTD	-	-	-	-	21	16	72	40	144	7	207
Jumlah		1	1	48	45	209	160	560	410	1.571	66	2.253

Sumber : BKD Prov. Kep. Babel, 2009

Keterangan :

K = kebutuhan

T = Terisi

Berdasarkan latar belakang tersebut diatas, maka perlu dilakukan pengkajian terhadap “ *Kajian Perencanaan dan Pengembangan Karier Pegawai Pejabat Eselon III di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung*”.

B. Perumusan Masalah

1. Bagaimana ketersediaan jumlah pegawai yang memenuhi persyaratan untuk menduduki jabatan eselon III terhadap kesempatan yang ada dimasing-masing Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung?
2. Bagaimana perencanaan dan pengembangan karier pada masa yang akan datang?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini adalah antara lain:

- Meramalkan ketersediaan jumlah pegawai yang memenuhi persyaratan untuk menduduki jabatan struktural
- Merumuskan perencanaan dan pengembangan karier pegawai di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

D. Kegunaan Penelitian

Setelah diketahui bagaimana pengimplementasian perencanaan dan pengembangan pola karier pegawai Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, beberapa kegunaan yang dapat diperoleh dari penelitian ini antara lain:

- Dapat dijadikan acuan dasar bagi Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam pengambilan kebijakan khususnya dalam perencanaan dan pengembangan pola karier pegawai dalam hal ini adalah jabatan eselon III.
- Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dapat memaksimalkan perencanaan dan pengembangan karier terhadap pegawai yang ada, sehingga dapat diketahui kesesuaian antara sasaran personal (jumlah pegawai yang ada) dengan peluang (jabatan struktural) yang tersedia.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Karier

Definisi karier dapat diletakkan dalam konteks formal maupun non formal. Dalam konteks formal, para pakar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mendefinisikan karier sebagai suatu konsep yang tidak statis dan *final* atau dengan kata lain mendefinisikan karier sebagai " perjalanan pekerjaan seseorang pegawai di dalam suatu organisasi". Sedangkan dalam konteks informal, karier bisa diartikan sebagai perjalanan profesi seseorang di dalam kehidupannya. Haneman dan kawan-kawan (1983) mengatakan bahwa perjalanan karier seorang pegawai dimulai pada saat ia menerima pekerjaan di suatu organisasi.

Pendapat lain (anonim) mengatakan karier (*career*) merupakan istilah teknis dalam administrasi personalia. Karier adalah semua pekerjaan atau jabatan yang dimiliki atau dipegang seseorang selama kehidupannya atau karier merupakan suatu arah (jalan) umum yang dipilih oleh seseorang untuk mengejar keseluruhan kehidupan kerjanya. (Mondy dan Noe , 1996)

Beberapa pengertian berkenaan dengan karier, antara lain:

- Karier adalah sebagai suatu pola pengalaman-pengalaman yang terkait dengan pekerjaan (misalnya, jabatan, tugas-tugas, keputusan-keputusan, dan interpretasi pribadi tentang kejadian-kejadian yang berkaitan dengan pekerjaan) dan kegiatan-kegiatan selama masa kerja seseorang (Greenhaus, 2003 dalam Sutrisno, 2009)

- Sedangkan menurut Hari Kusnanto (2008), karier juga dapat diartikan sebagai rangkaian sikap dan perilaku yang berkaitan dengan pengalaman dan aktivitas kerja selama rentang waktu kehidupan seseorang dan rangkaian aktivitas kerja yang terus berkelanjutan.
- Dan menurut Singodimedjo 2000 (dalam Edy Sutrisno, 2009), karier merupakan urutan dari kegiatan-kegiatan, perilaku-perilaku yang berkaitan dengan kerja, sikap dan aspirasi-aspirasi yang berhubungan selama hidup seseorang.
- Serta menurut Hall, Gibson, 1987 (dalam Edy Sutrisno, 2009), karier adalah persepsi mengenai sikap dan perilaku yang berhubungan dengan pengalaman dan kegiatan dengan pekerjaan sepanjang hidup orang tersebut.
- Pendapat lain mengenai karier disampaikan Adi Mardianto (2009), karier dibagi menjadi dua yaitu: dalam konteks formal dan konteks informal. Dalam konteks formal, para pakar MSDM mendefinisikan karier sebagai proses suatu konsep yang tidak statis dan final. Atau mendefinisikan karier sebagai "perjalanan pekerjaan seorang pegawai di dalam organisasi. Sedangkan dalam konteks informal, karier diartikan sebagai perjalanan profesi seseorang di dalam kehidupannya. Haneman dan kawan-kawan (1983) dalam Adi Mardianto (2009, hal 167) mengatakan bahwa" perjalanan karier seseorang pegawai dimulai pada saat menerima pekerjaan pada suatu organisasi.
- Sedangkan pengertian karier menurut: Gibson, Ivancevich dan Donelly (2007), adalah sebagai berikut:

- Karier merupakan urutan pengalaman dan kegiatan yang berkaitan dengan pekerjaan dan menciptakan sikap dan perilaku tertentu pada diri seseorang, atau dengan kata lain urutan sikap dan perilaku seseorang dikaitkan dengan pengalaman kerja dan aktifitas dalam rentang kehidupan orang tersebut.
- Karier juga dapat diartikan: sebagai sejarah pekerjaan atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan bekerja, atau suatu urutan promosi atau pemindahan lateral ke jabatan-jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab atau ke lokasi-lokasi yang lebih tinggi hierarki hubungan kerja, selama kehidupan kerja seseorang, serta sebagai petunjuk pekerjaan-pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan yang sistematis dan jelas dalam jalur karier.
- Dari berbagai pendapat berkenaan dengan karier di atas maka dapat disimpulkan karier menurut pendapat saya adalah kegiatan atau jabatan yang dimiliki seseorang selama ia bekerja.

Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan karier, antara lain (Edy Sutrisno, 2009) : sikap atasan dan rekan kerja, pengalaman kerja, pendidikan formal, prestasi kerja, faktor nasib, bobot pekerjaan, lowongan jabatan, dan produktivitas kerja.

Pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa karier amatlah penting bagi pegawai maupun bagi organisasi. Menurut Walker (1980) dalam Adi Mardianto (2009, hal 168) bagi karyawan/pegawai karier bahkan dianggap lebih penting daripada pekerjaan itu sendiri.

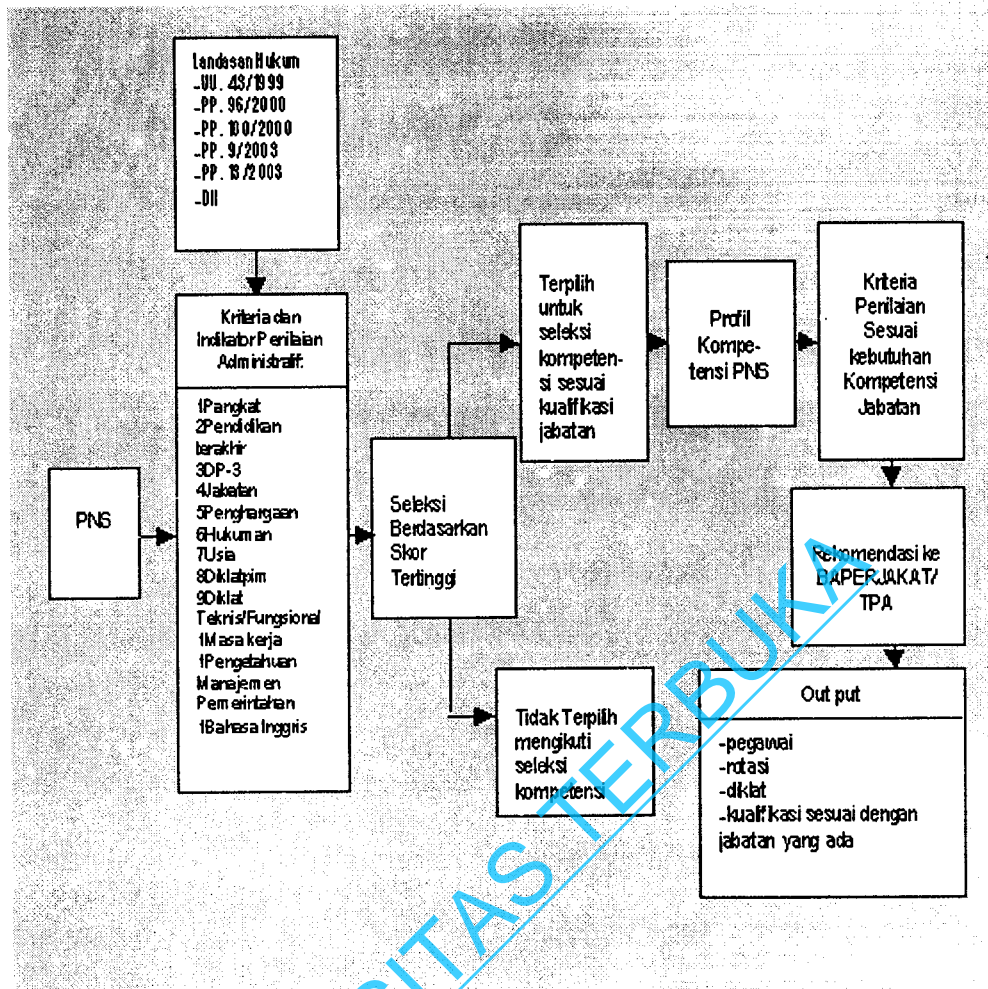
Mengacu pada peraturan perundang-undangan kepegawaian yang ada, tahapan karier bagi Pegawai Negeri Sipil adalah sebagai berikut:

1. Tahapan pengadaan pegawai (rekrutmen) merupakan usaha untuk mendapatkan pegawai dari pasar kerja masyarakat melalui sistem seleksi yang didasarkan atas persyaratan jabatan;
2. Tahapan orientasi merupakan usaha pelatihan dengan cara memberikan tugas khusus yang terprogram dalam waktu tertentu;
3. Pelatihan pra tugas merupakan suatu catatan mengenai prestasi kerja dan potensi pegawai yang bersangkutan selanjutnya diidentifikasi pendidikan dan pelatihan teknis yang dibutuhkan, yang diikuti dengan penilaian dan seleksi guna penetapan pegawai yang sejauh mungkin sesuai dengan bakat dan minatnya;
4. Penetapan dalam rangka Pengembangan Potensi (penempatan atau mutasi) merupakan pengamatan bakat dan minat pegawai tersebut, pegawai diarahkan untuk ditugaskan dalam jabatan-jabatan yang memerlukan syarat kualifikasi teknis dan kemampuan pengenalan kegiatan manajemen;
5. Penugasan dalam rangka Pemantapan Profesi ditinjau secara selektif terhadap pegawai yang ditugasi :
 - Sebagai pejabat struktural sesuai dengan kemampuannya guna mendapatkan kemampuan manajerial yang bersangkutan agar dapat meniti jenjang jabatan yang lebih tinggi;
 - Sebagai pejabat fungsional untuk dapat menerapkan dan mengembangkan kemampuan sesuai dengan bidang keahliannya.

6. Tahapan Pematangan Profesi ditinjau secara selektif terhadap pegawai yang ditugaskan pada jabatan yang lebih tinggi dengan spesifikasi sebagai berikut:

- Untuk jabatan struktural, bagi mereka yang mempunyai kemampuan untuk mengarahkan dan menetapkan kebijakan dibidang tugasnya masing-masing, sejalan dengan misi organisasi dan arah kebijaksanaan pimpinan organisasi;
- Untuk jabatan fungsional yang mempunyai tingkat pengetahuan, kemampuan menalar, menilai dan memecahkan masalah yang dihadapi secara ilmiah.

Guna mendukung sistem kajian ini, maka karier dapat dipahami untuk menentukan karier pegawai, hendaknya juga memperhatikan kebutuhan karier pegawai, juga adanya dukungan manajemen dalam memberikan kesempatan kepada setiap pegawai untuk berkembang, disamping itu juga dapat dibangun dengan menggunakan bagan alir khususnya dalam pemanfaatan dan penempatan Pegawai Negeri Sipil (PNS), bagan alir tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.1.

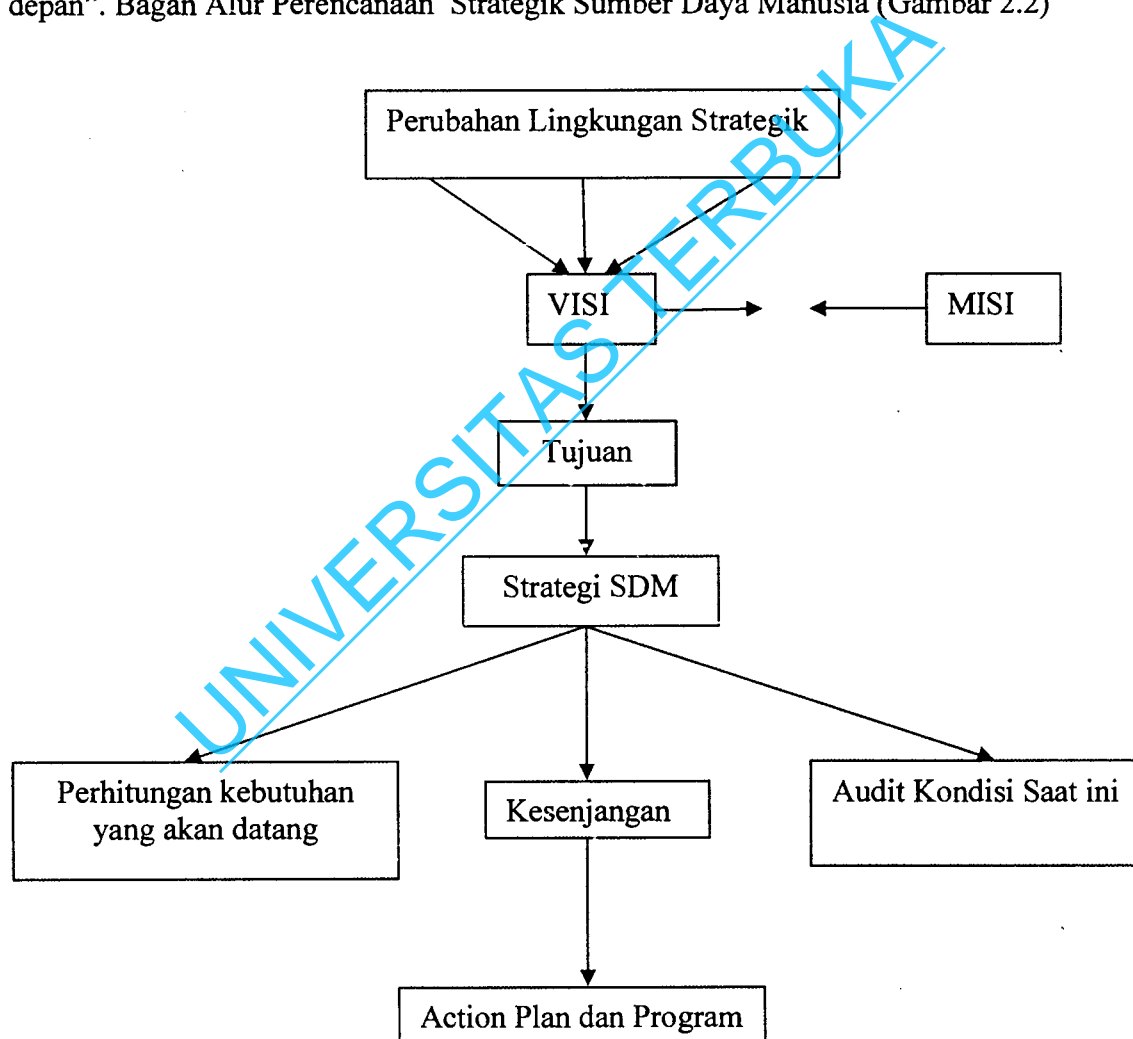


Dikutip dari : John C. Alpin & Darlene K. Gester dalam Ivansevich & Lee Human Resource Management, (2002) (Dalara Yudi Rusfiana)

Gambar 2.1 Bagan Alir Pemanfaatan dan Penempatan PNS dalam Karier

2. Perencanaan Karier

Perencanaan merupakan aspek yang sangat strategis dalam konteks manajerial, termasuk di dalamnya perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) khususnya dalam hal ini perencanaan yang menyangkut karier karena itu Eric Vetter dalam Jackson & Schuler (1990) mendefinisikan perencanaan sebagai “proses manajemen dalam menentukan pergerakan Sumber Daya Manusia (SDM) organisasi dari posisinya saat ini menuju posisi yang diinginkan dimasa depan”. Bagan Alur Perencanaan Strategik Sumber Daya Manusia (Gambar 2.2)



Sumber: Achmad S. Ruky, 2006, hal 75

Gambar 2.2 Bagan Alur Perencanaan Strategik Sumber Daya Manusia

Perencanaan karier adalah suatu perencanaan tentang kemungkinan seorang karyawan suatu organisasi sebagai individu meniti proses kenaikan pangkat atau jabatan sesuai persyaratan dan kemampuannya. Untuk meniti karier, seorang pegawai harus memiliki atau memenuhi persyaratan tertentu guna mendukung peningkatan kariernya.

Sesulit apapun meniti karier, perencanaan karier diperlukan bagi pegawai agar selalu menggunakan kesempatan yang ada dengan sebaik-baiknya. Orang-orang yang berhasil dan berprestasi baik dalam penugasannya pada suatu organisasi biasanya sangat memperhatikan masalah perencanaan karier.

Ruang lingkup perencanaan karier mencakup hal-hal sebagai berikut:

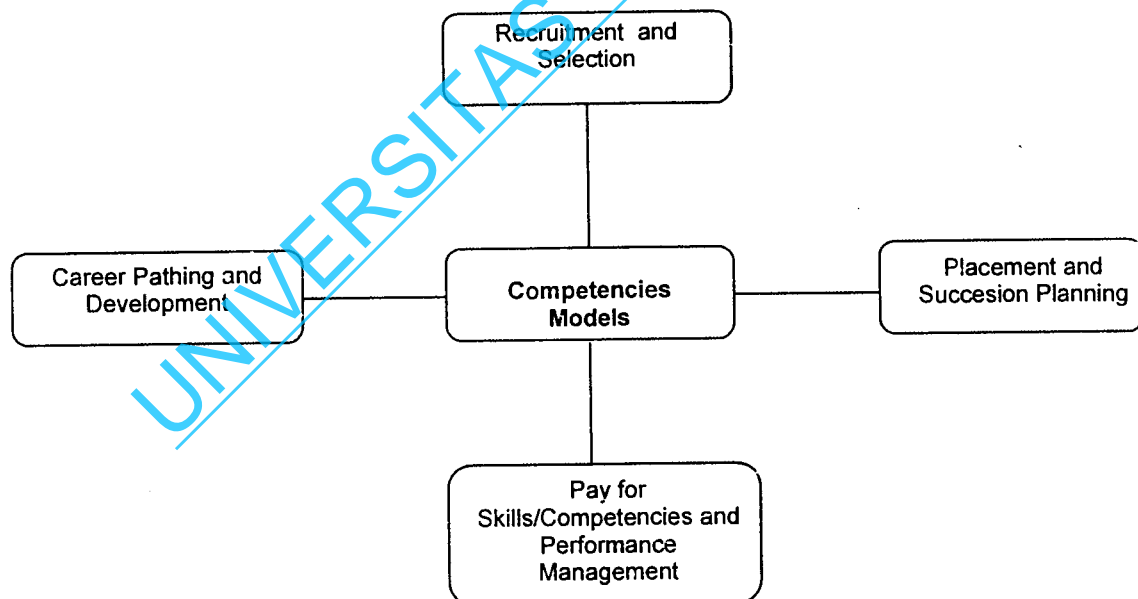
1. Perencanaan jenjang jabatan atau pangkat pegawai/karyawan
2. Perencanaan tujuan-tujuan organisasi, meliputi: besar kecilnya misi organisasi, berat ringannya tugas pekerjaan, spesifikasi pekerjaan yang perlu dirumuskan, jenis kelompok pekerjaan yang perlu disusun, kuantitas dan kualitas personil yang diperlukan.

