

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGEMBANGAN  
KARIR PEGAWAI NEGERI SIPIL  
DI BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN  
KOTA LUBUKLINGGAU**



**UNIVERSITAS TERBUKA**

**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Sains Dalam Ilmu Administrasi  
Bidang Minat Administrasi Publik**

**Disusun Oleh :**

**REDOE PRAWIRA**

**NIM. 500046181**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA**

**2015**

UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI: MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul “Implementasi Kebijakan Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil Di Badan Pendidikan dan Pelatihan Kota Lubuklinggau adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

- Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.



## LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Implementasi Kebijakan Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil  
Di Badan Pendidikan dan Pelatihan Kota Lubuklinggau

Penyusun TAPM : Redoe Prawira

NIM : 500046181

Program Studi : Magister Administrasi Publik

Hari/Tanggal : Minggu, 20 Desember 2015

Menyetujui :

Pembimbing II,

Ir. Ida Zubaidah, M.A., Ph.D

Pembimbing I,

Dr. Ardiyan Saptawan, M. Si

Mengetahui,

Direktur Program Pascasarjana

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

Ketua Bidang

Dr. Darmanto, M.Ed  
NIP.19591027 1986031 003

UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI : MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

**PENGESAHAN**

Nama : Redoe Prawira  
 NIM : 500046181  
 Program Studi : Magister Administrasi Publik  
 Judul Tesis : Implementasi Kebijakan Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil  
 Di Badan Pendidikan dan Pelatihan Kota Lubuklinggau

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

Hari/Tanggal : Minggu, 20 Desember 2015  
 Waktu : Pkl. 13.00 s.d. 15.00 WIB

dan telah dinyatakan LULUS

**PANITIA PENGUJI TAPM**

Ketua Komisi Penguji : Dr. Jamaludin, M. Si

Penguji Ahli : Dr. Roy Valiant Salomo, M. Soc, Sc

Pembimbing I : Dr. Ardiyan Saptawan, M. Si

Pembimbing II : Ir. Ida Zubaidah, M.A., Ph. D

## ABSTRACT

### **Implementasi Kebijakan Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil Di Badan Pendidikan dan Pelatihan Kota Lubuklinggau**

**Redoe Prawira**  
**[redoeprawiramap@gmail.com](mailto:redoeprawiramap@gmail.com)**  
**Program Pascasarjana Universitas Terbuka**

Penelitian ini bertujuan untuk Menjelaskan cara mengimplementasikan Kebijakan Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil Di Badan Pendidikan dan Pelatihan Kota Lubuklinggau dan untuk Menjelaskan hambatan Dalam Implementasi Kebijakan Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil Di Badan Pendidikan dan Pelatihan kota Lubuklinggau. penelitian ini didesain sebagai penelitian kualitatif. Metode penelitian kualitatif sering disebut metode penelitian naturalistik (*naturalistic research*) sedangkan pengumpulan data dilakukan dengan metode observasi, wawancara dan dokumentasi. Analisis data digunakan dengan analisis kualitatif dengan metode deskriptif. Metode deskriptif digunakan untuk mengetahui gambaran dari suatu keadaan yang berlangsung bersamaan dengan proses pengumpulan data dan merupakan adaptasi dari tahapan reduksi, data, penyajian data dan verifikasi data.

Hasil penelitian ini menggunakan tiga dimensi yaitu diklat, promosi dan mutasi pegawai yang telah terimplementasi berdasarkan kebijakan dalam pengembangan karir PNS pada Bandiklat Kota Lubuklinggau meskipun masih ada beberapa hambatan dalam penerapannya.

**Kata kunci : Implementasi, Kebijakan, Pengembangan Karir, Pegawai Negeri Sipil**

## ABSTRACT

### **Implementation of Civil Servants Career Development In Education and Training Agency Lubuklinggau**

**Redoe Prawira**  
**redoeprawiramap@gmail.com**

**Program Pascasarjana Universitas Terbuka**

This study aims to Explain how to implement the policy of Civil Servants Career Development In Education and Training Agency Lubuklinggau and barriers to Explain Career Development Policy Implementation in the Civil Service in Education and Training Agency Lubuklinggau city. This study was designed as a qualitative research. Qualitative research methods often called naturalistic research methods (naturalistic research) while the data collection is done by the method of observation, interviews and documentation. The data analysis used descriptive qualitative analysis method. Descriptive method used to determine the image of a state that is held in conjunction with the data collection process and an adaptation of the stage reduction, data, data presentation and verification of data.

Results of this study using three dimensions, namely education and training, promotion and transfer of employees that have been implemented under the policy in the development of career civil servants in Bandiklat Lubuklinggau although there are still some obstacles in its application.

**Keywords: Implementation, Policy, Career Development, Civil Servants**

## KATA PENGANTAR

Penulis Bersyukur Kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) dengan judul “Implementasi Kebijakan Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil Di Badan Pendidikan dan Pelatihan Kota Lubuklinggau” ini. TAPM ini disusun untuk memenuhi sebagian persyaratan untuk menyelesaikan Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka.

Penulis menyadari bahwa penulisan TAPM ini tidak terlaksana tanpa dukungan, bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh sebab itu, ucapan terima kasih dan penghargaan yang mendalam penulis haturkan kepada yang terhormat:

1. Bapak Dr. Ardiyan Saptawan, M.Si dan Ibu Ir. Ida Zubaidah, M.A.,Ph.D selaku dosen pembimbing yang rela dan sabar meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, petunjuk dan dorongan selama penyusunan TAPM ini baik secara langsung maupun online;
2. Bapak Drs. Jamaludin, M. Si selaku kepala UPBJJ UT Palembang beserta segenap jajarannya, Ibu Warah, S.Pd.,M. Pd. Dan seluruh jajaran pengelola Pokjar Kota Lubuklinggau atas kerja kerasnya dalam memfasilitasi para mahasiswa selama masa perkuliahan dan penyusunan TAPM ini;
3. Kepala Badan Diklat Kota Lubuklinggau beserta staf atas fasilitasi tutorial berikut sarana dan prasarannya, serta secara khusus rasa terimakasih atas bantuan dan dukungannya baik secara moral dan material selama masa proses pembelajaran dan penulisan TAPM ini;

4. Bapak/Ibu Dosen/tuton pada Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka, baik dosen pada Tutorial Online maupun Tutorial Tatap Muka, beserta segenap Tim Penulis Modul perkuliahan Universitas Terbuka yang telah mentransfer ilmunya kepada penulis yang sangat mendukung dalam penulisan TAPM ini;
5. Ungkapan syukur dan penghargaan yang tulus penulis sampaikan kepada Isteri tercinta Rika Erba dan Putri-Putri Tercinta Zalfa Aqila dan Azqiya Adefa yang senantiasa setia dan sabar serta penuh pengertian memberi dukungan moril maupun materil, serta keluargaku baik yang berada di Lubuklinggau maupun di Palembang atas segala dukungan dan kasih sayangnya hingga hari ini sehingga penulis dapat menyelesaikan pendidikan dengan baik;
6. Rekan-rekan Angkatan Kedua pada program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka UPBJJ UT Palembang atas kebersamaannya dan kerjasama selama ini.
7. Pihak-pihak yang tak dapat disebutkan satu per satu, baik yang secara langsung atau tidak langsung membantu suksesnya proses pembelajaran dan penulisan TAPM ini.

Kiranya jasa mulia yang diberikan kepada penulis selama ini mendapat balasan yang setimpal dari Tuhan Yang Maha Kuasa.

Penulis



REDOE PRAWIRA

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK</b>		<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b>		<b>ii</b>
<b>Kata Pengantar</b>		<b>iii</b>
<b>Daftar Isi</b>		<b>v</b>
<b>Daftar Tabel</b>		<b>vii</b>
<b>Daftar Gambar</b>		<b>viii</b>
<b>Daftar Lampiran</b>		<b>ix</b>
<b>BAB I</b>	<b>PENDAHULUAN</b>	
	A. Latar Belakang Masalah	1
	B. Perumusan Masalah	19
	C. Tujuan Penelitian	19
	D. Kegunaan Penelitian	20
<b>BAB II</b>	<b>TINJAUAN PUSTAKA</b>	
	A. Kajian Teori	21
	1. Konsep Kebijakan Publik dan Implementasi	21
	2. Konsep Pelayanan Pemberdayaan dan Pembangunan	23
	3. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)	26
	4. Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia	27
	5. Karir Pegawai	30
	5.1. Pengertian Karir	30
	5.2. Pengembangan Karir Pegawai	34
	5.3. Unsur-Unsur Pokok Penembangan Karir Pegawai	43
	6. Konsep Pengembangan Karir Pegawai dan Kinerja	46
	B. Penelitian Terdahulu	57
	C. Kerangka Berpikir	59
	D. Operasional Konsep	60
<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN</b>	
	A. Desain Penelitian	62
	B. Sumber Impormasi	64
	C. Instrumen Penelitian	65
	D. Prosedur Pengumpulan Data	65
	E. Metode Analisis Data	66
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL PENELITIAN</b>	
	A. Deskripsi Objek Penelitian	68

1.	Gambaran Umum Lokasi Penelitian	68
2.	Struktur organisasi	70
3.	Prasarana dan Sarana Diklat	72
B.	Hasil Penelitian dan Pembahasan	73
1.	Implementasi Kebijakan Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil Di Badan Pendidikan dan Pelatihan Kota Lubuklinggau	73
a.	Pendidikan dan Pelatihan	75
b.	Promosi	81
c.	Mutasi	86
2.	Hambatan-hambatan dalam Pelaksanaan Pengembangan Karir pegawai Negeri Sipil Di badan Pendidikan dan Pelatihan Kota Lubuklinggau	91
3.	Solusi Dalam Menngatasi Hambatan Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil Di Badan Pendidikan Dan Pelatihan Kota Lubuklinggau	92
<b>BAB V</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A.	Kesimpulan	94
B.	Saran	95
	<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
	<b>LAMPIRAN</b>	

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar		Hal
2.1	Konsep Model Hubungan Praktik MSDM	28
2.2	Kerangka Pemikiran	59
2.3.	Stuktur Organisasi Badan Diklat Kota Lubuklinggau	71



**DAFTAR TABEL**

Tabel	Hal.
1.1 Jumlah Pegawai Badan Diklat Kota Lubuklinggau	14
1.2 Jumlah Pegawai Fungsional Badan Diklat Kota Lubuklinggau	15
1.3 Tingkat Pendidikan Pegawai Badan Diklat Kota Lubuklinggau	15
1.4 Jumlah Pegawai Badan Diklat Kota Lubuklinggau Yang Mengikuti Diklat	16
2.1 Praktik-praktik MSDM menurut beberapa ahli	29
2.2 Oprasional Konsep	61
3.1 Informan Penelitian	64
4.1 Ketersedian Sarana dan Prasarana	72



## DAFTAR LAMPIRAN

1. Pertanyaan Penelitian/ Pedoman Wawancara
2. Surat Permohonan Izin Melaksanakan Penelitian dari Universitas Terbuka UPBJJ UT Palembang
3. Biodata
4. Gambar foto wawancara
5. Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian.
6. Peraturan Pemerintah RI. Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.
7. Peraturan Pemerintah RI. Nomor 13 Tahun 2002 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural.
8. Peraturan Pemerintah No. 9 Tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian Pegawai Negeri sipil.
9. Peraturan Daerah Kota Lubuklinggau No.01 Tahun 2014 tentang susunan organisasi dan tata kerja lembaga teknis daerah.
10. Peraturan Walikota Lubuklinggau No.53 Tahun 2014 tentang uraian tugas badan Pendidikan dan Pelatihan Kota Lubuklinggau



## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Dalam pasal 1 Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah, Otonomi Daerah adalah hak, wewenang dan kewenangan daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Adapun arti penting otonomi bagi daerah yakni daerah diberikan kebebasan untuk mengembangkan daerahnya sesuai dengan kemampuan yang dimiliki daerah tersebut. Sehingga dengan adanya otonomi daerah tersebut, daerah dapat mengembangkan semua potensi yang dimiliki daerah tersebut, baik itu potensi Sumber Daya Alam maupun Potensi Sumber Daya Manusia yang ada di daerah tersebut dalam rangka mewujudkan *good governance*.

Salah satu cara untuk mewujudkan *good governance* (kepemerintahan yang baik) yaitu dengan meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat sehingga masyarakat merasa puas dengan pelayanan yang diberikan tersebut. Fungsi pelayanan merupakan salah satu fungsi hakiki dari pemerintah, hal ini dikatakan oleh Rasyid dalam Ndara (2008:174) bahwa fungsi hakiki pemerintahan yaitu: fungsi pelayanan (*service*), fungsi pemberdayaan (*empowerment*), dan fungsi pembangunan (*development*).

Wasistiono (2003:30) *Governance* adalah cara, yakni bagaimana kekuasaan negara dipergunakan untuk mengelola sumberdaya-sumberdaya ekonomi dan sosial guna pembangunan masyarakat.

Jadi, pelayanan yang baik akan mencerminkan terwujudnya pemerintahan yang baik (*good governance*) yang akan dibangun pada organisasi/mbaga pemerintahan dan telah terlaksananya fungsi hakiki dari pemerintah.

Untuk mewujudkan fungsi pelayanan tersebut akan menghasilkan pelayanan yang baik dan berkualitas, maka diperlukan aparatur pemerintah yang memiliki kualitas dan profesional dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya.

Untuk mewujudkan kualitas SDM baik itu organisasi pemerintah maupun swasta, maka diperlukan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) melalui manajemen Sumber Daya Manusia. Pengembangan SDM tersebut merupakan prioritas utama yang harus diperhatikan oleh pimpinan, karenanya kualitas SDM dari setiap personil/pegawai mempunyai hubungan yang signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi, untuk itu pengetahuan, keterampilan, kecakapan, disiplin dan dedikasi terhadap pekerjaan serta *human relations* yang baik harus dapat diwujudkan.

Manajemen Sumber Daya Manusia berkaitan dengan pengelolaan manusia yang berada di dalam suatu organisasi yang ingin mencapai tujuan bersama yaitu tujuan organisasi.

Menurut Amstrong dalam Alwi (2008:6) disebutkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah bagaimana orang-orang dapat dikelola dengan cara yang terbaik dalam kepentingan organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia mutlak diperlukan dalam suatu organisasi agar organisasi memiliki anggota yang mempunyai kualitas. Oleh

karena itu dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, pegawai sebagai anggota organisasi haruslah diberdayakan misalnya dengan memberikan penyuluhan ataupun pelatihan, peningkatan disiplin serta pemberian motivasi kepada pegawai dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Pada organisasi pemerintah, Pegawai Negeri Sipil (PNS) selaku aparatur pemerintahan yang melaksanakan organisasi pemerintahan tersebut haruslah melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diembannya dengan baik. Kedudukan dan peranan Pegawai Negeri Sipil sebagai unsur Aparatur Negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat harus menyelenggarakan pelayanan secara adil kepada masyarakat dengan dilandasi kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.

Menurut pasal 1 Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, menjelaskan bahwa Pegawai Negeri Sipil adalah : Setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas negara lainnya, dan gajinya berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Manajemen PNS adalah keseluruhan upaya-upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas, dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi, dan kewajiban kepegawaian yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan dan pemberhentian.

Selanjutnya dalam Nurcholis (2005:145-146) menjelaskan pengertian Pegawai Negeri Sipil Pusat dan Daerah, yaitu :

Yang dimaksud dengan Pegawai Negeri Sipil (PNS) Pusat adalah PNS yang gajinya dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara, dan bekerja pada departemen, lembaga pemerintahan non-departemen, kesekretariatan lembaga tertinggi/tinggi negara, instansi vertikal di daerah

provinsi/kabupaten/kota, kepaniteraan pengadilan, atau dipekerjakan untuk menyelenggarakan tugas negara lainnya. Sedangkan Pegawai Negeri (PNS) Daerah adalah PNS daerah provinsi/kabupaten/kota, yang gajinya dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah dan bekerja pada pemerintah daerah, atau dipekerjakan di luar instansi induknya. Pegawai Negeri Sipil baik pusat maupun daerah mempunyai kewajiban setia dan taat pada Pancasila dan UUD 1945, negara, pemerintah serta wajib menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia. Sedangkan haknya adalah mendapatkan gaji yang adil dan layak sesuai dengan beban pekerjaan dan tanggungjawabnya. Gaji pegawai negeri harus dapat memenuhi kebutuhan hidup keluarganya sehingga ia dapat memusatkan perhatian, pikiran, dan tenaganya untuk melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya, gaji PNS yang diterima harus mampu memacu produktivitas dan menjamin kesejahteraannya.

Pemberian kewenangan pemerintahan yang luas kepada daerah membawa konsekuensi langsung berkurangnya kewenangan Pemerintah Pusat terhadap daerah dan penambahan tanggung jawab kepada daerah. Terjadinya penambahan wewenang membawa konsekuensi penambahan tugas kepada daerah. Untuk melaksanakan semua tugas itu kemudian dilakukan restrukturisasi kelembagaan.

Sejalan dengan restrukturisasi yang dilakukan, dibutuhkan peningkatan kinerja pegawai agar dapat melaksanakan tugas yang ada sebaik mungkin. Untuk itu perlu peningkatan kualitas Pegawai Negeri Sipil melalui pengembangan karir PNS agar mampu menghasilkan organisasi pemerintah sesuai dengan konsep *good governance* di atas.

Menurut Moekijat (2000:53) bahwa karir pegawai adalah serangkaian pengalaman, pekerjaan yang berurutan menuju ke tingkat tanggung jawab, status, kekuasaan dan penghargaan yang lebih tinggi.

Pola karir pegawai merupakan pola pembinaan PNS yang menggambarkan jalur pengembangan karir yang menunjukkan keterkaitan dan keserasian antara jabatan, pangkat, pendidikan dan latihan serta masa jabatan seorang pegawai.

Pengembangan karir pegawai dalam suatu instansi pemerintah dilaksanakan melalui Pendidikan dan Pelatihan, promosi dan mutasi. Pengembangan karir ini penting artinya bagi seorang PNS, karena PNS adalah merupakan unsur pemerintah yang melaksanakan tugas-tugas pemerintah dan pembangunan. Oleh karena itu, perlu adanya pembinaan PNS agar dihasilkan PNS yang handal dan profesional. Pola karir pegawai merupakan pola pembinaan PNS yang menggambarkan jalur pengembangan karir yang menunjukkan keterkaitan dan keserasian antara jabatan, pangkat, pendidikan dan latihan serta masa jabatan seseorang pegawai.

Sehubungan dengan hal di atas mengenai pengembangan karir pegawai, salah satunya dengan memberikan Diklat, maka berdasarkan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian maupun PP Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan PNS diperlukan Diklat yang mengarah pada :

- a. Peningkatan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, bangsa, negara, dan tanah air.
- b. Peningkatan kompetensi teknis, manajerial, dan atau kepemimpinannya.
- c. Peningkatan efisiensi, efektifitas, dan kualitas pelaksanaan tugas yang dilakukan dengan semangat kerja sama dan tanggung jawab sesuai dengan lingkungan kerja dan organisasi.

Selanjutnya dalam pasal 1 ayat 1 PP. RI. No. 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS, disebutkan bahwa Pendidikan dan Pelatihan yang selanjutnya disebut dengan Diklat adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil.

Adapun jenis-jenis Diklat dalam Peraturan Pemerintah di atas, yaitu:

- a. Jenis Diklat terdiri dari :

- Diklat Prajabatan, Diklat Prajabatan merupakan syarat pengangkatan CPNS menjadi PNS.
- Diklat Dalam Jabatan. (Pasal 4).
- b. Diklat Prajabatan dilaksanakan untuk memberikan pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadian dan etika PNS, disamping pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan pemerintahan negara, bidang tugas, dan budaya organisasinya agar mampu melaksanakan tugas dan perannya sebagai pelayan masyarakat. (Pasal 7).
- c. Diklat Dalam Jabatan dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya. Diklat Dalam Jabatan terdiri dari :
  - Diklat Kepemimpinan (Diklatpim) dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural.
  - Diklat Fungsional dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing.
  - Diklat Teknis dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing.

Selain Pendidikan dan Latihan (Diklat), unsur yang tidak kalah pentingnya yang perlu mendapat perhatian dalam pengembangan karir PNS adalah pemberian Promosi kepada PNS yang memiliki kreatifitas, prestasi dan kredibilitas yang baik dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai abdi negara. Promosi bagi PNS yang berprestasi akan mampu meningkatkan kinerja PNS dan juga nantinya akan memunculkan kompetisi yang sehat di kalangan PNS tersebut agar menjadi yang terbaik dengan kompensasi diberikan promosi ke jenjang yang lebih tinggi.

Dalam hal promosi PNS ke jenjang Jabatan Struktural, yakni mengacu pada Pasal 7 dan Pasal 7A Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural, yaitu :

Pasal 7 berbunyi :

1. Pegawai Negeri Sipil yang akan atau telah menduduki jabatan struktural harus mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan kepemimpinan sesuai dengan kompetensi yang ditetapkan untuk jabatan tersebut.
2. Pegawai Negeri Sipil yang telah memenuhi persyaratan kompetensi jabatan struktural tertentu dapat diberikan sertifikat sesuai dengan pedoman yang ditetapkan oleh instansi pembina dan instansi pengendali serta dianggap telah mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan kepemimpinan yang dipersyaratkan untuk jabatan tersebut."

Pasal 7 A berbunyi :

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 dan atau masih didudukinya kecuali pengangkatan dalam jabatan struktural yang menjadi wewenang Presiden."

Dalam pasal Pasal 34 A Ayat (1) UU. No. 43 Th. 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, berbunyi: Jabatan Karir adalah jabatan struktural dan fungsional yang hanya dapat diduduki PNS setelah memenuhi syarat yang ditentukan.

Dalam Lampiran I Keputusan Kepala BKN Nomor 46 A Tahun 2003 Tanggal 21 November 2003 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil, dijelaskan bahwa Jabatan Struktural adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang PNS dalam rangka memimpin suatu satuan organisasi negara. Pejabat Struktural yang dimaksud dalam pedoman ini adalah untuk jabatan struktural Eselon II, III, dan Eselon IV.

Pada Pemerintah Daerah Provinsi, Kabupaten/Kota, terdapat perbedaan Eselon dengan kategori a dan b. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah, pada pasal 34 mengenai Eselon Jabatan Perangkat Daerah Provinsi yang berbunyi :

1. Sekretaris daerah merupakan jabatan struktural eselon Ib.

2. Asisten, sekretaris DPRD, kepala dinas, kepala badan, inspektur, dan direktur rumah sakit umum daerah kelas A, merupakan jabatan struktural eselon IIa.
3. Kepala biro, direktur rumah sakit umum daerah kelas B, wakil direktur rumah sakit umum kelas A, dan direktur rumah sakit khusus daerah kelas A merupakan jabatan struktural eselon IIb.
4. Kepala kantor, kepala bagian, sekretaris pada dinas, badan dan inspektorat, kepala bidang dan inspektur pembantu, direktur rumah sakit umum daerah kelas C, direktur rumah sakit khusus daerah kelas B, wakil direktur rumah sakit umum daerah kelas B, wakil direktur rumah sakit khusus daerah kelas A, dan kepala unit pelaksana teknis dinas dan badan merupakan jabatan struktural eselon IIIa.
5. Kepala bagian dan kepala bidang pada rumah sakit daerah merupakan jabatan struktural eselon IIIb.
6. Kepala seksi, kepala subbagian, dan kepala subbidang merupakan jabatan struktural eselon IVa.

Selanjutnya, untuk Eselon Jabatan Perangkat Daerah Kabupaten/Kota, tertuang dalam pasal 35 Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah, yang berbunyi :

1. Sekretaris daerah merupakan jabatan struktural eselon IIa.
2. Asisten, sekretaris DPRD, kepala dinas, kepala badan, inspektur, direktur rumah sakit umum daerah kelas A dan kelas B, dan direktur rumah sakit khusus daerah kelas A merupakan jabatan struktural eselon IIb.
3. Kepala kantor, camat, kepala bagian, sekretaris pada dinas, badan dan inspektorat, inspektur pembantu, direktur rumah sakit umum daerah kelas C, direktur rumah sakit khusus daerah kelas B, wakil direktur rumah sakit umum daerah kelas A dan kelas B, dan wakil direktur rumah sakit khusus daerah kelas A merupakan jabatan struktural eselon IIIa.
4. Kepala bidang pada dinas dan badan, kepala bagian dan kepala bidang pada rumah sakit umum daerah, direktur rumah sakit umum daerah kelas D, dan sekretaris camat merupakan jabatan struktural eselon IIIb.
5. Lurah, kepala seksi, kepala subbagian, kepala subbidang, dan kepala unit pelaksana teknis dinas dan badan merupakan jabatan struktural eselon IVa.
6. Sekretaris kelurahan, kepala seksi pada kelurahan, kepala subbagian pada unit pelaksana teknis, kepala tata usaha sekolah kejuruan dan kepala subbagian pada sekretariat kecamatan merupakan jabatan struktural eselon IVb.
7. Kepala tata usaha sekolah lanjutan tingkat pertama dan kepala tata usaha sekolah menengah merupakan jabatan struktural eselon Va.

Adapun tugas dan fungsi dari masing-masing tingkatan Jabatan Eselon, adalah sebagai berikut :

1. Eselon I  
Merupakan hirarki jabatan struktural yang tertinggi, terdiri dari 2 jenjang: Eselon Ia dan Eselon Ib. Jenjang pangkat bagi Eselon I adalah terendah Golongan IV/c dan tertinggi Golongan IV/e. Ini berarti secara kepangkatan, personelnya sudah berpangkat Pembina yang makna kepangkatannya adalah Membina dan Mengembangkan. Di tingkat provinsi, maka Eselon I dapat dianggap sebagai Pucuk Pimpinan Wilayah (Provinsi) yang berfungsi sebagai penanggungjawab efektivitas provinsi yang dipimpinnya. Hal itu dilakukan melalui keahliannya dalam menetapkan kebijakan-kebijakan pokok yang akan membawa provinsi mencapai sasaran-sasaran jangka pendek maupun jangka panjang.
2. Eselon II  
Merupakan hirarki jabatan struktural lapis kedua, terdiri dari 2 jenjang: Eselon IIa dan Eselon IIb. Jenjang pangkat bagi Eselon II adalah terendah Golongan IV/c dan tertinggi Golongan IV/d. Ini berarti secara kepangkatan, personelnya juga sudah berpangkat Pembina yang makna kepangkatannya adalah Membina dan Mengembangkan. Di tingkat provinsi, maka Eselon II dapat dianggap sebagai Manajer Puncak Satuan Kerja (Intansi). Mereka mengemban fungsi sebagai penanggungjawab efektivitas instansi yang dipimpinnya melalui keahliannya dalam perancangan dan implementasi strategi guna merealisasikan implementasi kebijakan-kebijakan pokok provinsi.
3. Eselon III  
Merupakan hirarki jabatan struktural lapis ketiga, terdiri dari 2 jenjang: Eselon IIIa dan Eselon IIIb. Jenjang pangkat bagi Eselon III adalah terendah Golongan III/d dan tertinggi Golongan IV/d. Ini berarti secara kepangkatan, personelnya juga berpangkat Pembina atau Penata yang sudah mumpuni (Penata Tingkat I) sehingga tanggungjawabnya adalah Membina dan Mengembangkan. Di tingkat provinsi, Eselon III dapat dianggap sebagai Manajer Madya Satuan Kerja (Intansi) yang berfungsi sebagai penanggungjawab penyusunan dan realisasi program-program yang diturunkan dari strategi instansi yang ditetapkan oleh Eselon II.
4. Eselon IV  
Merupakan hirarki jabatan struktural lapis keempat, terdiri dari 2 jenjang: Eselon IVa dan Eselon IVb. Jenjang pangkat bagi Eselon IV adalah terendah Golongan III/b dan tertinggi Golongan III/d. Ini berarti secara kepangkatan, personelnya berpangkat Penata yang sudah cukup berpengalaman. Makna kepangkatannya adalah Menjamin Mutu. Oleh karenanya di tingkat provinsi, Eselon IV dapat dianggap sebagai Manajer Lini Satuan Kerja (Instansi) yang berfungsi sebagai penanggungjawab kegiatan yang dioperasionalkan dari program yang disusun di tingkatan Eselon III.

Dalam melakukan promosi PNS kejenjang jabatan struktural, yakni sesuai dengan pasal 16 ayat 3 Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural, yakni menjelaskan bahwa dalam penempatan pejabat eselon II, III dan IV untuk daerah Provinsi dilaksanakan oleh Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat) Provinsi yang diketuai oleh Sekretaris Daerah Provinsi dengan anggota para pejabat eselon II, dan Sekretaris dijabat oleh pejabat eselon III yang membidangi kepegawaian.

Begitu pula dengan Mutasi bagi PNS, juga menjadi unsur penting dalam pengembangan karir PNS, yang mana dengan adanya mutasi yang rutin dilaksanakan diyakini akan mampu meningkatkan pemahaman dan pengetahuan PNS atas semua tugas-tugas yang ada pada instansi tersebut sebab dengan seringnya mutasi dilingkungan organisasi pemerintah termasuk pemerintah Daerah maupun pada setiap Satuan Kerja (Satker) Organisasi Perangkat Daerah tentunya memberikan warna baru dan pengalaman baru bagi setiap pegawai dan juga akan memberikan tugas dan tanggungjawab yang berbeda bagi setiap Pegawai. Selain itu juga, mutasi diyakini juga akan mampu meningkatkan gairah kerja bagi PNS serta menghilangkan kejenuhan PNS atas tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada PNS tersebut.

Adapun dasar Hukum pelaksanaan Mutasi PNS tertuang dalam pasal 22 Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, yang berbunyi : *“Untuk kepentingan pelaksanaan tugas kedinasan dan dalam rangka*

*pembinaan Pegawai Negeri Sipil dapat diadakan perpindahan jabatan, tugas, dan atau wilayah kerja”.*

Selain dituangkan dalam Undang-Undang, dasar pelaksanaan Mutasi PNS juga telah dituangkan dalam Peraturan Pemerintah No. 9 Tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian PNS.

Dalam pasal 16 Peraturan Pemerintah No. 9 Tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian PNS, berbunyi :

- (1) Kepala Badan Kepegawaian Negara menetapkan pemindahan :
  - a. Pegawai Negeri Sipil Pusat antar Departemen atau Lembaga;
  - b. Pegawai Negeri Sipil Pusat dan Pegawai Negeri Sipil Daerah antara Propinsi/Kabupaten/Kota dan Departemen/ Lembaga;
  - c. Pegawai Negeri Sipil Daerah antar Daerah Propinsi; dan Pegawai Negeri Sipil Daerah antara Daerah Kabupaten/Kota dan Daerah Kabupaten/Kota Propinsi lainnya.
- (2) Penetapan oleh Badan Kepegawaian Negara sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dilaksanakan atas permintaan dan persetujuan dari instansi yang bersangkutan.
- (3) Pejabat sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dapat mendelegasikan wewenangnya memberikan kuasa kepada pejabat lain dilingkungannya.

Sedangkan dalam pasal 17 Peraturan Pemerintah No. 9 Tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian PNS, berbunyi:

- (1) Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Propinsi menetapkan pemindahan :
  - a. Pegawai Negeri Sipil Daerah antar Kabupaten/Kota dalam satu Propinsi; dan
  - b. Pegawai Negeri Sipil Daerah antara Kabupaten/Kota dan Daerah Propinsi.
- (2) Penetapan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) huruf b dilaksanakan atas permintaan dan persetujuan dari Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah yang bersangkutan.
- (3) Pejabat sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dapat mendelegasikan wewenangnya memberikan kuasa kepada pejabat lain dilingkungannya.

Dalam pasal 1 Peraturan Pemerintah No. 9 Tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian PNS, disebutkan bahwa :

- Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat adalah Menteri, Jaksa Agung, Pimpinan Kesekretariatan Lembaga Kepresidenan, Kepala Kepolisian Negara, Pimpinan Lembaga Pemerintah Non Departemen, Pimpinan Kesekretariatan Lembaga Tertinggi/ Tinggi Negara, Kepala Pelaksana Harian Badan Narkotika Nasional serta Pimpinan Kesekretariatan Lembaga lain yang dipimpin oleh pejabat struktural eselon I dan merupakan bagian dari Departemen/Lembaga Pemerintah Non Departemen.
- Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Propinsi adalah Gubernur.
- Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Kabupaten/Kota adalah Bupati/Walikota.

Sehubungan dengan pelaksanaan pengembangan Karir PNS tersebut, instansi yang berwenang dalam pelaksanaan manajemen PNS yaitu Badan Kepegawaian. Untuk tingkat pemerintahan Daerah yakni Badan Kepegawaian Daerah, hal ini tertuang dalam Pasal 34 ayat (1) UU. No. 43 Th. 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian berbunyi : Bahwa untuk menjamin kelancaran penyelenggaraan kebijaksanaan manajemen PNS dibentuk Badan Kepegawaian Negara. Selanjutnya dalam pasal Pasal 34 A Ayat (1) Undang-Undang tersebut berbunyi : Untuk kelancaran pelaksanaan manajemen PNS Daerah dibentuk Badan Kepegawaian Daerah.

Berdasarkan bunyi dari pasal 34 di atas jelaslah bahwa pelaksanaan manajemen PNS baik pusat maupun daerah dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian. Namun dalam hal pengembangan karir PNS yang merupakan bagian dari manajemen kepegawaian, setiap pimpinan baik itu Kepala Badan/Dinas/Kantor tetap memiliki peran dalam mengembangkan karir PNS pada masing-masing instansi atupun satuan kerja yang mereka pimpin. Hal ini

bertujuan agar kinerja organisasi dan pencapaian tujuan organisasi yang mereka pimpin dapat terwujud dengan baik.

Sehubungan dengan hal di atas, maka penulis tertarik untuk meneliti lebih dalam mengenai Implementasi Kebijakan Pengembangan Karir PNS di Badan Pendidikan dan Pelatihan Kota Lubuklinggau. Hal ini didasarkan pada hasil *pra survey* penulis di lokasi penelitian, yang mana penulis menduga bahwa Implementasi Kebijakan Pengembangan Karir PNS Di Badan Pendidikan dan Pelatihan Kota Lubuklinggau belum terlaksana dengan baik. Hal ini baru dugaan sementara dan harus dibuktikan melalui proses penelitian yang lebih dalam.

Dengan adanya Peraturan Daerah Kota Lubuklinggau Nomor 01 Tahun 2014 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah, dan Peraturan Walikota Lubuklinggau Nomor 53 Tahun 2014 tanggal 6 Oktober 2014 tentang Uraian Tugas Badan Pendidikan dan pelatihan Kota Lubuklinggau, menyatakan bahwa dalam melaksanakan tugas pokoknya Badan Pendidikan dan Pelatihan memiliki fungsi antara lain sebagai berikut :

1. Merumuskan kebijakan teknis di bidang pendidikan dan pelatihan ;
2. Pemberian dukungan atas penyelenggaraan pemerintah daerah di bidang pendidikan dan pelatihan;
3. Pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang pendidikan dan pelatihan;
4. Penyusunan pedoman dan pelaksanaan di bidang pendidikan dan pelatihan
5. Pengendalian dan Pembinaan Unit Pelaksana Teknis Badan (UPTB) dalam lingkup tugasnya; dan

6. Pelaksanaan tugas lainnya yang diberikan Walikota sesuai tugas pokok dan fungsinya.

Dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi tersebut, Pemerintah Daerah Kota Lubuklinggau melalui Badan Pendidikan dan Pelatihan kota Lubuklinggau telah melakukan upaya pengembangan pegawai agar dapat bekerja dengan baik untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Upaya-upaya pengembangan yang dilakukan untuk peningkatan kemampuan dan kapabilitas pegawai adalah melalui peningkatan keterampilan pegawai melalui diklat teknis dan fungsional, melakukan studi banding, dan peningkatan pendidikan formal pegawai. Adapun jumlah Pegawai Negeri Sipil pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Kota Lubuklinggau Tahun 2015 yaitu sebagai berikut pada table 1.1:

Tabel 1.1  
Jumlah Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Kota Lubuklinggau Tahun 2015.

No.	PNS Badan Pendidikan dan Pelatihan Kota Lubuklinggau	Jumlah	Ket.
1.	<b>Kepala Badan</b>	1	Eselon II.a
2.	<b>Sekertaris Badan</b>	1	Eselon III.a
3.	- Kasubbag Umum dan Kepegawaian	1	Eselon IV.a
	- Staf	11	-
	- Kasubbag Keuangan	1	Eselon IV.a
	- Staf	2	-
	- Kasubbag Program Data dan Informasi	1	Eselon IV.a
	- Staf	2	-
	<b>Kepala Bidang Struktural</b>	1	Eselon III.b
	- Kasubbid Diklat Prajabatan	1	Eselon IV.a
	- Kasubbid Diklat Kepemimpinan	1	Eselon IV.b
	- Staf	3	-
	<b>Kepala Bidang Fungsional</b>	1	Eselon III.b
	- Kasubbid Diklat Substantif	1	Eselon IV.a
	- Kasubbid Diklat Dasar dan Penjenjangan	1	Eselon IV.a
	- Staf	3	-
	<b>Kepala Bidang Teknis</b>	1	Eselon III.b
	- Kasubbid Administrasi Pemerintahan	1	Eselon IV.a
	- Kasubbid Manajemen Publik	1	Eselon IV.a
	- Staf	2	-

	<b>Jumlah</b>	37 Orang	-

Sumber : Bagian umum dan kepegawaian Bandiklat , Tahun 2015.

Dari tabel di atas, terlihat bahwa jumlah Pegawai Negeri Sipil pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Kota Lubuklinggau Tahun 2015 berjumlah 34 orang dengan perincian : 1 orang Kepala Badan, 1 orang Sekertaris Badan, 3 orang Kepala Bagian dan 6 orang Kepala Sub Bidang 3 orang Kepala bagian serta 11 orang Staf .

Sedangkan jumlah pegawai jabatan Fungsional pada Badan Diklat Kota Lubuklinggau Tahun 2015 yaitu pada tabel 1.2 :

Tabel 1.2  
Jumlah Pegawai Negeri Sipil Jabatan Fungsional Pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Kota Lubuklinggau Tahun 2015.

<b>N0</b>	<b>PNS Jabatan Fungsional Badan Pendidikan dan Pelatihan Kota Lubuklinggau</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Ket</b>
1.	Widyaiswara Madya	4	
2.	Widyaiswara Muda	5	
3.	Widyaiswara Pertama	2	
		11 Orang	

Sumber : bagian umum dan kepegawaian Bandiklat , Tahun 2015.

Dari tabel di atas, terlihat bahwa jumlah Pegawai Negeri Sipil Jabatan Fungsional pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Kota Lubuklinggau Tahun 2015 berjumlah 11 orang dengan perincian : 4 orang Widyaiswara Madya , 5 orang Widyaiswara Muda , 2 orang Widyaiswara Pertama .

Sedangkan tingkat pendidikan Pegawai Negeri Sipil pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Kota Lubuklinggau yaitu pada tabel 1.3 :

Tabel 1.3  
Tingkat Pendidikan Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Pendidikan dan Pelatihan  
Kota Lubuklinggau Tahun 2015.

No.	Tingkat Pendidikan PNS	Jumlah
1.	SD	-
2.	SLTP	2
3.	SLTA	4
4.	Diploma	1
5.	Starata Satu (S.1)	25
6.	Starata Dua (S.2)	16
7.	Starata Tiga (S.3)	-
	<b>Jumlah</b>	<b>48 Orang</b>

Sumber : bagian umum dan kepegawaian Bandiklat , Tahun 2015.

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa tingkat pendidikan PNS pada Badan Pendidikan dan Pelatihan kota lubuklinggau , dinilai cukup baik. Hal ini dikarenakan PNS pada Bandiklat tersebut terbanyak berpendidikan S.2 sebanyak 16 orang, kemudian berpendidikan S.1 sebanyak 25 orang, berpendidikan Diploma sebanyak 1 orang, berpendidikan SMA sebanyak 4 orang, dan yang berpendidikan SLTP sebanyak 2 orang.

Selanjutnya, berdasarkan informasi yang penulis peroleh pada Subbidang Umum dan Kepegawaian Bandiklat Kota Lubuklinggau diperoleh data jumlah Pegawai Negeri Sipil pada Bandiklat Kota Lubuklinggau yang telah mengikuti Diklat baik itu Diklat Teknis, Fungsional dan Kepemimpinan dalam kurung waktu 3 (tiga) Tahun terkahir, yaitu pada tabel 1.4 :

Tabel 1.4  
 Jumlah PNS Pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Kota Lubuklinggau  
 Yang Telah Mengikuti Diklat Dalam Kurun Waktu 3 (Tiga) Tahun  
 Terakhir.

No.	Jenis Diklat	Tahun			Jumlah
		2012	2013	2014	
1.	Diklat Teknis	1	1	-	2
2.	Diklat Kepemimpinan	2	3	2	7
3.	Diklat Fungsional	1	-	-	1
	<b>Jumlah</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>10 Orang</b>

Sumber : bagian Umum dan Kepegawaian Bandiklat Tahun 2015

Dari tabel di atas, terlihat bahwa dalam 3 (tiga) tahun terakhir ada 10 orang PNS pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Kota Lubuklinggau yang telah mengikuti Diklat, baik itu Diklat Teknis, Fungsional maupun Diklat Kepemimpinan. PNS pada Bandiklat tersebut dalam kurung waktu di atas lebih banyak mengikuti Diklat Kepemimpinan yakni sebanyak 7 orang, kemudian Diklat Teknis sebanyak 2 orang dan paling sedikit yakni PNS yang mengikuti Diklat Fungsional yang hanya 1 orang. Diklat penting bagi PNS dalam meningkatkan kemampuan PNS dalam menjalankan tugas selaku Abdi Negara dan Pelayan Masyarakat.

Adapun fenomena-fenomena yang penulis jumpai di lokasi penelitian selama *pra survey* yang penulis lakukan, yaitu sebagai berikut :

Berdasarkan hasil *pra riset* penulis dilapangan diperoleh informasi bahwa masih banyak PNS pada Bandiklat tersebut yang belum mengikuti Diklat Dalam Jabatan khususnya Diklat Teknis yang berhubungan dengan kemampuan melaksanakan tugas dan Diklat Kepemimpinan yang merupakan persyaratan untuk menduduki jabatan Struktural, hal ini dapat dilihat dari Tabel 1.4 di atas. Hal ini berdampak pada kemampuan PNS dalam melaksanakan tugas yang belum

dapat dilaksanakan dengan baik, sebagai contoh dalam hal membuat konsep surat Dinas serta konsep-konsep lainnya yang mana informasi yang penulis dapatkan dari hasil wawancara dengan beberapa orang pegawai pada Bandiklat tersebut bahwa kebanyakan konsep-konsep tersebut hanya bergantung pada 1 ataupun 2 orang pegawai saja. Artinya hanya ada 1 sampai 2 orang PNS saja yang mampu melaksanakan tugas dalam mengkonsep surat-menyurat dan konsep-konsep lainnya yang diperintahkan oleh atasan. Menurut hemat penulis, salah satu penyebabnya karena belum semua PNS mendapatkan pendidikan dan pelatihan (Diklat) yang merupakan salah satu cara dalam peningkatan kemampuan PNS, selain itu juga masih banyaknya PNS pada Bandiklat tersebut yang belum mengikuti Diklat diduga karena kurangnya perhatian Pimpinan Instansi terkait tersebut dalam mensosialisasikan tentang arti pentingnya Diklat bagi PNS itu sendiri, serta masih belum maksimal peran Pimpinan dan Pejabat Terkait dalam memfasilitasi PNS untuk mengikuti Diklat.

Dalam hal Promosi PNS ke Jabatan Struktural, penulis menduga bahwa promosi PNS pada Bandiklat tersebut belum terlaksana dengan baik, yang mana berdasarkan hasil *pra-riset* penulis dilokasi penelitian diperoleh informasi bahwa ada beberapa orang PNS yang telah memenuhi syarat untuk dipromosikan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku baik dari segi pangkat, pendidikan dan masa kerja namun sampai sekarang masih berstatus sebagai Staf biasa.

