



TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGEMBANGAN KARIER APARATUR SIPIL NEGARA PADA
RUMAH SAKIT ADE MUHAMMAD DJOEN SINTANG**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat
Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

ROSARIA INDAH

NIM. 530003893

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2019

ABSTRAK**Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara Pada Rumah Sakit Ade Muhammad Djoen Sintang****ROSARIA INDAH****Universitas Terbuka**

Pengembangan karier yaitu pengembangan kemampuan manajerial dalam menduduki jabatan struktural pada RSUD Ade Muhammad Djoen, seringkali menimbulkan polemik yang panjang. Karena setiap PNS selalu ingin mengakses hal ini, padahal kapasitasnya sangat terbatas sekali. Sehingga terlihat persaingan yang sangat kompetitif dan panjang. Hal ini disebabkan beberapa tenaga teknis dalam jabatan fungsional diangkat menjadi pejabat struktural. Pada akhirnya hal ini tidak memberikan efektivitas pada sistem pengangkatan PNS pada RSUD Ade Muhammad Djoen dalam jabatan, tetapi sebaliknya akan memunculkan distorsi dan penyimpangan dari ketentuan yang ada. Dalam hal jabatan fungsional, pengisian formasi jabatan fungsional pada RSUD Ade Muhammad Djoen masih belum optimal. Berdasarkan data dari Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Sintang, Formasi Pejabat Fungsional pada RSUD Ade Muhammad Djoen sangat kecil yaitu rata – rata di bawah 5%. Salah satu penyebabnya adalah rendahnya minat pegawai dan sulitnya mendapatkan diklat untuk menjadi fungsional. Selain itu, CPNS yang diterima untuk formasi jabatan fungsional belum dapat diangkat karena terkendala penempatan yang tidak sesuai

Kata Kunci: Pengembangan Karier, Pegawai, Rumah Sakit Ade Muhammad Djoen Sintang.



ABSTRACT**Career Development of State Civil Apparatus at Ade Muhammad Djoen Sintang Hospital****ROSARIA INDAH**
Open University

Career development, namely the development of managerial abilities in occupying structural positions at the Ade Muhammad Djoen Hospital, often creates a long polemic. Because every civil servant always wants to access this, even though his capacity is very limited. So it looks very competitive and long competition. This is because some technical personnel in functional positions are appointed as structural officials. In the end this did not provide effectiveness in the appointment system of civil servants at the Ade Mohammad Djoen Hospital in office, but on the contrary it would cause distortion and deviation from the existing provisions. In terms of functional positions, filling out the functional position formation at the Ade Muhammad Djoen Hospital is still not optimal. Based on data from the Human Resources Development and Personnel Agency (BKPSDM) of Sintang District, the Formation of Functional Officers at the Ade Muhammad Djoen Hospital is very small, which averages under 5%. One reason is the low interest of employees and the difficulty of getting training to be functional. In addition, CPNS received for functional position formation cannot be appointed because of constraints on placements that are not appropriate

Keywords: Career Development, Employees, Ade Muhammad Djoen Sintang Hospital.

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul **PENGEMBANGAN KARIER APARATUR SIPIL NEGARA PADA RUMAH SAKIT ADE MUHAMMAD DJOEN SINTANG** 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.

Pontianak, 4 Agustus 2019

Yang Menyatakan



(ROSARIA INDAH)
NIM. 530003893

PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara Pada
Rumah Sakit Ade Muhammad Djoen Sintang

Penyusun TAPM : Rosaria Indah

NIM : 530003893

Program Studi : Magister Administrasi Publik

Hari/Tanggal : Sabtu / 4 Agustus 2019

Menyetujui:

Pembimbing II,

Dr. Siti Aisyah, M.Si.
NIP. 19680612 199903 2 001

Pembimbing I

Prof. Dr. A.B. Tangdililing, M.A.
NIP. 19530913 197903 1 001

Penguji Ahli

Prof. Dr. Irfan Ridwan Maksum, M.Si.
NIP. 19720314 199802 1 002

Mengetahui:

Ketua Pascasarjana Hukum, Sosial, dan
Politik

Dr. Darmanto, M.Ed.
NIP. 19591027 198603 1 003

Dekan FH/SIP



Dr. Sofjan Aripin, M.Si.
NIP. 19660619 199203 1 002

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PENGESAHAN HASIL UJIAN SIDANG

Nama : Rosaria Indah
 NIM : 530003893
 Program Studi : Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik
 Judul TAPM : Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara Pada Rumah
 Sakit Ade Muhammad Djoen Sintang

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister
 (TAPM) Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :

Hari / Tanggal : Sabtu / 4 Agustus 2019

Waktu : 09.00 – 11.00 WIB

Dan telah dinyatakan **LULUS**

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji

Nama : Dr. Sri Listyarini, M.Ed.

Tanda Tangan

Penguji Ahli

Nama : Prof. Dr. Irfan Ridwan Maksam, M.Si.

Pembimbing I

Nama : Prof. Dr. A.B. Tangdililing, M.A.

Pembimbing II

Nama : Dr. Siti Aisyah, M.Si.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, karena atas segala limpahan rahmat, hidayah dan karunia-Nya jualah, akhirnya penulis dapat menyelesaikan penyusunan TAPM yang berjudul **Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara Pada Rumah Sakit Ade Muhammad Djoen Sintang**. Adapun TAPM ini disusun untuk diajukan guna memenuhi persyaratan dalam menyelesaikan studi di Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka.

Dalam penulisan ini, Penulis menyadari sepenuhnya telah banyak mendapat bantuan dari berbagai pihak, baik berupa moril maupun materil, langsung maupun tidak langsung. Untuk itu dengan segala kerendahan hati melalui halaman ini, penulis mengucapkan rasa terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Rektor Universitas Terbuka Jakarta
2. Direktur Universitas Terbuka Jakarta.
3. Ketua Bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Program Magister Administrasi Publik Program Pasca sarjana Universitas Terbuka. Beliau telah memberikan kemudahan-kemudahan kepada penulis baik secara akademik maupun administratif, sekaligus dengan sabar membimbing penulis sehingga proses penyelesaian tesis ini dapat penulis selesaikan.
4. Kepala Universitas Terhuka UPBJJ Pontianak yang telah memberikan saran dan masukan serta motivasi kepada penulis selama mengikuti studi.
5. Pembimbing Pertama penulisan TAPM ini. Beliau dengan penuh ketelitian dan kesabaran tak henti-hentinya memberikan saran-saran dan masukan dalam penyempurnaan tulisan ini
6. Pembimbing Kedua yang telah membantu mengarahkan penulis dalam menyusun TAPM ini.
7. Para Guru Besar dan Dosen Program Pascasarjana Universitas Terbuka, yang dengan tulus telah membina dan membimbing serta memberikan ilmu

pengetahuan yang sangat berguna bagi penulis dalam menjalankan tugas sehari-hari.

8. Seluruh Staf Administrasi Program Pascasarjana Universitas Terbuka yang telah memberikan layanan administrasi kepada penulis sehingga penulis bisa menyelesaikan studi secara lancar.
9. Bupati Sintang, Wakil Bupati Sintang serta Sekretaris Daerah Kabupaten Sintang yang telah memberikan ijin dan dorongan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan pada Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
10. Direktur RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang
11. Kepala Dinas Kesehatan Kabupaten Sintang.
12. Kepala BKPSDM Kabupaten Sintang
13. Pejabat dan staf RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang dengan sikap tulus dan terbuka memberikan informasi dan kesediaan waktu kepada penulis untuk mendapatkan data yang diperlukan demi penyelesaian TAPM ini.
14. Teristimewa penulis menghaturkan ucapan terima kasih kepada:
 - a. Ibunda tercinta yang telah menjadi inspirasi dan pendorong semangat pada diri penulis untuk terus maju di masa depan.
 - b. Suami dan anak tercinta yang dengan begitu setia telah mendampingi, mendukung dan memberikan pengorbanan materil maupun spritual selama penulis mengikuti pendidikan pasca sarjana.
15. Rekan-rekan mahasiswa serta handai taulan yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

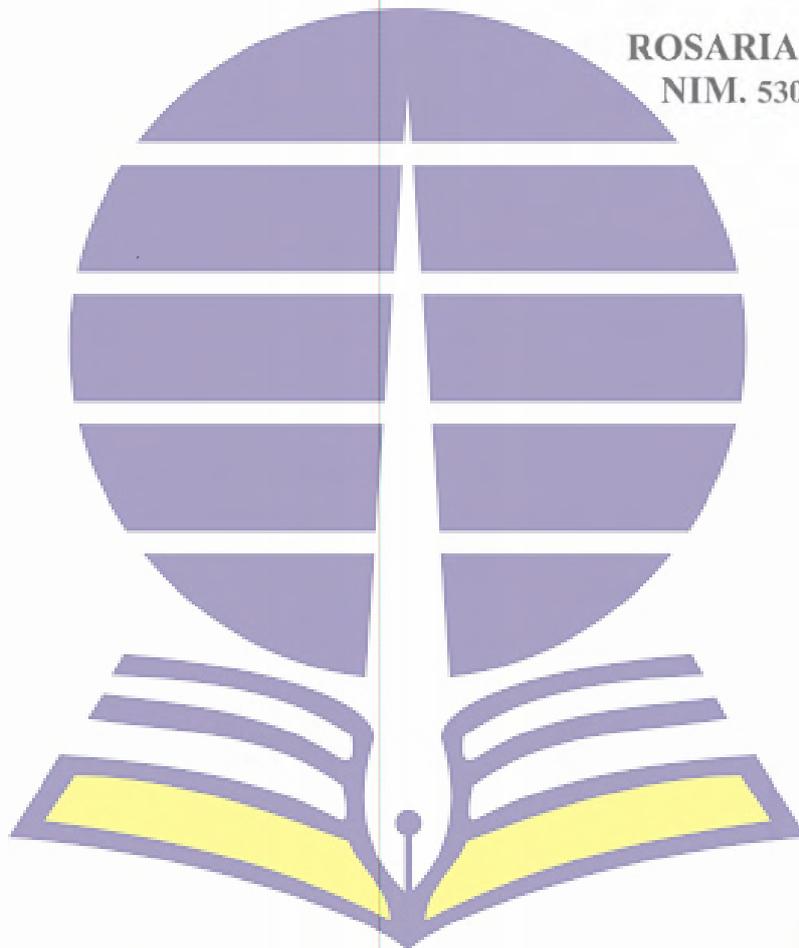
Semoga amal baik dan segala bantuan yang telah diberikan kepada penulis mendapatkan imbalan dan pahala dari Allah SWT.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan TAPM ini masih kurang sempurna, untuk itu segala saran yang sifatnya membangun demi kesempurnaan akan diterima dengan senang hati. Akhirnya, semoga TAPM ini bermanfaat bagi kita semua, terutama kepada diri penulis sendiri, kepada semua pihak yang terkait serta kepada para pengambil kebijakan yang merasa

terlibat, baik dalam perumusan, pelaksanaan dan evaluasi kebijakan pengembangan karir pegawai.

Sintang, 2019
Penulis

ROSARIA INDAH
NIM. 530003893



RIWAYAT HIDUP

Nama : Rosaria Indah, S.ST
NIM : 530003893
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Tempat / Tanggal Lahir : Sintang / 10 Maret 1978

Riwayat Pendidikan :

Lulus SD di SDN 01 Sintang pada tahun 1990.

Lulus SMP di SMPN 01 Sintang pada tahun 1993

Lulus P2B Sekolah Perawat Kesehatan Yarsi Pontianak pada tahun 1996

Lulus D-III Kebidanan di Poltekkes Kemenkes Pontianak pada tahun 2004.

Lulus D4 Kebidanan Klinik di Poltekkes Pontianak pada tahun 2013.

Riwayat Pekerjaan :

Tahun 1996 s/d 1999 sebagai Bidan PTT di Desa Lundang Baru Kec. Dedai, Kab. Sintang

Tahun 1999 s/d 2001 sebagai Bidan Honorer di RSUD Sintang

Tahun 2004 s/d 2016 sebagai Bidan Pelaksana ahli di Ruang Bersalin RSUD Sintang.

Tahun 2017 s/d 2018 sebagai Case Manager di RSUD Sintang

Tahun 2019 s/d sekarang sebagai SPI di RSUD Sintang.

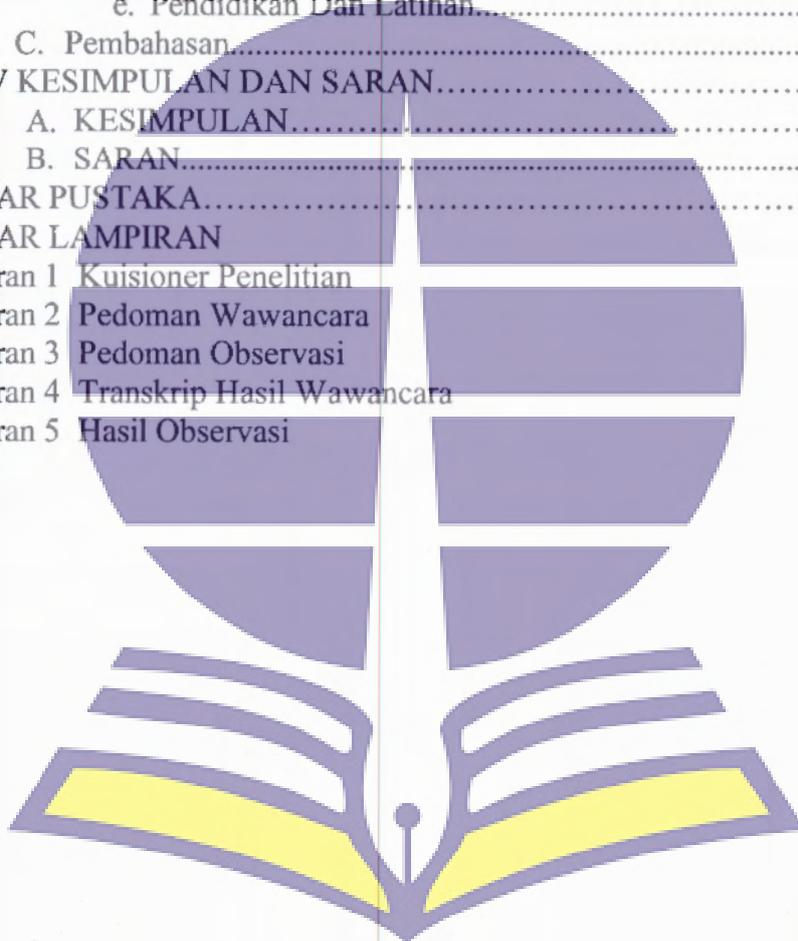
Pontianak, Agustus 2019

Rosaria Indah, S.ST
NIM. 530003893

DAFTAR ISI

	Hal
Abstrak.....	i
Abstrac.....	ii
Lembar Persetujuan.....	v
Lembar Pengesahan.....	vi
Kata Pengantar.....	vii
Riwayat Hidup.....	x
Daftar Isi.....	xi
Daftar Tabel.....	xiii
Daftar Bagan.....	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Penelitian.....	1
B. Perumusan Masalah.....	10
C. Tujuan Penelitian.....	10
D. Kegunaan Penelitian.....	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	13
A. Kajian Teori.....	13
1. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia.....	13
2. Pengembangan Karier.....	16
a. Pengertian Pengembangan Karier.....	16
b. Model Pengembangan Karier.....	19
c. Ruang Lingkup, Bentuk dan Prinsip Pengembangan Karir.....	23
d. Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karir.....	27
3. Konsep Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara.....	29
4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara.....	37
B. Kajian Hasil Penelitian Terdabulu.....	44
C. Kerangka Berpikir.....	50
D. Operasionalisasi Konsep.....	51
BAB III METODE PENELITIAN	53
A. Desain Penelitian.....	53
B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan.....	55
C. Instrumen Penelitian.....	56
D. Prosedur Pengumpulan Data.....	57
E. Metode Analisis Data.....	58
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	60
A. Deskripsi Objek Penelitian.....	60
B. Hasil.....	73
1. Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara Pada Rumah Sakit Ade Muhammad Djoen Sintang.....	73

a. Dimensi Individu.....	74
b. Dimensi Organisasi.....	84
2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara Pada Rumah Sakit Ade Muhammad Djoen Sintang.....	104
a. Pendidikan Formal.....	104
b. Pengalaman Kerja.....	105
c. Sikap Atasan.....	109
d. Jumlah Jabatan.....	112
e. Pendidikan Dan Latihan.....	116
C. Pembahasan.....	118
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	124
A. KESIMPULAN.....	124
B. SARAN.....	128
DAFTAR PUSTAKA.....	130
DAFTAR LAMPIRAN	
Lampiran 1 Kuisioner Penelitian	
Lampiran 2 Pedoman Wawancara	
Lampiran 3 Pedoman Observasi	
Lampiran 4 Transkrip Hasil Wawancara	
Lampiran 5 Hasil Observasi	



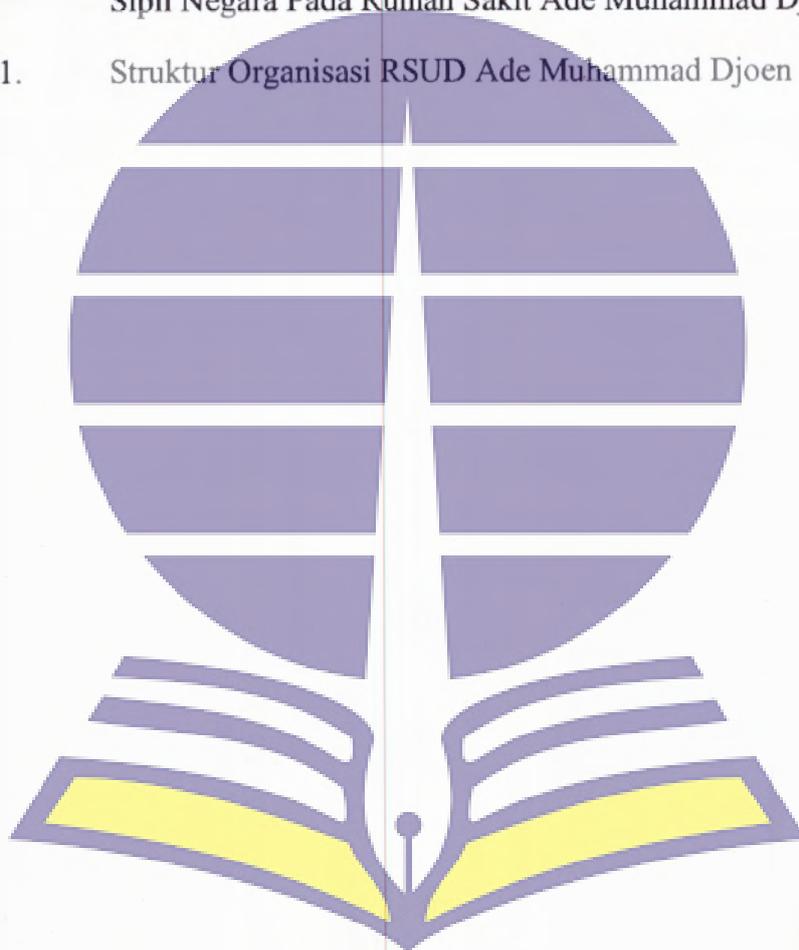
DAFTAR TABEL

Tabel		Hal
Tabel 1.1.	Jumlah Aparatur Sipil Negara Yang Bertugas di RSUD Ade Mohammad Djoen – Sintang	6
Tabel 1.2.	Jumlah tenaga, Ratio terhadap penduduk dan Tempat Tidur di RSUD Ade Mohammad Djoen – Sintang	7
Tabel 1.3.	Isu Strategis Pengembangan Karir PNS pada RSUD Ade Mohammad Djoen Sintang	9
Tabel 2.1.	Posisi Riset "Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara Pada Rumah Sakit Ade Muhammad Djoen Sintang" diantara Riset-Riset Terdahulu	48
Tabel 2.2.	Operasionalisasi Konsep	51
Tabel 4.1.	Peralatan Medis dan Penunjang Medis Pada RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang	67
Tabel 4.2.	Perkembangan Pendapatan Pada RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang Tahun 2014-2018	70
Tabel 4.3.	Perkembangan Kemampuan Pembiayaan Operasional Pada RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang Tahun 2014-2018	71
Tabel 4.4.	Kemampuan Kemandirian Keuangan Pada RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang Tahun 2014-2018	72
Tabel 4.5.	Pengembangan Karir Dari Jabatan Struktural Ke Jabatan Fungsional PNS pada RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang	74
Tabel 4.6.	Pengembangan Karir Dari Jabatan Fungsional Ke Jabatan Struktural PNS pada RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang	75
Tabel 4.7.	Rotasi Tenaga Medis dan Paramedis Di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang Tahun 2016	84

Tabel 4.8.	Rotasi Tenaga Medis dan Paramedis Di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang Tahun 2017	85
Tabel 4.9.	Rotasi Tenaga Medis dan Paramedis Di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang Tahun 2018	86
Tabel 4.10.	Persentase Pejabat Struktural Di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang Berdasarkan Suku Asli Sintang dan Luar Sintang	99
Tabel 4.11.	Persentase Pejabat Struktural Di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang Berdasarkan Agama Yang Dianut	100
Tabel 4.12.	Persentase Pejabat Struktural Di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang Berdasarkan Jenis Kelamin	102
Tabel 4.13.	Kesesuaian Pendidikan Formal Dengan Kualifikasi Jabatan Struktural Di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang	104
Tabel 4.14.	Kesesuaian Pengalaman Kerja Dengan Kualifikasi Jabatan Struktural Di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang	106
Tabel 4.15.	Jumlah Jabatan Struktural pada RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang	113
Tabel 4.16.	Jumlah Jabatan Fungsional pada RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang	114
Tabel 4.17.	Program Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur pada RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang	117

DAFTAR BAGAN

Bagan		Hal
2.1.	Model Pengembangan Karier Organisasional	19
2.2.	Desain Perencanaan Dan Pengembangan Karier	31
2.3.	Kerangka Pikir Penelitian “Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara Pada Rumah Sakit Ade Muhammad Djoen Sintang	51
4.1.	Struktur Organisasi RSUD Ade Muhammad Djoen	64



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Aparatur yang handal dan kelembagaan pemerintah di daerah yang mantap, merupakan salah satu pendorong percepatan penyelenggaraan pembangunan daerah. Oleh sebab itu daerah perlu memperhatikan pendayagunaan struktur kelembagaan dan pengembangan struktur jabatan, jenjang karier dan bidang tugas yang sesuai dengan kebutuhan pembangunan daerah yang bersangkutan.

Menurut Ancok (2003:47) peranan sebagai agen perubahan semestinya melekat pada seluruh unsur aparatur pemerintah khususnya di daerah, baik pegawai negeri yang bekerja sebagai tenaga profesional yang mengemban tugas-tugas fungsional tertentu dalam pelayanan publik atau pegawai negeri yang bekerja sebagai tenaga administratif di kantor, baik yang menduduki jabatan manajerial tertentu atau yang bukan. Bagaimanapun baiknya rencana atau konsep pembangunan dirumuskan, akan sulit diwujudkan jika tidak diimbangi dengan ketersediaan aparatur pemerintah yang berketerampilan tinggi, berwawasan luas, berdisiplin tinggi dan di dalam melaksanakan tugas selalu dilandasi dengan komitmen yang tulus kepada masyarakat.

Mengingat pentingnya aparatur sipil negara di daerah dalam melaksanakan pembangunan daerah agar dapat berjalannya proses pembangunan, maka diperlukan manajemen aparatur sipil negara bagi aparatur Pemerintah di daerah sehingga pengelolaannya yang semakin efisien, efektif dan produktif dapat terwujud. Pengelolaan aparatur sipil negara yang profesional akan mempengaruhi efektifitas sistem birokrasi di Indonesia.

Salah satu sumber daya aparatur yang memainkan peran cukup strategis dalam pembangunan daerah adalah aparatur yang terlibat secara langsung dalam pemberian pelayanan kesehatan. Arti penting tersebut disebabkan karena sektor kesehatan merupakan salah satu sektor prioritas dalam pembangunan bangsa, yang merupakan dasar dari ketahanan sumber daya manusia, oleh karena itu kesehatan adalah investasi dan hak azasi segenap warga negara dimanapun berada untuk memperoleh pelayanan kesehatan.

Berdasarkan Rencana Pembangunan Kesehatan Menuju Indonesia Sehat (Kementerian Kesehatan RI, 2010), mewujudkan kualitas SDM melalui penyelenggaraan kesehatan adalah satu tujuan bernegara Indonesia. Untuk mewujudkan hal tersebut, kehadiran tenaga kesehatan yang berkualitas dan jumlah yang cukup mutlak diperlukan. Untuk dapat menghasilkan tenaga kesehatan yang sesuai dengan kebutuhan yang ada perlu adanya desain kebijakan perencanaan tenaga kesehatan yang jelas, menyeluruh dan tepat.

Dalam Rencana Pembangunan Kesehatan Menuju Indonesia Sehat (Kementerian Kesehatan RI, 2010) juga dijelaskan bahwa permasalahan umum tentang tenaga kesehatan berkisar pada beberapa hal, yakni jumlah, mutu dan distribusi. Umumnya ditemukan bahwa kondisi tenaga kesehatan yang ada memiliki jumlah yang masih sangat kurang jika dibandingkan dengan masyarakat yang harus dilayani. Disaat yang sama, mutu tenaga kesehatan juga relatif masih rendah. Hal ini terlihat dari tingkat pendidikan, kesesuaian jenis pendidikan dan akses terhadap pendidikan dan latihan profesi tenaga kesehatan. Sedangkan distribusi tenaga kesehatan menyangkut belum meratanya tenaga kesehatan dilihat dari aspek geografis (desa dan kota) sehingga pelayanan kesehatan belum dapat menyentuh seluruh masyarakat.

Memperhatikan Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) 2014-2019 Bidang Kesehatan (Kementerian Kesehatan RI, 2014) Reformasi layanan kesehatan telah lama dibicarakan, baik di negara maju ataupun di negara berkembang yang tidak lain adalah membuat sistem layanan kesehatan yang semakin responsif terhadap kebutuhan pasien dan atau masyarakat. Oleh sebab itu, perlu dilakukan reorientasi tujuan dari organisasi layanan kesehatan dan reposisi hubungan pasien-dokter dan/atau profesi layanan kesehatan agar semakin terfokus pada kepentingan pasien. Dengan kata lain, layanan kesehatan itu harus selalu mengupayakan kebutuhan dan kepuasan pasien dan/atau masyarakat yang dilayani secara simultan.

Sejalan dengan perkembangan paradigma pembangunan, telah ditetapkan arah kebijakan pembangunan kesehatan, yang tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) 2014-2019 Bidang Kesehatan, yang lebih mengutamakan pada upaya preventif, promotif dan pemberdayaan keluarga dan masyarakat dalam bidang kesehatan. Sehubungan dengan hal tersebut, dalam RPJM Kabupaten Sintang tahun 2016 -2021 (Bappeda Kabupaten Sintang, 2016) telah ditegaskan salah satu kata kunci dalam visi pembangunan daerah adalah mewujudkan masyarakat Kabupaten Sintang yang sehat. Makna masyarakat Kabupaten Sintang yang sehat adalah masyarakat yang derajat kesehatan semakin membaik. Untuk mewujudkan masyarakat Kabupaten Sintang yang berkualitas tersebut, maka selama periode 2016 -2021 akan dilaksanakan sub-agenda meliputi : peningkatan kualitas kesehatan dan pendidikan, peningkatan keluarga berkualitas, peningkatan kualitas perempuan, anak, pemuda dan olah raga, peningkatan kehidupan beragama, dan peningkatan budaya.

Sebagai salah satu subsistem dalam pelayanan kesehatan rumah sakit menjadi tempat rujukan bagi unit-unit pelayanan kesehatan dasar. Sejalan dengan lajunya pembangunan nasional maka tuntutan akan mutu pelayanan kesehatan oleh rumah sakit juga semakin meningkat. Hal ini ditandai dengan berbagai kritikan tentang ketidakpuasan terhadap pelayanan rumah sakit melalui berbagai upaya termasuk melalui jalur hukum. Oleh karena itu, upaya untuk menjaga dan

meningkatkan mutu layanan rumah sakit baik untuk memenuhi kebutuhan masyarakat baik internal maupun eksternal perlu dilaksanakan.

Ada beberapa faktor penting yang secara dominan mempengaruhi pengembangan dan peningkatan rumah sakit di Indonesia, (Farida,1996: 5): perkembangan sosial ekonomi masyarakat; perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di bidang kedokteran; perkembangan macam-macam penyakit; tersedianya anggaran atau dana untuk pengembangan dan peningkatan rumah sakit; perkembangan dan kemajuan manajemen termasuk manajemen rumah sakit; adanya persaingan rumah sakit; perubahan-perubahan kebijakan pemerintah, terutama mengenai pelayanan di bidang kesehatan. Ketujuh faktor ini akan menjadi peluang bagi rumah sakit untuk meningkatkan segala aspek yang menunjang agar kualitas pelayanan yang diberikan akan semakin baik dan profesional. Setiap pimpinan rumah sakit selalu berkepentingan dan memiliki tanggung jawab langsung dalam meningkatkan kinerja (*performance*). Kemampuan untuk mengukur kinerja rumah sakit (*performance measurement*) merupakan salah satu prasyarat bagi pimpinan untuk dapat memobilisasi sumber daya secara efektif. Pengukuran kinerja dapat memberi arah pada keputusan strategis yang menyangkut perkembangan rumah sakit dimasa yang akan datang.

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Ade Muhammad Djoen Sintang sebagai salah satu perangkat kerja daerah Kabupaten Sintang mempunyai tugas dan kewajiban untuk dapat merealisasikan agenda Pemerintah Kabupaten Sintang

dalam mewujudkan masyarakat yang berkualitas dari sisi kesehatan, yaitu peningkatan derajat kesehatan masyarakat. Dalam melaksanakan tugas pokoknya sebagaimana dimaksud di atas, RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang menyelenggarakan fungsi: Penyelenggaraan Pelayanan Medis, Penyelenggaraan Pelayanan Penunjang, Penyelenggaraan Pelayanan dan Asuhan Keperawatan, Penyelenggaraan Pelayanan Rujukan, Penyelenggaraan Pendidikan, pelatihan, penelitian dan pengembangan serta Penyelenggaraan ketatausahaan dan keuangan (Peraturan Daerah Kabupaten Sintang Nomor 7 Tahun 2016 tentang Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Sintang).

Adapun jumlah aparatur sipil negara yang bertugas di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1. Jumlah Aparatur Sipil Negara Yang Bertugas di RSUD Ade Muhammad Djoen – Sintang

No	Kategori Jabatan Fungsional	Jumlah	Jabatan Fungsional	Jumlah	Eselon	Jumlah Personil (Org)
1	S2	14	Pembina /IV	9	I	0
2	S1/DIV	59	Penata/III	140	II	0
3	DI/DII/DIII	134	Pengatur/II	138	III	5
4	SLTA	77	Pelaksana/I	5	IV	9
5	SLTP/SD	8			Non Eselon	278
	Jumlah	292		292		292

Sumber: RSUD Ade Muhammad Djoen – Sintang, 2018.

Sumber daya manusia yang terlibat secara langsung dalam pemberian pelayanan kepada pasien di Rumah Sakit adalah dokter, perawat, bidan, serta tenaga penunjang lainnya. Di antara tenaga tersebut, tenaga perawat dan bidan menempati urutan jumlah terbanyak yaitu 40% (Kementerian Kesehatan RI, 2002:38). Jumlah tenaga, Ratio terhadap penduduk dan Tempat Tidur di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1.2. Jumlah tenaga, Ratio terhadap penduduk dan Tempat Tidur di RSUD Ade Muhammad Djoen – Sintang

No.	Jenis Tenaga	Jumlah	Ratio Thd Penduduk	Ratio Thd Tempat Tidur
1.	Dokter	14	4,04	9,00
2.	Paramedis keperawatan	129	37,19	0,98
3.	Paramedis non Keperawatan	11	3,17	11,45
4.	Farmasi	13	3,75	9,69
5.	Gizi	5	1,44	25,20
6.	Sanitasi	2	0,58	63,00
7.	Kesihatan Masyarakat	1	0,29	126,00
8.	Analisis	15	4,32	8,40

Catatan : * Ratio dihitung per 100.000 penduduk

**Jumlah TT RS 126 buah

Sumber: RSUD Ade Muhammad Djoen – Sintang, 2018.