Perencanaan karier merupakan suatu proses secara terus menerus dengan mana seseorang individu merancang sasaran karier dan mengidentifikasi semua alat-alat (sarana dan prasarana) untuk mencapainya.

Pendapat Rotwel dalam Nursanti (2003) dalam perencanaan SDM menawarkan suatu teknik perencanaan SDM yang meliputi: (1) Tahap investigasi baik pada lingkungan eksternal maupun internal organisasional; (2) *Forecasting* atau peramalan atas ketersediaan *supply and demand* SDM saat ini dan masa depan; (3) Perencanaan dalam rekrutmen, pelatihan, promosi dan lain-lain; (4) Utilisasi, yang ditujukan bagi *man power* dan kemudian memberikan

feedback bagi proses awal. Atau lebih konkretnya perencanaan SDM khususnya dalam konteks aparatur pemerintah sesuai dengan Undang-undang Nomor 32 tahun 2004 yang mencakup : 1) Rekrutmen; 2) Penyebaran atau penempatan ; 3) Pengembangan karier dan; 4) Pendidikan dan Latihan.

Salah satu model yang dapat digunakan dalam perencanaan karier tersebut adalah dengan menggunakan model yang berbasis kompetensi (Gambar 2.3) dengan berorientasi kepada : 1) Latar belakang Pendidikan; 2) Pendidikan dan Latihan serta *experience* atau pengalaman, karena walau bagaimanapun SDM yang handal serta profesional sangat diperlukan dalam proses manajemen SDM apalagi untuk aparatur pemerintah yang bergerak dalam *public oriented*. Berikut akan digambarkan *Intergated HRM Around a Clear Understanding of Core Competencies*.



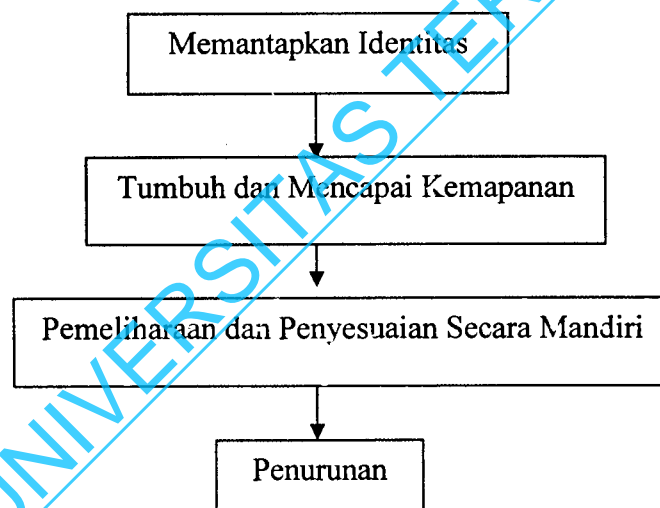
Sumber: Irving Sverdlow,1963 (Tim Laboratorium Ilmu Pemerintahan FISIP Unpad)

Gambar 2.3 Model Perencanaan Karier Berbasis Kompetensi

Faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan karier meliputi: tahap kehidupan, jangkar karier dan lingkungan.

- Tahap Kehidupan

Orang mengalami perubahan secara tetap/konstan, oleh karena itu pada berbagai tahap kehidupan seseorang akan memandang kariernya secara berbeda pula. Perubahan tersebut merupakan hasil dari proses penuaan dan sebagian lain hasil dari peluang untuk berkembang dan status, seperti pada Gambar 2.4 Tahap Dasar Kehidupan Karier, berikut ini:



Gambar 2.4 Tahap Dasar Kehidupan Karier

- Jangkar Karier

Setiap orang memiliki cita-cita, latar belakang dan pengalaman yang berbeda. Studi Edgar Schein (dalam Mondy dan Noe, 1996)

mengemukakan tentang lima cara memilih dan menyiapkan suatu karier (jangkar karier/*Career Anchors*), yaitu:

1. Kompetensi Manajerial adalah untuk mengembangkan kualitas-kualitas kompetensi interpersonal, analitis dan emosional (digunakan untuk mengelola orang);
2. Kompetensi Teknis/Fungsional adalah untuk mengembangkan secara terus menerus bahkan keteknikan (digunakan untuk teknisi bukan mencari posisi manajerial)
3. Sekuriti adalah untuk menstabilkan situasi karier mereka (digunakan untuk individu-individu yang sadar keamanan)
4. Kreativitas adalah sedikit memiliki jiwa pengusaha didalam sikapnya (digunakan untuk menciptakan atau membangun sesuatu secara keseluruhan milik mereka)
5. Otonomi dan Independen adalah hasrat untuk bebas dari batasan-batasan organisasional(digunakan untuk orang-orang yang independen)

- Lingkungan

Lingkungan kerja di mana perencanaan karier berlangsung telah mengalami perubahan dengan cepat. Bagi banyak pekerja perencanaan karier mencakup merencanakan cara-cara untuk mempertahankan pekerja yang ada sekarang ditengah-tengah perubahan lingkungan kerja secara drastis.

Mekanisme perencanaan karier individu dapat dilakukan dengan cara, antara lain:

1. Analisis kebutuhan karier

Proses identifikasi dari potensi dan kelemahan yang dimiliki seorang karyawan agar dapat direncanakan dan dikembangkan sesuai dengan kapasitasnya.

2. Pemetaan karier

Pemetaan karier adalah suatu proses untuk menggambarkan prospek karier seorang karyawan, termasuk tingkat kesiapan seorang karyawan untuk memangku jabatan tertentu.

3. Penilaian kinerja individu

Adalah usaha untuk mencari bukti-bukti nyata tentang kualitas kerja seorang karyawan.

4. Identifikasi usaha dan peluang untuk mencapai tujuan karier

Organisasi hendaknya memberikan kesempatan dan karyawan itu sendiri hendaknya berusaha mencari peluang agar tujuan kariernya dapat tercapai.

Tujuan dan manfaat perencanaan karier pada dasarnya adalah:

1. Meluruskan strategi dan syarat-syarat karyawan intern
2. Mengembangkan karyawan yang dapat dipromosikan
3. Memudahkan penempatan
4. Membantu di dalam keanekaragaman tenaga kerja
5. Mengurangi pergantian
6. Menyaring potensi karyawan
7. Meneruskan pertumbuhan pribadi
8. Mengurangi penimbunan
9. Memuaskan kebutuhan karyawan

10. Membantu perencanaan tindakan secara afirmatif

Hasil dari perencanaan karier adalah penempatan sumber daya manusia pada bidang tugas yang merupakan bagian awal dari rangkaian suatu pekerjaan. Dari perspektif organisasi, karier merupakan perencanaan yang penting dibidang Sumber Daya Manusia. Dari perspektif Sumber daya Manusia (SDM) karier merupakan bagian dari pekerjaan yang dilakukan dalam rangka mencapai tujuan pribadi dan karier.

3. Pengembangan Karier

Penetapan karier seseorang merupakan langkah awal untuk jenjang karier. Pegawai berusaha mengembangkan dirinya masing-masing sesuai dengan kemampuan dan keahlian guna menunjang kariernya tersebut.

Menurut Bernardin dan Russel (1998), menyatakan bahwa sistem pengembangan karier merupakan usaha secara formal dan terorganisir serta terencana untuk mencapai keseimbangan antara kepentingan karier individu dengan organisasi secara keseluruhan. Pengembangan karier harus didukung dengan sumber daya manusia dan sistem SDM yang lain, misalnya perencanaan SDM bahwa individu perlu melakukan penafsiran informasi dan gambaran peluang karier untuk merencanakan kariernya sendiri.

Proses karier adalah suatu yang sengaja diciptakan organisasi untuk membantu karyawan agar lebih meningkatkan prestasi kerja, dimana merupakan bagian penting dalam suatu pengembangan karier dan akan berubah secara terus menerus dalam perjalanan dan kehidupan karyawan yang bekerja.

Sistem pengembangan karier pegawai dalam administrasi kepegawaian ada 3 (tiga) yaitu: pertama, sistem patronit (*patronage system*) atau dikenal dengan sistem kawan yaitu karena dasar pemikirannya dalam rangka melakukan kegiatan administrasi kepegawaian berdasarkan kawan. Sistem ini kurang memperhatikan keahlian dan keterampilan seseorang untuk menduduki suatu jabatan pertimbangannya lebih kepada karena yang bersangkutan adalah masih merupakan kawan dekat, sanak famili dan atau karena daerah asal yang sama. Kedua, sistem merita atau Merit System merupakan sistem yang bersifat lebih objektif, karena dasar pertimbangannya adalah kecakapan yang dinilai secara objektif dari seorang pegawai atau dikenal dengan sistem jasa. Ijazah pendidikan merupakan salah satu pertimbangan yang dipergunakan dalam penilaian objektif. Hal inilah pada umumnya menjadi penyebab ijazah merupakan persyaratan bagi setiap orang untuk menjadi pegawai. Sistem ini dapat menimbulkan ekses, misalnya terdapat calon pegawai atau yang sudah lama menduduki jabatan menggunakan ijazah palsu. Ketiga adalah sistem karier atau dikenal dengan *Career System*. Sistem ini dipergunakan secara luas untuk menunjukkan pengertian bahwa kemajuan seseorang yang dicapai lewat usaha kerja itu berarti kesenangan, kadang-kadang juga berarti serangkaian pekerjaan yang tidak senantiasa berhubungan satu sama lain yang dijalankan oleh seseorang (Thoha, 1998, dalam Fahriansyah, 2008:17).

Menurut Mondy dan Noe 1996 (dalam Yun Iswanto, 2005), pengembangan karier sebagai pendekatan formal yang dilakukan oleh organisasi untuk memastikan bahwa individu dengan kualifikasi dan pengalaman yang memadai akan tersedia pada saat dibutuhkan.

Pengertian pengembangan karier menurut Soekidjo Notoatmojo: 2003, (hal 102) adalah: pegawai yang mengikuti program ini dipersiapkan untuk kedudukan yang lebih tinggi yang direncanakan oleh instansi atau organisasi dalam waktu yang panjang. Suatu pendidikan pegawai dapat menjamin pengembangan karier bagi pesertanya, apabila peserta tersebut mempunyai kemampuan dan sikap untuk menempati jabatan tertentu, yang kosong karena pejabat sebelumnya pensiun atau pindah atau memperoleh jabatan baru yang diciptakan oleh organisasi atau unit kerja yang bersangkutan

Menurut Adrew (dalam Mangkunegara, 2003), pengembangan merupakan suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi. Pengembangan karier dapat ditinjau dari beberapa perspektif kepentingan yang berkesinambungan didalamnya, yaitu:

- Organisasi

Menurut Robbins (2003) pada dasarnya tanggung jawab organisasi adalah membangun kehandalan diri karyawan dan membantu karyawan mempertahankan kemampuan pasar mereka melalui pembelajaran yang terus menerus

- Karyawan

Seorang karyawan harus berperan aktif dalam melakukan perencanaan karier pribadinya. Robbins (2003) menjelaskan bahwa tanggung jawab karyawan mencakup hal-hal sebagai berikut: kenalilah diri anda sendiri, kelolalah reputasi anda, ciptakan dan pertahankan kontak jaringan kerja, tetap mengikuti perkembangan baru, menjaga keseimbangan antara

kompetensi spesialisasi dan generalisasi, dan dokumentasi prestasi anda, serta buatlah pilihan anda tetap terbuka

- Praktisi SDM

Para praktisi SDM menganggap bahwa sebuah karier adalah jumlah total dari seluruh nilai, bakat, minat, motivasi, pendidikan, kompetensi (termasuk pengetahuan, keahlian, cara berpikir), pelatihan, pekerjaan dan pengalaman-pengalaman lain sepanjang hidup seseorang. Tanggung jawab praktisi SDM adalah memfasilitasi program pengembangan karier pada suatu organisasi agar terlaksana dengan baik. Tugasnya adalah membangun sistem pengembangan karier agar bisa memotivasi karyawan/pegawai untuk selalu mengembangkan kompetensinya.

Sebagai praktisi SDM tanggung jawab mengembangkan karier mempunyai tujuan, antara lain:

1. Menjembatani kepentingan karyawan dalam mengembangkan karirnya;
2. Mengetahui potensi dan kemampuan yang dimiliki seseorang karyawan (*mapping*)
3. Mempersiapkan sumber daya manusia yang diperlukan untuk menduduki suatu jabatan
4. Sebagai landasan untuk mengembangkan kompetensi dan *skill* dari karyawan serta mengatasi kesenjangan antara performance kerja karyawan dengan standar kerja yang telah ditetapkan suatu organisasi.

Empat hal pokok yang harus diperhatikan dalam pengembangan karier, yaitu:

1. *Man power Planning*

Man power mengatur perihal tentang jumlah *man power* dan kompetensi yang disyaratkan dari setiap bagian atau jabatan serta posisi yang diperlukan, mangacu pada target yang sudah ditetapkan oleh suatu organisasi.

2. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan salah satu implementasi strategi organisasi dalam menjalankan operasional bisnisnya.

3. Peta Jalur Karier

Peta jalur karier adalah gambaran yang berisi berbagai nama jabatan (*job title*) beserta alur-alur yang menghubungkan satu jabatan dengan jabatan lainnya.

4. *Performance Appraisal*

Karier seseorang karyawan berkaitan erat dengan hasil kerja yang ditunjukkannya.

Pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil (PNS) daerah mempertimbangkan antara lain hal-hal berikut: (dalam Thoha, 2008) integritas dan moralitas, pendidikan dan pelatihan, pangkat, mutasi jabatan, mutasi antar daerah, dan kompetensi.

Manfaat pengembangan karier secara umum adalah sebagai berikut:

1. Mengembangkan prestasi pegawai;

2. Mencegah terjadinya pegawai yang minta berhenti untuk pindah kerja, dengan cara meningkatkan loyalitas pegawai;
3. Sebagai wahana untuk memotivasi pegawai agar dapat mengembangkan bakat dan kemampuannya;
4. Mengurangi subyektifitas dalam promosi;
5. Memberikan kepastian hari depan;
6. Sebagai usaha untuk mendukung organisasi memperoleh tenaga yang cukup trampil dalam melaksanakan tugas.

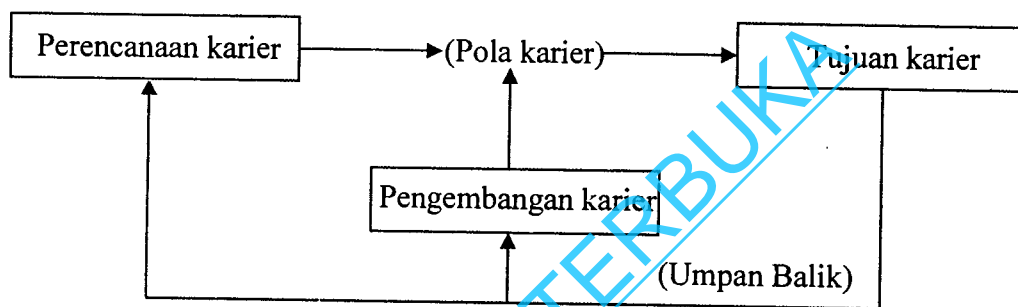
Sebagaimana jabatan, dalam penempatan dan pemanfaatan PNS dalam program pengembangan karier, sehingga PNS terlebih dahulu diseleksi secara kualitatif. Seleksi administratif dilakukan dengan sistem skoring sehingga diperoleh calon yang memiliki skor tertinggi untuk mengikuti tahap seleksi kompetensi sesuai kebutuhan dan kualifikasi jabatan. Input kualifikasi kompetensi dapat diperoleh baik dari hasil "*mapping competency*" (Data Kompetensi PNS) maupun hasil penyelesaian seperti melalui *psikotest*, *assessment center*, dan lain-lain. Hasil seleksi kompetensi direkomendasikan ke pimpinan (Baperjakat/TPA) untuk pengembangan masing-masing pegawai (rotasi, diklat, atau promosi) dan kebutuhan jabatan.

Guna menyusun sistem kajian ini, maka karier dapat dipahami untuk menentukan karier pegawai, hendaknya juga memperhatikan kebutuhan karier pegawai, 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.

B. Kerangka Berpikir

Hubungan antara perencanaan dan pengembangan karier berdasarkan sistem dapat dilihat pada gambar berikut ini (Gambar 2.5).



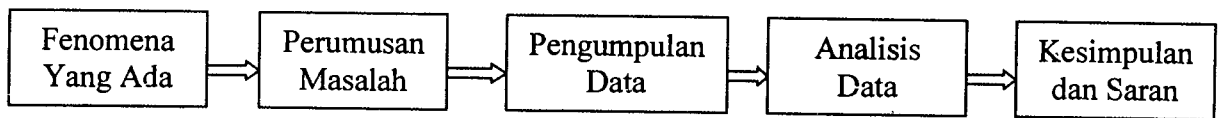
Sumber: Veithzal Rivai, 2009:283

Gambar 2.5 Sistem Perencanaan dan Pengembangan Karier

Berdasarkan gambar 2.5 di atas, umpan balik (*feed back*) sangat penting untuk diketahui agar pegawai yang tidak berhasil menduduki suatu posisi yang diinginkan tahu mengapa mereka tidak memperoleh peluang karier yang mereka upayakan. Tujuan utama adanya umpan balik tersebut adalah:

- Untuk meyakinkan pegawai bahwa mereka masih berharga dan akan dipertimbangkan untuk promosi di masa yang akan datang apabila mereka memenuhi syarat atau kualifikasi;
- Untuk menjelaskan mengapa pegawai tidak pernah terpilih atau gagal untuk menduduki suatu jabatan tertentu;

- Untuk mengidentifikasi apa tindakan-tindakan yang sebaiknya mereka lakukan dalam rangka pengembangan karier.



Gambar 2.6
Kerangka Pikir Kajian Perencanaan dan Pengembangan karier

Berkenaan dengan perencanaan dan pengembangan karier pegawai ini seringkali dijumpai kenyataan yang mungkin dihadapi berbagai faktor penunjang dan penghambat untuk kelangsungan eksistensi organisasi. Faktor-faktor tersebut antara lain:

- Alokasi sumber daya dan dana yang selalu terbatas dibandingkan dengan tujuan yang hendak dicapai;
- Upaya memadukan nilai dan tujuan, atau bahkan ambisi masing-masing pegawai dalam hal pemenuhan pengisian suatu jabatan struktural;
- Penciptaan hubungan atau lingkungan kerja yang harmonis antara seluruh tingkatan dan kelompok yang ada dalam suatu organisasi;
- Penciptaan aliran informasi yang mendukung pencapaian tujuan dan sasaran suatu organisasi.