Sedangkan dalam hal Mutasi PNS pada Bandiklat tersebut, penulis menduga masih belum terlaksana dengan baik, hal ini berdasarkan hasil *pra-riset* penulis dilokasi penelitian diperoleh informasi bahwa ada Pejabat Eselon III.a dan

IV.a di Bandiklat tersebut yang ditempatkan tidak sesuai dengan pengalaman maupun tingkat pendidikan yang mereka miliki sehingga mereka merasa tidak cocok dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Hal ini tentunya perlu diperhatikan oleh pimpinan agar tujuan organisasi dapat terlaksana dengan baik dengan menempatkan pada tempatnya. Selain itu juga, dalam hal Mutasi Staf pada Bandiklat tersebut penulis juga menduga belum terlaksana dengan baik hal ini didukung dari hasil wawancara penulis dengan beberapa orang PNS Staf pada Bandiklat tersebut yang telah jenuh dengan tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Hal ini dikarenakan mutasi sebagai langkah penyegaran jarang sekali dilaksanakan, yang mana sejak tahun 2010 hingga sekarang hanya 2 kali dilaksanakan mutasi staf dilingkungan Bandiklat tersebut yakni pada tahun 2012 dan 2013. Hal ini sejalan dengan pendapat beberapa orang staf yang sudah bertahun-tahun menangani bidang itu-itu saja, mereka merasa jenuh dengan kerjaan yang dari tahun ke tahun selalu mereka yang menanganinya tanpa adanya penyegaran pada kerjaan yang baru. Idealnya mutasi staf dalam lingkup organisasi menurut hemat penulis dilaksanakan 1 sampai 2 tahun sekali, hal ini bertujuan untuk meningkatkan gairah kerja dan menghilangkan kejenuhan dari pegawai.

Berdasarkan fenomena-fenomena di atas dalam hal Pengembangan Karir PNS dilingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Kota Lubuklinggau penulis tertarik untuk meneliti lebih dalam mengenai : **“IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI NEGERI SIPIL DI BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KOTA LUBUKLINGGAU .**

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian di atas, dengan melihat fenomena-fenomena di lapangan dalam hal Kebijakan Pengembangan Karir PNS Di Badan Pendidikan dan Pelatihan Kota Lubuklinggau dapatlah dirumuskan permasalahan pokok yaitu : **Bagaimana Implementasi Kebijakan Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil Di Badan Pendidikan dan Pelatihan Kota Lubuklinggau.**

## **C. Tujuan Penelitian**

1. Untuk menjelaskan cara mengimplementasikan kebijakan Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil Di Badan Pendidikan dan Pelatihan Kota Lubuklinggau .
2. Untuk mendeskripsikan hambatan dSalam Implementasi Kebijakan Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil Di Badan Pendidikan dan Pelatihan kota Lubuklinggau .

## **D. Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi beberapa pihak seperti:

### **1. Kegunaan Teoritik**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi perkembangan ilmu pengetahuan pada umumnya dan perkembangan administrasi publik pada khususnya dan diharapkan mengembangkan wacana teoritik terkait dengan penembangan karir pegawai dalam meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai serta menjadi bahan referensi bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji tema-tema terkait.

## 2. Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberi input bagi pemerintah khususnya pada Badan Diklat Kota Lubuklinggau yaitu memberikan bahan informasi yang positif dalam rangka menentukan langkah selanjutnya dalam pengembangan karir pegawai dimasa mendatang.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

##### 1. Konsep Kebijakan dan Implementasi

Kebijakan adalah yang didefinisikan oleh Eulau dan Prewitt dalam Jones (1991:47) yaitu prosedur memformulasikan (mewujudkan) sesuatu berdasarkan aturan tertentu. Disebut juga bahwa kebijakan tersebut berbentuk nyata (paraktis) dari kebijaksanaan.

Kebijakan menurut Dye dalam Awang (2010:27) dapat dipandang sebagai sebuah proses perumusan kebijakan yang ditetapkan, dilaksanakan dan dievaluasi melalui tahap-tahap seperti *problem identification, formulation, legitimation, implementation* dan *evaluation*.

Kebijakan menurut Mustopadidjaja dalam Nurcholis (2005:158) adalah keputusan suatu organisasi yang dimaksudkan untuk mengatasi permasalahan tertentu atau untuk mencapai tujuan tertentu, berisikan ketentuan-ketentuan yang dapat dijadikan pedoman perilaku dalam (1) Pengambilan keputusan lebih lanjut, yang harus dilakukan baik kelompok sasaran ataupun unit organisasi pelaksana kebijakan, (2) Penerapan atau pelaksanaan dari suatu kebijakan yang telah ditetapkan baik dalam hubungan dengan unit organisasi pelaksana maupun dengan kelompok sasaran yang dimaksudkan.

Selanjutnya Eulau dan Prewitt dalam Awang (2010:26) menyatakan ada beberapa komponen kebijakan, yaitu : (1) Niat (*intention*), (2) Tujuan (*goals*), (3) Rencana atau usulan (*plans or proposals*), (4) Program, (5) Keputusan atau pilihan (*decion or choices*), dan (6) Pengaruh (*effects*).

Kebijaksanaan merupakan ketentuan-ketentuan yang harus dijadikan pedoman, pegangan, atau petunjuk bagi setiap usaha dan aparatur pemerintah,

sehingga tercapai kelancaran dan keterpaduan dalam mencapai tujuan tertentu, Pendapat Kansil (2003:190)

Pembuatan kebijakan merupakan sebuah aktivitas yang diarahkan tujuan, sebagai yang memiliki ciri tersendiri dari aktifitas fisik yang bertujuan untuk mempengaruhi *prospektif* (masa depan) *alternatif* (cadangan) dalam arah yang dikehendaki, Menurut Tangkilis dan Nogi (2003:6)

Dunn (2000:23) Analisis kebijakan adalah aktivitas menciptakan tentang dan dalam proses pembuatan kebijakan. Dalam menciptakan pengetahuan tentang proses pembuatan kebijakan analisis kebijakan meneliti sebab, akibat, dan kinerja kebijakan dan program publik. Analisis kebijakan dilakukan untuk menciptakan secara kritis, menilai dan mengkomunikasikan pengetahuan yang relevan dengan kebijakan dalam satu atau lebih tahap proses pembuatan kebijakan.

Sedangkan kebijakan publik menurut Wahab dalam Awang (2010:26) yakni serangkaian keputusan yang saling berkaitan yang diambil oleh seorang aktor politik atau sekelompok aktor politik berkenaan dengan tujuan yang dipilih berserta cara-cara untuk mencapainya dalam situasi dimana keputusan-keputusan ini pada prinsipnya masih berada dalam batas-batas kewenangan kekuasaan daripada aktor tersebut. Selanjutnya Dye menyatakan bahwa kebijakan publik adalah apapun yang dipilih oleh pemerintah untuk dilakukan atau tidak dilakukan.

Dalam organisasi pemerintah, kebijakan yang dibuat Pemerintah dalam bentuk peraturan perundang-undangan di implemetasikan oleh aparatur pemerintah yaitu Pegawai Negeri Sipil yang melaksanakan tugas sebagai abdi negara dan masyarakat.

Dalam Pamudji (1992:34) Implementasi menurut kamus berasal dari bahasa inggris "*implementation*" yang artinya pelaksanaan. *Implementation* kemudian menjadi salah satu kata serapan yang dijadikan bahasa indonesia menjadi implementasi. Jadi implementasi merupakan suatu proses pelaksanaan dari suatu kegiatan yang telah dibuat dan telah disusun sedemikian rupa.

Selanjutnya dalam Awang (2010:30) disebutkan bahwa implementasi merupakan suatu proses yang dinamis, dimana pelaksana kebijakan melakukan suatu aktivitas atau kegiatan, sehingga pada akhirnya akan mendapatkan suatu hasil yang sesuai dengan tujuan atau sasaran kebijakan itu sendiri.

Yang dimaksud dengan implementasi kebijakan yakni merupakan proses lebih lanjut dari tahap formulasi kebijakan. Pada tahap formulasi ditetapkan strategi dan tujuan kebijakan, sedangkan tindakan (*action*) untuk mencapai tujuan diselenggarakannya pada tahap implementasi kebijakan.

Implementasi kebijakan publik merupakan upaya untuk merealisasikan suatu keputusan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Proses implementasi kebijakan publik dimulai dengan keluaran kebijakan dari organisasi, kemudian menuju kepada kesediaan kelompok sasaran mematuhi output kebijakan. Setelah itu menghasilkan dampak nyata output kebijakan, sehingga hasilnya terlihat melalui perbaikan mendasar terhadap peraturan yang telah atau belum dilaksanakan, yang berguna untuk menilai kinerja implementasi kebijakan.

## 2. Konsep Pelayanan PEMBERDAYAAN dan PEMBANGUNAN

Pelayanan berarti melayani suatu jasa yang dibutuhkan oleh masyarakat dalam segala bidang. Sedangkan Pelayanan Umum menurut Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (MENPAN) Nomor 81 Tahun 1993 tentang Pedoman Tata Laksana Pelayanan Umum adalah : Segala bentuk kegiatan pelayanan umum yang dilaksanakan oleh Instansi Pemerintah di Pusat di daerah, dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara/Daerah dalam bentuk barang atau jasa, baik dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Yang dimaksud dengan Pelayanan Umum menurut Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (MENPAN) Nomor 81 Tahun 1993 tentang Pedoman Tata Laksana Pelayanan Umum, adalah :

Segala bentuk kegiatan pelayanan umum yang dilaksanakan oleh instansi Pemerintah di Pusat, di Daerah, dan di Lingkungan Badan Usaha

Milik Negara/Daerah dalam bentuk barang atau jasa, baik dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pelayanan umum adalah pemberian jasa baik oleh pemerintah, pihak swasta atas nama pemerintah ataupun pihak swasta atas nama masyarakat, dengan atau tanpa pembayaran guna memenuhi kebutuhan dan atau kepentingan masyarakat.

Yang dimaksud dengan hakekat pelayanan umum adalah :

1. Meningkatkan mutu dan produktifitas pelaksanaan tugas dan fungsi instansi pemerintahan di bidang pelayanan umum.
2. Mendorong upaya mengefektifkan sistem dan tatalaksana pelayanan, sehingga pelayanan umum dapat diselenggarakan secara lebih berdaya guna dan berhasil guna.
3. Mendorong tumbuhnya kreativitas, prakarsa dan peran serta masyarakat dalam pembangunan serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Menurut Keputusan Menpan Nomor 06/1995 tentang Pedoman Penganugerahan Piala Abdisatyabhakti Bagi Unit Kerja/Kantor Pelayanan Percontohan, diatur mengenai kriteria pelayanan masyarakat yang baik yaitu sebagai berikut :

1. Kesederhanaan;
2. Kejelasan dan Kepastian;
3. Keamanan;
4. Keterbukaan;
5. Efisien;
6. Ekonomis;
7. Keadilan yang merata;
8. dan ketepatan waktu.

Menurut Ardlen dalam Sedarmayanti (2004:1) pemberdayaan adalah proses pengambilan keputusan oleh orang-orang yang secara konsekuen (berpegang teguh) melaksanakan keputusan tersebut. Sedangkan kinerja adalah kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas.

Dalam Pamudji (1992:7) Pembinaan menurut kamus berasal dari kata bina yang artinya sama dengan bangsa. Jadi pembinaan dapat diartikan sebagai pembangunan yaitu merubah sesuatu sehingga menjadi baru yang memiliki nilai-nilai lebih tinggi. Dengan demikian pembinaan juga mengandung makna sebagai pembaharuan yaitu melakukan usaha-usaha untuk membuat sesuatu menjadi lebih baik dan lebih bermanfaat.

Sedangkan menurut Madjloes (1981:5) pembinaan adalah upaya-upaya untuk mencapai keadaan tentram dan tertib secara berdaya guna dan berhasil guna.

Lebih lanjut Gie (1974:193) mengatakan bahwa pembinaan yang baik itu diberlakukan adanya usaha koordinasi yang ditetapkan dan dilaksanakan sebagai kesatuan tindakan perencanaan, bimbingan dan pengawasan.

Dalam melakukan pembinaan perlu memperhitungkan kesan-kesan negatif, sebagaimana dinyatakan oleh Wursanto (1997:162) bahwa pembinaan jangan sampai memberikan kesan menakut-nakuti (menghantui), tetapi pembinaan harus bersifat membimbing, mengarahkan dan memberikan kemudahan.

Adapun tujuan pembinaan menurut Wursanto (1997:158) adalah sebagai berikut :

1. Menemukan dan menghilangkan sebab-sebab yang menimbulkan kemacetan;
2. Mengadakan pencegahan dan perbaikan terhadap kesalahan yang timbul;
3. Mencegah penyimpangan-penyimpangan;
4. Mendidik pegawai untuk mempertebal rasa tanggungjawabnya;

5. Memperbaiki kesalahan-kesalahan, kekurangan-kekurangan, dan kelemahan-kelemahan yang timbul;
6. Mendapatkan efisiensi dan efektifitas.

Pembangunan mempunyai arti. Pertama bila suatu perkembangan dilihat sebagai suatu perubahan diluar kesengajaan dan tidak mempunyai arah tujuan maka dapat diartikan sebagai suatu proses sosial yang mungkin akan merugikan atau sebaliknya menciptakan kondisi yang lebih baik bagi masyarakat itu sendiri. Kedua bila perkembangan itu memang menjadi suatu tujuan maka suatu tindakan diarahkan pada perubahan-perubahan ataupun usaha untuk memelihara suatu kondisi tertentu ("status quo") dari masyarakat tersebut.

Pembangunan menurut Hamim (2004:1) adalah kegiatan atau usaha secara sadar, terencana dan berkelanjutan untuk merubah kondisi suatu masyarakat menuju kondisi yang lebih baik menyangkut semua aspek kehidupan fisik dan non fisik yang meliputi : ideologi, politik, ekonomi, sosial-budaya dan ketahanan masyarakat.

### **3. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

Definisi manajemen sumberdaya manusia sangatlah banyak. Menurut Gomes (1995:68) manajemen sumber daya manusia adalah personil-personil yang ada untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif mengenai sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan individu, organisasi, masyarakat, nasional dan internasional. Flippo (dalam Handoko,1998:127) manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah fungsi dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Jadi, secara sederhana pengertian MSDM adalah pengelolaan sumber daya manusia. Dari keseluruhan sumber daya yang tersedia dalam

suatu organisasi, baik organisasi publik maupun swasta, sumber daya manusia adalah yang paling penting dan sangat menentukan.

Potensi sumber daya manusia sangat berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuannya. Betapapun majunya teknologi, berkembangnya informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, namun jika tanpa sumber daya manusia maka akan sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Oleh karena itu, sudah seyogyanya pemerhatian terhadap aspek sumber daya manusia ini penting dilakukan, karena sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya.

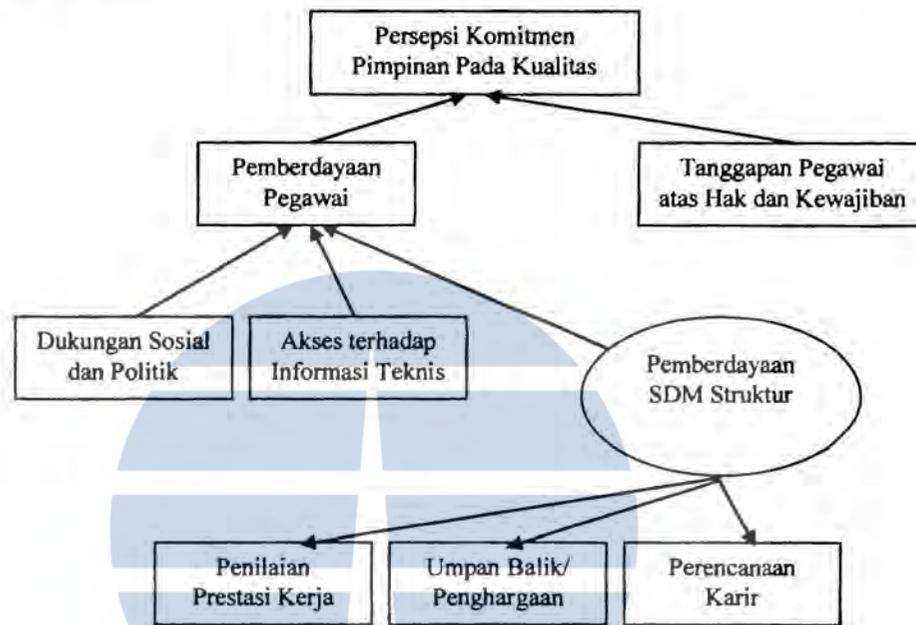
#### **4. Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia**

Secara tradisional, tanggungjawab untuk mengatasi dan mempengaruhi sikap pegawai berada pada manajer personalia. Meskipun bermacam-macam aspek model dari proses manajemen kualitas, Anderson dan Schuller (1996:6) yang menyatakan bahwa ada penelitian mengenai tingkah laku pimpinan untuk menguji pengaruh praktek manajemen sumber daya manusia pada kualitas.

Pada model ini terlihat hubungan praktik manajemen sumber daya manusia dengan persepsi pimpinan pada komitmen kualitas dan pemberdayaan pegawai. Praktik manajemen sumber daya manusia pasti membantu untuk mendirikan sebuah *platform* dari pengadaan inisiatif untuk membangun sikap pegawai yang positif (Anderson dan Sechuller,

1996:27). Pondasi ini terdiri dari praktik-praktik manajemen sumber daya manusia.

Secara skematis, konsep model hubungan praktik-praktik MSDM dalam pemberdayaan pegawai dan persepsi kualitas dapat dilihat pada gambar 2.1:



Gambar 2.1

Konsep Model Hubungan Praktik MSDM, Pemberdayaan Pegawai dan Persepsi Pimpinan pada Kualitas

Praktik MSDM tradisional meliputi: isu-isu tentang keamanan pekerjaan, umpan balik kinerja dan kesempatan yang sama. Ini adalah strategi orientasi untuk mengurangi perhatian pegawai terhadap isu-isu kontekstual dan memungkinkan mereka berkonsentrasi pada isu-isu kualitas (Anderson dan Sechuller, 1996:21). Dalam pengembangan *platform* (pondasi) ini model di atas menganjurkan organisasi menetapkan formasi teknis dan dukungan sosial politik. Pegawai merasakan kepercayaan dalam kemampuan mereka untuk mempengaruhi hasil

organisasi. Jadi, pegawai akan merasa diberdayakan untuk perbaikan kualitas dalam kerja mereka. Perbuatan di tempat kerja merupakan iklim yang akan menggambarkan perhatian pada kualitas mereka, merek akan merasa menyukai organisasi dan pimpinan yang memiliki komitmen pada kualitas. Meskipun tidak ada teori dasar untuk semua model yang diusulkan (Anderson dan Sechuller, 1996:32).

Inovasi dalam MSDM dengan berbagai cara seperti Tabel 2.2

Tabel 2.2

Praktik-praktik MSDM menurut Beberapa Ahli

No	Peneliti / Tahun	Judul Penelitian	Aspek Yang diteliti
1	Youndt <i>et.all</i> (1996)	<i>Human Resources Practices for Enhancing Human Capital</i>	Seleksi Pekerjaan dan Upah Pelatihan PEMBERDAYAAN dan Insentif Rotasi Gaji
2	US Department of Labor (1993)	<i>High Performance Work Practices</i>	Seleksi pekerjaan Rekrutmen Promosi <i>Design</i> Partisipasi <i>Sharing</i> informasi Upah yang tinggi
3	Pfeffer (1994)	<i>Human Resources Practices Progressive</i>	Seleksi Pekerjaan Pelatihan PEMBERDAYAAN informasi <i>Redesign</i> Promosi <i>Sharing</i> Insentif
4	Schuller (1995)	<i>Traditional Human Resources Activities</i>	Pengarahan pekerjaan Pelatihan Perencanaan karier <i>Design</i> Peningkatan kinerja Kompensasi

Sumber : Anderson dan Schuller (1996)

Dari tabel di atas, diketahui bahwa hasil penelitian yang dilakukan oleh beberapa ahli MSDM terhadap praktik-praktik manajemen sumber daya manusia didasarkan pada pandangan mereka masing-masing dan ini sangat berguna sebagai informasi pendukung dan pelengkap dalam pengajian praktik-praktik manajemen sumber daya manusia yang ada sekarang ini.

## 5. Karir Pegawai

### 5.1. Pengertian Karir

Karir adalah perjalanan yang dilalui seseorang selama hidupnya. Handoko (1998:123) mengemukakan bahwa karir adalah semua pekerjaan atau jabatan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Dengan demikian, karir menunjukkan perkembangan para karyawan secara individual dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam suatu organisasi.

Hal ini didukung oleh pendapat M. Thoha (2003:38), bahwa karir adalah suatu jalur yang dipilih atau kontrak yang dibuat seseorang untuk berkontribusi dalam suatu profesi dengan memuaskan. Menurut pendapat penulis untuk mendapatkan karir yang berhasil harus dibangun oleh diri pegawai sendiri dan penilaian dari lingkungan terhadap analisa pekerjaannya dan sehubungan dengan hal tersebut pegawai harus terus memelihara dan menjaga pengetahuan dan ketrampilannya tetap mutakhir. Pemilihan karier secara bertahap akan menjamin individu untuk mempraktikkan bidang profesinya karena karir merupakan investasi dan bukan hanya untuk mendapatkan penghargaan dan imbalan jasa.

Pelayanan yang berkualitas didapat dan dijamin melalui pengembangan/pembinaan yang baik terhadap perangkatnya, sehingga perangkat tersebut dapat memberikan kualitas yang dibutuhkan. Karena itu maka hal pembinaan perlu diatur secara baik dan benar. Oleh Siagian (1999) dikemukakan bahwa "Terminologi pembinaan berasal dari kata

'bina' yang artinya sama dengan 'bangun' yaitu merubah sesuatu sehingga menjadi baru, memiliki nilai-nilai yang lebih tinggi".

Menurut Feldam dan Arnold (dalam Moekijat, 2000:4-5) istilah karier didefinisikan sebagai berikut :

1. Karir tidak hanya berhubungan dengan individu yang mempunyai pekerjaan yang statusnya tinggi atau yang mendapat kemajuan cepat. Istilah karir sedikit-banyak telah "didemokratisasi" sebagai rangkaian atau urutan pekerjaan/jabatan yang dipegang oleh orang-orang selama riwayat pekerjaannya, tidak pandang tingkat pekerjaan atau tingkat organisasinya.
2. Karir tidak lagi hanya menunjukkan perubahan pekerjaan gerak vertikal, naik dalam suatu organisasi. Meskipun sebagian besar karyawan masih berusaha mencapai kemajuan, akan tetapi banyaknya orang yang menolak pekerjaan yang lebih berat tanggung jawabnya untuk tetap dalam jabatan yang sekarang di pegang dan disukainya, makin bertambah. Sekarang banyak gerakan karir ke samping/secara horizontal dan kadang-kadang ke bawah.
3. Karir tidak lagi mempunyai arti yang sama dalam suatu pekerjaan dalam satu mata pencaharian atau dalam suatu organisasi. Sekarang terdapat fakta-fakta bahwa kian lama kian banyak individu yang mengalami apa yang disebut banyak karier, jalur-jalur karir, yang mengandung dua atau tiga bidang yang berlainan dan dua atau tiga organisasi yang berlainan pula.
4. Tidak ada anggapan lagi bahwa organisasi dapat mengendalikan karir individu secara sepihak. Untuk memelihara pegawai yang dihargai organisasi juga menjadi lebih tanggap terhadap tuntutan individu-individu dan kebutuhan pegawai.

Menurut Martoyo,Susilo (1998:93) terdapat dua pendekatan untuk memahami makna karir, yakni : *Pertama*, pendekatan yang memandang karier sebagai pemilikan (*a property*) dan *occupation* atau organisasi, di mana karier dapat dilihat sebagai jalur mobilitas di dalam organisasi, dan *kedua*, pendekatan yang memandang karir sebagai properti atau kualitas individual dan bukan akupasi atau organisasi. Setelah setiap individu

mengakumulasikan serangkaian jabatan, posisi, dan pengalaman tertentu, pendekatan ini mengakui kemajuan karir yang telah dicapai seseorang.

Menurut Martoyo, Susilo (1998:56) karir adalah semua pekerjaan (jabatan) yang dimiliki (pegang) selama kehidupan kerja. Menurut Edwin B. Flippo dalam bukunya *Personnal Management* dikutip oleh Moekijat (2000:65) karir dapat didefinisikan sebagai serangkaian kegiatan pekerjaan yang terpisah tetapi yang ada hubungannya, yang memberikan kelangsungan, kedudukan dan arti dalam riwayat hidup seseorang.

Sementara menurut Moekijat (2000:68) sendiri karir mempunyai banyak arti tergantung pada hubungan kalimatnya. Karir dapat berarti sebagai berikut:

1. Tugas, jabatan, pekerjaan, mata pencaharian
2. Kemajuan jabatan/ pekerjaan
3. Serangkaian kegiatan pekerjaan selama hidup
4. Kemajuan dalam suatu organisasi
5. Keahlian, profesi

Karir menunjukkan perkembangan para karyawan secara individual dalam jenjang jabatan/ kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam suatu organisasi. Menurut Martoyo (1998:85) keberhasilan karier seseorang dipengaruhi oleh hal-hal sebagai berikut :

1. Pendidikan formal
2. Pengalaman kerja
3. Sikap atasan
4. Prestasi kerja

5. Bobot pekerjaan
6. Adanya lowongan jabatan
7. Produktivitas kerja
8. Lingkungan kerja

Bagaimanapun sulitnya meniti suatu karir perencanaan karir diperlukan bagi para karyawan untuk selalu siap menggunakan kesempatan karir yang ada dengan sebaik-baiknya. Orang-orang yang berhasil baik dalam penugasannya di dalam suatu organisasi, biasanya sangat memperhatikan masalah-masalah perencanaan dan pengembangan karir.

Martoyo (1998:58) mengungkapkan bahwa dalam karir yang harus kita utamakan adalah jalur karir dan sasaran karir. Jalur karir adalah pola pekerjaan berurutan yang membentuk karir seseorang. Sasaran karir adalah posisi pada waktu yang akan datang dimana seseorang “berjuang” untuk mencapainya sebagai bagian dan karirnya.

Titik sentral untuk memungkinkan meniti jalur karir tersebut di atas pada dasarnya terletak pada dua hal, yaitu kemampuan intelektual dan kepribadian dalam kepemimpinan. Oleh karena itu, kedua hal tersebut perlu senantiasa dibina oleh setiap karyawan/anggota organisasi apa pun terutama mereka yang “potensial” kalau ingin maju dalam karirnya. Semua itu pada dasarnya merupakan bagian dari perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi.

Menurut Mathis (dalam Moekijat, 2000:34) ada empat karakteristik individu yang mempengaruhi seseorang membuat pilihan karir mereka yaitu:

1. Minat

Orang cenderung mengejar karir sesuai dengan minat, karena minat memacu untuk mengejar karir.

2. Jati diri

Karir merupakan perpanjangan dari jati diri seseorang juga sebagai hal membentuk diri, dengan jati diri seorang pegawai akan semakin mampu meraih karir.

3. Kepribadian

Kepribadian mencakup orientasi pribadi karyawan dan kebutuhan individu

5. Latar belakang sosial, seperti status sosial ekonomi, tingkat pendidikan dan pekerjaan.

## 5.2. Pengembangan Karir Pegawai

Pengembangan karir perlu ditangani, karena rencana-rencana sumber daya manusia menunjukkan *staffing* organisasi di waktu yang akang datang dan berkaitan dengan kesempatan-kesempatan karir (Handoko, 1992:127). Nawawi (1992:192) mengemukakan bahwa pengembangan karir akan memiliki alternatif dalam perlakuan organisasi perusahaan. Alternatif tersebut antara lain adalah organisasi perlu memindahkan pekerja pada jabatan/ posisi horizontal yang relevan dengan perbaikan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan lainnya yang dialami pekerja. Handoko (1992:127) menjelaskan perencanaan karir antara lain adalah untuk menurunkan perputaran karyawan.

Oleh Ndrha (2008:16) dikemukakan pengertian pembinaan adalah: "Manajemen yang bersifat pengembangan jiwa atau kemampuan atau keahlian", pembinaan/pengembangan diartikan adalah: "Proses yang mencakup kegiatan-kegiatan perencanaan, pengaturan dan penilaian dari

pada kegiatan yang berhubungan dengan tugas yang dilaksanakan. Ndraha (2008:34) dikemukakan pengertian pembinaan atau pengembangan mencakup urutan-urutan pengertian: “memulai, mendirikan, menumbuhkan, memelihara pertumbuhan, memperbaiki, membiarkan dan mengembangkan”. Oleh Siagian (1999:178) pengembangan diartikan sebagai “Suatu tindakan, proses, hasil atau pernyataan menjadi lebih baik”.

Didasarkan pada pendapat para ahli diatas, maka ditarik kesimpulan bahwa pengembangan berarti proses mempertahankan sesuatu yang baik dan merubah sesuatu ke arah yang lebih baik. Selanjutnya, mengenai manfaat dan tujuan pengembangan perangkat Pemerintah, terkait dari pendapat Siagian (1999:25-26) tentang pengembangan manusia, yaitu:

- a. Meningkatkan kepercayaan dan dukungan di antara anggota organisasi.
- b. Untuk meningkatkan kesadaran berkonfrontasi dengan masalah-masalah organisasi.
- c. Meningkatkan suatu lingkungan kewenangan dalam upaya tugas yang didasarkan atas pengetahuan dan keterampilan.
- d. Meningkatkan derajat keterbukaan dalam berkomunikasi baik vertikal, horizontal maupun diagonal.
- e. Untuk meningkatkan tingkat kesemangatan dan kepuasan orang-orang yang ada dalam organisasi.
- f. Untuk mendapatkan pemecahan yang dinergetik terhadap masalah-masalah yang mempunyai frekuensi besar.

Pengembangan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pengembangan karir terhadap unsur-unsur atau faktor manusia, oleh karena manusia merupakan faktor terpenting, sebagaimana dikemukakan oleh Gibson (1997:17) bahwa: “Manusia merupakan faktor terpenting dalam setiap usaha pencapaian tujuan, namun apabila pimpinan memanaganya kurang tepat bisa menimbulkan dampak negatif”. Pengembangan dimaksud, merupakan bagian dari pendekatan perubahan organisasi yang seharusnya dilakukan secara kontinue oleh setiap organisasi termasuk Pemerintah. Terkait dengan hal ini, maka oleh Gibson

(1997:109) dikemukakan bahwa: “Macam pendekatan perubahan meliputi struktur, teknologi, techno struktur, manusia”. Sebagai bahan dari pendekatan perubahan, maka pembinaan elemen lainnya sebagaimana dikemukakan oleh Stoner diatas.

Pengembangan yang dimaksudkan dalam penelitian ini bersifat partisipatif. Yaitu melibatkan atasan dan bawahan sekaligus. Terkait dengan kepentingan partisipatif itu maka oleh Tanembaun (dalam Sedarmayanti, 2004:12) dikemukakan artinya, yaitu:

- a. Wewenang dari bawahan ke atas dan tidak eksklusif dari atas ke bawah.
- b. Mengakui bahwa kepentingan merupakan usaha bersama.
- c. Mempersiapkan organisasi dan anggota untuk berperan serta
- d. Sukses seseorang tergantung pada kiprah orang lain.

Pengembangan juga bersifat memperhatikan faktor-faktor pembentuk perilaku seperti genetika, pengalaman, pendidikan maupun lingkungan Siagian (1999:54) dan memperhatikan pula fungsi-fungsi kepemimpinan. Sebagaimana dikemukakan oleh Siagian (1999:81) bahwa “Selaku pimpinan formal selalu berusaha agar kepemimpinan yang semula bersifat formal disertai oleh akseptabilitas dikalangan bawahan”.

Agar pengembangan karir itu dapat berjalan dengan baik maka diperlukan manajemen sumber daya manusia, arti, manfaat dan strategi manajemen sumber daya manusia oleh Simamora (1995:6-17) dijelaskan sebagai berikut:

“Manajemen sumberdaya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penelitian, pemberian balas jasa, pengelolaan terhadap individu anggota organisasi atau kelompok pekerjaan. Praktik sumber daya manusia yang baik akan menghasilkan peningkatan kemampuan organisasi. Strategi sumber daya manusia yaitu rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi akan memungkinkan organisasi mencapai misi, tujuan dan sasaran”.

Didasarkan pada pendapat para ahli tentang pengembangan di atas, maka pengembangan dalam penelitian ini diukur dari rekrutmen dan seleksi, pembinaan, serta kesejahteraan.

Menurut Simamora (1995:392) proses pengembangan karir dalam suatu pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan. Sehingga pengembangan karir dapat dikatakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.

Pada dasarnya pengembangan karir meliputi dua proses utama yakni perencanaan karir dan manajemen karir M. Thoah (2003:92). Perencanaan karir terfokus pada individu/pegawai, sedangkan manajemen karir terfokus pada organisasi. Manfaat perencanaan karir bagi karyawan adalah setiap individu/pegawai dapat memahami dan mengidentifikasi tujuan karir yang di inginkan. Sementara itu, manfaat bagi organisasi adalah dapat mengkomunikasikan peluang karir bagi karyawan dan memperoleh kesesuaian yang lebih baik antara aspirasi karyawan dengan peluang organisasi.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, terlihat bahwa pengembangan karir harus dilalui dengan penyusutan persyaratan yang harus dimiliki seseorang karyawan guna mendukung peningkatan karirnya. Prasyarat-prasyarat itu sifatnya saling mendukung, dalam arti setiap peningkatan karir seorang karyawan harus melalui beberapa kriteria yang sudah ditentukan seperti prestasi, bobot tugas/pekerjaan, adanya lowongan jabatan, efisiensi dan lainnya. M Thoha (2003:279-287) menyimpulkan bahwa pengembangan karir seseorang dapat dilihat dari pengalaman yang didapat dari berbagai pendidikan dan pelatihan, pendidikan, keluarga, mutasi, promosi sehingga dapat menciptakan seorang pegawai yang profesional dalam menjalankan tugas yang diembannya. Dalam pengembangan karir Pegawai Negeri Sipil (PNS) salah satunya adalah melalui promosi atau diangkat dalam jabatan struktural/esselonering. Apabila esselonering dan golongan seorang pegawai tinggi, maka karir pegawai tersebut baik.

Di samping sukses dalam pengembangan karir yang berarti pegawai mengalami kemajuan dalam bekerja adalah meningkatkan keterampilan sehingga lebih berprestasi. Seperti yang dikemukakan Moekijat (2000:36), yang paling penting dalam suatu jabatan adalah:

1. Kesempatan untuk melakukan sesuatu yang membuat pegawai merasa senang
2. Kesempatan untuk mencaai sesuatu yang berharga
3. Kesempatan untuk mempelajari hal-hal yang baru
4. Kesempatan untuk mengembangkan kecakapan kemampuan

Pengembangan karir (seperti promosi) tentu saja sangat diharapkan oleh setiap pegawai atau karyawan yang ada di dalam organisasi. Karena dengan pengembangan karir ini pegawai akan mendapatkan hak-hak yang lebih baik dari apa yang diperoleh sebelumnya, baik material seperti kenaikan pendapatan, perbaikan fasilitas dan sebagainya. Sedangkan hak-hak yang bersifat non material misalnya status sosial, perasaan bangga, dan sebagainya. Dalam praktek pengembangan karir lebih merupakan suatu pelaksanaan rencana karir yakni peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu posisi atau jabatan tertentu (Handoko, 1998:123).

Berkaitan dengan hal di atas, Simamora (1995:45) menyatakan bahwa proses pengembangan karir dalam suatu pendekatan formal oleh organisasi adalah memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman tertentu dapat menempati posisi jabatan yang tepat, sehingga pengembangan karier dapat dikatakan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam organisasi dalam jalur karir yang jelas dan telah ditetapkan oleh organisasi yang bersangkutan. Oleh karenanya, setiap karyawan dalam meniti karirnya diperlukan adanya perencanaan karir untuk menggunakan kesempatan karir yang ada. Di samping itu, adanya manajemen karir dari organisasi untuk mengarahkan dan mengontrol jalur-jalur karir karyawan, karena hal ini ada hubungannya dengan pengembangan pegawai, fungsi perencanaan karier menentukan tujuan untuk pengembangan pegawai secara sistematis.

Berkaitan dengan pengembangan karir pegawai/karyawan Moekijat (2000:36) menyatakan bahwa pelaksanaan dan tanggung jawab pengembangan karir harus diterima bukan sekedar promosi ke jabatan yang lebih tinggi, tetapi sukses karir yang dimaksudkan seorang karyawan adalah adanya kemajuan dalam bekerja terutama perasaan puas dalam setiap jabatan yang dipercayakan oleh organisasi.

Sementara itu, model pengembangan karir menurut Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 mencakup :

- 1) Pendidikan meliputi item : pendidikan dasar (SD, SLTP), pendidikan menengah (SMU) dan Perguruan Tinggi.
- 2) Pendidikan dan pelatihan dalam jabatan meliputi item : Diklat kepemimpinan II dan diklat kepemimpinan III.
- 3) Masa kerja : lamanya kerja pegawai dalam tahunan seperti 0 – 5 tahun, 6 – 10 tahun, 11 – 15 tahun, 16 – 20 tahun dan lebih dari 20 tahun.
- 4) Pangkat atau golongan  $\geq$  IV/a, III/d – III/a, kurang atau sama dengan IIa.
- 5) Jabatan meliputi item : kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang hak seorang pegawai.
- 6) DP3 meliputi item : kesetiaan, prestasi kerja, ketaatan, tanggung jawab, kejujuran, kerja sama, dan praktek kepemimpinan.
- 7) Daftar usul kepangkatan (DUK) pegawai yang lebih tinggi kepangkatan diberi kesempatan lebih dulu untuk menduduki jabatan/lowongan.

Moekijat (2000:68) memberikan penjelasan bahwa pengembangan karier berdasarkan analisis jabatan terdiri dari : a) uraian jabatan : kondisi fisik kesehatan, pendidikan, pekerjaan yang dilaksanakan; dan b) spesifikasi jabatan : pendidikan, pengalaman, kemampuan, kualifikasi emosi, dan syarat kesehatan.

Kemudian kunci program pengembangan karir berdasarkan teori Friedman dan Arnold (dalam Moekijat, 2000:70) adalah : *Pertama*, organisasi harus menilai pegawai-pegawai secara berkala sepanjang karir mereka untuk mengetahui kekuatan individu yang dapat dipergunakan dalam pekerjaan lain dalam organisasi dan untuk memperbaiki kelemahan individual yang merintang jalannya karir. *Kedua*, organisasi harus dapat memberikan informasi yang lebih realistik kepada pegawai-pegawainya tidak hanya apabila organisasi itu mengambil keputusan-keputusan mengenai penerimaan pegawai, tetapi juga apabila mengambil keputusan mengenai promosi. *Ketiga*, kegiatan-kegiatan perencanaan karir menjadi amat sukses apabila kegiatan itu dikoordinasikan dengan kegiatan-kegiatan lain dalam manajemen sumber daya manusia – seleksi, latihan, perencanaan SDM, dan penilaian prestasi kerja. *Keempat*, pengembangan karier besar sekali kemungkinan berhasil apabila penyelia lini terlibat.

Meskipun personalia dapat menyusun proses program pengembangan karir, ini sebagian besar yang sesungguhnya menjadi tanggung jawab manajemen lini. Penyelia ini sering berada dalam kedudukan yang paling baik untuk menilai kemungkinan pegawai memberi latihan yang sesuai dan mengadakan penyuluhan karir.

Sesuai dengan asas pembinaan yang berdasarkan prestasi kerja, pengembangan karier pegawai dilaksanakan melalui kenaikan pangkat dan pengangkatan dalam jabatan. Agar sumber daya manusia di dalam organisasi dapat bekerja dengan efisien dan efektif, sehingga tidak menimbulkan kejenuhan dalam pekerjaan mereka diperlukan adanya suatu pengembangan karir yang meliputi : mutasi, promosi, dan demosi.

Menurut Hasibuan (1997:101) mutasi adalah satu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) dalam suatu organisasi. Prinsip mutasi adalah memutasikan karyawan kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat, yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam organisasi. Mutasi merupakan salah satu tindak lanjut dari hasil penilaian prestasi kerja. Dengan adanya mutasi diharapkan dapat memberikan uraian pekerjaan, sifat pekerjaan, lingkungan pekerjaan, dan alat-alat kerja yang cocok bagi karyawan bersangkutan sehingga dapat bekerja secara efektif dan efisien pada jabatan tersebut.

Promosi adalah perpindahan yang memperbesar *Authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilan semakin besar (Hasibuan, 1997:107). Promosi (*promotion*) memberikan peran penting bagi setiap pegawai, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan. Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih

tinggi. Hal senada diungkapkan oleh Flipo (1976:229) bahwa promosi adalah perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji/upah dan lainnya walaupun ada yang tidak demikian.

### 5.3 Unsur-unsur Pokok Pengembangan Karir Pegawai

Menurut Moekijat, 2000:103) program pengembangan karir yang direncanakan mengandung tiga unsur pokok, yakni :

- 1) Membantu pegawai dalam menilai kebutuhan karir internnya sendiri.
- 2) Mengembangkan dan mengumumkan, memberitahukan kesempatan-kesempatan karir yang ada dalam organisasi.
- 3) Menyesuaikan kebutuhan dan kemampuan pegawai dengan kesempatan-kesempatan karir.

Sesuai dengan tiga unsur di atas diharapkan karir karyawan itu merupakan satu unsur yang sangat penting yang sifatnya pribadi. Oleh karena itu, organisasi memberi kebebasan kepada karyawan untuk mengambil keputusan sendiri mengenai tujuan serta kesempatan menjalani kariernya. Unsur karir yang baik adalah adanya penghargaan yang wajar terhadap masa kerja, kesetiaan, pengabdian, pengalaman, sehingga pegawai yang berpengalaman, setia mengabdikan kepada negara/pemerintah dan tugas kewajibannya akan mendapat penghargaan selayaknya. Selain itu, dalam sistem karir seseorang dapat naik pangkat dan jabatan berdasarkan masa kerja sudah tentu memperhatikan kecakapan, prestasi kerja, kesetiaan dan sebagainya (Nainggolan, 1994:151).

Dengan menyadari bahwa pegawai mempunyai kebutuhan karir maka sewajarnya apabila disusul dengan tanggung jawab untuk menggambarkan jalur-jalur khusus melalui organisasi. Apabila pegawai telah menilai dengan seksama kebutuhan karirnya dan telah mengetahui kesempatan karir organisasi maka pegawai tersebut tinggal menyesuaikan.

Agar dapat menentukan jalur karirnya, tujuan karir dan pengembangan karir yang dapat ditempuh oleh karyawan menurut Siagian (1999:207) dapat mempertimbangkan faktor-faktor sebagai berikut:

- 1) Perlakuan yang adil dalam berkarir. Perlakuan yang adil ini hanya bisa diwujudkan apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional, dan diketahui secara luas di kalangan pegawai.
- 2) Kepedulian para atasan langsung. Para pegawai pada umumnya mendambakan keterlibatan langsung dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk kepedulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para pegawai tersebut mengetahui potensi yang perlu dikembangkan dan kelemahan yang perlu diatasi.
- 3) Informasi tentang berbagai peluang promosi. Para pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka mempunyai akses terhadap informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif.
- 4) Minat untuk dipromosikan. Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pekerja untuk pengembangan karir adalah pendekatan fleksibel dan proaktif. Artinya, minat untuk mengembangkan karir sangat individualistis sifatnya. Seorang pekerja memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang, pendidikan, dan lainnya.
- 5) Tingkat kepuasan. Meskipun secara umum dapat dikatakan setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karier ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda. Perbedaan tersebut akibat tingkat kepuasan seorang yang berbeda-beda pula.