Dari Tabel di atas, dapat diketahui bahwa beberapa jenis tenaga pada RSUD Ade Muhammad Djoen masih terdapat kekurangan bila di banding standard dan kebutuhan pelayanan, utamanya pada tenaga paramedis ruangan, analisis, penata roentgen / radiographer, gizi serta teknisi medis. Berdasarkan Laporan Tahunan RSUD Ade Muhammad Djoen Tahun 2018, dalam pengembangan karier aparatur sipil negara pada RSUD Ade Muhammad Djoen masih menghadapi permasalahan, yaitu sebagai berikut:

1. Pengembangan karier yaitu pengembangan kemampuan manajerial dalam menduduki jabatan struktural pada RSUD Ade Muhammad Djoen, seringkali menimbulkan polemik yang panjang. Karena setiap PNS selalu ingin mengakses hal ini, padahal kapasitasnya sangat terbatas sekali. Sehingga terlihat persaingan yang sangat kompetitif dan panjang. Hal ini disebabkan beberapa tenaga teknis dalam jabatan fungsional diangkat menjadi pejabat struktural. Pada akhirnya hal ini tidak memberikan efektivitas pada sistem pengangkatan PNS pada RSUD Ade Muhammad Djoen dalam jabatan, tetapi sebaliknya akan memunculkan distorsi dan penyimpangan dari ketentuan yang ada. Sehingga sistem pengembangan karir yang akan dibangun dengan meletakkan pada nilai-nilai objektivitas, keadilan dalam rangka meningkatkan kualitas pegawai, menjadi sia-sia dilaksanakan. Alasan inilah mengapa peneliti mengambil penelitian di Rumah Sakit dikarenakan ada beberapa kedudukan struktural diduduki oleh fungsional teknis.
2. Dalam hal jabatan fungsional, pengisian formasi jabatan fungsional pada RSUD Ade Muhammad Djoen masih belum optimal. Berdasarkan data dari Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Sintang, Formasi Pejabat Fungsional pada RSUD Ade Muhammad Djoen sangat kecil yaitu rata-rata di bawah 5%. Salah satu penyebabnya adalah rendahnya minat pegawai dan sulitnya mendapatkan diklat untuk menjadi fungsional. Selain itu, CPNS yang diterima untuk formasi jabatan fungsional

belum dapat diangkat karena terkendala penempatan yang tidak sesuai

(Sumber: Laporan Tahunan RSUD Ade Muhammad Djoen Tahun 2018)

Memperhatikan permasalahan pengembangan karier aparatur sipil negara pada RSUD Ade Muhammad Djoen sebagaimana diungkapkan di atas, berikut disampaikan data terkait Isu Strategis Pengembangan Karir PNS pada RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang:

Tabel 1.3. Isu Strategis Pengembangan Karir PNS pada RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang

No	Tahun	Jumlah
1	Adanya Perpindahan jabatan baik dari Struktural ke Jabatan Fungsional dan sebaliknya	31 orang
2	Prosentase pegawai yang belum pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan	49,23%
3	Prosentase pegawai yang melanjutkan ke jenjang pendidikan lebih tinggi	8,35%

Sumber: RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang, 2019.

Memperhatikan uraian di atas, pengembangan karier Aparatur Sipil Negara Pada Rumah Sakit Ade Muhammad Djoen Sintang masih perlu ditingkatkan lagi. Hal ini mengingat pada masa-masa yang akan datang tuntutan pelayanan kesehatan oleh rumah sakit akan semakin meningkat. Sehubungan hal tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara Pada Rumah Sakit Ade Muhammad Djoen Sintang.

B. Perumusan Masalah

Bertitik tolak dari uraian yang telah dipaparkan pada latar belakang masalah tersebut, maka permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut: Bagaimanakah Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara Pada Rumah Sakit Ade Muhammad Djoen Sintang ?. Selanjutnya, sub masalah yang akan diteliti adalah:

1. Bagaimanakah pengembangan karier aparatur sipil negara baik dalam jabatan struktural maupun dalam jabatan fungsional pada Rumah Sakit Ade Muhammad Djoen Sintang?
2. Faktor-faktor apakah yang mempengaruhi pengembangan karier aparatur sipil negara baik dalam jabatan struktural maupun dalam jabatan fungsional pada Rumah Sakit Ade Muhammad Djoen Sintang?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara Pada Rumah Sakit Ade Muhammad Djoen Sintang. Secara khusus, tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis mekanisme pengembangan karier aparatur sipil negara baik dalam jabatan struktural maupun dalam jabatan fungsional pada Rumah Sakit Ade Muhammad Djoen Sintang.

2. Untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karier aparatur sipil negara baik dalam jabatan struktural maupun dalam jabatan fungsional pada Rumah Sakit Ade Muhammad Djoen Sintang.

D. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat baik secara teoritis maupun secara praktis. Adapun kegunaan dari penelitian ini dapat penulis kemukakan sebagai berikut :

1. Secara Teoritis
 - a. Hasil penelitian ini diharapkan juga memberi manfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia .
 - b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan rujukan dan penelitian awal bagi penelitian selanjutnya.
2. Secara Praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi
 - a. Bagi Pemerintah Kabupaten Sintang, khususnya Rumah Sakit Ade Muhammad Djoen Sintang, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dalam mengevaluasi dan memperbaiki sistem pengembangan karier PNS pada Rumah Sakit Ade Muhammad Djoen Sintang.

- b. Bagi Aparatur Sipil Negara pada Rumah Sakit Ade Muhammad Djoen Sintang, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan motivasi bagi aparatur sipil negara baik dalam jabatan struktural maupun dalam jabatan fungsional dalam menentukan pilihan kariernya .
- c. Bagi penulis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi media dalam mengaplikasikan berbagai teori yang telah dipelajari di dalam perkuliahan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Notoadmojo (2003:45) untuk mengatur aparatur sipil negara dan supaya fungsi-fungsinya dapat berjalan dengan lancar, maka perlu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan MSDM ini secara umum mencakup : Desain organisasi, Staffing, Pengembangan pegawai dan organisasi, Penilaian kinerja dan manajemen, Sistem penghargaan dan insentif, Peningkatan produktivitas, Hubungan atasan dan bawahan, serta Kesehatan dan keamanan.

Handoko (1995 : 8), menyatakan suatu organisasi pada dasarnya memiliki empat unsur pokok, yaitu manusia, filsafat, proses dan tujuan. Manusia merupakan sumber daya paling utama dalam pencapaian tujuan organisasi. Eksistensi organisasi dikendalikan dengan kegiatan yang disebut manajemen. Kegiatan manajemen terdiri dari : (1) perencanaan (*planning*), (2) pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leadership*) dan pengawasan (*controlling*). Beberapa pendapat para ilmuwan tentang fungsi-fungsi manajemen bermacam-macam, ada persamaan yang dapat dikemukakan mengenai fungsi-fungsi yang mereka kemukakan tersebut, yaitu

semuanya mencantumkan *planning*, *organizing* dan *controlling*. Sedangkan fungsi-fungsi lainnya merupakan suatu cara penyebutan yang berbeda tetapi maknanya sama, dimana pada dasarnya adalah fungsi *staffing*, *directing* atau *leading*. Sebagai salah satu fungsi *staffing* merupakan kegiatan yang sangat menentukan bagi pencapaian tujuan organisasi.

Adapun dalam ruang lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), menurut Bernardin Dan Russell (dalam Sulistiyani, 2003 : 27), kegiatan *staffing* adalah mencakup : rekrut/interview/mempekerjakan, *affirman action*, promosi/pemindahan/separasi, pelayanan-pelayanan *outplacement*, pengangkatan/orientasi, metode-metode seleksi pegawai.

Sedangkan dalam Manajemen Kepegawaian Publik yang dikemukakan oleh Donald E. Klingner dan John Nalbandian (dalam Sulistiyani, 2003 : 28), fungsi *staffing* masuk pada kategori fungsi *allocation* sebagai salah satu fungsi utama Manajemen Kepegawaian Negara, yaitu dengan tugasnya membagi dan menentukan pegawai, memberikan kompensasi, promosi, transfer dan memisahkan.

Selanjutnya Sulistiyani (2003 : 28) menyatakan penilaian sistem MSDM yang berkembang dapat didasarkan pada *trial and error* atau di luar perencanaan, tergantung pada karakteristik sebagai berikut : (1) sistem kepegawaian harus formal dan cukup stabil sehingga tanggung jawab terhadap fungsi-fungsi *procurement*, *allocation*, *development*, pemberian sanksi pegawai bisa dilakukan serta reliable

dan efisien, (2) sistem ini harus bisa beradaptasi dengan perubahan-perubahan kondisi baik dari dalam maupun dari luar organisasi.

Dibandingkan dengan sumber daya lainnya, sumber daya manusia (SDM) memainkan peranan yang lebih penting dalam mewujudkan tujuan-tujuan pembangunan nasional, termasuk pembangunan di daerah. Sumber-sumber daya lainnya seperti sumber daya alam yang melimpah hanyalah mampu menghadirkan kemungkinan-kemungkinan (*make things possible*), tapi sumber daya manusia yang mampu mengubah kemungkinan-kemungkinan itu menjadi kenyataan (*make things happen*). Kelemahan pada Manajemen sumber daya manusia, menjadikan kemungkinan-kemungkinan untuk mewujudkan tujuan-tujuan pembangunan pada umumnya dan pembangunan di daerah khususnya terancam tidak berhasil. Untuk menghindari kondisi negatif seperti ini, maka tidak ada pilihan lain kecuali memanager SDM aparatur secara efektif.



Tohardi (2002:38) menegaskan bahwa upaya-upaya konstruktif dalam mengembangkan sumber daya manusia aparatur harus dilakukan secara terencana, konsisten, dan berkelanjutan. Dengan demikian harapan akan tersedianya aparatur pemerintah yang profesional dapat tercapai. Dalam rangka mewujudkan aparatur pemerintah yang mengarah pada profesionalisme, maka upaya pembinaan secara terus-menerus perlu dilakukan. Salah satu upaya tersebut adalah peningkatan pengetahuan, keterampilan dan pengembangan sikap positif. Sehubungan dengan hal tersebut, maka pengembangan aparatur harus diupayakan untuk dapat mengantisipasi kompleksitas tugas dan permasalahan yang dihadapi pada masa sekarang dan yang akan datang, melalui program yang lebih mendasar dan berorientasi pada peningkatan kualitas kemampuan teknis, manajerial dan profesional.

2. Pengembangan Karier

a. Pengertian Pengembangan Karier

Menurut Komang (2012:117) pengembangan adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi. Menurut Marhot (2002) karir berkaitan dengan jabatan/pekerjaan/posisi yang dapat diduduki seseorang selama kehidupan kerjanya dalam organisasi atau dalam beberapa organisasi. Dalam konteks penelitian ini, pengembangan karir Aparatur Sipil Negara Pada Rumah Sakit Ade Muhammad

Djoen Sintang merupakan suatu hal yang sangat penting. Pengembangan karier Aparatur Sipil Negara Pada Rumah Sakit Ade Muhammad Djoen Sintang yang lebih tinggi biasanya mengakibatkan gaji yang lebih besar, tanggung jawab yang lebih besar, dan pengetahuan yang lebih baik, yang biasanya diharapkan oleh pegawai.

Pada masa lalu karier diartikan sebagai gerakan keatas yang diikuti oleh naiknya Pendapatan, kekuasaan, status dan keamanan, namun sekarang telah berubah menjadi proses perubahan, pertumbuhan dan pembelajaran. Karier berhubungan dengan proses kerja yang panjang dan terkait dengan pengalaman dan pembelajaran yang terus-menerus. Karier tidak lagi ditentukan oleh organisasi tetapi ditentukan oleh individu yang bersangkutan. Karier akan terus berkembang melalui proses pembelajaran dan hal ini mengharuskan pengembangan pengetahuan dan kemampuan adaptasi dari masing-masing orang

Pengembangan karier Aparatur Sipil Negara pada Rumah Sakit Ade Muhammad Djoen Sintang adalah salah satu fungsi manajemen karir. Pengembangan karier Aparatur Sipil Negara pada Rumah Sakit Ade Muhammad Djoen Sintang adalah proses mengidentifikasi potensi karir pegawai dan materi serta menerapkan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan potensi tersebut. Pengembangan karier Aparatur Sipil Negara pada Rumah Sakit Ade Muhammad Djoen Sintang dimulai dengan mengevaluasi kinerja. Proses ini lazim disebut sebagai penilaian kinerja (*performance appraisal*).

Menurut Danang (2002:183-184) Pengembangan karier Aparatur Sipil Negara pada Rumah Sakit Ade Muhammad Djoen Sintang dapat dilakukan melalui dua cara, yaitu cara *diklat* dan cara *nondiklat*. Pengembangan karier Aparatur Sipil Negara pada Rumah Sakit Ade Muhammad Djoen Sintang hendaknya dilaksanakan secara adil, dalam arti bahwa dalam berkarier tersebut adalah adanya pola karier yang jelas dan bisa dijadikan pegangan dalam memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk berkarier tanpa membedakan satu sama lain. Hal ini dapat terjadi bila memang pengembangan karier itu sudah diatur sedemikian rupa dengan kriteria-kriteria yang logis, rasional, dan jauh dari tafsir subjektivitas.

Pengembangan karier Aparatur Sipil Negara pada Rumah Sakit Ade Muhammad Djoen Sintang dapat dijadikan alat, baik bagi kepentingan organisasi maupun pegawai yang bersangkutan, sehingga kedua belah pihak dapat dipertemukan kepentingannya. Oleh karena itu, melalui informasi pengembangan karir organisasi dapat menawarkan kepada Aparatur Sipil Negara pada Rumah Sakit Ade Muhammad Djoen Sintang jabatan-jabatan apa saja yang dapat diduduki oleh para pegawai mulai dari saat pertama kali bekerja pada organisasi tersebut, sampai dengan posisi puncak yang dapat dicapainya apabila yang bersangkutan mampu memenuhi kriteria-kriteria yang memenuhi syarat untuk menduduki jabatan-jabatan yang lowong, sehingga tidak terjadi kekosongan.

organisasional. Pengembangan karir Aparatur Sipil Negara pada Rumah Sakit Ade Muhammad Djoen Sintang secara individual setiap anggota organisasi harus siap mengembangkan dirinya dalam rangka penititan karirnya lebih lanjut. Pengembangan Karier Organisasional adalah hasil-hasil yang muncul dari interaksi antara perencanaan karier individu dan proses manajemen karier institusional. Perencanaan Karier adalah proses sengaja supaya (1) menyadari diri sendiri, peluang-peluang, kesempatan-kesempatan, kendala-kendala, pilihan-pilihan dan konsekuensi-konsekuensi; (2) mengidentifikasi tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karier; (3) penyusunan program kerja, pendidikan, dan yang berhubungan dengan pengalaman-pengalaman bersifat pengembangan guna menyediakan arah, waktu dan urutan langkah-langkah yang diambil untuk meraih tujuan karier spesifik. Manajemen Karier adalah proses berkelanjutan penyiapan, penerapan, dan pemantauan rencana-rencana karier yang dilakukan oleh individu itu sendiri atau seiring dengan sistem karier organisasi.

Maksudnya adalah bahwa pengembangan karier terdiri dari dua proses utama, yaitu :

- 1) Perencanaan Karier. Bagaimana orang merencanakan dan mewujudkan tujuan-tujuan kariernya sendiri. Ini merupakan suatu usaha yang sengaja dilakukan oleh seseorang untuk menjadi lebih sadar dan tahu akan keterampilannya sendiri, kepentingan, nilai, peluang, hambatan, pilihan, dan akibat-akibatnya. Proses ini mencakup upaya pengidentifikasian sasaran dan

atau tujuan yang terkait dengan karier, dan penetapan rencana guna mewujudkan tujuan tersebut.

- 2) **Manajemen Karier.** Proses ini menunjuk kepada usaha organisasi mendesain dan melaksanakan program pengembangan karier. Proses ini lebih merupakan usaha formal, terorganisir, dan terencana untuk mencapai keseimbangan antara keinginan karier individu dengan persyaratan tenaga kerja organisasi. Jadi lebih merupakan suatu mekanisme untuk mewujudkan kebutuhan sumber daya manusia masa kini dan masa yang akan datang.

Model merujuk pada sinergi yang seimbang antara aspek pengembangan karier, perencanaan karier dan manajemen karier. Perencanaan dan pengembangan karier dalam organisasi publik hendaknya akomodatif terhadap nilai-nilai good governance yang dewasa ini tengah dikembangkan. Selama ini perencanaan karier dan manajemen karier menjadi milik sepihak birokrasi publik, tanpa merespon keinginan dan inisiatif para pegawai. Keterlibatan para pegawai dalam merancang karier sangat diperlukan, ada peluang seseorang menentukan jalur kariernya, hal ini sebagai manifestasi atas perlindungan hak-hak individu pegawai dalam merencanakan arah pengembangan diri.

Pigors dan Myers (dalam Thoha, 1987:39) mengemukakan tiga (3) tujuan yang ingin dicapai dalam pengurusan kepegawaian, sebagai berikut :

- 1) Pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif;
- 2) Hubungan kerja yang aktif antar semua anggota organisasi;

3) Pengembangan individu secara maksimal.

Pigors dan Myers (dalam Thoha, 1987:419) dari tiga (3) tujuan diatas, tujuan ketiga maksudnya adalah:

Mengusahakan agar pengembangan individu-individu sebagai pegawai dalam organisasi tersebut dapat dijalankan secara maksimal. Tujuan ini mewajibkan bagi pimpinan organisasi merencanakan secara jelas pengembangan bagi semua pegawai tanpa pilih kasih. Sehingga dengan demikian setiap pegawai akan mengetahui secara pasti kapan saatnya ia mendapat promosi.

Administrasi kepegawaian yang baik akan mudah memberikan gambaran kepada setiap pegawai baik yang lama maupun yang baru berapa kali ia akan mengalami promosi pangkat dan akhir dari perkemhangan karirnya pada kedudukan pangkatnya. Dengan cara yang sedemikian ini, bagi setiap calon pelamar kerja diberi kebebasan untuk memilih jabatan yang akan dipegangnya nanti. Kalau mereka sudah memilih maka mereka telah tahu pasti kelak akan menjadi apa, menduduki apa, dengan pangkat seberapa. Jika semuanya diatur seperti itu, bagi setiap pegawai akan tahu apa yang diharapkan darinya untuk organisasinya, maka timbullah partisipasi yang tidak semu dari mereka.

Selain itu Pigors dan Myers (dalam Thoha, 1987:54) juga menyebutkan :

Pengembangan dan pemanfaatan sumber daya manusia adalah :

- Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan;
- Pelatihan dan Induksi/Pelantikan;
- Penilaian kinerja dan Promosi;
- Separasi dan Perpindahan;
- Disiplin Bersifat membangun; dan
- Komunikasi dan Perubahan Jabatan.

Selanjutnya Handoko (1995:47) mengatakan pengembangan karier merupakan upaya-upaya pribadi seorang pegawai untuk mencapai suatu rencana karier. Kegiatan-kegiatan ini mungkin didukung oleh organisasi atau tidak didukung oleh organisasi. Handoko (1995:49) menyebutkan beberapa kegiatan

yang perlu dilakukan oleh pribadi untuk pengembangan kariernya, yaitu : prestasi kerja, *exposure* (dikenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer dan kesempatan karier lainnya), permintaan berhenti (apabila ada kesempatan karier yang lebih besar ditempat lain), kesetiaan organisasional, *mentors* dan *sponsors*, serta kesempatan-kesempatan untuk tumbuh. Hal-hal tersebut dianggap mempunyai pengaruh yang besar dalam pengembangan karier seorang pegawai.

Menurut Sulistyani (2003:67), pengembangan karier adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Nawawi menyebutkan dalam pendekatan baru melalui kegiatan Manajemen SDM, penanggung jawab utama, pertama dan terakhir pengembangan karier, berada pada para pekerja masing-masing secara individual. Sedangkan organisasi/perusahaan memikul tanggung jawab yang bersifat penunjang. Tanggung jawab itu dilakukan dengan memberikan bantuan agar setiap pekerja yang berpotensi dalam bisnis, memperoleh peluang untuk mengembangkan kariernya masing-masing.

c. Ruang Lingkup, Bentuk dan Prinsip Pengembangan Karir

Salah satu persoalan mendasar dalam reformasi birokrasi adalah manajemen sumber daya manusia aparatur belum dilaksanakan secara optimal untuk meningkatkan profesionalisme, kinerja pegawai, dan organisasi. Salah satu diantaranya adalah terkait perencanaan karir. Dessler (2005:47) mengemukakan

suatu perencanaan karir merupakan bagian yang sangat penting, bahkan ikut menentukan dinamika organisasi, dalam rangka manajemen sumber daya manusia. Dengan demikian maka ruang lingkup perencanaan karir Aparatur Sipil Negara pada Rumah Sakit Ade Muhammad Djoen Sintang mencakup hal-hal sebagai berikut : Perencanaan jenjang jabatan/ pangkat individu karyawan/ anggota organisasi serta Perencanaan tujuan-tujuan organisasi. Kedua hal tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain, karena keduanya saling berkaitan. Karena jelas bahwa seseorang dijenjang karirnya justru untuk menunjang kepentingan dan atau tujuan-tujuan pada Rumah Sakit Ade Muhammad Djoen Sintang yang telah ditetapkan. Oleh karena itu setiap perencanaan karir pada Rumah Sakit Ade Muhammad Djoen Sintang pasti mengarah kepada tercapainya kepentingan-kepentingan atau tujuan-tujuan organisasi. Makin lancar perencanaan dan pelaksanaan karir pada Rumah Sakit Ade Muhammad Djoen Sintang sesuai persyaratan yang ada, makin dinamis organisasi yang bersangkutan.

Dessler (2005:47) mengemukakan pengembangan karir dibagi menjadi dua, pengembangan karir secara individual dan pengembangan karir secara organisasional. Pengembangan karir secara individual pada Rumah Sakit Ade Muhammad Djoen Sintang harus siap mengembangkan dirinya dalam rangka penititan karirnya lebih lanjut. Terdapat enam kegiatan pengembangan karir yang dilakukan masing-masing individu. Menurut Peter Jennergren dalam Nystrom dan Starbuck (1981:43), makna dari *Performance* (Kinerja) adalah "Pelaksanaan tugas-

tugas secara actual". Sedangkan Osborn dalam John Willey dan Sons (1980:77) menyebutnya sebagai "Tingkat pencapaian misi organisasi". Dengan demikian dapatlah disimpulkan yang mana *performance* (kinerja) itu merupakan "Suatu keadaan yang bisa dilihat sebagai gambaran dari hasil sejauh mana pelaksanaan tugas dapat dilakukan berikut misi organisasi".

Untuk mengetahui bagaimana kinerja sebuah organisasi banyak pendapat para pakar dengan menggunakan indikator dan konsep, seperti efektivitas, efisiensi dan juga produktivitas untuk menentukan sejauh mana kemampuan sebuah organisasi dalam mencapai tujuan. Namun konsep dan indikator yang dikemukakan selalu saja hanya tepat digunakan bagi organisasi swasta yang berorientasi keuntungan belaka, hal ini tentunya berbeda dengan organisasi publik yang berorientasi pada pelayanan kepada masyarakat banyak tanpa mengejar keuntungan materi. Namun orientasi untuk pelayanan publik bagi kesejahteraan dan kemakmuran masyarakat untuk menuju suatu pemerintahan yang *good governance*.

Menurut Keban (1995), pendekatan yang dapat dilakukan untuk mengukur kinerja Pemda, yaitu pendekatan manajerial dan pendekatan kebijakan, dengan asumsi bahwa efektivitas dari tujuan pemda sangat tergantung dari dua kegiatan pokok tersebut "*Public Management and Policy*". Pendekatan manajemen mempersoalkan hingga seberapa jauh fungsi-fungsi manajerial pemda telah dijalankan seefisien dan seefektif mungkin. Sasarannya adalah semua yang bertugas mengimplementasikan kebijakan publik. Selanjutnya Keban (1995) menggabungkan kedua pendekatan tersebut yang disebutnya dengan pendekatan moral/etika, yang mana beliau melihat hingga seberapa jauh pemerintah daerah menaruh perhatian terhadap aspek moralitas, yakni apakah pemda memperlakukan pegawainya dan masyarakat umum atau golongan tertentu secara adil? atau apakah pemda memperhatikan internal dan eksternal etik?. Apakah pemda cukup responsif atau tanggap terhadap perubahan yang datang dari masyarakat. Adapun sasaran dari pendekatan ini adalah gabungan dari dua pendekatan di atas.

Menurut Dessler (2005:90), pengembangan karier (*career development*) meliputi aktivitas-aktivitas untuk mempersiapkan seorang individu pada kemajuan jalur karir yang direncanakan. Dalam menghadapi tantangan global saat ini,

pengelola SDM harus tanggap terhadap kondisi yang ada. Tuntutan pemenuhan kebutuhan publik dan peningkatan kualitas pelayanan sudah tidak dapat dihindari. Organisasi yang tidak dapat memenuhi atau mengantisipasi kondisi demikian akan kalah dalam bersaing dan kelangsungan hidup organisasi terganggu.

Penekanan terhadap SDM aparatur ini merupakan suatu langkah yang tepat, karena SDM diharapkan mampu menjadi mediator dan dinamisator pembangunan. Karena itu jika hendak mengembangkan SDM Indonesia, SDM dalam birokrasi terlebih dahulu harus disiapkan sehingga mampu melaksanakan tugasnya sebagai agen pembangunan dan perubahan (Agen of social change) dalam masyarakat (Darwin, 1995). Beberapa prinsip dalam pengembangan karir antara lain : Pekerjaan itu sendiri mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengembangan karir. Bila setiap hari pekerjaan menyajikan suatu tantangan yang berbeda, apa yang dipelajari di pekerjaan jauh lebih penting daripada aktivitas rencana pengembangan formal. Bentuk pengembangan *skill* yang dibutuhkan ditentukan oleh permintaan pekerjaan yang spesifik. *Skill* yang dibutuhkan untuk menjadi *supervisor* akan berbeda dengan *skill* yang dibutuhkan untuk menjadi *middle manager*. Pengembangan akan terjadi hanya jika seorang individu belum memperoleh *skill* yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Jika tujuan tersebut dikembangkan lebih lanjut oleh seorang individu maka individu yang telah memiliki *skill* yang dituntut pekerjaan akan menempati pekerjaan yang baru. Waktu

yang digunakan untuk pengembangan dapat direduksi/dikurangi dengan mengidentifikasi rangkaian penempatan pekerjaan individu yang rasional.

d. Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karir

Salah satu aktor penting dalam upaya mempercepat akselerasi kualitas SDM aparatur pemerintah sendiri, karena bagaimanapun upaya menciptakan SDM yang berkualitas unggul sangat dipengaruhi oleh kebijakan pemerintah diberbagai bidang. Di sisi lain, aspek terpenting yang sering terabaikan adalah SDM aparatur daerah. Padahal dalam rangka otonomi dan persaingan global yang semakin tajam, peran aparatur daerah sangat menentukan. Dapat dibayangkan apa yang akan terjadi jika aparatur daerah sebagai regulator, fasilitator dan dinamisator pembangunan tidak memiliki kesiapan persaingan. "Tujuan dari seluruh program pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di organisasi saat ini dan di masa yang akan datang. Karena itu, usaha pembentukan sistem pengembangan karir yang dirancang secara baik akan dapat membantu karyawan dalam menentukan kebutuhan karir mereka sendiri, dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan kebutuhan organisasi. Komitmen dalam program pengembangan karir dapat menunda keusangan dari sumber daya manusia yang memberatkan organisasi."

Atas uraian tersebut di atas, berikut dapat dikemukakan bahwa seorang pegawai merupakan orang yang paling berkepentingan dalam proses kegiatan Pengembangan karier Aparatur Sipil Negara pada Rumah Sakit Ade Muhammad

Djoen Sintang. Bila mereka (pegawai) sendiri memperlihatkan tampilan-tampilan dan sikap tidak proaktif dalam pengembangan karir, mustahil mereka akan mendapat kesempatan untuk pengembangan karir tersebut.

Selanjutnya Handoko (2001:134) mengemukakan sebagai berikut. "Tujuan pengembangan karir pegawai adalah 1. Untuk menjamin para karyawan yang tidak dipromosikan bahwa mereka masih bernilai dan akan dipertimbangkan untuk promosi-promosi selanjutnya, bila mereka *qualified*. 2. Untuk menjelaskan mengapa mereka tidak terpilih, dan 3. Untuk menunjukkan apa kegiatan-kegiatan pengembangan karir yang harus diambil". Program Pengembangan karier Aparatur Sipil Negara pada Rumah Sakit Ade Muhammad Djoen Sintang memberikan manfaat baik bagi organisasi maupun bagi pegawai. Adapun manfaat yang diperoleh Rumah Sakit Ade Muhammad Djoen Sintang dengan mengembangkan karir antara lain : Meningkatkan kemampuan Rumah Sakit Ade Muhammad Djoen Sintang untuk memperoleh dan mempertahankan karyawan yang berkualitas. Menjamin ketersediaan tenaga ahli yang dibutuhkan. Meningkatkan motivasi karyawan. Menjaga proses kaderisasi agar berjalan dengan baik.

Sedangkan manfaat yang diperoleh pegawai Rumah Sakit Ade Muhammad Djoen Sintang dari pengembangan karir adalah : Meningkatkan tanggung jawab, Memaksimalkan penggunaan potensi seseorang, Menambah tantangan dalam bekerja. Sedangkan manfaat pengembangan karir secara umum adalah : Mengembangkan prestasi pegawai. Mencegah terjadinya pegawai yang minta

berhenti untuk pindah kerja, dengan cara meningkatkan loyalitas pegawai. Sebagai wahana untuk memotivasi pegawai agar dapat mengembangkan bakat dan kemampuannya. Mengurangi subyektivitas dalam promosi. Memberikan kepastian hari depan. Sebagai usaha untuk mendukung organisasi memperoleh tenaga yang cakap dan trampil dalam melaksanakan tugas.

3. Konsep Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara

Terbitnya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) telah membawa nuansa tersendiri dalam penyelenggaraan manajemen kepegawaian. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 menggariskan Manajemen PNS meliputi penyusunan dan penetapan kehutuhan, pengadaan, pangkat dan jabatan, pengembangan karier, pola karier, promosi, mutasi, penilaian kinerja, penggajian dan tunjangan, penghargaan, disiplin, pemberhentian, jaminan pensiun dan jaminan hari tua, dan perlindungan.

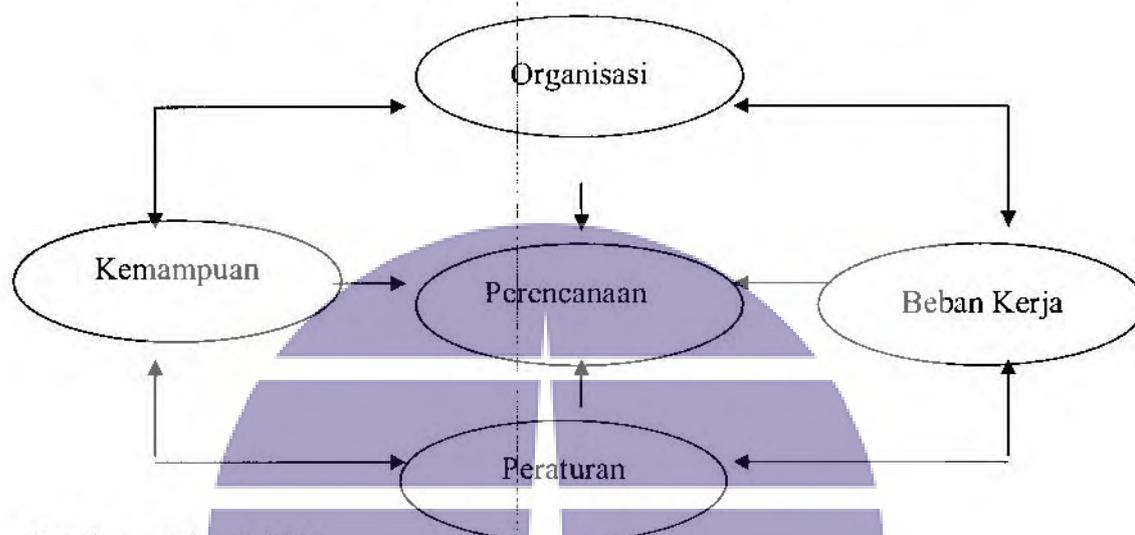
Menurut Darwin (2005:57) Karier tidak lagi ditentukan oleh organisasi tetapi ditentukan oleh individu yang bersangkutan. Karier akan terus berkembang melalui proses pembelajaran dan hal ini mengharuskan pengembangan pengetahuan dan kemampuan adaptasi dari masing-masing orang. Penciptaan sosok PNS dengan kualitas profesionalisme yang tinggi harus dimulai dari pengembangan kemampuan diri sebagai individu, dilanjutkan ke jenjang organisasi birokrasi. Perbaikan kualitas diri PNS sangat menentukan dalam hal ini, namun tentunya masih pada batasan

sistem pengembangan karir dalam organisasi. Sehingga keduanya harus mempunyai sinkronisasi dalam setiap kegiatannya.

Sebagai individu setiap PNS harus mempunyai akses yang sama dengan individu lainnya dalam pengembangan dirinya, baik itu dalam konteks pengembangan kemampuan skill dan intelektual maupun dalam konteks pengembangan kemampuan manajerial yaitu akses untuk menduduki jabatan karir tertentu. Akses kedua, yaitu pengembangan kemampuan manajerial dalam menduduki jabatan, inilah yang seringkali lebih menimbulkan polemik yang panjang. Karena setiap PNS selalu ingin mengakses hal ini, padahal kapasitasnya sangat terbatas sekali. Sehingga terlihat persaingan yang sangat kompetitif dan panjang.