Semakin kompleks faktor penghambat, maka akan semakin besar pula dampaknya terhadap dinamika sumber daya manusia, organisasi dan proses yang terjadi di dalamnya. Guna untuk mengetahui berapa besar pengaruh faktor

pendukung dan faktor penghambat dalam kajian ini menggunakan Analisis internal dan eksternal.

C. Definisi Operasional

- Karier adalah: serangkaian pengalaman perjalanan posisi seseorang dalam kehidupannya yang terkait dengan pekerjaan dalam suatu organisasi.
- Perencanaan Karier adalah : suatu proses yang dilakukan terhadap posisi atau jabatan seseorang sesuai dengan sasaran yang diinginkan.
- Pengembangan karier adalah: suatu proses manajemen yang dilakukan terhadap peningkatan posisi atau jabatan seseorang sesuai dengan kebutuhan organisasi pada masa yang akan datang.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian dalam Kajian Perencanaan dan Pengembangan Karier Eselon III di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung ini lebih tepat digunakan dengan menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Pendekatan kualitatif merupakan suatu paradigma penelitian untuk mendiskripsikan peristiwa, perilaku orang atau suatu keadaan pada tempat tertentu secara rinci dan mendalam dalam bentuk narasi, dilakukan pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang atau sebagaimana adanya.

B. Populasi dan Sampel

Istilah populasi tidak digunakan dalam penelitian kualitatif, karena penelitian kualitatif berangkat dari kasus tertentu yang ada pada situasi sosial tertentu dan hasil kajiannya tidak akan diberlakukan ke populasi tetapi ditransfer ke tempat lain pada situasi sosial yang memiliki kesamaan dengan situasi sosial pada kasus yang dipelajari. Oleh Spradley (1988), dinamakan " *social situation*" atau situasi sosial terdiri atas tiga elemen yang dapat diamati secara mendalam yaitu: tempat (*place*), pelaku (*actors*) dan aktivitas (*activity*) yang berinteraksi secara sinergis

Sampel dalam penelitian kualitatif bukan dinamakan responden, tetapi sebagai nara sumber atau partisipan, informan, teman, dan guru dalam penelitian. Penentuan sampel data penelitian mengutip pendapat Spradley (1988), mengemukakan bahwa, situasi sosial untuk sampel awal sangat disarankan suatu

situasi sosial yang di dalamnya menjadi semacam muara dari banyak domain lainnya. Selanjutnya dinyatakan bahwa, sampel sebagai sumber data atau sebagai informan. Pada penelitian kualitatif, peneliti memasuki situasi sosial tertentu dengan melakukan observasi dan wawancara kepada orang-orang yang dianggap dan dipandang tahu tentang situasi sosial tersebut.

Jenis data yang diungkapkan dalam penelitian ini adalah bersifat skematik, narasi dan uraian penjelasan data dari informan baik lisan maupun tulisan, perilaku subjek yang diamati di lapangan juga menjadi data dalam pengumpulan hasil penelitian ini. Adapun data tersebut antara lain meliputi:

- Pengenalan data dasar pegawai dilingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, meliputi:
 - Data jumlah pegawai berdasarkan golongan
 - Data jumlah pegawai berdasarkan jabatan struktural (eselon)
 - Data jumlah pegawai berdasarkan tingkat pendidikan
- Struktur organisasi pada masing-masing SKPD yang ada di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung
- Sumber data yang digunakan peneliti meliputi, antara lain:
 1. Unsur manusia sebagai instrumen kunci yaitu peneliti yang terlibat langsung dalam observasi partisipasi, unsur informan adalah pejabat eselon yang ada di lingkungan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.
 2. Unsur non manusia sebagai data pendukung penelitian (dalam bentuk data)

Sumber data penelitian atau subjek penelitian adalah jumlah pejabat eselon III yang ada di lingkungan Pemerintahan Provinsi Kepulauan Bangka

Belitung yaitu per Desember 2009 berjumlah 160 orang. Dari jumlah tersebut yang akan dijadikan sampling dengan menggunakan rumus Slovin adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n = ukuran sampel;

N = ukuran populasi;

e = persen kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditoleransi atau diinginkan, misalnya 10%.

Populasi (N) = 160 orang, nilai e = 10% , maka jumlah sampel minimal dalam penelitian ini adalah :

$$\begin{aligned} n &= \frac{160}{1 + 160 (0,1)^2} \\ &= \frac{160}{1 + 160 (0,01)} \\ &= \frac{160}{1 + 1,6} \\ &= \frac{160}{2,6} \\ &= 61,54 \approx 62 \end{aligned}$$

Penjelasan: berdasarkan Tabel 1.1 dapat diketahui jabatan eselon 3 yang terisi tahun 2009 berjumlah 160 orang, dengan rincian sebagai berikut:

1. Dinas berjumlah 79 orang
2. Badan berjumlah 46 orang
3. Biro berjumlah 18 orang
4. Lain-lain (sekretariat DPRD, Inspektorat, Kantor, dan lain-lain) berjumlah 17 orang

Dengan demikian bila dibagi secara proporsional dari 160 pejabat eselon yang ada , untuk 62 informan tersebut, yang mewakili masing-masing SKPD adalah:

1. Dinas : 79 orang (50%) berjumlah 31 orang

2. Badan: 46 orang (30%) berjumlah 19 orang
3. Biro : 18 orang (10%) berjumlah 6 orang
4. Lain-lain : 17 orang (10%) berjumlah 6 orang

C. Instrumen Penelitian

Instrumen atau alat penelitian dalam penelitian kualitatif adalah peneliti itu sendiri. Peneliti kualitatif sebagai human instrument, berfungsi menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisis data, menafsirkan data dan membuat kesimpulan atas temuannya. Setiap penelitian kualitatif memerlukan instrumen yang merupakan alat yang digunakan untuk pengumpulan data. Proses pengumpulan data dapat dilihat pada Gambar 3.1



Gambar 3.1 Proses Pengumpulan Data

Dalam hal instrumen penelitian kualitatif (*the researcher is the key instrumen*). Lincoln and Guba (1986), menyatakan:

" The instrumen of choice in naturalistic is the human. We shall see that other forms of instrumentation may be used in later phases of the inquiry, but the human is the initial and continuing mainstay. But if the human instrumen has been used extensively in earlier stages of inquiry, so that an instrumen can be constructed that is grounded in the data that the human instrument has product".

Selanjutnya Nasution(1988) dalam Sugiyono (2010 : 223) menyatakan:

”Dalam penelitian kualitatif, tidak ada pilihan lain daripada menjadikan manusia sebagai instrumen utama penelitian. Alasannya adalah bahwa segala sesuatunya belum mempunyai bentuk yang pasti. Masalah, fokus penelitian, prosedur penelitian, hipotesis yang digunakan, bahkan hasil yang diharapkan, itu semua tidak dapat ditentukan secara pasti dan jelas sebelumnya. Segala sesuatu masih perlu dikembangkan sepanjang penelitian itu. Dalam keadaan yang tidak pasti dan tidak jelas itu, tidak ada pilihan lain dan hanya peneliti itu sendiri sebagai alat satu-satunya yang dapat mencapainya”

Berdasarkan dua pernyataan di atas dapat diketahui bahwa dalam penelitian kualitatif ini instrumen utamanya adalah peneliti sendiri (manusia). Penelitian yang dilakukan kali ini digunakan untuk mengetahui kondisi di lapangan dan memperoleh data jumlah pegawai yang menduduki jabatan struktural, sehingga mendapat gambaran tentang perencanaan dan pengembangan pola karier yang ada di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Dengan demikian dapat diperoleh data di lapangan yang sebenarnya.

Peneliti sendiri yang akan terjun ke lapangan untuk melakukan pengumpulan data, menganalisis dan membuat kesimpulan. Pada penelitian kualitatif ini peneliti memasuki situasi sosial (*social situation*) yang terdiri atas tiga elemen yaitu: tempat (*place*), pelaku (*actors*) dan aktivitas (*activity*) yang berinteraksi secara sinergis, dilakukan dengan cara observasi dan wawancara kepada orang-orang yang dipandang tahu tentang situasi sosial tersebut.

D. Prosedur Pengumpulan Data

Setiap penelitian di samping menggunakan metode yang tepat diperlukan pula kemampuan memilih dan bahkan juga menyusun teknik pengumpul data yang relevan. Kecermatan dalam memilih dan menyusun serta teknik

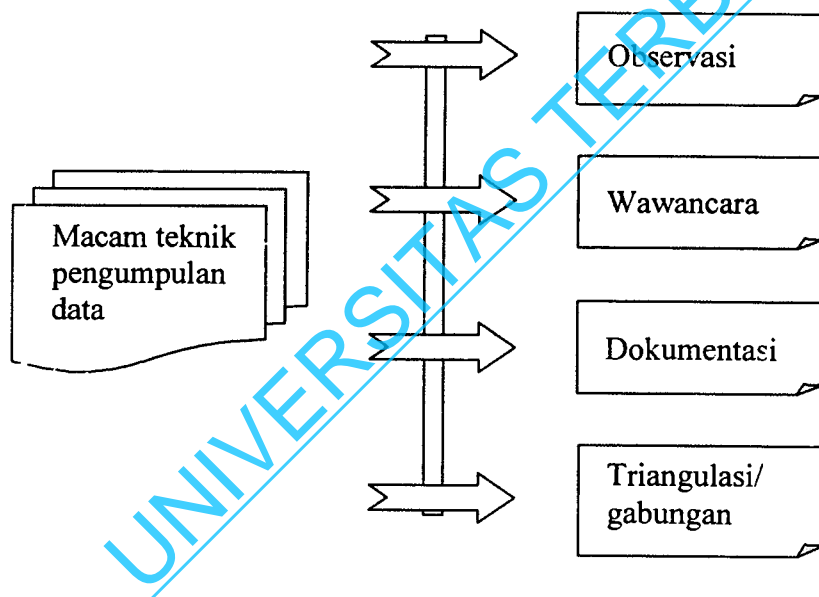
penyusunan teknik pengumpulan data ini sangat berpengaruh pada objektivitas hasil penelitian. Dengan kata lain teknik pengumpul data yang tepat dalam suatu penelitian akan memungkinkan dicapainya pemecahan masalah secara valid dan reliabel, yang pada gilirannya akan memungkinkan dirumuskannya generalisasi yang objektif.

Data yang diperlukan dalam kajian ini, diperoleh dengan melalui beberapa teknik pengumpulan data, antara lain:

- Observasi ke lapangan, yaitu dengan melakukan pengamatan terhadap gejala-gejala di lapangan terhadap objek yang diteliti dalam hal ini aparaturnya pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, meliputi;
 1. Teknik observasi langsung adalah cara mengumpulkan data yang dilakukan melalui pengamatan dan pencatatan gejala-gejala yang tampak pada objek penelitian yang pelaksanaannya langsung pada tempat di mana suatu peristiwa, keadaan atau situasi sedang terjadi.
 2. Observasi tidak langsung adalah cara mengumpulkan data yang dilakukan dengan melalui pengamatan dan pencatatan gejala-gejala yang tampak pada objek penelitian yang pelaksanaannya tidak langsung di tempat atau pada saat peristiwa, keadaan atau situasi itu terjadi.
- Wawancara, yang dilakukan terhadap informan tentang semua aspek objek yang diteliti. Teknik wawancara dilakukan dengan teknik langsung yaitu cara pengumpulan data yang mengharuskan seorang peneliti mengadakan kontak langsung secara lisan atau tatap muka (*face to face*) dengan sumber data, baik dalam situasi yang sebenarnya maupun dalam situasi yang

sengaja dibuat untuk keperluan tersebut. Tujuan dilakukan wawancara ini adalah untuk mendapatkan data tentang sumber daya manusia aparatur langsung melalui kata dan tindakannya.

- Studi pustaka adalah cara mengumpulkan data yang dilakukan dengan katagorisasi dan klasifikasi bahan-bahan tertulis yang berhubungan dengan masalah penelitian, baik dalam bentuk dokumen maupun buku-buku, koran, majalah dan lain-lain terutama berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia, manajemen pemerintah daerah, pengembangan aparatur dan lain-lain.



Gambar 3.2 Macam-macam Teknik Pengumpulan Data

Data yang berhasil dikumpulkan selanjutnya diolah melalui kegiatan:

- 1) Memproses satuan, pengolahan data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, kemudian membuat rangkuman dari catatan lapangan (*field note*).
- 2) Kategorisasi, menentukan kategori atas dasar pikiran, intuisi, pendapat atau kriteria tertentu terhadap data yang diperoleh dan selanjutnya menempatkan data pada kategori masing-masing (penyajian data).
- 3) Menarik kesimpulan dan verifikasi, yang merupakan bagian dari suatu konfigurasi kegiatan yang utuh. Kesimpulan-kesimpulan juga diverifikasi selama penelitian berlangsung.

Ketiga proses di atas, merupakan rangkaian kegiatan yang saling menjalin pada saat sebelum, selama dan sesudah pengumpulan data dalam bentuk sejajar sebagai sebuah siklus (analisis).

E. Metode Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, sehingga dapat mudah dipahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang

penting dan yang akan dipelajari dan memuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain (Sugioyono, dalam Riza Fahriansyah, 2008)

Data primer dan data sekunder selanjutnya dilakukan analisis data secara induktif berdasarkan data-data yang diperoleh, dengan cara memberikan label atau kode yang merupakan makna atau interpretasi dari fakta, baik berupa pendapat responden, hasil observasi dan sebagainya. Kemudian dianalisis dan dinarasikan sehingga menjadi suatu deskripsi tentang perencanaan dan pengembangan pola karier pegawai khususnya pejabat eselon 3 pada pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Kemudian hasilnya disajikan bersama data yang diperoleh dari hasil pengamatan di lapangan dalam bentuk tabel dan gambar sebagai bukti.

Analisis data primer dan sekunder dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut: pengumpulan data, mengolah data, menyajikan data, menarik kesimpulan dan verifikasi, membuat laporan hasil penelitian.

Teknik analisis data yang digunakan adalah deskriptif Naratif. Metode deskriptif dapat diartikan sebagai pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan keadaan subjek/objek penelitian (seseorang, lembaga, masyarakat, dan lain-lain) pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya.

Selanjutnya dalam pemecahan masalah yang dihadapi agar maksimal dilakukan dengan metode survei (*survey studies*). Hasil survey ini digunakan untuk menyusun suatu perencanaan atau penyempurnaan terhadap perencanaan yang sudah ada. Survei yang dilakukan pada dasarnya bukan hanya sekedar bertujuan memaparkan data tentang objeknya, akan tetapi juga bermaksud

menginterpretasikan dan membandingkan dengan ukuran standar tertentu yang sudah ditetapkan.

Teknis analisis data yang digunakan dalam penelitian ini mengikuti konsep Miles and Huberman dan Spradley (1984) yaitu bahwa aktifitas dalam analisis kualitatif dilakukan secara terus menerus pada setiap tahapan penelitian sehingga sampai tuntas, dan datanya sampai jenuh diterapkan melalui tiga alur, yaitu: reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan/verifikasi).

F. Keabsahan Data

Pengecekan keabsahan data yang dilakukan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah pengujian validitas dan reliabilitas yang meliputi :

1. Kredibilitas (*validitas interbal*), bahwa uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data penelitian dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, meningkatkan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negatif, dan *member check*.
2. Defendabilitas (*reliabilitas*), yaitu apabila orang lain dapat mengulang/mereplikasi proses penelitian tersebut atau dilakukan audit/pengujian terhadap keseluruhan proses penelitian.
3. Konfirmabilitas (*obyektivitas*), yaitu menguji hasil penelitian, dilakukan terhadap proses penelitian.
4. Transperabilitas (*validitas eksternal*), merupakan validitas eksternal yang menunjukkan derajat ketepatan atau dapat diterapkan hasil penelitian ke populasi di mana sampel tersebut diambil.

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

Pegawai atau tenaga kerja di mana pun mereka bekerja tidak hanya ingin bertahan pada suatu posisi atau tugas atau jabatan saja. Mereka pasti ingin menduduki posisi atau jabatan yang lebih tinggi lagi. Oleh karena itu, dalam rangka pengembangan organisasi diperlukan adanya perencanaan dan pengembangan karier pegawai tersebut. Dengan demikian maka perencanaan dan pengembangan karier pegawai dalam suatu organisasi atau institusi apapun mempunyai dua kepentingan yaitu kepentingan bagi pegawai itu sendiri maupun bagi institusi atau organisasi.

Perencanaan dan pengembangan karier merupakan bagian yang sangat penting dalam suatu organisasi karena akan mempengaruhi di dalam dinamika organisasi khususnya dalam manajemen sumber daya manusia. Untuk mengkaji perencanaan dan pengembangan karier terhadap pegawai khususnya pejabat eselon III di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, dilakukan mencakup beberapa hal pokok antara lain meliputi: Organisasi Perangkat Daerah (SKPD), ketersediaan jumlah pegawai, rekrutmen, seleksi dan penempatan, promosi jabatan dan jabatan struktural, tingkat pendidikan dan diklat penjenjangan, mutasi /pemindahan dan tenggang waktu jabatan.

Kajian lainnya yang perlu dilakukan guna untuk mendukung perencanaan dan pengembangan karier pegawai eselon III di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, yaitu berkenaan dengan faktor-faktor pendukung (internal) dan faktor-faktor penghambat (eksternal). Faktor internal tersebut terdiri

dari: kekuatan (organisasi perangkat daerah, jabatan struktural dan kualitas sumber daya manusia) dan kelemahan (keterbatasan jumlah pegawai, kurangnya sarana dan prasarana dan keterbatasan anggaran). Sedangkan faktor eksternal terdiri dari: peluang (pelaksanaan diklat penjenjangan, program beasiswa dan peningkatan profesionalisme) dan ancaman (teknologi informasi, kebijakan politis dan terjadinya mutasi).

A. Organisasi Perangkat Daerah

Keberadaan organisasi perangkat daerah memberikan kontribusi pengaruh terhadap efektifitas pelaksanaan tugas dan kegiatan dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Sejak terbentuknya Provinsi Kepulauan Bangka Belitung tahun 2000 sampai dengan sekarang, sudah beberapa kali terjadi perubahan dalam organisasi perangkat daerah, hal ini disesuaikan dengan dasar perundang-undangan yang berlaku. Adapun dasar perundang-undangan yang mendasarinya adalah : Peraturan Pemerintah No. 84 tahun 2000, Peraturan Pemerintah No. 8 tahun 2003 dan yang terakhir sampai dengan sekarang mengacu pada Peraturan Pemerintah No. 41 tahun 2007.

Berdasarkan peraturan pemerintah tersebut menyatakan bahwa penyusunan organisasi perangkat daerah berdasarkan pertimbangan adanya urusan pemerintah yang perlu ditangani. Penanganan urusan yang dimaksud tidak harus dibentuk ke dalam organisasi tersendiri, melainkan dapat dilakukan penggabungan sesuai dengan perumpunan urusan pemerintahan yang dikelompokkan dalam bentuk dinas dan lembaga teknis daerah.