Kepuasan dalam konteks karir tidak hanya mencapai posisi tinggi dalam organisasi, melainkan dapat pula bersedia menerima kenyataan bahwa karena berbagai faktor pembatas dihadapi seseorang. Seseorang bisa puas dengan kariernya apabila mengetahui apa yang dicapai itu

merupakan usaha maksimal. Menurut Dubrin (dalam Handoko, 1998:98)

faktor yang mempengaruhi pengembangan karir adalah:

- a. *Manajerial competence* (kemampuan manajerial)
- b. *Technical/functional competence* (kemampuan teknis)
- c. *Security* (keamanan)
- d. *Creativity* (kreativitas)
- e. *Autonomy and Independence* (otonomi dan kebebasan)

Kelima konsep tersebut, dalam kemampuan manajerial seseorang mencari dan menghargai kesempatan-kesempatan untuk merencanakan. Hal ini merefleksikan nilai-nilai lebih jauh untuk kompetensi antar pribadi, kompetensi analitis dan kematangan emosional. Dalam kemampuan teknis, seseorang mencari dan menghargai kesempatan untuk melatih berbagai macam bakat dan bidang kompetensi teknis. Dalam keamanan, seseorang termotivasi terutama oleh kebutuhan untuk menstabilkan situasi kariernya, sekalipun ia harus berada di bawah komando orang lain atau dia hanya melakukan pekerjaan yang kurang penting dalam organisasi.

Untuk kreativitas seseorang dikendalikan oleh suatu kebutuhan untuk membangun atau menciptakan sesuatu yang keseluruhannya merupakan usahanya. *Autonomy and Independence*, seorang mencari situasi bekerja di mana dia akan memperoleh kebebasan dari aturan-aturan organisasi untuk menunjukkan kompetensi profesionalitas teknis.

Sedangkan menurut Davis dan Werther (dalam Mangkunegara, 2003:181) faktor yang terkait dengan karir adalah :

- 1) Keadilan dalam karir, para karyawan menghendaki dalam sistem promosi dengan kesempatan sama untuk peningkatan karir.

- 2) Perhatian dengan penyeliaan, para karyawan menginginkan penyelia mereka memainkan perannya secara aktif dalam pengembangan karir dan menyediakan umpan balik dengan teratur tentang kinerja.
- 3) Kesadaran tentang kesempatan, para karyawan menghendaki pengetahuan tentang kesempatan untuk peningkatan karir.
- 4) Minat pekerja, para karyawan membutuhkan sejumlah informasi berbeda dan pada kenyataannya memiliki derajat minat yang berbeda dalam peningkatan karir yang tergantung pada beragam faktor.
- 5) Kepuasan karir, para karyawan tergantung pada usia dan kedudukan mereka memiliki tingkat kepuasan yang berbeda.

Selanjutnya Gibson (1997:57) mengemukakan ada empat karakteristik dalam penilaian individu berkenaan dengan kesesuaian karir dengan harapan karyawan yakni : a) prestasi karir, b) sikap karir, c) keadaptasian karir, dan d) identitas karir.

#### **6. Konsep Pengembangan Karir Pegawai dan Kinerja.**

Istilah kepegawaian menurut Musanef (1996:3) adalah : "Kepegawaian berasal dari kata pegawai yang artinya secara singkat adalah orang yang melakukan pekerjaan dengan mendapat imbalan atau jasa yang berupa gaji dan tunjangan dari pemerintah atau badan usaha swasta".

Menurut Hamim (2004:15) mengatakan bahwa manajemen adalah proses memimpin dan melancarkan pekerjaan dari orang-orang yang terorganisir secara formal sebagai kelompok untuk mencapai tujuan.

Manajemen kepegawaian yang baik sangat berguna bagi suatu organisasi untuk memudahkan organisasi dalam memajemen mengurus/mengatur pegawainya.

Berdasarkan uraian di atas, salah satu wujud pelaksanaan manajemen kepegawaian adalah pengembangan karir pegawai yang bertujuan untuk melahirkan pegawai yang berkualitas yang mampu membawa organisasi mampu mencapai tujuan yang telah digariskan oleh organisasi tersebut.

Sejalan dengan hal di atas, Moekijat (2000:11) mengatakan bahwa pengembangan karir menunjukkan proses kegiatan mempersiapkan seseorang untuk jabatan-jabatan dalam organisasi yang akan datang.

Menurut Siagian (1999:15) agar prospek karir seseorang dapat maju dan berkembang perlu dilakukan pengembangan karir dengan memberikan kesempatan bagi Pegawai Negeri Sipil guna memenuhi persyaratan yang memungkinkannya melakukan gerak dan suatu posisi ke posisi lain yang diinginkan, disamping itu seseorang pegawai negeri sipil perlu untuk mengetahui dan memahami :

1. Sasaran karir yang ingin dicapai dalam artitingkat atau kedudukan atau jabatan tertinggi yang apa yang mungkin dicapai apabila ia mampu bekerja secara efektif, loyal kepada organisasi mampu tumbuh dan berkembang.
2. Perencanaan karir dalam arti keterlibatan seseorang dalam pemilihan jalur dan sasaran karirnya.
3. Kesiadaan mengambil langkah-langkah yang diperlukan dalam rangka pengembangan karir sambil berkarya.

Adapun tujuan pengembangan menurut Wursanto (1997:158) adalah sebagai berikut :

1. Menemukan dan menghilangkan sebab-sebab yang menimbulkan kemacetan;
2. Mengadakan pencegahan dan perbaikan terhadap kesalahan yang timbul;
3. Mencegah penyimpangan-penyimpangan;
4. Mendidik pegawai untuk mempertebal rasa tanggungjawabnya;
5. Memperbaiki kesalahan-kesalahan, kekurangan-kekurangan, dan kelemahan-kelemahan yang timbul;
6. Mendapatkan efisiensi dan efektifitas.

Selanjutnya menurut Moekijat (2000:20) agar pelaksanaan pendidikan dan latihan sukses dengan baik, maka perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- a. Materi pendidikan dan latihan.
- b. Memberi kesempatan kepada pegawai untuk mengikuti pendidikan dan latihan
- c. Metode pendidikan dan latihan
- d. Sarana dan fasilitas pendidikan dan pelatihan harus tersedia

Sesuai dengan Ketentuan Penutup dalam Lampiran Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46A Tahun 2003 Tanggal 21 November 2003 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil, berbunyi : Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan merupakan kegiatan dinamis, dengan mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Oleh karena itu, berpedoman pada pendapat di atas maka dalam penelitian ini penulis menggunakan pendapat ahli dalam melihat Implementasi Kebijakan Pengembangan Karir PNS , maka penulis menggunakan pendapat Moekijat tentang cara yang dapat dilakukan dalam pengembangan karir pegawai.

Moekijat (2000:15) menyebutkan bahwa pengembangan karir atau pengembangan SDM dilakukan dengan :

1. Pendidikan dan Pelatihan
2. Promosi
3. Mutasi

#### 1. Pendidikan dan Pelatihan

Berhubungan dengan pengembangan karir di atas yang salah satunya terdiri dari Pendidikan dan Pelatihan (Diklat), maka menurut Sastrohadiwiryono (2003:199-200) yang dimaksud dengan Pendidikan adalah :

Suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan, sikap dan pengertian seluruh lingkungan kerja sehingga mereka dapat menyesuaikan dengan lingkungan kerja serta mengembangkan kemampuan berpikir dari seseorang, dengan demikian pendidikan berhubungan dengan teori tentang pekerjaan. Sedangkan pelatihan adalah suatu proses membantu para tenaga kerja untuk memperoleh efektifitas dalam pekerjaan mereka yang sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan tentang pikiran, tindakan, kecakapan, pengetahuan dan sikap yang layak untuk melaksanakan tugas pekerjaan dengan baik. Secara konseptual, *Pendidikan* adalah segala sesuatu untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan manusia, jasmaniah, dan rohani yang berlangsung seumur hidup, baik di dalam maupun di luar sekolah untuk pembangunan persatuan dan masyarakat adil dan makmur dan selalu ada dalam keseimbangan. Sedangkan *Pelatihan* adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek dari pada teori.

Selanjutnya berhubungan dengan Diklat tersebut, maka Hasibuan (1997:74) mengatakan bahwa :

Untuk meningkatkan sumber daya tenaga kerja pengembangan dapat dilakukan melalui pendidikan dan latihan (Diklat), yaitu "segala upaya yang dilakukan untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan tenaga kerja dalam rangka pelaksanaan pekerjaan, dimana latihan adalah merupakan bagian dari pendidikan yang berkaitan dengan proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan.

Heidjracman dan Suad Husnan (1997:17) juga memberikan pengertian tentang Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) yaitu :

Pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan, penguasaan teori dan keterampilan untuk memutuskan terhadap suatu persoalan yang menyangkut kegiatan pencapaian tujuan, sedangkan latihan adalah kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktifitas pekerjaan. Latihan dapat membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis untuk meningkatkan keterampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha pencapaian tujuannya”.

Nitisemito, Alex, S (1996:86) mengatakan bahwa latihan atau training adalah suatu kegiatan dari perusahaan yang bersangkutan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkahlaku, keterampilan dan pengetahuan dari pada karyawan sesuai dengan keinginan dari perusahaan yang bersangkutan.

Adapun jenis-jenis Pendidikan dalam Sastrohadiwiryono (2003:201-202) yaitu :

1. Pendidikan Umum : adalah pendidikan yang dilaksanakan di dalam dan di luar sekolah dengan tujuan mempersiapkan dan mengusahakan para peserta pendidikan memperoleh pengetahuan umum.
2. Pendidikan Kejuruan : adalah pendidikan umum yang direncanakan untuk mempersiapkan para peserta pendidikan agar mampu melaksanakan pekerjaan sesuai bidang kejuruannya.
3. Pendidikan Keahlian : adalah bagian dari pendidikan yang memberikan pengetahuan dan keterampilan yang disyaratkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan, termasuk di dalamnya pendidikan ketatalaksanaan.
4. Pendidikan Kejuruan : adalah pendidikan yang memberikan pengetahuan dan keterampilan yang diisyaratkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang pada umumnya bertaraf lebih rendah dari pendidikan keahlian.

Hasibuan (1997:15) mengatakan “Pendidikan meningkatkan pengetahuan teoritis, moral pegawai, sedangkan pendidikan bertujuan untuk meningkatkan

keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan pegawai”, selanjutnya untuk membentuk sosok, yaitu :

- a. Meningkatkan kepribadian dan semangat pengabdian kepada masyarakat.
- b. Meningkatkan mutu dan kemampuan baik dalam bidang substansi maupun kepemimpinannya.
- c. Dapat melaksanakan tugasnya dengan semangat kerjasama dan tanggung jawan sesuai dengan lingkungan kerja dan organisasinya.

Selanjutnya menurut Wijaya, HAW (1999:73) peningkatan mutu melalui pendidikan dan latihan mempunyai keuntungan sebagai berikut :

1. Keahlian para pegawai bertambah
2. Para pegawai saling mengenal
3. Dapat menumpuk jiwa rasa karsa yang tinggi
4. Dapat menciptakan kesatuan berpikir

Siagian (1999:83) mengatakan bahwa ada tujuh manfaat yang dapat diambil melalui penyelenggaraan pendidikan dan latihan :

1. Meningkatkan produktifitas kerja organisasi secara keseluruhan
2. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atassan dengan bawahan
3. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang bertanggungjawab
4. Meningkatkan semangat kerja
5. Mendorong sikap keterbukaan
6. Memperlancar jalannya komunikasi
7. Penyelesaian konflik secara fungsional.

Menurut Ravianto, J (1999:92) faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pendidikan dan latihan adalah penyampaian materi latihan, metode pemberian latihan, sifat latihan yang akan diselenggarakan, juga perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1. Metode praktis (*on the job training*), metode ini meliputi :
  - a. Rotasi jabatan yaitu memberikan karyawan pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi dan berbagai praktek keterampilan manajerial
  - b. Latihan instruksi pekerjaan, yaitu petunjuk-petunjuk pekerjaan yang diberikan secara langsung tentang cara pelaksanaan pekerjaan
  - c. Magang, yaitu merupakan proses belajar dari seseorang atau lebih dari yang berpengalaman
  - d. *Coaching*, yaitu memberikan pengarahan dan bimbingan kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja rutin mereka
  - e. Penugasan sementara, yaitu penempatan karyawan pada posisi tertentu untuk jangka waktu yang telah ditetapkan
2. Metode-metode simulasi, meliputi :
  - a. Metode studi kasus yaitu karyawan disini diminta untuk mengidentifikasi masalah-masalah, menganalisis situasi dan merumuskan alternatif penyelesaiannya
  - b. *Role playing*, yaitu karyawan memainkan peran yang berbeda-beda, memerankan individu tertentu untuk menanggapi peserta yang lain yang mempunyai peran yang berbeda.
  - c. *Business games* (permainan bisnis).
  - d. *Vestibule training* (ruang pelatihan).
  - e. Latihan laboratorium.

Adapun tujuan khusus dan latihan menurut Kansil (2003:85) adalah :

1. Mengusahakan sikap dan kepribadian pegawai negeri sesuai dengan tuntutan tugas dan jabatan sekarang maupun yang akan dijabatnya
2. Meletakkan dasar bagi terwujudnya sistem penghargaan berdasarkan prestasi kerja dan pengembangan karier pegawai negeri
3. Membina kesatuan berpikir dan kesatuan bahasa dikalangan pegawai negeri yang penting untuk kesatuan gerak yang meliputi pembinaan kerjasama
4. Melaksanakan usaha peningkatan pengetahuan dan keterampilan pegawai meliputi pengembangan, peningkatan, pemeliharaan keterampilan
5. Mengembangkan dan membina pegawai negeri agar mampu dan memiliki dedikasi serta motivasi dalam pelaksanaan program-program pengembangan.

## 2. Mutasi

Selain Diklat sebagai bagian dari pengembangan karir pegawai, ada unsur lain yang merupakan bagian dari pengembangan karir tersebut yaitu pelaksanaan mutasi pegawai.

Hasibuan (1997:114) menyatakan : “Mutasi adalah perubahan posisi/jabatan/tempat pekerjaan yang dilakukan baik secara *horizontal* maupun *vertikal* (promosi/demosi), dengan tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam organisasi”.

Sedangkan Mitrani (1995:59) menjelaskan tentang mutasi adalah : Perpindahan dari suatu jabatan keposisi lain dengan gaji, tanggung jawab dan jenjang organisasi relatif sama”.

Dalam pelaksanaan mutasi pegawai tersebut, perlu diperhatikan kemampuan dan keahlian dari pegawai yang akan dimutasi dalam artian menempatkan sesuatu pada tempatnya, sebagai mana yang disebutkan oleh Nawawi, Hadari (1992:129) bahwa : Pegawai harus ditempatkan dengan posisi dan perannya yang lebih jelas di dalam organisasi kerja, baik pegawai lama maupun pegawai baru yang diperoleh sebagai hasil seleksi.

Dari uraian tersebut, bahwa mutasi atau pemindahan pegawai sangat penting dan perlu dilakukan baik dilihat dari kepentingan pegawai maupun kepentingan organisasi.

## 3. Promosi

Selanjutnya unsur pengembangan karir pegawai yang lainnya yakni pemberian promosi kepada pegawai yang memenuhi ketentuan yang telah ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Istilah promosi adalah kemajuan, maju kedepan, pemberian status dan penghargaan yang lebih tinggi. Pengertian promosi menurut Wursanto (1997:68-69) adalah sebagai berikut :

1. Promosi adalah kemajuan seorang pegawai dalam mengerjakan suatu tugas sehingga ia dapat diberi tugas yang lebih besar tanggung jawabnya. *Prestise* dan gaji pegawai tersebut pun lebih tinggi.
2. Promosi adalah perubahan jabatan dari jabatan semula ke jabatan yang lebih tinggi yang mengandung tanggung jawab atau kekuasaan yang lebih besar (kadang-kadang diikuti dengan kenaikan pangkat).
3. Promosi adalah sesuatu perubahan dalam tangga kekuasaan, tingkat, derajat dan pangkat.
4. Promosi adalah kenaikan jabatan, disertai dengan kekuasaan dan tanggung jawabnya sebelumnya.

Menurut Hasibuan, Malayu SP (1997:25) syarat-syarat promosi antara lain:

1. Pengalaman

Banyaknya pengalaman seorang pegawai seringkali dipakai sebagai salah satu syarat untuk promosi, sebab dengan pengalaman yang lebih baik diharapkan kemampuan yang lebih tinggi.

2. Tingkat pendidikan

Ada juga organisasi yang mensyaratkan minimal pendidikan untuk dapat dipromosikan untuk jabatan tertentu. Alasannya dengan pendidikan yang lebih tinggi dapat diharapkan pemikiran yang lebih baik.

3. Loyalitas

Loyalitas kesetiaan terhadap organisasi tempat bekerja seringkali dipakai sebagai syarat promosi. Hal ini disebabkan bahwa dengan loyalitas yang lebih tinggi dapat diharapkan tanggungjawab yang lebih besar

4. Kejujuran

Untuk promosi jabatan-jabatan tertentu mungkin masalah kejujuran merupakan syarat penting.

5. Tanggungjawab

Seringkali dalam organisasi diperlukan tanggungjawab yang cukup besar, sehingga masalah tanggungjawab merupakan syarat utama untuk promosi

6. Kepandaian

Untuk promosi jabatan tertentu diperlukan kepandaian bergaul, sehingga persyaratan kemampuan bergaul dengan orang lain perlu dicantumkan untuk promosi jabatan tersebut

#### 7. Inisiatif dan kreatif

Untuk syarat promosi terhadap jabatan tertentu mungkin syarat ini merupakan syarat yang perlu diperhatikan, hal ini disebabkan untuk jabatan tersebut sangat diperlukan inisiatif dan kreatifitas dari pegawai.

Pemberian promosi sebagai mana yang dijelaskan di atas haruslah didasarkan atas prestasi yang dimiliki oleh Pegawai tersebut disamping persyaratan-persyaratan lainnya yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan.

Yang dimaksudkan dengan prestasi kerja menurut Hasibuan (1997:105) adalah : “Suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”.

Prestasi kerja pegawai dapat dilihat dari kompetensi yang dimiliki pegawai yang meliputi pengetahuan, keahlian dan sikap/prilaku. Hal ini sesuai dengan pendapat Mitrani (1995:27) yang mengartikan Kompetensi sebagai Kemampuan, yaitu : “Suatu sifat dasar seseorang yang dengan sendirinya dapat meningkatkan prestasi kerja”.

Dari pengertian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa promosi adalah suatu kenaikan jabatan yang dialami oleh seseorang pegawai disertai dengan kekuasaan yang lebih tinggi dan tanggung jawab yang lebih besar.

Pada intinya, pelaksanaan pengembangan karir pegawai dalam suatu organisasi pemerintah maupun swasta adalah untuk meningkatkan kinerja pegawai dan kinerja organisasi.

Yang dimaksud dengan kinerja menurut Sedarmayanti (2004:226) adalah: Hasil dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama periode tertentu. Prestasi kinerja/unjuk kerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Sesuai dengan pengertian kinerja, ada 3 aspek yang perlu dipahami : (1) Kejelasan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, (2) Kejelasan hasil yang diharapkan dari pekerjaan atau fungsi, (3) Waktu untuk menyelesaikan pekerjaan agar hasil dapat terwujud. Untuk meningkatkan kinerja pegawai perlu melaksanakan konsep manajemen kinerja. Manajemen kinerja menurut Barry Cushway adalah proses manajemen yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu agar dapat bertemu. Manajemen kinerja merupakan seperangkat proses untuk menciptakan bagaimana hal itu harus dicapai dan bagaimana mengatur orang dengan cara yang tepat untuk meningkatkan tercapainya tujuan.

Dalam melaksanakan kegiatan pemerintahan, perlu adanya peningkatan profesionalisme SDM aparat Pemerintah melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan dan keahlian serta sikap agar dapat berkualitas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Langkah-langkah strategis untuk menata dan membangun sumber daya aparatur yang lebih produktif (menghasilkan) dan kompetitif (memiliki daya saing), dilakukan dengan :

1. Menginventarisasi (memunculkan) kembali sumber daya aparatur yang ada berdasarkan :
  - Golongan pangkat ;
  - Pengalaman kerja ;
  - Masa kerja ;
  - Kompetensi (kemampuan) utama yang dimilikinya berdasarkan pendidikan utama dan wilayah pengalamannya.
2. Menata kembali distribusi (penyaluran) pegawai berdasarkan lokasi dan bidang keahlian.
3. Menyusun pengukuran kinerja PNS.
4. Mengisi jabatan melalui seleksi kelayakan.

5. Menghitung kembali secara cermat perkiraan kebutuhan pegawai untuk lima tahun mendatang, dilihat dari bidang keahlian dan distribusi lokasinya.

Menurut Badudu dan Zaini dalam Sedarmayanti (2004:4) profesionalisme adalah:

- a. Berasal dari kata “profesi” yang artinya :
  - Pekerjaan daripadanya didapatkan nafkah untuk hidup.
  - Pekerjaan yang dikuasai karena pendidikan keahlian.
- b. Profesionalisme artinya :
  - Bersifat profesi.
  - Memiliki keahlian dan keterampilan karena pendidikan dan lathan.
  - Memperoleh bayaran karena pekerjaan.

## B. Penelitian Terdahulu

Rosmaida (2008) dalam penelitiannya tentang Pengaruh Pelatihan dan Penembangan serta prestasi kerja terhadap pengembangan karir pada lapas wanita kelas Ila medan. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasannya dapat disimpulkan bahwa secara simultan dan parsial pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan seta prestasi kerja berpengaruh signifikan fositif terhadap pengembangan karir pegawai di lapas wanita kelas Ila medan. Prestasi kerja mempunyai pengaruh lebih besar dibandingkan dengan pelatihan dan pengembangan terhadap pengembangan karir pegawai lapas wanita kelas Ila medan.

Bambang (2008) dalam penelitian tentang repormasi kepegawaian dalam otonomi daerah (studi pembinaan pegawai negeri sipil kota medan) berdasarkan kasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa pemerintah daerah harus mempunyai rancangan pengembangan PNS secara terprogram dengan pola

yang jelas agar para PNS mendapat kejelasan untuk menyusun pengembangan karirnya secara individual.

Sudarwaji Edi (2009) dalam penelitian tentang pengaruh diklat kepemimpinan dan faktor karakteristik pejabat terhadap kinerja dan pengembangan karir pejabat BPPT berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa diklatpim, faktor karakteristik dan kinerja pejabat tidak terpengaruh secara signifikan terhadap pengembangan karir pejabat struktural BPPT, saran kebijakan yakni perencanaan karir harus dikelola dengan baik dan harus jelas, dan diklatpim dapat diarahkan untuk meningkatkan kinerja.

Irwan Kurnia (2010) dalam penelitian tentang pengaruh perencanaan karir organisasi dan individual terhadap pengembangan karir dan kinerja karyawan Conrad Bali Resort dan Spa Tanjung Benoa berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa program pengembangan karir yang baik dipengaruhi oleh perencanaan karir organisasional dan perencanaan karir individu.

Harlie (2010) dalam jurnal penelitian tentang pengaruh disiplin kerja, motivasi dan pengembangan karir terhadap kinerja PNS pada pemerintahan kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa variabel disiplin kerja, motivasi dan pengembangan karir sebagai variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh nyata terhadap kinerja pegawai pemerintah kabupaten Tabalong dan secara bersama-sama variabel disiplin kerja, motivasi dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai pemerintahan kabupaten Tabalong.

### C. Kerangka Berpikir

Adapun Kerangka pikiran dari penelitian mengenai Implementasi Kebijakan Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil Di Badan Pendidikan dan Pelatihan Kota Lubuklinggau, adalah pada gambar 2.1



Gambar 2.1  
Kerangka Pemikiran

#### D. Operasional Konsep

Untuk menyatukan pandangan dan kesatuan pendapat dalam penelitian ini dan untuk menghindarkan adanya interpretasi yang berbeda dengan konsep yang digunakan, maka diperlukan persamaan konsep dalam indikator-indikator variabel yang mempengaruhi.

Defnisi operasional menurut Hamim (2004:105) adalah suatu defnisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberikan arti, atau menspesifikasikan (mengkhususkan) kegiatan atau memberikan suatu operasional (pelaksanaan) yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut.

Selanjutnya defnisi operasional dalam Singaribun dan Efendi (1989:46) adalah unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana caranya mengukur suatu variabel, dengan kata lain defnisi operasional adalah semacam petunjuk pelaksanaan bagaimana caranya mengukur suatu variabel.

Dalam penelitian ini, penulis mengacupada pendapat Moekijat (2000 :15).Menurut Moekijat Pengembangan karir atau pengembangan Sumber Daya Manusia di lakukan dengan:

1. Pendidikan dan Pelatihan bahwa tingkat keberhasilan imlementasi kebijakan dapat diukur dengan melihat Peningkatan kepribadian dan semangat pengabdian, mutu dan Mampu melaksanakan tugas dengan semangat kerjasama dan tanggung jawab sesuai dengan lingkungan kerjanya.
2. Promosi Tingkat bahwa Keberhasilan Imlementasi Kebijakan dapat dilihat dari pengalaman kerja, Tingkat pendidikan, dan Memiliki prestasi kerja

3. Mutasi bahwa tingkat keberhasilan implementasi kebijakan dapat dilaksanakan dengan Penempatan sesuai dengan kemampuan dan keahliannya.

Pelaksanaan fungsi-fungsi tersebut dapat dipakai untuk mengukur apakah tugas pokok organisasi implementor tersebut telah berjalan dengan lancar atau belum. Fungsi selanjutnya dapat untuk mengidentifikasi permasalahan yang ada, yang dapat menghambat lancarnya implementasi sebuah kebijakan.

Adapun yang menjadi konsep operasional dalam penelitian mengenai Implementasi Kebijakan Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil Di Badan Pendidikan dan Pelatihan Kota Lubuklinggau , adalah sebagai berikut

Tabel 2.2

## Operasional Konsep

Dimensi	Aspek	Deskriptor
A.Peningkatan kepribadian, mutu dan semangat pengabdian	Diklat	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Peningkatan kepribadian dan semangat pengabdian pegawai.</li> <li>b.Peningkatan mutu dan kemampuan pegawai dalam bekerja maupun kepemimpinan</li> <li>c. Mampu melaksanakan tugas dengan semangat kerjasama dan tanggung jawab sesuai dengan lingkungan kerjanya</li> </ul>
B. Pengembangan karir	Promosi	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Prestasi kerja</li> <li>b. Pendidikan</li> <li>c. Pengalaman</li> </ul>
C.Penempatan sesuai dengan kemampuan dan keahliannya	Mutasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Menempatkan pegawai pada tempatnya</li> <li>b. Meningkatkan semangat / gairah kerja</li> <li>c. Perolehan keterampilan baru</li> <li>d. Menciptakan persaingan sehat memenuhi peraturan dan kebijakan yang ditetapkan.</li> </ul>

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Desain Penelitian

Penelitian terhadap Implementasi Kebijakan Pengembangan Karir PNS pada Badan Diklat ini merupakan penelitian lapangan tentang implementasi sebuah kebijakan publik. Sebagai sebuah penelitian lapangan tentang implementasi kebijakan, maka penelitian ini termasuk sebuah penelitian kasus untuk memotret sebuah fenomena yang terjadi di sebuah lingkungan tertentu ketika sebuah kebijakan publik diimplementasikan.

Berdasarkan hal tersebut, maka penelitian ini didesain sebagai penelitian kualitatif. Metode penelitian kualitatif sering disebut metode penelitian naturalistik (*naturalistic research*), karena penelitian dilakukan dalam kondisi yang alamiah (*natural setting*). Disebut juga penelitian etnografi, karena pada awalnya metode ini banyak digunakan untuk penelitian bidang antropologi budaya. Selain itu disebut sebagai metode kualitatif karena data yang terkumpul dan dianalisis lebih bersifat kualitatif.

Penelitian kualitatif adalah suatu pendekatan yang juga disebut pendekatan investigasi karena biasanya peneliti mengumpulkan data dengan cara bertatap muka langsung dan berinteraksi dengan orang-orang di tempat penelitian. Penelitian kualitatif juga bisa dimaksudkan sebagai jenis penelitian yang temuannya tidak diperoleh melalui prosedur statistik atau bentuk hitungan lainnya. Sekalipun demikian, data yang dikumpulkan dari penelitian kualitatif memungkinkan untuk dianalisis melalui suatu penghitungan.

Sementara itu, menurut Soejono (1999:15), metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *postpositivisme*, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, pengambilan sample sumber dan data dilakukan secara *purposive* dan *snowball*, teknik pengumpulan data dilakukan dengan triangulasi (gabungan) analisis data bersifat induktif / kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan pada makna daripada generalisasi.

Pada penelitian kualitatif, penelitian dilakukan pada objek yang alamiah. Maksudnya, objek yang berkembang apa adanya, tidak dimanipulasi oleh peneliti dan kehadiran peneliti tidak begitu mempengaruhi dinamika pada objek tersebut. Sebagaimana dikemukakan dalam penelitian kualitatif instrumennya adalah orang atau peneliti itu sendiri (*human instrument*). Untuk dapat menjadi instrumen maka peneliti harus memiliki bekal teori dan wawasan yang luas, sehingga mampu bertanya, menganalisis, dan mengkonstruksi situasi sosial yang diteliti menjadi lebih jelas dan bermakna.

#### **B. Sumber Informasi**

Husaini, dkk (1995:84) menyatakan bahwa dalam penelitian yang bersifat kualitatif tidak dikenal adanya populasi, melainkan yang dikenal hanya sampel yang terdiri dari responden yang ditentukan secara *purposive* sesuai dengan tujuan penelitian, dimana yang menjadi responden hanya sumber yang dapat memberikan informasi yang relevan dengan tujuan penelitian. Dalam penelitian ini, data-data yang akan dikumpulkan diperoleh dari beberapa sumber, yakni :

### 1. Data Primer.

Data primer adalah data yang diperoleh dari penelitian lapangan yang dilakukan dengan wawancara. Dalam penelitian ini, data primer menyangkut jawaban responden terhadap pertanyaan yang diajukan .

### 2. Data Sekunder.

Data sekunder adalah data-data yang diperoleh dengan mengadakan penelitian kepustakaan dari buku-buku, laporan-laporan dan jurnal-jurnal yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti.

Informan dalam penelitian ini menggunakan sampel bertujuan atau *purposive sampling* yaitu pegawai Badan Pendidikan dan Pelatihan Kota Lubuklinggau. Untuk memperoleh data guna kepentingan penelitian ini maka diperlukan informanyang memahami dan mempunyai kaitan dengan masalah penelitian. Dalam penelitian ini, yang menjadi Sumber Informasi dari penelitian ini adalah :

#### Sumber Informasi dan Informan

No	Jabatan	Jumlah (orang)
1	Kepala Badan	1
2	Sekretaris Badan	1
3	Widyaiswara	3
4	Kepala Bidang	1
5	Kepala Sub Bagian	1
6	Staf	2
<b>Jumlah seluruh pegawai</b>		<b>9</b>

### C. Instrumen Penelitian

Sehubungan dengan penggunaan beberapa metode pengumpulan data, maka instrumen yang digunakan adalah : (1) Pedoman observasi (2) Pedoman wawancara. (3) pedoman dokumentasi.

### D. Prosedur Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Wawancara Mendalam, Menurut *Moleong (2007 : 186)*, wawancara adalah “Percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu Pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan Terwawancara yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu”. Pada penelitian ini wawancara yang dilakukan oleh peneliti adalah wawancara terstruktur kepada Pegawai Badan Diklat Kota Lubuklinggau mulai dari Kepala Badan Diklat, Sekretaris Badan, Widyaiswara, Kepala Bidang, Kepala Sub-Bidang dan Staf di Badan Diklat Kota Lubuklinggau, menurut *Moleong (2007: 196)* bahwa wawancara terstruktur adalah wawancara yang pewawancaranya menetapkan sendiri masalah dan pertanyaan – pertanyaan yang akan diajukan. Dari pendapat ini dapat diuraikan beberapa pertanyaan yang menyangkut : Pengembangan Karir Pegawai Badan Pendidikan dan Pelatihan Kota Lubuklinggau.

- b. Observasi yang merupakan teknik pengumpulan data yang menggunakan pengamatan terhadap aspek – aspek yang berhubungan dan memiliki pengaruh dengan masalah yang sedang diteliti.
- c. Studi dokumentasi, yaitu menelaah berbagai dokumen seperti Undang – Undang, Peraturan – Peraturan, petunjuk pelaksana dan sebagainya yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.
- d. Studi Kepustakaan, yaitu dengan menemukan teori – teori dan bahan bacaan yang berkaitan dengan materi dan permasalahan yang diteliti, dengan membaca dan menganalisis buku – buku atau literature yang berkaitan dengan Penelitian terutama di perpustakaan Universitas Terbuka Palembang, Perpustakaan Kota Lubuklingau, koleksi pribadi maupun jurnal – jurnal resmi dari internet.

#### **E. Metode Analisis Data**

Teknik Analisis Data yang digunakan mengacu kepada *Miles dan Huberman, (dalam Sugiyo, 2011:246)* Proses analisis dalam penelitian kualitatif ini dilakukan bersifat siklus yang dilakukan sewaktu peneliti berada dilapangan maupun setelah peneliti meninggalkan lapangan penelitian. Untuk menyajikan data agar lebih bermakna dan mudah dipahami, ada tiga alur kegiatan proses analisis data yang dilakukan peneliti secara bersamaan yaitu:

##### **1. Reduksi data**

Reduksi data dilakukan untuk menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, dan membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasikan data dengan cara sedemikian rupa hingga

kesimpulan-kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan diverifikasi. Seperti dikatakan *Moleong (2001)*, analisis data penelitian ditempuh dengan penelaahan data, reduksi data, unitisasi data yaitu langkah penyusunan data kedalam satuan satuan atau unit masalah, kategorisasi, dan pemeriksaan keabsahan data, dan penafsiran data dalam mengolah hasil. Oleh karena itu dalam penelitian ini, peneliti mereduksi data penelitian dengan membuang hasil wawancara yang diperlukan.

## 2. Penyajian data

Untuk penyajian data peneliti melakukan dengan menyusun data secara sistematis sesuai dengan judul penelitian. Dalam membuat kesimpulan peneliti tidak membuat kesimpulan final sebelum pengumpulan data berakhir. Peneliti melakukan verifikasi kesimpulan kesimpulan yang diperoleh selama penelitian berlangsung, sehingga data yang diperoleh benar benar dapat dipertanggungjawabkan.

## 3. Penarikan kesimpulan atau Verifikasi.

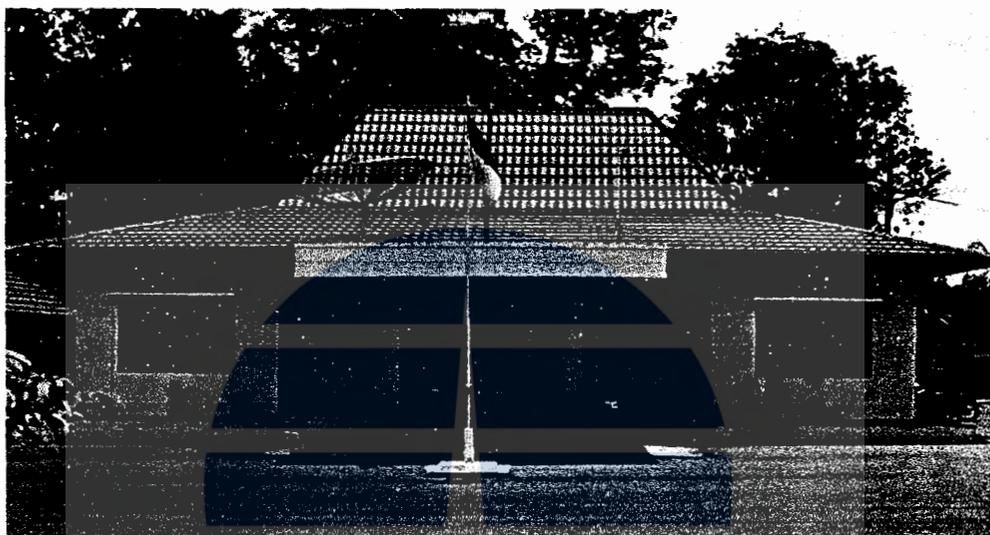
Merupakan proses penarikan kesimpulan atau verifikasi setelah data direduksi atau disajikan. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti – bukti kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti – bukti yang *valid* dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan untuk mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang *valid*.

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Objek Penelitian

##### 1. Sejarah Badan Diklat Kota Lubuklinggau



Gambar 4.1  
Gedung Bandiklat Kota Lubuklinggau

Seiring dengan perkembangan Kota Lubuklinggau yang semakin maju, tuntutan akan Sumber Daya Manusia (SDM) yang profesional terutama dikalangan Pegawai Negeri Sipil (PNS) sangat mendesak, dan tentunya hal ini menyebabkan tugas dari Badan Pendidikan dan Pelatihan Kota Lubuklinggau semakin berat, karena harus melaksanakan kegiatan Pendidikan dan Pelatihan dengan intensitas yang tinggi.

Berdasarkan hal tersebut diatas, timbul pemikiran bahwa di Kota Lubuklinggau sangat perlu dibentuk suatu Badan (lembaga teknis daerah) yang khusus menangani kegiatan Pendidikan dan Pelatihan. Maka guna melengkapi

lembaga teknis daerah tersebut, berdasarkan Peraturan Daerah Kota Lubuklinggau Nomor 01 Tahun 2014 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja (Lembaga Teknis daerah), ditetapkan Peraturan Daerah Nomor 9 Tahun 2005, Tanggal 26 Desember 2005 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Badan Pendidikan dan Pelatihan yang sebelumnya merupakan Bidang Diklat Badan Kepegawaian Daerah Kota Lubuklinggau. Keterbatasan pendanaan yang berasal dari APBD membuat para pejabat di lingkungan Badan Pendidikan dan pelatihan Kota Lubuklinggau berfikir keras untuk melakukan terobosan dalam manajemen keuangan. Kemudian, BLUD Bandiklat Kota Lubuklinggau berdiri pada tahun 2009 sebagai suatu strategi mengurangi ketergantungan kegiatan terhadap anggaran APBD sekaligus sebuah keinginan untuk berkontribusi dalam penerimaan anggaran. Selain itu, dengan penerapan pola BLUD diharapkan Bandiklat Kota Lubuklinggau tidak hanya berfungsi sebagai lembaga diklat yang melayani kepentingan pengembangan kompetensi aparatur semata, namun BLUD Bandiklat Kota Lubuklinggau juga berfungsi sebagai lembaga yang dapat melayani diklat non aparatur dan pelayanan lain (sewa ruang dan gedung).

Pembentukan BLUD Bandiklat ini adalah upaya pemerintah Kota Lubuklinggau untuk berinovasi dalam rangka penguatan dan perluasan fungsi kelembagaan sekaligus dapat bermanfaat bagi daerah pada sektor pemasukan dalam bentuk Pendapatan Asli Daerah. Pada bentuk yang lebih luas BLUD Bandiklat Kota Lubuklinggau berperan dalam memberikan *multiplier effect* pada kesejahteraan masyarakat Kota Lubuklinggau pada umumnya.

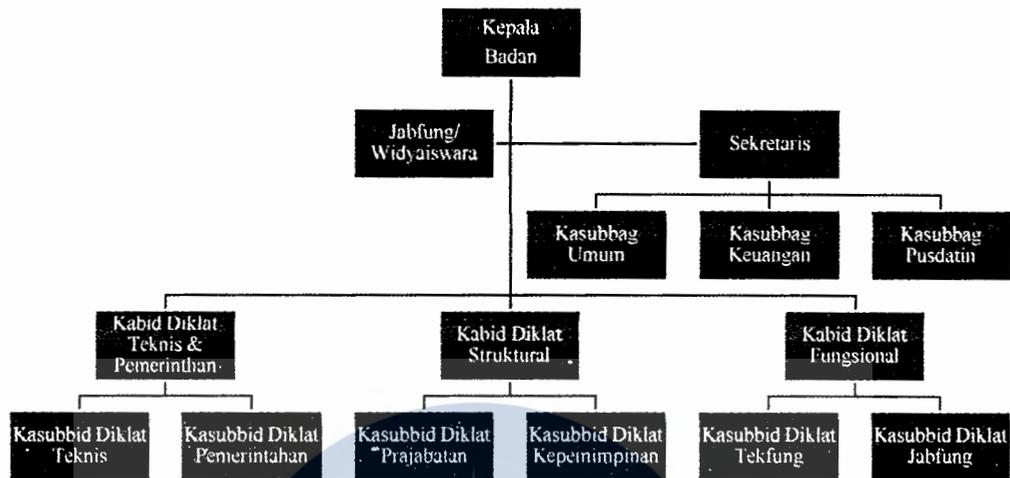
## 2. Stuktur Organisasi dan Tupoksi Badan Diklat Lubuklinggau

Stuktur Organisasi berguna sebagai pengendali agar tidak terjadi kesimpangsiuran dalam pelaksanaan tugas bagi masing-masing individu atau kelompok dalam suatu organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Handoko(1996:196) yang menyatakan bahwa struktur organisasi adalah mekanisme mekanisme formal dengan nama oeganisasi. Selain itu stuktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan diantara fungsi-fungsi bagian-bagian atau posisi, maupun orang-orang yang menunjukan kedudukan,tugas,wewenang,dan tanggung jawab yang berbeda dalam suatu organisasi.

Berdasarkan Peraturan Daerah Kota Lubuklinggau Nomor 31 Tahun 2008 tentang Penjabaran tugas pokok dan Fungsi tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Badan Pendidikan dan Pelatihan yang terdiri dari :

- a. Kepala Badan;
- b. Sekretariat, membawahi 3 (tiga) Sub Bagian yaitu :
  1. Sub Bagian Umum;
  2. Sub Bagian Keuangan;
  3. Sub Bagian Perpustakaan, Data dan Informasi;
- c. Bidang Pendidikan dan Pelatihan Teknis Fungsional, membawahi 2 (dua) Sub Bidang Yaitu :
  1. Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Fungsional;
  2. Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Fungsional;
- d. Bidang Pendidikan dan Pelatihan Struktural, membawahi 2 (dua) Sub Bidang yaitu :
  1. Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan;
  2. Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan.
- e. Bidang Pendidikan dan Pelatihan Pemerintahan, membawahi 2 (dua) sub Bidang yaitu :
  1. Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Teknis;

## 2. Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Pemerintahan dan Pembangunan.



Gambar 4.2  
Struktur Organisasi Badan Diklat Kota Lubuklinggau

Badan Pendidikan dan Pelatihan Kota Lubuklinggau mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang pendidikan dan pelatihan, serta melaksanakan tugas pembantuan yang diberikan oleh Pemerintah Kota Lubuklinggau dan/atau Pemerintah Provinsi.

Untuk melaksanakan tugas pokoknya sebagaimana tersebut diatas, mempunyai fungsi:

- a. Perumusan kebijakan teknis di bidang pendidikan dan pelatihan;
- b. Pemberian dukungan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah di bidang pendidikan dan pelatihan;
- c. Pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang pendidikan dan pelatihan;
- d. Penyusunan pedoman dan pelaksanaan di bidang pendidikan dan pelatihan;
- e. Pengendalian dan pembinaan Unit Pelaksana Teknis Badan (UPTB) dalam lingkup tugasnya; dan
- f. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan Walikota sesuai tugas pokok dan fungsinya

### 3. Prasarana dan Sarana Badan Diklat Kota Lubuklinggau

Badan Pendidikan dan Pelatihan Kota Lubuklinggau memiliki prasarana dan sarana yang cukup memadai dilihat dari Tabel 4.1

No	Prasarana	Jumlah	Keterangan
1.	Sekretariat	1 Unit	-
2.	Asrama	82 kamar	Kapasitas 164 orang
3.	Kamar Widyaiswara	3 Kamar	Kapasitas 6 orang
4.	Ruang Kelas	5 Unit	-
5.	Aula	1 Unit	-
6.	Ruang Makan	1 Unit	Kapasitas 100 orang
7.	Mushalla	1 Unit	Kapasitas 40 orang
8.	Perpustakaan	1 Unit	879 judul dan 2.403 eksp
9.	Ruang Kesehatan	1 unit	-
10.	Ruang Widyaiswara	8 unit	Kapasitas @ 2 orang
11.	Lapangan Upacara	2 area	-
12.	Lapangan Parkir	3 area	-

Sumber : Sekretariat Badan Pendidikan dan Pelatihan Kota Lubuklinggau (2015)

Tabel 4.1  
Prasarana dan Sarana Bandiklat Kota Lubuklinggau

## **B. Hasil Penelitian dan Pembahasan**

### **1. Implementasi Kebijakan Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil Di Badan pendidikan dan Pelatihan Kota Lubuklinggau.**

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) sangat diperlukan dalam suatu organisasi, termasuk juga organisasi Pemerintahan seperti halnya Dinas/Badan/Biro. Tujuannya adalah agar tersedianya pegawai atau tenaga kerja yang memiliki kompetensi/kemampuan serta mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai langkah mewujudkan tujuan dari organisasi tersebut.