Ruky (2001) menyatakan dalam mempersiapkan penyusunan model untuk merumuskan suatu desain perencanaan dan pengembangan karir pada dasarnya dapat dilakukan melalui empat dimensi yang saling tergantung (interdependensi), yaitu : organisasi, pegawai yang melaksanakan, beban kerja, dan berbagai peraturan tentang kepegawaian. Hal tersebut dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 2.2
Desain Perencanaan Dan Pengembangan Karier



Sumber: Ruky (2001)

Berdasarkan gambar di atas, dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Dimensi Organisasi

Dimensi organisasi berkaitan erat dengan dimensi yang lain, karena organisasi pada hakekatnya merupakan kerangka pembagian tugas secara tuntas kepada seluruh pegawai.

b. Pegawai yang melaksanakan

Secara rinci pegawai individu yang melaksanakan proses dasar maupun penunjang pelaksanaan proses dasar dalam perencanaan karier dapat ditinjau atas dasar jabatan, pangkat, pendidikan dan kemampuan.

(1) Atas dasar jabatan

Yang dimaksud dengan jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, hak seseorang pegawai dalam rangkaian susunan

sesuatu organisasi. Jabatan dalam hal ini adalah difokuskan pada jabatan struktural, yaitu jabatan yang secara tegas ada dalam struktur organisasi.

(2) Atas dasar pangkat

Yang dimaksud dengan pangkat adalah kedudukan yang menunjukkan tingkat seseorang pegawai dalam rangkaian susunan kepegawaian dan digunakan sebagai dasar penggajian. Dalam suatu organisasi yang baik, maka susunan pangkat-pangkat selalu diatur sedemikian rupa sehingga terdapat piramidal kepangkatan yang serasi dengan prinsip "*span of control*", sehingga semakin tinggi suatu pangkat semakin terbatas pula jumlahnya.

(3) Atas dasar pendidikan

Yang dimaksud dengan pendidikan adalah pendidikan atau latihan yang telah diperoleh guna menunjang langsung terhadap pelaksanaan pekerjaan. Dalam pengembangan karier seorang pegawai, pendidikan/pelatihan sangat menentukan. Umumnya semakin tinggi tingkat pendidikan pegawai semakin luas kemungkinan mencapai pangkat dan jabatan yang lebih tinggi.

(4) Atas dasar kemampuan

Yang dimaksud dengan kemampuan adalah segala sesuatu yang menunjukkan kapasitas fisik maupun mental dari seorang pegawai. Kemampuan seorang pegawai sangat menentukan prestasi kerja.

c. Beban Kerja

Beban kerja merupakan dasar penentuan *man power budget*, yaitu adanya beban kerja yang seimbang dengan kebutuhan tenaga kerja dan seimbang pula dengan belanja / dana yang tersedia. Dengan diketahui beban kerja yang sistematis dan jelas, maka tiap-tiap beban kerja dapat dibagi habis (dikerjakan) oleh tenaga/pegawai yang telah direncanakan menurut jenis pekerjaannya.

d. Peraturan-peraturan kepegawaian

Faktor peraturan-peraturan kepegawaian memang menentukan sekali, sebab bagaimanapun karier direncanakan akan tetapi kalau ada peraturan atau ketentuan pelaksanaan bertentangan dengan prinsip "*career planning*" pegawai akan merugikan pegawai yang bersangkutan.

Menurut Chrisnadi (2001) prasyarat yang mendukung perencanaan dan pengembangan karier adalah:

a. Pola rekrutmen dan orientasi pegawai

Rekrutmen harus diikuti dengan latihan pra jabatan (*pre service training*) yang kebijaksanaannya diatur oleh peraturan kepegawaian yang berlaku. Sebelum ditetapkan penempatannya, harus diketahui lebih dahulu bakatnya, sehingga dalam bekerja dapat lebih terpadu antara penugasan dengan bakatnya.

b. Penelitian Jabatan

Prasyarat lainnya adalah tersedianya spesifikasi jabatan, yaitu jabatan yang memerlukan persyaratan khusus, seperti mental, fisik, pendidikan formal,

pengalaman yang diharapkan; deskripsi jabatan, yaitu gambaran uraian pekerjaan yang meliputi aspek-aspek pekerjaan; dan penggolongan jabatan, yaitu menentukan pangkat-pangkat atau standar golongan agar ada suatu keseragaman jabatan struktural.

Nainggolan (2005) menyatakan perencanaan dan pengembangan karier adalah suatu perencanaan dan pengembangan tentang kemungkinan-kemungkinan seorang pegawai sebagai individu dapat naik pangkat atau jabatan yang dihubungkan dengan kemampuan dan persyaratan pegawai tersebut sehingga dapat tercapai kepuasan kerja yang mendorong peningkatan prestasi dan perkembangan individunya. Tujuan dari perencanaan karier adalah menjamin terciptanya kondisi yang obyektif, dalam hal ini memberikan kepuasan kemajuan riil yang layak seimbang dengan prestasi kerjanya. Dengan adanya perencanaan dan pengembangan karier dapat diperoleh gambaran bagi pegawai mengenai jabatan-jabatan yang dapat / mungkin dicapai oleh individu-individu di masa yang akan datang, serta persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi untuk mencapai jabatan-jabatan tersebut.

Menurut Chrisnadi (2001) Pola Dasar Perencanaan dan Pengembangan Karier adalah:

1. Pembedaan pola karier untuk jabatan pokok, yaitu jabatan yang mendukung sasaran pokok organisasi; dan jabatan penunjang, yaitu jabatan yang menunjang sasaran pokok sebuah organisasi.

2. Jalur karier yang ideal adalah apabila seseorang dapat secara bertahap menempuh beraneka posisi sehingga menduduki jabatan tertinggi dalam organisasi.
3. Jabatan struktural hakikatnya tidak boleh diduduki oleh pegawai staf, karena jabatan struktural lebih memerlukan kemampuan manajerial dari pada teknis.
4. Waktu menduduki jabatan dibatasi, supaya tidak terjadi kejenuhan apabila kelamaan menjabat; dan tidak mengenal dan menghayati pekerjaan yang diemban apabila memangku jabatan belum cukup lama.

Selanjutnya, menurut Chrisnadi (2001) dalam pengembangan pegawai adalah pemindahan pegawai dari suatu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi. Promosi sering dibedakan menjadi dua : promosi yang disertai kenaikan gaji dan penambahan wewenang; dan promosi yang tidak disertai kenaikan gaji dan atau penambahan wewenang (*dry promotion*). Dasar-dasar promosi antara lain :

- a. Atas dasar jasa/merit : cara ini dianggap lebih adil daripada masa kerja. Dilakukan melalui *job performance* (hasil kerja) dan analisis potensi pegawai untuk maju.

Merit system adalah mutasi/promosi pegawai yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, obyektif, dan hasil prestasi kerjanya. Merit system atau career system ini merupakan dasar mutasi/promosi yang baik karena :

- output dan produktivitas meningkat;

- semangat kerja meningkat;
- jumlah kesalahan yang dibuat menurun;
- absensi dan disiplin pegawai semakin baik;
- jumlah kecelakaan akan menurun.

b. Atas dasar masa kerja / senioritas. Cara ini dilakukan dengan dasar perhitungan masa kerja ataupun DUK.

Seniority system adalah mutasi/promosi yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia, dan pengalaman kerja dari pegawai bersangkutan. Sistem mutasi seperti ini tidak obyektif karena kecakapan orang yang dimutasi/dipromosi berdasarkan senioritas belum tentu mampu memangku jabatan baru.

Menurut Chrisnadi (2001) keterpaduan antara perencanaan karier dengan manajemen karier organisasi hanya akan terwujud, jika di dalam pengembangan karier mengembangkan nilai-nilai partisipasi, transparansi dan keadilan. Hal ini seperti disebutkan oleh Sihombing dan Widhyharto berikut ini :

Partisipasi, Transparansi dan Keadilan merupakan bagian indikator *good governance* yang inheren untuk diakomodasi ke dalam pengembangan pegawai. Pengembangan pegawai perlu difasilitasi dengan sebuah perencanaan karier dan manajemen karier yang jelas. Dalam rangka perencanaan karier hendaknya peran individu (pegawai) perlu diutamakan untuk melakukan perencanaan kariernya sendiri. Dengan demikian manajemen karier hendaknya dapat memberikan ruang partisipasi para pegawai untuk menyumbangkan pemikiran. Disamping itu manajemen karier bersifat transparan dan adil. Diharapkan manajemen karier dikelola secara transparan, artinya ada keterbukaan informasi terhadap para pegawai. Kebijakan-kebijakan yang menyangkut manajemen karier seperti kebijakan

rekrutmen, seleksi, alokasi, penilaian kinerja maupun pengembangan dan pelatihan disampaikan secara terbuka maka pada gilirannya pegawai dapat merespon dengan baik, untuk kepentingan pengembangan diri mereka. Sedangkan keadilan yang dimaksudkan, adalah bahwa dalam manajemen karier hendaknya memberikan peluang yang adil kepada pegawai untuk mengembangkan diri. Perlu adanya integrasi antara karier yang direncanakan oleh individu dengan perencanaan karier oleh organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, dapat diketahui kegiatan-kegiatan yang termasuk dalam pengembangan karier, antara lain : 1. organisasi, berupa : rekrutmen dan seleksi, penelitian jabatan, alokasi pegawai, penilaian dan evaluasi, pengembangan dan pelatihan, serta mutasi dan promosi; 2. individu/pegawai, berupa : pilihan pekerjaan, pilihan organisasi, pilihan jabatan, dan pengembangan karier pribadi.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut maka dicoba disimpulkan, karier adalah keseluruhan jabatan, pekerjaan/posisi, yang dapat diduduki seseorang selama kehidupan kerjanya dalam suatu organisasi. Karier yang dimaksud dalam penelitian ini adalah jabatan struktural seseorang. Sedangkan pengembangan karier adalah gabungan dari usaha yang dilakukan oleh individu untuk mengembangkan dirinya dan usaha yang dilakukan oleh organisasi untuk mendesain dan melaksanakan program pengembangan karier bagi pegawainya.

4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara

Peningkatan kualitas diri PNS dalam sistem pengembangan karier pegawai akan berpengaruh pada pemberdayaan organisasi birokrasi. Dengan Birokrasi yang mampu mengakomodasi tuntutan eksternal maupun internal organisasi, akan

inenciptakan keharmonisan hubungan pegawai (PNS) dengan organisasi. Pegawai akan dapat mengaktualisasikan diri dengan mengembangkan kemampuannya dan organisasinya pun akan dapat mewujudkan visi misinya.

Bernardin dan Russell (1998) yang menyatakan bahwa “pengembangan karier diperlukan untuk menambah produktifitas karyawan, mencegah penurunan pekerjaan dan meningkatkan kualitas karyawan. Sedangkan sistem pengembangan karier dalam sebuah organisasi formal dilakukan untuk mencapai keseimbangan antara kebutuhan individu dan kebutuhan work force organisasi. Dan pada dasarnya pelaksanaan pengembangan karier didesain untuk mencapai kepuasan karier karyawan dan menambah efektifitas organisasi”.

Memperhatikan pernyataan Bernardin dan Russell tersebut, maka akan sampai pada suatu kesimpulan sementara bahwa dengan meningkatkan kinerja Baperjakat, yang bertindak sebagai alat manajemen dari sisi organisasi, maka akan dapat mendukung efektifitas pengangkatan PNS dalam jabatan, sebagai perwujudan kebutuhan individu/karyawan. Sehingga korelasi antar kedua variabel tersebut adalah memiliki hubungan positif, yaitu dengan kenaikan variabel independen maka akan mengakibatkan kenaikan pada variabel dependennya.

Di samping peran individu, manajer, dan organisasi dalam pengembangan karir, ada berbagai faktor yang lebih spesifik yang mempengaruhi pengembangan karir. Hasto Joko Nur Utomo dan Meilan Sugiarto (dalam Wabiburrohman, 2011)

memberikan contoh 9 faktor yang berpengaruh terhadap pengembangan karir individu di suatu organisasi, yaitu:

a. Hubungan pegawai dan organisasi

Secara ideal, hubungan pegawai dan organisasi berada dalam hubungan yang saling menguntungkan, sehingga pada saat yang demikian organisasi dapat mencapai produktifitas kerja yang lebih tinggi. Namun kadang kala ada berbagai macam kendala yang dihadapi di lapangan.

b. Personalita pegawai

Manajemen karir pegawai terganggu dengan adanya pegawai yang mempunyai personalitas yang menyimpang, seperti terlalu apatis, emosional, ambisius, curang, dan lain-lain. Seorang pegawai yang apatis akan sulit dibina karirnya sebab dirinya sendiri tidak peduli dengan karirnya sendiri.

c. Faktor eksternal

Aturan dalam manajemen karir sebuah organisasi menjadi kacau lantaran ada intervensi dari pihak luar.

d. Politik dalam organisasi

Perencanaan karir akan menjadi sekedar basa-basi ketika ada virus *politicking* seperti hubungan antar teman, nepotisme, feodalisme, dan lain sebagiannya.

e. Sistem penghargaan

Organisasi yang tidak mempunyai sistem penghargaan yang jelas (selain gaji dan insentif) akan cenderung memperlakukan pegawainya secara subyektif. Pegawai yang berprestasi baik dianggap sama dengan pegawai yang malas.

f. Jumlah pegawai

Semakin banyak jumlah pegawai maka semakin ketat persaingan untuk menduduki jabatan, demikian pula sebaliknya. Jumlah pegawai yang dimiliki sebuah organisasi sangat mempengaruhi manajemen karir yang ada.

g. Besar kecilnya Ukuran organisasi

Ukuran organisasi dalam konteks ini berhubungan dengan jumlah jabatan yang ada dalam organisasi tersebut, semakin besar organisasi, semakin kompleks urusan manajemen karir pegawai. Namun, kesempatan untuk promosi dan rotasi pegawai juga lebih banyak.

h. Kultur atau budaya organisasi

Sebagaimana masyarakat pada umumnya, organisasi juga mempunyai kultur. Ada organisasi yang berkultur profesional, obyektif, rasional dan demokratis. Dan kultur ini sedikit banyak akan mempengaruhi pengembangan karir yang ada dalam organisasi tersebut.

i. Tipe atau model manajemen yang dilaksanakan

Ada berbagai tipe manajemen di sebuah organisasi termasuk pada Rumah Sakit Ade Muhammad Djoen Sintang. Ada manajemen yang lebih cenderung kaku,

otoriter, tersentralisir, tertutup, tidak demokratis. Ada juga manajemen yang cenderung fleksibel, partisipatif, terbuka, dan demokratis. Jika manajemen pada Rumah Sakit Ade Muhammad Djoen Sintang kaku dan tertutup, maka keterlibatan pegawai dalam pembinaan karirnya sendiri cenderung minimal. Sebaliknya, jika manajemen pada Rumah Sakit Ade Muhammad Djoen Sintang cenderung terbuka, partisipatif, dan demokratis, maka keterlibatan pegawai dalam pembinaan karir mereka juga cenderung berkembang.

Menurut Martoyo (1999 :78) pengembangan karir seseorang sangat penting bagi kemajuan karir dan pekerjaannya. Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi proses pengembangan karir seseorang, diantaranya :

- a. Pendidikan formal. Pendidikan formal sangat berpengaruh dalam pengembangan karir seseorang. Hal ini karena setiap rencana pengembangan karir pegawai, manajemen organisasi/kantor tentunya memperhatikan pendidikan setiap pegawainya yang akan mengikuti program pengembangan karir tersebut sesuai dengan latar belakang pendidikan peserta program sehingga kemampuan pegawai untuk menyerap materi program dapat optimal.
- b. Pengalaman kerja. Terkadang untuk mengikuti suatu program pengembangan pegawai dibutuhkan pengalaman kerja tertentu, misalnya untuk program pengembangan karir pegawai level manajer pegawai tersebut harus memiliki pengalaman sebagai manajer atau minimal sebagai asisten manajer.

- c. Sikap atasan. Sikap atasan juga merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi program pengembangan karir pegawai. Atasan yang memiliki sifat terbuka dan menyenangkan kemajuan karir pegawainya tentunya akan mengupayakan suatu program pengembangan karir yang tepat bagi pegawai tersebut.
- d. Prestasi kerja. Setelah pegawai diterima, ditempatkan dan diperkerjakan maka tugas manajer adalah melakukan penilaian prestasi kerja pegawai tersebut. Penilaian prestasi kerja ini mutlak dilakukan untuk dijadikan pedoman untuk melaksanakan kebijakan yang lebih lanjut. Dimana tindak lanjut. Dimana tindak lanjut tersebut berhubungan dengan penilaian prestasi apakah pegawai akan dipromosikan, dikembangkan atau balas jasanya dinaikkan.
- e. Bobot pekerjaan. Semakin berat dan rumit bobot pekerjaan seseorang pegawai, maka dibutuhkan keterampilan dan keahlian yang semakin kompleks pula. Untuk itu pegawai tersebut perlu memperoleh tambahan ilmu dan keterampilan dengan mengikuti program pengembangan karir agar pelaksanaan tugasnya dapat berjalan dengan lancar.
- f. Lowongan jabatan. Adanya lowongan jabatan baru tentunya membutuhkan pegawai dengan kriteria keterampilan dan kemampuan tertentu. Untuk itu perlu dilakukan program pengembangan pegawai yang bertujuan mempersiapkan pegawai tersebut untuk memegang jabatan baru tersebut.

- g. Produktivitas kerja. Produktivitas kerja juga amat mempengaruhi terhadap program pengembangan pegawai. Apabila produktivitas pegawai mengalami penurunan, biasanya manajemen organisasi akan melakukan berbagai hal untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai, salah satunya adalah memberikan pendidikan dan pelatihan.
- h. Pendidikan dan latihan. Dalam pengembangan karir pegawai faktor utama yang sering menjadi penilaian adalah apakah seorang pegawai tersebut telah memenuhi persyaratan untuk dipromosikan, kadang kala promosi jabatan ini memberi penilaian dengan melihat pendidikan dan latihan apa saja yang sudah diikutinya. Karena dengan adanya pendidikan dan pelatihan yang diikuti seorang pegawai tersebut maka penempatan pada pos yang baru sesuai dengan kebutuhan dan tingkat keahlian dan keterampilan yang telah dimiliki.

Menurut Moekijat (2005:15), bahwa faktor yang mempengaruhi pengembangan karir pegawai adalah :

- a. Pendidikan dan Latihan. Pendidikan dan Latihan adalah untuk meningkatkan keahlian teoritis, konseptual, moral pegawai dan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan pegawai.
- b. Promosi. Promosi merupakan perubahan dari pekerjaan yang satu ke yang lain, yang mempunyai syarat-syarat yang lebih baik dalam kedudukan maupun jabatan dan tanggung jawab.

- c. Mutasi. Mutasi adalah suatu perubahan horizontal maupun vertical (promosi/demosi) di dalam suatu organisasi.

B. Kajian Hasil Penelitian Terdahulu

Aswan (2004) melakukan penelitian dengan judul “Penempatan Pegawai Negeri Sipil Pada Jabatan Struktural Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kapuas”. Berdasarkan hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa penyusunan/penataan/penempatan personil (staffing) dalam jabatan struktural di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kapuas secara umum dinilai masih belum efektif. Keadaan ini ditandai dengan masing-masing komponen yang tidak efektif sebagai berikut: Staffing (penataan/penempatan staf), masih terdapat pegawai yang ditempatkan dalam suatu jabatan struktural yang kurang mempunyai kesesuaian antara kualifikasi pendidikan dan kualifikasi jabatan yang ditempati. Juga masih terdapat pejabat yang memiliki latar belakang pengalaman kurang sesuai dengan jabatan. Kriteria pejabat Eselon III dan IV yang paling banyak berasal dari penggabungan atau peleburan unit-unit organisasi di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kapuas. Faktor Informasi Analisis Jabatan, antara lain ditunjukkan oleh kurang jelas dan akurat deskripsi jabatan. Deskripsi Jabatan yang ada baru sebatas pejabat inti yang juga masih kurang jelas dan tumpang tindih. Sedangkan Spesifikasi Jabatan sama sekali belum dibuat Pemerintah Kabupaten Kapuas. Belum disusunnya standar pegawai untuk dapat menempati suatu jabatan struktural

menjadikan penempatan pegawai masih berdasarkan kriteria-kriteria umum sesuai syarat dalam Peraturan Pemerintah. Struktur Organisasi kurang efektif, dan kurang sesuai dengan kebutuhan dan misi Pemerintah Kabupaten Kapuas. Dilihat dari diferensiasi vertikal yang terdiri dari 3 (tiga) level hierarki dipandang sudah sesuai, tetapi secara diferensiasi horizontal termasuk gemuk dengan unit-unit organisasi yang terlalu banyak, sehingga timbul pemborosan tenaga dan dana. Struktur organisasi yang sentralistik, dengan penempatan kewenangan pengambilan keputusan terpusat pada pucuk pimpinan (Bupati) kurang sekali kewenangan diberikan kepada pejabat-pejabat bawahan. Sedangkan formalisasi tidak terlalu terperinci sedemikian detailnya, sehingga masih memberi ruang untuk berkegiatan dan berinovasi. Budaya organisasi, kurang mendukung terciptanya efektifitas staffing, dimana budaya mendahulukan kerabat, loyalitas yang berlebihan sehingga timbul budaya ABS, minta petunjuk, instruksi tidak berani mengambil resiko berpengaruh dalam sikap dan perilaku pimpinan yang berwenang dalam penempatan maupun profesionalisme pegawai yang akan diangkat dalam jabatan struktural.

Safi'i (2005) melakukan penelitian dengan judul "Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Sleman". Berdasarkan hasil penelitian diketahui budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap program-program pengembangan karier pegawai negeri sipil di Kabupaten Sleman. Pengaruh tersebut ada yang

positif dan ada juga yang negatif. Sebagian besar berpengaruh positif karena program-program pengembangan karier dilaksanakan atas dasar profesionalisme dan kompetensi, sehingga menciptakan iklim kompetisi yang sehat diantara para pegawai negeri sipil di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sleman. Pemegang kekuasaan dan atasan memiliki peran penting dalam pengembangan karier pegawai negeri sipil di Kabupaten Sleman. Peran tersebut ada yang positif dan ada juga yang negatif. Sebagian besar bersifat positif karena ditunjukkan dengan penggunaan kekuasaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, dan pemegang kekuasaan / atasan memberikan penilaian dan evaluasi yang netral kepada para pegawai sehingga pegawai yang berprestasi dan berdedikasi serta memiliki loyalitas tinggi memperoleh kelancaran dalam pengembangan kariernya. Disisi lain bagi pegawai yang 'suka menjilat' akan memanfaatkan kedekatannya dengan pemegang kekuasaan ataupun atasan untuk kelancaran pengembangan kariernya, dan hal itu kadang-kadang tanpa disadari oleh pemegang kekuasaan ataupun atasan karena dia terlalu percaya kepada bawahannya.

Andri Yuniardi (2016) melakukan penelitian dengan judul "Implementasi Kebijakan Pemberian Tugas Belajar Bagi Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Barat". Hasil penelitian diketahui bahwa Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat berkepentingan terhadap kebijakan pemberian tugas belajar kepada PNS dalam upaya pencapaian visi dan misi

pembangunan daerah khususnya pada aspek tata kelola pemerintahan. BKD Provinsi Kalimantan Barat berkepentingan karena merupakan unsur penilaian kinerja mewujudkan peningkatan kualitas sumberdaya manusia aparatur di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat. PNS yang mengikuti tugas belajar berkepentingan sebagai jaminan pengembangan karier, pangkat/golongan ruang dan kesejahteraan. Perguruan Tinggi tempat tugas belajar berkepentingan sebagai penambahan jumlah mahasiswa, pendapatan kampus, kerjasama penelitian. Masyarakat berkepentingan dengan harapan pelayanan publik yang semakin berkualitas. Pemda Kabupaten/Kota se-Kalbar berkepentingan dengan harapan kelancaran penyelenggaraan administrasi pemerintahan yang melibatkan Pemda Kabupaten/Kota se-Kalbar. Tipe Manfaat tugas belajar untuk menciptakan dan mempersiapkan: 1). Aparatur yang memadai dari kualitas dan kuantitas yang memiliki keahlian, spesialisasi dan mewujudkan kader pamong praja yang memiliki kemampuan yang general/umum, 2). Aparatur yang memiliki pengetahuan yang memadai dari sisi akademis, yang memahami kekuatan dan kelemahan Provinsi Kalimantan Barat, 3). Perlunya penekanan aspek moral pada aparat yang akan dan telah mengikuti program tugas belajar. Derajat perubahan yang ingin dicapai adalah PNS yang memiliki kompetensi yang memadai sesuai dengan persyaratan suatu jabatan, bekerja dengan dedikasi yang tinggi, dan berorientasi pada prestasi kerja. Letak pengambilan keputusan adalah Kepala Badan Kepegawaian Daerah berwenang menetapkan tugas belajar program Diploma III (D.III), program

Diploma IV (D.IV), program Diploma IV (D.IV) transfer/alih jenjang dan program Sarjana (S1); Sekretaris Daerah berwenang menetapkan tugas belajar program Magister (S2) atau yang setara; dan Gubernur berwenang menetapkan tugas belajar program Doktorat (S3). Pelaksana Program adalah BKD Kalbar dengan menyusun rencana kebutuhan tugas belajar 5 (lima) tahunan yang disesuaikan dengan rencana kebutuhan pegawai dan penyelenggara pendidikan yang belum ada di daerah. Sumber daya yang digunakan adalah sarana dan prasarana kerja untuk mendukung pelaksanaan tugas fungsi BKD telah dapat difungsikan secara optimal. Mekanisme pembiayaan tugas belajar APBD, berupa: Biaya SPP, Biaya Tunjangan Tugas Belajar, Biaya Penelitian/Skripsi/Thesis, Biaya Wisuda, Biaya Tambahan/Kekurangan Biaya Wajib dari Lembaga, Biaya Pengembalian Setelah Selesai Tugas Belajar, Biaya Pemandokan.

Secara lengkap, rangkuman studi terdahulu dan posisi penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel.2.1. Posisi Riset "Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara Pada Rumah Sakit Ade Muhammad Djoen Sintang" diantara Riset-Riset Terdahulu

No	Judul/Tahun Penelitian/Lokasi	Hasil Riset	Perbedaan dengan Riset ini
1	Aswan (2004) melakukan penelitian dengan judul "Penempatan Pegawai Negeri Sipil Pada Jabatan Struktural Di	penyusunan/penataan/penempatan personil (staffing) dalam jabatan struktural di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kapuas secara umum dinilai masih belum efektif. Keadaan ini ditandai dengan	Penelitian yang dilakukan Aswan (2004) lebih difokuskan pada jabatan struktural bagi seluruh PNS

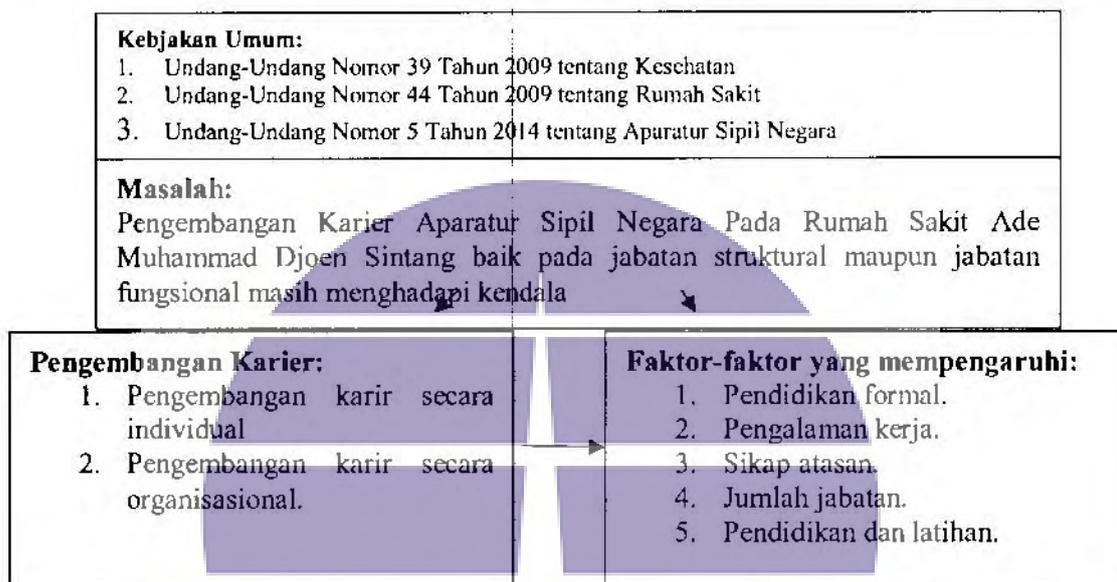
	Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kapuas”	masing-masing komponen yang tidak efektif sebagai berikut : Staffing (penataan/penempatan stal), masih terdapat pegawai yang ditempatkan dalam suatu jabatan struktural yang kurang mempunyai kesesuaian antara kualifikasi pendidikan dan kualifikasi jabatan yang ditempati. Juga masih terdapat pejabat yang memiliki latar belakang pengalaman kurang sesuai dengan jabatan	sedangkan penelitian ini pada jabatan struktural dan fungsional di rumah sakit
2	Safi'i (2005) melakukan penelitian dengan judul “Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Sleman”	budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap program-program pengembangan karier pegawai negeri sipil di Kabupaten Sleman. Pengaruh tersebut ada yang positif dan ada juga yang negatif. Sebagian besar berpengaruh positif karena program-program pengembangan karier dilaksanakan atas dasar profesionalisme dan kompetensi, sehingga menciptakan iklim kompetisi yang sehat diantara para pegawai negeri sipil di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sleman	Penelitian Safi'i (2005) lebih difokuskan pengembangan karier PNS di seluruh perangkat daerah, sedangkan penelitian ini pada jabatan struktural dan fungsional di rumah sakit
3	Andri Yuniardi (2016) melakukan penelitian dengan judul “Implementasi Kebijakan Pemberian Tugas Belajar Bagi Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Barat”	Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat berkepentingan terhadap kebijakan pemberian tugas belajar kepada PNS dalam upaya pencapaian visi dan misi pembangunan daerah khususnya pada aspek tata kelola pemerintahan. BKD Provinsi Kalimantan Barat berkepentingan karena merupakan unsur penilaian kinerja mewujudkan peningkatan kualitas sumberdaya manusia aparatur di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat. PNS yang mengikuti tugas belajar berkepentingan sebagai jaminan pengembangan karier, pangkat/golongan ruang dan kesejahteraan	Penelitian Safi'i (2005) lebih difokuskan pada Implementasi Kebijakan Pemberian Tugas Belajar Bagi Pegawai Negeri Sipil, sedangkan penelitian ini pada jabatan struktural dan fungsional di rumah sakit

Sumber: Peneliti, 2018.

C. Kerangka Berpikir

Penelitian ini dilatarbelakangi adanya persoalan mendasar dalam pengembangan karier aparatur sipil negara pada RSUD Ade Muhammad Djoen, yaitu pengembangan karier yaitu pengembangan kemampuan manajerial dalam menduduki jabatan struktural pada RSUD Ade Muhammad Djoen, seringkali menimbulkan polemik yang panjang. Karena setiap PNS selalu ingin mengakses hal ini, padahal kapasitasnya sangat terbatas sekali. Sehingga terlihat persaingan yang sangat kompetitif dan panjang. Hal ini disebabkan beberapa tenaga teknis dalam jabatan fungsional diangkat menjadi pejabat struktural. Pada akhirnya hal ini tidak memberikan efektivitas pada sistem pengangkatan PNS pada RSUD Ade Muhammad Djoen dalam jabatan, tetapi sebaliknya akan memunculkan distorsi dan penyimpangan dari ketentuan yang ada. Dalam hal jabatan fungsional, pengisian formasi jabatan fungsional pada RSUD Ade Muhammad Djoen masih belum optimal. Berdasarkan data dari Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Sintang, Formasi Pejabat Fungsional pada RSUD Ade Muhammad Djoen sangat kecil yaitu rata-rata di bawah 5%. Salah satu penyebabnya adalah rendahnya minat pegawai dan sulitnya mendapatkan diklat untuk menjadi fungsional.

Gambar 2.3.
Kerangka Pikir Penelitian “Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara Pada Rumah Sakit Ade Muhammad Djoen Sintang”



Sumber: Peneliti, 2018.