Perumpunan urusan yang diwadahi dalam bentuk dinas, terdiri dari: bidang pendidikan, pemuda dan olah raga, bidang kesehatan, bidang sosial, tenaga kerja dan transmigrasi, bidang perhubungan, komunikasi dan informatika, bidang kependudukan dan catatan sipil, bidang kebudayaan dan pariwisata, bidang pekerjaan umum (meliputi: bina marga, pengairan, cipta karya dan tata ruang), bidang perekonomian (meliputi: koperasi dan usaha mikro, kecil dan menengah, industry dan perdagangan), bidang pelayanan pertanahan, bidang pertanian (meliputi: tanaman pangan, peternakan, perikanan darat, kalautan dan perikanan, perkebunan dan kehutanan), bidang pertambangan dan energi dan bidang pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset.

Urusan yang diwadahi dalam bentuk badan, kantor, inspektorat dan rumah sakit terdiri dari: bidang perencanaan pembangunan dan statistik, bidang penelitian dan pengembangan, bidang kesatuan bangsa, politik dan perlindungan masyarakat, bidang lingkungan hidup, bidang ketahanan pangan, bidang penanaman modal, bidang perpustakaan, arsip dan dokumentasi, bidang pemberdayaan masyarakat dan pemerintah desa, bidang pemberdayaan perempuan dan keluarga berencana, bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan, bidang pengawasan dan bidang pelayanan kesehatan.

Perangkat daerah yang dibentuk untuk melaksanakan urusan pilihan, berdasarkan pertimbangan adanya urusan yang secara nyata ada sesuai dengan kondisi, kekhasan dan potensi unggulan daerah.

B. Ketersediaan Jumlah Pegawai

Tidak dapat dipungkiri bahwa dalam pelaksanaan suatu kegiatan dalam suatu organisasi pastilah sangat membutuhkan ketersediaan sumber daya manusia. Walaupun demikian kuantitas atau ketersediaan jumlah pegawai bukan merupakan satu-satunya indikator untuk mengukur keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang maksimal. Ketersediaan jumlah pegawai paling tidak mampu menjadikan upaya pencapaian tujuan mudah dilaksanakan atau dengan kata lain ketersediaan pegawai merupakan modal dasar sumber daya manusia dalam melakukan segala aktifitas dalam suatu organisasi. Jumlah pegawai yang ada di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dapat dilihat pada tabel 4.1, sedangkan tabel 4.2 dan 4.3 merupakan data pegawai berdasarkan golongan khususnya golongan III dan IV.

Tabel 4.1

Data Jumlah Pegawai Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

NO	TAHUN	JUMLAH (orang)
1	2005	1.396
2	2006	1.448
3	2007	1.598
4	2008	1.957
5	2009	2.253

Sumber : BKD Prov.Kep. Bangka Belitung

Tabel 4.2
Data Pegawai Berdasarkan Golongan III dan IV Tahun 2008

No	Unit Kerja	Golongan III				Golongan IV			
		a	b	c	d	a	b	c	d
1	Sekretaris Daerah		5			2	4	8	1
2	Biro	41	37	20	12	11	12		
3	Sekretariat DPRD	10	4	2	3	1	2		
4	Dinas	215	179	69	75	40	22	6	4
5	Inspektorat	7	7	5	2	4	2		
6	Badan	57	46	27	28	24	19	5	
7	Kantor	3	1	1	2				
8	Rumah Sakit Jiwa Daerah	14	26	9	5	2			
9	Satuan Polisi Pamong Praja	9	1	1		2	1		
10	Sekretariat KPU	2	3	1	1	2		1	
11	Sekretariat DPP Korpri				1	1		1	1
		358	309	135	129	89	62	21	6

Sumber: BKD Provinsi Kep. Babel

Tabel 4.3
Data Pegawai Berdasarkan Golongan III dan IV Tahun 2009

No	Unit Kerja	Golongan III				Golongan IV			
		a	b	c	d	a	b	c	d
1	Sekretaris Daerah		2				3	6	5
2	Biro	51	19	37	14	13	13	6	5
3	Sekretariat DPRD	12	3	5	2	1	2	1	
4	Dinas	311	79	188	61	64	28	2	
5	Inspektorat	14		12	2	4	1	1	
6	Badan	102	18	60	35	32	20	6	4
7	Kantor	3		1	3				
8	Rumah Sakit Jiwa Daerah	14	22	13	4	1			
9	Satuan Polisi Pamong Praja	8	5	3	1		1		
10	Sekretariat KPU	2	3	4	2	2		1	
11	Sekretariat DPP Korpri	2	1	1	1	1		1	
		519	152	324	125	108	58	24	14

Sumber: BKD Provinsi Kep. Babel

C. Perencanaan dan Pengembangan Karier

1. Rekrutmen

Organisasi publik sangat perlu mempertimbangkan masalah rekrutmen, mengingat rekrutmen juga merupakan sebuah pertimbangan penting dalam

kaitannya dengan pengembangan karier pegawai. Ada beberapa alasan yang mendorong suatu organisasi melakukan rekrutmen pegawai antara lain:

- a. Berdirinya organisasi baru;
- b. Adanya perluasan kegiatan organisasi
- c. Terciptanya pegawai-pegawai dan kegiatan-kegiatan baru
- d. Adanya pegawai yang pindah ke organisasi lain
- e. Adanya pegawai yang berhenti, baik dengan hormat maupun tidak dengan hormat sebagai tindakan punitive;
- f. Adanya pegawai yang berhenti karena memasuki usia pensiun;
- g. Adanya pegawai yang meninggal dunia.

Secara prinsip permasalahan mendasar yang mewarnai perspektif proses rekrutmen, yaitu: rekrutmen terjadi atas dasar mekanisme sipil (*merit system*) dan mekanisme politik (*spoil system*). Sistem merit merupakan sistem yang bersifat lebih objektif, karena dasar pertimbangannya adalah kecakapan yang dinilai secara objektif. Sedangkan sistem spoil adalah sistem atas dasar kawan atau atas dasar politik. Dengan demikian maka seorang pegawai yang mulanya tidak mempunyai keahlian dan keterampilan bisa menduduki jabatan dan tugas tertentu dalam birokrasi pemerintah. (Riza Fahriansyah, 2008:16-17)

Segala proses dalam rekrutmen pegawai di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dipercayakan kepada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) sebagai salah satu SKPD yang menangani masalah kepegawaian sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang diamanatkan kepadanya. Dalam proses rekrutmen pegawai tersebut mulai dari proses perencanaan sampai dengan proses penerimaan disesuaikan dengan kebutuhan di lapangan.

Berdasarkan pengamatan dan kondisi di lapangan, dalam proses rekrutmen tersebut dirasakan masih belum maksimal (belum tepat dan belum sesuai dengan kebutuhan). Hal ini disebabkan karena beberapa hal, yaitu antara lain: perencanaan pengadaan pegawai belum sepenuhnya dilakukan untuk memenuhi kebutuhan organisasi, formasi dibuat tanpa perencanaan yang matang, disamping itu tidak semua usulan formasi terakomodir atau kuotanya terbatas karena sepenuhnya masih merupakan kewenangan Badan Kepegawaian Negara (BKN).

Perencanaan pengadaan pegawai yang tepat adalah dengan menghitung formasi pegawai dengan tahapan sebagai berikut, yaitu: analisis jabatan, memperkirakan persediaan pegawai, menghitung kebutuhan pegawai dan yang terakhir adalah menghitung keseimbangan antara kebutuhan dan persediaan. Namun pada kenyataannya hal ini tidak dilakukan. Formasi hanya dilakukan secara tembak langsung atau disusun tanpa melakukan perhitungan secara matang dan benar. Permasalahan lain yang muncul pada rekrutmen ini biasanya terkait dengan anggaran, misalnya dengan kecilnya anggaran yang tersedia untuk dapat merekrut pegawai pun kurang optimal.

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam menentukan formasi yang baik dalam rangka untuk rekrutmen pegawai, adalah sebagai berikut:

- Memperkirakan kebutuhan pegawai secara tepat dan benar;
- Menperkirakan kebutuhan pegawai hendaknya dibantu dengan masukan dari para pimpinan unit teknis;

- Memperkirakan kebutuhan pegawai dimulai dengan penilaian program-program yang berdampak pada pelaksanaan tugas-tugas (tugas pokok dan fungsi);
- Perkiraan kebutuhan pegawai dinyatakan dalam jabatan dan syarat-syarat (syarat dimaksud adalah syarat yang pokok/utama);
- Memperkirakan kebutuhan pegawai diperlukan inventarisasi data kepegawaian minimal 3 (tiga) tahun yang lalu;
- Pencatatan data menggunakan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG).

2. Seleksi dan Penempatan

Proses yang berjalan terus menerus dalam proses seleksi dan penempatan, maka rekrutmen pegawai belum mengakhiri penyelenggaraan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Seleksi merupakan proses memilih, sedangkan penempatan merupakan suatu kebijakan yang diambil oleh pimpinan suatu instansi untuk menentukan apakah pegawai masih tetap atau tidak ditempatkan pada suatu posisi atau jabatan tertentu berdasarkan pertimbangan keahlian, keahlian atau kualifikasi tertentu.

Sebelum mengadakan seleksi dan penempatan pegawai perlu diketahui metode-metode yang harus ditempuh dalam seleksi dan penempatan pegawai. Adapun metode-metode yang harus ditempuh tersebut antara lain: (Riza Fahriansyah, 2008: 60)

- a. Menentukan kebutuhan-kebutuhan sumber daya manusia

- b. Mengupayakan persetujuan anggaran untuk mengadakan dan atau mengisi jabatan
- c. Mengembangkan kriteria seleksi yang valid
- d. Pengadaan (rekrutmen)
- e. Mengadakan test atau sebaliknya men-screening para pelamar
- f. Menyiapkan daftar dari pelamar yang berkualitas
- g. Mengadakan seleksi pelamar yang paling berkualitas.

Beberapa persyaratan penting yang dapat dijadikan acuan dalam rangka seleksi dan penempatan pegawai yaitu:

- Informasi analisis jabatan yang memberikan deskripsi jabatan, spesialisasi jabatan dan standar prestasi yang seharusnya ada dalam setiap jabatan tersebut;
- Rencana-rencana sumber daya manusia yang memberikan informasi tersedia atau tidaknya lowongan pegawai dalam suatu instansi;
- Keberhasilan fungsi rekrutmen yang akan menjamin bahwa tersedia sekelompok orang yang akan dipilih;
- Langkah-langkah dalam proses seleksi (meliputi: lamaran kerja lengkap, wawancara penyaringan awal, testing, penyelidikan latar belakang, wawancara untuk seleksi mendalam, pemeriksaan fisik dan penawaran pegawai), (Wendell L. French, 1992, dalam Ambar Teguh Sulistiyani Rosidah, MSDM, 2009 :192).

Langkah-langkah tersebut merupakan proses terstandar dalam seleksi pegawai, namun dalam praktiknya di Instansi-instansi sering berbeda-beda,

perbedaan tersebut didasarkan pada fokus yang dipentingkan untuk setiap unsur tes.

Kompetensi merupakan salah satu indikator yang sangat penting untuk dikaji dalam perencanaan dan pengembangan karier pegawai karena kompetensi bukan hanya sekedar kinerja akan tetapi merupakan suatu kualifikasi yang harus dipenuhi untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang sesuai dengan bidang tugasnya, terutama untuk menduduki suatu jabatan.

Keterbatasan dan kekurangan jumlah pegawai untuk menduduki jabatan eselon merupakan kendala utama untuk menerapkan prinsip *the right man on the right place* di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Optimalisasi tenaga merupakan salah satu kebijakan oleh para stakeholders agar visi misi dalam suatu organisasi dapat dicapai secara maksimal, terutama dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat karena masih ditemukan suatu jabatan diduduki oleh tenaga yang kurang memahami tugas pokok dan fungsinya serta belum sesuai dengan basic kompetensi yang dimilikinya. Berikut hasil wawancara dengan salah satu kepala bidang pada SKPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung tentang kesempatan berkarier atau pelaksanaan penempatan pejabat struktural eselon yang tidak sesuai dengan pendidikannya, menyatakan:

“Memang agak susah ya disamping kita memang masih kekurangan pegawai yang memenuhi persyaratan untuk menduduki jabatan tertentu, faktor yang lebih menonjol adalah pengaruh unsur politis dan kebijakan, ya itu lah kondisi provinsi yang kita cintai ini”.

Pelaksanaan penempatan pejabat eselon selain faktor keterbatasan jumlah pegawai yang memenuhi persyaratan untuk menduduki jabatan tersebut, juga dipengaruhi kebijakan politis atau intervensi dari pihak-pihak tertentu. Pegawai untuk bisa menempatkan posisi dan jabatan yang diinginkannya melakukan pendekatan-pendekatan dan “lobi-lobi” dengan berbagai cara kepada pihak yang dianggap mempunyai pengaruh, seperti yang disampaikan oleh salah satu kepala bidang pada SKPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, menyatakan:

“ Saya pikir kondisi di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung memang agak susah karena untuk mendapatkan posisi atau jabatan masih ada pegawai yang menghalalkan segala cara, atau dengan kata lain unsur KKN masih terlihat jelas di depan mata.

3. Tingkat Pendidikan dan Diklat Penjenjangan

Tingkat pendidikan merupakan salah satu tolak ukur kualitas sumber daya manusia, terutama untuk mendukung segala aktifitas terutama dalam hal pelaksanaan tugas pokok dan fungsi sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing. Data tingkat pendidikan pegawai di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dapat diketahui dari Tabel 4.4 berikut ini.

Pengembangan karier pegawai di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dilakukan antara lain dengan mengikutsertakan pegawai sebagai peserta diklat baik yang diselenggarakan langsung oleh Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung maupun oleh lembaga lain. Dalam hal pemenuhan syarat untuk menduduki jabatan eselon pegawai diwajibkan untuk mengikuti diklat penjenjangan, baik yang sudah menduduki

jabatan maupun yang belum tetapi sudah memenuhi syarat untuk mengikuti diklat penjenjangan sesuai tingkat eselonisasinya (Diklat Pim IV untuk Kepala Seksi/Kepala Subbid/Kepala Subbag, Diklat Pim III untuk Kepala Bidang dan Diklat Pim II untuk Kepala Dinas/Badan/Biro) sesuai dengan yang dipersyaratkan untuk menduduki suatu jabatan struktural.

Data pegawai di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang sudah mengikuti Diklat Pim IV dari tahun 2003 sampai dengan tahun 2009 berjumlah 464 orang dan yang sudah mengikuti Diklat Pim III dari tahun 2002 sampai dengan tahun 2009 berjumlah 265 orang.

Tabel 4.4
Data Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan Per Desember 2009

NO	JENJANG PENDIDIKAN	JUMLAH	Prosentase
1	SD	12	0,5
2	SLTP	17	0,8
3	SLTA	360	16
4	DIPLOMA 1	3	0,1
5	DIPLOMA 2	6	0,3
6	DIPLOMA 3	362	16,2
7	DIPLOMA 4	20	1
8	STRATA 1	1.358	60
9	STRATA 2	112	5
10	STRATA 3	3	0,1
JUMLAH		2.253	100

Sumber : BKD Prov. Kep. Babel, 2009

4. Promosi Jabatan dan Jabatan Struktural

Promosi jabatan yang dilakukan terhadap pegawai yang ada dan sudah memenuhi persyaratan seperti pangkat dan golongan menjadi kendala utama dalam pengembangan karier pegawai di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Aturan yang berkaitan dengan eselonisasi justru

menjadi penghambat dalam proses pengembangan karier pegawai. Promosi jabatan yang dilakukan adalah untuk mengisi kekosongan jabatan struktural dan pengembangan pegawai yang memang ingin berkarier di jabatan struktural, dilakukan bagi pegawai yang sudah memenuhi syarat, mempunyai kinerja baik dan berprestasi serta dianggap layak dan mampu untuk mengisi kekosongan jabatan structural tersebut dalam hal ini adalah jabatan eselon III. Hasil wawancara dengan salah satu kepala bidang di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung menyatakan :

“ Pengembangan karier yang dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung masih sangat terbatas sekali, hal ini dikarenakan selain jumlah pegawainya masih sangat terbatas dan pegawai yang ada belum memenuhi persyaratan untuk mengikuti diklat penjenjangan, mungkin alasan klasik juga ya, biasalah masalah keterbatasan anggaran.”

Jabatan struktural eselon III yang ada di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung antara kebutuhan dengan yang terisi dapat dilihat pada Tabel 4.5, Tabel 4.6 dan Tabel 4.7

Tabel 4. 5

Data Pegawai Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Berdasarkan Jabatan

NO	JABATAN	TAHUN 2008 (ORANG)	TAHUN 2009 (ORANG)
1	ESELON I	1	1
2	ESELON II	43	45
3	ESELON III	151	160
4	ESELON IV	415	409
5	STAF	1.347	1.638
	JUMLAH	1.957	2.253

Sumber : BKD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Tabel 4.6
Data Pegawai Berdasarkan Jabatan Eselon Tahun 2008

NO	UNIT KERJA	Formasi Jabatan Struktural (Eselon)					Jabatan Struktural (Eselon) yang terisi				
		Ib	Ila	Ilb	III	IV	Ib	Ila	Ilb	III	IV
1	Sekretaris Daerah	1	8				1	6			
2	Biro			7	24	69			7	20	57
3	Sekretariat DPRD		1		4	11		1		3	7
4	Dinas		16		93	397		16		77	230
5	Inspektorat		1		5	15		1		5	14
6	Badan		11		53	122		9		39	90
7	Kantor				1	3					3
8	Rumah Sakit Jiwa Daerah				1	4				1	4
9	Satuan Polisi Pamong Praja			1	4	8			1	3	5
10	Sekretariat KPU		1		3	6		1		2	4
11	Sekretariat DPP Korpri		1		5	8		1		1	1
		1	39	8	201	543	1	35	8	151	415

Sumber: BKD Provinsi Kep. Babel

Tabel 4.7
Data Pegawai Berdasarkan Jabatan Eselon Tahun 2009

NO	UNIT KERJA	Formasi Jabatan Struktural (Eselon)					Jabatan Struktural (Eselon) yang terisi				
		Ib	Ila	Ilb	III	IV	Ib	Ila	Ilb	III	IV
1	Sekretaris Daerah	1	8				1	8			
2	Biro			7	24	69			7	18	55
3	Sekretariat DPRD		1		4	11		1		4	7
4	Dinas		16		105	293		16		79	228
5	Inspektorat		1		5	15		1		5	14
6	Badan		2		53	122		12		46	83
7	Kantor				1	3					3
8	Rumah Sakit Jiwa Daerah				1	4				1	3
9	Satuan Polisi Pamong Praja			1	4	8			1	3	8
10	Sekretariat KPU		1		3	6		1		2	6
11	Sekretariat DPP Korpri		1		3	6		1		2	2
		1	40	8	203	537	1	40	8	160	409

Sumber: BKD Provinsi Kep. Babel

Jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang pegawai dalam suatu rangkaian organisasi. Di lingkungan suatu organisasi terdapat pembagian kerja dalam bentuk struktur organisasi. Pembagian kerja itu diatur dalam ketentuan – ketentuan tentang tugas-tugas pokok dan fungsi organisasi yang bersangkutan. Pembagian atau pembedaan kerja itu mengakibatkan di dalam setiap organisasi kerja terdapat

unit-unit kerja, yang mengemban sebahagian tugas pokok guna menunjang pencapaian tujuan organisasi yang sudah ditetapkan sebelumnya. Jabatan-jabatan yang sudah ditetapkan secara formal melalui Surat Keputusan itulah yang dinamakan jabatan struktural.