Pada organisasi Pemerintahan, Pegawai Negeri Sipil selaku tenaga kerja yang melaksanakan tugas pelayanan kepada masyarakat, juga harus diberdayakan misalnya dalam hal peningkatan karir PNS tersebut, menurut Nurholis (2005:145-146).

Yang dimaksud dengan Pegawai Negeri Sipil (PNS) Pusat adalah PNS yang gajinya dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara, dan bekerja pada departemen, lembaga pemerintahan non-departemen, kesekretariatan lembaga tertinggi/tinggi negara, instansi vertikal di daerah provinsi/kabupaten/kota, kepaniteraan pengadilan, atau dipekerjakan untuk menyelenggarakan tugas negara lainnya. Sedangkan Pegawai Negeri (PNS) Daerah adalah PNS daerah propinsi/kabupaten/kota, yang gajinya dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah dan bekerja pada pemerintah daerah, atau dipekerjakan di luar instansi induknya. Pegawai Negeri Sipil baik pusat maupun daerah mempunyai kewajiban setia dan taat pada Pancasila dan UUD 1945, negara, pemerintah serta wajib menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia. Sedangkan haknya adalah mendapatkan gaji yang adil dan layak sesuai dengan beban pekerjaan dan tanggung jawabnya. Gaji pegawai negeri harus dapat memenuhi kebutuhan hidup keluarganya sehingga ia dapat memusatkan perhatian, pikiran, dan tenaganya untuk melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya, gaji PNS yang diterima harus mampu memacu produktivitas dan menjamin kesejahteraannya.

Sehubungan dengan itu Moekijat (2000:11) mengatakan pengembangan karir menunjukkan proses kegiatan mempersiapkan seseorang untuk jabatan-jabatan dalam organisasi yang akan datang.

Selanjutnya Hadari Nawawi (2003) mengartikan pengembangan karier merupakan usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seseorang yang diharapkan berdampak pada pengembangan dan perluasan wawasan dalam bekerja karena keberhasilan yang diraih. Biasanya pegawai negeri sipil yang dipersiapkan oleh organisasi adalah mereka yang memiliki kecakapan dan kemampuan kerja yang dapat diandalkan dengan demikian akan dapat menjamin.

Dengan demikian organisasi akan memiliki tenaga-tenaga yang memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas dari pegawai yang telah memenuhi persyaratan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi setingkat (promosi) dengan usaha tersebut diharapkan tingkat kemampuan pegawai akan bertambah dalam pelaksanaan dan dapat mencapai hasil kerja yang maksimal.

Ada tiga hal yang dapat dilakukan dalam pengembangan karir PNS, yaitu menurut Moekijat (2000:15):

1. Pendidikan dan latihan
2. Promosi
3. Mutasi.

PNS selaku aparatur pemerintah, melaksanakan fungsi pemerintahan dalam suatu negara yang meliputi fungsi pelayanan, pemberdayaan dan pelayanan kepada masyarakat yang mendiami suatu negara ataupun suatu daerah yang dituangkannya dalam suatu kebijakan pelaksanaan pemerintahan. Oleh karena itu, untuk melaksanakan fungsi tersebut perlu adanya kinerja yang baik dari aparatur pemerintah selaku penyelenggara pemerintahan.

Implementasi Kebijakan Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil di Badan Pendidikan dan Pelatihan Kota Lubuklinggau , yaitu :

### A. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Menurut Ibnu Syamsu (1999) pendidikan dan latihan adalah suatu usaha yang dilakukan oleh suatu organisasi atau perusahaan untuk menambah pengetahuan dan keterampilan para karyawannya.

Menurut Moekijat(2000:13) tujuan dari pendidikan dan latihan adalah:

- a. Menambah pengetahuan.
- b. Menambah keterampilan.
- c. Merubah sikap.

Sedangkan menurut S.P Hasibuan (2006;15) diklat merupakan peningkatan kepribadian dan semangat pengabdian pegawai, peningkatan mutu dan kemampuan pegawai dalam bekerja maupun kepemimpinan serta mampu melaksanakan tugas dengan semangat kerjasama dan tanggung jawab sesuai dengan lingkungannya.

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti mencatat bahwa kesempatan dalam mengikuti Pendidikan dan Pelatihan sangat besar karena dibuktikan dari bukti penilaian dalam pengusulan Akreditasi lembaga Pendidikan dan Pelatihan dibutuhkan beberapa syarat bagi pegawainya untuk mengikuti Pendidikan dan Pelatihan seperti TOT ( Training Of Trainer ), MOT ( Managament Of Training ) dan TOF ( Training Of Facilitator ) untuk para Widyaiswara hampir mencakup 100% memenuhi syarat akan tetapi ada 4 pegawai yang dari formasi Widyaiswara dari tahun 2011, seharusnya dapat memiliki kesempatan untuk mengikuti diklat calon Widyaiswara agar dapat diangkat sebagai Widyaiswara namun dalam rentang waktu 4 tahun mereka belum memiliki kesempatan itu dan yang mengambil peluang untuk dapat ikut diklat calon Widyaiswara tersebut adalah pegawai dari mantan

eselon 3 bandiklat yang bukan dari formasi Widyaiswara. seperti jawaban dari hasil wawancara yang penulis lakukan dengan informan tanggal 12 November 2015, mengenai kesempatan bagi seluruh PNS dilingkungan Bandiklat kota Lubuklinggau tanggapannya adalah

“bahwa sebagian PNS Dilingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Kota Lubuklinggau telah diberikan kesempatan untuk mengikuti Diklat yang hasilnya tampak dari kemampuan dan pemahaman dari Pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diembannya secara teknis, akan tetapi untuk jabatan dari formasi Widyaiswara yang statusnya saat ini masih menjadi staf belum mendapatkan kesempatan untuk mengikuti diklat calon Widyaiswara hingga sampai dengan saat ini”.

Sedangkan alasan lain bahwa Pendidikan dan Pelatihan tidak diberikan kepada seluruh PNS dilingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Kota Lubuklinggau, umumnya yang boleh mengikuti diklat hanya PNS yang memenuhi persyaratan seperti tingkat pendidikan, jabatan, serta pangkatnya.

Berdasarkan hasil wawancara yang penulis lakukan dengan informan tanggal 13 November 2015, diperoleh jawaban

“Bahwa seluruh PNS pada Bandiklat telah diberikan kesempatan untuk mengikuti Diklat namun ada persyaratan yang ditentukan dari penyelenggara sehingga tidak semua pegawai dapat mengikutinya”.

Sedangkan PNS yang diberikan kesempatan untuk mengikuti Diklat diharapkan akan melahirkan PNS yang mampu melaksanakan tugas dengan baik, sebab diklat akan melahirkan tenaga-tenaga yang memiliki keterampilan dan kompetensi, dengan catatan diklat tersebut diikuti dengan serius dan dipahami serta diaplikasikan di lingkungan Kerja dari apa-apa saja ilmu yang diperoleh pada diklat tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan informan serta berdasarkan pengamatan penulis dilapangan, yakni masih belum sepenuhnya terjalin komunikasi

yang baik antara atasan dan bawahan sehingga masih ada permasalahan-permasalahan dalam peningkatan kualitas PNS yang belum seluruh PNS mendapatkannya seperti halnya pengembangan karir PNS (Diklat, Promosi dan Mutasi). Berdasarkan hasil wawancara, bahwa masih ada beberapa PNS yang tidak peduli tentang Diklat dalam artian tidak begitu membutuhkan baginya untuk mengikuti Diklat. Sehingga Diklat hanya dipandang sebagai hal yang membosankan dan buang-buang waktu saja, seperti yang diungkapkan oleh salah satu informan tanggal 13 November 2015 berikut :

“ saya tidak berminat untuk ikut diklat karena jenuh dan harus belajar dari pagi sampai sore tiap hari selain itu saya merasa ilmu yang didapat dari diklat tidak begitu banyak untuk dapat diaplikasikan pada tempat kerja “.

Harapan sebagian besar dari pegawai hendaknya keikutsertaan dalam pendidikan dan pelatihan memang berdasarkan kepada kebutuhan pegawai bukan berdasarkan proyek semata atau menghabiskan anggaran tanpa memperhitungkan manfaat, impact atau dampaknya baik langsung maupun tidak langsung terhadap pegawai itu sendiri dalam rangka untuk peningkatan kinerja.

Adapun analisa penulis dalam hal pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) bagi PNS pada Bandiklat Kota Lubuklinggau ini terlihat dari perbandingan jumlah PNS yang telah mengikuti Diklat dengan PNS yang belum mengikuti Diklat dalam 3 tahun terakhir, lebih dominan PNS yang belum mengikuti Diklat. Yang mana hanya 10 orang dari 48 PNS pada Bandiklat tersebut yang telah mengikuti Diklat dalam 3 tahun terakhir. Selain itu juga, masih ada beberapa orang PNS yang telah mengikuti Diklat Kepemimpinan namun belum mendapat kesempatan untuk Promosi Jabatan. Hal tersebut menjadi salah satu penyebab rendahnya minat PNS untuk mengikuti Diklat. Kurangnya sosialisasi dan fasilitasi oleh instansi terkait

tentang pentingnya diklat dan cara mengikuti diklat bagi PNS, juga menjadi penyebab rendahnya jumlah PNS mengikuti Diklat tersebut.

Pembentukan kepribadian serta semangat pengabdian bagi pegawai, suplemennya hanya didapat melalui pendidikan dan pelatihan, kesadaran akan pentingnya mengikuti diklat dirasakan masih rendah sebagai akibat dari nilai guna dan manfaat dari diklat itu sendiri tidak dapat dirasakan langsung oleh pegawai terkecuali bagi tenaga fungsional Widyaiswara yang akan mendapatkan tambahan angka kredit atau poin dari ikut serta dalam kegiatan diklat. Artinya tenaga teknis dengan tenaga fungsional memiliki minat yang berbanding terbalik dalam partisipasinya ikut pendidikan dan pelatihan. Kesadaran bagi aparatur dengan berubahnya peraturan dan kebijakan dalam rangka melaksanakan reformasi birokrasi serta dengan diberlakukannya Aparatur Sipil Negara menjadikan target kinerja dari seluruh aparatur menjadi lebih terukur dan jelas. Baik untuk tenaga teknis maupun fungsional telah menjadi persyaratan khusus dan saat ini basis pendidikan aparatur sudah sangat memadai berdasarkan data dari kementerian dalam negeri pada tahun 2012 saja tingkat pendidikan strata 1 lebih dominan mencapai 35% dibandingkan dengan lulusan sma atau diploma. Berdasarkan kajian dari penulis ini menandakan bahwa kompetensi dari para aparatur sudah tidak diragukan lagi hanya saja yang menjadi pokok permasalahannya terletak pada belum mantapnya system pengembangan PNS serta peran dan fungsinya yang masih belum jelas. Linieritas atas kesesuaian dalam peningkatan kapasitas aparatur melalui pendidikan dan pelatihan menjadi sangat penting, peran dan fungsi yang jelas dituntut agar dapat mengukur tingkat kinerja dari setiap aparatur.

Diklat merupakan bagian dari amanat Undang-undang No.32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan daerah pada pasal 135 ayat 91, Pegawai Negeri Sipil Daerah dikoordinasikan secara nasional oleh Menteri Dalam Negeri dan Pasal 217 huruf (d) Diklat menjadi Instrumen pembinaan penyelenggaraan Pemerintah Daerah. Jika Diklat dijadikan upaya untuk meningkatkan kompetensi aparatur maka kinerja serta karir aparatur tersebutpun juga akan meningkat dalam upaya mewujudkan kesejahteraan masyarakat serta memberikan pelayanan public secara optimal.

Aparatur Badan Pendidikan dan Pelatihan Kota Lubuklinggau juga memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk dapat mengikuti diklat dari lembaga-lembaga penyelenggara lainnya, hanya saja pengembangan desain dan evaluasi diklat belum pernah dilakukan oleh pihak penyelenggara dan hal ini berdampak pada pengembangan karir dari pegawai yang sudah mengikuti diklat. Seperti pernyataan dari informan tanggal 25 November 2015 berikut ini :

“ Aparatur yang sudah mengikuti Diklat belum diberdayakan secara optimal sehingga terkesan bagi aparatur kegiatan mengikuti Diklat hanya sebatas acara seremonial saja “.

Lain halnya pendapat dari informan berikut, ia mengatakan bahwa :

“ Diklat merupakan pengakuan legalitas atas kompetensi yang dimiliki oleh aparatur sehingga wajib bagi aparatur untuk meningkatkan kompetensinya dalam rangka pengembangan karir “

Pandangan yang berbeda dari beberapa informan membuat penulis merangkum atau menyimpulkan dengan merujuk pada arah kebijakan diklat aparatur dalam rangka implementasi undang-undang dan peraturan. Saat ini Pegawai Negeri Sipil telah berubah nomenklaturnya menjadi Aparatur Sipil Negara (ASN) yang merupakan profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah.

Bahwasannya aparaturnya yang ingin mengembangkan karirnya akan memiliki perjanjian kerja dengan atasannya berupa apa saja yang akan dikerjakannya selama 1 (satu) tahun dan selanjutnya menjadi bahan evaluasi apakah aparaturnya tersebut memiliki kinerja yang baik atau buruk. Terkait dengan diklat maka seyogyanya seorang aparaturnya dapat membuat target kinerja untuk mengikuti diklat berapa kali dalam satu tahunnya. Adapun tanggapan informan tanggal 25 November 2015 mengenai hal tersebut yakni :

“ Dalam sasaran kinerja pegawai (SKP) yang saya buat, target untuk dapat mengikuti diklat sebanyak dua kali, hanya saja untuk tahun berjalan saya belum memiliki kesempatan itu dan ini berdampak pada penilaian kinerja saya nantinya, sedangkan penetapan atau pengusulan pegawai yang berhak mengikuti diklat adalah atasan jika saya harus mengeluarkan dana pribadi untuk mengikuti diklat demi pencapaian target kinerja rasanya tidak mungkin “

Tanggapan yang senada juga disampaikan oleh informan tanggal 12 November 2015 lainnya ia mengatakan bahwa :

“ Biaya diklat terlalu besar dari uang pribadi apa lagi dalam jangka waktu yang lama, ini memberikan beban bagi pegawai meskipun untuk meningkatkan kompetensi, karena sampai dengan saat ini belum ada jaminan bagi pegawai yang memiliki kompetensi lebih mendapatkan reward atas kompetensi dan prestasi yang dimilikinya.”

Jadi penilaian dalam rangka peningkatan kepribadian dan semangat kepribadian dirasakan masih sangat kurang hal ini disebabkan karena rendahnya perhatian Pemerintah terhadap aparaturnya dalam memberikan reward dan punishment, sedangkan mutu dan kemampuan pegawai dalam bekerja maupun kepemimpinan khususnya bagi tenaga teknis tidak berdampak secara signifikan pada tugas dan fungsinya karena anggapan bahwa diklat hanya sebagai acara seremonial semata dan

upaya untuk refresing atau menghindari pekerjaan atau tugas-tugas yang berat didepannya. Meskipun terdapat banyak kelemahan atas pembentukan system yang kurang memaknai nilai kemanfaatan atas diklat yang telah diikuti akan tetapi semangat kerjasama, rasa persaudaraan dan kekeluargaan yang tertanam dalam lingkungan kerja pada Badan Pendidikan dan pelatihan Kota Lubuklinggau dapat menjadi modal utama dalam menyelesaikan tugas-tugas berat Negara sehingga sampai dengan saat ini banyak prestasi yang dibuat melalui pencapaian target pendapatan asli daerah serta akreditasi lembaga dan program-program pendiklatan.

## **B. Promosi**

Menurut Edwin, B. Flippo (1976:73) promosi merupakan perubahan dari pekerjaan yang satu ke lainnya, yang mempunyai syarat-syarat yang lebih baik dalam kedudukan maupun jabatan dan tanggung jawab.

Menurut Siagian (2005:170), organisasi pada umumnya menggunakan dua dasar utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan yaitu:

### **1. Prestasi kerja**

Promosi yang didasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas hasil karya yang sangat baik. Dengan demikian promosi tersebut dapat dipandang sebagai penghargaan organisasi atas prestasi kerja anggotanya.

### **2. Senioritas**

Promosi berdasarkan senioritas berarti bahwa pegawai yang paling berhak dipromosikan ialah yang masa kerjanya paling lama. Banyak organisasi menempuh cara ini dengan tiga poin pertimbangan yaitu :

a. Sebagai penghargaan atas jasa-jasa seseorang paling sedikit dilihat dari segi loyalitas kepada organisasi.

b. Penilaian biasanya bersifat obyektif karena cukup dengan membandingkan masa kerja orang-orang tertentu yang dipertimbangkan untuk dipromosikan.

c. Mendorong organisasi mengembangkan para pegawainya karena pegawai yang paling lama berkarya akhirnya mendapat promosi.

Prestasi kerja menjadi dasar penting dalam pelaksanaan promosi karena dengan prestasi kerja adanya kemampuan untuk menjalankan suatu jabatan atau tugas baru yang dibebankan oleh instansi organisasi penempatan prestasi kerja sebagai salah satu syarat dalam melakukan promosi akan memotivasi pegawai dalam peningkatan kinerja.

Hasil wawancara dengan penulis dengan informan pada tanggal 12 November 2015, mengatakan bahwa,

“Berdasarkan peraturan kepegawaian setiap pegawai yang memiliki prestasi kerja yang tinggi punya kesempatan besar untuk dipromosikan. Selain sebagai imbalan, tak lain tujuannya adalah untuk memotivasi mereka dalam bekerja. Dan bila seorang pegawai telah dipromosikan berarti secara otomatis tanggung jawab, wewenang dan gajinya juga akan naik.”

Promosi dianggap penting dalam instansi karena selain sebagai ‘imbalan’ terhadap hasil kerja pegawai juga memberikan dorongan atau motivasi kepada pegawai untuk bersaing memberikan yang terbaik bagi organisasi dengan peningkatan kinerja. Dengan demikian pegawai yang memiliki prestasi kerja tinggi akan mendapatkan kesempatan promosi yang besar pula. Senada dengan wawancara diatas, informan lain juga mengatakan bahwa:

“Salah satu kinerja yang paling dominan dalam pelaksanaan promosi adalah prestasi kerja karena kriteria ini berpengaruh langsung pada peningkatan kinerja pegawai”

Artinya dalam melaksanakan suatu promosi pegawai, prestasi kerja menjadi hal penting yang perlu diperhatikan sebab kriteria ini secara langsung berpengaruh pada peningkatan kinerja.

Hasil penelitian dituangkan dalam suatu daftar yang disebut Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Dalam pengukuran kinerja ini, penilaian terhadap potensi pegawai diartikan sebagai perkiraan terhadap pengangkatan tertinggi atau tingkat pekerjaan yang pada akhirnya mampu dilakukan seorang pegawai. Melalui penilaian potensi ini, akan diketahui siapa saja yang memiliki kemampuan dan kecakapan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi kelak. Selain hal di atas, penilaian potensi ini juga dimaksudkan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan kemungkinan pengembangan seorang pegawai negeri, merencanakan kesempatan kemajuan karir, dan merencanakan suksesi dalam organisasi.

Potensi seorang pegawai negeri dinilai melalui dua cara yaitu dengan cara yang disebut kualitas secara umum dan kualitas pribadi yang menyeluruh. Dalam cara yang terakhir, potensi dinilai dari kualitas intelektual yaitu dalam bentuk kekuatan analisis, imajinasi dan inovasi, dan kesadaran tentang kualitas, kemudian orientasi hasil yakni dalam bentuk motivasi berprestasi, sensitivitas politik dan ketegasan dan kualitas kepemimpinan dalam bentuk kemampuan memotivasi, memberikan delegasi, dan komunikasi serta konsultasi. Setiap tahun dilakukan penilaian oleh Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang mencakup dua hal penting yakni ulasan terhadap catatan prestasi dan kemajuan yang dicapai oleh staf untuk tahun yang dinilai dengan ulasan terhadap rencana tindakan untuk tahun berikutnya yang meliputi target-target baru, dan rencana pelatihan. Dengan adanya ketentuan tersebut pejabat penilai harus benar

mengenal secara pribadi pegawai yang dinilai, sehingga demikian dapat diharapkan penilaian dapat dilakukan lebih objektif.

Jawaban dari hasil wawancara yang penulis lakukan dengan Informan pada tanggal 12 November 2015,

”Sepengetahuan saya syarat untuk menduduki promosi jabatan harus berdasarkan kompetensi dengan dibuktikan sertifikat pelatihannya, akan tetapi kondisi sebenarnya syarat itu terkadang bukan menjadi urutan pertama namun faktor kedekatan emosional dengan pimpinanlah yang sering mendapatkan promosi jabatan”

Berkaitan dengan hal tersebut tidak sesuai dengan pendapat (Wusarno, IG 1997 :70)

Syarat-syarat untuk promosi sudah barang tentu tidak sama untuk jabatan yang berlainan, Meskipun demikian ada beberapa syarat umum yang perlu diketahui. Seorang pegawai dapat dipromosikan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi, apabila memenuhi persyaratan antara lain:

1. Ada formasi atau lowongan jabatan. Lowongan jabatan dapat terjadi karena ada pegawai yang mengundurkan diri, pindah pekerjaan, dipensiunkan atau meninggal dunia.
2. Pegawai yang bersangkutan memenuhi persyaratan yang telah ditentukan dalam analisis jabatan.
3. Pegawai yang bersangkutan lulus dari seleksi.

Sedangkan jawaban dari hasil wawancara yang penulis lakukan dengan informan tanggal 12 November 2015, ia menjawab bahwa :

“Pemberian promosi kepada PNS didasarkan pada pengabdian, loyalitas, kreatifitas dan prestasi pegawai yang didukung oleh tingkat pendidikan yang memadai”.

Namun ada juga yang merespon bahwa :

“Pemberian promosi kepada PNS belum sepenuhnya memenuhi keseluruhan indikator kelayakan pemberian promosi, karena pemberian promosi juga didasarkan pada kedekatan dengan pimpinan bukan hanya pada prestasi kerja dan loyalitas saja”.

Berdasarkan hasil wawancara yang penulis lakukan dengan informan tanggal 13 November 2015, informan menjawab :

“ Bahwa promosi jabatan telah diberikan kepada seluruh pegawai yang memiliki kinerja baik, sehingga dengan dipromosikan dapat jadi pemicu semangat dalam menjalankan tugas kesehariannya”.

Bagi setiap promosi jabatan merupakan kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan karirnya, sehingga upaya dalam menunjukkan prestasi kerja, inisiatif dan kreatifitas dengan penilaian objektif dari pimpinan sangat diharapkan bagi seluruh pegawai.

Adapun analisa penulis dalam hal pemberian promosi kepada PNS tersebut belum dilihat secara keseluruhan dari kriteria kelayakan pemberian promosi. Sehingga ada beberap PNS yang dipromosikan ke jabatan eselon tidak berdasarkan prestasi kerja akan tetapi hanya didasarkan pada kepangkatan dan masa kerja saja. Selain itu juga unsur kedekatan dengan pimpinan merupakan salah satu peluang untuk dipromosikan. Oleh karena itu, pemberian promosi kepada PNS yang didasarkan pada prestasi kerja dan kreatifitas kerja serta lain-lainnya yang merupakan kriteria kelayakan promosi juga harus disertai kedekatan atau istilah sekarang disebut lobi dengan para pejabat-pejabat yang berkompeten dalam hal promosi PNS tersebut. Kepada Pemerintah Kota Lubuklinggau , hendaknya dalam pelaksanaan mutasi sebaiknya dilaksanakan sekali dalam satu tahun. Dan untuk penempatan tugas bagi pegawai, haruslah benar-benar disesuaikan dengan skill atau kemampuan pegawai tersebut yang dilihat dari hasil evaluasi kinerja dari masing-masing PNS.

Penerapan promosi pegawai belum berdasarkan pada hasil dari assessment center yang dapat dilakukan kerjasama dengan pihak ketiga, guna menjaga

objektifitas hasil. Sehingga system promosi dapat menjadi pemacu kinerja bagi aparaturnya.

Salah dalam memberikan promosi dapat berdampak pada kinerja bagi suatu organisasi, karena dapat berdampak pada peningkatan tapi juga bisa mengalami penurunan sehingga pertimbangan yang sangat mendalam dengan uji kelayakan atas promosi jabatan dapat dijadikan jalan untuk menetapkan pegawai yang berhak untuk mendapatkan promosi yang bukan sekedar atas instuisi pemimpin semata.

### **C. Mutasi Pegawai**

Menurut Moekijat (2000:85) mengatakan bahwa “mutasi atau perubahan adalah suatu perubahan horizontal bukan suatu kenaikan atau penurunan”. Pemindahan dimaksudkan untuk menempatkan seseorang pada jabatan yang lebih sesuai dengan keinginan dan kemampuan dengan harapan pada jabatan baru tersebut seseorang akan lebih berkembang. Pemindahan seseorang pada jabatan yang horizontal tanpa perubahan kelas pekerjaan. Dilakukan agar ada penyesuaian antara kemampuan dengan tugas yang diemban sehingga pekerjaan dapat dilakukan dengan baik dan membuka kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan kemampuannya di tempat tugas baru. Jadi mutasi dapat digunakan untuk pengembangan dan memperluas pengalaman kerja pegawai.

Alex Nitisemito (1996:15) mengatakan bahwa tujuan : pelaksanaan mutasi atau pemindahan adalah :

- a. Menempatkan pegawai pada tempatnya
- b. Meningkatkan semangat/gairah kerja
- c. Perolehan keterampilan baru

- d. Menciptakan persaingan sehat
- e. Memenuhi peraturan dan kebijakan yang ditetapkan.

Dalam hal mutasi pada Pemerintah Kota Lubuklinggau , Walikota sebagai pemegang kendali bersama Badan Kepegawaian Daerah , melaksanakan proses mutasi setelah dilakukannya evaluasi pada masing-masing PNS yang ada di Satuan Kerja Pemerintah Kota Lubuklinggau. Data untuk melakukan mutasi tersebut berasal dari data pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Lubuklinggau. Pelaksanaan mutasi tersebut dimaksudkan untuk meletakkan dan mengisi jabatan struktural sesuai dengan kemampuan dari masing-masing PNS tersebut (Mutasi Pejabat Eselon). Sedangkan untuk mutasi pada level staf dilaksanakan dalam rangka penyegaran dan penempatan PNS sesuai dengan kemampuannya.

Seorang pegawai dipersiapkan untuk dimutasi bertujuan untuk memberikan kesempatan untuk meningkatkan karir yaitu kenaikan pangkat atau pindahnya pegawai dari posisi pekerjaan yang lama ke posisi pekerjaan yang baru. Kebijakan mutasi pada instansi dilakukan berdasarkan pengkajian dan aturan yang telah ditetapkan, sesuai dengan kecakapan pegawai, kemampuan pegawai, sikap dan disiplin pegawai ataupun golongan pegawai.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Informan pada tanggal 12 November 2015,

Bahwa Pemerintah Kota Lubuklinggau melalui Badan Kepegawaian Daerah Kota Lubuklinggau melaksanakan mutasi dinilai dari masa kerja, kompetensi, prestasi dan pangkatnya, itu yang utama”.

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Informan pada tanggal 12 November 2015,

”Dalam melaksanakan mutasi di lingkungan Pemerintah Kota Lubuklinggau perlunya pengkajian yang baik sehingga pegawai yang dimutasi telah sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya”

Rendahnya kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kota Lubuklinggau bersumber pada beberapa persoalan mendasar, banyak hal yang menjadi persoalan penyebab rendahnya kompetensi Pegawai Negeri Sipil. Intinya bukan hanya karena masalah keterbatasan skill atau kualifikasi pendidikan Pegawai tersebut yang tidak mendukung, melainkan oleh faktor lingkungan dan sistem karir banyak dipengaruhi unsur subjektivitas baik yang bersifat politik, kedekatan keluarga, disorientasi Pegawai Negeri Sipil itu sendiri yang mengarah pada persoalan-persoalan pragmatis, duplikasi pekerjaan, dan pekerjaan yang belum berbasis fungsi kerja.

Oleh karena itu, dibutuhkan Pegawai yang profesional yang memiliki kompetensi dalam bekerja, melayani masyarakat dengan baik, ramah dan memuaskan, serta bekerja dengan target kinerja yang jelas dan terukur. Perubahan kultur pegawai tersebut harus menjadi agenda utama pemerintah, bukan dengan hanya memberikan pendidikan dan pelatihan (Diklat), tanpa adanya perubahan kultur di lingkungan Pemerintah Kota Lubuklinggau, hampir dapat dipastikan Pegawai akan bekerja apa adanya.

Mutasi seorang Pegawai Negeri Sipil merupakan bentuk penghargaan pimpinan dan sekaligus mengurangi rasa bosan Pegawai Negeri Sipil tersebut dengan rutinitas yang sama. Diharapkan dengan adanya mutasi maka kinerja Pegawai tersebut semakin meningkat. Mutasi merupakan hal yang sudah pasti dilakukan oleh Pemerintah Kota Lubuklinggau, bagi pegawai mutasi bisa menjadi hal yang menyenangkan dan bisa juga menjadi hal yang menyakitkan. Tetapi sebagai pegawai

yang baik, Kita harus menilai mutasi sebagai proses penyegaran stuktur organisasi pemerintah dalam rangka meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil dan juga mmelepaskan rasa bosan pegawai tersebut.

Mutasi di Pemerintah Kota lubuklinggau khususnya di badan Pendidikan dan Pelatihan ditentukan oleh Sumber Daya dari Tim Baperjakat, Ketika Baperjakat tidak bekerja secara profesional maka ada kemungkinan rekomendasi yang diberikan kepada walikota tidak adil dan penilaiannya secara subjektif,Akan tetapi dari hasil wawancara yang peneliti dapatkan bahwa Tim Baperjakat adalah orang-orang yang profesional dan ahli dibidang masing-masing.

Sedangkan jawaban dari hasil wawancara yang penulis lakukan dengan Informan pada tanggal 12 November 2015,

”Bahwa Pemerintah Kota Lubuklinggau melalui Badan Kepegawaian Daerah Kota Lubuklinggau melaksanakan mutasi setiap tahunnya dalam upaya peningkatan kinerja dengan menempatkan PNS sesuai dengan keahlian, selain itu juga untuk menghilangkan kejenuhan PNS terhadap pekerjaan yang selama ini dilaksanakannya sehingga memberikan warna baru dengan pekerjaan yang baru”.

Sedangkan hasil dari pendapat informan lainnya menyatakan bahwa :

”mutasi yang dilakukan tersebut hanya menjalankan kebijakan saja dan mutasi juga jarang dilakukan, hal ini terlihat dari 3 tahun terakhir hanya dilaksanakan 1 kali mutasi staf dan 4 kali mutasi pejabat eselon”.

Dalam mutasi tersebut, banyak PNS yang mendapat tugas tidak sesuai dengan keahliannya ini berarti bahwa mutasi dilaksanakan tanpa melakukan evaluasi terlebih dahulu terhadap kemampuan masing-masing PNS yang ada Dilingkungan Pemerintah kota Lubuklinggau.

Berdasarkan hasil wawancara yang penulis lakukan dengan informan dari tanggal 13 November 2015, informan menjawab bahwa :

“Mutasi dilaksanakan sebagai tujuan memberikan suasana baru bagi PNS serta memperkenalkan kepada PNS tentang tugas/pekerjaan yang ada pada Satuan Kerja (Satker) Dilingkungan Pemerintah Kota Lubuklinggau”.

Selain itu juga, mutasi dilaksanakan sesuai dengan indikator pelaksanaan mutasi diantaranya untuk menempatkan pegawai sesuai dengan basis/kemampuannya, dapat meningkatkan semangat kerja, memperoleh keterampilan baru, menciptakan persaingan sehat, serta memenuhi peraturan kebijakan yang ditetapkan.

Adapun analisa penulis dalam hal pelaksanaan mutasi bagi PNS Dilingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Kota Lubuklinggau dalam 3 tahun terakhir baru dilaksanakan 1 kali mutasi staf, hal tersebut tentunya dapat menimbulkan kejenuhan bagi PNS Staf yang telah menggeluti pekerjaannya selama bertahun-tahun tanpa ada pengganti. Selain itu juga, akan menghambat kreatifitas dan kemampuan PNS terhadap bidang pekerjaan lain yang ada pada Satuan Kerja. Hal ini terkesan bahwa mutasi dilaksanakan hanya untuk menjalankan kebijakan dari pemerintah saja tanpa didahului dengan evaluasi kemampuan dari masing-masing PNS. Kepada PNS Dilingkungan Pemerintah Kota Lubuklinggau hendaknya lebih profesional benar-benar secara maksimal menjalankan fungsi pelayanan kepada masyarakat sehingga produk yang dihasilkan dapat memuaskan masyarakat sebagai penerima pelayanan tersebut.

Adapun analisa penulis dari hasil jawaban informan - informan di atas mengenai Implementasi Kebijakan Pengembangan Karir PNS di Badan Pendidikan dan Pelatihan Kota Lubuklinggau, Dalam hal mutasi pada tahun 2015 saja tercatat hanya ada 2 pegawai yang mengalami perpindahan bidang, 4 orang yang mutasi keluar dan 2 orang yang dimutasi dengan naik jabatan, artinya ada 8 orang pegawai

atau 16,6 % pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Kota Lubuklinggau yang mengalami mutasi. Pelaksanaan mutasi dinilai hanya untuk menjalankan kebijakan dari pemerintah saja, selain itu juga pelaksanaan mutasi belum mampu menempatkan PNS sesuai dengan bidang keahliannya sehingga banyak keluhan dari PNS tentang ketidakcocokan dan ketidakpahaman akan tugas/pekerjaan baru yang diberikan tersebut. Hal ini mencerminkan pelaksanaan mutasi tanpa didahului dengan proses evaluasi terhadap kemampuan masing-masing PNS.

## **2. Hambatan-hambatan Dalam Pelaksanaan Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil Di Badan Pendidikan dan Pelatihan Kota Lubuklinggau .**

Perkembangan karir dari tahun ke tahun selalu mengalami perubahan yang cukup signifikan, karir bergerak secara dinamis untuk menyesuaikan perubahan lingkungannya. Karir bergerak dari variabel dependen menjadi variabel independen dalam sebuah organisasi. Karir bagi seseorang tidak lagi bergantung pada organisasi, namun telah berada ditangan individu itu sendiri. Karena dalam organisasi sendiri banyak terjadi perubahan struktur sebagai imbas dari adanya rasionalisasi, perampingan ukuran dan lain-lain. Dampaknya bagi individu adalah tidak adanya pekerjaan yang abadi sedangkan bagi organisasi tidak ada pekerja yang abadi semua akan berubah lebih likuid. Dahulu karir memiliki orientasi kepada pergerakan linier keatas dalam sebuah organisasi, namun kondisi ini sekarang berubah, pola karir dinilai sebagai sebuah perjalanan pekerjaan seseorang selama hidupnya. Tidak dibedakan apakah pergerakan itu keatas ataupun kebawah, bergeser dalam sebuah organisasi ataupun multi organisasi. Sehingga pencapaian karir seseorang tidak ditandai dengan posisi yang ditempatinya saat ini, namun bagaimana perannya dalam

sebuah organisasi. Pada gilirannya karir mengalami perubahan bentuk sesuka hatinya.

Adapun yang menjadi hambatan dalam pelaksanaan pengembangan karir Pegawai Negeri Sipil di Badan Pendidikan dan Pelatihan Kota Lubuklinggau adalah

- a. Masih belum sepenuhnya terjalin komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan sehingga masih ada permasalahan-permasalahan dalam peningkatan kualitas PNS yang belum seluruh PNS mendapatkannya seperti halnya pengembangan karir PNS (Diklat, Promosi dan Mutasi).
- b. Dalam hal Diklat bagi PNS, masih ada beberapa PNS yang tidak peduli tentang Diklat dalam artian tidak begitu membutuhkan baginya untuk mengikuti Diklat. Sehingga Diklat hanya dipandang sebagai hal yang membosankan dan buang-buang waktu saja.
- c. Dalam hal Promosi bagi PNS, belum secara objektif dinilai dari pemenuhan kriteria yang telah disyaratkan misalnya loyalitas, masa tugas, kreatifitas, tanggung jawab, dan prestasi kerja. Unsur kedekatan dengan pimpinan dapat pula dijadikan kriteria dalam pemberian promosi kepada PNS.
- d. Dalam hal Mutasi masih ada beberapa pegawai yang merasa tidak cocok dengan tugas barunya tersebut. Hal ini mengisyaratkan bahwa penempatan orang-orang belum sepenuhnya di evaluasi berdasarkan keahlian dan kemampuan yang PNS tersebut miliki.
- e. Bahwa pengembangan karir PNS belum dilakukan melalui assestment terhadap kinerja yang dapat terukur dan akuntabel.

### **3. Solusi dalam mengatasi hambatan Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil di Bandiklat Kota Lubuklinggau.**

Adapun solusi dalam mengatasi hambatan pengembangan karir bagi PNS pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Kota Lubuklinggau di antaranya :

- a. Membangun minat pegawai akan pentingnya mengikuti diklat dalam rangka menunjang pelaksanaan tugas khususnya bagi tenaga-tenaga teknis melalui penghargaan atas sertifikat yang diterima sebagai sarana untuk mendapatkan promosi kenaikan pangkat atau jabatan.
- b. Pembuat kebijakan hendaknya melakukan evaluasi kinerja secara tepat, akurat, dan akuntabel sehingga pegawai yang akan mendapatkan promosi jabatan adalah pegawai yang berdasarkan kompetensi dan prestasi kerja dalam kategori baik bukan berdasarkan like and dislike, atau berdasarkan jasa-jasa atas kepentingan politik yang lainnya.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Simpulan

Berdasarkan uraian hasil penelitian dan pembahasan yang peneliti sajikan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik suatu kesimpulan secara umum yaitu implementasi kebijakan pengembangan karir Pegawai Negeri Sipil Di Badan Pendidikan dan Pelatihan Kota Lubuklinggau dinilai bahwa ada sebagian kebijakan yang sudah diimplementasikan karena sebagian dari kebijakan-kebijakan dalam pengembangan karir dilakukan menurut ketentuan dan peraturan-peraturan yang berlaku meskipun ada sebagian lagi yang belum sesuai. Pegawai Negeri Sipil Di Badan Pendidikan dan Pelatihan Kota Lubuklinggau dinilai memiliki integritas yang tinggi, loyalitas yang tinggi, disiplin yang baik serta nilai-nilai kejujuran dan tanggung jawab yang baik hal ini disebabkan karena Badan Pendidikan dan Pelatihan Kota Lubuklinggau merupakan satuan kerja pada Pemerintah Kota Lubuklinggau yang menjadi contoh bagi satuan kerja yang lain dan hampir seluruh dalam kegiatan pendiklatan untuk pengembangan sikap dan pengetahuan menjadi salah satu indikator keberhasilan dari proses pendiklatan itu sendiri. Sedangkan simpulan secara khusus adalah sebagai berikut :

*Pertama*, dari dimensi Diklat bahwa peningkatan kepribadian dan penanaman semangat pengabdian telah sesuai dengan hasil penelitian hal ini disebabkan karena hampir dari seluruh pegawai yang telah mengikuti Diklat memiliki semangat baru dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Khusus untuk tenaga fungsional Widyaiswara tingkat semangat pengabdianya lebih tinggi karena nilai sertifikat dapat membantu

dalam proses kenaikan pangkat semakin lama waktu Diklat yang diikuti akan semakin besar poin kreditnya. Namun khusus untuk tenaga teknis dan administrator belum berdampak secara signifikan hal ini disebabkan karena kemanfaatan nilai atas Diklat yang sudah diikuti tidak dapat dirasakan secara langsung oleh pegawai tersebut.

*Kedua*, dari dimensi promosi bahwa pegawai yang memiliki pengalaman kerja, tingkat pendidikan yang memadai, nilai-nilai kejujuran, loyalitas dan tanggung jawab yang tinggi memberikan signal implementasi dalam pengembangan karir pegawai, hal ini berdasarkan hasil penelitian bahwa kesempatan untuk mendapatkan promosi sebagian sudah sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang berlaku meskipun ada sebagian lagi berdasarkan unsur kedekatan emosional atau hubungan persaudaran yang dekat.

*Ketiga*, untuk dimensi mutasi bahwa pegawai Bandiklat yang mengalaminya sebagian merasakan telah sesuai dengan kompetensinya, namun pada tahun 2015 ada 16,6% pegawai Bandiklat yang dimutasi cukup memberikan efek bagi organisasi tersebut, sehingga dapat disimpulkan implementasi kebijakan dalam penetapan mutasi telah dilaksanakan berdasarkan ketentuan meskipun ada sebagian lagi yang belum sesuai karena faktor objektivitas.

## **B. Saran**

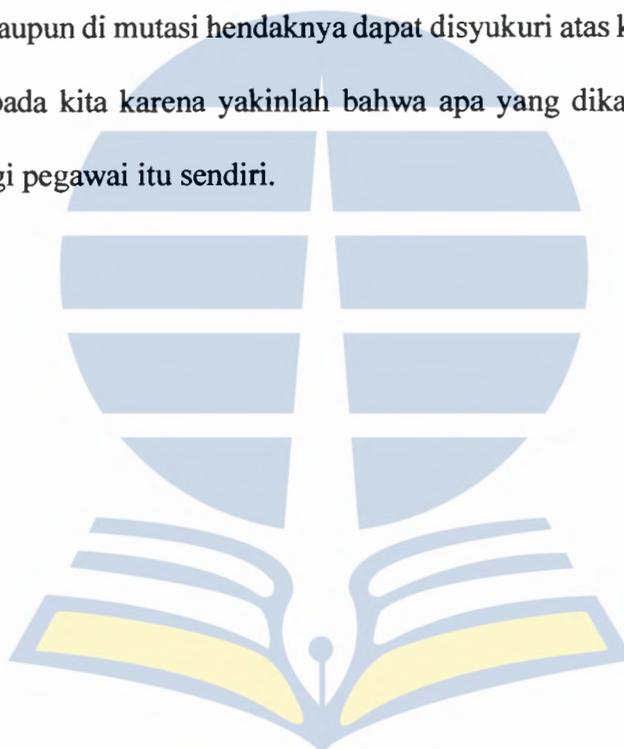
Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah disajikan diatas maka peneliti menyarankan sebagai berikut :

*Pertama*, pengembangan karir bagi Pegawai Negeri Sipil hendaknya menjadi perhatian bagi semua pihak karena garis yang tegas atas ketentuan atau peraturan

yang berlaku dapat diijalankan secara benar untuk menghindari terjadinya penyimpangan atas dasar like and dislike.

*Kedua*, dengan memiliki kesempatan yang sama untuk pengembangan karir bagi pegawai hendaknya menjadi perhatian yang serius bagi kepala daerah bersama tim Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan supaya kekeliruan dalam mengambil kebijakan dapat diminimalisir.

*Ketiga*, pegawai yang saat ini telah dapat mengikuti diklat, mendapatkan promosi ataupun di mutasi hendaknya dapat disyukuri atas karunia yang diberikan Tuhan kepada kita karena yakinlah bahwa apa yang dikaruniakan adalah yang terbaik bagi pegawai itu sendiri.