D. Operasionalisasi Konsep

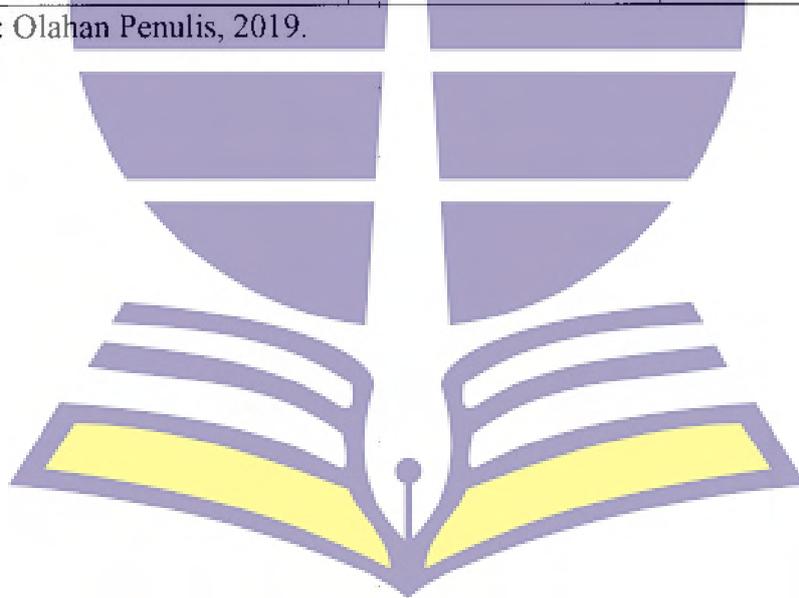
Operasionalisasi konsep dalam penelitian ini dijelaskan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel.2.2. Operasionalisasi Konsep

No	Konsep	Variabel	Indikator
1	Pengembangan Karier	Perencanaan Karier (dimensi individu)	a. Pilihan bersifat jabatan b. Pilihan organisatoris c. Pilihan tugas pekerjaan d. Pengembangan karier pribadi

		Manajemen Karier (dimensi organisasi)	<ul style="list-style-type: none"> a. Seleksi dan rekrutmen b. Alokasi sumber daya manusia c. Evaluasi dan Penilaian d. Pengembangan dan Pelatihan
2	Faktor-faktor yang mempengaruhi	Individu	<ul style="list-style-type: none"> a. Pendidikan formal. b. Pengalaman kerja.
		Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> a. Sikap atasan. b. Bobot pekerjaan/Beban kerja. c. Jumlah jabatan. d. Pendidikan dan latihan

Sumber: Olahan Penulis, 2019.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Suatu penelitian agar berhasil dengan baik diperlukan suatu desain yang tepat. Desain yang dipergunakan untuk menyelesaikan suatu masalah penelitian harus disesuaikan dengan tujuan dan maksud dari penelitian. Menurut Suryabrata (2000:80) “desain penelitian dapat diartikan sebagai strategi mengatur latar (*setting*) penelitian agar peneliti memperoleh data yang tepat (*valid*) sesuai dengan karakteristik variabel dan tujuan penelitian”. Dalam menentukan desain penelitian yang akan digunakan perlu diperhatikan bahwa seluruh komponen penelitian itu harus terjalin secara serasi dan tertib.

Berdasarkan uraian tersebut, dalam penelitian ini desain yang dipergunakan adalah penelitian deskriptif. Menurut Suryabrata (2000:18) penelitian deskriptif “adalah untuk membuat pencandraan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat populasi atau daerah tertentu”. Sedangkan menurut Nawawi (1983:63) “ penelitian deskriptif diartikan “sebagai prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan/melukiskan keadaan subjek/objek penelitian (seseorang, keluarga, masyarakat dan lain-lain) pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta

yang tampak atau sebagai mana adanya". Alasan menggunakan rancangan penelitian deskriptif dalam penelitian ini dianggap sesuai dalam menjelaskan masalah yang berkaitan dengan Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara Pada Rumah Sakit Ade Muhammad Djoen Sintang.

Untuk memperoleh data yang lebih lengkap dilakukan penelitian sebagai berikut:

1. Studi kepustakaan. Tujuannya adalah untuk mempelajari teori dan pendapat beberapa ilmu dengan cara membaca berbagai literatur, majalah, surat kabar dan jenis-jenis karya ilmiah lainnya
2. Penelitian lapangan. Penelitian ini untuk memperoleh data dan fakta, penyusun terjun langsung kelapangan dengan menggunakan tehnik dan alat pengumpulan data

Sebagaimana yang termaktub pada judul penelitian ini, maka penulis melakukan penelitian di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang. Pertimbangan memilih lokasi tersebut antara lain:

1. Alasan metodologis adalah karena ada permasalahan dalam Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara pada RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang serta tersedianya data dan informasi yang diperlukan untuk melakukan penelitian ini.
2. Alasan praktis adalah aparatur sipil Negara pada RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang memiliki perbedaan dengan aparatur sipil Negara di

perangkat daerah lainnya, karena selain terkait sebagai aparatur sipil Negara mereka juga terkait dengan bidang profesi (Ikatan Dokter, Ikatan Bidan, Ikatan Perawat dan sebagainya).

B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan

Menurut Arikunto (1998:114) “subjek penelitian adalah sumber data dalam penelitian darimana data dapat diperoleh”. Dari pendapat tersebut, adapun yang menjadi sumber data primer dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk data sekunder, diperoleh dengan mengumpulkan dan mencatat laporan-laporan, dokumen-dokumen, catatan-catatan, surat kabar harian lokal dan nasional, Renstra Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Ade Muhammad Djoen Sintang, LAKIP Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Ade Muhammad Djoen Sintang, Laporan Tahunan dan lain-lain
2. Untuk data primer, diperoleh dengan melakukan wawancara serta observasi langsung di lokasi penelitian. Adapun informan yang penulis wawancarai adalah sebagai berikut

a. Informan Kunci adalah:

- 1) Direktur RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang
- 2) Para pejabat struktural (eselon III b dan IV a) di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang

3) Staf/karyawan (Tenaga fungsional medis dan paramedis) di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang

b. Informan lanjutan adalah:

- 1) Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Sintang
- 2) Kepala Dinas Kesehatan Kabupaten Sintang

C. Instrumen Penelitian

Instrumen (alat) yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Pedoman wawancara, yaitu susunan pertanyaan yang langsung ditanyakan kepada informan kunci. Sejumlah pertanyaan terbuka dicantumkan dalam media ini untuk menjadi pedoman bagi peneliti dalam melakukan wawancara mendalam. Pertanyaan tersebut dapat saja berkembang sesuai dengan kondisi di lapangan.
2. Pedoman Observasi (Catatan Lapangan), yaitu catatan observasi yang dipersiapkan dan disusun secara sistematis sesuai dengan permasalahan yang diteliti.
3. Alat Dokumentasi, yaitu seperti kamera dan perangkat foto copy.

D. Prosedur Pengumpulan Data.

Suatu penelitian memerlukan adanya teknik penelitian guna mengumpulkan dan memperoleh data yang diperlukan. Menurut Ali (1997:35) “berdasarkan jenis perolehannya data terdiri dari data sekunder dan data primer”. Dikatakan Ali (1997:35) “data sekunder adalah data yang tersedia dan diperoleh sebagai hasil pengolahan data primer atau data menyangkut keadaan sesungguhnya dari sesuatu kondisi. Sedangkan data primer adalah data pokok yang diperoleh melalui alat pengumpul data seperti wawancara, angket dan observasi”.

Sehubungan dengan hal tersebut, dalam penelitian ini guna memperoleh data yang akurat dan berkualitas, maka menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. Wawancara. Menurut Moleong, (1995:186), Wawancara adalah: “Percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu Pewawancara (*Interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan Terwawancara (*Interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu”. Pada Penelitian ini Wawancara yang dilakukan Peneliti adalah Wawancara Terstruktur. Menurut Moleong (1995:196) bahwa Wawancara Terstruktur adalah: “Wawancara yang Pewawancaranya menetapkan sendiri masalah dan pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan”.

2. Observasi. Observasi yaitu pengamatan langsung dilakukan peneliti dalam rangka memperoleh data dan informasi yang belum terjaring melalui Wawancara, sekaligus mengecek kebenaran informasi dari Responden dan Informan Kunci. Menurut Nawawi (1983:100) “observasi dapat diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap segala yang tampak pada objek penelitian”. Dengan adanya Observasi yang merupakan pengamatan langsung ini maka diharapkan kebenaran dari data-data Penelitian lebih terjamin.
3. Studi dokumentasi terhadap dokumen-dokumen tertulis yang sesuai dengan ruang lingkup penelitian.

E. Metode Analisis Data

Setelah keseluruhan data yang diperlukan terkumpul maka pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis data kualitatif. Menurut Azwar (1998:7), bahwa “penelitian kualitatif bertujuan menggambarkan secara sistematis dan akurat, fakta dan karakteristik mengenai populasi atau mengenai bidang tertentu, serta berusaha menggambarkan situasi atau kejadian yang nyata”. Pendekatan penelitian kualitatif ini menurut Bog dan Taylor (dalam Moleong, 1995:3) “didefinisikan sebagai penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati”.

Berdasarkan pendapat tersebut, data hasil penelitian selanjutnya dituangkan dalam pernyataan-pernyataan, kalimat-kalimat atau ungkapan-ungkapan dan pada akhirnya dianalisis sesuai dengan keperluan yang ada di dalam tujuan penelitian. Setelah itu, pada gilirannya akan ditarik kesimpulan sebagai akhir dari analisis data.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

Rumah Sakit Umum Daerah Ade Muhammad Djoen Sintang awalnya bernama Landschap yang didirikan oleh Wakil Penembahan Sintang, Ade M. Djoen pada tahun 1930. Pada tahun 1932, Rumah Sakit ini baru selesai dibangun dan diresmikan pemakaiannya dengan mengangkat Kepala Rumah Sakit Dokter J.Smeet dengan dibantu oleh tiga orang jururawat masing-masing Abdurrasab, Hakim dan Sanusi serta dua orang suster dari Belanda. Sejak saat itulah rakyat Sintang merasakan terpelihara dan terjaminnya kesehatan dengan mendapat fasilitas pencegahan seperti suntikan cacar, kolera, desentri dan prambusia.

Landasan hukum yang mendasari operasional RSUD Ade M. Djoen Sintang dalam menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan (PPK) BLUD adalah Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, memberikan angin segar bagi Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) yang memberikan layanan umum kesehatan kepada masyarakat untuk pengelolaan yang lebih baik ke depan. Sejalan dengan pergeseran paradigma rumah sakit sebagai layanan publik, maka rumah sakit harus dikelola secara *entrepreneurship*, bukan lagi secara birokratik. Untuk itu, RSUD Ade M. Djoen Sintang perlu melakukan perubahan mendasar sehingga lebih mandiri dan mampu berkembang menjadi lembaga yang berorientasi terhadap

kepuasan pelanggan. Undang Undang Nomor 1 Tahun 2004 tersebut mengatur suatu koridor baru dalam pengelolaan keuangan Negara, yaitu Badan Layanan Umum (BLU). Sebagai aturan pelaksanaannya, terbitlah Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.

BLU dibentuk untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa. Badan Layanan Umum juga merupakan satuan kerja atau unit kerja yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas. Setelah persyaratan substantif, teknis, dan administrasi terpenuhi berdasarkan Pasal 4 Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 61 Tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah, Rumah Sakit Umum Daerah Ade Muhammad Djoen Sintang ditetapkan menjadi Badan Layanan Umum Daerah dengan Keputusan Bupati Sintang Nomor 1515 Tahun 2010 tanggal 30 Desember 2010 tentang Penetapan Rumah Sakit Umum Daerah Ade Muhammad Djoen Sintang sebagai Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) dengan status penuh mulai tanggal 1 Januari 2011.

Rumah Sakit Umum Daerah Ade Muhammad Djoen Sintang adalah Rumah Sakit Type C non Pendidikan. Sifat bisnisnya adalah sosio ekonomi atau *not to*

profit dan lebih menekankan pada pelayanan sosial kepada masyarakat tidak mampu dan sekaligus sebagai salah satu pusat rujukan Puskesmas yang tersebar di Kabupaten Sintang. Sesuai dengan Keputusan Kepala Dinas Kesehatan Provinsi Kalimantan Barat Nomor : 445/748/YANKES/A/2013 Tentang Penetapan Rumah Sakit Rujukan Tingkat Provinsi dan Rumah Sakit Rujukan Regional Di Provinsi Kalimantan Barat, RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang merupakan salah satu dari Lima Rumah Sakit di Provinsi Kalimantan Barat yang Menjadi Rumah Sakit Rujukan Regional.

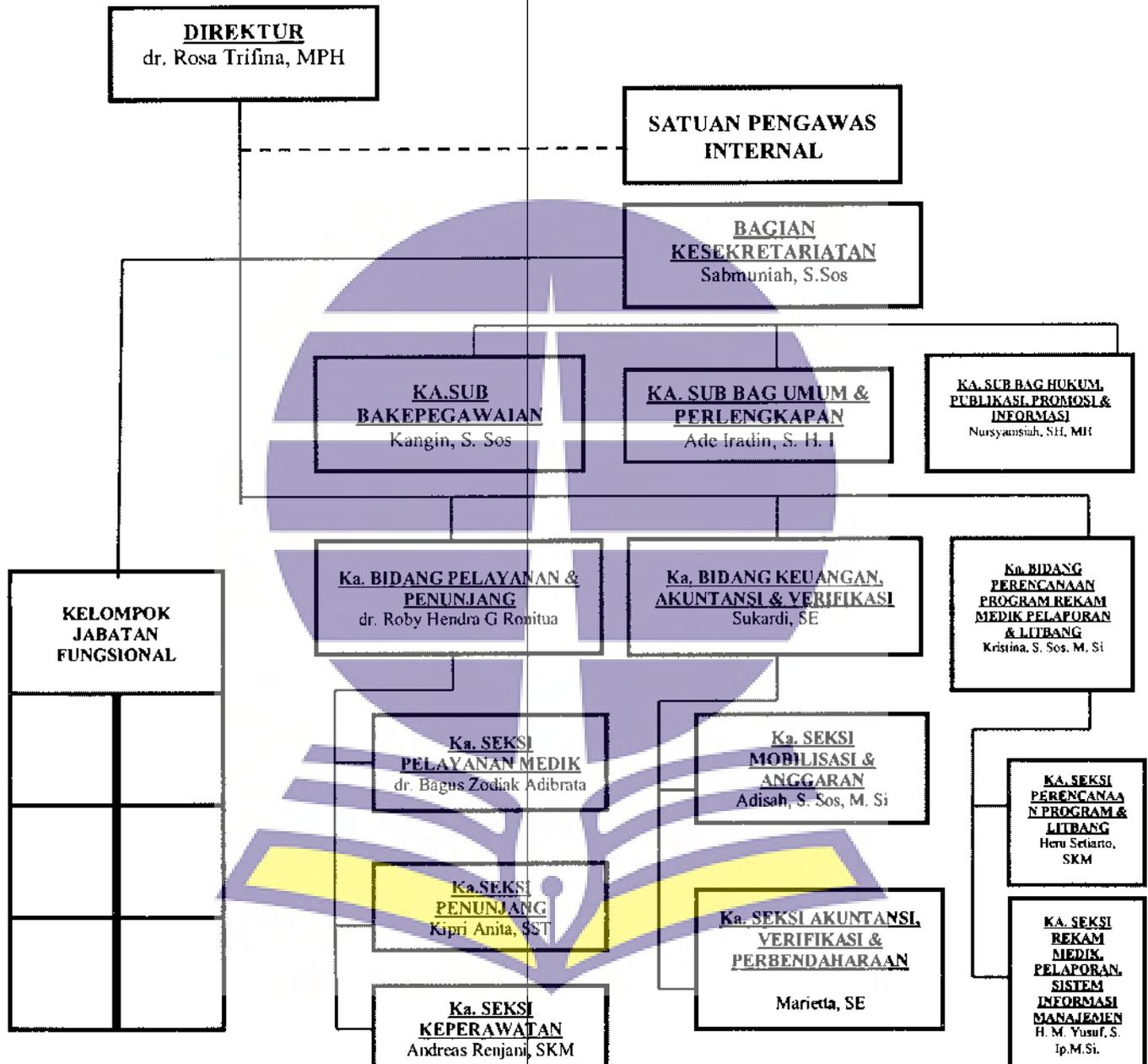
Rumah Sakit Umum Daerah Ade Muhammad Djoen Sintang mempunyai tugas pokok yaitu melaksanakan upaya kesehatan secara berdaya guna dan berhasil guna dengan mengutamakan upaya penyembuhan, pemulihan yang dilaksanakan secara serasi, terpadu dengan upaya peningkatan pencegahan dan melaksanakan upaya rujukan serta melaksanakan pelayanan yang bermutu sesuai standar pelayanan Rumah Sakit dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana yang dimaksud Rumah Sakit Umum Ade Muhammad Djoen Sintang mempunyai fungsi sebagai berikut :

- a. Menyusun rencana dan program pelayanan kesehatan sesuai peraturan dan perundang-undangan yang berlaku
- b. Menyusun dan melaksanakan rencana strategis dan rencana kerja tahunan di bidang pelayanan berdasarkan Standar Pelayanan Minimal (SPM) Rumah Sakit.

- c. Menyusun penetapan kinerja di bidang pelayanan kesehatan perorangan.
- d. Menyelenggarakan pelayanan medis
- e. Menyelenggarakan pelayanan penunjang medis dan non medis;
- f. Menyelenggarakan pelayanan dan asuhan keperawatan.
- g. Menyelenggarakan pelayanan rujukan.
- h. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan.
- i. Penyelenggaraan pelaksanaan penelitian dan pengembangan.
- j. Menyusun analisa jabatan.
- k. Menyusun pengawasan melekat.
- l. Pengelolaan administrasi umum meliputi penyusunan program, ketatausahaan, keuangan, kepegawaian, rumah tangga, perlengkapan, hukum, humas dan arsip.
- m. Evaluasi dan laporan pelaksanaan tugas dan fungsi :
- n. Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah di bidang pelayanan kesehatan perorangan.
- o. Melaksanakan tugas lain sesuai tugas dan fungsinya.

Struktur organisasi RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang sesuai dengan Surat Keputusan Bupati Sintang Nomor 53 Tahun 2008 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Rumah Sakit Umum Daerah Ade Muhammad Djoen Sintang adalah sebagai berikut:

Gambar 4.1
Struktur Organisasi RSUD Ade Muhammad Djoen



Sumber: RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang, 2019.

RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang memiliki dua lokasi bangunan yang terdiri dari :

1. Bangunan yang terletak di Jalan Pattimura dengan luas lahan 8,000 m² dan luas bangunan 7,500 m². Dari bangunan fisik yang ada 75% masih dalam kondisi baik dan layak digunakan untuk beroperasi sebagai RS Kelas C. Beberapa bagian bangunan yaitu Rawat Jalan, Ruang Perawatan Bedah dan Ruangan Kebidanan perlu dilakukan renovasi dengan tujuan memperbaiki yang rusak, meningkatkan kualitas dan kapasitas ruangan.
2. Bangunan yang terletak di Jalan JC Oevang Oeray dengan luas lahan 34 Ha dan luas bangunan 7,120 m² adalah bangunan yang disiapkan untuk relokasi RS yang sekarang dimana bangunan tersebut disiapkan sebagai RS Rujukan Regional Kelas B dengan kapasitas 350 TT. Saat ini bangunan baru tersebut telah terbangun sekitar 65% dari rencana, namun masih perlu dilakukan penyesuaian terhadap fisik bangunan karena belum sesuai dengan standar/pedoman teknis pembangunan RS Kelas B. Selain itu, penataan bangunan dan ruang-ruang belum mendukung efisiensi dan *patient safety*.

Salah Satu sumber daya yang mendukung kelancaran pelaksanaan tugas pokok dan fungsi adalah tersedianya sarana dan prasarana yang memadai. Sarana dan prasarana yang tersedia di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang adalah sebagai berikut :

- a. Gedung

Terdiri dari beberapa blok bangunan, yaitu :

- Blok A

Lantai dasar dipergunakan untuk Instalasi Gawat Darurat, Apotik, Laboratorium, UTD RS dan Kasir. Lantai atas dipergunakan untuk ruang kantor, gudang obat dan rekam medis.

- Blok B

Lantai dasar dipergunakan untuk ruang radiologi, ruang rawat bedah, ruang fisioterapi dan ruang kerja supervisor. Lantai atas dipergunakan untuk poliklinik rawat jalan, kamar operasi khusus mata, ruang VCT, IPSRS serta kasir.

- Blok C

Dipergunakan untuk kamar operasi (2 buah), ruang rawat ICU, ruang bersalin serta ruang rawat kandungan dan kebidanan.

- Blok D

Lantai dasar dipergunakan untuk ruang rawat penyakit dalam.

Lantai atas dipergunakan untuk ruang rawat penyakit anak.

- Gedung rawat inap VIP.

- Gedung Instalasi Gizi, Laundry dan CSSD.

- Kamar Jenazah

- Gudang

- Gedung incenerator

b. Peralatan Medis dan Penunjang Medis

c.

Tabel 4.1. Peralatan Medis dan Penunjang Medis Pada RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang

No	Nama Alat	Jumlah	Ruangan
1	Sterilisator Ruangan	6	Ruang Perawatan
2	Autoclave Sterilisator	1	Ruang ICU
3	Electrosurgical unit	1	Ruangan IGD
4	Oven Incubator	1	Ruangan Perinatologi
5	Partus Set	2	Ruangan KB,Keperawatan
6	Basic Instrument	1	Ruangan IGD
7	Syringe Pump	1	Ruangan ICU
8	Baby Incubator	1	Ruangan Perinatologi
9	Minor Set	1	Ruangan Perinatologi
10	Dental Unit	2	Ruangan Poli Gigi
11	Dental X-Ray	1	Ruangan Radiologi
12	X-Ray diagnostic set	1	Ruangan Radiologi
13	Trial lens set	1	Ruangan Poli mata
14	Vena section set	1	Ruangan OK
15	Suction pump	1	Ruangan ICU
16	Mayor Surgery Set	1	Ruangan OK
17	Minor Set	1	Ruangan OK
18	Orthopedie Instrument set	1	Ruangan OK
19	Laparatomy Instrument	1	Ruangan OK
20	Operating Lamp	2	Ruangan OK
21	Operating Table	2	Ruangan OK
22	EKG 6 Chanel	1	Ruangan IGD
23	EKG trichannel	1	Ruangan IGD
24	Infusion pump	6	Ruangan ICU dan Dalam
25	USG	3	Radiologi, Poli KB & Poli P. Dalam
26	Defibrilator	4	IGD, ICU
27	Centrifuge	2	Laboratorium
28	Electrolyte autonalyzer	1	Laboratorium
29	Oxygen Consentrator	4	Di Ruangn KB
30	Cardio Tocographi	2	Radiologi
31	Fetal Autocardiography	1	Radiologi
32	Cardiotography	1	Radiologi
33	Mobile spig momanometer	1	Radiologi

34	Pulse Oxymetri	1	Ruangan KB
35	Drainase suction unit	1	Ruangan ICU
36	Abdominal hysterectomy	1	Ruangan Penyakit Dalam
37	Infant warmer	2	Perinatologi
38	Infant Incubator	2	Perinatologi
39	Anasthesi machine with ventilator	1	OK
40	Bed Side monitor	6	ICU
41	Emergency Ventilator	1	Ruangan KB
42	Infant ventilator with compresor	2	Ruangan KB
43	Mobile X-ray unit	2	Ruangan Radiologi
44	Central Monitor	1	Ruangan ICU
45	Automatic film processing	2	Ruangan Radiologi
46	X-Ray Unit	1	Ruangan Radiologi
47	Abdominal hysterectomy instrument set	1	RP. Dalam
48	Intergrated diagnostic sytem for pedi	1	Ruangan Anak
49	Micro wave diathermy	1	Laboratorium
50	Treadmill	1	Poli Fisiotherafi
51	Laparascopy	1	Poli Kandungan
52	Micro instrument set	1	Laboratorium
54	Traction machine + table	1	Laboratorium
55	Dry Incubator	1	Laboratorium
56	Serologi Centrifuge	1	Laboratorium
57	Centrifuge Refrigerator	1	Laboratorium
58	Pharmneuectical Refrigerator	1	Laboratorium
59	Seller Elektrik	2	Laboratorium
60	Blood warmer	2	Laboratorium
61	Blood Bank Refrigerator	1	Laboratorium
62	Laboratory Autoclave	1	Laboratorium
63	Cool Box besar	1	Laboratorium
64	Gas blood autanalyzer	1	Laboratorium
65	Blood gas analyzer	1	Laboratorium
66	Hematology analyzer	1	Laboratorium
67	Hematology System	1	Laboratorium
68	Haemodialisa	1	Laboratorium
69	Ultrasonic System	1	Ruangan KB
70	Foto meter humalyzer	1	Ruangan OK

Sumber: RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang, 2019.

d. Kendaraan

- Kendaraan dinas roda dua : 15 buah
- Kendaraan dinas roda empat : 26 buah
- Ambulance : 5 buah (2 rusak berat)

e. Peralatan Kantor

- SIM RS (jaringan komputer) : 16 buah
- Personal computer : 27 buah
- Note book : 6 buah (1 rusak)
- LCD : 1 buah
- Printer, terdiri dari :
 - ✓ Laser printer : 2 buah
 - ✓ Double folio : 3 buah (rusak)
 - ✓ Folio / personal printer : 46 buah (13 buah kondisi rusak)

Pendapatan di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang bersumber dari APBN, APBD dan retribusi pelayanan rumah sakit (pendapatan operasional). Dana-dana tersebut dikelola dengan menggunakan sistem akuntansi berbasis akrual. Sistem ini telah digunakan sejak tahun 2015 untuk menyusun laporan standar akuntansi keuangan untuk pendapatan yang berasal dari jasa layanan namun masih menggunakan system berbasis kas untuk pendapatan yang berasal dari APBD dan APBN.

Pencatatan penerimaan dilakukan secara terpusat dimana terdapat dua kasir yaitu kasir rawat jalan dan kasir rawat inap. Kasir rawat jalan dibuka hanya pada hari dan jam kerja, yaitu melayani penerimaan pada pasien IGD, pasien rawat inap dari semua ruang rawat inap dan semua pelayanan penunjang. Pencatatan pengeluaran dilakukan oleh bendahara pengeluaran yang pengelolaannya terpisah dari bendahara penerimaan. Karena RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang masih menggunakan sistem manual dalam pembuatan laporan baik laporan bulanan, triwulan, semesteran maupun laporan akhir tahun, maka masih dirasakan lamban dalam proses penyelesaiannya. Berikut ini tabel Data Keuangan RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang dari tahun 2011 – 2015.

Tabel 4.2. Perkembangan Pendapatan Pada RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang Tahun 2014-2018

NO	JENIS PENDAPATAN	2014 (Rp)	2015 (Rp)	2016 (Rp)	2017 (Rp)	2018 (Rp)
1	Jasa Giro			112.227.524	154.440.511,02	221.253.070
2	Tindakan / Operasi	1.982.912.550	2.955.560.888	2.770.323.640	998.743.299	1.352.137.790
3	Rawat Jalan	461.252.581	451.485.000	431.567.000	425.894.026	346.314.500
4	Rawat Inap Umum	3.826.896.812	4.728.397.609	4.349.491.170	2.718.364.368	2.499.116.625
5	Askes wajib (Sosial)	2.601.446.500	3.119.922.800	2.858.556.824		
7	BPJS Kesehatan	2.039.370.054	1.277.978.405	1.151.201.018	11.724.450.852	15.170.132.422
8	Laboratorium + PA Lab.	401.831.107	453.428.869	438.361.529	308.037.399	267.341.052
9	Pelayanan Darah	151.355.185	185.265.704	188.169.090	96.197.350	83.895.594
10	Radiologi	252.040.220	260.847.150	270.887.150	115.785.185	124.700.297
11	Ambulance+ Ambulance Rujukan Kin	138.568.500	144.827.000	125.960.000	332.758.000	409.916.700
12	Instalasi Gawat darurat	697.806.762	810.057.173	711.822.829	507.644.879	445.517.813

13	U S G	252.805.750	285.188.100	237.763.550	172.921.904	208.586.107
14	E K G	29.213.925	30.047.000	35.959.050	29.823.385	30.589.100
15	Konsultasi gizi	12.130.000	7.604.100	8.645.350	4.808.500	4.826.000
16	Fisioterapi	16.048.000	12.368.000	7.866.500	5.964.000	11.566.000
17	Visum Et Revertum	10.837.000	10.524.500	10.086.000	257.798.200	231.367.600
19	Incubator	202.720.000	309.023.225	348.667.275	178.555.850	157.675.144
20	Kamar Jenazah	547.500	2.530.000	6.102.200	2.170.000	1.090.000
24	Obat Askes	1.951.863.632	1.617.777.607	1.356.257.235		456.721.324
26	Obat	2.414.827.102	3.812.628.168	4.847.180.616	2.152.684.648	1.848.877.746
27	BAKHP	2.216.842.219	2.755.930.307	3.014.846.630	1.365.735.227	1.019.427.686
28	Bahan Kimia	1.005.316.613	1.165.666.605	1.232.778.282	1.142.072.772	910.080.913
29	piutang tahun lalu	-	-	2.334.731.628	881.011.370	2.536.000.500
				112.227.524	154.440.511,02	221.253.070
						1.352.137.790

Sumber: RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang, 2019.

Cost Recovery Ratio (CRR): Indikator ini digunakan untuk mengukur sampai sejauh mana kontribusi pendapatan operasional Rumah Sakit terhadap belanja operasional. Berdasarkan data historis 5 tahun terakhir, pada tahun 2016 menunjukkan kondisi yang cukup sehat. Rata-rata 45,67% biaya operasional Rumah Sakit dapat ditutupi dari hasil pendapatan fungsional. Perkembangan kemampuan pembiayaan operasional Rumah Sakit dapat di lihat dari tabel sebagai berikut.

Tabel 4.3. Perkembangan Kemampuan Pembiayaan Operasional Pada RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang Tahun 2014-2018

TAHUN	REALISASI PENDAPATAN OPERASIONAL	REALISASI BELANJA OPERASIONAL	CRR
2014	20.666.632.012	46.421.012.891	44,52
2015	24.397.058.210	48.105.256.963	50,72

2016	26.849.452.090	51.896.424.525	51,74
2017	23.890.910.655	59.138.292.619	40,40
2018	28.349.873.983	69.153.821.146	41,00
			45,67%

Sumber: RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang, 2019.

Tingkat Kemandirian Keuangan Rumah Sakit. Indikator ini untuk mengukur sampai sejauh mana kontribusi pendapatan operasional terhadap total belanja. Berdasarkan data historis 5 tahun terakhir indikator ini menunjukkan kecenderungan meningkat. Rata-rata 45,57% dari total belanja Rumah Sakit dibiayai dari Pendapatan operasional. Kemampuan kemandirian keuangan Rumah Sakit dapat di lihat pada tabel berikut:

Tabel 4.4. Kemampuan Kemandirian Keuangan Pada RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang Tahun 2014-2018

TAHUN	REALISASI PENDAPATAN OPERASIOANAL	REALISASI BELANJA	TINGKAT KEMANDIRIAN
2014	20.666.632.012	46.594.689.289	44,35
2015	24.397.058.210	48.232.357.608	50,58
2016	26.849.452.090	51.898.683.762	51,73
2017	23.890.910.655	59.471.311.407	40,17
2018	28.349.873.983	69.153.821.146	41,00
			45,57%

Sumber: RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang, 2019.

Kondisi keuangan Rumah Sakit cukup memadai meskipun alokasi biaya lebih didominasi pada pengeluaran belanja operasional. Belanja Investasi diproyeksikan masih cukup dominan untuk lima tahun ke depan yang memungkinkan untuk dibiayai oleh APBD untuk mendukung program penguatan kapasitas infrastruktur sesuai

dengan pesatnya perkembangan teknologi kedokteran dan perkembangan jenis penyakit.

B. Hasil

1. Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara Pada Rumah Sakit Ade Muhammad Djoen Sintang

Notoadmojo (2003:45) menyatakan untuk mengatur aparatur sipil negara dan supaya fungsi-fungsinya dapat berjalan dengan lancar, maka perlu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan MSDM ini secara umum mencakup : Desain organisasi, Staffing, Pengembangan pegawai dan organisasi, Penilaian kinerja dan manajemen, Sistem penghargaan dan insentif, Peningkatan produktivitas, Hubungan atasan dan bawahan, serta Kesehatan dan keamanan.

Pengembangan pegawai dan organisasi ataupun Pengembangan karir dibagi menjadi dua, pengembangan karir secara individual dan pengembangan karir secara organisasional. Pengembangan karir secara individual setiap anggota organisasi harus siap mengembangkan dirinya dalam rangka penititan karirnya lebih lanjut. Pengembangan Karier Organisasional adalah hasil-hasil yang muncul dari interaksi antara perencanaan karir individu dan proses manajemen karir institusional. Dimensi organisasi berkaitan erat dengan dimensi yang lain, karena organisasi pada hakckatnya merupakan kerangka pembagian tugas secara tuntas kepada seluruh pegawai. Secara rinci pegawai individu yang melaksanakan proses dasar maupun

penunjang pelaksanaan proses dasar dalam perencanaan karier dapat ditinjau atas dasar jabatan, pangkat, pendidikan dan kemampuan.

a. Dimensi Individu

Sesuai dengan tuntutan manajemen modern bahwa pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi harus mengacu pada prinsip-prinsip *good governance*, salah satunya adalah partisipasi. Maksudnya adalah pengelolaan sumber daya manusia memperhatikan peran serta dan partisipasi dari individu-individu yang bekerja dalam organisasi tersebut. Tidak seperti dahulu semua pengelolaan sumber daya manusia menjadi tugas dari organisasi saja, dan tidak melibatkan individu.