Jabatan struktural tersebut terdiri dari jabatan pokok dan jabatan penunjang yang merupakan satu kesatuan yang ada dalam setiap organisasi. Jabatan pokok adalah jabatan yang tugas pokok dan fungsinya menunjang langsung tercapainya sasaran pokok suatu organisasi (kasubbid-kasubbid atau kasi-kasi pada masing-masing bidang dalam suatu SKPD), sedangkan jabatan penunjang yang tugas pokok dan fungsinya menunjang atau membantu tercapainya sasaran pokok organisasi (bendahara, kasubbag umum dan kepegawaian dan lain-lain).

Penempatan pegawai baik yang ada di jabatan pokok maupun jabatan penunjang tetap harus memperhatikan latar belakang pendidikan dan pengalaman tugas dari masing-masing pegawai yang akan meniti karier untuk menduduki jabatan tersebut. Jabatan pokok dan jabatan penunjang ini terdapat pada semua Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang ada di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Jabatan pokok dan jabatan penunjang pada setiap SKPD tersebut tertuang dalam struktur organisasi masing-masing SKPD. Besar kecilnya jumlah SKPD untuk masing-masing daerah berdasarkan PP 41 Tahun 2007.

Jabatan struktural adalah jabatan karier, artinya dalam hal ini adalah jabatan yang diperuntukan bagi mereka yang diarahkan kejenjang yang lebih

tinggi dalam suatu organisasi. Guna menduduki jabatan struktural seorang pegawai mulai dari pengangkatan sampai menduduki suatu jabatan, dimulai dengan posisi sebagai staf selanjutnya berkembang sesuai dengan persyaratan dan ketentuan untuk layak atau tidaknya menduduki suatu jabatan structural tertentu diawali dengan jabatan struktural eselon IV, eselon III, eselon II dan eselon I.

Pengalaman seorang pegawai pada jabatan staf dibekali dengan program orientasi dalam melaksanakan tugasnya, terutama membantu jabatan struktural dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi sesuai dengan bidangnya masing-masing dalam suatu organisasi. Pengalaman melaksanakan tugas pada jabatan staf ini sangat diperlukan untuk memasuki jenjang karier yang lebih tinggi yaitu diawali dengan jabatan struktural eselon IV, karena jabatan struktural yang akan diduduki sangat memerlukan kematangan psikologis, selain kematangan dan kemampuan pribadi yang dimiliki oleh pegawai tersebut untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi agar hasil yang diharapkan dapat maksimal terutama dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi masing-masing bidang yang menjadi tanggungjawabnya.

Menduduki suatu jabatan dalam suatu organisasi kerja yang diselenggarakan oleh pemerintah, seorang pegawai negeri harus memenuhi berbagai persyaratan atau ketentuan-ketentuan yang berlaku. Ketentuan-ketentuan itu dibedakan antara ketentuan-ketentuan umum dalam arti berlaku bagi semua jabatan pada semua instansi atau lembaga pemerintahan, sedangkan ketentuan-ketentuan khusus yang berbeda-beda antara satu jabatan dengan jabatan lainnya sesuai dengan jenis dan sifat pekerjaan di lingkungan masing-masing instansi.

5. Pemindahan (Mutasi) dan Tenggang Waktu Jabatan

Mutasi atau pemindahan yang dilakukan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam waktu yang agak pendek membawa dampak pekerjaan diselesaikan dengan hasil yang kurang maksimal. Hal ini disebabkan karena pejabat tersebut memerlukan waktu untuk beradaptasi dengan lingkungan yang baru juga memerlukan waktu untuk memahami tugas pokok dan fungsinya. Apalagi pejabat eselon III tersebut ditempatkan pada bidang yang memang baru baginya atau kurang sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Sebagai salah satu contoh ada beberapa tenaga dengan basic sebagai pendidik atau guru mendapat kesempatan mengisi salah satu jabatan sebagai salah satu kepala bidang pada salah satu SKPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang tidak ada kaitan sama sekali malah berbalik arah seratus delapan puluh derajat dari kegiatan sebelumnya. Berikut hasil wawancara dengan salah satu kepala bidang pada salah satu SKPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, menyatakan:

“ Mutasi yang terjadi di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung terkesan hanya untuk memenuhi keinginan segelintir orang yang mempunyai pengaruh bukan karena memang diperlukan untuk mengisi jabatan yang kosong guna mendukung tercapainya visi misi yang telah disusun”.

Fungsi Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (BAPERJAKAT) sebagai pengawasan dan pembinaan tenaga belum dapat dilaksanakan dengan baik karena peranan penting dalam pengambilan keputusan kurang mengikuti aturan yang berlaku tetapi masih dipengaruhi unsur politis dan kebijakan. Fungsi control yang ada di Baperjakat seharusnya bersifat independen dan objektif sehingga

penempatan pegawai yang menduduki suatu jabatan tepat dan sesuai kompetensi yang dimilikinya dan sesuai aturan yang berlaku, sehingga Baperjakat merupakan badan yang mempunyai ketetapan hukum dan beranggotakan orang-orang yang ahli di berbagai bidang sehingga dapat bekerja secara profesional dengan hasil yang maksimal

Tenggang waktu jabatan seseorang atau masa jabatan seseorang dalam suatu organisasi ditentukan secara tegas dan pasti sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, hal ini akan memberikan efek psikologis yang positif terhadap pemangku jabatan yang bersangkutan, juga akan membawa dampak pada lingkungan sekitarnya.

D. Faktor Pendukung (faktor internal) dan faktor Penghambat (faktor eksternal)

Setiap organisasi pastilah mempunyai kekuatan yang mampu menjadikan tetap eksis dan kelemahan yang mungkin menghambat upaya mencapai tujuan. Pada dasarnya organisasi harus mampu menentukan apa saja kemampuan yang menjadikannya unggul dan menemukan sisi-sisi apa saja yang menjadi kelemahannya.

Faktor internal tersebut terdiri dari: kekuatan (organisasi perangkat daerah, jabatan structural dan kualitas sumber daya manusia) dan kelemahan (keterbatasan jumlah pegawai, kurangnya sarana dan prasarana dan keterbatasan anggaran), sedangkan faktor eksternal terdiri dari: peluang (pelaksanaan diklat penjurusan, program beasiswa dan peningkatan profesionalisme) dan ancaman (teknologi informasi, kebijakan politis dan terjadinya mutasi).

Berdasarkan faktor internal dan faktor eksternal tersebut di atas selanjutnya para perencana strategis melakukan analisis dalam bentuk matrik dengan tahapan-tahapan yang telah ditentukan. Sehingga pada akhirnya perusahaan/organisasi bisa mengetahui secara persis apakah kelebihan yang senyatanya dimiliki serta dalam bentuk tampilan apa saja kekurangan yang masih melingkupinya serta pemahaman secara komprehensif atas peluang yang mungkin diraih dan ancaman yang tengah membayangi yang akan ia dapatkan.

Para perencana strategis harus mendasarkan langkah berdasarkan hasil analisis internal apabila akan meraih suatu peluang ataupun mengatasi ancaman yang akan timbul. Mereka akan mampu menghadapi ancaman yang berasal dari lingkungan kalau secara teratur akan mampu menemukan kelemahan yang ada padanya. Dengan demikian penilaian ini harus dikombinasikan dengan analisis lingkungan eksternal sehingga dapat ditemukan formulasi cara yang sesuai.

Setelah faktor-faktor strategis internal suatu perusahaan atau organisasi diidentifikasi dan dinilai, suatu table IFAS (*internal Strategy Faktor Analisis Summary*) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal tersebut dalam kerangka kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weaknees*). Tahapannya adalah menentukan faktor-faktor yang menjadikan kekuatan serta kelemahan dalam organisasi (dalam bentuk matrik), dengan langkah-langkah sebagai berikut;

- a. Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dengan 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis organisasi. (semua bobot tersebut jumlahnya tidak melebihi skor total 1,00)

- b. Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan/organisasi yang bersangkutan. Variabel-variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari +1 sampai dengan +4 (sangat baik).
- c. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya serupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
- d. Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih, dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
- e. Jumlah skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan/organisasi yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan/organisasi bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya.

Perencana strategis juga harus menganalisis faktor-faktor strategis eksternalnya berkenaan dengan peluang yang mungkin diraih dan ancaman yang harus diwaspai Karena hal ini berkaitan erat dengan faktor internalnya (kekuatan dan kelemahan). Langkah-langkah yang menentukan faktor-faktor yang menjadikan peluang dan ancaman bagi perusahaan/organisasi dalam bentuk matrik adalah sebagai berikut:

- a. Menyusun dalam kolom I peluang dan ancaman.

- b. Memberikan bobot masing-masing faktor dalam kolom I, mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut memiliki kemungkinan besar dapat memberikan dampak terhadap faktor strategisnya.
- c. Menghitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan/organisasi yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4 (sangat baik), tetapi jika peluangnya kecil diberi rating +1).
- d. Mengalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
- e. Menggunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih, dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
- f. Menjumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan/organisasi yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan/organisasi bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya.

E. Organisasi Perangkat Daerah

Besaran organisasi perangkat daerah ditentukan berdasarkan pada Peraturan Pemerintah No. 41 tahun 2007. Adapun variabel-variabel yang

menentukan besaran organisasi perangkat daerah sesuai dengan peraturan pemerintah tersebut adalah ditetapkan berdasarkan: jumlah penduduk, luas wilayah dan jumlah Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD). Mengacu kepada peraturan pemerintah ini, untuk Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung rincian variabel-variabel tersebut adalah sebagai berikut:

- Jumlah penduduk 1.138.129 jiwa (nilai 8) dengan pembobotan 40%
- Luas wilayah 16.424,14 km (nilai 7) dengan pembobotan 35%
- Jumlah APBD sebesar 812,1M rupiah (nilai 10) dengan pembobotan 25%

Berdasarkan variabel-variabel di atas, maka besaran jumlah organisasi perangkat daerah untuk Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung adalah 32 (tiga puluh dua) berarti besaran organisasi perangkat daerah tersebut menggunakan penilaian kurang dari 40 (empat puluh).

Mengacu pada Peraturan Pemerintah tersebut besaran organisasi perangkat daerah dengan nilai kurang dari 40 (empat puluh) terdiri dari : sekretariat daerah, terdiri dari paling banyak 3 (tiga) asisten, sekretariat DPRD, dinas paling banyak 12 (dua belas) dan lembaga teknis daerah paling banyak 8 (delapan).

Kondisi Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung pada tahun 2008 terdiri dari 42 SKPD, yaitu terdiri dari: sekretariat daerah, tujuh biro, sekretariat DPRD, enam belas dinas, inspektorat, sebelas badan, kantor, Rumah Sakit Jiwa Daerah, Satuan Polisi Pamong Praja, sekretariat KPU dan sekretariat DPP Korpri. Sedangkan tahun 2009 menjadi 43 SKPD,

berarti dalam hal ini terjadi penambahan satu SKPD yaitu Badan Koordinasi dan Penyuluhan (BAKORLUH) .

Mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor. 41 Tahun 2007, dapat disimpulkan bahwa besaran organisasi perangkat daerah yang ada di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung terdapat kelebihan pada dinas dan lembaga teknis daerah. Berdasarkan peraturan tersebut jumlah dinas paling banyak 12 (dua belas), sedangkan yang ada sekarang berjumlah 16 (enam belas) berarti dalam hal ini kelebihan 4 (empat) dinas. Dan untuk lembaga teknis daerah berdasarkan peraturan besarnya paling banyak 8 (delapan), yang ada sekarang untuk badan saja sudah berjumlah 11 (sebelas) sehingga sudah kelebihan 3 (tiga), belum lagi ditambah lembaga teknis lain seperti inspektorat, kantor dan rumah sakit jiwa daerah.

Pertimbangan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dengan besaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang berjumlah 43 (empat puluh tiga) pada tahun 2009, didasari atas Bagian Ketiga (Perumpunan Urusan Pemerintahan) Peraturan Pemerintah Nomor. 41 tahun 2007 menyebutkan bahwa: penyusunan organisasi perangkat daerah berdasarkan pertimbangan adanya urusan pemerintahan yang perlu ditangani.

Melihat kondisi di atas berdasarkan analisis yang dilakukan memberikan manfaat positif dan negatif. Manfaat positifnya member peluang yang lebih banyak kepada pegawai untuk menduduki suatu jabatan. Dari segi negatifnya adalah dengan kondisi ketersediaan pegawai yang masih sangat terbatas banyak jabatan yang kosong. Sehingga terjadi ketidakseimbangan antara kebutuhan

dengan yang terisi. Dengan banyaknya Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang ada di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung pada saat ini memberikan peluang dan kesempatan yang sangat besar bagi pegawainya dalam hal pengembangan kariernya.

Berdasarkan hal di atas ternyata struktur organisasi merupakan salah satu hal pokok yang harus diperhatikan dalam pengembangan karier, seperti yang disampaikan Adrew E (dalam Anwar Prabu Mangkunegara, 2003). Pendapat Adrew E tersebut adalah beberapa hal pokok yang harus diperhatikan dalam pengembangan karier meliputi *man power planning*, struktur organisasi, peta jalur karier dan *performance appraisal*. Sehingga keberadaan organisasi ini sangat penting sekali sebagai salah satu implementasi organisasi dalam menjalankan operasional bisnisnya dan sebagai wadah tempat menyelesaikan segala urusan yang berkenaan dengan pemerintahan khususnya berkenaan dengan tugas pokok dan fungsi yang menjadi tanggung jawabnya, dengan demikian organisasi atau institusi kerja yang baik harus merencanakan pengembangan karier bagi pegawainya dengan baik. Kepentingan pengembangan karier pegawai mempunyai keuntungan bagi organisasi, antara lain: (Notoatmodjo, S, 2009: 172-173)

- a. Meningkatkan kemampuan organisasi guna mendapatkan dan mempertahankan pegawai yang berkualitas. Adanya pengembangan karier yang baik, sebuah organisasi merupakan alat promosi untuk memperoleh atau merekrut pegawai yang berkualitas.
- b. Nama baik suatu perusahaan atau organisasi atau institusi kerja dapat dinilai dengan kualitas pegawai atau tenaga kerjanya. Kualitas pegawai

ini sangat ditentukan oleh sistem pengembangan karier bagi pegawainya.

- c. Mengurangi “*turn over*” pergantian pegawai. *Turn Over* pegawai yang sering jelas akan mengganggu produktivitas dan efektivitas kerja pegawai.
- d. Mengurangi keresahan karyawan. Organisasi, institusi atau perusahaan yang mempunyai sistem pengembangan karier yang jelas bagi pegawainya, akan menimbulkan rasa ketidakpastian, bahkan keresahan pegawai. Hal ini disebabkan tidak mempunyai arahan atau pegangan untuk merencanakan karier pada organisasi atau institusi tersebut.
- e. Heterogenitas atau keanekaragaman pegawai pada suatu perusahaan atau organisasi/institusi kerja pada umumnya representasi dari masyarakat. Artinya dilihat dari jenis kelamin, pendidikan, suku bangsa atau etnis, agama dan sebagainya, pegawai di suatu organisasi atau institusi kerja mencerminkan keragaman di masyarakat juga.

F. Ketersediaan Jumlah Pegawai

Kondisi ketersediaan sumber daya pegawai yang ada di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung berdasarkan Tabel 4.1, dapat diketahui bahwa dari tahun 2005 sampai dengan tahun 2009 selalu ada penambahan jumlah pegawai dari waktu ke waktu. Berdasarkan jumlahnya masih sangat kurang jika dibandingkan dengan kebutuhan yang ideal. Jumlah pegawai di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung tahun 2009 adalah berjumlah 2.253 orang. Dengan

jumlah pegawai yang ada tersebut berdasarkan kondisi yang ideal (rumus ideal jumlah pegawai adalah 2,5 % dari jumlah penduduk yang ada), kebutuhan pegawai Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung adalah kurang lebih 28.453 orang, berarti dalam hal ini mengalami kekurangan kurang lebih berjumlah 26.200 orang pegawai.

Berdasarkan kondisi di atas, dapat diketahui bahwa kebutuhan jumlah pegawai yang ada sekarang (2.253 orang) baru terpenuhi kurang lebih 8% dan kekurangan 92% (26.200 orang), berarti dalam hal ini masih sangat kurang sekali. Kurangnya jumlah pegawai merupakan salah satu faktor penghambat dalam perencanaan dan pengembangan karier pegawai, terutama untuk memenuhi atau mengisi semua posisi, mulai dari tingkat staf maupun mengisi jabatan struktural baik Eselon II dan terutama Eselon III dan Eselon IV. Pentingnya ketersediaan jumlah pegawai dalam rangka perencanaan karier

Oleh sebab itu ketersediaan jumlah pegawai selain mempunyai peranan yang sangat penting baik dalam perencanaan maupun pengembangan karier pegawai. Pentingnya ketersediaan jumlah pegawai terhadap perencanaan karier, seperti yang diungkapkan oleh Rotwel dalam Nursanti (2003), bahwa tahapan dalam teknik perencanaan SDM , meliputi:

1. Tahap investigasi baik lingkungan eksternal maupun internal organisasional;
2. Peramalan terhadap ketersediaan *supply* dan *demand* SDM saat ini dan masa yang akan datang;
3. Perencanaan dalam rekrutmen, promosi, pelatihan dan lain-lain;
4. Utilisasi, yang ditujukan bagi *man power* dan kemudian memberikan *feedback* bagi proses awal.

Ketersediaan jumlah pegawai yang memadai sangat membantu di dalam pelaksanaan tugas suatu organisasi atau instansi, sehingga pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab, tugas pokok dan fungsinya dapat berjalan sebagaimana mestinya. Di samping itu juga akan memberikan manfaat, antara lain : (Notoatmodjo, S, 2009: 171-172)

- a. Pegawai tersebut dapat mengembangkan dan menggunakan potensi kemampuannya secara optimal. Sebab dengan naiknya pangkat atau jabatan atau karier seseorang, memerlukan kemampuan yang lebih tinggi daripada sebelumnya.
- b. Makin tinggi jabatan atau posisi seseorang dalam suatu organisasi atau institusi, makin besar pula tantangan yang dihadapinya.
- c. Dalam menjalankan tugas atau pekerjaan, seorang pegawai mempunyai kewenangan. Semakin tinggi jabatan atau posisi seseorang maka semakin tinggi pula kewenangannya.
- d. Kewenangan biasanya diikuti oleh tanggung jawab. Kewenangan yang diberikan melalui kenaikan jabatan atau tugas, harus pula diikuti peningkatan tanggung jawabnya.

G. Perencanaan dan Pengembangan Karier

I. Rekrutmen (seleksi)

Proses seleksi memang selalu menarik untuk dijadikan pembicaraan oleh berbagai kalangan. Berita di surat kabar tentang rencana pelaksanaan test selalu

mampu merebut perhatian banyak orang. Padahal seperti biasanya, proses rekrutmen itu sendiri masih membutuhkan tahapan yang cukup lama dan bahkan seringkali terjadi mundur jadi jadwal yang telah direncanakan semula.