## DAFTAR PUSTAKA

- Aini. Nurul. 1997. *Fungsi-fungsi Pemerintahan*, Badan Pendidikan dan Pelatihan Depdagri, Jakarta
- Alwi, Syafarudin. 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Anderson dan Schuller, 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Bahasa Indonesia, Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Ari Kunto, 1997, *Menejemen Penelitian*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Awang, Azam. 2010, *Implementasi Pemberdayaan Pemerintah Desa*. Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Bambang. 2008, *Repormasi Kepegawaian Dalam Otonomi Daerah ( Studi Pembinaan Pegawai Negeri Sipil Kota Medan*, Medan
- Dunn, William N. 2000, *Analisis Kebijakan Publik*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Flippo, Edwin B. 1995, *Menejemen Personalia*, Erlangga, Jakarta.
- Gomes, DR., 1995. *Manajemen Personalia*, Edisi Bahasa Indonesia, Prenhalindo, Jakarta.
- Gibson, 1997, *Menejemen Kepegawaian di Indonesia*, Gunung Agung, Jakarta.
- Gie, The Liang. 1974, *Administrasi Perkantoran Moderen*, Nurcahaya, Yogyakarta.
- Handoko, T. Hani, 1998. *Manajemen Personalia*, BPFE, Yogyakarta.
- Handoko, T.Hani, 1992. *Menejemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta
- Hamim, Sufian. 2004, *Filsafat Ilmu, Ilmu Pengetahuan dan Penelitian*, Pekanbaru, UIR Press.
- Harlie. 2010, *Pengaruh disiplin Kerja, Motifasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja PNS Pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan*, Kalimantan Selatan.
- Hasibuan, Malayu SP. 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kunci Keberhasilan*, Haji Masagung, Jakarta.
- Heidjrachman dan Suad Husnan. 1997, *Manajemen Personalia*, BPFE, Yogyakarta.

- Irwan Kurnia, 2010, *Pengaruh Perencanaan Karir Organisasi dan Individu Terhadap Pengembangan Karir dan Kinerja karyawan Conrad Bali Resort dan Spa tanjung Benoa*, Bali
- Kansil. CST. 2003, *Sistem Pemerintahan Indonesia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Kartohadikusumo, Soetardjo. 1984, *Desa*, Balai Pustaka, Jakarta
- Madjloes. 1981, *Beberapa Petunjuk Bagi Kepala Desa*, Jakarta.
- Mangkunegara, 2003, *Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rafika Aditama, Bandung.
- Martoyo, Susilo, 1998, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Mitrani, Alain. et.all. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia Berdasarkan Kompetensi*, Interenasa, Jakarta.
- Moekijat. 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Mandar Maju, Bandung.
- M.Thoha. 2003. *Kepemimpinan Dalam Menejemen*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Musanef. 1996. *Menejemen Kepegawaian di Indonesia*, Gunung Agung, Jakarta.
- Nainggolan. 1994, *Pembinaan Kepegawaian di Indonesia*, Internusa, Jakarta.
- Nawawi, Hadari. 1992, *Administrasi Personalia untuk Meningkatkan Produktifitas Kerja*, Haji Masagung, Jakarta.
- Ndraha. Taliziduhu. 2008, *Kybernologi Kepamingprajaan*, Sirao Credentia Centre, Jakarta.
- Nitisemito. Alex, S. 1996, *Manajemen Personalia*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Nurcholis, Hanif. 2005, *Pemerintahan dan Otonomi Daerah*, Garsindo, Jakarta
- Pamudji, S. 1992, *Kepemimpinan Pemerintahan di Indonesia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Peraturan Daerah Kota Lubuklinggau No.01 Tahun 2014 *tentang Susunan Organisasi dan Tata kerja Lembaga Teknis Daerah*.
- Peraturan Walikota Lubuklinggau No.53 Tahun 2014 *tentang Penjabaran Tugas Pokok dan Fungsitentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Badan Pendidikan dan Pelatihan Kota Lubuklinggau*

- Ravianto, J. 1999, *Produktifitas dan Pengukuran Tenaga Kerja*, Lembaga Sarana Informasi, Jakarta.
- Rosmaida. 2008, *Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Serta prestasi Kerja Terhadap Pengembangan Karir Pada Lapas Wanita Kelas Ila* . Medan
- Sastrohadiwiry, 2003, *Menejemen Tenaga Kerja Indonesia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Sedarmayanti. 2004, *Good Governance (Kepemerintahan Yang Baik)*, Mandar Maju, Bandung.
- Siagian, SP. 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Simamora, Hendry, 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Singaribun, Masri dan Sofian Efendi. 1989, *Metode Penelitian Survey*, LP3ES, Jakarta.
- Soejono dan Abdurahman. 1999, *Metode Penelitian*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Sudarwaji Edi. 2009, *Pengaruh Diklat Kepemimpinan dan Faktor Karakteristik Pejabat Terhadap Kinerja dan Pengembangan Karir Pejabat BPPT*. Jakarta
- Sugiono, 2009, *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung.
- Tangkilisan S dan Hessel Nogi, 2003, *Kebijakan Publik Untuk Pemimpin Berwawasan International*, Balairung & Co, Yogyakarta.
- Wasistiono, Sadu. 2003, *Kapita Selekta Manajemen Pemerintahan Daerah*, Fokusmedia, Bandung.
- Wijaya, HAW. 1999, *Administrasi Kepegawaian*, CV. Rajawali, Jakarta.
- Wursanto, IG. 1997, *Manajemen Kepegawaian 1*, Kanisius, Yogyakarta



**DAFTAR WAWANCARA PENELITIAN TENTANG IMPLEMENTASI KEBIJAKAN  
PENGEMBANGAN KARIR PNS DI BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KOTA  
LUBUKLINGGAU  
WIDYAISWARA MADYA**

Nama :

Nip :

1. Sepengetahuan Bapak/Ibu, Apakah seluruh PNS yang ada pada Bandiklat Lubuklinggau telah diberikan kesempatan mengikuti diklat ?
2. Apakah Bapak/Ibu telah pernah mengikuti Diklat, Diklat apa saja dan berapa lama waktu diklat ?
3. Menurut Bapak/Ibu, apakah diklat bagi PNS akan mampu meningkatkan kepribadian dan semangat pengabdian ?
4. Selain peningkatan kepribadian dan semangat, apakah diklat tersebut juga mampu meningkatkan mutu dan kemampuan pegawai dalam bekerja maupun kepemimpinan ?
5. Apakah dengan diklat akan berpengaruh pada kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas dengan semangat kerjasama dan tanggungjawab ?
6. Sepengetahuan Bapak/Ibu, apakah sudah banyak PNS pada Bandiklat yang telah dipromosikan untuk menduduki jabatan eselon ?
7. Apakah seluruh pegawai yang ada di Bandiklat Lubuklinggau telah diberikan kesempatan untuk dipromosikan ?
8. Apakah dalam pemberian promosi kepada PNS di Bandiklat Lubuklinggau telah dilaksanakan secara objektif ?
9. Sepengetahuan Bapak/Ibu, apakah PNS pada Bandiklat Lubuklinggau yang telah dipromosikan tersebut memang dinilai layak untuk dipromosikan ?

10. Apakah dalam pemberian promosi kepada PNS pada Bandiklat Lubuklinggau telah diperhatikan kriteria kelayakan dari segi pengalaman kerja, tingkat pendidikan, loyalitas, kejujuran, tanggung jawab, keahlian/lepandaian dan prestasi kerja serta dilihat juga dari kemampuan PNS yang memiliki kreatifitas dan inisiatif ?
11. Sepengetahuan Bapak/Ibu, apakah di Bandiklat Lubuklinggau telah dilakukan mutasi pegawai dalam hal penyegaran ?
12. Menurut Bapak/Ibu, apakah mutasi yang dilaksanakan tersebut telah mampu menempatkan PNS sesuai dengan kemampuan dari PNS tersebut ?
13. Apakah mutasi tersebut telah mampu meningkatkan semangat/gairah kerja pegawai? Sebagian ada yang bertambah semangat tapi sebagian lagi ada yang kinerjanya semakin menurun.
14. Apakah mutasi tersebut telah melahirkan keterampilan baru bagi pegawai ?
15. Dengan adanya mutasi, apakah telah tercipta persaingan sehat antar pegawai dalam hal peningkatan kemampuan kerja dari masing - masing pegawai yang ada di Bandiklat Lubuklinggau tersebut ?
16. Apakah mutasi yang telah dilakukan tersebut telah mengacu pada peraturan perundang-
17. Apa hambatan – hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan pengembangan karir PNS
18. Apa solusi terbaik terhadap hambatan-hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan pengembangan karir PNS tersebut ?

**DAFTAR WAWANCARA PENELITIAN TENTANG IMPLEMENTASI KEBIJAKAN  
PENGEMBANGAN KARIR PNS DI BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KOTA  
LUBUKLINGGAU  
WIDYAISWARA MUDA**

Nama :

Nip :

1. Sepengetahuan Bapak/Ibu, Apakah seluruh PNS yang ada pada Bandiklat Lubuklinggau telah diberikan kesempatan mengikuti diklat ?
2. Apakah Bapak/Ibu telah pernah mengikuti Diklat, Diklat apa saja dan berapa lama waktu diklat ?
3. Menurut Bapak/Ibu, apakah diklat bagi PNS akan mampu meningkatkan kepribadian dan semangat pengabdian ?
4. Selain peningkatan kepribadian dan semangat, apakah diklat tersebut juga mampu meningkatkan mutu dan kemampuan pegawai dalam bekerja maupun kepemimpinan ?
5. Apakah dengan diklat akan berpengaruh pada kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas dengan semangat kerjasama dan tanggungjawab ?
6. Sepengetahuan Bapak/Ibu, apakah sudah banyak PNS pada Bandiklat yang telah dipromosikan untuk menduduki jabatan eselon ?
7. Apakah seluruh pegawai yang ada di Bandiklat Lubuklinggau telah diberikan kesempatan untuk dipromosikan ?
8. Apakah dalam pemberian promosi kepada PNS di Bandiklat Lubuklinggau telah dilaksanakan secara objektif ?
9. Sepengetahuan Bapak/Ibu, apakah PNS pada Bandiklat Lubuklinggau yang telah dipromosikan tersebut memang dinilai layak untuk dipromosikan ?

10. Apakah dalam pemberian promosi kepada PNS pada Bandiklat Lubuklinggau telah diperhatikan kriteria kelayakan dari segi pengalaman kerja, tingkat pendidikan, loyalitas, kejujuran, tanggung jawab, keahlian/lepandaian dan prestasi kerja serta dilihat juga dari kemampuan PNS yang memiliki kreatifitas dan inisiatif ?
11. Sepengetahuan Bapak/Ibu, apakah di Bandiklat Lubuklinggau telah dilakukan mutasi pegawai dalam hal penyegaran ?
12. Menurut Bapak/Ibu, apakah mutasi yang dilaksanakan tersebut telah mampu menempatkan PNS sesuai dengan kemampuan dari PNS tersebut ?
13. Apakah mutasi tersebut telah mampu meningkatkan semangat/gairah kerja pegawai? Sebagian ada yang bertambah semangat tapi sebagian lagi ada yang kinerjanya semakin menurun.
14. Apakah mutasi tersebut telah melahirkan keterampilan baru bagi pegawai ?
15. Dengan adanya mutasi, apakah telah tercipta persaingan sehat antar pegawai dalam hal peningkatan kemampuan kerja dari masing - masing pegawai yang ada di Bandiklat Lubuklinggau tersebut ?
16. Apakah mutasi yang telah dilakukan tersebut telah mengacu pada peraturan perundang-
17. Apa hambatan – hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan pengembangan karir PNS
18. Apa solusi terbaik terhadap hambatan-hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan pengembangan karir PNS tersebut ?

**DAFTAR WAWANCARA PENELITIAN TENTANG IMPLEMENTASI KEBIJAKAN  
PENGEMBANGAN KARIR PNS DI BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KOTA  
LUBUKLINGGAU  
WIDYAISWARA PERTAMA**

Nama :

Nip :

1. Sepengetahuan Bapak/Ibu, Apakah seluruh PNS yang ada pada Bandiklat Lubuklinggau telah diberikan kesempatan mengikuti diklat ?
2. Apakah Bapak/Ibu telah pernah mengikuti Diklat, Diklat apa saja dan berapa lama waktu diklat ?
3. Menurut Bapak/Ibu, apakah diklat bagi PNS akan mampu meningkatkan kepribadian dan semangat pengabdian ?
4. Selain peningkatan kepribadian dan semangat, apakah diklat tersebut juga mampu meningkatkan mutu dan kemampuan pegawai dalam bekerja maupun kepemimpinan ?
5. Apakah dengan diklat akan berpengaruh pada kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas dengan semangat kerjasama dan tanggungjawab ?
6. Sepengetahuan Bapak/Ibu, apakah sudah banyak PNS pada Bandiklat yang telah dipromosikan untuk menduduki jabatan eselon ?
7. Apakah seluruh pegawai yang ada di Bandiklat Lubuklinggau telah diberikan kesempatan untuk dipromosikan ?
8. Apakah dalam pemberian promosi kepada PNS di Bandiklat Lubuklinggau telah dilaksanakan secara objektif ?
9. Sepengetahuan Bapak/Ibu, apakah PNS pada Bandiklat Lubuklinggau yang telah dipromosikan tersebut memang dinilai layak untuk dipromosikan ?

10. Apakah dalam pemberian promosi kepada PNS pada Bandiklat Lubuklinggau telah diperhatikan kriteria kelayakan dari segi pengalaman kerja, tingkat pendidikan, loyalitas, kejujuran, tanggung jawab, keahlian/lepandaian dan prestasi kerja serta dilihat juga dari kemampuan PNS yang memiliki kreatifitas dan inisiatif ?
11. Sepengetahuan Bapak/Ibu, apakah di Bandiklat Lubuklinggau telah dilakukan mutasi pegawai dalam hal penyegaran ?
12. Menurut Bapak/Ibu, apakah mutasi yang dilaksanakan tersebut telah mampu menempatkan PNS sesuai dengan kemampuan dari PNS tersebut ?
13. Apakah mutasi tersebut telah mampu meningkatkan semangat/gairah kerja pegawai? Sebageian ada yang bertambah semangat tapi sebagian lagi ada yang kinerjanya semakin menurun.
14. Apakah mutasi tersebut telah melahirkan keterampilan baru bagi pegawai ?
15. Dengan adanya mutasi, apakah telah tercipta persaingan sehat antar pegawai dalam hal peningkatan kemampuan kerja dari masing - masing pegawai yang ada di Bandiklat Lubuklinggau tersebut ?
16. Apakah mutasi yang telah dilakukan tersebut telah mengacu pada peraturan perundang-
17. Apa hambatan – hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan pengembangan karir PNS
18. Apa solusi terbaik terhadap hambatan-hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan pengembangan karir PNS tersebut ?

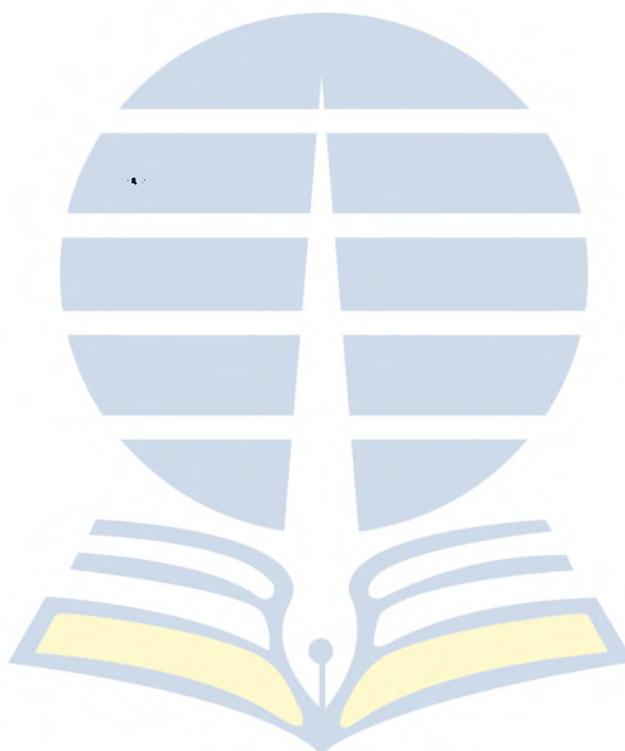
**PEDOMAN WAWANCARA PENELITIAN TENTANG IMPLEMENTASI KEBIJAKAN  
PENGEMBANGAN KARIR PNS PADA BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN  
KOTA LUBUKLINGGAU  
KEPALA BADAN**

Nama :

Nip :

1. Apa yang Bapak/Ibu ketahui tentang Diklat ?
2. Apakah Bapak/Ibu telah pernah mengikuti Diklat ? jika pernah, Diklat apa saja ?
3. Apa pengaruh Diklat bagi Bapak/Ibu dalam hal pelaksanaan tugas sebagai Abdi Negara ?
4. Apakah seluruh PNS yang ada pada Bandiklat lubuklinggau telah diberikan kesempatan yang seluas-luasnya untuk mengikuti Diklat?
5. Apa-apa saja yang menjadi faktor penghambat dalam pemberian Diklat kepada PNS pada Bandiklat lubuklinggau ?
6. Sepengetahuan Bapak/Ibu, apakah sudah banyak PNS pada Bandiklat yang telah dipromosikan ?
7. Apakah Bapak mengetahui berapa jumlah PNS pada Bandiklat lubuklinggau tersebut yang telah dipromosikan ?
8. Menurut Bapak/Ibu, apakah PNS di Bandiklat lubuklinggau tersebut yang telah dipromosikan dinilai memang pantas dan layak untuk dipromosikan ?
9. Apa-apa saja yang menjadi persyaratan sehingga PNS tersebut dinilai layak untuk dipromosikan ?
10. Apakah seluruh PNS yang ada di Bandiklat lubuklinggau telah diberikan kesempatan untuk bersaing secara sehat agar dapat dipromosikan ?
11. Apa-apa saja yang mejadi faktor penghambat dalam pemberian promosi kepada PNS di Bandiklat lubuklinggau ?

12. Apakah di Bandiklat lubuklinggau tersebut telah pernah dilakukan Mutasi ? jika pernah, berapa kali ?
13. Apakah mutasi tersebut rutin dilakukan setiap tahunnya ?
14. Apakah mutasi yang telah dilakukan tersebut telah mampu menempatkan PNS sesuai dengan keahliannya ?
15. Apakah mutasi yang dilaksanakan tersebut telah mengacu pada peraturan perundang-undangan yang berlaku ?
16. Apa-apa saja yang menjadi faktor penghambat pelaksanaan mutasi PNS tersebut ?



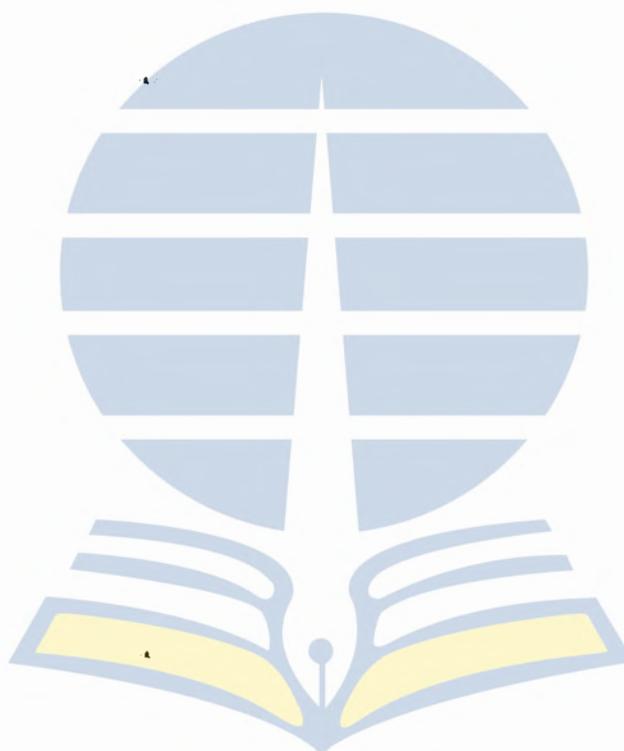
**PEDOMAN WAWANCARA PENELITIAN TENTANG IMPLEMENTASI KEBIJAKAN  
PENGEMBANGAN KARIR PNS PADA BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN  
KOTA LUBUKLINGGAU  
KEPALA BIDANG**

Nama :

Nip :

1. Apa yang Bapak/Ibu ketahui tentang Diklat ?
2. Apakah Bapak/Ibu telah pernah mengikuti Diklat ? jika pernah, Diklat apa saja ?
3. Apa pengaruh Diklat bagi Bapak/Ibu dalam hal pelaksanaan tugas sebagai Abdi Negara ?
4. Apakah seluruh PNS yang ada pada Bandiklat lubuklinggau telah diberikan kesempatan yang seluas-luasnya untuk mengikuti Diklat?
5. Apa-apa saja yang menjadi faktor penghambat dalam pemberian Diklat kepada PNS pada Bandiklat lubuklinggau ?
6. Sepengetahuan Bapak/Ibu, apakah sudah banyak PNS pada Bandiklat yang telah dipromosikan ?
7. Apakah Bapak mengetahui berapa jumlah PNS pada Bandiklat lubuklinggau tersebut yang telah dipromosikan ?
8. Menurut Bapak/Ibu, apakah PNS di Bandiklat lubuklinggau tersebut yang telah dipromosikan dinilai memang pantas dan layak untuk dipromosikan ?
9. Apa-apa saja yang menjadi persyaratan sehingga PNS tersebut dinilai layak untuk dipromosikan ?
10. Apakah seluruh PNS yang ada di Bandiklat lubuklinggau telah diberikan kesempatan untuk bersaing secara sehat agar dapat dipromosikan ?
11. Apa-apa saja yang menjadi faktor penghambat dalam pemberian promosi kepada PNS di Bandiklat lubuklinggau ?

12. Apakah di Bandiklat lubuklinggau tersebut telah pernah dilakukan Mutasi ? jika pernah, berapa kali ?
13. Apakah mutasi tersebut rutin dilakukan setiap tahunnya ?
14. Apakah mutasi yang telah dilakukan tersebut telah mampu menempatkan PNS sesuai dengan keahliannya ?
15. Apakah mutasi yang dilaksanakan tersebut telah mengacu pada peraturan perundang-undangan yang berlaku ?
16. Apa-apa saja yang menjadi faktor penghambat pelaksanaan mutasi PNS tersebut ?



**PEDOMAN WAWANCARA PENELITIAN TENTANG IMPLEMENTASI KEBIJAKAN  
PENGEMBANGAN KARIR PNS PADA BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN  
KOTA LUBUKLINGGAU  
KEPALA SUB BIDANG UMUM DAN KEPEGAWAIAN**

Nama :

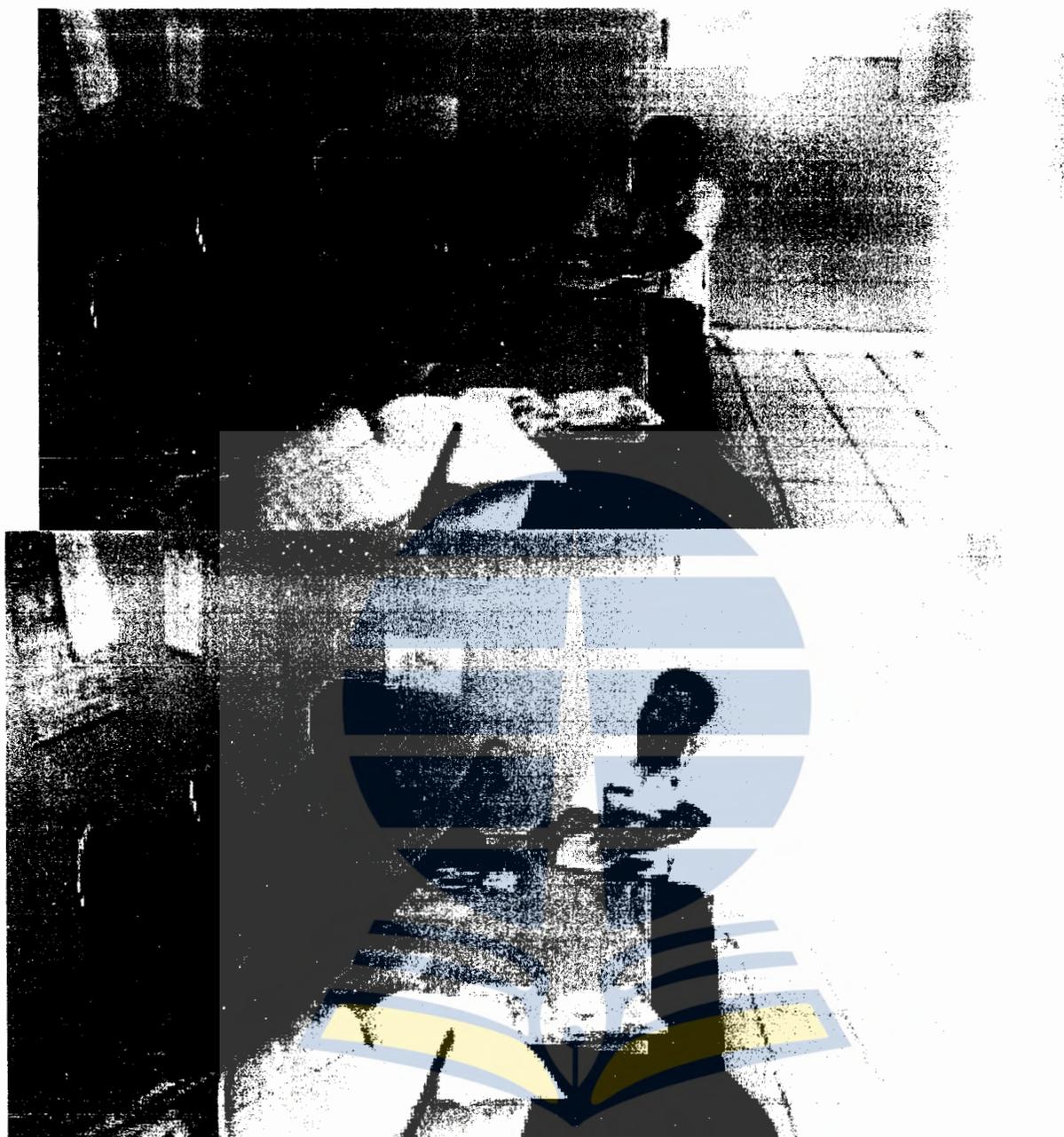
Nip :

1. Apa yang Bapak/Ibu ketahui tentang Diklat ?
2. Apakah Bapak/Ibu telah pernah mengikuti Diklat ? jika pernah, Diklat apa saja ?
3. Apa pengaruh Diklat bagi Bapak/Ibu dalam hal pelaksanaan tugas sebagai Abdi Negara ?
4. Apakah seluruh PNS yang ada pada Bandiklat lubuklinggau telah diberikan kesempatan yang seluas-luasnya untuk mengikuti Diklat?
5. Apa-apa saja yang menjadi faktor penghambat dalam pemberian Diklat kepada PNS pada Bandiklat lubuklinggau ?
6. Sepengetahuan Bapak/Ibu, apakah sudah banyak PNS pada Bandiklat yang telah dipromosikan ?
7. Apakah Bapak mengetahui berapa jumlah PNS pada Bandiklat lubuklinggau tersebut yang telah dipromosikan ?
8. Menurut Bapak/Ibu, apakah PNS di Bandiklat lubuklinggau tersebut yang telah dipromosikan dinilai memang pantas dan layak untuk dipromosikan ?
9. Apa-apa saja yang menjadi persyaratan sehingga PNS tersebut dinilai layak untuk dipromosikan ?
10. Apakah seluruh PNS yang ada di Bandiklat lubuklinggau telah diberikan kesempatan untuk bersaing secara sehat agar dapat dipromosikan ?
11. Apa-apa saja yang mejadi faktor penghambat dalam pemberian promosi kepada PNS di Bandiklat lubuklinggau ?



## Wawancara Widyaiswara Muda

Wawancara Widyaiswara Muda



Wawancara dengan Widyaiswara Madya



Wawancara WI Pertama



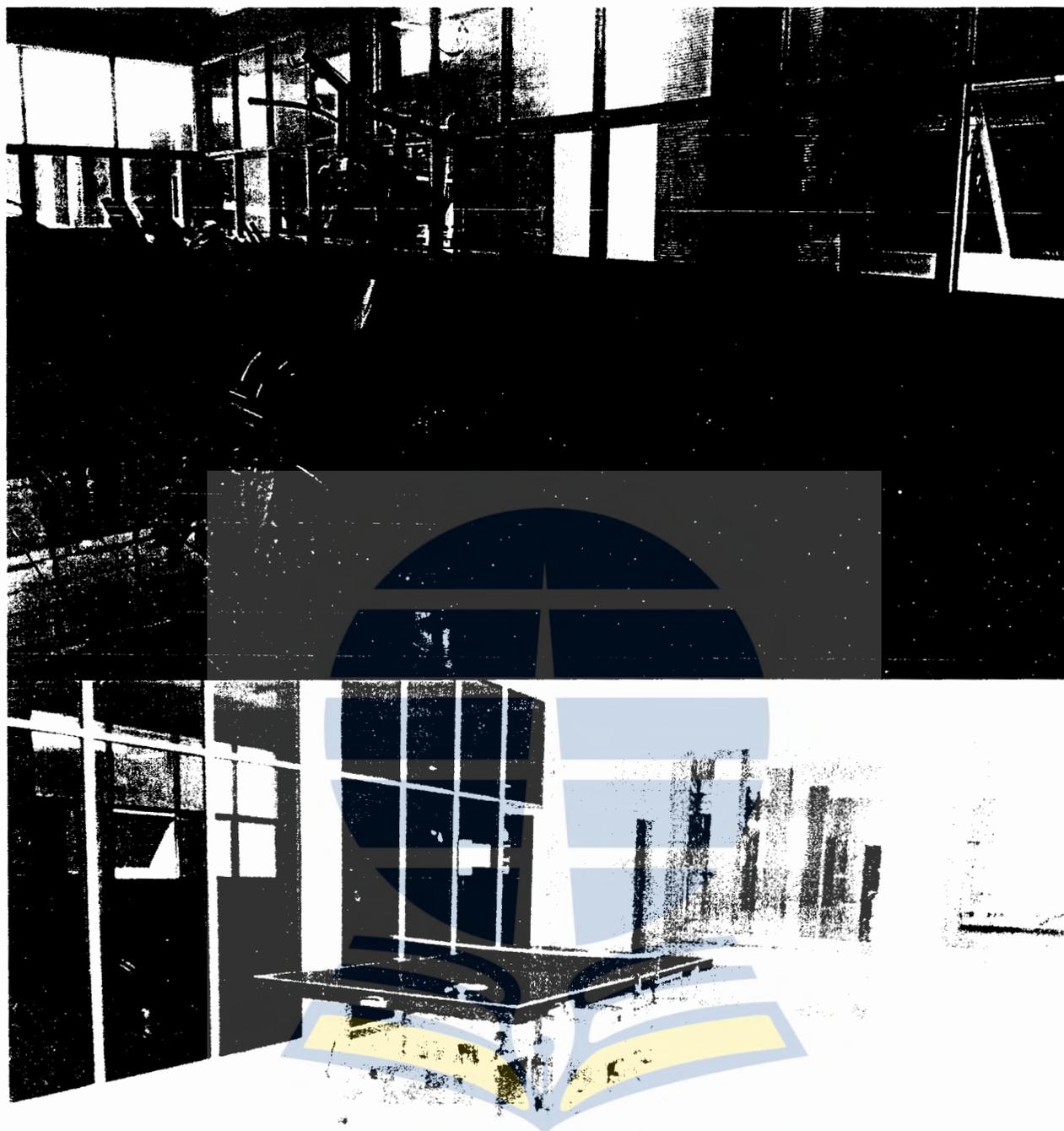
Wawancara Dengan kasubid



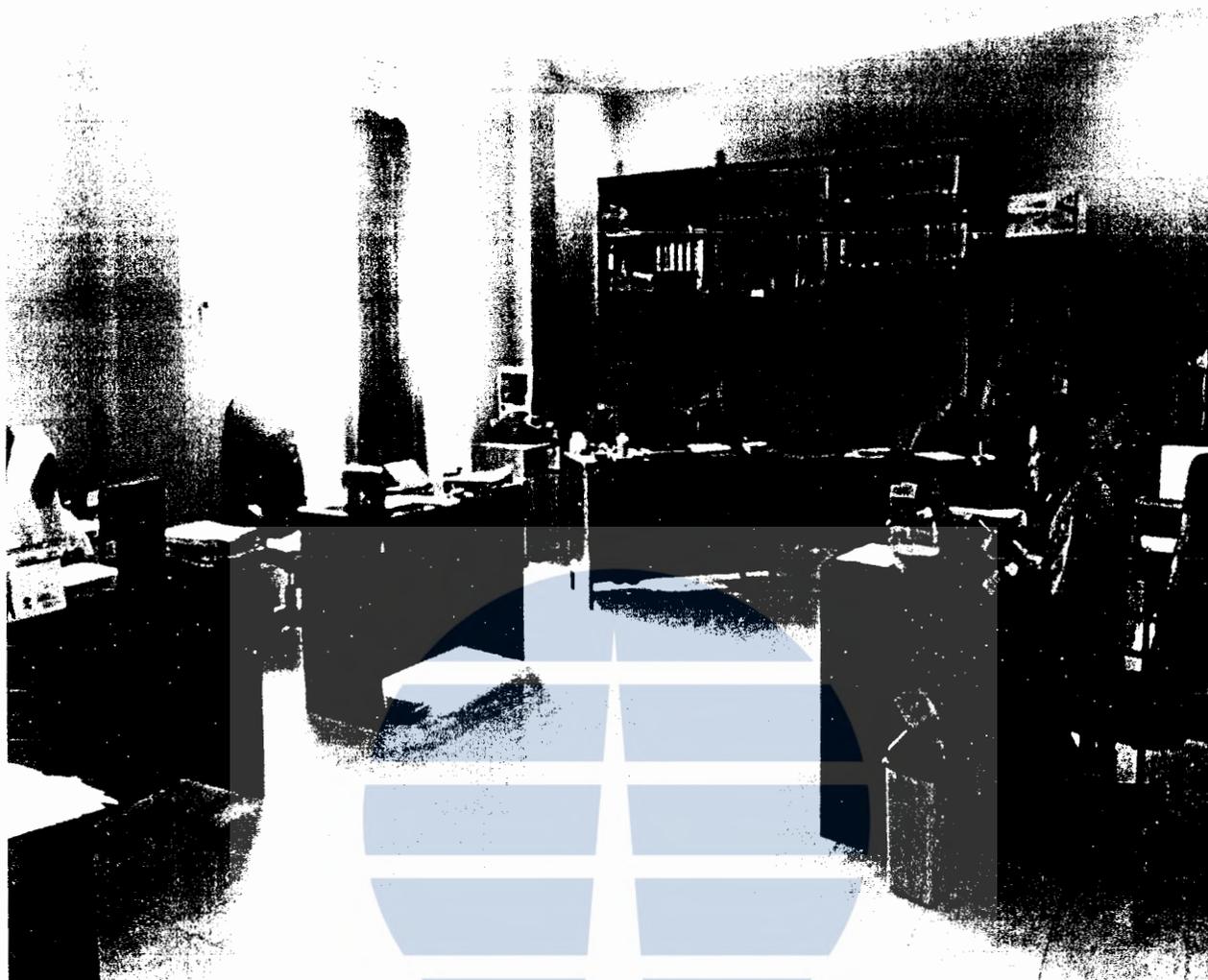
Wawancara dengan kasubid



Ruang Kelas Belajar



Ruang Olahraga



Ruang Bidang Diklat Fungsional



Ruang Kesehatan



Wawancara dengan Staf



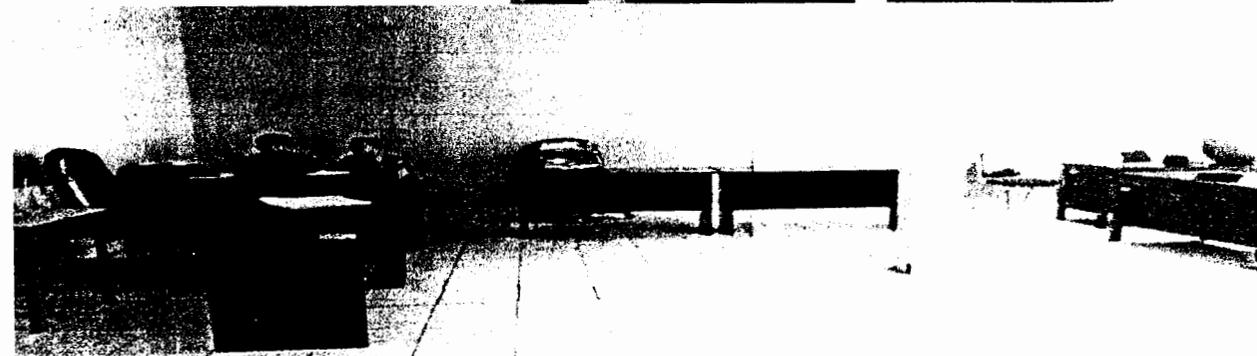
Ruang Perpustakaan



Ruang dan Staf Sekretariat



Ruang Diklat Struktural



Ruang Widyaiswara



Asrama

UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA  
NOMOR 43 TAHUN 1999  
TENTANG  
PERUBAHAN ATAS UNDANG-UNDANG NOMOR 8 TAHUN 1974  
TENTANG POKOK-POKOK KEPEGAWAIAN

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA,

**Menimbang:**

- a. bahwa dalam rangka usaha mencapai tujuan nasional untuk mewujudkan masyarakat madani yang taat hukum, berperadaban modern, demokratis, makmur, adil, dan bermoral tinggi, diperlukan Pegawai Negeri yang merupakan unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat yang menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata, menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dengan penuh kesetiaan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945;
- b. bahwa untuk maksud tersebut pada huruf a, diperlukan Pegawai Negeri yang berkemampuan melaksanakan tugas secara profesional dan bertanggung jawab dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan, serta bersih dan bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme;
- c. bahwa untuk membentuk sosok Pegawai Negeri Sipil sebagaimana tersebut pada huruf b, diperlukan upaya meningkatkan manajemen Pegawai Negeri Sipil sebagai bagian dari Pegawai Negeri;
- d. bahwa sehubungan dengan huruf a, b, dan c tersebut diatas, dipandang perlu untuk mengubah Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian;

**Mengingat:**

1. Pasal 5 ayat (1), Pasal 20 ayat (1), Pasal 27 ayat (1), dan Pasal 28 Undang-Undang Dasar 1945;
2. Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian (Lembaran Negara Tahun 1974 Nomor 55, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3041);
3. Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Tahun 1999 Nomor 60, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3839);
4. Undang-undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara Yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (Lembaran Negara Tahun 1999 Nomor 75, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3851);

Dengan Persetujuan

DEWAN PERWAKILAN RAKYAT REPUBLIK INDONESIA

MEMUTUSKAN

**Menetapkan:**

UNDANG-UNDANG TENTANG PERUBAHAN ATAS UNDANG-UNDANG NOMOR 8 TAHUN 1974 TENTANG POKOK-POKOK KEPEGAWAIAN

Pasal 1

Beberapa ketentuan dalam Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, diubah sebagai berikut:

1. Judul BAB I dan ketentuan Pasal 1 menjadi berbunyi sebagai berikut:

"BAB I  
KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Undang-undang ini yang dimaksud dengan:

1. Pegawai Negeri adalah setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri, atau diserahkan tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
2. Pejabat yang berwenang adalah pejabat yang mempunyai kewenangan mengangkat, memindahkan, dan memberhentikan Pegawai Negeri berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
3. Pejabat yang berwajib adalah pejabat yang karena jabatan atau tugasnya berwenang melakukan tindakan hukum berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
4. Pejabat Negara adalah pimpinan dan anggota lembaga tertinggi/tinggi negara sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Dasar 1945 dan Pejabat Negara lainnya yang ditentukan oleh Undang-undang.
5. Jabatan Negeri adalah jabatan dalam bidang eksekutif yang ditetapkan berdasarkan peraturan perundang-undangan, termasuk di dalamnya jabatan dalam kesekretariatan lembaga tertinggi atau tinggi negara, dan kepaniteraan pengadilan.

8. Manajemen Pegawai Negeri Sipil adalah keseluruhan upaya-upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi, dan kewajiban kepegawaian, yang meliputi perencanaan, pengaduan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan, dan pemberhentian.”

2. Judul BAB II, ketentuan Pasal 2, Pasal 3, dan Pasal 4 menjadi berbunyi sebagai berikut:

**BAB II**  
**JENIS, KEDUDUKAN, KEWAJIBAN, DAN HAK PEGAWAI NEGERI**  
**Bagian Pertama**  
**Jenis dan Kedudukan**

**Pasal 2**

- (1) Pegawai Negeri terdiri dari:
- a. Pegawai Negeri Sipil;
  - b. Anggota Tentara Nasional Indonesia; dan
  - c. Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia.
- (2) Pegawai Negeri Sipil sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) huruf a, terdiri dari:
- a. Pegawai Negeri Sipil Pusat; dan
  - b. Pegawai Negeri Sipil Daerah.
- (3) Di samping Pegawai Negeri sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), pejabat yang berwenang dapat mengangkat pegawai tidak tetap.

**Pasal 3**

- (1) Pegawai Negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan, dan pembangunan.
- (2) Dalam kedudukan dan tugas sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), Pegawai negeri harus netral dari pengaruh semua golongan dan partai serta tidak diskriminatif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.
- (3) Untuk menjamin netralitas Pegawai Negeri sebagaimana dimaksud dalam ayat (2), Pegawai Negeri dilarang menjadi anggota dan/atau pengurus partai politik.

**Bagian kedua**  
**Kewajiban**

**Pasal 4**

Setiap Pegawai Negeri wajib setia dan taat kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara, dan Pemerintah, serta wajib menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia”

3. Ketentuan Pasal 7 menjadi berbunyi sebagai berikut:

**"Pasal 7**

- (1) Setiap Pegawai Negeri berhak memperoleh gaji yang adil dan layak sesuai dengan beban pekerjaan dan tanggung jawabnya.
- (2) Gaji yang diterima oleh Pegawai negeri harus mampu memacu produktivitas dan menjamin kesejahteraannya.
- (3) Gaji Pegawai Negeri yang adil dan layak sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah."

4. Judul Bagian Keempat BAB II dan Ketentuan Pasal 11 menjadi berbunyi sebagai berikut:

**"Bagian Keempat**  
**Pegawai Negeri Yang Menjadi Pejabat Negara**

**Pasal 11**

- (1) Pejabat Negara terdiri atas:
- a. Presiden dan Wakil Presiden;
  - b. Ketua, Wakil Ketua, dan Anggota Majelis Permusyawaratan Rakyat;
  - c. Ketua, Wakil Ketua, dan Anggota Dewan Perwakilan Rakyat;
  - d. Ketua, Wakil Ketua, Ketua Muda, dan Hakim Agung pada Mahkamah Agung, serta Ketua, Wakil Ketua dan Hakim pada semua Badan Peradilan;
  - e. Ketua, Wakil Ketua, dan Anggota Dewan Pertimbangan Agung;
  - f. Ketua, Wakil Ketua, dan Anggota Badan Pemeriksa Keuangan;
  - g. Menteri, dan jabatan yang setingkat Menteri;
  - h. Kepala Perwakilan Republik Indonesia di luar negeri yang berkedudukan sebagai Duta Besar Luar

- k. Pejabat Negara lainnya yang ditentukan oleh Undang-undang.
- (2) Pegawai negeri yang diangkat menjadi Pejabat Negara diberhentikan dari jabatan organiknya selama menjadi Pejabat Negara tanpa kehilangan statusnya sebagai Pegawai Negeri.
- (3) Pegawai Negeri yang diangkat menjadi Pejabat Negara tertentu tidak perlu diberhentikan dari jabatan organiknya.
- (4) Pegawai Negeri sebagaimana dimaksud dalam ayat (2), setelah selesai menjalankan tugasnya dapat diangkat kembali dalam jabatan organiknya."

5. Judul BAB III, Ketentuan Pasal 12, dan Pasal 13 menjadi berbunyi sebagai berikut :

**"BAB III  
MANAJEMEN PEGAWAI NEGERI SIPIL**

**Bagian Pertama  
Tujuan Manajemen**

**Pasal 12**

- (1) Manajemen Pegawai Negeri Sipil diarahkan untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna.
- (2) Untuk mewujudkan penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), diperlukan Pegawai Negeri Sipil yang profesional, bertanggung jawab, jujur dan adil melalui pembinaan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja.