Berdasarkan uraian tersebut, untuk mengetahui Pengembangan Karir Dari Jabatan Struktural Ke Jabatan Fungsional PNS pada RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.5. Pengembangan Karir Dari Jabatan Struktural Ke Jabatan Fungsional PNS pada RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang

No	Tahun	Dalam Lingkungan RSUD Ade Muhammad Djoen	Dari RSUD Ade Muhammad Djoen ke Dinas Kesehatan	Dari RSUD Ade Muhammad Djoen ke Perangkat Daerah lainnya
1	2016	2	4	2
2	2017	-	1	-
3	2018	1	1	-
	Jumlah	3	6	2

Sumber: Hasil Penelitian, 2019.

Berdasarkan data pada tabel di atas, dapat diketahui terdapat Pengembangan Karir Dari Jabatan Struktural Ke Jabatan Fungsional PNS pada RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang. Pengembangan karir tersebut baik dalam Lingkungan RSUD Ade Muhammad Djoen, dari RSUD Ade Muhammad Djoen ke Dinas Kesehatan, maupun dari RSUD Ade Muhammad Djoen ke Perangkat Daerah lainnya. Sebagai contoh, terdapat seorang Kepala Seksi (Esclon IV a) yang berpendidikan dokter mengundurkan diri dari jabatannya dan menjadi tenaga fungsional teknis, dikarenakan tunjangan teknis lebih besar.

Selanjutnya, mengenai Pengembangan Karir Dari Jabatan Fungsional Ke Jabatan Struktural PNS pada RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.6. Pengembangan Karir Dari Jabatan Fungsional Ke Jabatan Struktural PNS pada RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang

No	Tahun	Dalam Lingkungan RSUD Ade Muhammad Djoen	Dari RSUD Ade Muhammad Djoen ke Dinas Kesehatan	Dari RSUD Ade Muhammad Djoen ke Perangkat Daerah lainnya
1	2016	2	3	2
2	2017	2	3	-
3	2018	3	3	2
	Jumlah	7	9	4

Sumber: Hasil Penelitian, 2019.

Berdasarkan data pada tabel di atas, dapat diketahui terdapat Pengembangan Karir Dari Jabatan Fungsional Ke Jabatan Struktural PNS pada RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang. Pengembangan karir tersebut baik dalam Lingkungan

RSUD Ade Muhammad Djoen, dari RSUD Ade Muhammad Djoen ke Dinas Kesehatan, maupun dari RSUD Ade Muhammad Djoen ke Perangkat Daerah lainnya. Sebagai contoh, terdapat seorang tenaga fungsional perawat yang diangkat menjadi Kepala Seksi di RSUD maupun Dinas Kesehatan. Bahkan ada pula yang ke perangkat daerah lainnya, seperti diangkat menjadi Kepala Seksi pada Kantor Kecamatan dan Kantor Lurah.

Di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang sebagian pegawai negeri sipil sudah berani menyampaikan usulan-usulan berkaitan dengan program-program pengembangan karier. Walaupun secara formal di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang belum diatur tentang bagaimana caranya seorang pegawai negeri sipil menyampaikan usulnya terhadap program-program pengembangan karier, tetapi hal itu dimungkinkan untuk dilakukan dan dapat dilakukan melalui lisan maupun tulisan, baik berjenjang berdasarkan hirarki atau bahkan langsung kepada pengambil kebijakan. Seperti yang diungkapkan oleh Direktur RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang, yaitu :

“Meskipun tidak diatur secara formal, akan tetapi hal tersebut dimungkinkan. Bentuk partisipasi dapat dalam bentuk lisan maupun tertulis dan disampaikan melalui jalur-jalur yang ada, baik secara hirarki maupun langsung kepada pengambil kebijakan.”

Hal senada juga dikatakan oleh salah satu pejabat struktural di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang, yaitu :

“Pegawai negeri sipil di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang selalu berpartisipasi menyumbangkan pemikirannya terhadap pengembangan karier dalam bentuk usulan pendidikan, pelatihan dan kursus-kursus yang disesuaikan dengan kompetensi di bidang tugasnya serta instansi yang bersangkutan.”

Berdasarkan pernyataan di atas, berarti pegawai negeri sipil di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang sudah berinisiatif untuk berpartisipasi dalam program-program pengembangan karier di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang walaupun sebenarnya belum ada aturan yang mengatur tentang tata cara penyampaian usulan-usulan tersebut. Hal ini dimungkinkan karena seperti diketahui pegawai negeri sipil di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang lebih dari 60 % berpendidikan di atas SLTA, dengan sumber daya manusia tersebut maka pegawai negeri sipil di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang sudah dianggap mapan dan kritis dalam pemikiran, sehingga tidak mustahil mampu berpartisipasi dalam program-program pengembangan karier.

Selanjutnya partisipasi pemikiran salah satunya adalah dalam bentuk usulan-usulan untuk peningkatan kemampuan pegawai negeri sipil melalui pendidikan dan pelatihan (diklat-diklat) yang disesuaikan dengan tupoksi-nya masing-masing, maksudnya supaya setiap pegawai negeri sipil berkompeten dibidangnya masing-masing. Seperti yang dikatakan oleh salah satu pejabat struktural di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang, yaitu :

“Partisipasi pemikiran dalam bentuk usulan-usulan untuk peningkatan kemampuan pegawai negeri sipil melalui pendidikan dan pelatihan (diklat-diklat) yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya (tupoksi-nya)”

Usulan seperti di atas disampaikan oleh pegawai negeri sipil di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang tidak lain sebagai wujud menjawab tantangan dalam menjalankan tugas sebagai pelayan publik yang dituntut harus mampu memuaskan publik disetiap unsur pelayanan maupun tugas-tugas lainnya. Sehingga diharapkan setiap pegawai yang bertanggung jawab dalam suatu tugas tertentu maka ia mampu mengembannya secara baik.

Akan tetapi hampir tidak pernah seorang pegawai negeri sipil di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang secara pribadi (perseorangan) menyampaikan keinginan untuk suatu yang berkaitan dengan pengembangan kariernya, terutama seperti meminta suatu jabatan struktural tertentu. Hal demikian masih dianggap tabu dan kurang sopan dilakukan oleh seorang pegawai negeri sipil, dan pegawai hanya wajib bekerja dengan baik, sedangkan urusan peningkatan kariernya menjadi tugas Pemda berdasarkan masukan-masukan dan penilaian-penilaian tersendiri terutama dari atasannya. Seperti pernyataan Direktur RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang, yaitu :

“Kalau partisipasi PNS terhadap keinginannya secara pribadi untuk mencapai ataupun meminta suatu yang berkaitan dengan pengembangan kariernya maka hal itu hampir tidak pernah terjadi, karena hal itu dianggap tabu dan tidak tahu diri. PNS hanya wajib menjalankan tugas sebaik-baiknya, sedangkan hal-hal peningkatan kariernya menjadi tugas dari organisasi.”

Hal senada juga dikatakan oleh salah seorang Staf/karyawan (Tenaga fungsional medis dan paramedis) di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang, yaitu:

“Pegawai negeri sipil di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang hampir tidak pernah mengutarakan keinginan kariernya secara pribadi, karena kami menganggap hal itu tabu untuk dilakukan. Kalau sekedar menyampaikan usulan bagi pengembangan karier secara organisasi saya kira memang ada, tetapi hal itupun belum banyak dilakukan oleh pegawai”

Ditambah pernyataan oleh salah seorang Staf/karyawan (Tenaga fungsional medis dan paramedis) di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang, yaitu:

“Kami (PNS) di sini (RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang) belum berani menyampaikan keinginan pengembangan karier secara perseorangan. Selain memang tidak ada aturan yang membolehkan untuk hal tersebut, juga karena hal tersebut dianggap tidak layak dilakukan oleh budaya kami. Juga apabila kami meminta suatu jabatan maka secara moral harus membuktikan bahwa kami memang mampu mengemban jabatan tersebut.”

Pegawai negeri sipil di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang tidak meminta program pengembangan karier secara pribadi, tetapi pegawai berpartisipasi dalam program pengembangan karier secara organisasi, kemudian penyampaian bisa secara formal maupun informal dalam bentuk lisan maupun tulisan, seperti yang disampaikan oleh Direktur RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang, yaitu :

“Partisipasi PNS terhadap pengembangan karier secara organisasi dalam bentuk penyampaian usulan secara formal maupun informal memang ada, dan biasanya disampaikan hanya secara lisan.”

Penyampaian program pengembangan karier secara formal dilakukan pada saat pertemuan-pertemuan dan rapat-rapat, baik dalam lingkup kecil seperti seksi maupun yang lebih luas seperti bidang dan instansi. Dalam suatu rapat/pertemuan seksi, para staf bisa menyampaikan usulan-usulannya berkaitan dengan program

pengembangan karier secara umum dan bukan keinginan untuk pribadinya. Sedangkan rapat/pertemuan lingkup bidang dan instansi, biasanya para pejabat yang sudah menerima masukan dari para stafnya dan ditambah dengan hasil pemikirannya akan melanjutkan membicarakannya dalam rapat tersebut, sehingga kemudian hasilnya dijadikan bahan untuk dibahas oleh pejabat yang berwenang mengambil kebijakan.

Tetapi sebagian pegawai hanya mendukung kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan program-program pengembangan karier pegawai negeri sipil, bagi PNS program-program yang ada dianggap sudah lumayan dan PNS tidak mempunyai ide-ide untuk pengembangan karier secara organisasi maupun keinginan-keinginan pengembangan kariernya secara pribadi. Seperti yang dikatakan Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Sintang, yaitu :

“Sebagian besar pegawai negeri sipil di lingkungan Pemkab Sintang tidak berpartisipasi menyumbangkan pemikiran terhadap program-program pengembangan karier pegawai negeri sipil dan memang tidak ada aturan yang memerintahkan mereka untuk melakukan itu, tugas tersebut menjadi tanggung jawab kami di BKPSDM. Mereka selama ini mendukung saja apapun kebijakan-kebijakan yang berkaitan pengembangan karier pegawai negeri sipil.”

Dari pernyataan tersebut dapat diketahui di RSUD Ade Muhaminad Djoen Sintang pegawai negeri sipil tidak perlu menyumbangkan pemikiran terhadap program-program pengembangan karier, karena tugas itu sudah menjadi kewajiban BKPSDM Kabupaten Sintang. BKPSDM yang merencanakan program-program

pengembangan karier untuk semua pegawai, dan dasar yang dipergunakan oleh BKPSDM untuk menyusun perencanaan melalui data kepegawaian yang diminta dari masing-masing instansi. Dari data itu dapat diketahui program-program apa yang dapat direncanakan pada tahun depan, seperti ada beberapa jabatan eselon yang kosong maka akan diadakan rapat untuk pengisian formasi tersebut, kursus-kursus / diklat-diklat apa yang diperlukan yang disesuaikan dengan kebutuhan, maupun penilaian-penilaian kinerja pegawai sehingga diketahui siapa saja yang berprestasi dan siapa saja yang bermasalah.

Sedangkan yang lainnya menganggap bentuk partisipasi keinginan pribadi terhadap pengembangan karier tidak mesti harus diutarakan secara pribadi baik lisan maupun tulisan, tetapi ditunjukkan dengan cara melaksanakan tugas dengan baik sesuai tupoksi (tugas pokok dan fungsi). Seperti yang diutarakan oleh salah seorang pejabat struktural (eselon III b dan IV a) di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang, yaitu :

“Pegawai-pegawai disini (RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang) memang sudah berpartisipasi terhadap pengembangan kariernya, tetapi cara tidak diutarakan langsung secara lisan maupun tulisan melainkan dengan cara melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing sesuai tupoksinya dengan sebaik-baiknya.”

Hal senada juga diutarakan pejabat lain di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang, yaitu :

“Partisipasi di sini (RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang) ditunjukkan dengan melaksanakan tugas secara baik dan menyumbangkan pemikiran

serta sumbang sih yang dapat memajukan pendayagunaan aparatur dengan baik demi tercapainya pelaksanaan tugas pemerintah dan pembangunan.”

Cara-cara yang diperlihatkan oleh para pegawai di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang sangat baik, dimana mereka tidak meminta / mengajukan keinginan-keinginan untuk memperoleh / mendapat program-program pengembangan karier secara pribadi baik lisan maupun tulisan, tetapi pegawai lebih memilih menunjukkan kinerja masing-masing dengan sebaik-baiknya sesuai bidang tugas yang diemban. Berarti urusan pengembangan karier diserahkan sepenuhnya kepada instansi yang berwenang untuk merencanakannya.

Dikatakan Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Sintang, yaitu :

Alangkah menjadi lebih baik jika ada saluran bagi pegawai untuk menyampaikan keinginan-keinginan yang diharapkan dimasa datang sesuai dengan keahlian dan kemampuannya, kemudian dari informasi-informasi itulah BKPSDM menyusun rencana-rencana yang baik terhadap pengembangan karier para pegawai, sehingga terjalin sinergi yang sehat antara pegawai dengan organisasi, disatu sisi pegawai terpenuhi keinginannya dan dilain pihak organisasi berjalan dengan lancar sesuai dengan rencana.

Pengembangan karier pegawai perlu difasilitasi dengan sebuah perencanaan karier dan manajemen yang jelas. Dalam hal perencanaan karier hendaknya peran individu (pegawai secara pribadi) perlu diutamakan untuk melakukan perencanaan kariernya sendiri. Berarti manajemen karier hendaknya dapat memberikan ruang partisipasi para pegawai untuk menyumbangkan pikiran yang berkaitan dengan pengembangan kariernya tersebut.

Pengembangan karier dalam administrasi kepegawaian yang baik akan mudah memberikan gambaran kepada setiap pegawai baik yang sudah lama bekerja maupun yang baru bekerja bahwa berapa kali pegawai mengalami promosi pangkat dan akhir dari perkembangan kariernya pada kedudukan pangkatnya tersebut. Selain itu juga diklat-diklat dan kursus-kursus yang bisa di ikuti serta kemungkinan-kemungkinan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Dengan cara yang demikian, bagi setiap calon pelamar maupun pegawai yang sudah bekerja diberi kebebasan untuk memilih tempat tugas / bidang kerja maupun jabatan yang akan dipegangnya nanti. Kalau mereka sudah memilih maka mereka telah tahu pasti kelak akan menjadi apa, menduduki apa, dengan pangkat seberapa. Jika semuanya dapat diatur sedemikian rupa seperti itu, bagi setiap pegawai akan tahu apa yang diharapkan darinya untuk organisasinya, maka timbullah partisipasi yang tidak semu dari para pegawai.

Berdasarkan beberapa hasil wawancara dan ulasan yang diuraikan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier pegawai negeri sipil di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang pada dimensi partisipasi individu (pegawai negeri sipil) terhadap pengembangan kariernya sendiri masih rendah. Sedangkan partisipasi individu (pegawai negeri sipil) dalam bentuk sumbangan pemikiran bagi program-program pengembangan karier secara organisasi sudah memadai, walaupun hanya sebagian pegawai saja yang berpartisipasi. Dan partisipasi itu

disampaikan dalam bentuk lisan dan tulisan dalam forum non-formal dan formal (rapat-rapat).

b. Dimensi Organisasi

Rumah sakit membutuhkan cukup banyak orang dengan berbagai keterampilan, dan orang yang kompeten untuk melaksanakan misi rumah sakit dan memenuhi kebutuhan pasien. Pimpinan rumah sakit bekerja sama untuk mengetahui jumlah dan jenis staf yang dibutuhkan berdasarkan rekomendasi dari unit kerja dan direktur pelayanan. Rekrutmen, evaluasi dan penugasan staf dapat dilakukan sebaik-baiknya melalui proses yang terkoordinasi, efisien dan seragam. Juga penting untuk mendokumentasikan ketrampilan, pengetahuan, pendidikan, dan pengalaman sebelumnya dari pegawai

Adapun daftar rotasi tenaga medis dan paramedis di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang Tahun 2016 adalah sebagai berikut:

Tabel 4.7. Rotasi Tenaga Medis dan Paramedis Di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang Tahun 2016

No	Ruang Perawatan	Nama Ruangan Tempat Rotasi					
		Penyakit Dalam	Obgyn	Anak	VIP	Bedah	IGD
1	Penyakit Dalam	-	-	2	1	1	2
2	Obgyn	-	-	2	-	-	-

3	Anak	2	2	-	1	1	1
4	VIP	1	-	1	1	1	1
5	Bedah	1	-	1	-	-	2
6	IGD	2	-	1	1	2	-
Jumlah		6	2	7	4	5	6

Sumber: RSUD Ade Muhammad Djoen, 2019.

Berdasarkan data pada tabel di atas, dapat diketahui Rotasi Tenaga Medis dan Paramedis Di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang Tahun 2016 adalah, rotasi pada ruangan penyakit dalam sebanyak 6 orang, ruangan obgyn sebanyak 2 orang, ruangan anak sebanyak 7 orang, ruangan VIP sebanyak 4 orang, ruangan bedah sebanyak 5 orang dan ruangan IGD sebanyak 6 orang. Selanjutnya, daftar Rotasi Tenaga Medis dan Paramedis Di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang Tahun 2017 adalah sebagai berikut:

Tabel 4.8. Rotasi Tenaga Medis dan Paramedis Di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang Tahun 2017

No	Ruang Perawatan	Nama Ruangan Tempat Rotasi					
		Penyakit Dalam	Obgyn	Anak	VIP	Bedah	IGD
1	Penyakit Dalam	-	-	3	1	3	-
2	Obgyn	-	-	3	-	-	-
3	Anak	-	3	-	1	2	2

4	VIP	1	-	1	-	-	2
5	Bedah	3	-	2	-	-	3
6	IGD	-	-	2	2	3	-
Jumlah		4	3	11	4	8	7

Sumber: RSUD Ade Muhammad Djoen, 2019.

Rotasi Tenaga Medis dan Paramedis Di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang Tahun 2017 adalah, rotasi pada ruangan penyakit dalam sebanyak 4 orang, ruangan obgyn sebanyak 3 orang, ruangan anak sebanyak 11 orang, ruangan VIP sebanyak 4 orang, ruangan bedah sebanyak 8 orang dan ruangan IGD sebanyak 7 orang. Pada Tahun 2017 ini rotasi kerja perawat menunjukkan peningkatan dibandingkan periode sebelumnya.

Selanjutnya, daftar Rotasi Tenaga Medis dan Paramedis Di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang Tahun 2018 adalah sebagai berikut:

Tabel 4.9. Rotasi Tenaga Medis dan Paramedis Di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang Tahun 2018

No	Ruang Perawatan	Nama Ruangan Tempat Rotasi					
		Penyakit Dalam	Obgyn	Anak	VIP	Bedah	IGD
1	Penyakit Dalam	-	-	3	1	2	2
2	Obgyn	-	-	-	-	-	-

3	Anak	1	-	-	1	1	2
4	VIP	1	-	1	-	2	2
5	Bedah	2	-	1	2	-	2
6	IGD	2	-	2	2	2	-
Jumlah		6	-	7	6	7	8

Sumber: RSUD Ade Muhammad Djoen, 2019.

Berdasarkan data pada tabel di atas, dapat diketahui Rotasi Tenaga Medis dan Paramedis Di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang Tahun 2018 adalah, rotasi pada ruangan penyakit dalam sebanyak 6 orang, ruangan anak sebanyak 7 orang, ruangan VIP sebanyak 6 orang, ruangan bedah sebanyak 7 orang dan ruangan IGD sebanyak 8 orang. Pada Tahun 2018 ini tidak ada rotasi kerja perawat pada ruangan obgyn.

Jumlah perawat yang tidak pernah dilakukan rotasi sebanyak 14 orang. Sebanyak 7 orang karena bertugas di ruangan operasi yang sudah memiliki keahlian yang tidak dapat digantikan oleh tenaga yang belum tersertifikasi. Sebanyak 7 orang di ruang poliklinik karena tenaga tersebut sudah tidak mampu lagi melakukan tindakan keperawatan di ruang rawat inap.

Hasil wawancara dengan Kepala Dinas Kesehatan Kabupaten Sintang sebagai berikut:

Dari dimensi transparansi dijelaskan bagaimana organisasi, dalam hal ini adalah RSUD Ade Muhammad Djoen melakukan program-program pengembangan karier, apakah dilakukan secara transparan atau tidak

transparan. Sejalan dengan semangat *reinventing government* dan *banishing bureaucracy* diharapkan organisasi publik dalam manajemen sumber daya manusia dilakukan secara transparan. Transparan disini bukan berarti terbuka secara keseluruhan, ada batasan yang boleh diketahui publik dan ada batasan yang hanya boleh diketahui orang tertentu saja (pejabat yang berwenang/pembina kepegawaian).

Salah satu nilai yang ingin diwujudkan dalam penyelenggaraan pelayanan di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang adalah transparan, baik dalam hal pelayanan publik maupun pelayanan yang lainnya. Program pengembangan karier seperti rekrutmen dan seleksi pegawai negeri sipil secara umum menjadi kewenangan Pemerintah Pusat. Tetapi untuk pengisian formasinya diusahakan dilakukan secara terbuka, sehingga para calon yang ingin mendaftar sudah tahu formasi yang diperlukan dan dia mengetahui apakah ada klasifikasi formasi yang sesuai dengan pendidikan yang dimilikinya. Seperti keterangan Direktur RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang, yaitu :

“Khusus untuk rekrutmen dan seleksi saat ini menjadi kewenangan pemerintah, namun pengisian formasinya sudah dilakukan secara terbuka. Contohnya rekrutmen yang dilakukan saat ini, untuk formasi yang diperlukan diumumkan secara luas. Sehingga para calon pegawai bisa memprediksi kemungkinan seberapa besar peluangnya untuk lulus ”
Hal senada diutarakan oleh Kepala Dinas Kesehatan Kabupaten Sintang,

yaitu :

“Terus terang sampai saat ini rekrutmen dan seleksi pegawai negeri sipil masih kewenangan pemerintah pusat, walaupun pelaksanaannya di daerah-daerah. Daerah-daerah hanyalah membantu pemerintah pusat dalam penyaringan calon-calon pegawai di lingkungan tugasnya, sedangkan penetapan calon-calon pegawai yang diterima sepenuhnya ditangan pemerintah pusat.”

Kebijakan ini sepenuhnya ditangani oleh Pemerintah Pusat, sedangkan daerah-daerah hanyalah sebagai pelaksana lapangan yang membantu tugas Pemerintah Pusat. Namun untuk menyediakan formasi yang diperlukan menjadi tugas masing-masing daerah, disesuaikan dengan kebutuhan, tetapi sepertinya lebih ditekankan pada pengisian tenaga pendidikan dan kesehatan. Dan untuk penilaian dan evaluasi sampai saat ini masih mengacu pada penilaian DP-3 yang dinilai oleh atasan masing-masing. Seperti pernyataan seorang pejabat di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang, yaitu :

“Penilaian dan evaluasi tetap mengacu pada DP-3 sesuai dengan penilaian dari atasan masing-masing. Cara pengisiannya untuk seluruh instansi sama, namun cara menentukan besar kecilnya nilai yang dicantumkan ada perbedaan antar instansi. Ada pimpinan yang suka memberi nilai tinggi-tinggi kepada bawahannya, tetapi ada juga yang memberi nilai diatas rata-rata saja.”

Hal senada juga dikatakan oleh seorang pegawai di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang, yaitu :

“Selama ini penilaian kinerja pegawai selalu menggunakan DP-3. Sebenarnya menurut saya cara ini kurang baik, karena tidak ada kejelasan tata cara penilaian. Seseorang memperoleh nilai kesetiaan minimal 91 dan nilai-nilai lainnya minimal 75 atas dasar apa, sehingga mengundang subyektifitas yang tinggi. Jika atasan suka dengan bawahannya maka otomatis si bawahan akan mendapat nilai yang baik, dan begitu pula sebaliknya.”

Untuk penilaian dan evaluasi masih saja mengacu pada pengisian DP-3 yang sepenuhnya menjadi wewenang atasan. Cara ini ada baiknya, dan diasumsikan apabila atasan obyektif menilai bawahannya maka penilaian ini akan baik. Tetapi

akan menjadi buruk, apabila atasan subyektif menilai bawahannya atau malahan ada kepentingan lainnya maka penilaian akan menjadi tidak baik, karena itu untuk masa yang akan datang tidak menutup kemungkinan perlu adanya penilaian dari unsur lainnya seperti dari rekan kerja dan bahkan kalau bisa dari bawahan sekalipun atau bagi pegawai negeri sipil yang berada pada instansi yang berhubungan langsung dengan pelayanan publik maka pegawai juga mendapat penilaian dari masyarakat.

Pengembangan karier pegawai negeri sipil dalam program-program diklat dan kursus-kursus. Sebagaimana yang dinyatakan Kepala BKPSDM Kabupaten Sintang, yaitu :

“Apabila ada penawaran diklat, baik itu diklat struktural inapun fungsional / teknis, maka akan kami informasikan kepada semua instansi dilingkup Pemdada termasuk RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang. Informasi itu lengkap dengan syarat-syaratnya, sehingga semua pegawai mengetahui apakah dia memenuhi syarat untuk mengikutinya. Kemudian akan diseleksi, yang lulus berhak mengikuti diklat.”

Pemerintah Kabupaten Sintang berkeinginan pengembangan karier pegawai negeri sipil di wilayahnya dilakukan secara transparan. Seperti pernyataan Kepala BKPSDM di atas dapat diketahui Pemerintah Kabupaten Sintang sudah mencoba mewujudkan nilai keterbukaan dalam penawaran program-program diklat. Terbuka disini bukan semuanya terbuka, tetapi disesuaikan dengan kebutuhan. Contohnya penawaran diklat penjenjangan / diklat struktural hanya diinformasikan kepada para pegawai yang memerlukannya, maksudnya apabila ada 9 pejabat eselon IV yang

belum mengikuti diklatpim tk IV maka hanya 9 orang tersebut saja yang dipanggil. Perlu diketahui Pemerintah Kabupaten Sintang dalam beberapa tahun terakhir ini tidak melaksanakan diklat struktural kepada pegawai yang belum menduduki jabatan. Diklat struktural hanya ditawarkan kepada pejabat eselon yang sudah menduduki jabatan tetapi dia belum melaksanakan diklat struktural yang mensyaratkannya, diklatpim tk IV bagi pejabat eselon IV dan diklatpim tk III bagi pejabat eselon III. Lain halnya untuk kursus-kursus yang berlaku umum, maka penawaran akan diinformasikan seluas-luasnya. Contoh penawaran kursus bendaharawan rutin, maka masing-masing instansi bisa mengirimkan pegawainya untuk kursus disesuaikan dengan anggaran yang tersedia.

Selain diklat, penawaran untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi juga di lakukan secara terbuka, sebagaimana pernyataan Kepala Dinas Kesehatan Kabupaten Sintang, yaitu :

“Setiap ada penawaran beasiswa melanjutkan pendidikan dari lembaga-lembaga donor, maka kami akan memberitahukan ke pihak RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang disesuaikan dengan penawaran beserta syarat-syaratnya. Bagi yang memenuhi syarat akan diadakan pendaftaran, kemudian diseleksi secara ketat. Siapa saja yang lulus seleksi maka dia berhak atas beasiswa itu tanpa memandang asal-usulnya.”

Hal senada dinyatakan oleh Kepala BKPSDM Kabupaten Sintang, yaitu :

“Memang setiap ada pengumuman untuk melanjutkan pendidikan formal, kami selalu diberitahu oleh BKPSDM Kabupaten Sintang melalui surat edaran maupun pemberitahuan bahwa ada penawaran untuk melanjutkan pendidikan formal. Kemudian kami akan memberitahukan kepada pegawai di instansi kami, supaya siapa saja yang memenuhi syarat bisa ikut mendaftar atau dikutkan seleksi.”

Dengan cara yang transparan dalam pengumuman penawaran beasiswa melanjutkan pendidikan ke jenjang lebih tinggi, maka diharapkan setiap pegawai di lingkungan RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang memiliki kesempatan yang sama untuk memperoleh beasiswa tersebut. Kemudian diharapkan terjadi persaingan yang sehat untuk merebutnya, sehingga siapa saja yang berhasil lulus dalam seleksi merupakan orang yang tepat memperolehnya dan yang tidak berhasil tidak kecewa karena bersaing secara sehat.

Program pengembangan karier lainnya seperti kursus dan pelatihan-pelatihan dirasakan sudah dilaksanakan secara transparan. Apabila ada tawaran kursus, maka BKPSDM Kabupaten Sintang akan memberitahu kepada OPD di lingkungan pemerintah Kabupaten Sintang, kemudian OPD mengirimkan calon peserta pelatihan dari instansinya sesuai dengan yang diminta, misalnya kursus bagi tenaga administrasi maka pegawai administrasi yang akan dikirim. Seperti pernyataan pejabat struktural (eselon III b dan IV a) di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang, yaitu :

“Khusus untuk kursus dan pelatihan sudah dilakukan secara transparan dan disesuaikan dengan bidang tugasnya di instansi yang bersangkutan. Misalkan ada kursus bagi pengadministrasi, maka setiap instansi akan diminta mendaftarkan pegawai bagian administrasinya untuk mengikuti kursus berdasarkan kebutuhan yang diminta.”

Penawaran kursus dan pelatihan-pelatihan pada masa lalu sangat tertutup, informasi mengenai hal tersebut hanya diketahui orang-orang tertentu saja. Akan

tetapi pada masa sekarang hal seperti itu harus ditinggalkan jauh-jauh, informasi adanya tawaran kursus dan pelatihan-pelatihan harus disebarluaskan secara terbuka sehingga setiap pegawai yang berkeinginan dan memenuhi syarat dapat memperoleh kesempatan untuk mendapatkannya, juga hal ini menimbulkan iklim kompetisi yang sehat bagi setiap pegawai untuk memperolehnya. Kemudian akan mengurangi ketidakpercayaan pegawai terhadap organisasi, yang kadang dianggap memonopoli program-program pengembangan karier.

Pada kesempatan lain ada informan yang mengatakan memang program untuk pendidikan formal lanjutan bagi pegawai negeri sipil sudah dilaksanakan secara transparan bagi semua pegawai negeri sipil di lingkungan RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang, hanya saja kadang-kadang informasinya datang mendadak dan hal itu menyebabkan para PNS yang ingin ikut mendaftar kewalahan memenuhi persyaratan sehingga akhirnya terlambat dan tidak sempat mengikutinya. Seperti pernyataan Staf/karyawan (Tenaga fungsional medis dan paramedis) di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang, yaitu :

“Untuk pengembangan karier sudah dilakukan secara terbuka. Misal untuk mengikuti program-program pendidikan formal lanjutan bagi PNS siapa saja dapat mengikuti ujian / seleksi apabila memenuhi persyaratan. Hanya saja sering kali informasi datang mendadak sehingga tidak banyak kesempatan untuk melengkapi syarat-syarat yang diperlukan.”

Berdasarkan pernyataan di atas berarti memang pelaksanaan pengembangan karier dalam program pendidikan formal lanjutan / tugas belajar bagi pegawai negeri sipil sudah dilaksanakan secara terbuka bagi semua PNS di RSUD Ade

Muhammad Djoen Sintang namun dalam penyampaian / penyebaran informasinya kadang-kadang terlambat datang di instansi-instansi sehingga sebagian PNS yang ingin mengikutinya tidak sempat mendaftar dan akhirnya tidak jadi mendaftar. Berarti bagi PNS yang dekat dengan informasi atau yang mempunyai akses cepat ke pusat informasi maka PNS tersebut lah yang mempunyai kescinpatan yang lebih besar untuk mengikuti program tugas belajar / tawaran pendidikan lanjutan itu.

Kemudian ada juga yang mengatakan program pengembangan karier yang berkaitan dengan kesempatan studi lanjutan kurang sosialisasi, sehingga hal itu menyebabkan belum mampu menjangkau calon-calon yang berpotensi secara optimal. Seperti yang dikatakan Staf/karyawan (Tenaga fungsional medis dan paramedis) di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang, yaitu :

“Sebagian program pengembangan karier di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang memang sudah dilaksanakan secara transparan, namun untuk item kesempatan studi masih kurang sosialisasi sehingga belum mampu menjangkau potensi dari para PNS secara optimal. Dimana apabila sosialisasi sudah lancar dan baik ke semua PNS maka gilirannya akan mampu memotivasi SDM yang ada.”

Dari pernyataan di atas, berarti masih ada sebagian Staf/karyawan (Tenaga fungsional medis dan paramedis) di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang yang merasa program pengembangan karier yang berkaitan dengan kesempatan studi ke jenjang lebih tinggi masih kurang sosialisasi, sehingga menyebabkan sebagian pegawai negeri sipil yang mempunyai potensi untuk meningkatkan jenjang pendidikan tidak memperoleh informasi secara baik. Hal ini sangat disayangkan

karena potensi-potensi dari semua PNS tidak terjangkau secara optimal. Atau kemungkinan yang lain bahwa bersangkutan kurang bergaul di instansinya sehingga dia tidak mendengar adanya informasi tentang penawaran kesempatan studi atau malahan karena dia tidak dekat dengan atasan.