Berbagai isu yang menjadi filosofi dalam rekrutmen antara lain :

- Apakah akan mempromosikan sebagian besar pegawai dari dalam organisasi ataukah mengangkat dari luar guna mengisi kekosongan pada semua jenjang hierarki.
- Apakah penekanannya hanya pada sekedar mengisi lowongan-lowongan saja ataukah pengangkatan untuk tujuan-tujuan jangka panjang.
- Apakah putra daerah atau non putra daerah.

Pemikiran yang mendasari asumsi perlu diprioritaskannya putra daerah dalam rekrutmen pegawai untuk Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, antara lain: (pendapat Parulian dalam Riswandi, 2010:12)

1. Masyarakat Bangka Belitung pada umumnya akan senang apabila putra-putri mereka diberikan kesempatan untuk membangun daerahnya sendiri;
2. Secara psikologis orang-orang yang dilahirkan di Bangka Belitung tentu harus lebih peduli terhadap daerah sendiri ketimbang orang-orang dari luar Bangka Belitung
3. Ada kecenderungan bahwa non putra daerah atau pelamar dari luar Bangka Belitung seringkali menjadikan seleksi hanya sebagai batu

loncatan dirinya untuk kembali ke daerah asalnya apabila sudah memiliki kesempatan.

Walaupun demikian memang tidak ada aturan yang mewajibkan bahwa pelamar haruslah putra daerah atau ada perundang-undangan yang menuntut putra daerah diprioritaskan dalam penerimaan CPNS. Ketentuan umum dalam penerimaan atau rekrutmen, meliputi:

1. Proses seleksi terbuka untuk umum atau untuk semua WNI;
2. Bersedia mengikuti seluruh proses seleksi;
3. Pelamar tidak diperkenankan menghubungi/ berhubungan dengan pejabat/pegawai dalam kaitan dengan proses seleksi;
4. Seluruh tahapan proses seleksi tidak dipungut biaya apapun.

Persyaratan umum penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) adalah sebagai berikut: (Riswandi, 2010:12)

1. Warga Negara Indonesia (WNI);
2. Bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa;
3. Memiliki integritas yang tinggi terhadap Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI);
4. Tidak berkedudukan sebagai CPNS di instansi lain;
5. Tidak berkedudukan sebagai anggota atau pengurus partai politik;

6. Tidak pernah diberhentikan dengan tidak hormat sebagai CPNS/PNS ataupun pegawai swasta;
7. Tidak pernah dihukum/dipenjara berdasarkan putusan pengadilan yang telah mempunyai kekuatan hukum yang tetap;
8. Bersedia ditempatkan di seluruh wilayah NKRI atau Negara lain yang ditetapkan oleh pemerintah;
9. Berkelakuan baik;
10. Sehat jasmani dan rohani.

Rekrutmen yang terjadi di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung tidak terlepas dari pengaruh kebijakan politis sehingga terjadi kesimpangsiuran antara ketentuan yang dipersyaratkan dengan kenyataan yang ada (tenaga yang direkrut kurang sesuai dengan kebutuhan). Tujuan dilakukan rekrutmen sebenarnya adalah tidak lain dan tidak bukan untuk memenuhi kuota (kekurangan jumlah pegawai) danantisipasi mengisi kekosongan jabatan yang sekarang terjadi di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung baik dimasa sekarang maupun masa yang akan datang.

Menurut Riza Fahriansyah (2008) bahwa pola rekrutmen yang terjadi di birokrasi Indonesia selama ini tidak berpedoman kepada kebutuhan. Rekrutmen pegawai selama ini yang terjadi adalah didasarkan pada jatah anggaran pegawai yang ada di dalam Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN) dengan besarnya ketersediaan anggaran. Selain itu kurang validnya data terutama berkenaan dengan sistem informasi kepegawaian sehingga menyebabkan

rekrutmen dilakukan tidak berdasarkan kebutuhan. Sebagai salah satu contohnya adalah pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Bappeda dan Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sebagai badan perencanaan yang salah satu bagian bidangnya menangani masalah penataan ruang sangat membutuhkan tenaga-tenaga yang dapat mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya. Tenaga-tenaga tersebut antara lain: tenaga pemetaan, geodesi, geologi dan lain-lain, sehingga hasil kerja yang diharapkan kurang maksimal.

Pola rekrutmen hanya untuk mencukupi kebutuhan tenaga dalam waktu jangka pendek dan tidak berkesinambungan. Hal ini menyebabkan pegawai yang direkrut memiliki kualitas yang rendah atau kurang memenuhi kualifikasi minimal, ketidakseimbangan pendistribusian pada masing-masing SKPD, kuantitas maupun komposisi pegawai yang benar-benar dibutuhkan SKPD tidak proporsional sehingga menyebabkan rendahnya motivasi dan kinerja pegawai tersebut.

Berdasarkan kondisi di atas untuk memaksimalkan program rekrutmen pegawai dilingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dapat memperbaiki sistem rekrutmen dengan menggunakan program rekrutmen yang ideal yaitu: sebuah program di mana sejumlah pegawai pelamar yang berkualitas ditarik dan menerima posisi jabatan tertentu yang dilakukan dengan cara yang sangat efisien, yaitu menekankan pada dimensi kualitas pegawai sehingga memiliki sudut pandang yang lebih komprehensif dan memandang kebutuhan organisasi secara utuh dan prospektif. Dengan demikian yang menjadi pertimbangan utamanya menyangkut aspek keleluasaan organisasi, kinerja yang baik dan aspek waktu beberapa tahun yang akan datang. Untuk itu aktivitas

rekrutmen perlu memantapkan tujuan-tujuannya, yaitu rekrutmen dilakukan sebagai alat keadilan sosial, teknik untuk memaksimalkan efisiensi dan sebagai strategi responsivitas politik (Teguh Sulistiyani,2009:171).

Ketiga tujuan rekrutmen tersebut memiliki fokus dan nilai yang berbeda, yaitu:

- Rekrutmen yang bertujuan mencapai keadilan sosial lebih berfokus pada kepentingan publik secara umum, bukan berkiblat pada kepentingan spesifik yang harus dicapai organisasi. Dalam hal ini rekrutmen dilakukan dengan memberikan pertimbangan proporsional kepada pihak yang dilindungi, yang sangat mungkin berposisi sebagai pihak yang dirugikan akibat rekrutmen tersebut apabila dibiarkan. Sebagai contoh, misalnya alokasi putra daerah dalam penerimaan pegawai, merupakan visualisasi rekrutmen sebagai alat keadilan sosial.
- Rekrutmen yang dilakukan dengan tujuan memaksimalkan efisiensi atau merupakan sebuah rekrutmen yang biasanya dilakukan secara ketat. Tujuannya adalah untuk menjaring pegawai yang benar-benar berkualitas, sehingga dapat memenuhi tuntutan organisasi. Biasanya jumlah pendaftar dan latar belakang telah ditentukan, bahkan tidak jarang telah bekerjasama dengan instansi tertentu, misalnya hanya menerima lulusan dari universitas tertentu saja.
- Rekrutmen yang bertujuan untuk responsivitas politik, disesuaikan dengan gejolak suatu negara.

Berdasarkan kondisi di atas yang tujuan yang memungkinkan dilakukan di Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung adalah rekrutmen dengan tujuan mencapai keadilan sosial. Disamping hal ini masih ada hal lain yang harus menjadi pertimbangan tujuan yaitu antara lain: tujuan setelah rekrutmen dan tujuan pasca pengangkatan menjadi calon pegawai, terutama berkaitan dengan penempatan.

Tujuan setelah rekrutmen yaitu berupa pencitraan positif terhadap organisasi yang melakukan rekrutmen. Sedangkan tujuan pasca pengangkatan yaitu: bahwa upaya-upaya perekrutan mempunyai efek luaran yaitu citra umum organisasi harus menanjak dan bahkan pelamar-pelamar yang gagal haruslah mempunyai kesan positif terhadap organisasi dan produknya. Dengan demikian pelamar yang tidak diterima tetap memiliki kesan positif terhadap organisasi (Teguh Sulistiyani, 2009:172).

2. Seleksi dan Penempatan

Penempatan dan pemanfaatan pegawai, khususnya penempatan pegawai dalam suatu jabatan eselon dilakukan penilaian secara kualitatif. Seleksi administrasi idealnya dilakukan dengan sistem scoring sehingga diperoleh calon yang memiliki skor tertinggi untuk mengikuti tahap seleksi kompetensi sesuai dengan kebutuhan dan kualifikasi jabatan. Hasil seleksi kompetensi direkomendasikan kepada pimpinan Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (BAPERJAKAT) untuk selanjutnya dilakukan pengembangan (rotasi, diklat, atau promosi) atau menduduki suatu jabatan sesuai dengan

kebutuhan. Hal ini dimaksudkan agar pegawai dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien.

Berdasarkan Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46A tahun 2003 tanggal 21 November 2003 ditentukan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS) berupa pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku yang diperlukan dalam melaksanakan jabatannya, sehingga PNS tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien. Dan lebih spesifik, di dalam buku standar kompetensi nasional bidang teknologi informatika (Depdiknas RI, 2003:4 dalam Fuad Noor dan Gofur Ahmad, 2009:22), disebutkan bahwa kompetensi adalah kemampuan melaksanakan tugas-tugas di tempat kerja yang mencakupi penerapan keterampilan (*skill*) yang didukung dengan pengetahuan (*cognitive*) dan sikap (*attitude*) sesuai dengan kondisi yang dipersyaratkan.

Penempatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja dan jenjang pangkat yang telah ditetapkan untuk menduduki suatu jabatan serta syarat objektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras atau golongan, diharapkan dapat memberikan prestasi dan kontribusi kerja yang maksimal pada suatu organisasi. Dalam hal pengangkatan pada jabatan struktural diatur melalui kebijakan Peraturan Pemerintah No. 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan Struktural.

Sebagai salah satu contoh Provinsi Nangroe Aceh Darussalam (NAD) menawarkan jabatan eselon II kepada pegawainya secara *publish*, lalu

menerapkan *fit and proper test* untuk menjaring orang-orang yang berkualitas untuk menduduki jabatan eselon tersebut. Memang di provinsi lain juga ada yang menerapkan *fit and proper test*, tetapi terkadang hanya formalitas belaka, hasilnya kurang jelas. Tentunya hal ini akan mubazir. Memang semua tergantung niat, bila niatnya benar-benar untuk mensejahterakan masyarakat, pastinya seorang pemimpin akan sangat peduli siapa dan di mana pejabat yang sesuai mesti ditempatkan (Lupita, 2008:12).

Penempatan pejabat yang sesuai dengan bidang keahliannya di harapkan agar tujuan berhasil dan berdaya guna dengan baik. Memang agak sulit mencari orang yang benar-benar sesuai dengan tempat, pangkat, golongan, sehingga diambil saja yang berpengalaman di bagian itu. Berhasil tidaknya pejabat tersebut hasilnya akan dilihat dari profesionalisme dan kinerja pejabat yang bersangkutan.

Profesionalisme aparatur paling tidak ada beberapa nilai yang harus dikembangkan, antara lain: (Miftah Thoha, 2000, dalam Riza Fahriansyah, 2008:74)

1. Tugas dan peranan harus senantiasa bertujuan untuk melayani kepentingan umum;
2. Profesionalisme aparatur harus didasarkan pada pendidikan dan spesialisasi rasional dan bukan bersifat patrimonial;
3. Memegang teguh prinsip *the right man in the right place*.

Secara umum hal-hal yang dijadikan pertimbangan untuk penempatan dalam jabatan antara lain sebagai berikut: penilaian pelaksanaan pekerjaan, keahlian, perhatian (interest), Daftar Urut Kepangkatan, kasetiaan, pengalaman, dapat

dipercaya dan kemungkinan pengembangan. Prinsip pokok penempatan jabatan adalah orang yang tepat pada tempat yang tepat (*the right man on the right place*) atau dengan kata lain bahwa seseorang pegawai negeri sipil yang ditunjuk untuk menduduki suatu jabatan haruslah mempunyai pangkat dan golongan yang sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Kekurangan jumlah pegawai di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang memenuhi persyaratan untuk menduduki suatu jabatan menjadi kendala utama dan agak sulit untuk dapat menerapkan menerapkan prinsip *the right man on the right place*. Salah satu upaya yang dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung untuk mengantisipasi masalah tersebut antara lain dilakukan : dengan mengambil suatu kebijakan adanya rangkap jabatan, rangkap tugas oleh seseorang yang terkadang terjadi adalah bahwa jabatan dan tugas yang diemban tersebut kurang sesuai dengan kemampuan, keahlian dan latar belakang pendidikan yang dimilikinya sehingga optimalisasi dilakukan hanya sekedar untuk mengisi kekosongan jabatan dan kegiatan yang ada dapat berjalan tanpa melihat manfaatnya secara maksimal, sehingga tidak sesuai dengan prinsip profesionalisme.

Contoh penempatan pegawai atau pejabat struktural yang kurang sesuai dengan kemampuan, keahlian dan latar belakang pendidikan tersebut dapat dijumpai pada SKPD-SKPD yang ada di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, antara lain: sarjana perencanaan wilayah dan kota dan sarjana teknik lingkungan di tempatkan pada sub bagian keuangan, sarjana teknik lingkungan juga di tempatkan pada sub bagian keuangan, sarjana kimia di tempatkan pada sub bagian umum dan kepegawaian, dan lain sebagainya

Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung juga menerima pindahan dari kabupaten kota yang ada dilingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung atau bahkan dari Provinsi lain atau dari kementerian/lembaga untuk mengisi jabatan struktural yang kosong. Dalam hal ini terjadi pada beberapa SKPD, contohnya antara lain: untuk mengisi kekosongan jabatan struktural eselon III dan IV pada Dinas Perhubungan mutasi dari Pemerintah Provinsi Sumatera Selatan dan Kementerian Perhubungan Republik Indonesia, Jabatan Struktural Eselon III pada Bappeda dan Statistik diisi oleh pegawai mutasi dari Kabupaten Bangka dan kabupaten Belitung.

Hasil kajian empiris berkenaan dengan penempatan pegawai antara lain sebagai berikut: Jujun (2006) dalam Yuniarsih, 2008:148-149 melakukan analisis penempatan pegawai dan kepuasan kerja pegawai di Politeknik Negeri Bandung. Penempatan pegawai yang dimaksud dalam penelitian ini adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja untuk dilaksanakan sesuai dengan ruang lingkup yang telah ditetapkan serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinanyang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggung jawabnya. Penempatan pegawai diukur melalui dimensi prestasi akademik, ketrampilan, pengetahuan, pengalaman, kesehatan fisik dan mental. Kepuasan kerja pegawai diukur melalui dimensi pekerjaan itu sendiri, kepemimpinan atasan, rekan sekerja, penghasilan dan promosi.

Hasil penelitian menunjukkan kecenderungan umum penempatan pegawai di Politeknik Negeri Bandung adalah cukup baik. Walaupun belum mencapai ideal, penempatan pegawai berdasarkan pada faktor-faktor: prestasi akademik,

keterampilan, pengetahuan, pengalaman, dan kesehatan fisik dan mental. Kecenderungan umum yang dihasilkan adalah kepuasan kerja pegawai di Politeknik Negeri Bandung adalah sedang, dengan rata-rata skor kepuasan kerja pegawai sebesar 3,39. Hal ini tercermin dari: (1) kepuasan terhadap pekerjaan, (2) kepuasan terhadap kepemimpinan, (3) kepuasan terhadap rekan kerja, (4) kepuasan terhadap penghasilan, dan (5) kepuasan terhadap promosi.

3. Tingkat Pendidikan dan Diklat Penjenjangan

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa kurang lebih 66% pegawai dilingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung tingkat pendidikannya adalah sarjana (D4, S1, S2 dan S3). Dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam hal ini pendidikan formal pegawai dilingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dilakukan baik secara kesadaran diri pegawai maupun dukungan/dorongan dari Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, hal tersebut antara lain dilakukan dengan berusaha mengikuti program beasiswa yang dilaksanakan baik oleh Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung maupun oleh Kementerian/Lembaga Pemerintah.

Program beasiswa (D3, D4 dan S1) yang selama ini paling dominan diikuti oleh pegawai dilingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung adalah beasiswa yang dilaksanakan oleh Kementerian Pekerjaan Umum dan Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bapenas).

Upaya yang dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam peningkatan kualitas pegawainya adalah dengan melakukan kerja

sama atau kesepakatan (MOU) dengan lembaga pendidikan untuk program S2 dan S3. Untuk program S2 Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung melakukan kerjasama dengan Universitas Terbuka dimulai dari tahun 2008 sampai dengan sekarang, dimana setiap semesternya Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung memberikan beasiswa kepada mahasiswa yang berjumlah kurang lebih 50 orang. Sedangkan untuk Program S3 baru dimulai tahun 2010 dengan jumlah mahasiswa kurang lebih 25 orang.

Diklat penjenjangan (Diklat Pim) berdasarkan data yang di dapat dari Badan Kepegawaian Daerah (BKD) dan Badan Pendidikan dan Pelatihan (Badan Diklat) Provinsi Kepulauan Bangka Belitung per Desember 2009 dalam hal diklat penjenjangan dapat diketahui bahwa seluruh pejabat yang menduduki eselon IV (Kasi/Kasubbid/Kasubbag) dan eselon III (Kepala Bidang, Sekretaris) seluruhnya sudah mengikuti diklat penjenjangan yang dipersyaratkan yaitu Diklat Pim IV untuk pejabat eselon IV dan Diklat Pim III untuk pejabat eselon III. Sedangkan untuk pejabat eselon II (Kepala Dinas/Biro/Badan) yang berjumlah 45 orang per Desember 2009 yang belum mengikuti Diklat Pim II berjumlah 8 orang.

Guna untuk mendukung pelaksanaan diklat penjenjangan (Diklat PIM III dan Diklat PIM IV) dilaksanakan oleh Badan Pendidikan dan Pelatihan (BANDIKLAT) Provinsi Kepulauan Bangka Belitung bekerjasama dengan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN RI), sedangkan untuk diklat penjenjangan (Diklat PIM II) masih menginduk pada Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN RI).

Pengembangan sumber daya manusia di Indonesia lebih merujuk pada persoalan organisasi, dengan rencana kerja dan manajemen kerja kurang dapat dipahami secara baik oleh pemerintah sebagai perancang sistem dan stakeholders lainnya sebagai pelaku dan user. Resiko yang dihadapi adalah proses yang berbeda menghasilkan output yang berbeda pula. Pelatihan-pelatihan dan penjenjangan karier dipemerintah melalui diklat-diklat penjenjangan ternyata hanya dimaknai sebagai salah satu tahap untuk kenaikan pangkat dan memenuhi persyaratan untuk menduduki suatu jabatan. Seharusnya kesadaran pegawai dalam menempuh jenjang pendidikan didasarkan pada kesadaran kelembagaan secara kolektif dalam rangka meningkatkan kualitas diri untuk dapat memberikan pelayanan secara maksimal kepada masyarakat (Riza Fahriansyah, 2008).