**Bagian Kedua  
Kebijakan Manajemen**

**Pasal 13**

- (1) Kebijakan Manajemen Pegawai Negeri Sipil mencakup penetapan norma, standar, prosedur, formasi, pengangkatan, peningkatan kualitas Pegawai Negeri Sipil, pemindahan, gaji, tunjangan, kesejahteraan, pemberhentian, hak, kewajiban dan kedudukan hukum.
  - (2) Kebijakan Manajemen Pegawai Negeri Sipil sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), berada pada Presiden selaku kepala pemerintahan.
  - (3) Untuk membantu Presiden dalam merumuskan kebijakan sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) dan memberikan pertimbangan tertentu, dibentuk Komisi Kepegawaian Negara yang ditetapkan dengan Keputusan Presiden.
  - (4) Komisi Kepegawaian Negara sebagaimana dimaksud dalam ayat (3), terdiri dari dua anggota tetap yang berkedudukan sebagai Ketua dan Sekretaris Komisi, serta 3 (tiga) anggota tidak tetap yang kesemuanya diangkat dan diberhentikan oleh Presiden.
  - (5) Ketua dan Sekretaris Komisi Kepegawaian Negara sebagaimana dimaksud dalam ayat (4), secara *ex officio* menjabat sebagai Kepala dan Wakil Kepala Badan Kepegawaian Negara.
  - (6) Komisi Kepegawaian Negara bersidang sekurang-kurangnya sekali dalam satu bulan."
6. Ketentuan Pasal 15 menjadi berbunyi sebagai berikut :

**"Pasal 15**

- (1) Jumlah dan susunan pangkat Pegawai Negeri Sipil yang diperlukan ditetapkan dalam formasi.
- (2) Formasi sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), ditetapkan untuk jangka waktu tertentu berdasarkan jenis, sifat dan beban kerja yang harus dilaksanakan."

7. Ketentuan Pasal 16 ayat (2) menjadi berbunyi sebagai berikut :

- "(2) Setiap warga negara Republik Indonesia mempunyai kesempatan yang sama untuk melamar menjadi Pegawai Negeri Sipil setelah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan."

8. Di antara Pasal 16 dan Pasal 17 disisipkan satu pasal, yakni pasal 16 A berbunyi sebagai berikut :

**"Pasal 16A**

- (1) Untuk memperlancar pelaksanaan tugas umum pemerintahan dan pembangunan, pemerintah dapat mengangkat langsung menjadi Pegawai Negeri Sipil bagi mereka yang telah bekerja pada instansi yang menunjang kepentingan Nasional.
- (2) Persyaratan, tata cara dan pengangkatan langsung menjadi Pegawai Negeri Sipil sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah."

9. Ketentuan Pasal 17 menjadi berbunyi sebagai berikut :

- (2) Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam suatu jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat objektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras dan golongan.
- (3) Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam pangkat awal ditetapkan berdasarkan tingkat pendidikan formal.

10. Ketentuan Pasal 19 dihapus.

11. Ketentuan Pasal 20 menjadi berbunyi sebagai berikut :

**"Pasal 20**

Untuk lebih menjamin obyektivitas dalam mempertimbangkan pengangkatan dalam jabatan dan kenaikan pangkat diadakan penilaian prestasi kerja."

12. Ketentuan Pasal 22, Pasal 23, Pasal 24, Pasal 25 dan Pasal 26 menjadi berbunyi sebagai berikut :

**"Pasal 22**

Untuk kepentingan pelaksanaan tugas kedinasan dan dalam rangka pembinaan Pegawai Negeri Sipil dapat diadakan perpindahan jabatan, tugas dan/atau wilayah kerja.

**Pasal 23**

- (1) Pegawai Negeri Sipil diberhentikan dengan hormat karena meninggal dunia.
- (2) Pegawai Negeri Sipil dapat diberhentikan dengan hormat karena :
  - a. atas permintaan sendiri;
  - b. mencapai batas usia pensiun;
  - c. perampingan organisasi pemerintah; atau
  - d. tidak cakap jasmani atau rohani sehingga tidak dapat menjalankan kewajiban sebagai pegawai negeri sipil.
- (3) Pegawai Negeri Sipil dapat diberhentikan dengan hormat atau tidak diberhentikan karena :
  - a. melanggar sumpah/janji Pegawai Negeri Sipil dan sumpah/janji jabatan selain pelanggaran sumpah/janji Pegawai Negeri Sipil dan sumpah/janji jabatan karena tidak setia kepada Pancasila, UUD 1945, Negara dan Pemerintah; atau
  - b. dihukum penjara atau kurungan berdasarkan putusan pengadilan yang telah mempunyai kekuatan hukum yang tetap karena melakukan tindak pidana kejahatan yang ancaman hukumannya kurang dari 4 (empat) tahun.
- (4) Pegawai Negeri Sipil dapat diberhentikan dengan hormat tidak atas permintaan sendiri atau tidak dengan hormat karena :
  - a. dihukum penjara berdasarkan putusan pengadilan yang telah mempunyai kekuatan hukum yang tetap karena melakukan tindak pidana kejahatan yang ancaman hukumannya 4 (empat) tahun atau lebih; atau
  - b. melakukan pelanggaran disiplin Pegawai Negeri Sipil tingkat berat.
- (5) Pegawai Negeri Sipil diberhentikan tidak dengan hormat karena :
  - a. melanggar sumpah/janji pegawai negeri sipil dan sumpah/janji jabatan karena tidak setia kepada Pancasila, UUD 1945, Negara dan Pemerintah;
  - b. melakukan penyelewengan terhadap ideologi Negara, Pancasila, UUD 1945 atau terlibat dalam kegiatan yang menentang Negara dan Pemerintah; atau
  - c. dihukum penjara atau kurungan berdasarkan putusan pengadilan yang telah mempunyai kekuatan hukum yang tetap karena melakukan tindak pidana kejahatan jabatan atau tindak pidana kejahatan yang ada hubungannya dengan jabatan.

**Pasal 24**

Pegawai Negeri Sipil yang dikenakan penahanan oleh pejabat yang berwajib karena disangka telah melakukan tindak pidana kejahatan sampai mendapat putusan pengadilan yang telah mempunyai kekuatan hukum yang tetap, dikenakan pemberhentian sementara.

**Pasal 25**

- (1) Pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil dilakukan oleh Presiden.
- (2) Untuk memperlancar pelaksanaan pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), Presiden dapat mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada pejabat pembina kepegawaian pusat dan menyerahkan sebagian wewenangnya kepada daerah yang diatur lebih lanjut dengan Peraturan Pemerintah.
- (3) Pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Jaksa Agung, Pimpinan Lembaga Pemerintah Non Departemen, Sekretaris Jenderal Lembaga Tertinggi/Tinggi Negara, Sekretaris Jenderal Departemen, Direktur Jenderal, Inspektur Jenderal, dan jabatan setingkat, ditetapkan oleh Presiden.

**Bagian Kelima**

**Sumpah, Kode Etik, dan Peraturan Disiplin**

- (1) Setiap Calon Pegawai Negeri Sipil pada saat pengangkatannya menjadi Pegawai Negeri Sipil wajib mengucapkan sumpah/janji.
- (2) Susunan kata-kata sumpah/janji adalah sebagai berikut:

Demi Allah, saya bersumpah/berjanji:

bahwa saya, untuk diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil, akan setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara, dan Pemerintah;

bahwa saya, akan mentaati segala peraturan perundang-undangan yang berlaku dan melaksanakantugas kedinasan yang dipercayakan kepada saya dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab; Bahwa saya, akan senantiasa menjunjung tinggi kehormatan Negara, Pemerintah, dan martabat Pegawai Negeri Sipil, serta akan senantiasa mengutamakan kepentingan Negara daripada kepentingan saya sendiri, seseorang atau golongan;

bahwa saya, akan memegang rahasia sesuatu yang menurut sifatnya atau menurut perintah harus saya rahasiakan;

bahwa saya, akan bekerja dengan jujur, tertib, cermat dan bersemangat untuk kepentingan negara."

13. Ketentuan pasal 30, Pasal 31, dan Pasal 32 menjadi berbunyi sebagai berikut:

#### Pasal 30

- (1) Pembinaan jiwa korps, kode etik, dan peraturan disiplin Pegawai Negeri Sipil tidak boleh bertentangan dengan Pasal 27 ayat (1) dan Pasal 28 Undang-Undang Dasar 1945.
- (2) Pembinaan jiwa korps, kode etik, dan peraturan disiplin sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) , ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah.

#### Bagian Keenam Pendidikan dan Pelatihan

#### Pasal 31

- (1) Untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya diadakan pengaturan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan jabatan Pegawai Negeri Sipil yang bertujuan untuk meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, kemampuan dan keterampilan.
- (2) Pelaksanaan ketentuan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah.

#### Bagian Ketujuh Kesejahteraan

#### Pasal 32

- (1) Untuk meningkatkan kegairahan bekerja, diselenggarakan usaha kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil.
- (2) Usaha kesejahteraan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), meliputi program pensiun dan tabungan hari tua, asuransi kesehatan, tabungan perumahan dan asuransi pendidikan bagi putra putri Pegawai Negeri Sipil.
- (3) Untuk penyelenggaraan usaha kesejahteraan sebagaimana dimaksud dalam ayat (2), Pegawai Negeri Sipil wajib membayar iuran setiap bulan dari penghasilannya.
- (4) Untuk penyelenggaraan program pensiun dan penyelenggaraan asuransi kesehatan, Pemerintah menanggung subsidi dan iuran.
- (5) Besarnya subsidi dan iuran sebagaimana dimaksud dalam ayat (4), ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah.
- (6) Pegawai Negeri Sipil yang meninggal dunia, keluarganya berhak memperoleh bantuan."

14. Ketentuan Pasal 34 menjadi berbunyi sebagai berikut :

#### "Pasal 34

- (1) Untuk menjamin kelancaran penyelenggaraan kebijaksanaan manajemen Pegawai Negeri Sipil, dibentuk Badan Kepegawaian Negara.
- (2) Badan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), menyelenggarakan manajemen Pegawai Negeri Sipil mencakup perencanaan, pengembangan kualitas sumber daya Pegawai Negeri Sipil dan administrasi kepegawaian, pengawasan dan pengendalian, penyelenggaraan dan pemeliharaan informasi kepegawaian, mendukung perumusan kebijaksanaan kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil, serta memberikan bimbingan teknis kepada unit organisasi yang menangani kepegawaian pada instansi pemerintah pusat dan pemerintah daerah.

15. Di antara Pasal 34 dan Pasal 35 disisipkan 1 (satu) pasal, yakni Pasal 34A berbunyi sebagai berikut :

#### "Pasal 34 A

- (1) Untuk kelancaran pelaksanaan manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah dibentuk Badan Kepegawaian

16. Ketentuan Pasal 35 menjadi berbunyi sebagai berikut :

"Pasal 35

- (1) Sengketa kepegawaian diselesaikan melalui Peradilan Tata Usaha Negara.
- (2) Sengketa kepegawaian sebagai akibat pelanggaran terhadap peraturan disiplin Pegawai Negeri Sipil diselesaikan melalui upaya banding administratif kepada Badan Pertimbangan Kepegawaian.
- (3) Badan sebagaimana dimaksud dalam ayat (2), ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah.

17. Judul BAB IV dan ketentuan pasal 37 menjadi berbunyi sebagai berikut :

"BAB IV

MANAJEMEN ANGGOTA TENTARA NASIONAL INDONESIA  
DAN ANGGOTA KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA

Pasal 37

Manajemen Anggota Tentara Nasional Indonesia dan Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia, masing-masing diatur dengan Undang-undang tersendiri."

Pasal II

Undang-undang ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Undang-undang ini dengan penempatannya dalam Lembaran Negara Republik Indonesia.

Disahkan di Jakarta  
Pada tanggal 30 September 1999  
PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA

ttd.

BACHARUDDIN JUSUF HABIBIE

Diundangkan di Jakarta  
Pada tanggal 30 September 1999  
MENTERI NEGARA SEKRETARIS NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

MULADI

LEMBARAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA TAHUN 1999 NOMOR 169

PENJELASAN  
 ATAS  
 UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA  
 NOMOR 43 TAHUN 1999  
 TENTANG  
 PERUBAHAN ATAS  
 UNDANG-UNDANG NOMOR 8 TAHUN 1974 TENTANG  
 POKOK-POKOK KEPEGAWAIAN

I. UMUM

1. Kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur negara khususnya Pegawai Negeri. Karena itu, dalam rangka mencapai tujuan pembangunan nasional yakni mewujudkan masyarakat madani yang taat hukum, berperadaban modern, demokratis, adil, makmur, dan bermoral tinggi, diperlukan Pegawai Negeri yang merupakan unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat yang harus menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata kepada masyarakat dengan dilandasi dengan kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan undang-undang Dasar 1945.
2. Disamping itu dalam pelaksanaan desentralisasi kewenangan pemerintahan kepada daerah, Pegawai Negeri berkewajiban untuk tetap menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dan harus melaksanakan tugasnya secara profesional dan bertanggung jawab dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan, serta bersih dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme.
3. Sebagai bagian dari pembinaan Pegawai Negeri, pembinaan Pegawai Negeri Sipil perlu dilakukan dengan sebaik-baiknya dengan berdasarkan pada kepaduan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Hal ini dimaksudkan untuk memberi peluang kepada Pegawai Negeri Sipil yang berprestasi tinggi untuk meningkatkan kemampuannya secara profesional dan berkompetisi secara sehat. Dengan demikian peningkatan dalam jabatan harus didasarkan pada sistem prestasi kerja yang didasarkan atas penilaian obyektif terhadap prestasi, kompetensi dan pelatihan Pegawai Negeri Sipil. Dalam pembinaan kenaikan pangkat, disamping berdasarkan sistem prestasi kerja juga diperhatikan sistem karier.
4. Manajemen Pegawai Negeri Sipil perlu diatur secara menyeluruh, dengan menerapkan norma, standar, dan prosedur yang seragam dalam penetapan formasi, pengadaan, pengembangan, penetapan gaji, dan program kesejahteraan serta pemberhentian yang merupakan unsur dalam manajemen Pegawai Negeri Sipil, baik Pegawai Negeri Sipil pusat maupun Pegawai Negeri Sipil daerah. Dengan adanya keseragaman tersebut, diharapkan akan diciptakan kualitas Pegawai Negeri Sipil yang seragam di seluruh Indonesia. Di samping memudahkan penyelenggaraan manajemen kepegawaian, manajemen yang seragam dapat pula mewujudkan keseragaman perlakuan dan jaminan kepastian hukum bagi seluruh Pegawai Negeri Sipil.
5. Dengan berlakunya Undang-undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah harus didorong desentralisasi urusan kepegawaian kepada daerah. Untuk memberi landasan yang kuat bagi pelaksanaan desentralisasi kepegawaian tersebut, diperlukan adanya pengaturan kebijaksanaan manajemen Pegawai Negeri Sipil secara nasional tentang norma, standar dan prosedur yang sama dan bersifat nasional dalam setiap unsur manajemen kepegawaian.
6. Dalam upaya menjaga netralitas Pegawai Negeri dari pengaruh partai politik dan untuk menjamin keutuhan, kekompakan dan persatuan pegawai negeri, serta agar dapat memusatkan segala perhatian, pikiran dan tenaganya pada tugas yang dibebankan kepadanya, maka Pegawai Negeri dilarang menjadi anggota dan/atau pengurus partai politik. Oleh karena itu, Pegawai Negeri yang menjadi anggota dan/atau pengurus partai politik harus diberhentikan sebagai Pegawai Negeri. Pemberhentian tersebut dapat dilakukan dengan hormat atau dengan tidak hormat.
7. Untuk meningkatkan profesionalisme dan kesejahteraan Pegawai Negeri, dalam Undang-undang ini ditegaskan bahwa pegawai negeri berhak memperoleh gaji yang adil dan layak sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawabnya. Untuk itu Negara dan Pemerintah wajib mengusahakan dan memberikan gaji yang adil sesuai standar yang layak kepada Pegawai Negeri. Gaji adalah sebagai balas jasa dan penghargaan atas prestasi kerja Pegawai Negeri yang bersangkutan. Pada umumnya sistem penggajian dapat digolongkan dalam dua sistem, yaitu sistem skala tunggal dan sistem skala ganda. Sistem skala tunggal adalah sistem penggajian yang memberikan gaji yang sama kepada pegawai yang berpangkat sama dengan tidak atau kurang memperhatikan sifat pekerjaan yang dilakukan dan beratnya tanggung jawab pekerjaannya. Sistem skala ganda adalah sistem penggajian yang menentukan besarnya gaji bukan saja didasarkan pada pangkat, tetapi juga didasarkan pada sifat pekerjaan yang dilakukan, prestasi kerja yang dicapai dan beratnya tanggung jawab pekerjaannya. Selain kedua sistem penggajian tersebut dikenal juga sistem penggajian ketiga yang disebut sistem skala gabungan, yang merupakan perpaduan antara sistem skala tunggal dan sistem skala ganda. Dalam sistem skala gabungan, gaji pokok ditentukan sama bagi pegawai negeri yang berpangkat sama, di samping itu diberikan tunjangan kepada Pegawai Negeri yang memikul tanggung jawab yang lebih berat, prestasi yang tinggi atau melakukan pekerjaan tertentu yang sifatnya memerlukan pemusatan perhatian dan penerahan tenaga secara terus-menerus.

maupun jabatan fungsional merupakan jabatan karier yang hanya dapat diisi atau diduduki oleh Pegawai Negeri Sipil, dan/atau Pegawai Negeri yang telah beralih status sebagai Pegawai Negeri Sipil.

9. Setiap warga negara Republik Indonesia mempunyai kesempatan yang sama untuk melamar sebagai Pegawai Negeri Sipil sepanjang memenuhi syarat yang ditentukan. Pengangkatan sebagai Pegawai Negeri Sipil dilakukan secara obyektif hanya untuk mengisi formasi yang lowong.
10. Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural atau jabatan fungsional harus dilakukan secara obyektif dan selektif, sehingga menumbuhkan kegairahan untuk berkompetisi bagi semua Pegawai Negeri Sipil dalam meningkatkan kemampuan profesionalismenya dalam rangka memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat.
11. Untuk dapat melaksanakan pembinaan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan pemikiran tersebut, perlu mengubah beberapa ketentuan Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang pokok-pokok kepegawaian.

## II. PASAL DEMI PASAL

### **Pasal 1**

#### **Pasal 1**

Cukup jelas

#### **Pasal 2**

Ayat (1)

Huruf a

Cukup jelas

Huruf b

Ketentuan mengenai anggota Tentara Nasional Indonesia, diatur dengan undang-undang.

Huruf c

Ketentuan mengenai Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia, diatur dengan Undang-undang.

Ayat (2)

Huruf a

Yang dimaksud dengan Pegawai Negeri Sipil pusat ialah Pegawai Negeri Sipil yang gajinya dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan bekerja pada Departemen, Lembaga Pemerintah Non Departemen, Kesekretariatan Lembaga Tertinggi/Tinggi Negara, Instansi Vertikal di Daerah Propinsi/Kabupaten/Kota, Kepaniteraan Pengadilan, atau dipekerjakan untuk menyelenggarakan tugas negara lainnya.

Huruf b

Yang dimaksud dengan Pegawai Negeri Sipil Daerah adalah Pegawai Negeri Sipil Daerah Propinsi/Kabupaten/Kota yang gajinya dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah dan bekerja pada Pemerintah Daerah, atau dipekerjakan di luar instansi induknya. Pegawai Negeri Sipil Pusat dan Pegawai Negeri Sipil Daerah yang diperbantukan di luar instansi induk, gajinya dibebankan pada instansi yang menerima perbantuan.

Ayat (3)

Yang dimaksud pegawai tidak tetap adalah pegawai yang diangkat untuk jangka waktu tertentu guna melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan yang bersifat teknis profesional dan administrasi sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan organisasi. Pegawai tidak tetap tidak berkedudukan sebagai Pegawai Negeri.

### **Pasal 3**

Cukup jelas

### **Pasal 4**

Cukup jelas

### **Pasal 7**

Ayat (1)

Yang dimaksud dengan gaji yang adil dan layak adalah bahwa gaji Pegawai Negeri harus mampu memenuhi kebutuhan hidup keluarganya, sehingga Pegawai Negeri yang bersangkutan dapat memusatkan perhatian, pikiran dan tenaganya hanya untuk melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya.

Ayat (2)

Cukup jelas

Ayat (3)

Pengaturan gaji Pegawai Negeri yang adil dimaksudkan untuk mencegah kesenjangan kesejahteraan, baik antar pegawai negeri maupun antara pegawai negeri dengan swasta. Sedangkan gaji yang layak dimaksudkan untuk menjamin terpenuhinya kebutuhan pokok dan dapat mendorong produktivitas dan kreativitas pegawai negeri.

### **Pasal 11**

Ayat (1)

Urutan pejabat Negara sebagaimana tersebut dalam ketentuan ini tidak berarti menunjukkan tingkatan kedudukan dari pejabat tersebut. Dalam ketentuan ini yang dimaksud dengan hakim pada Badan Peradilan adalah hakim yang berada di lingkungan Peradilan Umum, Peradilan Tata Usaha Negara, Peradilan Militer dan Peradilan Agama.

Ayat (2)

Cukup Jelas

Ayat (3)

Yang dimaksud pejabat negara tertentu adalah Ketua, Wakil Ketua, Ketua Muda, dan Hakim Agung pada Mahkamah Agung, serta Ketua, Wakil Ketua, dan hakim pada semua Badan Peradilan; Ketua, Wakil Ketua

Ayat (4)  
Cukup jelas.

### **Pasal 12**

Ayat (1)  
Cukup jelas

Ayat (2)

Dalam rangka usaha untuk meningkatkan mutu dan keterampilan serta memupuk kegairahan bekerja, maka perlu dilaksanakan pembinaan Pegawai Negeri Sipil dengan sebaik-baiknya atas dasar sistem prestasi kerja dan sistem karir yang dititikberatkan pada sistem kerja. Dengan demikian akan diperoleh penilaian yang objektif terhadap kompetensi Pegawai Negeri Sipil. Untuk dapat meningkatkan daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya, maka sistem pembinaan karir yang harus dilaksanakan adalah sistem pembinaan karir tertutup dalam arti negara. Dengan sistem karir tertutup dalam arti negara, maka dimungkinkan perpindahan Pegawai Negeri Sipil dari Departemen / Lembaga / Propinsi / Kabupaten / Kota yang satu ke Departemen / Lembaga / Propinsi / Kabupaten / Kota yang lain atau sebaliknya, terutama untuk menduduki jabatan-jabatan yang bersifat manajerial.

### **Pasal 13**

Ayat (1)  
Cukup jelas.

Ayat (2)

Cukup jelas

Ayat (3)

Komisi Kepegawaian Negara sebagaimana dimaksud dalam ketentuan ini adalah Komisi yang bertugas membantu Presiden dalam :

- a. Merumuskan kebijaksanaan umum kepegawaian;
- b. Merumuskan kebijaksanaan penggajian dan kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil; dan
- c. Memberikan pertimbangan dalam pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural tertentu yang menjadi wewenang Presiden.

Untuk dapat melaksanakan tugas pokok tersebut secara objektif, maka kedudukan Komisi adalah independen.

Ayat (4)

Anggota tetap diangkat dari Pegawai Negeri Sipil senior dari instansi pemerintah atau perguruan tinggi dan staf senior dari badan kepegawaian negara, sedangkan anggota tidak tetap diangkat dari Pegawai Negeri Sipil senior dari departemen terkait, wakil organisasi Pegawai Negeri, dan wakil dari tokoh masyarakat yang mempunyai keahlian yang diperlukan oleh Komisi.

Ayat (5)

Cukup jelas.

Ayat (6)

Cukup jelas

### **Pasal 15**

Ayat (1)

Formasi adalah penentuan jumlah dan susunan pangkat Pegawai Negeri Sipil yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pokok yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang. Jumlah Pegawai Negeri Sipil yang diperlukan ditetapkan berdasarkan beban kerja suatu organisasi.

Ayat (2)

Formasi ditetapkan berdasarkan perkiraan beban kerja dalam jangka waktu tertentu dengan mempertimbangkan macam-macam pekerjaan, rutinitas pekerjaan, keahlian yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dan hal-hal lain yang mempengaruhi jumlah dan sumber daya manusia yang diperlukan.

### **Pasal 16**

Ayat (2)

Ketentuan ini menegaskan bahwa pengadaan Pegawai Negeri Sipil harus didasarkan atas syarat-syarat objektif yang telah ditentukan dan tidak boleh didasarkan atas jenis kelamin, suku, agama, ras, golongan atau daerah.

### **Pasal 16 A**

Ayat (1)

Pengangkatan langsung menjadi Pegawai Negeri Sipil, dilaksanakan secara sangat selektif bagi mereka yang dipandang telah berjasa dan diperlukan bagi negara.

Ayat (2)

Cukup jelas.

### **Pasal 17**

Ayat (1)

Yang dimaksud jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seseorang Pegawai Negeri Sipil dalam suatu satuan organisasi negara. Jabatan dalam lingkungan birokrasi pemerintah adalah jabatan karir. Jabatan karir adalah jabatan dalam lingkungan birokrasi pemerintah yang hanya dapat diduduki oleh Pegawai Negeri Sipil atau Pegawai Negeri yang telah beralih status sebagai Pegawai Negeri Sipil. Jabatan karir dapat dibedakan dalam 2 (dua) jenis, yaitu jabatan struktural dan jabatan fungsional. Jabatan struktural adalah jabatan yang secara tegas ada dalam struktur organisasi. Jabatan Fungsional adalah jabatan yang tidak secara tegas disebutkan dalam struktur organisasi, tetapi dari sudut fungsinya diperlukan oleh organisasi, seperti peneliti, dokter, pustakawan dan lain-lain yang serupa dengan itu. Yang dimaksud dengan pangkat adalah kedudukan yang

Yang dimaksud dengan syarat objektif lainnya antara lain adalah disiplin kerja, kesetiaan, pengabdian, pengalaman, kerjasama dan dapat dipercaya.

Ayat (3)

Cukup jelas.

**Pasal 20**

Cukup jelas.

**Pasal 22**

Untuk kepentingan kedinasan dan sebagai salah satu usaha untuk memperluas pengalaman, wawasan dan kemampuan, maka perlu diadakan perpindahan jabatan, tugas dan wilayah kerja bagi Pegawai Negeri Sipil terutama bagi yang menjabat pimpinan dengan tidak merugikan hak kepegawaiannya.

**Pasal 23**

Ayat (1)

Pegawai Negeri Sipil yang diberhentikan dengan hormat menerima hak-hak kepegawaian sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku antara lain hak pensiun dan tabungan hari tua.

Ayat (2)

Diberhentikan dengan hormat apabila tenaganya tidak diperlukan oleh pemerintah atau hal-hal lain yang dapat mengakibatkan yang bersangkutan diberhentikan tidak dengan hormat.

Ayat (3)

Diberhentikan dengan hormat atau tidak diberhentikan tergantung kepada berat ringannya pelanggaran atau memperhatikan jasa-jasa dan pengabdian Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan.

Ayat (4)

Diberhentikan dengan hormat tidak atas permintaan sendiri atau diberhentikan tidak dengan hormat tergantung pada berat ringannya pelanggaran yang dilakukan Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dan memperhatikan jasa dan pengabdian.

Ayat (5)

Pegawai Negeri Sipil yang diberhentikan tidak dengan hormat tidak berhak menerima pensiun.

**Pasal 24**

Untuk menjamin kelancaran pemeriksaan, maka Pegawai Negeri Sipil yang disangka oleh pejabat yang berwajib melakukan tindak pidana kejahatan, dikenakan pemberhentian sementara sampai adanya putusan pengadilan yang telah mempunyai kekuatan hukum yang tetap. Pemberhentian sementara tersebut adalah pemberhentian sementara dari jabatan negeri bukan pemberhentian sementara sebagai Pegawai Negeri Sipil. Apabila pemeriksaan oleh yang berwajib telah selesai atau telah ada putusan pengadilan yang telah mempunyai kekuatan hukum yang tetap dan ternyata bahwa Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan tidak bersalah, maka Pegawai Negeri Sipil tersebut direhabilitasikan terhitung sejak ia dikenakan pemberhentian sementara. Rehabilitasi yang dimaksud mengandung pengertian bahwa Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan diaktifkan dan dikembalikan pada jabatan semula. Apabila setelah pemeriksaan oleh pengadilan telah selesai dan ternyata Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan bersalah dan oleh sebab itu dihukum penjara atau kurungan berdasarkan putusan pengadilan yang telah mempunyai kekuatan hukum yang tetap, maka Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat diberhentikan dengan memperhatikan ketentuan Pasal 23 ayat (3) huruf b, ayat (4) huruf a dan ayat (5) huruf c.

**Pasal 25**

Ayat (1)

Cukup jelas

Ayat (2)

Ketentuan mengenai pendelegasian atau penyerahan kewenangan yang diatur dalam Peraturan Pemerintah menjadi norma, standar dan prosedur dalam pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil.

Ayat (3)

Jabatan-jabatan yang dimaksud dalam ketentuan ini merupakan jabatan-jabatan karier tertinggi. Oleh karena itu pengangkatan, pemindahan dan pemberhentiannya ditetapkan dengan Keputusan Presiden.

**Pasal 26**

Ayat (1)

Pengucapan sumpah/janji dilakukan menurut agama yang diakui Pemerintah, yakni :

- a. diawali dengan ucapan "Demi Allah" untuk penganut agama Islam;
- b. diakhiri dengan ucapan "semoga Tuhan menolong saya" untuk penganut agama Kristen Protestan/Katolik;
- c. diawali dengan ucapan "Om atah Paramawisesa" untuk penganut agama Hindu; dan
- d. diawali dengan ucapan "Demi Sang Hyang Adi Buddha" untuk penganut agama Buddha.

Ayat (2)

Cukup jelas

**Pasal 30**

Cukup jelas

**Pasal 31**

Ayat (1)

Pengaturan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan jabatan bagi Pegawai Negeri Sipil dimaksudkan agar terjamin keserasian pembinaan Pegawai Negeri Sipil. Pengaturan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan jabatan meliputi kegiatan perencanaan, termasuk perencanaan anggaran, penentuan standar, pemberian akreditasi, penilaian, dan pengawasan.

- menciptakan dan mengembangkan metode kerja yang lebih baik; dan
  - membina dan mengembangkan metode kerja yang lebih baik; dan
  - membina karier Pegawai Negeri Sipil.
- Pada pokoknya pendidikan dan pelatihan jabatan dibagi 2 (dua), yaitu pendidikan dan pelatihan prajabatan dan pendidikan dan pelatihan dalam jabatan:
- Pendidikan dan Pelatihan prajabatan (*pre service training*) adalah suatu pelatihan yang diberikan kepada Calon Pegawai Negeri Sipil, dengan tujuan agar ia dapat terampil melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya;
  - Pendidikan dan Pelatihan dalam jabatan (*in service training*) adalah suatu pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan mutu, keahlian, kemampuan dan keterampilan.

Ayat (2)

Cukup jelas

**Pasal 32**

Cukup jelas

**Pasal 34**

Cukup jelas

**Pasal 34 A**

Cukup jelas

**Pasal 35**

Ayat (1)

Cukup jelas

Ayat (2)

Pegawai Negeri Sipil golongan tertentu yang dijatuhi hukuman disiplin pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri dan pemberhentian tidak dengan hormat sebagai Pegawai Negeri Sipil dapat mengajukan upaya banding administratif ke Badan Pertimbangan Kepegawaian.

Ayat (3)

Cukup jelas

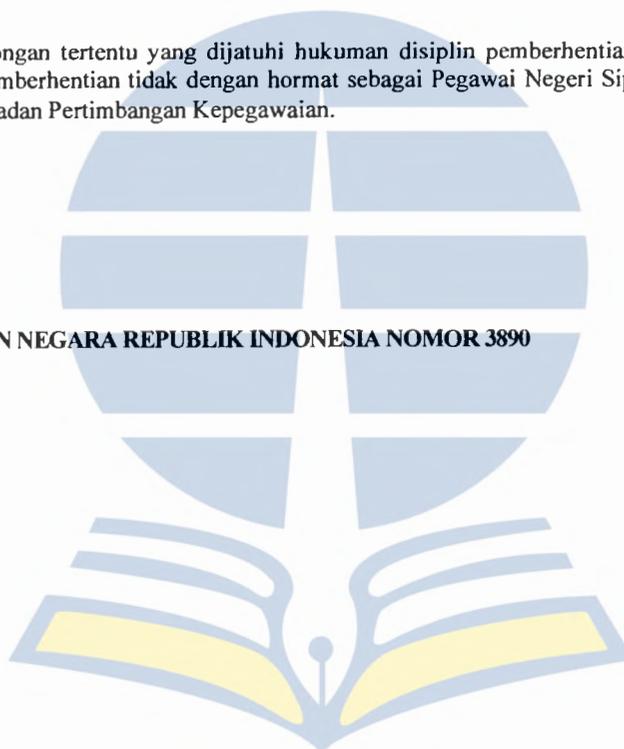
**Pasal 37**

Cukup jelas

**Pasal II**

Cukup jelas

**TAMBAHAN LEMBARAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA NOMOR 3890**



PERATURAN PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA  
NOMOR 101 TAHUN 2000  
TENTANG  
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN JABATAN  
PEGAWAI NEGERI SIPIL

42525.pdf

PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA

Menimbang : a. bahwa sesuai dengan tuntutan nasional dan tantangan global untuk mewujudkan pemerintahan yang baik diperlukan sumber daya manusia aparatur yang memiliki kompetensi jabatan dalam penyelenggaraan Negara dan pembangunan;

b. bahwa untuk menciptakan sumber daya manusia aparatur yang memiliki kompetensi tersebut diperlukan peningkatan mutu profesionalisme, sikap pengabdian dan kesetiaan pada perjuangan bangsa dan negara, semangat kesatuan dan persatuan, dan pengembangan wawasan Pegawai Negeri Sipil melalui Pendidikan dan Pelatihan Jabatan yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari usaha pembinaan Pegawai Negeri Sipil secara menyeluruh;

c. bahwa Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil mengacu pada kompetensi jabatan;

d. bahwa sehubungan dengan pertimbangan di atas, dipandang perlu mengatur kembali ketentuan tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, sebagaimana telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 1994 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.

Mengingat : 1. Pasal 5 ayat (2) Undang-Undang Dasar 1945;

2. Undang-undang Nomor 2 Tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Lembaran Negara Tahun 1989 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3390);

3. Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian (Lembaran Negara Tahun 1974 Nomor 55, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3041) sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 (Lembaran Negara Tahun 1999 Nomor 169, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3890);

4. Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Tahun 1999 Nomor 60, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3839);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan :

PERATURAN PEMERINTAH TENTANG PENDIDIKAN DAN PELATIHAN JABATAN PEGAWAI NEGERI SIPIL.

BAB I  
KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan Pemerintah ini yang dimaksud dengan :

1. Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disebut Diklat adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil.
2. Calon Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disebut CPNS adalah Warga Negara Indonesia yang melamar, lulus seleksi, dan diangkat untuk dipersiapkan menjadi Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
3. Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disebut PNS adalah PNS sebagaimana dimaksud dalam Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999.
4. Jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab,

wewenang, dan hak seseorang PNS dalam suatu satuan organisasi negara.

5. Pejabat pembina kepegawaian adalah Menteri, Jaksa Agung, Kepala Kepolisian Negara, Pimpinan Lembaga Pemerintah Non Departemen, Sekretaris Negara, Sekretaris Kabinet, Sekretaris Militer, Sekretaris Presiden, Sekretaris Wakil Presiden, Pimpinan Kesekretariatan Lembaga Tertinggi/Tinggi Negara, Gubernur dan Bupati/Walikota.

6. Instansi Pengendali Diklat yang selanjutnya disebut Instansi Pengendali adalah Badan Kepegawaian Negara yang secara fungsional bertanggung jawab atas pengembangan dan pengawasan standar kompetensi jabatan serta pengendalian pemanfaatan lulusan Diklat.

7. Instansi Pembina Diklat yang selanjutnya disebut Instansi Pembina adalah Lembaga Administrasi Negara yang secara fungsional bertanggung jawab atas pengaturan, koordinasi, dan penyelenggaraan Diklat.

8. Instansi Pembina Jabatan Fungsional adalah lembaga pemerintah yang bertanggung jawab atas pembinaan Jabatan Fungsional menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

9. Widyaiswara adalah PNS yang diangkat sebagai pejabat fungsional oleh Pejabat yang berwenang dengan tugas, tanggung jawab, wewenang untuk mendidik, mengajar, dan/atau melatih PNS pada lembaga Diklat Pemerintah.

10. Lembaga Diklat Pemerintah adalah satuan organisasi pada Departemen, Lembaga Pemerintah Non Departemen, Kesekretariatan Lembaga Tertinggi/Tinggi Negara, dan Perangkat Daerah yang bertugas melakukan pengelolaan Diklat.

## BAB II TUJUAN DAN SASARAN DIKLAT

### Pasal 2

Diklat bertujuan :

- a. meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi;
- b. menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa;
- c. memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, payoman, dan pemberdayaan masyarakat;
- d. menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

### Pasal 3

Sasaran Diklat adalah terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing.

## BAB III JENIS DAN JENJANG DIKLAT

### Pasal 4

Jenis Diklat terdiri dari

- a. Diklat Prajabatan;
- b. Diklat Dalam Jabatan.

### Pasal 5

(1) Diklat Prajabatan merupakan syarat pengangkatan CPNS menjadi PNS.

(2) Diklat Prajabatan terdiri dari :

- a. Diklat Prajabatan Golongan I untuk menjadi PNS Golongan I;
- b. Diklat Prajabatan Golongan II untuk menjadi PNS Golongan II;
- c. Diklat Prajabatan Golongan III untuk menjadi PNS Golongan III.

#### Pasal 6

(1) CPNS wajib diikutsertakan dalam Diklat Prajabatan selambat-lambatnya 2 (dua) tahun setelah pengangkatannya sebagai CPNS.

(2) CPNS wajib mengikuti dan lulus Diklat Prajabatan untuk diangkat sebagai PNS.

#### Pasal 7

Diklat Prajabatan dilaksanakan untuk memberikan pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadian dan etika PNS, disamping pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan pemerintahan negara, bidang tugas, dan budaya organisasinya agar mampu melaksanakan tugas dan perannya sebagai pelayan masyarakat.

#### Pasal 8

(1) Diklat Dalam Jabatan dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya.

Diklat Dalam Jabatan terdiri dari:

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

#### Pasal 9

Diklat Kepemimpinan yang selanjutnya disebut Diklatpim dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural.

#### Pasal 10

Diklatpim terdiri dari :

- a. Diklatpim Tingkat IV adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon IV;
- b. Diklatpim Tingkat III adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon III;
- c. Diklatpim Tingkat II adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon II;
- d. Diklatpim Tingkat I adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon I.

#### Pasal 11

(1) Diklat Fungsional dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang Jabatan Fungsional masing-masing.

(2) Jenis dan jenjang Diklat Fungsional untuk masing-masing jabatan fungsional sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) ditetapkan oleh instansi Pembina Jabatan Fungsional yang bersangkutan.

#### Pasal 12

(1) Diklat Teknis dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis

yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas PNS.

(2) Diklat Teknis sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dapat dilaksanakan secara berjenjang.

(3) Jenis dan Jenjang Diklat Teknis sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dan ayat (2) ditetapkan oleh instansi teknis yang bersangkutan.

#### BAB IV PESERTA DIKLAT

##### Pasal 13

Peserta Diklat Prajabatan adalah semua CPNS.

##### Pasal 14

(1) Peserta Diklatpim adalah PNS yang akan atau telah menduduki Jabatan Struktural.

(2) PNS yang akan mengikuti Diklatpim Tingkat tertentu tidak dipersyaratkan mengikuti Diklatpim Tingkat di bawahnya.

##### Pasal 15

Peserta Diklat Fungsional adalah PNS yang akan atau telah menduduki Jabatan Fungsional tertentu.

##### Pasal 16

Peserta Diklat Teknis adalah PNS yang membutuhkan peningkatan kompetensi teknis dalam pelaksanaan tugasnya.

#### BAB V KURIKULUM DAN METODE DIKLAT

##### Pasal 17

(1) Kurikulum Diklat mengacu pada standar kompetensi jabatan.

(2) Penyusunan dan pengembangan kurikulum Diklat dilakukan dengan melibatkan pengguna lulusan, penyelenggara Diklat, peserta dan alumni Diklat, serta unsur ahli lain.

(3) Kurikulum Diklat Prajabatan dan Diklatpim ditetapkan oleh Instansi Pembina.

(4) Kurikulum Diklat Fungsional ditetapkan oleh Instansi Pembina Jabatan Fungsional.

(5) Kurikulum Diklat Teknis ditetapkan oleh instansi teknis yang bersangkutan.

##### Pasal 18

Metode Diklat disusun sesuai dengan tujuan dan program Diklat bagi orang dewasa.

#### BAB VI TENAGA KEDIKLATAN

##### Pasal 19

Tenaga kediklatan terdiri dari :

- a. Widyaiswara;
- b. Pengelola Lembaga Diklat Pemerintah;
- c. Tenaga kediklatan lainnya.

## BAB VII SARANA DAN PRASARANA DIKLAT

### Pasal 20

- (1) Sarana dan prasarana Diklat ditetapkan sesuai dengan jenis Diklat dan jumlah peserta Diklat.
- (2) Instansi Pembina menetapkan standar kelengkapan sarana dan prasarana Diklat.

## BAB VIII PENYELENGGARAAN DIKLAT

### Pasal 21

- (1) Diklat dapat diselenggarakan secara klasikal dan/atau non klasikal.
- (2) Penyelenggaraan diklat secara klasikal dilakukan dengan tatap muka.
- (3) Penyelenggaraan Diklat secara non klasikal dapat dilakukan dengan pelatihan di alam bebas, pelatihan di tempat kerja, dan pelatihan dengan sistem jarak jauh.

### Pasal 22

- (1) Diklat Prajabatan dilaksanakan oleh Lembaga Diklat Pemerintah yang terakreditasi.
- (2) Diklatpim Tingkat IV, Diklatpim Tingkat III, dan Diklatpim Tingkat II dilaksanakan oleh Lembaga Diklat Pemerintah yang terakreditasi.
- (3) Diklatpim Tingkat I dilaksanakan oleh Instansi Pembina.
- (4) Diklat Teknis dan Diklat Fungsional dilaksanakan oleh lembaga Diklat yang terakreditasi.

## BAB IX PEMBIAYAAN DIKLAT

### Pasal 23

Pembiayaan Diklat dibebankan pada anggaran instansi masing-masing.

## BAB X PENGENDALIAN DIKLAT

### Pasal 24

Instansi Pengendali bertugas melakukan:

- a. pengembangan dan penetapan standar kompetensi jabatan;
- b. pengawasan standar kompetensi jabatan;
- c. pengendalian pemanfaatan lulusan Diklat.

### Pasal 25

Pejabat pembina kepegawaian melakukan pemantauan dan penilaian secara periodik tentang kesesuaian antara penempatan lulusan dengan jenis Diklat yang telah diikuti serta melaporkan hasilnya kepada Instansi Pengendali.

## BAB XI

## PEMBINAAN DIKLAT

## Pasal 26

(1) Instansi Pembina bertanggung jawab atas pembinaan Diklat secara keseluruhan.

(2) Pembinaan Diklat sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dilakukan melalui:

- a. penyusunan pedoman Diklat;
- b. bimbingan dalam pengembangan kurikulum Diklat;
- c. bimbingan dalam penyelenggaraan Diklat;
- d. standarisasi dan akreditasi Diklat;
- e. standarisasi dan akreditasi widyaiswara;
- f. pengembangan sistem informal Diklat;
- g. pengawasan terhadap program dan penyelenggaraan Diklat;
- h. pemberian bantuan teknis melalui konsultasi, bimbingan di tempat kerja, kerja sama dalam pengembangan, penyelenggaraan, dan evaluasi Diklat.

## Pasal 27

Pejabat pembina kepegawaian melakukan :

- a. identifikasi kebutuhan Diklat untuk menentukan jenis Diklat yang sesuai dengan kebutuhan instansinya;
- b. evaluasi penyelenggaraan dan kesesuaian Diklat dengan kompetensi jabatan serta melaporkan hasilnya kepada Instansi Pembina.

## Pasal 28

(1) Pembinaan Diklat Fungsional dilaksanakan oleh Instansi Pembina Jabatan Fungsional dan berkoordinasi dengan Instansi Pembina.