Tidak semuanya harus terbuka secara keseluruhan, tetapi ada juga yang terbuka namun tertutup, pengembangan karier seperti ini adalah penempatan dalam jabatan struktural. Penempatan dalam jabatan struktural bersifat terbuka untuk kalangan anggota Baperjakat dan pejabat Pembina Kepegawaian, tetapi tertutup bagi pegawai negeri sipil pada umumnya. Data pegawai negeri sipil yang dipromosikan terbuka bagi anggota Baperjakat, kemudian data itu dianalisa dan dimusyawarahkan dalam forum Baperjakat, hasil musyawarah diserahkan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian / Pejabat yang berwenang untuk ditentukan siapa saja yang akan dipromosikan. Berdasarkan pernyataan Kepala BKPSDM Kabupaten Sintang, yaitu :

“Terbuka namun tertutup. Artinya seperti penempatan dalam jabatan struktural bersifat terbuka untuk kalangan anggota Baperjakat, akan tetapi tertutup bagi pegawai pada umumnya. Data PNS yang akan dipromosikan terbuka untuk anggota Baperjakat, data tersebut menjadi bahan dalam musyawarah penentuan siapa saja yang akan dipromosikan”.

Jadi, yang namanya transparan tidak berarti terbuka secara keseluruhan, untuk pengembangan karier yang berkaitan dengan penempatan dalam jabatan struktural maka hanya terbuka bagi kalangan tertentu saja, yaitu para anggota Baperjakat dan Pejabat Pembina Kepegawaian saja. Salah satu alasannya hanya

terbuka untuk kalangan tertentu dan tertutup untuk umum karena dalam data tersebut berisi baik buruknya seorang pegawai negeri sipil. Semua catatan seorang pegawai negeri sipil mulai bekerja sampai sekarang tercatat, berisi catatan kebaikan dan prestasinya, serta catatan-catatan pelanggaran yang telah lakukan. Catatan kebaikan dan prestasi tidak menjadi persoalan jika diketahui secara umum, tetapi catatan pelanggaran akan menjadi permasalahan jika diketahui secara umum.

Namun untuk informasi jabatan-jabatan yang kosong dilakukan secara terbuka, BKPSDM akan memberitahukan ke instansi-instansi jabatan-jabatan yang kosong dan jabatan tersebut akan diisi formasinya. Disertai dengan klasifikasi jabatan dan syarat-syarat secara umum maupun khusus, seperti pernyataan Kepala BKPSDM Kabupaten Sintang, yaitu :

“ Kami selalu menginformasikan kepada instansi-instansi di lingkungan Pemda Kabupaten Sintang jabatan-jabatan mana saja yang kosong, kemudian kami juga meminta kepada instansi-instansi untuk menginformasikan pegawainya yang kemungkinan memenuhi syarat untuk mengisi jabatan yang lowong tersebut sesuai dengan klasifikasi jabatannya.”

Walaupun pembahasannya dalam forum Baperjakat dilaksanakan secara tertutup, tetapi untuk informasi jabatan-jabatan mana saja yang kosong dilakukan secara terbuka secara umum dan dimintakan kepada semua instansi untuk menginformasikan pegawai negeri sipil yang ada diinstansinya yang kemungkinan memenuhi mengisi formasi-formasi yang kosong. Selain itu juga diinformasikan syarat-syarat secara umum maupun khusus sesuai dengan klasifikasi jabatan yang

lowong itu. Setelah data-data terkumpul dari semua instansi, maka data-data tersebut akan dibahas dalam forum Baperjakat secara intern dan tertutup secara umum.

Untuk mendukung dan meningkatkan iklim partisipasi dari individu (pegawai negeri sipil) dalam pengembangan karier maka perlu adanya manajemen karier yang bersifat transparan (terbuka). Maksudnya manajemen karier dilaksanakan secara terbuka, berarti adanya keterbukaan informasi berkaitan dengan pengembangan karier terhadap para pegawai. Kebijakan-kebijakan yang menyangkut manajemen karier seperti kebijakan rekrutmen, seleksi, alokasi, penilaian kinerja maupun pengembangan dan pelatihan disampaikan secara terbuka, maka pada gilirannya pegawai dapat merespon dengan baik untuk kepentingan pengembangan kariernya. Apabila iklim keterbukaan dalam pengembangan karier ini sudah dibiasakan sejak dini, diharapkan akan meminimalisir permasalahan-permasalahan yang berkaitan dengan pengembangan karier itu sendiri, dan otomatis meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Serta akhirnya akan meningkatkan pelayanan publik kepada masyarakat.

Berdasarkan beberapa pernyataan yang diungkapkan di atas, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier pegawai negeri sipil di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang pada dimensi transparansi dalam pengembangan karier pegawai negeri sipil sudah baik. Hal itu ditandai dengan penyebaran informasi program-program pengembangan karier secara terbuka kepada setiap pegawai

RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang. Namun tetap ada catatan, dimana untuk kecepatan waktu dan ketepatan informasi harus diperhatikan lagi karena ada beberapa pegawai yang merasa memperoleh informasi secara mendadak dan akhirnya terlambat memenuhi apa yang diinginkan / disyaratkan oleh program tersebut.

Dimensi keadilan salah satu yang akan dijelaskan dalam tulisan ini. Dalam melakukan pengembangan karier PNS di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang, apakah dilakukan dengan menjunjung tinggi nilai keadilan bagi seluruh PNS di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang. Disini dilihat apakah pengembangan karier membeda-bedakan pegawai negeri sipil, baik dari segi suku, agama, ras maupun gender. Nilai keadilan merupakan salah satu nilai yang diamanatkan dari prinsip-prinsip *good governance* dan *reinventing government* serta *banishing bureaucracy* sebagai semangat menuju manajemen modern bagi organisasi publik.

Pemerintah Kabupaten Sintang kelihatannya sudah mulai mencoba menerapkan nilai keadilan tersebut dalam pengembangan karier pegawai negeri sipil khususnya pada RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang. Hal ini sebagaimana jawaban informan yang merupakan salah satu pejabat struktural (eselon III b dan IV a) di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang yaitu :

“Saya bukanlah orang asli Sintang, selain itu sebenarnya Saya orang baru di Sintang, tapi Saya dipercaya menduduki salah satu jabatan eselon di RSUD Ade Muhammad Djoen ini. Berdasarkan pengamatan Saya, program-program pengembangan karier di RSUD Ade Muhammad Djoen dilakukan

tanpa memandang asal-usul pegawai, semua mendapat hak sesuai ketentuan..”

Pemerintah Kabupaten Sintang berusaha tidak membeda-bedakan suku pegawai negeri sipil di wilayah kerjanya, suku asli Sintang maupun suku luar Sintang tetap mendapatkan kesempatan yang sama dalam pengembangan kariernya, salah satunya dalam menduduki jabatan struktural. Juga tidak terlalu dipermasalahkan pegawai yang baru masuk RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang, tidak berarti pegawai yang sudah lama bekerja di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang mendapat perhatian lebih maupun mendapat prioritas atas program-program pengembangan karier, semua diperlakukan sama. Ini sengaja diberlakukan supaya tercipta iklim kompetisi yang sehat diantara para pegawai untuk bekerja dengan baik dan menunjukkan prestasi kerja yang optimal. Hal tersebut dikuatkan oleh tabel berikut :

Tabel 4.10. Persentase Pejabat Struktural Di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang Berdasarkan Suku Asli Sintang dan Luar Sintang

No	Suku	Jumlah	%
1	Asli Sintang	6	40,00
2	Luar Sintang	9	60,00
	Jumlah	15	100,00

Sumber: Hasil Penelitian, 2019.

Pernyataan ini didukung oleh seorang Staf/karyawan (Tenaga fungsional medis dan paramedis) di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang, yaitu :

“ Kalau dihitung-hitung banyak juga jabatan struktural di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang yang diisi oleh orang dari luar Sintang. Dan sepengetahuan saya, disini (RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang) tidak pernah membeda-bedakan asal seseorang, apakah orang asli Sintang atau bukan. Saya mengamati hal ini dalam 3 tahun terakhir dan seperti yang saya katakan, itulah kenyataan yang terjadi.”

Berdasarkan aspek agama yang di anut juga demikian. Hal ini dilihat dari komposisi Pejabat Struktural Di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang Berdasarkan Agama yang dianut sebagai berikut:

Tabel 4.11. Persentase Pejabat Struktural Di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang Berdasarkan Agama Yang dianut

No	Agama	Jumlah	%
1	Islam	6	40,00
2	Khatolik	5	33,33
3	Protestan	4	26,67
	Jumlah	15	100,00

Sumber: Hasil Penelitian, 2019.

Seluruh PNS di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang tetap mendapat kesempatan yang sama untuk menduduki suatu jabatan, siapa yang dianggap mampu maka dia akan dipercaya menjabat tanpa harus melihat agama yang dianutnya. Pernyataan ini didukung oleh pejabat di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang, yaitu :

“Disini (RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang) dalam hal menduduki jabatan eselon maupun kesempatan kursus dan diklat, seluruh pegawai tetap mempunyai peluang yang sama tanpa harus melihat agama yang dianutnya”

Selanjutnya pegawai perempuan di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang juga mendapat perlakuan yang sama seperti pegawai laki-laki, tidak mendapat diskriminasi dalam menduduki jabatan struktural maupun program-program pengembangan karier lainnya, hal ini sebagaimana yang dinyatakan oleh pejabat struktural di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang, yaitu :

“Di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang pegawai negeri sipil perempuan diperlakukan dan mendapatkan hak-haknya sama seperti laki-laki dalam pengembangan kariernya, baik dalam menduduki jabatan struktural maupun kesempatan dalam program diklat (diklat penjurangan, kursus-kursus, tugas belajar maupun izin belajar). Kalau dipandang mampu menduduki suatu jabatan maka pegawai perempuan akan dipercaya mendudukinya, begitu pula diklat-diklat”

Perempuan sering dianggap sebagai makhluk lemah dan tidak mampu memikul suatu beban tanggung jawab. Akan tetapi ternyata banyak perempuan yang berhasil menduduki jabatan-jabatan tinggi, baik di dunia internasional maupun nasional. Melihat kenyataan tersebut maka RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang berusaha memperlakukan pegawai perempuan sama dan sederajat seperti laki-laki. Usaha itu ditunjukkan dengan beberapa jabatan struktural yang diduduki oleh pegawai perempuan di lingkungan RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang, baik pada level eselon IV maupun eselon III, hal ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.12. Persentase Pejabat Struktural Di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	%
1	Laki-laki	9	60,00
2	Perempuan	6	40,00
	Jumlah	15	100,00

Sumber: Hasil Penelitian, 2019.

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui pejabat struktural Di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang yang diduduki oleh pejabat yang berjenis kelamin perempuan cukup signifikan, berarti hal ini menunjukkan tidak adanya perbedaan jenis kelamin dalam penempatan jabatan.

Pada program-program diklat pegawai perempuan juga mendapatkan kesempatan yang sama, seperti diklat-diklat struktural, kursus-kursus, tawaran tugas belajar ke beberapa universitas maupun izin belajar. Hal ini dapat dirasakan secara nyata oleh informan yang kebetulan pegawai perempuan di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang. Direktur RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang juga menyatakan bidangnya berusaha berlaku adil kepada semua pegawai terhadap program-program diklat yang dikelola, yaitu :

“Setiap ada penawaran beasiswa melanjutkan pendidikan dari lembaga-lembaga donor, maka kami akan memberitahukan ke pegawai RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang disesuaikan dengan penawaran beserta syarat-syaratnya. Bagi yang memenuhi syarat akan diadakan pendaftaran, kemudian diseleksi secara ketat. Siapa saja yang lulus seleksi maka dia berhak atas beasiswa itu tanpa memandang asal-usulnya”.

Pegawai negeri sipil di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang memperoleh kesempatan yang sama atas penawaran beasiswa melanjutkan pendidikan ke jenjang lebih tinggi, sehingga kariernya akan terus berkembang. Hal ini ditunjukkan setiap ada penawaran beasiswa dari lembaga-lembaga donor kepada semua pegawai RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang sesuai dengan penawaran itu (kadang-kadang kriteria sudah ditentukan oleh lembaga donor sehingga informasi hanya disampaikan kepada instansi yang ditunjuk oleh lembaga donor). Dalam hal penempatan dalam jabatan di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang juga memperhatikan prinsip keadilan, akan tetapi adil disini secara proporsional dan disesuaikan dengan prestasi, dedikasi dan loyalitasnya, serta tidak kalah penting yang berkaitan dengan perilaku dan moralitas. Seperti yang disampaikan oleh seorang pejabat di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang, yaitu:

“Menurut pendapat kami penempatan dalam jabatan sudah dilakukan dengan adil, namun proporsional dan disesuaikan dengan prestasi, dedikasi, dan loyalitas, disamping juga tidak ketinggalan mengenai perilaku dan moralitas pegawai itu sendiri”

Berdasarkan keterangan-keterangan dari para pejabat di lingkungan Pemerintah Daerah RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang, maka dapat disimpulkan pengembangan karier pegawai negeri sipil di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang pada dimensi keadilan sudah baik. Hal ini ditunjukkan dengan pelaksanaan program-program pengembangan karier yang tidak membeda-bedakan

latar belakang pegawai negeri sipil di lingkungan RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang, baik secara suku, agama, ras maupun gender.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara Pada Rumah Sakit Ade Muhammad Djoen Sintang

a. Pendidikan Formal

Secara nyata bahwa setiap organisasi pemerintah seperti halnya RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang dikelola oleh individu-individu yang memiliki latar belakang pendidikan yang berbeda-beda. Dapat dilihat bahwa latar belakang pendidikan yang dimiliki tersebut ada yang relevan dengan tugas dan fungsi organisasi dan ada pula yang sama sekali tidak relevan dengan kualifikasi jabatan. Dari data sekunder yang diolah dalam Tabel di bawah ini menampilkan kesesuaian latar belakang pendidikan formal pegawai RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang dengan jabatan yang diembannya :

Tabel 4.13. Kesesuaian Pendidikan Formal Dengan Kualifikasi Jabatan Struktural Di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang

No	Kesesuaian	Jumlah	%
1	Sesuai	11	73,33
2	Tidak Sesuai	4	26,67
	Jumlah	15	100,00

Sumber: Hasil Penelitian, 2019.

Dari tabel di atas disimpulkan sebanyak 4 formasi jabatan dari total 15 formasi jabatan struktural di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang, dijabat oleh

pegawai yang tidak sesuai dengan kualifikasi pendidikannya. Formasi jabatan struktural terhanyak yang tidak sesuai dengan kualifikasi pendidikan adalah pada jabatan eselon IV. Wawancara dengan salah seorang pejabat struktural (eselon III b dan IV a) di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang menyatakan :

“Saya rasa Kebijakan Pemerintah Kabupaten Sintang dalam penempatan PNS dalam Jabatan Struktural masih kurang memanfaatkan Analisis Jabatan, sehingga terjadi kasus-kasus ketidaksesuaian dengan jabatan yang diemban”.

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat disimpulkan terdapat kasus ketidaksesuaian tingkat pendidikan dengan kualifikasi jabatan di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang. Idealnya dalam penempatan PNS dalam jabatan struktural disesuaikan dengan latar belakang pendidikan yang bersangkutan, dalam rangka peningkatan pelayanan kepada masyarakat (*public service*).

b. Pengalaman Kerja

Dalam memangku suatu jabatan diperlukan adanya pengalaman tertentu, karena pengalaman merupakan potensi yang besar untuk melakukan pekerjaan secara efektif. Bagaimanapun juga seseorang tidaklah cukup berlatar belakang pendidikan dan latihan keterampilan yang dimiliki, melainkan bekal pengalaman yang dimilikinya turut menentukan kemampuan dalam melaksanakan tugas. Oleh karena itu dalam penempatan pegawai untuk menduduki suatu jabatan hendaknya memperhatikan pengalaman kerja pegawai. Baik kesesuaian pengalaman dalam mengerjakan tugas yang sejenis atau berkaitan dengan jabatannya, maupun

pengalamannya dalam menangani berbagai bidang tugas lain yang akan mendukung pelaksanaan tugas pokok jabatan sekarang.

Suatu hal yang tidak dapat dipungkiri pula adalah menyangkut pengalaman kerja seseorang pegawai pada jabatan sebelumnya yang mungkin sekali jabatan tersebut berada dalam organisasi tempat pegawai tersebut bekerja sekarang. Dalam penempatan pejabat eselon II yaitu Asisten, Kepala Dinas/Badan pada Pemerintah Kabupaten Kapuas umumnya telah dipegang oleh orang yang berpengalaman dalam bidang tugasnya.

Kesesuaian Pengalaman Kerja Dengan Kualifikasi Jabatan Struktural Di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang sebagai berikut:

Tabel 4.14. Kesesuaian Pengalaman Kerja Dengan Kualifikasi Jabatan Struktural Di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang

No	Kesesuaian	Jumlah	%
1	Sesuai	10	66,67
2	Tidak Sesuai	5	33,33
	Jumlah	15	100,00

Sumber: Hasil Penelitian, 2019.

Akan halnya kesesuaian pengalaman bagi pegawai yang menduduki eselon III dan IV, lebih banyak memerlukan keterampilan teknis, sehingga pengalaman kerja yang berkaitan dengan bidang kerjanya merupakan suatu syarat yang harus dipenuhi untuk dapat melaksanakan tugasnya. Dengan demikian dalam

pengangkatan pegawai untuk ditempatkan dalam jabatan struktural adalah penting ada kesesuaian tingkat pengalaman, terutama pengalaman yang dianggap berkaitan dengan posisi/jabatan yang diduduki, agar dapat melaksanakan tugas yang diembannya secara memuaskan.

Semakin tinggi pengalaman kerja seseorang, semakin mampu pula pegawai tersebut melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Meningkatnya pengalaman kerja PNS ke unit-unit kerja yang berbeda dalam periode waktu tertentu, karena semakin sering seseorang mengalami rotasi tempat kerja semakin luas pula cara pandangan dan semakin bervariasi pula kemampuannya melaksanakan pekerjaan. Jadi semakin sering PNS mengalami mutasi ke unit kerja yang berbeda-beda, semakin baik pula kualitasnya dibandingkan dengan orang-orang yang hanya bekerja pada salah satu unit kerja.

Untuk menempatkan seseorang dalam jabatan hendaknya juga memperhatikan latar belakang pendidikan non formal yang berupa diklat, pelatihan, kursus ataupun pemagangan yang diikuti dan dikuasainya. Aspek pendidikan non formal berupa pelatihan teknis/kursus dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan aparatur khususnya Pegawai Negeri Sipil guna mendapatkan atau menambah pengetahuan dan kemampuan teknis dalam rangka mendukung kelancaran pelaksanaan tugasnya. Pelatihan/kursus ini dapat dijadikan tambahan pengetahuan untuk menutupi latar belakang pendidikan formal yang kurang sesuai.

Wawancara dengan Kepala Dinas Kesehatan Kabupaten Sintang, masih terdapat pegawai yang penempatannya belum sesuai dengan pelatihan teknis/kursus :

“Pegawai Negeri Sipil yang diikutkan pada suatu pelatihan sesuai bidang tugas tetapi dipindahkan oleh pejabat berwenang ke unit kerja yang menangani jenis tugas yang berbeda dengan pelatihan yang diikutinya, sehingga keterampilan yang diikutinya tidak sesuai lagi dengan bidang tugasnya”.

Pendapat yang dikemukakan oleh Kepala Dinas Kesehatan Kabupaten Sintang tersebut ada benarnya. Hal ini sering terlihat ketika para pegawai yang telah mengikuti pelatihan/kursus di bidang tertentu ternyata tidak lagi ditempatkan pada posisi semula, melainkan pada posisi atau jabatan lain bahkan dipindahkan ke unit lain, padahal pegawai ini telah disiapkan menjadi tenaga yang lebih profesional dalam bidang yang ditanganinya selama ini melalui pelatihan/kursus.

Dari uraian di atas, disimpulkan dalam penempatan pegawai pada Jabatan Struktural, sekarang ini belum sepenuhnya memperhatikan latar belakang pendidikan, masih banyak pegawai yang menduduki jabatan memiliki tingkat pendidikan formal dan non formal yang kurang sesuai dengan kualifikasi jabatannya.

Sedangkan berkaitan dengan Pendidikan Dan Pelatihan (Diklat) Penjenjangan, Kepala BKPSDM Kabupaten Sintang menyatakan bahwa :

“Berkenaan pendidikan non formal (Diklat Penjenjangan) apabila dilihat dengan kualifikasi jabatan saya kita tidak terlalu bermasalah, karena sudah sesuai

dengan ketentuan, bahwa seseorang PNS yang akan dipromosikan menduduki jabatan struktural, harus mengikuti diklat penjurangan (wajib).

Permasalahannya sekarang setiap PNS berlomba-lomba untuk bisa mengikuti Diklat Penjurangan tersebut, sehingga profesionalisme seorang PNS yang seharusnya ada, menjadi terabaikan. Yang penting sudah punya sertifikat diklat, berarti sudah siap menduduki jabatan tertentu.

c. Sikap Atasan

Pegawai negeri sipil yang dekat dengan elit birokrasi / atasannya akan memperoleh kemudahan dalam pengembangan kariernya, asalkan pegawai mampu melaksanakan tugas-tugas yang diperintahkan oleh atasan dan bekerja sesuai dengan keinginan pimpinan. Seperti yang dikatakan Direktur RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang, yaitu :

“Secara umum memang pimpinan/atasan berpengaruh pada pengembangan karier, karena bagi mereka yang dapat bekerja sesuai dengan keinginan elit birokrasi tentunya akan mendapatkan kemudahan dalam pengembangan kariernya, tetapi semuanya tetap didasarkan pada kemampuan pegawai itu sendiri. Jika pegawai yang bersangkutan memang tidak mampu bekerja dengan baik, walaupun dekat dengan elit birokrasi belum tentu mendapatkan kemudahan dalam pengembangan kariernya.”

Lebih lanjut Direktur RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang, menyatakan sebagai berikut:

“Penempatan seseorang dalam suatu jabatan selalu melalui forum rapat Baperjakat (Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan). Sebelum bahan rapat masuk ke Baperjakat, terlebih dahulu bahan dihimpun berdasarkan masukan-masukan dari pimpinan masing-masing instansi yang

mengusulkan bawahan / stafnya untuk dipromosikan dalam jabatan-jabatan lowong yang ditawarkan.”

Dari dua pernyataan diatas dapat diketahui pengembangan karier pegawai negeri sipil di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang sangat dipengaruhi oleh atasannya, tempat pegawai yang dekat dengan atasannya dan mampu melaksanakan pekerjaan sesuai keinginan atasan maka akan mendapatkan kemudahan dalam pengembangan kariernya. Hal ini bisa berdampak positif dan juga bisa berdampak negatif. Berdampak positif apabila hubungan yang dijalin oleh bawahan dengan atasannya tersebut atas dasar profesionalisme dan kejujuran. Akan tetapi akan berdampak negatif apabila hubungan yang dijalin oleh bawahan dengan atasannya tersebut atas dasar “asal bapak senang” saja. Kadang-kadang atasan terlalu percaya kepada bawahannya tersebut sehingga apapun yang dilaporkan oleh bawahan akan selalu dipercaya walaupun sebenarnya dilapangan pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahannya itu gagal atau tidak beres.

Selanjutnya juga didapatkan informasi bahwa segala keputusan semuanya ada pada Bupati, maka siapa saja yang dekat dengan Bupati berarti mempunyai kesempatan yang sangat besar untuk memperoleh kemudahan dalam setiap program pengembangan karier, dan terutama tentunya kesempatan menduduki jabatan eselon. Seperti pernyataan dari seorang Staf/karyawan (Tenaga fungsional medis dan paramedis) di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang, yaitu :

“Dimana-mana mungkin sama saja, disini (RSUD Ade Mohammad Djoen Sintang) pada dasarnya segala keputusan ada pada Bupati, aparat dibawah

termasuk Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat) hanya memberi pertimbangan secara obyektif. Ini kan berarti siapa yang dekat dengan bos maka kemungkinan besar kariernya akan lancar.”

Dari pernyataan tersebut dapat diketahui seorang pegawai negeri sipil mendapatkan kesempatan untuk dipromosikan pada jabatan eselon, apabila pegawai diusulkan oleh pimpinan instansinya. Otomatis siapa yang dekat dengan pimpinan maka pegawai tersebut akan memperoleh kesempatan lebih besar untuk diusulkan oleh pimpinannya itu, bahkan apabila pegawai ini melakukan pendekatan-pendekatan secara informal kepada atasannya maka dia akan mendapatkan prioritas untuk menduduki jabatan lowong yang diinginkannya.

Biasanya atasan mempunyai bawahan yang dekat / orang-orang kepercayaan yang senantiasa mengabdikan kepadanya dan selalu mengerjakan apa yang diperintahkan sesuai dengan keinginannya. Orang-orang kepercayaan bos ini tentunya akan mendapatkan kemudahan dalam pengembangan kariernya, tetapi orang-orang ini juga harus menunjukkan dirinya mampu melaksanakan tugas yang diberikan oleh si bos. Seperti yang dikatakan Staf/karyawan (Tenaga fungsional medis dan paramedis) di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang, yaitu:

“Secara umum memang atasan berpengaruh pada pengembangan karier, karena bagi mereka yang dapat bekerja sesuai dengan keinginan atasan birokrasi tentunya akan mendapatkan kemudahan dalam pengembangan kariernya, tetapi semuanya tetap didasarkan pada kemampuan pegawai itu sendiri. Jika pegawai yang bersangkutan memang tidak mampu bekerja dengan baik, walaupun dekat dengan elit birokrasi belum tentu mendapatkan kemudahan dalam pengembangan kariernya.”

Berdasarkan pernyataan tersebut memang atasan turut mempengaruhi pengembangan karier pegawai negeri sipil. Pegawai yang dekat dengan atasan dan dia mampu bekerja dengan baik sesuai dengan keinginan atasan maka otomatis pegawai ini akan mendapatkan kemudahan dalam pengembangan kariernya. Walaupun dekat dengan atasan tetapi tidak mampu bekerja dengan baik sesuai keinginan atasan, maka belum tentu mendapatkan kemudahan dalam pengembangan kariernya.

d. Jumlah Jabatan

Jabatan didefinisikan sebagai sekumpulan pekerjaan yang berisi tugas-tugas yang sama atau berhubungan satu dengan lain, dalam pelaksanaannya dituntut kecakapan, pengetahuan, keterampilan, serta kemampuan yang sama pula meskipun tersebar diberbagai tempat. Dalam rumpun jabatan pada RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang terdapat rumpun jabatan yang bersifat fungsional dan ada yang bersifat manajerial (struktural). Adapun yang bersifat fungsional dikategorikan dalam jabatan fungsional umum, keahlian, dan keterampilan. Sedangkan yang bersifat manajerial atau struktural lebih menunjuk kepada tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seseorang dalam rangka memimpin suatu satuan organisasi atau unit kerja.

Dari sudut pandang pegawai, jabatan merupakan suatu hal yang sangat penting sebab setiap orang menginginkan suatu jabatan yang sesuai dengan keinginannya dan menginginkan jabatan setinggi mungkin sesuai dengan

kemampuannya. Jabatan yang lebih tinggi biasanya mengakibatkan gaji yang lebih besar, tanggung jawab yang lebih besar, dan pengetahuan yang lebih baik, yang biasanya diharapkan oleh pegawai. Oleh karena itu, ketika seseorang memasuki dunia kerja, orang tersebut mungkin akan bertanya apakah tujuan karirnya (sebagai jabatan tertinggi yang diharapkan) akan dapat dicapai di organisasi tempat dia bekerja. Bilamana seseorang melihat bahwa tujuan karirnya tidak dapat dicapai di organisasi tersebut, orang tersebut mungkin tidak akan mempunyai semangat kerja yang tinggi atau tidak termotivasi untuk bekerja atau bahkan akan meninggalkan organisasi

Salah satu persoalan yang dihadapi dalam pengembangan karier PNS adalah setiap PNS mempunyai *mind set* bahwa pegawai harus menduduki jabatan struktural. Jabatan struktural dianggap penting karena tiga hal, yaitu karena alasan prestise, alasan penghasilan dan karena alasan kekuasaan. Padahal diharapkan setiap PNS memiliki kompetensi yang memadai ketika PNS menduduki suatu jabatan, baik itu pada jabatan struktural maupun jabatan fungsional.

Tabel 4.15. Jumlah Jabatan Struktural pada RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang

No	Jabatan Struktural	Jumlah Formasi	Keterangan
1	Eselon III a	1	Direktur
2	Esolan III b	4	Kepala Bidang/Kepala Bagian

3	Eselon IV a	10	Kepala Seksi dan Kepala Sub Bagian
	Jumlah	15	

Sumber: RSUD Ade Muhammad Djoen, 2019.

Jumlah Jabatan Struktural pada RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang sebanyak 15 formasi jabatan yang terdiri dari 1 jabatan eselon III a, 4 jabatan eselon III b dan 10 jabatan eselon IV a. Jumlah Jabatan Fungsional pada RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang adalah sebagai berikut:

Tabel 4.16. Jumlah Jabatan Fungsional pada RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang

No	Kategori	Rincian	Jumlah Saat ini
1	Pelayanan Medik Dasar	Dokter Umum	12
		Dokter Gigi	1
2	Pelayanan Medik Spesialis Dasar	Penyakit Dalam	2
		Kesehatan Anak	2
		Bedah	2
		Obstetri dan Ginekologi	2
		Anestesiologi	1
3	Pelayanan Medik Spesialis Penunjang	Radiologi	1
		Patologi Klinik	2
		Patologi Anatomi	1
		Rehabilitasi Klinik	
4	Pelayanan Medik Spesialis Lain	Mata	2
		Telinga Hidung Tenggorokan	1
		Syaraf	1
		Jantung dan Pembuluh Darah	0
		Kulit dan Kelamin	0
		Kedokteran Jiwa	0
		Paru	1

		Orthopedi	0
		Urologi	0
		Bedah Syaraf	0
		Bedah Plastik	0
		Kedokteran Forensik	0
5	Pelayanan Medik Spesialis Gigi dan Mulut	Bedah Mulut	1
		Konservasi / Endodonsi	0
		Orthodonti	0
6	Pelayanan Kefarmasian	Kepala Instalasi Farmasi RS	1
		Apoteker di pelayanan	20
		Apotekers ebagai koordinator	0
7	Perawat dan Bidan	Perawat	60
		Bidan	30
8	Tenaga Lainnya	Gizi	4
		Keterapian Fisik	0
		Radiografer	10
		Fisikawan Medik	0
		Petugas Proteksi Radiasi Medik	0
		Tenaga Elektromedik	1
		Keteknisn Medis	0
		Rekam Medis	2
		Petugas IPRS	7
		Sanitarian	4
		Nutritionis	4
		Fisioterapsi	1
		Teknisi Gigi	1
		Teknisi Elektromedis	2
		Refraksionis Optisien	1
		Teknisi Tranfusi Darah	2
		Penyuluhan Kesehatan Masyarakat	1
		Bimbingan Kesehatan Kerja	1
		Pertama (K3)	
		Analisis Kesehatan	15
		Petugas Pengelola Limbah	0
		Petugas Kamar Jenazah	1

Sumber: RSUD Ade Muhammad Djoen, 2019.

Jumlah Jabatan Fungsional pada RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang lebih banyak dari jabatan struktural. Organisasi pemerintahan ke depan memang di rancang dengan memperbanyak jabatan fungsional daripada struktural, atau yang lebih di kenal dengan istilah “miskin struktur, kaya fungsi”.

e. Pendidikan Dan Latihan

Rumah sakit harus memberikan kesempatan bagi staf untuk belajar dan mengembangkan kepribadian dan profesionalitasnya. Karenanya, pendidikan in-service dan kesempatan pembelajaran lain harus ditawarkan kepada staf. Rumah sakit mengambil data dari berbagai sumber untuk mengetahui kebutuhan pendidikan berkelanjutan bagi staf. Hasil kegiatan pengukuran terhadap kualitas dan keselamatan merupakan salah satu sumber informasi untuk mengidentifikasi kebutuhan pendidikan bagi staf. Juga, data monitoring dari program manajemen fasilitas, pengenalan area-area teknologi baru, ketrampilan dan pengetahuan, diidentifikasi melalui review kinerja, prosedur klinis baru, dan rencana masa depan untuk menyediakan pelayanan baru merepresentasikan sumber data tersebut. Rumah sakit punya proses untuk mengumpulkan dan mengintegrasikan data dari berbagai sumber untuk merencanakan program pendidikan staf. Juga, rumah sakit menentukan staf yang mana, seperti staf profesional kesehatan, diharuskan untuk memperoleh pendidikan berkelanjutan guna menjaga kredensial mereka dan bagaimana pendidikan staf ini dimonitor dan didokumentasikan.