Pendidikan formal dan diklat penunjang berpengaruh terhadap kinerja pegawai, yang pada akhirnya relevansi pekerjaan dengan kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan yang dimiliki baik oleh individu maupun kelompok. Menurut Ruky (2001:15) kinerja menggambarkan pelaksanaan tugas, misalnya dalam kalimat: *in forming his/her duties*. Pengukuran kinerja dalam hal ini meliputi dimensi sebagai berikut: (1) pendidikan formal dan diklat, (2) pengembangan dan pelaksanaan diklat, dan (3) pengembangan profesi, serta (4) penunjang diklat (Yuniarsih, T, 2008:150).

4. Promosi Jabatan dan Jabatan Struktural

Pola karier yang dialami setiap pegawai pada dasarnya adalah sama, karena semuanya sudah diatur di dalam peraturan perundang-undangan. Pola jalur karier bertahap secara umum dipersiapkan dalam rangka memenuhi kebutuhan organisasi, dengan terlebih dahulu dilakukan penilaian terhadap seorang pegawai

untuk memenuhi jenjang jabatan-jabatan dalam suatu organisasi mulai dari jabatan yang paling bawah sampai kejenjang yang paling atas (mulai dari staf, jabatan eselon IV, jabatan eselon III, jabatan eselon II dan jabatan eselon I, sesuai dengan ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pengembangan karier pegawai di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dilakukan dalam bentuk promosi jabatan struktural. Aturan mengenai kepangkatan dan eselonisasi merupakan penghambat dalam pengembangan karier pegawai selain ketersediaan jumlah pegawai yang memenuhi persyaratan masih sangat terbatas sekali untuk dapat dipromosikan dalam menduduki suatu jabatan. Selain itu dalam pengembangan karier pegawai juga masih dipengaruhi oleh kebijakan politis sehingga sulit untuk dilakukan sesuai dengan prinsip profesionalisme (*The Right Man on The Right Place*). Pengembangan karier terbuka bagi setiap pegawai yang telah memenuhi syarat baik persyaratan administrasi maupun penilaian teknis. Pejabat yang belum memenuhi persyaratan kompetensi jabatan harus mengikuti Diklat Kepemimpinan yang berkaitan dengan fungsi kepemimpinan suatu jabatan struktural (LAN RI, 2003).

Menurut keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN) Nomor 46A Tahun 2003 tanggal 21 November 2003, ditentukan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai negeri sipil (PNS) berupa pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien. Sedangkan yang berrkenaan dengan Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil, dikelompokan menjadi dua yaitu: Kompetensi Dasar dan Kompetensi Bidang.

Kompetensi dasar adalah kompetensi yang wajib atau mutlak yang harus dimiliki oleh setiap PNS yang menduduki jabatan struktural (pejabat struktural) di lingkungan instansi pemerintah. Kompetensi dasar yang harus dimiliki tersebut terdiri dari: integritas (*integrity*), kepemimpinan (*leadership*), perencanaan dan pengorganisasian (*planning and organizing*), kerjasama (*collaboration*) dan fleksibilitas (*flexibility*).

Kelima kompetensi dasar tersebut kemudian diwujudkan ke dalam struktur kompetensi jabatan berdasarkan level kemampuan (*proficiency level*) yang harus dimiliki untuk setiap jenjang golongan. Kompetensi dasar beserta level kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap PNS yang menduduki jabatan struktural dapat dilihat pada Tabel 4.8

Tabel 4.8 Kompetensi Dasar dan Level Kompetensi PNS

NO	KOMPETENSI DASAR	KODE	ESELON		
			II	III	IV
1	Integritas	Int	3	2	1
2	Kepemimpinan	Kp	3	2	1
3	Perencanaan dan Pengorganisasian	PP	3	2	1
4	Kerjasama	Ks	3	2	1
5	Fleksibilitas	F	3	2	1
Jumlah Bobot yang Diperlukan			15	10	5

Sumber : Surat Keputusan BKN 46A Tahun 2003

Kompetensi bidang adalah kompetensi yang diperlukan oleh setiap PNS yang menduduki jabatan struktural sesuai dengan bidang tugas/pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Penetapannya disesuaikan dengan kebutuhan jabatan masing-masing dan penerapannya dilakukan melalui serangkaian proses identifikasi terhadap ruang lingkup pekerjaan seperti yang tertulis di dalam tugas pokok dan fungsi (tupoksi) jabatan.

Pada dasarnya setiap pegawai selalu menginginkan peningkatan dalam kariernya. Hal ini tentunya tidaklah mudah akan tetapi memerlukan rentang waktu dan proses serta adanya peraturan perundang-undangan yang mengaturnya, dalam hal ini adalah Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2002 tentang Perubahan atas Peraturan pemerintah Nomor 100 tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural. Banyaknya jumlah pegawai untuk menduduki jabatan struktural dalam hal ini jabatan eselon tergantung dari besar kecilnya struktur organisasi yang ada dalam masing-masing SKPD yang ada di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Menduduki suatu jabatan struktural bukan hanya jika tersedia atau tidak tersedianya pegawai, tetapi pegawai yang adapun harus memenuhi persyaratan yang telah ditentukan di dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku menyangkut kepegawaian. Adapun persyaratan yang ditentukan berdasarkan peraturan kepegawaian tersebut antara lain sebagai berikut: Pangkat/golongan yang telah memenuhi syarat, disiplin ilmu/latar belakang pendidikan formal, mempunyai kinerja/prestasi kerja yang lebih baik, telah mengikuti Diklat Struktural/Fungsional, memperhatikan DUK (Daftar Urutan Kepangkatan), DP-3 paling tidak bernilai baik, usia, dan usulan unit kerja ke BAPERJAKAT, serta atas persetujuan Pimpinan Instansi;

Berdasarkan Tabel 4.6 dan Tabel 4.7 yaitu data pegawai berdasarkan jabatan eselon tahun 2008 dan 2009 (antara kebutuhan dengan yang terisi) dapat diketahui bahwa: pada tahun 2008 kebutuhan eselon IIa sebanyak 39 orang terisi 35 orang berarti kekurangan 4 orang pegawai, eselon IIb antara kebutuhan maupun yang terisi sama yaitu berjumlah 8 orang, eselon III kebutuhan 201 orang

dan yang terisi 151 orang berarti kekurangan 50 orang, dan untuk eselon IV kebutuhan 543 dan yang terisi sebanyak 410 orang pegawai. Berdasarkan kondisi tersebut berarti kekurangan sebanyak 33 orang. Data tahun 2009 dapat diketahui bahwa baik eselon IIa maupun eselon IIb antara kebutuhan dan yang terisi adalah sama yaitu masing-masing kebutuhan dan yang terisi adalah 40 untuk eselon IIa dan 8 untuk eselon IIb, untuk eselon III kebutuhan 203 dan yang terisi 160 berarti kekurangan 43 orang, sedangkan untuk eselon IV kebutuhan sebanyak 537 orang dan terisi berjumlah 409 orang berarti kekurangan sebanyak 128 orang pegawai. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa peluang untuk menduduki baik eselon IV maupun eselon III masih sangat besar asalkan memenuhi persyaratan yang telah ditentukan sesuai dengan undang-undangan yang berlaku.

Pertimbangan untuk menduduki suatu jabatan eselon jika hanya didasarkan atas golongan saja (Tabel 4.2 dan Tabel 4.3), maka dapat dianalisis dengan rincian sebagai berikut: Golongan IIIb (152 orang), Golongan IIIc (324 orang), Golongan IIId (125 orang), Golongan IVa (108 orang), Golongan IVb (53 orang), Golongan IVc (24 orang) dan Golongan IVd (14 orang). Berdasarkan kondisi ini jika di asumsikan bahwa:

- Jika eselon I, IIa dan IIb kebutuhannya 49 orang (terisi semua) terdiri dari Golongan IVd (14 orang), Golongan IVc (24 orang), berarti sisanya adalah Golongan IVb berjumlah 11 orang.
- Sedangkan untuk jabatan eselon III kebutuhannya adalah 203 orang (terisi 160 orang), berdasarkan data bahwa Golongan IVb berjumlah 58 orang dan jika diasumsikan 11 orang sudah menduduki jabatan eselon II maka sisanya adalah 47 orang. Persyaratan golongan untuk menduduki jabatan

eselon III minimal Golongan IIIId. Dengan demikian dapat diketahui bahwa jumlah pegawai yang memenuhi syarat untuk menduduki jabatan eselon III adalah sebagai berikut: Golongan IVb (47 orang), Golongan IVa (108 orang) dan Golongan IIIId (125 orang) jadi jumlahnya adalah 280 orang, sedangkan kebutuhannya adalah berjumlah 203 orang. Dengan demikian jika hanya didasarkan atas golongan maka jumlah pegawai untuk menduduki jabatan eselon III sudah dapat terpenuhi (kelebihan 77 orang pegawai untuk menduduki jabatan eselon III).

- Demikian juga untuk jabatan eselon IV kebutuhannya adalah 537 orang, dapat diketahui bahwa jika diasumsikan sisa pegawai yang menduduki jabatan eselon III untuk Golongan IIIId (77 orang), jika untuk menduduki jabatan eselon IV minimal Golongan IIIb (jika pertimbangan untuk menduduki jabatan eselon berdasarkan golongan) maka dari segi jumlah sudah dapat terpenuhi karena kebutuhannya adalah sebanyak 537 orang (Golongan IIIId sebanyak 77 orang + Golongan IIIc berjumlah 324 orang + Golongan IIIa berjumlah 152 orang = 553 orang).

Berdasarkan data pegawai di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung (tabel 1) tahun 2008 dan 2009 dapat diketahui bahwa adanya peningkatan jumlah pegawai dalam setiap jenjang yang ada mulai dari staf, pejabat eselon IV, pejabat eselon III dan pejabat eselon II, sedangkan pejabat eselon I jumlahnya tetap, kecuali pada jenjang eselon IV terjadi pengurangan jumlah dari tahun 2008 ke tahun 2009. Hal ini disebabkan karena adanya pengurangan bagian atau penyempitan dalam struktur organisasi SKPD yang ada

di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung tersebut ,yaitu terjadi pada:

- SKPD Dinas Perindustrian dan Perdagangan khususnya terjadi di UPT Balai Metrologi yang semula ada 4 (empat) komposisi untuk eselon IV berubah menjadi 3 (tiga) pada tahun 2009
- SKPD Dinas Pekerjaan Umum khususnya pada UPTD Cabang Kabupaten Belitung yang semula ada 4 (empat) komposisi untuk eselon IV berkurang menjadi 1(satu)
- SKPD Sekterariat DPP Korpri semula komposisi untuk eselon IV semula berjumlah 8 (delapan) berkurang menjadi 6 (enam)

Dengan terjadinya penyempitan struktur organisasi pada SKPD tersebut, secara otomatis komposisinya pun berkurang, sehingga kesempatan pegawai untuk menduduki jabatan tersebutpun menjadi berkurang atau hilang.

5. Pemindahan (Mutasi) dan Tenggang Waktu Jabatan

Berbagai hal yang menjadi pertimbangan dalam pengembangan karier pegawai negeri sipil, meliputi antara lain: integritas dan moralitas, pendidikan dan pelatihan, pangkat, mutasi jabatan, mutasi daerah, dan kompetensi. Berkenaan dengan pemindahan (mutasi) di dalam suatu organisasi dilaksanakan dalam rangka untuk meningkatkan karier ke jenjang yang lebih tinggi atau setingkat atau bahkan di bawah jabatan yang dimilikinya.

Pada dasarnya mutasi dapat dilakukan kapan saja disesuaikan dengan kebutuhan, misalnya untuk mengisi suatu jabatan yang kosong karena ada pegawai yang pensiun atau karena adanya perubahan struktur organisasi karena

adanya Peraturan Pemerintah baru di mana perlu penambahan personil pejabat untuk segera mengisi jabatan tersebut, untuk itu perlu melantik pejabat baru. Namun demikian, karena melantik satu orang dianggap tanggung, maka mau tidak mau sekali saja merotasi seluruh jajaran pemerintah.

Mutasi pejabat sepertinya sudah menjadi keharusan, apalagi apalagi kalau pemerintahnya baru, tentu saja mutasi akan segera dilakukan dengan dengan orang-orang kepercayaan yang menurut pemegang tampuk pemerintahan dapat melancarkan kinerja dalam menjalankan tugasnya. Tetapi akan sangat disayangkan apabila mutasi pejabat dilakukan karena kebutuhan politik untuk memenuhi keinginan orang-orang tertentu (kelompok) yang haus jabatan atau orang-orang yang menginginkan tempat kerja yang sesuai dengan keinginannya yaitu tempat kerja yang menurutnya strategis, basah dan empuk.

Proses pemindahan hendaknya tidak hanya mempertibangkan golongan dan kepangkatan saja atau hanya bersifat administrasi tetapi lebih tepat jika dilakukan berdasarkan prinsip *the right man in the right place*. Pemindahan (mutasi) yang dilakukan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dengan alasan, antara lain: promosi, menduduki suatu jabatan yang kosong sesuai dengan kebutuhan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang ada dilingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Promosi yang dilakukan hanya untuk memenuhi kebutuhan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) terkadang menimbulkan permasalahan di lapangan. Permasalahan tersebut antara lain penempatan untuk menduduki jabatan yang kosong tersebut tidak sesuai dengan keahlian atau pendidikan dasar yang sesuai bidang tugasnya. Di samping itu terjadi mutasi pada waktu yang kurang tepat, dilakukan tidak pada awal tahun

anggaran, di mana semua kegiatan baru mulai, tetapi dilakukan sampai beberapa kali dalam satu kali tahun anggaran. Sehingga untuk dapat langsung melaksanakan tugas dengan baik tidak langsung dapat dilaksanakan melainkan memerlukan waktu tertentu.

Idealnya kalau mau kinerja pemerintah berjalan dengan baik, lancar, dan tentu saja berhasil, mutasi yang dilakukan harus berdasarkan pertimbangan yang jelas, apa itu *back-ground* pendidikannya, pengalaman, masa kerja atau kompetensi. Bukankah ada salah satu hadist mengatakan bila suatu jabatan dipegang bukan oleh ahlinya maka tunggu kehancurannya. Apabila mutasi dilakukan pada waktu (*timing*) yang tepat, mutasi dilakukan pada saat kegiatan yang sedang setengah berjalan akan kurang efisien (apalagi kalau alasan mutasinya juga kurang jelas), ditambah dengan pejabat yang baru ditempatkan di tempat yang baru tersebut kompetensinya tidak sesuai, (Lupita, 2008:120).

Hal-hal tersebut di atas dasar merupakan dasar yang ideal, tetapi ada hal lain yang juga dapat digunakan untuk menentukan mutasi pegawai diantaranya adalah: lamanya masa kerja disuatu bidang pekerjaan, kebutuhan organisasi, penyegaran organisasi, pengetahuan dan keterampilan serta adanya alasan khusus (misalnya ikut suami). Idealnya mutasi ini dilakukan minimal setiap dua tahun dan maksimal empat tahun, yang pelaksanaannya didasarkan atas usulan kepala unit kerja. Pihak yang berwenang menentukan mutasi pegawai umumnya juga merupakan mereka yang menentukan penilaian kinerja, promosi dan diklat dalam hal ini adalah Badan Kepegawaian Daerah (BKD).

Implementasinya, penerapan aturan yang lemah dan syarat-syarat yang dibuat pengambil kebijakan pemerintah daerah sehingga mutasi tenaga terus terjadi dalam waktu yang agak singkat atau waktu yang agak pendek. Pada tahun 2008 dan 2009 mutasi yang terjadi dilingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam jangka waktu yang amat singkat yaitu dua sampai tiga kali dalam satu tahun, sehingga berpengaruh pada kinerja pegawai yang mengalaminya, tentunya berpengaruh juga terhadap pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi, sehingga pemerintah daerah lah yang akan dirugikan.

Mutasi yang dilakukan hendaknya merupakan suatu sarana birokrasi untuk menuju pemerintahan yang *good governance*. Artinya kebijakan mutasi sebaiknya benar-benar didasarkan pada kebutuhan untuk meningkatkan kualitas dalam rangka mencapai efisiensi, terwujudnya keadilan, kinerja yang baik dan pengembangan partisipasi serta peningkatan produktivitas. Untuk mewujudkan cita-cita tersebut kebijakan yang berkenaan dengan mutasi hendaknya memperhatikan isu strategis dan kebijakan strategis organisasi. Sebagai salah satu contoh mutasi yang dilakukan hendaknya bukan merupakan hukuman tetapi benar-benar mempertimbangkan dan menyesuaikan antara latar belakang pegawai dengan pekerjaan atau jabatan yang akan diembannya .

Berdasarkan hal-hal tersebut di atas yang perlu ditingkatkan dalam pelaksanaan mutasi adalah pengarahan dan pengawasan kepada bawahan agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan mencapai hasil yang maksimal, memberikan kesempatan yang luas kepada pegawai agar dapat mengikuti diklat,

frekuensi sosialisasi peraturan dan penyediaan sarana dan prasarana yang perlu ditingkatkan. (Thoha, 2008:59)

Hal yang tak kalah pentingnya dalam melakukan mutasi hendaknya memperhatikan tenggang waktu jabatan atau masa jabatan seseorang. Masa jabatan atau pemindahan jabatan juga akan berpengaruh terhadap jenjang kariernya. Tenggang waktu atau masa jabatan yang terlalu singkat ataupun terlalu lama akan membawa dampak terhadap kinerja pegawai tersebut.

Masa jabatan yang terlalu singkat atau belum cukup lama akan mengakibatkan:

- Pada umumnya mereka belum mengenal dan menghayati pekerjaan (tugas pokok dan fungsi) yang menjadi tanggung jawabnya;
- Program kerja yang mungkin sudah ditetapkan belum sempat diselesaikan dengan tuntas;
- Penghayatan pada jabatan yang dipangku belum dipahami secara mendalam namun harus menyiapkan diri untuk memahami tugas yang baru.
- Secara psikologis, menimbulkan pertanyaan yang tidak mudah dijawab untuk mengetahui penyebabnya.

Sedangkan masa jabatan yang terlalu lama dalam suatu organisasi juga akan membawa gejala yang kurang sehat, akibat-akibat yang mungkin akan timbul dengan masa jabatan yang terlalu lama, antara lain sebagai berikut:

- Adanya rasa bosan karena pekerjaan yang sama dan rutinitas sehingga kurang bervariasi;

- Sikap pasif dan apatis sehingga menurunkan motivasi dan inisiatif dalam bekerja;
- Menumpulnya kreativitas karena kurangnya tantangan yang berarti;
- Menimbulkan iklim kerja yang statis dan menutup kemungkinan pejabat baru dari generasi penerusnya.

Berkenaan dengan hal-hal di atas, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2002 pasal 7A tentang Perubahan atas Peraturan pemerintah Nomor 100 tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural menyebutkan bahwa pegawai negeri sipil yang menduduki jabatan struktural dapat diangkat dalam jabatan struktural setingkat lebih tinggi apabila yang bersangkutan sekurang-kurangnya telah 2 (dua) tahun dalam jabatan struktural yang pernah/ atau masih didudukinya kecuali pengangkatan dalam jabatan struktural yang menjadi wewenang Presiden.

Pada umumnya tujuan yang diharapkan dari mutasi/perpindahan ini adalah agar pegawai tersebut memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi dan kontribusi kerja yang maksimal pada suatu organisasi.