(2) Pembinaan Diklat sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dilakukan melalui:

- a. penyusunan pedoman Diklat;
- b. pengembangan kurikulum Diklat;
- c. bimbingan penyelenggaraan Diklat;
- d. evaluasi Diklat.

## Pasal 29

(1) Pembinaan Diklat Teknis dilakukan oleh Instansi Teknis yang bersangkutan dan berkoordinasi dengan Instansi Pembina.

(2) Pembinaan Diklat sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dilakukan melalui:

- a. penyusunan pedoman Diklat;
- b. pengembangan kurikulum Diklat;
- c. bimbingan penyelenggaraan Diklat;
- d. evaluasi Diklat.

## BAB XII

## KETENTUAN LAIN-LAIN

## Pasal 30

Dalam rangka penyamaan visi, misi, dan strategi tentang kebijaksanaan nasional bagi pejabat karier yang menduduki Jabatan Struktural Eselon I dan Pejabat Politik, diselenggarakan program Pengembangan Eksekutif Nasional (PEN) oleh Instansi Pembina.

## Pasal 31

(1) Diklat yang diatur dalam Peraturan Pemerintah ini, dapat diikuti pula oleh Pejabat pada Badan Usaha Milik Negara/Daerah dan peserta tamu dari negara-negara sahabat yang pelaksanaannya disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing dan ditetapkan oleh Instansi Pembina.

(2) Ketentuan mengenai keikutsertaan PNS dalam Diklat yang diselenggarakan di luar Instansi atau di luar negeri diatur tersendiri oleh Instansi Pembina.

BAB XIII  
KETENTUAN PERALIHAN

## Pasal 32

(1) Penyelenggaraan Diklat yang sedang berlangsung pada saat Peraturan Pemerintah ini mulai diberlakukan, tetap dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku sebelumnya.

(2) Penyetaraan bagi PNS yang telah mengikuti dan lulus Diklat Dalam Jabatan sebelum diberlakukannya Peraturan Pemerintah ini diatur sebagai berikut :

a. Diklat ADUM setara dengan Diklatpim Tingkat IV;

b. Diklat SPAMA setara dengan Diklatpim Tingkat III;

c. Diklat SPAMEN setara dengan Diklatpim Tingkat II;

d. Diklat SPATI setara dengan Diklatpim Tingkat I.

(3) Bagi PNS yang telah mengikuti dan lulus SESPA/SESPANAS dianggap telah mengikuti dan lulus Diklatpim Tingkat II dan Diklatpim Tingkat I.

BAB XIV  
KETENTUAN PENUTUP

## Pasal 33

Ketentuan lebih lanjut yang diperlukan bagi pelaksanaan Peraturan Pemerintah ini diatur oleh Instansi Pengendali, Instansi Pembina, dan Instansi Penyelenggara secara sendiri-sendiri atau bersama-sama sesuai dengan bidang tugasnya.

## Pasal 34

Dengan berlakunya Peraturan Pemerintah ini, maka Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 1994 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil dan peraturan perundang-undangan lainnya yang bertentangan dinyatakan tidak berlaku lagi.

## Pasal 35

Peraturan Pemerintah ini mulai berlaku sejak tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Pemerintah ini dengan penempatannya dalam Lembaran Negara Republik Indonesia.

Ditetapkan di Jakarta  
pada tanggal 10 Nopember 2000  
PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA,  
ttd.  
ABDURRAHMAN WAHID

Diundangkan di Jakarta  
pada tanggal 10 Nopember 2000  
SEKRETARIS NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA,  
ttd.  
DJOHAN EFFENDI

LEMBARAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA TAHUN 2000 NOMOR 198

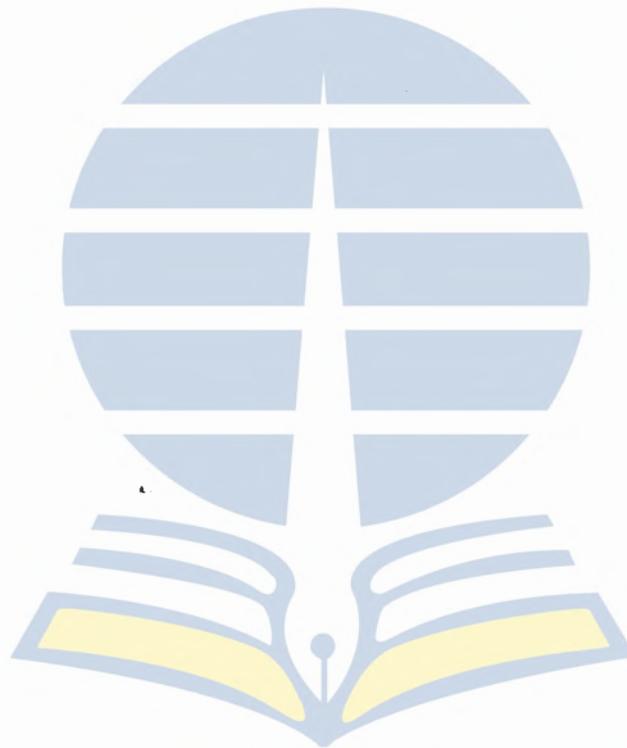
Salinan sesuai dengan aslinya

SEKRETARIAT KABINET RI

Kepala Biro Peraturan Perundang-undangan II

Edy Sudibyo

Kem





**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**

**PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA,**

**Menimbang :**

bahwa dalam rangka pengembangan dan pembinaan karier Pegawai Negeri Sipil, dipandang perlu mengubah Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural dengan Peraturan Pemerintah;

**Mengingat :**

1. Pasal 5 ayat (2) Undang-Undang Dasar 1945;
2. Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian (Lembaran Negara Tahun 1974 Nomor 55, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3041), sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 (Lembaran Negara Tahun 1999 Nomor 169, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3890);
3. Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Tahun 1999 Nomor 60, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3839);
4. Undang-undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggara Negara Yang Bersih dan Bebas Dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (Lembaran Negara Tahun 1999 Nomor 75, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3851);
5. Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Propinsi Sebagai Daerah Otonom (Lembaran Negara Tahun 2000 Nomor 54, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3952);
6. Peraturan Pemerintah Nomor 84 Tahun 2000 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah (Lembaran Negara Tahun 2000 Nomor 165);
7. Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2000 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Tahun 2000 Nomor 193, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4014);
8. Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Tahun 2000 Nomor 196, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4017) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002 (Lembaran Negara Tahun 2002 Nomor 32, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4193);
9. Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural (Lembaran Negara Tahun 2000 Nomor 197, Tambahan Lembaran

**MEMUTUSKAN :****Menetapkan :****PERATURAN PEMERINTAH TENTANG PERUBAHAN ATAS PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 100 TAHUN 2000 TENTANG PENGANGKATAN PEGAWAI NEGERI SIPIL DALAM JABATAN STRUKTURAL.****Pasal I**

Beberapa ketentuan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural diubah, sebagai berikut :

1. Ketentuan Pasal 3 diubah, sehingga seluruhnya menjadi berbunyi sebagai berikut :

**"Pasal 3**

- (1) Eselon tertinggi sampai dengan eselon terendah dan jenjang pangkat untuk setiap eselon adalah sebagaimana tersebut dalam Lampiran Peraturan Pemerintah ini.
- (2) Penetapan eselon sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), ditetapkan berdasarkan penilaian atas bobot tugas, tanggung jawab, dan wewenang.
- (3) Penetapan eselon V dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- (4) Penetapan eselon V sebagaimana dimaksud dalam ayat (3) dilaksanakan dengan memperhatikan :
  - a. kebutuhan organisasi;
  - b. rentang kendali;
  - c. kondisi geografis;
  - d. karakteristik tugas pokok dan fungsi jabatan yang berhubungan langsung dengan pelayanan kepada masyarakat."

2. Ketentuan Pasal 7 diubah, sehingga seluruhnya menjadi berbunyi sebagai berikut :

**"Pasal 7**

- (1) Pegawai Negeri Sipil yang akan atau telah menduduki jabatan struktural harus mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan kepemimpinan sesuai dengan kompetensi yang ditetapkan untuk jabatan tersebut.
  - (2) Pegawai Negeri Sipil yang telah memenuhi persyaratan kompetensi jabatan struktural tertentu dapat diberikan sertifikat sesuai dengan pedoman yang ditetapkan oleh instansi pembina dan instansi pengendali serta dianggap telah mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan kepemimpinan yang dipersyaratkan untuk jabatan tersebut."
3. Diantara Pasal 7 dan Pasal 8, disisipkan 1 (satu) Pasal baru yaitu Pasal 7 A, yang berbunyi sebagai berikut :

**"Pasal 7 A**

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 dan/atau masih didudukinya kecuali pengangkatan dalam jabatan struktural yang menjadi wewenang Presiden."

4. Ketentuan Pasal 16 diubah, sehingga seluruhnya menjadi berbunyi sebagai berikut :

#### "Pasal 16

(1) Ketua dan Sekretaris Baperjakat Instansi Pusat adalah pejabat eselon I dan pejabat eselon II yang secara fungsional bertanggung jawab di bidang kepegawaian dengan anggota pejabat eselon I lainnya.

(2) Bagi Instansi Pusat yang hanya terdapat 1 (satu) pejabat eselon I, Ketua dan Sekretaris Baperjakat adalah pejabat eselon II dan pejabat eselon III yang secara fungsional bertanggung jawab di bidang kepegawaian dengan anggota pejabat eselon II.

(3) Ketua Baperjakat Instansi Daerah Propinsi adalah Sekretaris Daerah Propinsi dengan anggota para pejabat eselon II, dan Sekretaris dijabat oleh pejabat eselon III yang membidangi kepegawaian.

(4) Ketua Baperjakat Instansi Daerah Kabupaten/Kota adalah Sekretaris Daerah Kabupaten/Kota dengan anggota para pejabat eselon II, dan Sekretaris dijabat oleh pejabat eselon III yang membidangi kepegawaian.

(5) Masa keanggotaan Baperjakat adalah paling lama 3 (tiga) tahun, dan dapat diangkat kembali untuk masa keanggotaan berikutnya."

#### Pasal II

Peraturan Pemerintah ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Pemerintah ini dengan penempatannya dalam Lembaran Negara Republik Indonesia.

Ditetapkan di Jakarta  
pada tanggal 17 April 2002

PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA,  
ttd.

MEGAWATI SOEKARNOPUTRI

Diundangkan di Jakarta  
pada tanggal 17 April 2002

SEKRETARIS NEGARA

REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

BAMBANG KESOWO

Salinan sesuai dengan aslinya  
**SEKRETARIAT KABINET RI**

Kepala Biro Peraturan  
Perundang-undangan II

Edy Sudibyo

**PENJELASAN  
ATAS**

**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**

**I. UMUM**

Untuk mewujudkan tujuan pembangunan nasional, diperlukan Pegawai Negeri Sipil yang netral, mampu menjaga persatuan dan kesatuan bangsa, profesional, dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas serta penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah Republik Indonesia.

Sejalan dengan hal tersebut, Pegawai Negeri Sipil perlu diperhatikan kualitas profesionalisme dalam memberikan pelayanan yang sesuai dengan tingkat kepuasan dan keinginan masyarakat.

Seiring dengan peningkatan profesionalisme Pegawai Negeri Sipil tersebut, sistem pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural yang ada selama ini berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural, perlu untuk disesuaikan kembali agar dapat lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam memberikan pelayanan yang sesuai dengan tingkat kepuasan dan keinginan masyarakat; dimaksud.

Penyempurnaan sistem pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural meliputi pengaturan kembali mengenai eselon tertinggi sampai dengan eselon terendah Pegawai Negeri Sipil, pendidikan dan latihan Pegawai Negeri Sipil, pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural untuk menduduki jabatan struktural setingkat lebih tinggi dan keanggotaan Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan.

**II. PASAL DEMI PASAL**

**Pasal 1**

**Pasal 3**

Ayat (1)

Cukup jelas

Ayat (2)

Cukup jelas

Ayat (3)

Cukup jelas

Ayat (4)

Cukup jelas

**Pasal 7**

Ayat (1)

Cukup jelas

Ayat (2)

Cukup jelas

**Pasal 7A**

Cukup jelas

**Pasal 16**

Ayat (1)

Cukup jelas

Ayat (2)

Cukup jelas

Ayat (3)

Cukup jelas

Ayat (4)

Cukup jelas

Ayat (5)

Cukup jelas

**Pasal II**

Cukup jelas

TAMBAHAN LEMBARAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA NOMOR 4194

LAMPIRAN

## PERATURAN PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA

NOMOR : 13 TAHUN 2002

TANGGAL : 17 APRIL 2002

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

PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA,

MEGAWATI SOEKARNOPUTRI

LAMPIRAN  
PERATURAN PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA

NOMOR : 13 TAHUN 2002

TANGGAL : 17 APRIL 2002

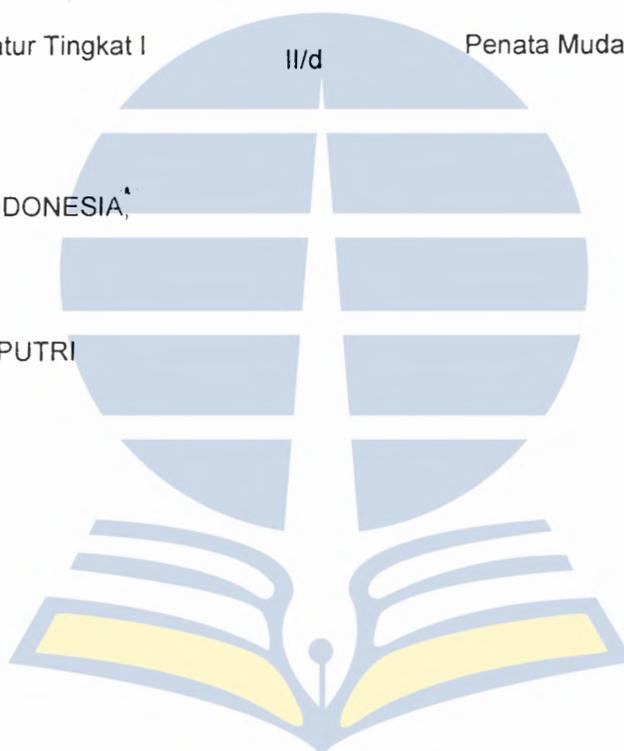
## Jenjang Pangkat, Golongan/Ruang

No	Eselon	Terendah		Tertinggi	
		Pangkat	Gol/Ruang	Pangkat	Gol/Ruang
1	I a	Pembina Utama	IV/e	Pembina Utama	IV/e
2	I b	Pembina Utama Madya	IV/d	Pembina Utama	IV/e

3	II a	Pembina Utama Muda	IV/c	Pembina Utama Madya	IV/d
4	II b	Pembina Tingkat I	IV/b	Pembina Utama Muda	IV/c
5	III a	Pembina	IV/a	Pembina Tingkat I	IV/b
6	III b	Penata Tingkat I	III/d	Pembina	IV/a
7	IV a	Penata	III/c	Penata Tingkat I	III/d
8	IV b	Penata Muda Tingkat I	III/b	Penata	III/c
9	Va	Penata Muda	III/a	Penata Muda Tingkat I	III/b
10	Vb	Pengatur Tingkat I	II/d	Penata Muda	III/a

PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA,

MEGAWATI SOEKARNOPUTRI





SALINAN

WALIKOTA LUBUKLINGGAU  
PROVINSI SUMATERA SELATAN

PERATURAN WALIKOTA LUBUKLINGGAU  
NOMOR 53 TAHUN 2014

TENTANG

PENJABARAN TUGAS POKOK DAN FUNGSI  
BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN  
KOTA LUBUKLINGGAU

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

WALIKOTA LUBUKLINGGAU,

- Menimbang** : bahwa dalam rangka melaksanakan ketentuan dalam Pasal 62 Peraturan Daerah Kota Lubuklinggau Nomor 1 Tahun 2014 tentang Organisasi Perangkat Daerah Kota Lubuklinggau, perlu menetapkan Peraturan Walikota tentang Penjabaran Tugas Pokok dan Fungsi Badan Pendidikan dan Pelatihan Kota Lubuklinggau;
- Mengingat** :
1. Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2001 tentang Pembentukan Kota Lubuklinggau (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2001 Nomor 87, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4114);
  2. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 125, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4437) sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 59, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4844);
  3. Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan antara Pemerintah, Pemerintahan Daerah Provinsi dan Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 82, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4737);
  4. Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 89, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4741);
  5. Peraturan ....

5. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 57 Tahun 2007 tentang Petunjuk Teknis Penataan Organisasi Perangkat Daerah, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 56 Tahun 2010 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 57 Tahun 2007 tentang Petunjuk Teknis Penataan Organisasi Perangkat Daerah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 537);
6. Peraturan Daerah Kota Lubuklinggau Nomor 1 Tahun 2014 tentang Organisasi Perangkat Daerah Kota Lubuklinggau (Lembaran Daerah Kota Lubuklinggau Tahun 2014 Nomor 1);

**MEMUTUSKAN :**

**Menetapkan : PERATURAN WALIKOTA TENTANG PENJABARAN TUGAS POKOK DAN FUNGSI BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KOTA LUBUKLINGGAU.**

**BAB I  
KETENTUAN UMUM**

**Pasal 1**

Dalam Peraturan Walikota ini yang dimaksud dengan :

1. Daerah adalah Kota Lubuklinggau.
2. Pemerintah Daerah adalah Pemerintah Kota Lubuklinggau.
3. Walikota adalah Walikota Lubuklinggau.
4. Sekretaris Daerah adalah Sekretaris Daerah Kota Lubuklinggau.
5. Badan adalah Badan Pendidikan dan Pelatihan Kota Lubuklinggau.
6. Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan adalah Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Kota Lubuklinggau.
7. Pemerintah Provinsi adalah Pemerintah Provinsi Sumatera Selatan.
8. Unit Pelaksana Teknis Badan yang selanjutnya disingkat UPTB adalah unsur pelaksana operasional di lingkungan Badan yang melaksanakan tugas teknis operasional.
9. Kelompok Jabatan fungsional adalah Kelompok Pegawai Negeri Sipil yang diberi tugas, wewenang dan hak secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melaksanakan tugas yang sesuai dengan profesinya dalam rangka mendukung tugas Pemerintahan Daerah.

BAB...

## BAB II KEDUDUKAN, TUGAS POKOK DAN FUNGSI

### Bagian Kesatu Kedudukan

#### Pasal 2

- (1) Badan Pendidikan dan Pelatihan adalah unsur pendukung tugas Walikota di bidang Pendidikan dan Pelatihan.
- (2) Badan Pendidikan dan Pelatihan dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang berkedudukan di bawah dan bertanggungjawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah.

### Bagian Kedua Tugas Pokok

#### Pasal 3

Badan Pendidikan dan Pelatihan mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang Pendidikan dan Pelatihan dan melaksanakan tugas pembantuan yang diberikan oleh Pemerintah dan/atau pemerintah Provinsi.

### Bagian Ketiga Fungsi

#### Pasal 4

Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3, Badan Pendidikan dan Pelatihan mempunyai fungsi sebagai berikut:

- a. perumusan kebijakan teknis di bidang pendidikan dan pelatihan;
- b. pemberian dukungan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah di bidang pendidikan dan pelatihan;
- c. pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang pendidikan dan pelatihan;
- d. penyusunan pedoman dan pelaksanaan di bidang pendidikan dan pelatihan;
- e. pengendalian dan pembinaan Unit Pelaksana Teknis Badan (UPTB) dalam lingkup tugasnya; dan
- f. pelaksanaan tugas lain yang diberikan Walikota sesuai tugas pokok dan fungsinya.

BAB...

### BAB III SUSUNAN ORGANISASI

#### Pasal 5

Susunan Organisasi Badan terdiri dari :

- a. Kepala Badan;
- b. Sekretariat, membawahkan :
  1. Sub Bagian Program Data dan Informasi;
  2. Sub Bagian Keuangan; dan
  3. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian.
- c. Bidang Pendidikan dan Pelatihan Struktural, membawahkan :
  1. Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan; dan
  2. Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan.
- d. Bidang Pendidikan dan Pelatihan Fungsional, membawahkan :
  1. Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Dasar dan Penjurangan; dan
  2. Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Substantif.
- e. Bidang Pendidikan dan Pelatihan Teknis, membawahkan:
  1. Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Administrasi Pemerintahan; dan
  2. Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Manajemen Publik.
- f. UPTB; dan
- g. Kelompok Jabatan Fungsional.

### BAB IV URAIAN TUGAS

#### Bagian Kesatu Kepala Badan

#### Pasal 6

Kepala Badan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 huruf a, mempunyai tugas memimpin, mengawasi, membina dan melaksanakan koordinasi serta kegiatan di bidang Pendidikan dan Pelatihan.

Bagian...

## Bagian Kedua Sekretariat

### Pasal 7

Sekretariat mempunyai tugas mengkoordinasikan penyusunan dan pelaksanaan program serta melaksanakan urusan kesekretariatan untuk menunjang tugas pokok seluruh organisasi di lingkungan Badan.

### Pasal 8

Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7, Sekretariat mempunyai fungsi sebagai berikut:

- a. penyelenggaraan penyusunan perencanaan;
- b. penyelenggaraan pengelolaan administrasi perkantoran, administrasi keuangan dan administrasi kepegawaian;
- c. penyelenggaraan urusan umum dan perlengkapan, protokol dan hubungan masyarakat;
- d. penyelenggaraan ketatalaksanaan, kearsipan dan perpustakaan;
- e. pelaksanaan koordinasi, pembinaan, pengendalian, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan unit kerja; dan
- f. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

### Pasal 9

(1) Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, mempunyai tugas sebagai berikut :

- a. menyusun rencana kegiatan sub bagian umum dan kepegawaian berdasarkan langkah-langkah operasional kesekretariatan dan hasil evaluasi tahun sebelumnya serta sumber data yang ada untuk menjadi pedoman dalam pelaksanaan tugas;
- b. membagi tugas, memberi petunjuk dan memeriksa hasil kerja bawahan agar tercapai efektifitas pelaksanaan tugas;
- c. melaksanakan pengadministrasian naskah dinas yang masuk dan keluar agar terarah dan terkendali;
- d. melaksanakan kegiatan urusan rumah tangga dalam menata maupun membersihkan ruangan dan lingkungan agar terasa nyaman dan sehat dalam melaksanakan tugas;
- e. merencanakan dan melaksanakan pengelolaan perlengkapan kantor, asrama dan kelas untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas;

f.mengontrol...

- f. mengontrol dan melaksanakan kegiatan pengamanan kantor, asrama dan kelas pada jam dinas maupun diluar jam dinas agar terjamin keamanan sarana dan prasarana gedung/kantor;
- g. mengontrol dan merekapitulasi daftar hadir pegawai sesuai data absensi harian agar tersedia data bagi pembinaan disiplin pegawai dan pembayaran beban kerja;
- h. mengontrol pengumpulan dan pelaporan data dalam rangka penyusunan Daftar Urutan Kepangkatan, pengusulan Kartu Pegawai, Kartu Istri/Kartu Suami, Asuransi kesehatan, Tabungan Pensiun dan Badan Pertimbangan Tabungan Perumahan agar tersedia data usulan yang valid;
- i. menyusun dan/atau mengoreksi bahan usul kenaikan pangkat dan kenaikan gaji berkala pegawai sesuai periode yang telah ditetapkan agar tepat waktu;
- j. mempersiapkan administrasi, usul pengangkatan dalam jabatan struktural, pensiun, cuti dan model C pegawai serta penetapan angka kredit pejabat fungsional dan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) agar tercipta tertib administrasi kepegawaian;
- k. membina, memotivasi dan melakukan pengawasan melekat terhadap staf yang membawahinya, menilai prestasi kerja staf berdasarkan hasil kerja yang telah dicapai sebagai bahan peningkatan karier sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku agar tercipta pegawai negeri sipil yang handal, profesional dan bermoral;
- l. melakukan konsultasi pelaksanaan kegiatan dengan unit/instansi atau lembaga terkait untuk mendapatkan masukan dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas;
- m. membuat laporan bulanan dan tahunan Sub Bagian Umum dan Kepegawaian serta pelaksanaan tugas kedinasan lainnya berdasarkan kegiatan yang telah dilakukan sesuai dengan sumber data yang ada sebagai bahan masukan atasan; dan
- n. melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan baik secara lisan maupun tertulis sesuai tugas dan fungsinya untuk kelancaran pelaksanaan tugas.

(2) Sub Bagian Keuangan, mempunyai tugas sebagai berikut:

- a. menyusun rencana kegiatan Sub Bagian Keuangan berdasarkan langkah-langkah kesekretariatan dan hasil evaluasi tahun sebelumnya serta sumber data yang ada untuk menjadi pedoman dalam pelaksanaan tugas;
- b. membagi tugas, memberi petunjuk dan memeriksa hasil kerja bawahan agar tercapai efektifitas pelaksanaan tugas;

c. menyusun...

- c. menyusun dan/atau mengoreksi rencana anggaran pendapatan dan belanja Badan agar terwujud pengelolaan keuangan yang transparan dan akuntabel;
  - d. meneliti dan mengkaji anggaran penerimaan dan pendapatan sesuai rencana agar terwujud pencapaian penerimaan sesuai target;
  - e. memverifikasi anggaran penerimaan dan pengeluaran Badan sesuai dengan data keuangan yang akuntabel ;
  - f. membina, memotivasi dan melakukan pengawasan melekat terhadap staf yang dibawahinya, menilai prestasi kerja staf berdasarkan hasil kerja yang telah dicapai sebagai bahan peningkatan karir sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku agar tercipta pegawai negeri sipil yang handal, profesional dan bermoral;
  - g. melakukan konsultasi pelaksanaan kegiatan dengan unit/instansi atau lembaga terkait untuk mendapatkan masukan dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas;
  - h. membuat laporan keuangan, laporan bulanan dan tahunan Sub Bagian Keuangan serta pelaksanaan tugas kedinasan lainnya berdasarkan kegiatan yang telah dilakukan untuk dipergunakan sebagai bahan masukan atasan; dan
  - i. melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan baik secara lisan maupun tertulis sesuai tugas dan fungsinya untuk kelancaran pelaksanaan tugas.
- (3) Sub Bagian Program Data dan Informasi mempunyai tugas sebagai berikut:
- a. menyusun rencana program kerja dan kegiatan berdasarkan hasil identifikasi dan analisis kebutuhan diklat, masukan dari bidang-bidang dan sekretariat serta hasil evaluasi tahun sebelumnya serta sumber data yang ada untuk menjadi pedoman dalam pelaksanaan tugas ;
  - b. mengkoordinasikan penyusunan program kegiatan Badan dengan Sekretaris dan para Kepala Bidang serta unit kerja terkait untuk kelancaran pelaksanaan tugas;
  - c. membagi tugas, memberi petunjuk dan memeriksa hasil kerja bawahan agar tercapai efektifitas pelaksanaan tugas;
  - d. mengontrol dan melaksanakan penyusunan dan penjabaran program agar tersusun program dan kegiatan yang akomodatif;
  - e. melakukan...

- e. melakukan pengumpulan dan pengolahan serta menganalisa data agar tersedia data base dan Sistem Informasi Diklat dalam rangka pengembangan kegiatan diklat;
- f. melakukan dan mengontrol dokumentasi, pengelolaan kearsipan data dan referensi sesuai dengan ketentuan agar tersedia sumber data dan informasi yang valid sebagai pendukung kelancaran penyelenggaraan kegiatan administrasi dan diklat;
- g. melakukan analisis kepegawaian, penyusunan dan pengusulan formasi jabatan, serta melaksanakan analisis kebutuhan diklat pegawai baik diklat struktural, teknis maupun fungsional agar tersedia sumber daya manusia aparatur sesuai kebutuhan;
- h. melaksanakan pembinaan disiplin terhadap bawahan, monitoring terhadap pegawai tugas belajar dan ikatan dinas sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku agar tercipta pegawai negeri sipil yang handal, profesional dan bermoral;
- i. memberikan saran dan pertimbangan kepada Kepala Bidang tentang langkah-langkah yang perlu diambil sesuai dengan bidang lainnya;
- j. melakukan penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Pemerintahan, Laporan Keterangan Pertanggungjawaban, Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah, Laporan Kinerja Daerah dan pelaporan kinerja lainnya sebagai bahan pertanggungjawaban dan masukan bagi atasan;
- k. membina, memotivasi dan melakukan pengawasan melekat terhadap staf yang dibawahinya, menilai prestasi kerja staf berdasarkan hasil kerja yang telah dicapai sebagai bahan peningkatan karir sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku agar tercipta pegawai negeri sipil yang handal, profesional dan bermoral;
- l. melakukan konsultasi pelaksanaan kegiatan dengan unit/instansi atau lembaga terkait untuk mendapatkan masukan dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas;
- m. membuat laporan bulanan dan tahunan Sub. Bagian Program, Data dan Perpustakaan serta laporan pelaksanaan tugas kedinasan lainnya sesuai dengan sumber data yang ada dan berdasarkan kegiatan yang telah dilakukan agar dipergunakan sebagai bahan masukan atasan; dan

n.melaksanakan...

- n. melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan baik secara lisan maupun tertulis sesuai tugas dan fungsinya untuk kelancaran pelaksanaan tugas.

**Bagian Ketiga**  
**Bidang Pendidikan dan Pelatihan Teknis**

**Pasal 10**

Bidang Pendidikan dan Pelatihan Teknis mempunyai tugas pokok yaitu merencanakan operasional, mengendalikan dan mengevaluasi pelaksanaan kegiatan Diklat Teknis Administrasi Pemerintahan dan Diklat Manajemen Publik melalui penyiapan bahan pembinaan program, pelajar, tenaga pengajar dan kualifikasi calon peserta pendidikan dan pelatihan teknis sesuai ketentuan dan prosedur yang berlaku agar tersedia sumber daya manusia aparatur sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan.

**Pasal 11**

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10, Bidang Pendidikan dan Pelatihan Teknis mempunyai fungsi sebagai berikut :

- a. penyusunan rencana program dan petunjuk teknis di bidang pendidikan dan pelatihan teknis;
- b. pelaksanaan rencana program dan petunjuk teknis di bidang pendidikan dan pelatihan teknis;
- c. pelaksanaan koordinasi dan kerjasama dengan lembaga dan instansi lain di bidang pendidikan dan pelatihan teknis;
- d. pelaksanaan pembinaan, pengawasan dan pengendalian pendidikan dan pelatihan teknis;
- e. pelaksanaan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas;
- f. pelaksanaan pembinaan kepegawaian lingkup bidang pendidikan dan pelatihan teknis; dan
- g. pelaksanaan tugas-tugas lainnya yang diberikan oleh atasan sesuai tugas dan fungsinya.

**Pasal 12**

- (1) Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Administrasi Pemerintahan, mempunyai tugas sebagai berikut :
  - a. menyusun rencana kegiatan Sub Bidang Pendidikan Administrasi Pemerintahan berdasarkan langkah-langkah operasional bidang dan hasil evaluasi tahun sebelumnya serta sumber data yang ada untuk menjadi pedoman dalam pelaksanaan tugas;
  - b. membagi tugas, memberi petunjuk dan memeriksa hasil kerja bawahan agar tercapai efektifitas pelaksanaan tugas;
  - c. menyiapkan...

- c. menyiapkan materi pelajaran berupa buku paket dan modul agar diperoleh materi yang bermutu sesuai kebutuhan diklat;
  - d. menyiapkan dan menyusun tenaga pengajar diklat administrasi pemerintahan agar pelaksanaan diklat sesuai dengan standar yang telah ditetapkan;
  - e. mengkoordinir dan menginventarisir kegiatan bimbingan teknis, Workshop, dan sosialisasi administrasi pemerintahan dari Satuan Kerja Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Kota Lubuklinggau agar tercapai efisiensi dan efektifitas pelaksanaan diklat sesuai dengan standar yang telah ditetapkan;
  - f. melaksanakan pembinaan disiplin terhadap bawahan sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku agar terciptanya pegawai negeri sipil yang handal, profesional dan bermoral;
  - g. melakukan konsultasi pelaksanaan kegiatan dengan instansi dan pihak terkait untuk mendapatkan masukan dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas;
  - h. membuat laporan bulanan dan tahunan Sub Bidang Administrasi serta laporan tugas kedinasan lainnya berdasarkan sumber data dan kegiatan yang telah dilakukan untuk dipergunakan sebagai bahan masukan atasan; dan
  - i. melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan baik secara lisan maupun tertulis sesuai tugas dan fungsinya untuk kelancaran pelaksanaan tugas.
- (2) Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Manajemen Publik, mempunyai tugas sebagai berikut :
- a. menyusun rencana kegiatan Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Manajemen Publik berdasarkan langka-langkah operasional bidang dan hasil evaluasi tahun sebelumnya serta sumber data yang ada untuk menjadi pedoman dalam pelaksanaan tugas;
  - b. membagi tugas, memberi petunjuk dan memeriksa hasil kerja bawahan agar tercapai efektivitas pelaksanaan tugas;
  - c. menyiapkan materi pelajaran berupa buku paket dan modul agar diperoleh materi yang bermutu sesuai kebutuhan diklat;
  - d. menyiapkan dan menyusun tenaga pengajar diklat Manajemen agar pelaksanaan diklat sesuai dengan standar yang telah ditetapkan;

e. mengkoordinir...

- e. mengkoordinir dan menginventarisir kegiatan bimbingan teknis, Workshop dan sosialisasi manajemen publik dari Satuan Kerja Perangkat Daerah dilingkungan Pemerintah Kota Lubuklinggau agar tercapai efisiensi dan efektivitas pelaksanaan diklat sesuai dengan standar yang telah ditetapkan;
- f. melaksanakan pembinaan disiplin terhadap bawahan sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku agar terciptanya pegawai negeri sipil yang handal, profesional dan bermoral;
- g. melakukan konsultasi pelaksanaan kegiatan dengan instansi dan pihak terkait untuk mendapatkan masukan dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas;
- h. membuat laporan bulanan dan tahunan Sub Bidang Manajemen Publik serta laporan tugas kedinasan lainnya berdasarkan sumber data dan kegiatan yang telah dilakukan untuk dipergunakan sebagai bahan masukan atasan; dan
- i. melaksanakan tugas-tugas kedinasan lain yang diberikan atasan sesuai tugas dan fungsinya untuk kelancaran pelaksanaan tugas.

**Bagian Keempat**  
**Bidang Pendidikan dan Pelatihan Struktural**

**Pasal 13**

Bidang Pendidikan dan Pelatihan Struktural mempunyai tugas pokok yaitu merencanakan operasional, mengendalikan dan mengevaluasi pelaksanaan penyiapan dan pembinaan peserta Diklat Prajabatan dan Diklat Kepemimpinan sesuai ketentuan dan prosedur yang berlaku agar terwujud pola pengembangan aparatur sesuai dengan kebutuhan.

**Pasal 14**

Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud dalam Pasal 13, Bidang Pendidikan dan Pelatihan Struktural, mempunyai fungsi sebagai berikut :

- a. penyusunan rencana program dan petunjuk teknis di bidang pendidikan dan pelatihan struktural;
- b. pelaksanaan rencana program dan petunjuk teknis di bidang pendidikan dan pelatihan struktural;
- c. pelaksanaan koordinasi dan kerjasama dengan lembaga dan instansi lain di bidang pendidikan dan pelatihan struktural;
- d. pelaksanaan pembinaan, pengawasan dan pengendalian di bidang pendidikan dan pelatihan struktural;
- e. pelaksanaan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas;
- f. pelaksanaan...

- f. pelaksanaan pembinaan kepegawaian lingkup bidang pendidikan dan pelatihan struktural; dan
- g. pelaksanaan tugas-tugas lainnya yang diberikan oleh atasan sesuai tugas dan fungsinya.

**Pasal 15**

- (1) Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan, mempunyai tugas sebagai berikut :
- a. menyusun rencana kegiatan Sub Bidang Diklat Prajabatan berdasarkan langkah-langkah operasional bidang dan memperhatikan evaluasi tahun sebelumnya agar terwujudnya kelancaran dan ketepatan pelaksanaan tugas;
  - b. membagi tugas, memberi petunjuk dan memeriksa hasil kerja bawahan agar tercapainya efektifitas pelaksanaan tugas;
  - c. menyiapkan dan melaksanakan mekanisme seleksi peserta diklat sesuai kualifikasi, usia dan golongan agar pelaksanaan Diklat berjalan lancar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan;
  - d. menyiapkan bahan pelaksanaan pelatihan prajabatan Calon Pegawai Negeri Sipil golongan I, golongan II, golongan III, tenaga pengajar dan rencana anggaran pelatihan agar kegiatan dapat dilaksanakan sesuai waktu yang direncanakan;
  - e. menyusun rencana pendidikan dan pelatihan prajabatan sesuai dengan jadwal, memantau dan melaksanakan evaluasi pelaksanaan pembelajaran agar kegiatan berjalan dengan baik sesuai jenjang kualifikasi;
  - f. melaksanakan pembinaan disiplin terhadap bawahan sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku agar terciptanya pegawai negeri sipil yang handal, profesional dan bermoral;
  - g. melakukan konsultasi pelaksanaan kegiatan dengan instansi dan pihak terkait untuk mendapatkan masukan dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas;
  - h. membuat laporan bulanan dan tahunan Sub Bidang Diklat Prajabatan serta laporan tugas kedinasan lainnya berdasarkan sumber data dan kegiatan yang dilakukan untuk dipergunakan sebagai bahan masukan atasan; dan
  - i. melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan baik lisan maupun tertulis sesuai tugas dan fungsinya untuk kelancaran pelaksanaan tugas.

(2) Sub Bidang...

- (2) Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan, mempunyai tugas sebagai berikut:
- a. menyusun rencana kegiatan Sub Bidang Diklat Kepemimpinan berdasarkan langkah-langkah operasional bidang dan memperhatikan evaluasi tahun sebelumnya agar terwujudnya kelancaran dan ketepatan pelaksanaan tugas;
  - b. membagi tugas, memberi petunjuk dan memeriksa hasil kerja bawahan agar tercapainya efektifitas pelaksanaan tugas;
  - c. menyiapkan dan melaksanakan mekanisme seleksi peserta diklat Kepemimpinan berdasarkan kualifikasi: kepangkatan dan golongan, tanggal mulai tugas calon pegawai negeri sipil, usia serta jabatan berdasarkan peraturan yang berlaku agar diperoleh calon peserta Diklat yang sesuai dengan standar kualifikasi yang dipersyaratkan;
  - d. menyiapkan bahan pelaksanaan pelatihan kepemimpinan, tenaga pengajar dan rencana anggaran pelatihan agar kegiatan dapat dilaksanakan sesuai waktu yang direncanakan;
  - e. menyusun rencana pendidikan dan pelatihan kepemimpinan sesuai dengan jadwal, memantau dan melaksanakan evaluasi pelaksanaan pembelajaran agar kegiatan berjalan dengan baik sesuai rencana yang telah ditetapkan;
  - f. melaksanakan pembinaan disiplin terhadap bawahan sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku agar terciptanya pegawai negeri sipil yang handal, profesional dan bermoral;
  - g. melakukan konsultasi pelaksanaan kegiatan dengan instansi dan pihak terkait untuk mendapatkan masukan dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas;
  - h. membuat laporan bulanan dan tahunan Sub Bidang Diklat Kepemimpinan serta laporan tugas kedinasan lainnya berdasarkan sumber data dan kegiatan yang dilakukan untuk dipergunakan sebagai bahan masukan atasan; dan
  - i. melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan baik lisan maupun tertulis sesuai tugas dan fungsinya untuk kelancaran pelaksanaan tugas.

**Bagian Kelima**  
**Bidang Pendidikan dan Pelatihan Fungsional**

Pasal...

### Pasal 16

Bidang Pendidikan dan Pelatihan Fungsional mempunyai tugas pokok mengendalikan dan mengevaluasi pelaksanaan kegiatan diklat fungsional meliputi Pendidikan dan Pelatihan Dasar, Penjurangan Fungsional, Pendidikan Kader serta Pendidikan dan Pelatihan Fungsional Substantif melalui penyiapan bahan pembinaan program, pelajaran, tenaga pengajar dan kualifikasi calon peserta pendidikan dan pelatihan fungsional sesuai ketentuan dan prosedur yang berlaku agar tersedia sumber daya manusia aparatur sesuai dengan kompetensi fungsional yang dibutuhkan.

### Pasal 17

Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud dalam Pasal 16, Bidang Pendidikan dan Pelatihan Fungsional, mempunyai fungsi sebagai berikut :

- a. penyusunan rencana program dan petunjuk teknis di bidang pendidikan dan pelatihan fungsional;
- b. pelaksanaan rencana program dan petunjuk teknis di bidang pendidikan dan pelatihan fungsional;
- c. pelaksanaan koordinasi dan kerjasama dengan lembaga dan instansi lain di bidang pendidikan dan pelatihan fungsional;
- d. pelaksanaan pembinaan, pengawasan dan pengendalian di bidang pendidikan dan pelatihan fungsional;
- e. pelaksanaan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas;
- f. pelaksanaan pembinaan kepegawaian lingkup bidang pendidikan dan pelatihan fungsional; dan
- g. pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai tugas dan fungsinya.

### Pasal 18

(1) Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Dasar dan Penjurangan mempunyai tugas sebagai berikut :

- a. menyusun rencana kegiatan Sub Bidang Diklat Dasar dan Penjurangan berdasarkan langkah-langkah operasional bidang dan memperhatikan evaluasi tahun sebelumnya agar terwujudnya kelancaran dan ketepatan pelaksanaan tugas;
- b. membagi tugas, memberi petunjuk dan memeriksa hasil kerja bawahan agar tercapainya efektifitas pelaksanaan tugas;
- c. menyiapkan dan melaksanakan mekanisme seleksi peserta agar diperoleh calon peserta yang sesuai dengan tujuan dan sasaran diklat;
- d. menyiapkan dan menyusun tenaga pengajar, kurikulum dan perlengkapan diklat agar pelaksanaan diklat sesuai dengan standar yang telah ditetapkan;
- e. melakukan...

- e. melakukan pengawasan pelaksanaan diklat menyangkut kehadiran peserta, tenaga pengajar dan hal penting yang memerlukan tindak lanjut guna terselenggaranya diklat dengan tertib dan lancar sesuai tujuan yang ditetapkan;
  - f. melakukan konsultasi pelaksanaan kegiatan dengan instansi dan pihak terkait untuk mendapatkan masukan dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas;
  - g. membuat laporan bulanan dan tahunan Sub Bidang Diklat Dasar dan Penjenjangan serta laporan tugas kedinasan lainnya berdasarkan sumber data dan kegiatan yang dilakukan untuk dipergunakan sebagai bahan masukan atasan; dan
  - h. melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan baik lisan maupun tertulis sesuai tugas dan fungsinya untuk kelancaran pelaksanaan tugas.
- (2) Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Substantif mempunyai tugas sebagai berikut :
- a. menyusun rencana kegiatan Sub Bidang Substantif berdasarkan langkah-langkah operasional bidang dan memperhatikan evaluasi tahun sebelumnya agar terwujudnya kelancaran dan ketepatan pelaksanaan tugas;
  - b. membagi tugas, memberi petunjuk dan memeriksa hasil kerja bawahan agar tercapainya efektifitas pelaksanaan tugas;
  - c. menyiapkan dan melaksanakan mekanisme seleksi peserta agar diperoleh calon peserta yang sesuai dengan tujuan dan sasaran diklat;
  - d. menyiapkan dan menyusun tenaga pengajar, kurikulum dan perlengkapan diklat agar pelaksanaan diklat sesuai dengan standar yang telah ditetapkan;
  - e. melakukan pengawasan pelaksanaan diklat menyangkut kehadiran peserta, tenaga pengajar dan hal penting yang memerlukan tindak lanjut guna terselenggaranya diklat dengan tertib dan lancar sesuai tujuan yang ditetapkan;
  - f. melaksanakan pembinaan disiplin terhadap bawahan sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku agar tercipta pegawai negeri sipil yang handal, profesional dan bermoral;
  - g. melakukan konsultasi pelaksanaan kegiatan dengan instansi dan pihak terkait untuk mendapatkan masukan dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas;
  - h. membuat laporan bulanan dan tahunan Sub Bidang Substantif serta laporan tugas kedinasan lainnya berdasarkan sumber data dan kegiatan yang dilakukan untuk dipergunakan sebagai bahan masukan atasan; dan
  - i. melaksanakan...