Terkait pendidikan dan latihan, program yang dilaksanakan oleh RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang adalah Program Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur. Program ini dibuat dengan tujuan tersedianya sumber daya manusia yang bermutu sesuai dengan jumlah dan jenisnya. Program ini menyerap dana sebesar 83 % dari anggaran yang disediakan dengan nilai capaian kinerja 100 % dan berada dalam kategori capaian Cukup Berhasil.

Tabel 4.17. Program Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur pada RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang

No	Program	Anggaran	Realisasi	Capaian Kinerja	Kategori
1.	Pendidikan dan Pelatihan Formal	974.990.000	883.645.335	100	100
2.	Pelatihan tenaga Kesehatan Rumah Sakit	1.336.490.000	1.260.810.00	99	100

Sumber: RSUD Ade Muhammad Djoen, 2019.

Untuk menjaga kinerja staf yang baik/akseptabel, untuk mengajarkan ketrampilan baru dan memberikan pelatihan untuk peralatan dan prosedur baru, rumah sakit menyediakan atau merancang fasilitas, pendidik dan waktu bagi pendidikan in-service dan pendidikan lainnya yang berkelanjutan. Pendidikan ini relevan untuk setiap staf dan juga untuk kemajuan rumah sakit yang berlanjut dalam memenuhi kebutuhan pasien. Contohnya, staf medis mungkin menerima pendidikan dalam pencegahan dan pengendalian infeksi, peningkatan praktek kedokteran yang berkelanjutan, atau penggunaan teknologi baru. Setiap

keberhasilan pendidikan staf didokumentasikan dalam berkas kepegawaian staf tersebut.

C. Pembahasan

Tohardi (2002:38) menegaskan bahwa upaya-upaya konstruktif dalam mengembangkan sumber daya manusia aparatur harus dilakukan secara terencana, konsisten, dan berkelanjutan. Dengan demikian harapan akan tersedianya aparatur pemerintah yang profesional dapat tercapai.

Menurut Komang (2012) pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh *departemen personalia* untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi. Jadi betapa pun baiknya suatu rencana karir yang telah dibuat oleh seorang pekerja disertai oleh suatu tujuan karir yang wajar dan realistis, rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya pengembangan karir yang sistematis dan programatis.

Berdasarkan pendapat diatas, setelah dilakukan penelitian maka pembahasan yang diangkat berdasarkan hasil penelitian yaitu terdapat pengembangan karir dari jabatan struktural ke jabatan fungsional PNS pada RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang. Pengembangan karier tersebut baik dalam lingkungan RSUD Ade Muhammad Djoen ke dinas kesehatan, maupun dari RSUD Ade Muhammad Djoen keperangkat daerah lainnya. Contoh, terdapat seorang

kepala seksi (eselon IV a) yang berpendidikan dokter mengundurkan diri dari jabatannya dan menjadi tenaga fungsional teknis, dikarenakan tunjangan teknis lebih besar.

Menurut Henry Simamora dalam Sunyoto (2012:166) pemahaman pengembangan karier di suatu organisasi memerlukan suatu pengujian dua proses: bagaimana individu merencanakan dan menerapkan tujuan-tujuan karier mereka sendiri (perencanaan karier) dan bagaimana organisasi mendesain dan menerapkan program pengembangan karier mereka (manajemen karier). Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat pengembangan karier dari jabatan fungsional ke jabatan struktural PNS pada RSUD Ade Muhaimad Djoen Sintang. Pengembangan karier tersebut baik dalam lingkungan RSUD Ade Muhammad Djoen ke perangkat daerah lainnya. Sebagai contoh, terdapat seorang tenaga fungsional perawat yang diangkat menjadi kepala seksi RSUD maupun dinas kesehatan. Bahkan ada pula yang keperangkat ke daerah lainnya, seperti diangkat menjadi kepala seksi pada kantor kecamatan dan kantor lurah.

Dessler (2005:47) mengemukakan pengembangan karir dibagi menjadi dua, pengembangan karir secara individual dan pengembangan karir secara organisasional. Pengembangan karier pegawai negeri sipil di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang pada dimensi partisipasi individu (pegawai negeri sipil) dalam bentuk sumbangan pemikiran bagi program-program pengembangan karir secara organisasi sudah memadai, walaupun hanya sebagian pegawai saja yang

berpartisipasi, dan partisipasi itu disampaikan dalam bentuk lisan dan tulisan dalam forum non-formal dan formal (rapat- rapat).

Pengembangan karier pegawai negeri sipil di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang pada dimensi transparansi dalam pengembangan karier pegawai negeri sipil sudah baik. Hal itu ditandai dengan penyebaran informasi program-program pengembangan karir kepada setiap instansi di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang. Namun ada catatan, untuk kecepatan waktu dan ketepatan informasi harus diperhatikan lagi karena ada beberapa pegawai yang merasa memperoleh informasi secara mendadak dan akhirnya terlambat memenuhi yang diinginkan / diisyaratkan oleh program tersebut.

Pengembangan karier pegawai negeri sipil di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang pada dimensi keadilan sudah baik. Hal ini ditunjukkan dengan pelaksanaan program-program pengembangan karier yang tidak membeda-bedakan latar belakang pegawai negeri sipil di lingkungan Pemerintah Daerah RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang, baik secara suku, agama, ras maupun gender.

Menurut Martoyo (1999:78), Pendidikan formal sangat berpengaruh dalam pengembangan karir seseorang. Hal ini karena setiap rencana pengembangan karir pegawai, manajemen organisasi/kantor tentunya memperhatikan pendidikan setiap pegawainya yang akan mengikuti program pengembangan karir tersebut sesuai dengan latar belakang pendidikan peserta program sehingga kemampuan pegawai untuk menyerap materi program dapat optimal. Latar belakang pendidikan yang

memiliki ada yang relevan dengan tugas dan fungsi organisasi dan ada juga yang sama sekali tidak relevan dengan kualifikasi jabatan. Sebanyak 4 formasi jabatan dari total 15 formasi jabatan struktural di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang, dijabat oleh pegawai yang tidak sesuai dengan kualifikasi pendidikannya. Formasi jabatan struktural terbanyak yang tidak sesuai dengan kualifikasi pendidikan adalah pada jabatan eselon IV.

Menurut Martoyo (1999:78), terkait pengalaman kerja, terkadang untuk mengikuti suatu program pengembangan pegawai dibutuhkan pengalaman kerja tertentu, misalnya untuk program pengembangan karir pegawai level manajer pegawai tersebut harus memiliki pengalaman sebagai manajer atau minimal sebagai asisten manajer. Masih ditemukan adanya ketidaksesuaian pengalaman kerja dengan Kualifikasi Jabatan Srtuktural di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang.

Menurut Martoyo (1999:78), Sikap atasan juga merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi program pengembangan karir pegawai. Atasan yang memiliki sifat terbuka dan menyenangkan kemajuan karir pegawainya tentunya akan mengupayakan suatu program pengembangan karir yang tepat bagi pegawai tersebut. Pemegang kekuasaan dan atasan memiliki peran penting dalam pengembangan karier pegawai negeri sipil di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang. Peran tersebut ada yang positif dan ada juga yang negatif. Sebagian besar ada bersifat positif karena ditunjukkan dengan penggunaan kekuasaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, dan pemegang kekuasaan / atasan memberikan

penilaian dan evaluasi yang netral kepada para pegawai sehingga pegawai yang berprestasi dan berdedikasi serta memiliki loyalitas tinggi memperoleh kelancaran dalam pengembangan karirnya.

Menurut Martoyo (1999:78), Adanya lowongan jabatan baru tentunya membutuhkan pegawai dengan kriteria keterampilan dan kemampuan tertentu. Untuk itu perlu dilakukan program pengembangan pegawai yang bertujuan mempersiapkan pegawai tersebut untuk memegang jabatan baru tersebut. Salah satu persoalan yang dihadapi dalam pengembangan karier PNS adalah setiap PNS mempunyai *mind set* bahwa pegawai harus menduduki jabatan struktural, karena jabatan struktural dianggap penting karena 3 hal yaitu karena alasan prestise, alasan penghasilan dan karena alasan kekuasaan. Jumlah jabatan struktural pada RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang sebanyak 15 formasi jabatan yang terdiri dari 1 jabatan eselon III a, 4 jabatan eselon III b dan 10 jabatan eselon IV a. jumlah ini tentunya sangat terbatas jika dibandingkan dengan jumlah pegawai secara keseluruhan.

Menurut Martoyo (1999:78), dalam pengembangan karir pegawai faktor utama yang sering menjadi penilaian adalah apakah seorang pegawai tersebut telah memenuhi persyaratan untuk dipromosikan, kadang kala promosi jabatan ini memberi penilaian dengan melihat pendidikan dan latihan apa saja yang sudah diikutinya. Karena dengan adanya pendidikan dan pelatihan yang diikuti seorang pegawai tersebut maka perempatan pada pos yang baru sesuai dengan kebutuhan

dan tingkat keahlian dan keterampilan yang telah dimiliki. Terkait pendidikan dan latihan, program yang dilaksanakan oleh RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang adalah program Peningkatan kapasitas sumber daya manusia yang bermutu sesuai dengan jumlah dan jenisnya. Program ini menyerap dana sebesar 83% dari anggaran yang disediakan dengan nilai capaian kinerja 100% dan berada dalam kategori capaian cukup berhasil.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Memperhatikan hasil penelitian serta tujuan dalam penelitian ini, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Berdasarkan aspek Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara Pada Rumah Sakit Ade Muhammad Djoen Sintang, dapat disimpulkan sebagai berikut:
 - a. Dimensi Perencanaan Karier (dimensi individu) yaitu pengembangan karier pegawai negeri sipil di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang pada dimensi partisipasi individu (pegawai negeri sipil) terhadap pengembangan kariernya sendiri masih rendah. Sedangkan partisipasi individu (pegawai negeri sipil) dalam bentuk sumbangan pemikiran bagi program-program pengembangan karier secara organisasi sudah memadai, walaupun hanya sebagian pegawai saja yang berpartisipasi. Dan partisipasi itu disampaikan dalam bentuk lisan dan tulisan dalam forum non-formal dan formal (rapat-rapat)
 - b. Dimensi Manajemen Karier (dimensi organisasi) yaitu:
 - 1) Terdapat Pengembangan Karir Dari Jabatan Struktural Ke Jabatan Fungsional PNS pada RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang. Pengembangan karir tersebut baik dalam Lingkungan RSUD Ade Muhammad Djoen, dari RSUD Ade Muhammad Djoen ke Dinas

Kesehatan, maupun dari RSUD Ade Muhammad Djoen ke Perangkat Daerah lainnya. Sebagai contoh, terdapat seorang Kepala Seksi (Eselon IV a) yang berpendidikan dokter mengundurkan diri dari jabatannya dan menjadi tenaga fungsional teknis, dikarenakan tunjangan teknis lebih besar.

- 2) Terdapat Pengembangan Karir Dari Jabatan Fungsional Ke Jabatan Struktural PNS pada RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang. Pengembangan karir tersebut baik dalam Lingkungan RSUD Ade Muhammad Djoen, dari RSUD Ade Muhammad Djoen ke Dinas Kesehatan, maupun dari RSUD Ade Muhammad Djoen ke Perangkat Daerah lainnya. Sebagai contoh, terdapat seorang tenaga fungsional perawat yang diangkat menjadi Kepala Seksi di RSUD maupun Dinas Kesehatan. Bahkan ada pula yang ke perangkat daerah lainnya, seperti diangkat menjadi Kepala Seksi pada Kantor Kecamatan dan Kantor Lurah.
- 3) Pengembangan karier pegawai negeri sipil di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang pada dimensi transparansi dalam pengembangan karier pegawai negeri sipil sudah baik. Hal itu ditandai dengan penyebaran informasi program-program pengembangan karier kepada setiap instansi di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang. Namun tetap ada catatan, yakni untuk kecepatan waktu dan ketepatan informasi harus diperhatikan lagi

karena ada beberapa pegawai yang merasa memperoleh informasi secara mendadak dan akhirnya terlambat memenuhi hal yang diinginkan / disyaratkan oleh program tersebut.

- 4) Pengembangan karier pegawai negeri sipil di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang pada dimensi keadilan sudah baik. Hal ini ditunjukkan dengan pelaksanaan program-program pengembangan karier yang tidak membeda-bedakan latar belakang pegawai negeri sipil di lingkungan Pemerintah Daerah RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang, baik secara suku, agama, ras maupun gender.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara Pada Rumah Sakit Ade Muhammad Djoen Sintang

- a. Pendidikan Formal. Latar belakang pendidikan yang dimiliki ada yang relevan dengan tugas dan fungsi organisasi dan ada pula yang sama sekali tidak relevan dengan kualifikasi jabatan. Sebanyak 4 formasi jabatan dari total 15 formasi jabatan struktural di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang, dijabat oleh pegawai yang tidak sesuai dengan kualifikasi pendidikannya. Formasi jabatan struktural terbanyak yang tidak sesuai dengan kualifikasi pendidikan adalah pada jabatan eselon IV
- b. Pengalaman Kerja. Masih ditemukan adanya ketidaksesuaian Pengalaman Kerja dengan Kualifikasi Jabatan Struktural Di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang.

- c. Sikap Atasan. Pemegang kekuasaan dan atasan memiliki peran penting dalam pengembangan karier pegawai negeri sipil di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang. Peran tersebut ada yang positif dan ada juga yang negatif. Sebagian besar bersifat positif karena ditunjukkan dengan penggunaan kekuasaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, dan pemegang kekuasaan / atasan memberikan penilaian dan evaluasi yang netral kepada para pegawai sehingga pegawai yang berprestasi dan berdedikasi serta memiliki loyalitas tinggi memperoleh kelancaran dalam pengembangan kariernya.
- d. Jumlah Jabatan. Salah satu persoalan yang dihadapi dalam pengembangan karier PNS adalah setiap PNS mempunyai *mind set* bahwa pegawai harus menduduki jabatan struktural. Jabatan struktural dianggap penting karena tiga hal, yaitu karena alasan prestise, alasan penghasilan dan karena alasan kekuasaan. Jumlah Jabatan Struktural pada RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang sebanyak 15 formasi jabatan yang terdiri dari 1 jabatan eselon III a, 4 jabatan eselon III b dan 10 jabatan eselon IV a. Jumlah ini tentunya sangat terbatas jika dibandingkan dengan jumlah pegawai secara keseluruhan.
- e. Pendidikan Dan Latihan. Terkait pendidikan dan latihan, program yang dilaksanakan oleh RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang adalah Program Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur. Program ini dibuat dengan tujuan tersedianya sumber daya manusia yang bermutu sesuai dengan jumlah dan jenisnya. Program ini menyerap dana sebesar 83 % dari anggaran

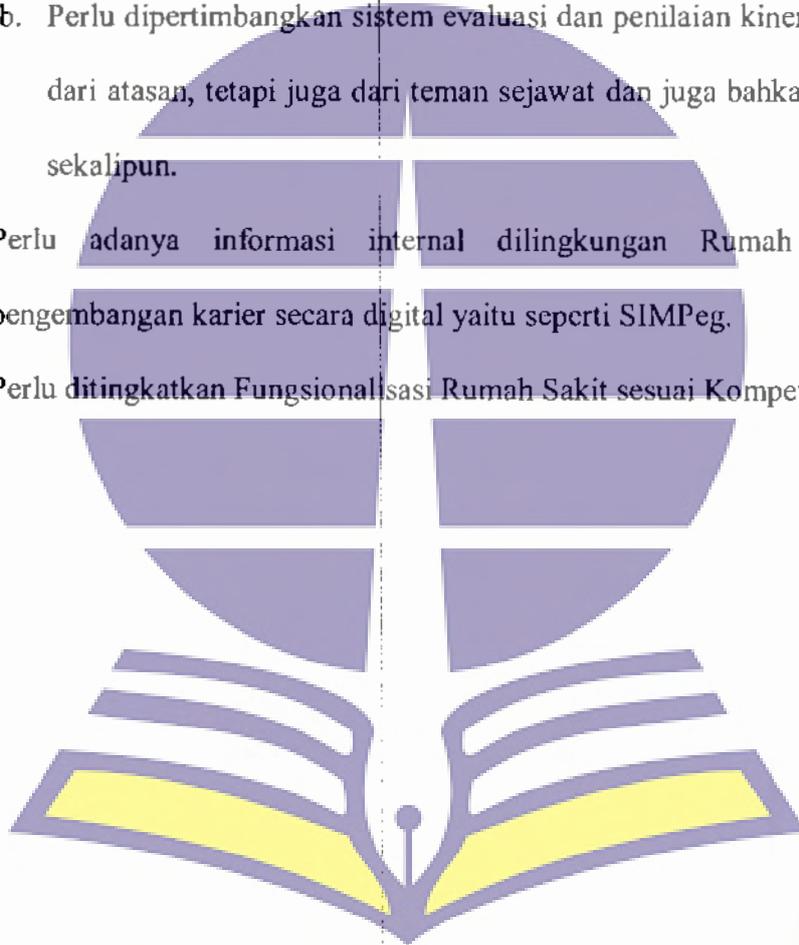
yang disediakan dengan nilai capaian kinerja 100 % dan berada dalam kategori capaian Cukup Berhasil.

B. Saran

Memperhatikan kesimpulan penelitian serta tujuan dalam penelitian ini, dapat disarankan sebagai berikut:

1. Dimensi Perencanaan Karier (dimensi individu), diharapkan adanya terobosan baru dari RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang membuat suatu kebijakan baru yang menyangkut partisipasi aktif pegawai untuk menyampaikan keinginan-keinginan kariernya di masa datang disesuaikan dengan kompetensinya. Perlu dibuat Keputusan Bupati tentang Standar dan Prosedur Partisipasi PNS Dalam Pengembangan Karier di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang.
2. Dimensi Manajemen Karier (dimensi organisasi), yaitu dari dimensi transparansi perlunya adanya evaluasi yang berkaitan dengan ketepatan dan kecepatan penyampaian informasi program-program pengembangan karier ke instansi-instansi di lingkup Pemda RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang sehingga para pegawai negeri sipil mempunyai waktu yang cukup untuk menanggapi informasi tersebut. Perlu dibuat Keputusan Bupati tentang Standar dan Prosedur Penyampaian Informasi Program-Program Pengembangan Karier Ke Seluruh Instansi di Lingkungan Pemda RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang.

3. Faktor-Faktor yang mempengaruhi pengembangan karier yaitu:
 - a. Perlu peningkatan insentif untuk jabatan fungsional sehingga para pegawai tidak cenderung untuk mengejar jabatan struktural saja, tapi lebih fokus pada pengembangan karir fungsionalnya.
 - b. Perlu dipertimbangkan sistem evaluasi dan penilaian kinerja bukan hanya dari atasan, tetapi juga dari teman sejawat dan juga bahkan dari bawahan sekalipun.
4. Perlu adanya informasi internal dilingkungan Rumah Sakit dalam pengembangan karier secara digital yaitu seperti SIMPeg.
5. Perlu ditingkatkan Fungsionalisasi Rumah Sakit sesuai Kompetensinya.



DAFTAR PUSTAKA

- Ancok, D. (2003). *Bahan Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: MAP-UGM.
- Azwar, S. (1998). *Metode Penelitian*, Edisi I, Cetakan I. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Alan, dan Harmon. (2003). *Himpunan Undang-Undang Kepegawaian 2002-2003 Reformasi Administrasi Publik*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Aries, S. (2001). "Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil Dalam Mendukung Prestasi Kerja". *Tesis*. Program Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin Makassar.
- Bappeda Kabupaten Sintang, (2016). *RPJM Kabupaten Sintang tahun 2016 – 2021*.
- Bernardin, H. J. Dan Joyce E.A. Russell. (1998). *Human Resource Management (An Experiential Approach)*. Singapore: The McGraw-Hill Companies Inc.,
- Basri, C. (2003). Indeks Pembangunan Manusia Memburuk. *Harian KOMPAS*. Edisi Hari Kamis Tanggal 10 Juli 2003, PT.Kompas Media Nusantara.
- Chrisnadi, B. (2001). *Pokok-Pokok Pembinaan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Karier*. Badan Kepegawaian Negara RI.
- Danang, S. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Darwin, M. (2005). Potensi Dan Kendala Aparatur Pemerintah Sebagai Sumber Daya Manusia Dalam Pembangunan Jangka Panjang Kedua, *Bestari* No. 8 (19).
- Dessler, G. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kesembilan*. Jakarta: PT INDEKS.
- Farida, (1996). Kinerja RSUD Tingkat II Bondowoso Jawa Timur Selama Kurun Waktu 1990/1991 – 1994/1995. *Tesis*. PPS UGM. Yogyakarta. (tidak dipublikasikan).
- Handoko, T. H. (1995). *Manajemen*. Cetakan Kesembilan. Yogyakarta: BPFE.

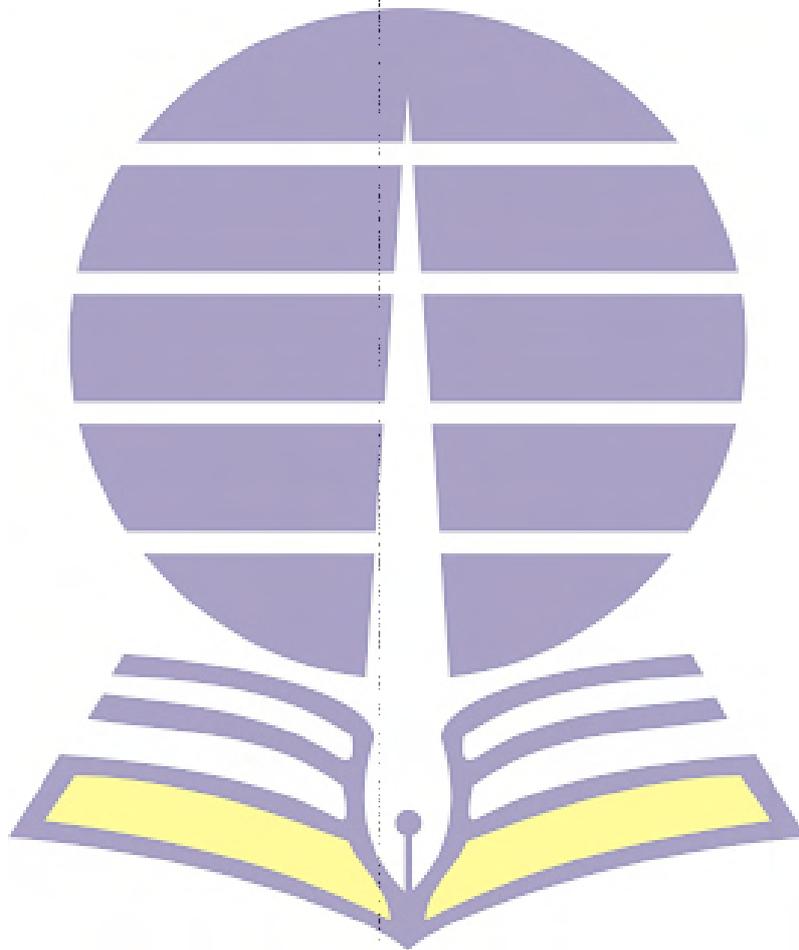
- Hasibuan, H. M. SP. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Keenam Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Henry, S. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 1. Yogyakarta: STIE YKPN Yogyakarta.
- Kadarisman, (2012). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Kementerian Kesehatan RI. (2000). *Rencana Pembangunan Kesehatan Menuju Indonesia Sehat 2010*. Jakarta.
- Kementerian Kesehatan RI. (2014). *Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJM) 2014-2019 Bidang Kesehatan*.
- Komang, A, Ni Wayan Mujiati, I Wayan Mudiarta Utama, (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: GRAHA ILMU.
- Marihot, T. E. H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Grasindo,
- Martoyo, S. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Nainggolan, H. (2005). *Pembinaan Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta: PT.Perkarya.
- Nawawi, H. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Untuk Bisnis Yang Kompetitif)*. Cetakan Kelima. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Ndraha, T, (1997). *Budaya Organisasi*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Notoadmodjo, S. (2003). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Pigors, P. dan Myers, Charles A. (1961). *Personnel Administration*. New York: McGraw Hill Book Company, Inc. 1961 (4th Edt),
- Ruky, A. (2001). *Sistem Manajemen Kinerja : Panduan Praktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*. Jakarta: Gramedia.
- Siagian, S. P. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kesepuluh. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sulistiyani, A. T. Dan Rosidah (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Konsep, Teori Dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Sumodiningrat, (1996). *Kualitas Sumber Daya Manusia Dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah*, Manajemen Pembangunan Nomor 18/V.

- Susanto, (1997). *Budaya Organisasi (Manajemen Dan Persaingan Bisnis)*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Thoha, M. (1987). "*Administrasi Kepegawaian Daerah*". Jakarta : PT. Ghalia Indonesia.
- Tohardi, A. (2002). *Pemahaman Praktis Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Pontianak : Penerbit Mandar Maju.
- Wahibur, R. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kudus : Nora Media Enterprise.



Dokumen Pemerintah:

1. Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2009 tentang Kesehatan
2. Undang-Undang Nomor 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit
3. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara



Lampiran 1

PEDOMAN WAWANCARA

Kuesioner Penelitian

**PENGEMBANGAN KARIER PEGAWAI NEGERI SIPIL
DI RSUD ADE MOHAMMAD DJOEN SINTANG**

I. Identitas Sumber Data :

1. Nama :
2. Umur :
3. Jabatan :
4. Pangkat/Gol Ruang :

II. Daftar Pertanyaan :

1. Dalam pengembangan karier, apakah pegawai pernah berpartisipasi ?
Jawab:
2. Kalau pernah, dalam bentuk apa partisipasi tersebut ?
Jawab:
3. Kalau tidak pernah, apakah Pemda/RSUD pernah memberi kesempatan kepada pegawai untuk mengkomunikasikan tentang kariernya ?
4. Pernahkah pegawai mengkomunikasikan tentang pilihan pekerjaannya, baik kepada atasan maupun lembaga (Pemda/RSUD) ?
5. Pernahkah pegawai mengkomunikasikan tentang pilihan organisasi (unit kerja) yang diinginkannya, baik kepada atasan maupun lembaga (Pemda/RSUD) ?
6. Pernahkah pegawai mengkomunikasikan tentang pilihan jabatannya, baik kepada atasan maupun lembaga (Pemda/RSUD) ?
7. Pernahkah pegawai mengkomunikasikan tentang pengembangan kariernya, baik kepada atasan maupun lembaga (Pemda/RSUD) ?

8. Apakah Pemda/RSUD transparan (terbuka) terhadap program-program pengembangan karier ?
9. Apakah cara rekrutmen dan seleksi terhadap pegawai diketahui oleh semua pegawai di lingkungan Pemda/RSUD ?
10. Apakah cara penilaian dan evaluasi terhadap pegawai diketahui oleh semua pegawai di lingkungan Pemda/RSUD ?
11. Apakah program-program diklat / kursus di umumkan kepada semua pegawai di lingkungan Pemda/RSUD ?
12. Apakah program-program tugas belajar maupun sejenisnya di umumkan kepada semua pegawai di lingkungan Pemda/RSUD ?
13. Apakah mutasi dan promosi dilaksanakan secara terbuka ? Bagaimana pelaksanaannya ?
14. Apakah semua pegawai di lingkungan Pemda/RSUD memperoleh informasi yang sama terhadap program-program pengembangan karier yang ada ?
15. Apakah ada budaya kerja / organisasi yang dikembangkan di lingkungan Pemda/RSUD?
16. Apakah budaya kerja / organisasi tersebut memberi dampak positif bagi program-program pengembangan karier ?
17. Selain budaya kerja / organisasi yang dikembangkan, apakah ada budaya kerja / organisasi yang kurang baik dan budaya tersebut sudah melekat bagi pegawai ?
18. Apakah elit pejabat memiliki kekuasaan yang besar dalam menentukan program-program pengembangan karier ?
19. Apakah elit pejabat sering melakukan intervensi terhadap kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan pengembangan karier pegawai ?
20. Dalam bentuk apa, intervensi tersebut ?
21. Apakah forum baperjakat berjalan dengan lancar ?
22. Hal-hal apa saja yang dibicarakan dalam forum baperjakat ?
23. Apakah hasil-hasil yang dibicarakan dalam forum baperjakat pernah mendapat protes dari para pegawai ?

Lampiran 2

PEDOMAN WAWANCARA

No	Aspek Yang Diteliti	Pertanyaan	Tujuan
1	Aspek Perencanaan Karier	<p>a. Apakah pilihan bersifat jabatan telah menyebabkan terjadinya persaingan serta menyebabkan terbatasnya pendidikan penjenjangan dalam pengembangan karier aparatur sipil negara pada Rumah Sakit Ade Muhammad Djoen Sintang?</p> <p>b. Apakah pilihan organisatoris telah menyebabkan terjadinya persaingan serta menyebabkan terbatasnya pendidikan penjenjangan dalam pengembangan karier aparatur sipil negara pada Rumah Sakit Ade Muhammad Djoen Sintang?</p> <p>c. Apakah pilihan tugas pekerjaan telah menyebabkan terjadinya persaingan serta menyebabkan terbatasnya pendidikan penjenjangan dalam pengembangan karier aparatur</p>	<p>1. Direktur RSUD Ade Mohammad Djoen Sintang</p> <p>2. Para pejabat struktural (eselon III b dan IV a) di RSUD Ade Mohammad Djoen Sintang</p> <p>3. Tenaga fungsional medis dan paramedis di RSUD Ade Mohammad Djoen Sintang</p>

		<p>sipil negara pada Rumah Sakit Ade Muhammad Djoen Sintang?</p> <p>d. Apakah pengembangan karier pribadi telah menyebabkan terjadinya persaingan serta menyebabkan terbatasnya pendidikan penjurangan dalam pengembangan karier aparatur sipil negara pada Rumah Sakit Ade Muhammad Djoen Sintang?</p>	
2	Aspek Manajemen Karier	<p>a. Apakah Seleksi dan rekrutmen telah menyebabkan terjadinya persaingan serta menyebabkan terbatasnya pendidikan penjurangan dalam pengembangan karier aparatur sipil negara pada Rumah Sakit Ade Muhammad Djoen Sintang?</p> <p>b. Apakah alokasi sumber daya manusia telah menyebabkan terjadinya persaingan serta menyebabkan terbatasnya pendidikan penjurangan dalam</p>	<p>1. Direktur RSUD Ade Mohammad Djoen Sintang</p> <p>2. Para pejabat struktural (eselon III b dan IV a) di RSUD Ade Mohammad Djoen Sintang</p> <p>3. Tenaga fungsional medis dan paramedis di RSUD Ade Mohammad Djoen Sintan</p>

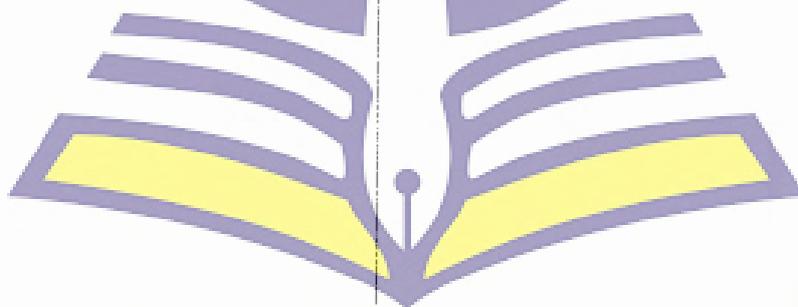
		<p>pengembangan karier aparatur sipil negara pada Rumah Sakit Ade Muhammad Djoen Sintang?</p> <p>c. Apakah Evaluasi dan Penilaian telah menyebabkan terjadinya persaingan serta menyebabkan terbatasnya pendidikan penjenjangan dalam pengembangan karier aparatur sipil negara pada Rumah Sakit Ade Muhammad Djoen Sintang?</p> <p>d. Apakah Pengembangan dan Pelatihan telah menyebabkan terjadinya persaingan serta menyebabkan terbatasnya pendidikan penjenjangan dalam pengembangan karier aparatur sipil negara pada Rumah Sakit Ade Muhammad Djoen Sintang?</p>	
--	--	---	--

Lampiran 3

PEDOMAN OBSERVASI

Aspek Observasi	Keterangan			
	Ada	Tidak Ada	Lengkap	Tidak lengkap
1. Struktur organisasi pengelola dan tata kelola (SOTK) kepegawaian diuraikan dalam dokumen tertulis				
2. Tanggung jawab dan uraian tugas jabatan dimuat dalam dokumen.				
3. Ada dokumentasi penilaian kinerja tahunan terhadap pegawai.				
4. Pendidikan dan pengalaman pejabat sesuai dengan persyaratan				
5. Pejabat mengelola operasional rumah sakit sehari-hari, yang digambarkan dalam uraian jabatan.				
6. Setiap departemen/unit/ atau pelayanan di rumah sakit dipimpin oleh seorang dengan pelatihan, pendidikan, dan pengalaman yang setara dengan pelayanan yang diberikan				
7. Rumah sakit menetapkan pendidikan, ketrampilan, pengetahuan dan persyaratan lain bagi seluruh staf				
8. Pimpinan rumah sakit mengembangkan dan mengimplementasikan proses untuk rekrutmen, evaluasi dan penetapan staf serta prosedur terkait lainnya yang ditetapkan oleh rumah sakit				
9. penerimaan/rekrutmen individu untuk posisi/jabatan yang tersedia;-				
10. penilaian/evaluasi pelatihan, keterampilan dan pengetahuan para calon/kandidat,-				
11. penetapan/appointing individu sebagai staf rumah sakit.				
12. Rumah sakit menggunakan proses yang ditetapkan untuk memastikan bahwa pengetahuan dan ketrampilan staf klinis sesuai dengan kebutuhan pasien				

<p>13. Rumah sakit menggunakan proses yang ditetapkan untuk memastikan bahwa pengetahuan dan ketrampilan staf non klinis konsisten dengan kebutuhan rumah sakit serta persyaratan jabatan</p>				
<p>14. Ada informasi kepegawaian yang didokumentasikan untuk setiap staf</p>				
<p>15. Rencana susunan kepegawaian rumah sakit dikembangkan bersama-sama oleh para pimpinan, dengan menetapkan jumlah, jenis dan kualifikasi staf yang diinginkan</p>				
<p>16. Seluruh staf, baik klinis maupun nonklinis diberikan orientasi tentang rumah sakit, departemen/ unit kerja atau unit dimana mereka ditugaskan dan tentang tugas tanggung jawab mereka yang spesifik saat mereka diangkat sebagai staf</p>				
<p>17. Setiap staf memperoleh pendidikan dan pelatihan yang in-service berkelanjutan, maupun yang lain untuk menjaga atau meningkatkan keterampilan dan pengetahuannya</p>				
<p>18. Rumah sakit mempunyai proses yang efektif untuk mengumpulkan, memverifikasi, mengevaluasi kredensial/bukti-bukti keahlian/kelulusan (izin/lisensi, pendidikan, pelatihan, kompetensi dan pengalaman) dari staf medis yang diizinkan untuk memberikan asuhan pasien tanpa supervise</p>				



Lampiran 4

TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Nama Mahasiswa : ROSARIA INDAH
NIM : 530003893
Judul : Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara Pada Rumah Sakit Ade Muhammad Djoen Sintang
Nama Yang Diwawancara : dr. Rosa Trifina, M.P.H
Jabatan : Direktur RSUD Ade Muhammad Joen Sintang
Tanggal : 13 Mei 2019 jam 14.00 Wib

1. Apakah pegawai di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang pernah menyampaikan usulan berkaitan dengan program-program pengembangan karier?