H. Faktor Internal dan Faktor Eksternal

Kita semua tentunya sepakat bahwasanya dimensi internal dan eksternal mampu menimbulkan dampak terhadap kelangsungan eksistensi suatu organisasi. Semakin kompleks permasalahan yang dihadapi, semakin besar pula dampaknya terhadap dinamika manusia, struktur organisasi, dan proses yang terjadi di dalamnya.

Setiap organisasi pastilah mempunyai kekuatan yang menjadikannya tetap eksis dan kelemahan yang mungkin akan menghambat upaya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu suatu organisasi perlu juga memperhatikan dan menelusuri peluang yang ada serta ancaman yang mungkin akan terjadi, sehingga perlu dilakukan analisis untuk mengidentifikasi peluang yang mungkin diraih serta ancaman yang membayangi.

Analisis terhadap faktor internal dan faktor eksternal (Tabel 4.9) sangat penting untuk diketahui dan dilakukan guna untuk mendukung kajian ini agar hasil yang diharapkan lebih maksimal . Adapun faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) yang mempengaruhi di dalam melakukan kajian ini , antara lain:

Tabel 4.9
Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal

Faktor Internal		Faktor Eksternal	
A	Kekuatan (<i>Strength</i>)	A	Peluang (<i>Opportunity</i>)
	<ul style="list-style-type: none"> - Organisasi Perangkat Daerah - Jabatan Struktural - Kualitas SDM 		<ul style="list-style-type: none"> - Pelaksanaan Diklat Penjurangan - Program Beasiswa - Peningkatan Profesionalisme
B	Kelemahan (<i>Weakness</i>)	B	Ancaman (<i>Threats</i>)
	<ul style="list-style-type: none"> - Keterbatasan Jumlah Pegawai - Kurangnya sarana dan prasarana - Keterbatasan anggaran 		<ul style="list-style-type: none"> - Teknologi informasi - Kebijakan Politis - Terjadinya mutasi

Sumber: Hasil Analisis

A. Analisis Faktor Internal

Tidak ada satu organisasi pun yang memiliki kekuatan sempurna dalam menjalankan semua fungsi yang diperankan dan menjadi tanggung jawabnya, sehingga antara kekuatan yang dimiliki dan hambatan yang dihadapi seringkali dijumpai dalam menjalankan rutinitas sehari-hari dalam suatu organisasi.

Dengan demikian analisis terhadap faktor internal ini penting untuk dilakukan, guna meraih suatu peluang ataupun mengatasi ancaman yang kemungkinan akan muncul. Adapun faktor internal tersebut adalah sebagai berikut: (Tabel 4.10)

1. Kekuatan (*Strenght*)

- Organisasi Perangkat Daerah

Suatu organisasi dalam segala bentuknya adalah kesatuan integral dengan dengan sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Hal ini terutama berkaitan dengan pencapaian tujuan yang telah ditctapkan, sehingga kelangsungan hidup suatu organisasi harus dikelola dengan cara seksama. Pola maksimal yang diterapkan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam menentukan jumlah organisasi perangkat daerah merupakan suatu kekuatan bagi pegawai untuk menempuh kariernya.

- **Jabatan Struktural**

Dengan banyaknya jumlah satuan kerja perangkat daerah dan masih kurangnya jumlah pegawai memberikan peluang yang sangat besar dalam kesempatan menduduki jabatan struktural.

- **Kualitas Sumber Daya Manusia**

Kualitas sumber daya manusia yang ada di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam hal ini dilihat dari tingkat pendidikan pegawainya kurang lebih 66% adalah sarjana, sehingga ini merupakan modal bagi Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung melakukan segala aktifitas dalam menjalankan roda pemerintahan guna mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan.

2. Kelemahan (*Weaknees*)

- **Keterbatasan jumlah pegawai**

Tidak dapat dipungkiri pelaksanaan suatu kegiatan dalam organisasi dalam mencapai tujuannya membutuhkan ketersediaan sumber daya manusia. Hal ini menjadi sangat penting mengingat tersedianya sumber daya manusia akan mampu menjadikan upaya pencapaian tujuan agak mudah untuk dilaksanakan. Jumlah pegawai yang tersedia sekarang ini masih sangat jauh dari ideal, sehingga ini akan merupakan suatu kelemahan apabila pegawai yang ada tersebut tidak diperlakukan secara adil dan diberdayakan sedemikian rupa sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki oleh pegawai tersebut.

- Kurangnya sarana dan prasarana penunjang

Ketersediaan sarana dan prasarana penunjang merupakan suatu kelemahan manakala sarana dan prasarana yang diperlukan guna menunjang segala aktivitas ketersediaan sangat terbatas jumlahnya, terutama untuk melaksanakan rutinitas sehari-hari, misalnya seperti komputer dan printer.

- Keterbatasan anggaran

Permasalahan ketersediaan alokasi dana menjadi sangat penting karena ia akan mampu menunjang atau bahkan menghambat proses pelaksanaan kegiatan suatu organisasi dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Guna mencapai dan mendukung segala aktivitas, anggaran memang sangat diperlukan. Keterbatasan jumlah anggaran paling tidak akan berdampak pada pencapaian target untuk mencapai visi misi suatu organisasi.

Tabel 4.10

Analisis Faktor Internal (Kekuatan dan Kelemahan)

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor Terbobot
Kekuatan			
- Organisasi perangkat daerah	0,20	4	0,80
- Kualitas SDM	0,15	4	0,60
- Jabatan Struktural	0,15	3	0,45
Kelemahan			
- Keterbatasan jumlah pegawai	0,20	4	0,80
- Kurangnya sarana dan prasarana	0,10	2	0,20
- Keterbatasan anggaran	0,20	3	0,60
	1,0	20	3,45

Sumber: Hasil Analisis

B. Analisis Faktor Eksternal

Perubahan yang terjadi yang berasal dari aspek lingkungan eksternal juga akan mempengaruhi eksistensi suatu organisasi. Hal ini berarti tidak mengabaikan kemungkinan munculnya ancaman yang membahayakan kelangsungan suatu organisasi serta berupaya menangkap peluang yang mungkin dapat diraih. Sementara, kita sadar acapkali batas pemisah antara peluang dan ancaman tersebut terkadang agak kabur. Ketidakmampuan melihat keduanya secara jernih akan menyebabkan suatu organisasi tidak dapat secara maksimal mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, karena ada peluang yang sebenarnya menguntungkan atau dapat membawa dampak yang positif namun tidak diraih atau bahkan ancaman yang sekonyong-konyong datang tanpa disadari sebelumnya. Karena itulah perlu dilakukan analisis terhadap faktor eksternal ini.

Adapun faktor eksternal tersebut adalah sebagai berikut: (Tabel 4.11)

1. Peluang (*Oportunity*)

- Pelaksanaan diklat penjurangan

Berdasarkan data yang ada saat ini bahwa untuk pejabat structural eselon IV dan eselon III semuanya sudah mengikuti diklat penjurangan sesuai dengan yang dipersyaratkan untuk menduduki jabatan eselon atau structural, bahkan ada yang sudah mengikuti diklat penjurangan baik itu untuk eselon III maupun eselon IV tetapi belum berkesempatan untuk menduduki jabatan, sehingga hal ini akan merupakan suatu peluang bagi pegawai tersebut untuk menduduki jabatan apabila sewaktu-waktu memang berkesempatan untuk menduduki jabatan eselon/structural tersebut.

- Program beasiswa

Guna untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia atau pegawai di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, upaya yang dilakukan adalah memberikan kesempatan beasiswa bagi pegawainya yang ingin meningkatkan pendidikan formalnya, baik beasiswa dari Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sendiri, maupun memberikan kesempatan bagi pegawainya untuk mengikuti program beasiswa yang di laksanakan oleh kementerian/lembaga.

- Peningkatan profesionalisme

Selain memberikan program beasiswa bagi pegawainya upaya Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung guna meningkatkan profesionalisme dilakukan dengan memberikan pelatihan-pelatihan teknis sesuai dengan bidang keahliannya walaupun jumlahnya masih sangat terbatas.

2. Ancaman (*Threats*)

- Teknologi Informasi

Teknologi informasi akan merupakan suatu ancaman bagi pegawai apabila segala aktivitas yang biasanya dilakukan dengan tenaga manusia atau secara manual, dengan kemajuan ilmu dan teknologi sekarang ini menuntut untuk lebih menggunakan mesin dibanding tenaga manusia, sehingga pegawai benar-benar di tuntut untuk selalu mengikuti perkembangan jaman terutama kemajuan teknologi.

- Kebijakan Politis

Kebijakan politis yang terjadi di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung saat ini masih sangat dirasakan dalam proses karier pegawai, mulai dari rekrutmen, penempatan, mutasi dan lain-lain.

- Terjadinya mutasi

Seringnya terjadi mutasi di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung merupakan suatu ancaman bagi pegawai, karena masih dijumpai mutasi yang terjadi waktunya terlalu singkat terkesan selain hanya untuk mengisi kekosongan jabatan eselon/struktural juga penempatannya tidak sesuai dengan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai tersebut.

Tabel 4.11

Analisis Faktor Eksternal (Peluang dan Ancaman)

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor terbobot
Peluang			
- Peningkatan Profesionalisme	0,20	3	0,60
- Diklat Penjenjangan	0,15	3	0,45
- Program beasiswa	0,15	3	0,45
Ancaman			
- Teknologi Informasi	0,20	3	0,60
- Kebijakan politis	0,15	3	0,45
- Terjadinya mutasi	0,15	2	0,30
	1,0	17	2,85

Sumber: Hasil Analisis

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

1. Untuk menduduki jabatan eselon II, eselon III dan eselon IV, jika pertimbangannya hanya berdasarkan golongan saja, maka kebutuhan untuk menduduki jabatan eselon tersebut dapat terpenuhi pada saat ini.
2. Perencanaan dan pengembangan karier pegawai di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung adalah sebagai berikut:
 - Berdasarkan data jumlah pegawai Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung tahun 2009, dapat diketahui bahwa dari segi jumlah Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung masih sangat kekurangan (yaitu kurang lebih kekurangan berjumlah 26.200 pegawai atau sebesar 92%).
 - Rekrutmen yang dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung masih dipengaruhi kebijakan politis. Kuantitas maupun komposisi pegawai yang benar-benar dibutuhkan SKPD kurang profesional, sehingga pada akhirnya membawa dampak hasil yang diharapkan dan ingin dicapai kurang maksimal (memerlukan waktu yang lebih lama dan biaya yang agak besar)
 - Dalam melakukan seleksi dan penempatan pegawai (baik staf maupun jabatan struktural) masih belum dilakukan secara profesional, antara lain: penempatan pegawai tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan dan keahliannya.
 - Kurang lebih 66 % pegawai di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung adalah sarjana (D IV, S1, S2 dan S3). Guna untuk lebih meningkatkan kualitas sumber daya manusia pegawai di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan

Bangka Belitung upaya yang dilakukan adalah dengan memberikan kesempatan pada para pegawai untuk mengikuti program beasiswa dilakukan oleh Pemerintah Provinsi maupun oleh kementerian/lembaga.

- Mutasi yang dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung kurang menggunakan prinsip *the right man on the right place*, tetapi lebih dipengaruhi oleh kebijakan politis. Salah satu upaya Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung untuk memenuhi jabatan yang kosong adalah dengan menerima pegawai pindahan (mutasi) dari Kabupaten/Kota yang ada di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung maupun pindahan dari Provinsi lain bahkan dari kementerian/lembaga.
3. Dengan melakukan perencanaan dan pengembangan pola karier secara adil, baik dan benar, manfaat yang dapat diambil oleh Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung berdasarkan hasil penelitian, antara lain:
- Sebagai acuan dalam rangka pengambilan keputusan dalam hal promosi kenaikan pangkat ataupun demosi maupun penyesuaian kompensasi;
 - Dapat berlaku secara objektif dalam memberikan kesempatan karier yang adil bagi setiap pegawai dan melakukan penilaian secara objektif bagi pemutasian pegawai dalam rangka pendayagunaan secara maksimal
 - Dapat memprediksi kebutuhan-kebutuhan peningkatan kualitas sumber daya pegawai, misalnya kebutuhan untuk pelatihan (diklat penjenjangan sesuai dengan yang dipersyaratkan)
 - Memperkecil kesalahan-kesalahan desain tugas dan pekerjaan

- Memperkecil penyimpangan-penyimpangan dan kesalahan-kesalahan dalam proses rekrutmen dan seleksi serta penempatan pegawai.
4. Faktor internal dan faktor eksternal dalam perencanaan dan pengembangan karier pegawai di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, meliputi:
- Faktor internal, terdiri dari: kekuatan (organisasi perangkat daerah, jabatan struktural, kualitas sumber daya manusia) dan kelemahan (keterbatasan anggaran, kurangnya sarana dan prasarana penunjang, keterbatasan anggaran).
 - Faktor eksternal, terdiri dari: peluang (pelaksanaan diklat penjenjangan, program beasiswa, peningkatan profesionalisme) dan ancaman (teknologi informasi, kebijakan politis, terjadinya mutasi).

B. Saran

1. Perlu disusun data base pegawai secara elektronik atau dengan menggunakan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEK).
2. Harus disiapkan sarana dan prasarana yang memadai sebagai pendukung system kepegawaian.
3. Perlu disusun tim untuk melakukan analisis jabatan agar karier pegawai di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dapat berjalan secara tepat dan benar.
4. Agar perencanaan dan pengembangan karier pegawai dilingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dapat berjalan secara efektif dan efisien, dilakukan dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut, antara lain:

- Untuk mengatasi kekurangan jumlah pegawai, baik kuantitas, kualitas maupun komposisi untuk menduduki suatu jabatan, maka upaya yang harus dilakukan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung adalah melakukan rekrutmen dan seleksi serta penempatan pegawai yang ada harus berbasis kompetensi.
- Dalam rekrutmen pegawai, ada beberapa hal penting yang harus diketahui, antara lain memperkirakan kebutuhan pegawai secara tepat dan benar, menerima masukan dari para pimpinan unit teknis, inventarisasi pegawai minimal selama tiga tahun terakhir, pencatatan pegawai dalam Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEK).
- Rekrutmen yang dilakukan hendaknya bertujuan mencapai keadilan sosial, yaitu: memberikan pertimbangan secara proporsional kepada pihak yang dilindungi, yang sangat mungkin merupakan pihak yang dirugikan apabila dibiarkan. Sebagai contoh alokasi putra daerah dalam penerimaan dalam penerimaan pegawai, merupakan visualisasi rekrutmen sebagai alat keadilan sosial.
- Penempatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja dan jenjang pangkat yang telah ditetapkan untuk menduduki suatu jabatan serta syarat objektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras atau golongan, diharapkan dapat memberikan prestasi dan kontribusi kerja yang maksimal pada suatu organisasi. (Peraturan Pemerintah No. 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan Struktural).
- Penyempurnaan mekanisme promosi jabatan eselon yang lebih memperhatikan kapasitas dan kompetensi pegawai, sesuai dengan perumpunan beban kerja dan tugas yang akan diemban.

- Pertimbangan untuk menduduki jabatan struktural harus dilakukan berdasarkan kompetensi, baik kompetensi dasar maupun kompetensi bidang (berdasarkan Surat Keputusan Badan Kepegawaian Negara Nomor 46A Tahun 2003).
- 5. Perlunya dilakukan peningkatan peran dan tugas Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (BAPERJAKAT) sebagai institusi yang melakukan penilaian kinerja pegawai yang diusulkan untuk mendapatkan promosi jabatan secara independen dan objektif.

UNIVERSITAS TERBUKA

Daftar Pustaka

- Fahriansyah,Riza. (2008). Kebijakan Sumber Daya Manusia Kesehatan Di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. *Tesis Sekolah Pascasarjana Universitas Gadjah Mada Yogyakarta*. Yogyakarta.
- Fuad,Noor & Gofur Ahmad. (2009). *Integrated Human Resources Development*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Gibson, Ivancevich, & Donnelly.(2007). *Organisasi (Perilaku, Struktur , Proses)*. Jakarta: Erlangga
- Iswanto, Yun. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Universitas Terbuka
- Hardianto, *Pembinaan Pegawai Negeri Sipil*, dari situs World Wide Web, <http://www.google.com>
- Kurniawan, Fitri Lukiastruti & Muliawan Hamdani. (2008). *Manajemen Strategik dalam Organisasi*. Yogyakarta: MedPress.
- Lupita, (2008) 6 September, *Sebuah Pemikiran Tentang Mutasi Pejabat*, dalam Bangka Pos, hal. 12
- Mangkuprawira, Sjafrri (2008), *Pentingnya Arti Karier*, Di ambil 5 November 2008, dari situs World Widw Web, <http://www.google.com>
- Mardianto,Adi. (2009). *People Development Handbook (Metode dan Teknik Pengembangan Orang di Tempat Kerja)*, CV. Insight Solusi Mandiri
- Nawawi, Hadari. (2007). *Metode Penelitian Bidang Sosial!*. Jogjakarta : Gadjah Mada University Press.
- Notoatmodjo, Soekijdo. (2003). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Notoatmodjo, Soekijdo. (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Pemda Subang, *Perencanaan Pengembangan SDM Aparatur Pemerintah Berbasis Kompetensi*, Proposal Penelitian Bappeda Kabupaten Subang bekerjasama dengan Laboratorium Ilmu Pemerintahan FISIP Unpad. Bandung.
- Prabu Mangkunegara, Anwar. (2003). *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT.Refika Aditama.
- Rivai, Veithzal, & Ella Jauvani Sagala. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan (Dari Teori ke Praktik)*. Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada.

- Riswansi. (2010), 23 Agustus. *Putra- Non Putra Daerah dalam Rekrutmen CPNS*, dalam Bangka Pos, Hal.12
- Ruky, Achmat S. (2006). *Sumber Daya Manusia Berkualitas (Mengubah Visi Menjadi Realitas)*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Rusfiana, Yudi. (2008). *Tinjauan Teori Resources Developing Modes Untuk Pegawai Negeri Sipil*.
- Robbins, Stephen P. (2007). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks.
- Salam, Dharma Setyawan. (2004). *Manajemen Pemerintahan Indonesia*. Jakarta : Djambatan.
- Samsudin, Sadili. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pustaka Setia.
- Satori, Djam'an, & Aan Komaria. (2009). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : CV. Alfabeta.
- Sugiyono. (2009). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung . CV. Alfabeta.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung : CV. Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group.
- Teguh Sulistiyani Rosidah, Ambar. (2009) *Manajemen Sumber Daya Manusia (Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik)*. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Thoha, Miftah. (2008). *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group.
- Direktorat Otonomi Daerah. (2008). Dampak Perubahan Kebijakan Desentralisasi dan Otonomi Daerah terhadap Pengelolaan Aparatur Pemerintah Daerah dalam Info Kajian Bappenas, 20
- Supriyatno, Budi. (2006). *CPNS Baru, Keris Empu Gandring*. dalam Beletin Pengawasan, hal 81
-(2010), 10 Maret. *Bupati Bangka Lantik Pejabat Eselon II, III, IV* dalam Bangka Pos hal. 16
-(2010), 19 juli. *Babel Butuh 11 Ribu PNS*. dalam Babel Pos, hal 1
-(2010), 30 Agustus, CPNS, Haruskah Putra Daerah, dalam Bangka Pos hal. 13