- i. melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan baik lisan maupun tertulis sesuai tugas dan fungsinya untuk kelancaran pelaksanaan tugas.

## BAB V UNIT PELAKSANA TEKNIS BADAN

### Pasal 19

- (1) UPTB merupakan unsur pelaksana teknis operasional Badan di lapangan.
- (2) UPTB dipimpin oleh seorang Kepala yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Badan.

### Pasal 20

UPTB mempunyai tugas sebagai berikut :

- a. melaksanakan sebagian tugas Badan; dan
- b. melaksanakan urusan administrasi.

### Pasal 21

UPTB dibentuk setelah memenuhi kriteria tertentu sesuai dengan yang ditetapkan oleh Peraturan Walikota.

## BAB VI KELOMPOK JABATAN FUNGSIONAL

### Pasal 22

Kelompok Jabatan Fungsional mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Pemerintah Kota sesuai dengan keahlian dan kebutuhan.

### Pasal 23

- (1) Kelompok Jabatan Fungsional sebagaimana dimaksud dalam Pasal 22 terdiri dari sejumlah tenaga fungsional yang diatur dan ditetapkan berdasarkan Peraturan Perundang-undangan.
- (2) Kelompok Jabatan Fungsional sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipimpin oleh seorang Tenaga Fungsional Senior yang ditunjuk.
- (3) Jumlah tenaga Fungsional sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditentukan berdasarkan kebutuhan dan beban kerja.
- (4) Jenis dan jenjang jabatan fungsional sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur berdasarkan Peraturan Perundang-undangan.

(5) Kelompok...

- (5) Kelompok Jabatan Fungsional mempunyai tugas sesuai dengan ketentuan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku.

## BAB VII KETENTUAN PENUTUP

### Pasal 24

Pada saat Peraturan Walikota ini mulai berlaku, maka Peraturan Walikota Lubuklinggau Nomor 31 Tahun 2008 tentang Penjabaran Tugas Pokok dan Fungsi Badan Pendidikan dan Pelatihan di cabut dan dinyatakan tidak berlaku.

### Pasal 25

Peraturan Walikota ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang dapat mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Walikota ini dengan penempatannya dalam Berita Daerah Kota Lubuklinggau.

Ditetapkan di Lubuklinggau  
pada tanggal 6 Oktober 2014

WALIKOTA LUBUKLINGGAU,

dto

H.S.N.PRANA PUTRA SOHE

Diundangkan di Lubuklinggau  
pada tanggal 6 Oktober 2014

SEKRETARIS DAERAH KOTA LUBUKLINGGAU,

dto

H. PARIGAN

BERITA DAERAH KOTA LUBUKLINGGAU TAHUN 2014 NOMOR 53

Salinan sesuai dengan aslinya  
KEPALA BAGIAN HUKUM



ASRON ERWADI, SH., M. Hum  
PEMBINA / IV.a  
NIP. 19660806 198803 1 004

-17-

- 17 -



**PERATURAN PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA  
NOMOR 9 TAHUN 2003  
TENTANG  
WEWENANG PENGANGKATAN, PEMINDAHAN, DAN  
PEMBERHENTIAN PEGAWAI NEGERI SIPIL**

**PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA,**

**Menimbang :**

bahwa untuk melaksanakan salah satu fungsi manajemen kepegawaian dan dalam meningkatkan hubungan antara Pemerintah dengan Daerah Propinsi dan Daerah Kabupaten/Kota, serta untuk mendorong peranan Pegawai Negeri Sipil sebagai salah satu unsur perekat dan pemersatu bangsa dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia, dipandang perlu mengatur kembali ketentuan mengenai wewenang pengangkatan, pemindahan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil dengan Peraturan Pemerintah;

**Mengingat :**

1. Pasal 5 ayat (2) Undang-Undang Dasar 1945;
2. Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian (Lembaran Negara Tahun 1974 Nomor 55, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3041), sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 (Lembaran Negara Tahun 1999 Nomor 169, Tambahan Lembaran Negara 3890);
3. Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Tahun 1999 Nomor 60, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3839);
4. Undang-undang Nomor 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Daerah (Lembaran Negara Tahun 1999 Nomor 72, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3848);
5. Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Propinsi Sebagai Daerah Otonom (Lembaran Negara Tahun 2000 Nomor 54, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3952);

**MEMUTUSKAN :**

**Menetapkan :**

**PERATURAN PEMERINTAH TENTANG WEWENANG PENGANGKATAN, PEMINDAHAN,  
DAN PEMBERHENTIAN PEGAWAI NEGERI SIPIL.**

**BAB I**

**KETENTUAN UMUM**

**Pasal 1**

Dalam Peraturan Pemerintah ini yang dimaksud dengan :

1. Pegawai Negeri Sipil Pusat adalah Pegawai Negeri Sipil yang gajinya dibebankan pa

Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan bekerja pada Departemen, Kejaksaan Agung, Kesekretariatan Lembaga Kepresidenan, Kantor Menteri Negara Koordinator, Kantor Menteri Negara, Kepolisian Negara Republik Indonesia, Lembaga Pemerintah Departemen, Kesekretariatan Lembaga Tertinggi/Tinggi Negara, Badan Narkotika Nasional, Kesekretariatan Lembaga lain yang dipimpin oleh Pejabat struktural eselon I di bukan merupakan bagian dari Departemen/Lembaga Pemerintah Non Departemen, Instansi Vertikal di Daerah Propinsi/ Kabupaten/Kota, Kepaniteraan Pengadilan, a dipekerjakan untuk menyelenggarakan tugas negara lainnya.

2. Pegawai Negeri Sipil Daerah adalah Pegawai Negeri Sipil yang gajinya dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah dan bekerja pada Pemerintah Propinsi/Kabupaten/Kota atau dipekerjakan di luar instansi induknya.
3. Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat adalah Menteri, Jaksa Agung, Pimpinan Kesekretariatan Lembaga Kepresidenan, Kepala Kepolisian Negara, Pimpinan Lembaga Pemerintah Non Departemen, Pimpinan Kesekretariatan Lembaga Tertinggi/ Tinggi Negara, Kepala Pelaksana Harian Badan Narkotika Nasional serta Pimpinan Kesekretariatan Lembaga lain yang dipimpin oleh pejabat struktural eselon I dan bukan merupakan bagian dari Departemen/Lembaga Pemerintah Non Departemen.
4. Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Propinsi adalah Gubernur.
5. Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Kabupaten/Kota adalah Bupati/Walikota.
6. Pejabat yang berwenang adalah pejabat yang mempunyai kewenangan mengantar memindahkan, dan memberhentikan Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
7. Pegawai Negeri Sipil yang diperbantukan adalah Pegawai Negeri Sipil yang melaksanakan tugas di luar instansi induknya yang gajinya dibebankan pada instansi yang mener perbantuan.
8. Pangkat adalah kedudukan yang menunjukkan tingkat seseorang Pegawai Negeri berdasarkan jabatannya dalam rangkaian susunan kepegawaian dan digunakan sebagai dasar penggajian.
9. Golongan ruang adalah golongan ruang gaji pokok sebagaimana diatur dalam ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku tentang gaji Pegawai Negeri Sipil.
10. Jabatan struktural adalah suatu kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seseorang Pegawai Negeri Sipil dalam rangka memimpin suatu satuan organisasi negara.
11. Jabatan fungsional adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seseorang Pegawai Negeri Sipil dalam rangka menjalankan tugas pokok dan fungsi keahlian dan/atau keterampilan untuk mencapai tujuan organisasi.

## BAB II

### PENGANGKATAN CALON PEGAWAI NEGERI SIPIL DAN PEGAWAI NEGERI SIPIL

#### Pasal 2

(1) Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat menetapkan :

- a. pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil Pusat di lingkungannya; dan
- b. pengangkatan menjadi Pegawai Negeri Sipil Pusat bagi Calon Pegawai Negeri Sipil Pusat di lingkungannya, kecuali yang tewas atau cacat karena dinas.

(2)

Pejabat sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), dapat mendelegasikan wewenangnya memberikan kuasa kepada pejabat lain di lingkungannya.

### Pasal 3

(1) Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Propinsi atau Kabupaten/ Kota menetapkan :

- a. pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil Daerah di lingkungannya;
- b. pengangkatan menjadi Pegawai Negeri Sipil Daerah bagi Calon Pegawai Negeri Sipil Daerah di lingkungannya, kecuali yang tewas atau cacat karena dinas.

(2)

Pejabat sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), dapat mendelegasikan wewenangnya memberikan kuasa kepada pejabat lain di lingkungannya.

### Pasal 4

(1)

Kepala Badan Kepegawaian Negara menetapkan pengangkatan menjadi Pegawai Negeri Sipil bagi Calon Pegawai Negeri Sipil Pusat dan Calon Pegawai Negeri Sipil Daerah yang tewas atau cacat karena dinas.

(2)

Pejabat sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), dapat mendelegasikan atau memberi kuasa kepada pejabat lain di lingkungannya.

### BAB III

### KENAIKAN PANGKAT

### Pasal 5

(1)

Presiden menetapkan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil Pusat dan Pegawai Negeri Sipil Daerah untuk menjadi Pembina Utama Muda golongan ruang IV/c, Pembina Utama Madya golongan ruang IV/d, dan Pembina Utama golongan ruang IV/e setelah pertimbangan teknis dari Kepala Badan Kepegawaian Negara.

(2)

Kenaikan pangkat sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) diajukan secara tertulis kepada Presiden, oleh :

- a. Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat dan Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Propinsi; dan
- b. Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Kabupaten/Kota melalui Gubernur.

(3) Pengajuan kenaikan pangkat sebagaimana dimaksud dalam ayat (2), tembusannya disampaikan kepada Kepala Badan Kepegawaian Negara.

### Pasal 6

(1)

Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat menetapkan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil Pusat dan Pegawai Negeri Sipil yang diperbantukan di lingkungannya untuk menjadi Juru Muda Tingkat I golongan ruang I/b sampai dengan Pembina Tingkat I golongan ruang IV/b.

(2)

Pejabat sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dapat mendelegasikan sebagian wewenangnya atau memberikan kuasa kepada pejabat lain di lingkungannya.

### Pasal 7

- (1) Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Propinsi menetapkan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil Daerah Propinsi dan Pegawai Negeri Sipil yang diperbantukan di lingkungannya untuk menjadi Juru Muda Tingkat I golongan ruang I/b sampai dengan Pembina Tingkat golongan ruang IV/b.
- (2) Gubernur menetapkan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil Daerah Kabupaten/Kota dan Pegawai Negeri Sipil yang diperbantukan di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten/ Kota untuk menjadi Pembina golongan ruang IV/a dan Pembina Tingkat I golongan ruang IV/b.
- (3) Pejabat sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dapat mendelegasikan sebagian wewenangnya atau memberikan kuasa kepada pejabat lain di lingkungannya.

### Pasal 8

- (1) Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Kabupaten/Kota menetapkan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil Daerah dan Pegawai Negeri Sipil yang diperbantukan di lingkungannya untuk menjadi Juru Muda Tingkat I golongan ruang I/b sampai dengan Penata Tingkat I golongan ruang III/d.
- (2) Pejabat sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dapat mendelegasikan sebagian wewenangnya atau memberikan kuasa kepada pejabat lain di lingkungannya.

### Pasal 9

Pejabat Pembina Kepegawaian dan Gubernur sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6, Pasal 7, dan Pasal 8 dikecualikan dalam penetapan kenaikan pangkat anumerta dan kenaikan pangkat pengabdian.

### Pasal 10

- (1) Kepala Badan Kepegawaian Negara menetapkan kenaikan pangkat anumerta dan kenaikan pangkat pengabdian bagi Pegawai Negeri Sipil Pusat dan Pegawai Negeri Sipil Daerah untuk menjadi Juru Muda Tingkat I golongan ruang I/b sampai dengan Pembina Tingkat I golongan ruang IV/b.
- (2) Pejabat sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), dapat mendelegasikan wewenangnya atau memberikan kuasa kepada pejabat lain di lingkungannya.

## BAB IV

### PENGANGKATAN, PEMINDAHAN, DAN PEMBERHENTIAN DALAM DAN DARI JABATAN

#### Pasal 11

Presiden menetapkan pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil dalam dan dari jabatan struktural eselon I, jabatan fungsional Jenjang Utama atau jabatan lain yang pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentiannya menjadi wewenang Presiden untuk pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian pejabat struktural eselon I di lingkungan Pemerintah Daerah Propinsi.

#### Pasal 12

- (1)

Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat menetapkan pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil Pusat di lingkungannya dalam dan dari jabatan struktural eselon II ke bawah atau jabatan fungsional yang jenjangnya setingkat dengan itu.

- (2) Pejabat sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dapat mendelegasikan sebagian wewenangnya atau memberikan kuasa kepada pejabat lain di lingkungannya untuk menetapkan pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil dalam dan dari jabatan struktural eselon III ke bawah dan jabatan fungsional yang jenjangnya setingkat dengan itu.

### Pasal 13

(1) Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Propinsi menetapkan :

- a. pengangkatan Sekretaris Daerah Propinsi setelah mendapat persetujuan dari pimpinan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Propinsi;
- b. pemberhentian Sekretaris Daerah Propinsi;
- c. pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil dalam dan dari jabatan struktural eselon II ke bawah dan jabatan fungsional yang jenjangnya setingkat dengan itu di lingkungan Pemerintah Daerah Propinsi.

(2) Pengangkatan dan pemberhentian Sekretaris Daerah Propinsi sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) huruf a dan b, dilakukan setelah berkonsultasi secara tertulis dengan Menteri Dalam Negeri.

(3) Calon Sekretaris Daerah Propinsi yang akan dikonsultasikan untuk diangkat dalam jabatan Sekretaris Daerah Propinsi sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) huruf a, harus memenuhi syarat untuk diangkat dalam jabatan struktural.

(4) Konsultasi pengangkatan Sekretaris Daerah sebagaimana dimaksud dalam ayat (2), dilakukan sebelum Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Propinsi mengajukan permohonan persetujuan kepada pimpinan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah.

(5) Konsultasi pengangkatan Sekretaris Daerah Propinsi sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) dilakukan secara tertulis dengan mengajukan sekurang-kurangnya 3 (tiga) orang calon Pegawai Negeri Sipil yang memenuhi syarat.

(6) Hasil konsultasi sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) dan (4) disampaikan secara tertulis oleh Menteri Dalam Negeri.

(7) Pejabat sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dapat mendelegasikan sebagian wewenangnya atau memberikan kuasa kepada pejabat lain di lingkungannya untuk menetapkan pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil di Propinsi dalam dan dari jabatan struktural eselon III ke bawah dan jabatan fungsional yang jenjangnya setingkat dengan itu.

### Pasal 14

(1) Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Kabupaten/Kota menetapkan :

- a. pengangkatan Sekretaris Daerah Kabupaten/Kota setelah mendapat persetujuan dari pimpinan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten/Kota;
- b. pemberhentian Sekretaris Daerah Kabupaten/Kota;

- c. pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil dalam dan dari jabatan struktural eselon II di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota;
- d. pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil dalam dan dari jabatan struktural eselon III ke bawah dan jabatan fungsional yang jenjangnya setingkat dengan jabatan struktural eselon II ke bawah di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota.
- (2) Pengangkatan dan pemberhentian Sekretaris Daerah Kabupaten/ Kota dan pejabat struktural eselon II sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) huruf a, huruf b, dan huruf c, dilakukan setelah berkonsultasi secara tertulis dengan Gubernur.
- (3) Calon Sekretaris Daerah Kabupaten/Kota yang akan dikonsultasikan untuk diangkat dalam jabatan Sekretaris Daerah Kabupaten/Kota sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) huruf a, harus memenuhi syarat untuk diangkat dalam jabatan struktural.
- (4) Konsultasi pengangkatan Sekretaris Daerah sebagaimana dimaksud dalam ayat (2), dilakukan sebelum Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Kabupaten/Kota mengajukan permintaan persetujuan kepada pimpinan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten/Kota.
- (5) Konsultasi pengangkatan Sekretaris Daerah Kabupaten/Kota dan pengangkatan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural eselon II sebagaimana dimaksud dalam ayat (2), dilakukan secara tertulis dengan mengajukan sekurang-kurangnya 3 (tiga) orang calon dari Pegawai Negeri Sipil yang memenuhi syarat.
- (6) Hasil konsultasi sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) dan (5) disampaikan secara tertulis oleh Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Propinsi.
- (7) Pejabat sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dapat mendelegasikan sebagian wewenangnya atau memberikan kuasa kepada pejabat lain di lingkungannya untuk menetapkan pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten/Kota dalam dan dari jabatan struktural eselon IV ke bawah dan jabatan fungsional yang jenjangnya setingkat dengan itu.

## Pasal 15

Tata cara konsultasi pengangkatan dan pemberhentian Sekretaris Daerah Propinsi, Kabupaten/Kota serta tata cara konsultasi pengangkatan dan pemberhentian pejabat struktural eselon II Kabupaten/Kota sebagaimana dimaksud dalam Pasal 13 dan Pasal 14, diatur lebih lanjut dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri.

## BAB V

### PEMINDAHAN ANTAR INSTANSI

#### Pasal 16

(1) Kepala Badan Kepegawaian Negara menetapkan pemindahan :

- a. Pegawai Negeri Sipil Pusat antar Departemen/Lembaga;
- b. Pegawai Negeri Sipil Pusat dan Pegawai Negeri Sipil Daerah antara Propinsi/Kabupaten/Kota dan Departemen/ Lembaga;

- c. Pegawai Negeri Sipil Daerah antar Daerah Propinsi; dan
  - d. Pegawai Negeri Sipil Daerah antara Daerah Kabupaten/Kota dan Daerah Kabupaten/Kota Propinsi lainnya.
- (2) Penetapan oleh Badan Kepegawaian Negara sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dilaksanakan atas permintaan dan persetujuan dari instansi yang bersangkutan.
- (3) Pejabat sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dapat mendelegasikan wewenangnya memberikan kuasa kepada pejabat lain dilingkungannya.

#### **Pasal 17**

(1) Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Propinsi menetapkan pemindahan :

- a. Pegawai Negeri Sipil Daerah antar Kabupaten/Kota dalam satu Propinsi; dan
- b. Pegawai Negeri Sipil Daerah antara Kabupaten/Kota dan Daerah Propinsi.

(2) Penetapan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) huruf b dilaksanakan atas permintaan dan persetujuan dari Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah yang bersangkutan.

(3) Pejabat sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dapat mendelegasikan wewenangnya memberikan kuasa kepada pejabat lain dilingkungannya.

### **BAB VI**

#### **PEMBERHENTIAN SEMENTARA DARI JABATAN NEGERI**

#### **Pasal 18**

Presiden menetapkan pemberhentian sementara dari jabatan negeri bagi Pegawai Negeri Sipil yang menduduki jabatan struktural eselon I, jabatan fungsional Jenjang Utama atau jabatan lain yang pengangkatan dan pemberhentiannya menjadi wewenang Presiden, pemberhentian sementara dari jabatan negeri bagi Pegawai Negeri Sipil yang menduduki jabatan struktural eselon I di lingkungan Pemerintah Daerah Propinsi.

#### **Pasal 19**

- (1) Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat menetapkan pemberhentian sementara dari jabatan negeri bagi Pegawai Negeri Sipil Pusat di lingkungannya yang menduduki jabatan struktural eselon II ke bawah atau jabatan fungsional yang jenjangnya setingkat dengan itu.
- (2) Pejabat sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dapat mendelegasikan sebagian wewenangnya atau memberikan kuasa kepada pejabat lain di lingkungannya untuk memberhentikan sementara dari jabatan negeri bagi Pegawai Negeri Sipil Pusat yang menduduki jabatan struktural eselon III ke bawah dan jabatan fungsional yang jenjangnya setingkat dengan itu.

#### **Pasal 20**

(1) Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Propinsi menetapkan :

- a. pemberhentian sementara Sekretaris Daerah Propinsi;

- b. pemberhentian sementara dari jabatan negeri bagi Pegawai Negeri Sipil di lingkungannya yang menduduki jabatan struktural eselon II ke bawah, dan jabatan fungsional yang jenjangnya setingkat dengan itu.
- (2) Pejabat sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dapat mendelegasikan sebagian wewenangnya atau memberikan kuasa kepada pejabat lain di lingkungannya untuk memberhentikan sementara dari jabatan negeri bagi Pegawai Negeri Sipil di lingkungannya yang menduduki jabatan struktural eselon III ke bawah atau jabatan fungsional yang jenjangnya setingkat dengan itu.

#### **Pasal 21**

(1) Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Kabupaten/Kota menetapkan :

- a. pemberhentian sementara Sekretaris Daerah Kabupaten/ Kota;
- b. pemberhentian sementara dari jabatan negeri bagi Pegawai Negeri Sipil di lingkungannya yang menduduki jabatan struktural eselon II ke bawah dan jabatan fungsional yang jenjangnya setingkat dengan itu.
- (2) Pejabat sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dapat mendelegasikan sebagian wewenangnya atau memberikan kuasa kepada pejabat lain di lingkungannya untuk memberhentikan sementara dari jabatan negeri bagi Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten/Kota yang menduduki jabatan struktural eselon IV dan jabatan fungsional yang jenjangnya setingkat dengan itu.

#### **BAB VII**

#### **PEMBERHENTIAN PEGAWAI NEGERI SIPIL ATAU CALON PEGAWAI NEGERI SIPIL**

#### **Pasal 22**

Presiden menetapkan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil Pusat dan Pegawai Negeri Sipil Daerah yang berpangkat Pembina Utama Muda golongan ruang IV/c, Pembina Utama Muda golongan ruang IV/d dan Pembina Utama golongan ruang IV/e.

#### **Pasal 23**

(1) Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat menetapkan :

- a. pemberhentian Calon Pegawai Negeri Sipil Pusat yang tidak memenuhi syarat untuk diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil Pusat di lingkungannya; dan
- b. pemberhentian Pegawai Negeri Sipil Pusat yang berpangkat Pembina Tingkat I golongan ruang IV/b ke bawah di lingkungannya.

(2)

Pejabat sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dapat mendelegasikan sebagian wewenangnya atau memberikan kuasa kepada pejabat lain di lingkungannya, untuk menetapkan pemberhentian dengan hormat sebagai Calon Pegawai Negeri Sipil Pusat dan Pegawai Negeri Sipil Pusat yang berpangkat Penata Tingkat I golongan ruang III/d ke bawah.

#### **Pasal 24**

(1) Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Propinsi menetapkan :

- a. pemberhentian Calon Pegawai Negeri Sipil Daerah Propinsi yang tidak memenuhi syarat untuk diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil Daerah di lingkungannya; dan
- b. pemberhentian Pegawai Negeri Sipil Daerah Propinsi yang berpangkat Pembina Tingkat

I golongan ruang IV/b ke bawah di lingkungannya.

- (2) Gubernur menetapkan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil Daerah Kabupaten/Kota yang berpangkat Pembina golongan ruang IV/a dan Pembina Tingkat I golongan ruang IV/b.
- (3) Pejabat sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dapat mendelegasikan sebagian wewenangnya atau memberikan kuasa kepada pejabat lain di lingkungan Propinsi, untuk menetapkan pemberhentian dengan hormat sebagai Calon Pegawai Negeri Sipil Daerah Propinsi dan Pegawai Negeri Sipil Daerah Propinsi yang berpangkat Penata Tingkat I golongan ruang III/d ke bawah.

### **Pasal 25**

(1) Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Kabupaten/Kota menetapkan :

- a. pemberhentian Calon Pegawai Negeri Sipil Daerah Kabupaten/Kota yang tidak memenuhi syarat untuk diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil Daerah di lingkungannya;
- b. pemberhentian Pegawai Negeri Sipil Daerah Kabupaten/ Kota yang berpangkat Penata Tingkat I golongan ruang III/d ke bawah di lingkungannya.

- (2) Pejabat sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dapat mendelegasikan sebagian wewenangnya atau memberikan kuasa kepada pejabat lain di lingkungannya, untuk menetapkan pemberhentian dengan hormat sebagai Calon Pegawai Negeri Sipil Kabupaten/Kota dan Pegawai Negeri Sipil Daerah Kabupaten/Kota yang berpangkat Pengatur Tingkat I golongan ruang II/d ke bawah.

### **Pasal 26**

Pejabat Pembina Kepegawaian dan Gubernur sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 dikecualikan dalam penetapan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil yang tewas, meninggal dunia, cacat karena dinas, atau mencapai batas usia pensiun.

### **Pasal 27**

- (1) Kepala Badan Kepegawaian Negara menetapkan pemberhentian dan pemberian pensiun bagi Pegawai Negeri Sipil Pusat dan Pegawai Negeri Sipil Daerah yang berpangkat Penata Tingkat I golongan ruang IV/b ke bawah yang tewas, meninggal dunia, cacat karena dinas, dan mencapai batas usia pensiun.
- (2) Penetapan pemberhentian dan pemberian pensiun sebagaimana dimaksud dalam ayat termasuk pemberian pensiun janda/duda dalam hal pensiunan Pegawai Negeri Sipil meninggal dunia.
- (3) Pejabat sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), dapat mendelegasikan wewenangnya atau memberi kuasa kepada pejabat lain di lingkungannya.

## **BAB VIII**

### **PENGAWASAN DAN PENGENDALIAN**

#### **Pasal 28**

- (1) Presiden melakukan pengawasan dan pengendalian atas pelaksanaan peraturan-perundang-undangan di bidang kepegawaian.
- (2) Untuk melaksanakan pengawasan dan pengendalian sebagaimana dimaksud dalam ayat Presiden dibantu oleh Kepala Badan Kepegawaian Negara.

(3) Kepala Badan Kepegawaian Negara dalam melaksanakan pengawasan dan penge-  
sebagaimana dimaksud dalam ayat (2), berkoordinasi dengan :

- a. Pejabat Pembina\*Kepegawaian Pusat untuk Instansi Pusat;
- b. Gubernur untuk Instansi Daerah Propinsi dan Kabupaten/ Kota di wilayahnya.

#### **Pasal 29**

Dalam rangka penyelenggaraan dan pemeliharaan manajemen informasi kepegawaian, Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat dan Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah , menyampaikan setiap jenis mutasi kepegawaian kepada Kepala Badan Kepegawaian Ne mengenai pelaksanaan pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil.

#### **Pasal 30**

(1) Pelanggaran atas pelaksanaan peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian dapat dikenakan tindakan administratif.

(2) Tindakan administratif sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) berupa :

- a. peringatan;
- b. teguran;
- c. pencabutan keputusan atas pengangkatan, pemindahan, atau pemberhentian.

(3) Pencabutan keputusan sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) huruf c, mulai berlaku seja tanggal ditetapkan.

(4) Tindakan administratif sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) dilakukan oleh Kepala Kepegawaian Negara, kecuali terhadap keputusan yang ditetapkan oleh Presiden.

(5) Pejabat sebagaimana dimaksud dalam ayat (4) dapat mendelegasikan atau memberikan kuasa kepada pejabat lain di lingkungannya untuk melakukan tindakan administratif sebagaimana dimaksud dalam ayat (2), kecuali atas keputusan yang ditandatangani oleh Pejabat Pembina Kepegawaian dan Gubernur.

### **BAB IX KETENTUAN LAIN-LAIN**

#### **Pasal 31**

Kewenangan penjatuhan hukuman disiplin dan penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil serta kewenangan lain dilaksanakan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang mengatur masalah tersebut dengan memperhatikan Peraturan Pemerintah ini.

#### **Pasal 32**

Pendelegasian wewenang atau pemberian kuasa untuk pengangkatan, pemindahan, pemberhentian Pegawai Negeri Sipil menurut Peraturan Pemerintah ini, ditetapkan dengan Keputusan Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat atau Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah.

### **BAB X**

#### **KETENTUAN PERALIHAN**

#### **Pasal 33**

Pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang

berlaku sebelum berlakunya Peraturan Pemerintah ini, dinyatakan tetap berlaku.

## BAB XI

### KETENTUAN PENUTUP

#### Pasal 34

Ketentuan pelaksanaan Peraturan Pemerintah ini diatur lebih lanjut oleh Kepala Badan Kepegawaian Negara.

#### Pasal 35

Pada saat Peraturan Pemerintah ini mulai berlaku, maka :

- a. Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2000 tentang Wewenang Pengangkatan Pemindahan, dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil, dinyatakan tidak berlaku.
- b. Ketentuan pelaksanaan mengenai pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil yang ada sebelum ditetapkan Peraturan Pemerintah ini, dinyatakan tetap berlaku sepanjang tidak bertentangan dan belum diubah berdasar Peraturan Pemerintah ini.

#### Pasal 36

Peraturan Pemerintah ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Pemerintah ini dengan penempatannya dalam Lembaran Negara Republik Indonesia.

Ditetapkan di Jakarta  
pada tanggal 17 Pebruari 2003

PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA,  
ttd.

MEGAWATI SOEKARNOPUTRI

Diundangkan di Jakarta  
pada tanggal 17 Pebruari 2003

SEKRETARIS NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

BAMBANG KESOWO

LEMBARAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA TAHUN 2003 NOMOR 15

Salinan sesuai dengan aslinya  
SEKRETARIAT KABINET RI  
Deputi Sekretaris Kabinet  
Bidang Hukum dan  
Perundang-undangan,

ttd

Lambock V. Nahattands

**P E N J E L A S A N  
A T A S  
PERATURAN PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA  
NOMOR 9 TAHUN 2003  
T E N T A N G  
WEWENANG PENGANGKATAN, PEMINDAHAN,  
DAN PEMBERHENTIAN PEGAWAI NEGERI SIPIL**

## I. UMUM

Dalam Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 antara lain ditegaskan bahwa manajemen Pegawai Negeri Sipil diarahkan untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna.

Kebijaksanaan manajemen Pegawai Negeri Sipil berada pada Presiden selaku Kepala Pemerintahan. Sesuai dengan Pasal 25 Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999, pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil dilakukan Presiden. Untuk kelancaran pelaksanaan pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil, Presiden dapat mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat dan menyerahkan sebagian wewenangnya kepada Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah yang diatur lebih lanjut dengan Peraturan Pemerintah.

Sesuai dengan amanat undang-undang tersebut di atas, maka perlu menyempurnakan kembali ketentuan mengenai pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil.

Untuk kepentingan kedinasan dan sebagai salah satu usaha untuk memperluas pengalaman, wawasan kemampuan, maka diadakan perpindahan jabatan, tugas, dan wilayah kerja bagi Pegawai Negeri Sipil terutama bagi yang menjabat pimpinan dengan tidak merugikan hak kepegawaiannya.

Sesuai dengan Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 yang antara lain menegaskan bahwa untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya, maka sistem pembinaan karier yang dilaksanakan adalah sistem pembinaan karier tertutup dalam arti negara.

Dengan sistem karier tertutup dalam arti negara, maka dimungkinkan perpindahan Pegawai Negeri Sipil dari Departemen/Lembaga/Propinsi/Kabupaten/Kota yang satu ke Departemen/Lembaga/Propinsi/Kabupaten/Kota yang lain atau sebaliknya, terutama untuk menduduki jabatan-jabatan yang bersifat manajerial. Hal ini mengandung pengertian bahwa seluruh Pegawai Negeri merupakan satu kesatuan, hanya tempat pekerjaannya yang berbeda.

Dalam Peraturan Pemerintah ini diatur mekanisme konsultasi pengangkatan dan pemberhentian Sekretaris Daerah Propinsi kepada Menteri Dalam Negeri dan mekanisme pengangkatan dan pemberhentian Sekretaris Daerah Kabupaten/ Kota serta pejabat struktural eselon II pada Kabupaten/Kota kepada Pejabat Pen Kepegawaian Daerah Propinsi. Pengaturan mekanisme konsultasi ini dimaksudkan dalam rangka mewujudkan pembinaan karier Pegawai Negeri Sipil secara nasional dan menjamin kesetaraan kualitas sumber daya manusia aparatur agar sesuai dengan persyaratan jabatan.

Dalam Peraturan Pemerintah ini juga diberikan kewenangan pembinaan karier Pegawai Negeri Sipil Daerah secara berjenjang khususnya pembinaan karier kenaikan pangkatnya. Dengan demikian tetap terdapat hubungan yang sinergi antara Pemerintah dengan Daerah Propinsi dan Daerah Kabupaten/ Kota.

Pada prinsipnya pembinaan kenaikan pangkat dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian instansi induk. Namun demikian, dalam hal terdapat Pegawai Negeri Sipil yang diperbantukan di luar instansi induknya, maka gajinya dibebankan pada instansi yang menerima perbantuan dan pembinaan kenaikan pangkatnya dilakukan

oleh Pejabat Pembina Kepegawaian instansi yang menerima perbantuan.

Sedangkan bagi Pegawai Negeri Sipil yang dipekerjakan di luar instansi induknya, maka gajinya tetap menja beban instansi induknya dan pembinaan kenaikan pangkatnya dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian instansi induknya.

Sebagai pelaksanaan ketentuan dimaksud serta untuk mendukung pelaksanaan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan baik di tingkat pusat maupun daerah, perlu diatur dan ditetapkan kembali pejabat yang berwenang mengangkat, memindahkan, dan memberhentikan Pegawai Negeri Sipil.

Pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil oleh pejabat yang berwenang dilaksanakan berdasarkan Peraturan Pemerintah ini yang merupakan norma, standar, dan prosedur pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil.

## II. PASAL DEMI PASAL

### Pasal 1

Cukup jelas

### Pasal 2

#### Ayat (1)

Dalam hal pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil di lingkungan kesekretariatan lembaga kepresidenan, Pejabat Pembina Kepegawaiannya adalah Sekretaris Negara. Pada saat in kesekretariatan lembaga kepresidenan dimaksud yaitu Sekretariat Negara, Sekretariat Kabinet, Sekretari Presiden, Sekretariat Militer, dan Sekretariat Wakil Presiden.

Dengan ketentuan ini, maka kesekretariatan lembaga lain yang dipimpin oleh pejabat struktural eselon I dan bukan merupakan bagian dari Departemen/Lembaga Pemerintah Non Departemen, misalnya Sekretariat Jenderal Komisi Pemeriksa Kekayaan Penyelenggara Negara dan Komisi Nasional Hak Asasi Manusia berwenang untuk mengangkat, memindahkan, dan memberhentikan Pegawai Negeri Sipil di lingkun masing-masing.

Penjelasan ini berlaku selanjutnya dalam Peraturan Pemerintah ini dan peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian yang terkait.

#### Ayat (2)

Cukup jelas

### Pasal 3

#### Ayat (1)

Cukup jelas

#### Ayat (2)

Cukup jelas

### Pasal 4

#### Ayat (1)

Cukup jelas

#### Ayat (2)

Cukup jelas

### Pasal 5

#### Ayat (1)

Cukup jelas

Ayat (2)

Huruf a

Cukup jelas

Huruf b

Gubernur dalam mengajukan usul kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kabupaten/Kota dalam kapasitas sebagai wakil Pemerintah.

Ayat (3)

Cukup jelas

#### **Pasal 6**

Ayat (1)

Cukup jelas.

Ayat (2)

Cukup jelas

#### **Pasal 7**

Ayat (1)

Cukup jelas

Ayat (2)

Gubernur dalam menetapkan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil Daerah Kabupaten/Kota adalah dalam kapasitas sebagai wakil Pemerintah.

Ayat (3)

Cukup jelas

#### **Pasal 8**

Ayat (1)

Cukup jelas

Ayat (2)

Cukup jelas

#### **Pasal 9**

Cukup jelas

#### **Pasal 10**

Ayat (1)

Cukup jelas

Ayat (2)

Cukup jelas

#### **Pasal 11**

Dalam ketentuan ini, yang dimaksud dengan jabatan struktural eselon I antara lain Sekretaris Jenderal, Direktur Jenderal, dan Pimpinan Lembaga Pemerintah Non Departemen.

Jabatan lain yang pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentiannya menjadi wewenang Presiden antara lain

Hakim dan Panitera Mahkamah Agung.

## Pasal 12

Ayat (1)  
Cukup jelas

Ayat (2)  
Cukup jelas

## Pasal 13

Ayat (1)  
Cukup jelas

Ayat (2)  
Cukup jelas

Ayat (3)  
Cukup jelas

Ayat (4)  
Cukup jelas

Ayat (5)  
Cukup jelas

Ayat (6)

Menteri Dalam Negeri menyampaikan keputusan hasil konsultasi kepada Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Propinsi berdasarkan pertimbangan dari Tim yang antara lain terdiri dari unsur Departemen Dalam Negeri, Kantor Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara, dan Badan Kepegawaian Negara.

Ayat (7)  
Cukup jelas

## Pasal 14

Ayat (1)  
Cukup jelas

Ayat (2)  
Cukup jelas

Ayat (3)  
Cukup jelas

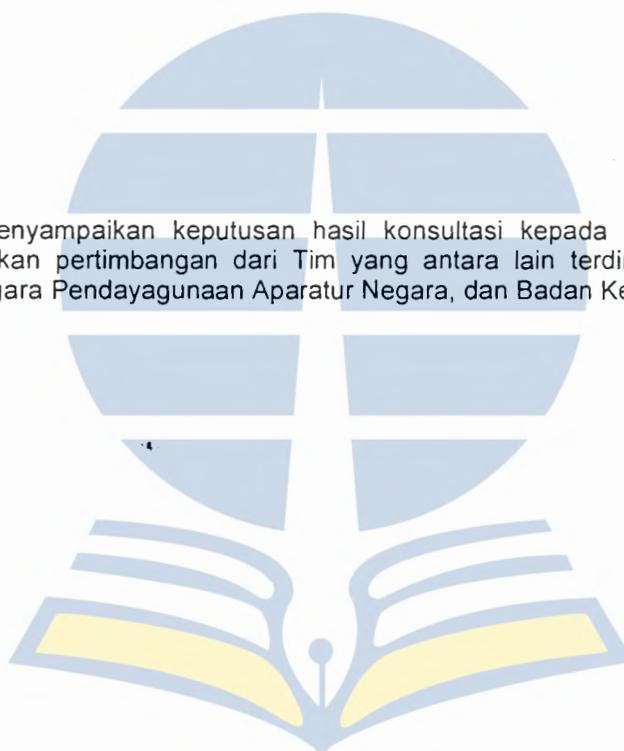
Ayat (4)  
Cukup jelas

Ayat (5)  
Cukup jelas

Ayat (6)

Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Propinsi menyampaikan keputusan hasil konsultasi kepada Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Kabupaten/Kota berdasarkan pertimbangan dari Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan Instansi Daerah Propinsi.

Ayat (7)  
Cukup jelas



**Pasal 15**

Cukup jelas

**Pasal 16**

Ayat (1)

Cukup jelas

Ayat (2)

Cukup jelas

Ayat (3)

Cukup jelas

**Pasal 17**

Ayat (1)

Cukup jelas

Ayat (2)

Cukup jelas

Ayat (3)

Cukup jelas

**Pasal 18**

Cukup jelas

**Pasal 19**

Ayat (1)

Cukup jelas

Ayat (2)

Cukup jelas

**Pasal 20**

Ayat (1)

Cukup jelas

Ayat (2)

Cukup jelas

**Pasal 21**

Ayat (1)

Cukup jelas

Ayat (2)

Cukup jelas

**Pasal 22**

Dalam hal Pegawai Negeri Sipil diberhentikan dengan hormat dengan hak pensiun, maka dalam pemberhentiannya ditetapkan sekaligus pemberian pensiun dan pensiun janda/dudanya.

Pemberhentian yang dimaksud dalam ketentuan ini adalah pemberhentian dengan hormat atau tidak dengan hormat, antara lain karena :

- a. atas permintaan sendiri;

- b. meninggal dunia;
- c. hukuman disiplin;
- d. perampangan organisasi pemerintah;
- e. menjadi anggota partai politik;
- f. dipidana penjara;
- g. dinyatakan hilang;
- h. keuzuran jasmani;
- i. cacat karena dinas;
- j. tewas;
- k. mencapai batas usia pensiun.

### Pasal 23

Ayat (1)

Huruf a

Cukup jelas

Huruf b

Dalam hal Pegawai Negeri Sipil diberhentikan dengan hormat dengan hak pensiun, maka dalam pemberhentiannya ditetapkan sekaligus pemberian pensiun dan pensiun janda/ dudanya.

Pemberhentian yang dimaksud dalam ketentuan ini adalah pemberhentian dengan hormat atau tidak dengan hormat, antara lain karena :

- a. atas permintaan sendiri;
- b. hukuman disiplin;
- c. perampangan organisasi pemerintah;
- d. menjadi anggota partai politik;
- e. dipidana penjara;
- f. dinyatakan hilang;
- g. keuzuran jasmani.

Ayat (2)

Cukup jelas

### Pasal 24

Ayat (1)

Huruf a

Cukup jelas

Huruf b

Dalam hal Pegawai Negeri Sipil diberhentikan dengan hormat dengan hak pensiun, maka dalam

pemberhentiannya ditetapkan sekaligus pemberian pensiun dan pensiun janda/ dudanya.

Pemberhentian yang dimaksud dalam ketentuan ini adalah pemberhentian dengan hormat atau tidak dengan hormat, antara lain karena :

- a. atas permintaan sendiri;
- b. hukuman disiplin;
- c. perampangan organisasi pemerintah;
- d. menjadi anggota partai politik;
- e. dipidana penjara;
- f. dinyatakan hilang;
- g. keuzuran jasmani.

Gubernur dalam menetapkan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil Daerah Kabupaten/Kota adalah dalam kapasitas sebagai wakil Pemerintah.

Ayat (3)

Cukup jelas

## Pasal 25

Ayat (1)

Huruf a

Cukup jelas

Huruf b

Dalam hal Pegawai Negeri Sipil diberhentikan dengan hormat dengan hak pensiun, maka dalam pemberhentiannya ditetapkan sekaligus pemberian pensiun dan pensiun janda/ dudanya.

Pemberhentian yang dimaksud dalam ketentuan ini adalah pemberhentian dengan hormat atau tidak dengan hormat, antara lain karena :

- a. atas permintaan sendiri;
- b. hukuman disiplin;
- c. perampangan organisasi pemerintah;
- d. menjadi anggota partai politik;
- e. dipidana penjara;
- f. dinyatakan hilang;
- g. keuzuran jasmani.

Ayat (2)

Cukup jelas

## Pasal 26

Cukup jelas

## Pasal 27

Ayat (1)  
Cukup jelas

Ayat (2)

Dalam menetapkan keputusan pemberhentian dan pemberian pensiun yang dimaksud dalam ketentuan i sekaligus ditetapkan pemberian pensiun janda/dudanya.

Ayat (3)  
Cukup jelas

### **Pasal 28**

Ayat (1)  
Cukup jelas

Ayat (2)  
Cukup jelas

Ayat (3)

Huruf a  
Cukup jelas

Huruf b

Mekanisme pengawasan dan pengendalian administrasi kepegawaian dan karier pegawai di wilayah Propinsi diatur lebih lanjut oleh Kepala Badan Kepegawaian Negara.

**Pasal 29**  
Cukup jelas

### **Pasal 30**

Ayat (1)  
Cukup jelas

Ayat (2)  
Cukup jelas

Ayat (3)

Keputusan pencabutan atas pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil yang ditetapkan tidak sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, tidak berlaku surut.

Ayat (4)  
Cukup jelas

Ayat (5)  
Cukup jelas

**Pasal 31**  
Cukup jelas

### **Pasal 32**

Pejabat yang diberi delegasi wewenang untuk menetapkan pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil yang dimaksud dalam Peraturan Pemerintah ini, menandatangani surat keputusan tersebut untuk atas namanya sendiri, tidak atas nama pejabat yang memberi delegasi wewenang.

Pejabat yang diberi delegasi wewenang dapat memberi kuasa kepada pejabat lain.

Pejabat yang diberi kuasa untuk menetapkan pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil, menandatangani surat keputusan tersebut tidak atas namanya sendiri tetapi atas nama pejabat yang berwenang pada instansi yang bersangkutan.

Pejabat yang diberi kuasa untuk menetapkan pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian dimaksud, tidak dapat memberikan kuasa lagi kepada pejabat lain.

**Pasal 33**

Cukup jelas

**Pasal 34**

Cukup jelas

**Pasal 35**

Cukup jelas

**Pasal 36**

Cukup jelas

TAMBAHAN LEMBARAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA NOMOR 4263