Jawab:

Sebagian pegawai negeri sipil sudah berani menyampaikan usulan-usulan berkaitan dengan program-program pengembangan karier.

2. Apakah telah ada aturan formal terhadap hal tersebut?

Jawab:

Meskipun tidak diatur secara formal, akan tetapi hal tersebut dimungkinkan. Bentuk partisipasi dapat dalam bentuk lisan maupun tertulis dan disampaikan melalui jalur-jalur yang ada, baik secara hirarki maupun langsung kepada pengambil kebijakan.

3. Bagaimanakah sistem rekrutmen dan seleksi pegawai di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang?

Jawab:

Khusus untuk rekrutmen dan seleksi saat ini menjadi kewenangan pemerintah, namun pengisian formasinya sudah dilakukan secara terbuka. Contohnya rekrutmen yang dilakukan saat ini, untuk formasi yang diperlukan diumumkan secara luas. Sehingga para calon pegawai bisa memprediksi kemungkinan seberapa besar peluangnya untuk lulus

4. Apakah pengembangan karir untuk melanjutkan pendidikan selalu disampaikan kepada pegawai?

Jawab:

Setiap ada penawaran beasiswa melanjutkan pendidikan dari lembaga-lembaga donor, maka kami akan memberitahukan ke pegawai RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang disesuaikan dengan penawaran beserta syarat-syaratnya. Bagi yang memenuhi syarat akan diadakan pendaftaran, kemudian diseleksi secara ketat. Siapa saja yang lulus seleksi maka dia berhak atas beasiswa itu tanpa memandang asal-usulnya.

5. Apakah Direktur mempunyai pengaruh pada pengembangan karier RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang?

Jawab:

Secara umum memang pimpinan/atasan berpengaruh pada pengembangan karier, karena bagi mereka yang dapat bekerja sesuai dengan keinginan elit birokrasi tentunya akan mendapatkan kemudahan dalam pengembangan kariernya, tetapi semuanya tetap didasarkan pada kemampuan pegawai itu sendiri. Jika pegawai yang bersangkutan memang tidak mampu bekerja dengan baik, walaupun dekat dengan elit birokrasi belum tentu mendapatkan kemudahan dalam pengembangan kariernya.

6. Bagaimanakah mekanisme Penempatan seseorang dalam suatu jabatan di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang?

Jawab:

Penempatan seseorang dalam suatu jabatan selalu melalui forum rapat Baperjakat (Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan). Sebelum bahan rapat masuk ke Baperjakat, terlebih dahulu bahan dihimpun berdasarkan masukan-masukan dari pimpinan masing-masing instansi yang mengusulkan bawahan / stafnya untuk dipromosikan dalam jabatan-jabatan lowong yang ditawarkan.

TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Nama Mahasiswa : ROSARIA INDAH
NIM : 530003893
Judul : Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara Pada Rumah Sakit Ade Muhammad Djoen Sintang
Nama Yang Diwawancara : Sabmuniah, S.Sos
Jabatan : Pejabat struktural di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang
Tanggal : 14 Mei 2019 jam 10.00 Wib

1. Apakah Pegawai negeri sipil di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang pernah berpartisipasi menyumbangkan pemikirannya terhadap pengembangan karier?

Jawab:

Pegawai negeri sipil di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang selalu berpartisipasi menyumbangkan pemikirannya terhadap pengembangan karier dalam bentuk usulan pendidikan, pelatihan dan kursus-kursus yang disesuaikan dengan kompetensi di bidang tugasnya serta instansi yang bersangkutan.

2. Jika pernah dalam bentuk apa saja partisipasi tersebut?

Jawab:

Partisipasi pemikiran dalam bentuk usulan-usulan untuk peningkatan kemampuan pegawai negeri sipil melalui pendidikan dan pelatihan (diklat-diklat) yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya (tupoksi-nya)

3. Bagaimanakah cara/mekanisme partisipasi tersebut?

Jawab:

Pegawai-pegawai disini (RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang) memang sudah berpartisipasi terhadap pengembangan kariernya, tetapi cara tidak diutarakan langsung secara lisan maupun tulisan melainkan dengan cara melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing sesuai tupoksi-nya dengan sebaik-baiknya.

4. Apakah terdapat bentuk lain dari partisipasi dimaksud?

Jawab:

Partisipasi di sini (RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang) ditunjukkan dengan melaksanakan tugas secara baik dan menyumbangkan pemikiran serta sumbang sih yang dapat memajukan pendayagunaan aparatur dengan baik demi tercapainya pelaksanaan tugas pemerintah dan pembangunan.

5. Bagaimanakah cara penilaian kinerja pegawai di di RSUD Ade Muhammad Djoen?

Jawab:

Penilaian dan evaluasi tetap mengacu pada DP-3 sesuai dengan penilaian dari atasan masing-masing. Cara pengisiannya untuk seluruh instansi sama, namun cara menentukan besar kecilnya nilai yang dicantumkan ada perbedaan antar instansi. Ada pimpinan yang suka memberi nilai tinggi-tinggi kepada bawahannya, tetapi ada juga yang memberi nilai diatas rata-rata saja.

6. Bagaimanakah tanggapan Bapak/Ibu terhadap transparansi pengembangan karir pegawai pada RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang?

Jawab:

Khusus untuk kursus dan pelatihan sudah dilakukan secara transparan dan disesuaikan dengan bidang tugasnya di instansi yang bersangkutan. Misalkan ada kursus bagi pengadministrasi, maka setiap instansi akan diminta mendaftarkan pegawai bagian administrasinya untuk mengikuti kursus berdasarkan kebutuhan yang diminta.

7. Apakah ada diskriminasi dalam penempatan jabatan pada RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang ?

Jawab:

Berdasarkan pengamatan Saya, program-program pengembangan karier di RSUD Ade Muhammad Djoen dilakukan tanpa memandang asal-usul pegawai, semua mendapat hak sesuai ketentuan.

8. Apakah penempatan dalam jabatan pada RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang sudah adil?

Jawab:

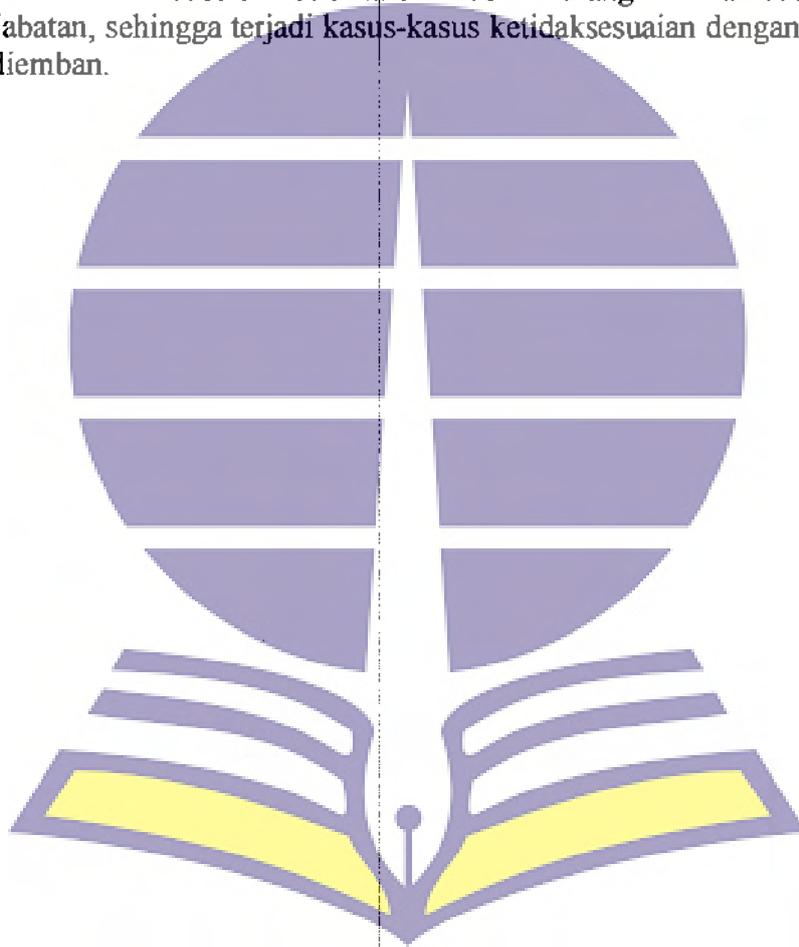
Menurut pendapat kami penempatan dalam jabatan sudah dilakukan dengan adil, namun proporsional dan disesuaikan dengan prestasi,

dedikasi, dan loyalitas, disamping juga tidak ketinggalan mengenai perilaku dan moralitas pegawai itu sendiri

9. Apa harapan Bapak/Ibu dalam pengembangan karir pegawai pada RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang?

Jawab:

Saya rasa Kebijakan Pemerintah Kabupaten Sintang dalam penempatan PNS dalam Jabatan Struktural masih kurang memanfaatkan Analisis Jabatan, sehingga terjadi kasus-kasus ketidaksesuaian dengan jabatan yang diemban.



TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Nama Mahasiswa : ROSARIA INDAH
NIM : 530003893
Judul : Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara Pada Rumah Sakit Ade Muhammad Djoen Sintang
Nama Yang Diwawancara : dr. Helly Habiballah Luqmansyah, Sp.S
Jabatan : Staf/karyawan (Tenaga fungsional medis dan paramedis) di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang
Tanggal : 15 Mei 2019 jam 13.00 Wib

1. Apakah Bapak/Ibu pernah berpartisipasi dalam menyampaikan keinginan kariernya?

Jawab:

Pegawai negeri sipil di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang hampir tidak pernah mengutarakan keinginan kariernya secara pribadi, karena kami menganggap hal itu tabu untuk dilakukan. Kalau sekedar menyampaikan usulan bagi pengembangan karier secara organisasi saya kira memang ada, tetapi hal itupun belum banyak dilakukan oleh pegawai

2. Bagaimanakah tanggapan Bapak/Ibu terhadap partisipasi pegawai dalam menyampaikan keinginan kariernya?

Jawab:

Kami (PNS) di sini (RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang) belum berani menyampaikan keinginan pengembangan karier secara perseorangan. Selain memang tidak ada aturan yang membolehkan untuk hal tersebut, juga karena hal tersebut dianggap tidak layak dilakukan oleh budaya kami. Juga apabila kami meminta suatu jabatan maka secara moral harus membuktikan bahwa kami memang mampu mengemban jabatan tersebut.

3. Bagaimanakah tanggapan Bapak/Ibu terhadap penilaian kinerja pegawai di RSUD Ade Muhammad Djoen?

Jawab:

Selama ini penilaian kinerja pegawai selalu menggunakan DP-3. Sebenarnya menurut saya cara ini kurang baik, karena tidak ada kejelasan tata cara penilaian. Seseorang memperoleh nilai kesetiaan minimal 91 dan nilai-nilai lainnya minimal 75 atas dasar apa, sehingga mengundang

subyektifitas yang tinggi. Jika atasan suka dengan bawahannya maka otomatis si bawahan akan mendapat nilai yang baik, dan begitu pula sebaliknya.”

4. Bagaimanakah tanggapan Bapak/Ibu terhadap keterbukaan pengembangan karier pegawai di RSUD Ade Muhammad Djoen?

Jawab:

Untuk pengembangan karier sudah dilakukan secara terbuka. Misal untuk mengikuti program-program pendidikan formal lanjutan bagi PNS siapa saja dapat mengikuti ujian / seleksi apabila memenuhi persyaratan. Hanya saja sering kali informasi datang mendadak sehingga tidak banyak kesempatan untuk melengkapi syarat-syarat yang diperlukan.

5. Menurut Bapak/Ibu apakah pengembangan karier pegawai di RSUD Ade Muhammad Djoen sudah transparan?

Jawab:

Sebagian program pengembangan karier di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang memang sudah dilaksanakan secara transparan, namun untuk item kesempatan studi masih kurang sosialisasi sehingga belum mampu menjangkau potensi dari para PNS secara optimal. Dimana apabila sosialisasi sudah lancar dan baik ke semua PNS maka gilirannya akan mampu memotivasi SDM yang ada.

6. Menurut Bapak/Ibu apakah terdapat diskriminasi penempatan jabatan di RSUD Ade Muhammad Djoen?

Jawab:

Kalau dihitung-hitung banyak juga jabatan struktural di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang yang diisi oleh orang dari luar Sintang. Dan sepengetahuan saya, disini (RSUD Ade Mohammad Djoen Sintang) tidak pernah membedakan asal seseorang, apakah orang asli Sintang atau bukan. Saya mengamati hal ini dalam 3 tahun terakhir dan seperti yang saya katakan, itulah kenyataan yang terjadi.

7. Menurut Bapak/Ibu siapakah yang paling berperan dalam penempatan jabatan di RSUD Ade Muhammad Djoen?

Jawab:

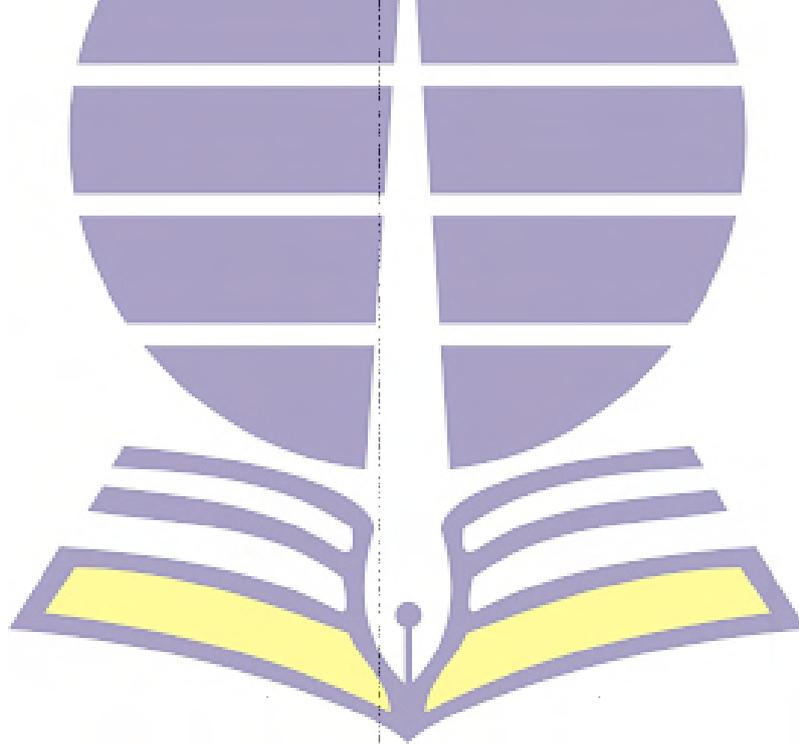
Dimana-mana mungkin sama saja, disini (RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang) pada dasarnya segala keputusan ada pada Bupati, aparat dibawah termasuk Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat)

hanya memberi pertimbangan secara obyektif. Ini kan berarti siapa yang dekat dengan bos maka kemungkinan besar kariernya akan lancar.

8. Menurut Bapak/Ibu apakah atasan berpengaruh dalam penempatan jabatan di RSUD Ade Muhammad Djoen?

Jawab:

Secara umum memang atasan berpengaruh pada pengembangan karier, karena bagi mereka yang dapat bekerja sesuai dengan keinginan atasan birokrasi tentunya akan mendapatkan kemudahan dalam pengembangan kariernya, tetapi semuanya tetap didasarkan pada kemampuan pegawai itu sendiri. Jika pegawai yang bersangkutan memang tidak mampu bekerja dengan baik, walaupun dekat dengan elit birokrasi belum tentu mendapatkan kemudahan dalam pengembangan kariernya.



TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Nama Mahasiswa : ROSARIA INDAH
NIM : 530003893
Judul : Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara Pada Rumah Sakit Ade Muhammad Djoen Sintang
Nama Yang Diwawancara : Palentiaus, S.Sos, M.Si
Jabatan : Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Sintang
Tanggal : 17 Mei 2019 jam 09.00 Wib

1. Bagaimanakah tanggapan Bapak terhadap partisipasi pegawai menyumbangkan pemikiran terhadap program-program pengembangan kariernya?

Jawab:

Sebagian besar pegawai negeri sipil di lingkungan Pemkab Sintang tidak berpartisipasi menyumbangkan pemikiran terhadap program-program pengembangan karier pegawai negeri sipil dan memang tidak ada aturan yang memerintahkan mereka untuk melakukan itu, tugas tersebut menjadi tanggung jawab kami di BKPSDM. Mereka selama ini mendukung saja apapun kebijakan-kebijakan yang berkaitan pengembangan karier pegawai negeri sipil.

2. Bagaimanakah saran Bapak terhadap partisipasi pegawai menyumbangkan pemikiran terhadap program-program pengembangan kariernya?

Jawab:

Alangkah menjadi lebih baik jika ada saluran bagi pegawai untuk menyampaikan keinginan-keinginan yang diharapkan dimasa datang sesuai dengan keahlian dan kemampuannya, kemudian dari informasi-informasi itulah BKPSDM menyusun rencana-rencana yang baik terhadap pengembangan karier para pegawai, sehingga terjalin sinergi yang sehat antara pegawai dengan organisasi, disatu sisi pegawai terpenuhi keinginannya dan dilain pihak organisasi berjalan dengan lancar sesuai dengan rencana.

3. Apakah jika ada penawaran diklat selalu disampaikan ke seluruh pegawai?

Jawab:

Apabila ada penawaran diklat, baik itu diklat struktural maupun fungsional / teknis, maka akan kami informasikan kepada semua instansi dilingkup Pemda termasuk RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang. Informasi itu lengkap dengan syarat-syaratnya, sehingga semua pegawai mengetahui apakah dia memenuhi syarat untuk mengikutinya. Kemudian akan diseleksi, yang lulus berhak mengikuti diklat.

4. Apakah jika ada penawaran pengumuman untuk melanjutkan pendidikan formal selalu disampaikan ke seluruh pegawai?

Jawab:

Memang setiap ada pengumuman untuk melanjutkan pendidikan formal, kami selalu diberitahu oleh BKPSDM Kabupaten Sintang melalui surat edaran maupun pemberitahuan bahwa ada penawaran untuk melanjutkan pendidikan formal. Kemudian kami akan memberitahukan kepada pegawai di instansi kami, supaya siapa saja yang memenuhi syarat bisa ikut mendaftar atau dikutkan seleksi.

5. Bagaimanakah prosedur penempatan pegawai dalam jabatan struktural?

Jawab:

Terbuka namun tertutup. Artinya seperti penempatan dalam jabatan struktural bersifat terbuka untuk kalangan anggota Baperjakat, akan tetapi tertutup bagi pegawai pada umumnya. Data PNS yang akan dipromosikan terbuka untuk anggota Baperjakat, data tersebut menjadi bahan dalam musyawarah penentuan siapa saja yang akan dipromosikan”.

6. Apakah telah disampaikan informasi terhadap jabatan yang kosong di lingkungan Pemkab Sintang?

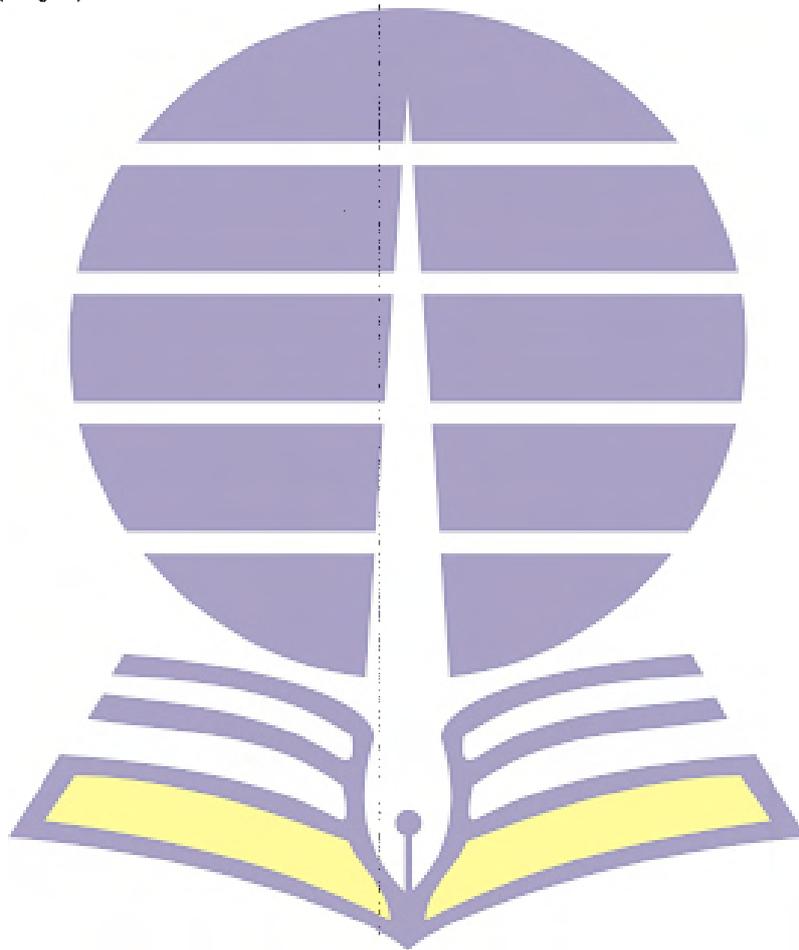
Jawab:

Kami selalu menginformasikan kepada instansi-instansi di lingkungan Pemda Kabupaten Sintang jabatan-jabatan mana saja yang kosong, kemudian kami juga meminta kepada instansi-instansi untuk menginformasikan pegawainya yang kemungkinan memenuhi syarat untuk mengisi jabatan yang lowong tersebut sesuai dengan klasifikasi jabatannya.

7. Bagaimanakah prosedur Pendidikan Dan Pelatihan (Diklat) Penjurangan?

Jawab:

Berkenaan pendidikan non formal (Diklat Penjurangan) apabila dilihat dengan kualifikasi jabatan saya kita tidak terlalu bermasalah, karena sudah sesuai dengan ketentuan, bahwa seseorang PNS yang akan dipromosikan menduduki jabatan struktural, harus mengikuti diklat penjurangan (wajib).



TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Nama Mahasiswa : ROSARIA INDAH
NIM : 530003893
Judul : Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara Pada Rumah Sakit Ade Muhammad Djoen Sintang
Nama Yang Diwawancara : dr. Harysinto Linoh, M.M
Jabatan : Kepala Dinas Kesehatan Kabupaten Sintang
Tanggal : 14 Mei 2019 jam 14.00 Wib

1. Bagaimanakah tanggapan Bapak terhadap dimensi transparansi pengembangan karier pegawai di RSUD Ade Muhammad Djoen?

Jawab:

Dari dimensi transparansi dijelaskan bagaimana organisasi, dalam hal ini adalah RSUD Ade Muhammad Djoen melakukan program-program pengembangan karier, apakah dilakukan secara transparan atau tidak transparan. Sejalan dengan semangat *reinventing government* dan *banishing bureaucracy* diharapkan organisasi publik dalam manajemen sumber daya manusia dilakukan secara transparan. Transparan disini bukan berarti terbuka secara keseluruhan, ada batasan yang boleh diketahui publik dan ada batasan yang hanya boleh diketahui orang tertentu saja (pejabat yang berwenang/pembina kepegawaian).

2. Bagaimanakah prosedur dan mekanisme rekrutmen dan seleksi pegawai negeri sipil di RSUD Ade Muhammad Djoen?

Jawab:

Terus terang sampai saat ini rekrutmen dan seleksi pegawai negeri sipil masih kewenangan pemerintah pusat, walaupun pelaksanaannya di daerah-daerah. Daerah-daerah hanyalah membantu pemerintah pusat dalam penyaringan calon-calon pegawai di lingkungan tugasnya, sedangkan penetapan calon-calon pegawai yang diterima sepenuhnya ditangan pemerintah pusat.”\

3. Apakah Dinas Kesehatan pernah menyampaikan penawaran beasiswa melanjutkan pendidikan kepada pegawai RSUD Ade Muhammad Djoen?

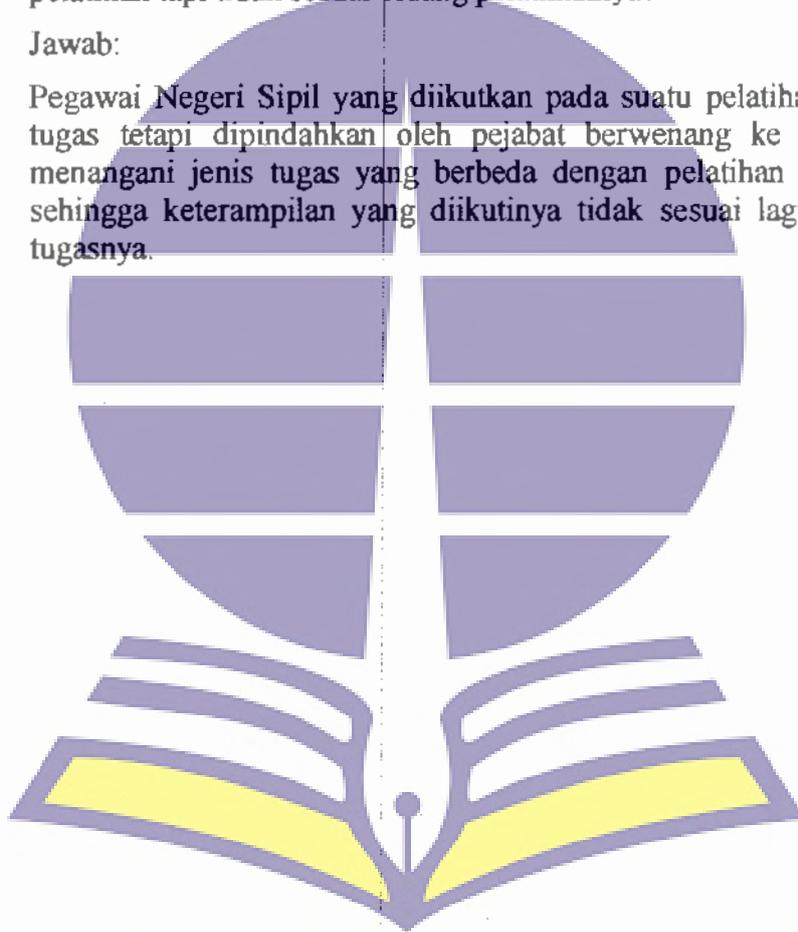
Jawab:

Setiap ada penawaran beasiswa melanjutkan pendidikan dari lembaga-lembaga donor, maka kami akan memberitahukan ke pihak RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang disesuaikan dengan penawaran beserta syarat-syaratnya. Bagi yang memenuhi syarat akan diadakan pendaftaran, kemudian diseleksi secara ketat. Siapa saja yang lulus seleksi maka dia berhak atas beasiswa itu tanpa memandang asal-usulnya.

4. Bagaimanakah tanggapan Bapak terhadap pegawai yang diikutkan pelatihan tapi tidak sesuai bidang pelatihannya?

Jawab:

Pegawai Negeri Sipil yang diikutkan pada suatu pelatihan sesuai bidang tugas tetapi dipindahkan oleh pejabat berwenang ke unit kerja yang menangani jenis tugas yang berbeda dengan pelatihan yang diikutinya, sehingga keterampilan yang diikutinya tidak sesuai lagi dengan bidang tugasnya.



Persentase Pejabat Struktural Di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang Berdasarkan Agama Yang Dianut

No	Agama	Jumlah	%
1	Islam	6	40,00
2	Khatolik	5	33,33
3	Protestan	4	26,67
	Jumlah	15	100,00

Persentase Pejabat Struktural Di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	%
1	Laki-laki	9	60,00
2	Perempuan	6	40,00
	Jumlah	15	100,00

Kesesuaian Pendidikan Formal Dengan Kualifikasi Jabatan Struktural Di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang

No	Kesesuaian	Jumlah	%
1	Sesuai	11	73,33
2	Tidak Sesuai	4	26,67
	Jumlah	15	100,00

Kesesuaian Pengalaman Kerja Dengan Kualifikasi Jabatan Struktural Di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang

No	Kesesuaian	Jumlah	%
1	Sesuai	10	66,67
2	Tidak Sesuai	5	33,33
	Jumlah	15	100,00

Lampiran 5

HASIL OBSERVASI

Pengembangan Karir Dari Jabatan Struktural Ke Jabatan Fungsional PNS pada RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang

No	Tahun	Dalam Lingkungan RSUD Ade Muhammad Djoen	Dari RSUD Ade Muhammad Djoen ke Dinas Kesehatan	Dari RSUD Ade Muhammad Djoen ke Perangkat Daerah lainnya
1	2016	2	4	2
2	2017	-	1	-
3	2018	1	1	-
	Jumlah	3	6	2

Pengembangan Karir Dari Jabatan Fungsional Ke Jabatan Struktural PNS pada RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang

No	Tahun	Dalam Lingkungan RSUD Ade Muhammad Djoen	Dari RSUD Ade Muhammad Djoen ke Dinas Kesehatan	Dari RSUD Ade Muhammad Djoen ke Perangkat Daerah lainnya
1	2016	2	3	2
2	2017	2	3	-
3	2018	3	3	2
	Jumlah	7	9	4

Persentase Pejabat Struktural Di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang Berdasarkan Suku Asli Sintang dan Luar Sintang

No	Suku	Jumlah	%
1	Asli Sintang	6	40,00
2	Luar Sintang	9	60,00
	Jumlah	15	100,00

Lampiran 1

PEDOMAN WAWANCARA

Kuesioner Penelitian

**PENGEMBANGAN KARIER PEGAWAI NEGERI SIPIL
DI RSUD ADE MOHAMMAD DJOEN SINTANG**

I. Identitas Sumber Data :

1. Nama :
2. Umur :
3. Jabatan :
4. Pangkat/Gol Ruang :

II. Daftar Pertanyaan :

1. Dalam pengembangan karier, apakah pegawai pernah berpartisipasi ?
Jawab:
2. Kalau pernah, dalam bentuk apa partisipasi tersebut ?
Jawab:
3. Kalau tidak pernah, apakah Pemda/RSUD pernah memberi kesempatan kepada pegawai untuk mengkomunikasikan tentang kariernya ?
4. Pernahkah pegawai mengkomunikasikan tentang pilihan pekerjaannya, baik kepada atasan maupun lembaga (Pemda/RSUD) ?
5. Pernahkah pegawai mengkomunikasikan tentang pilihan organisasi (unit kerja) yang diinginkannya, baik kepada atasan maupun lembaga (Pemda/RSUD) ?
6. Pernahkah pegawai mengkomunikasikan tentang pilihan jabatannya, baik kepada atasan maupun lembaga (Pemda/RSUD) ?
7. Pernahkah pegawai mengkomunikasikan tentang pengembangan kariernya, baik kepada atasan maupun lembaga (Pemda/RSUD) ?

8. Apakah Pemda/RSUD transparan (terbuka) terhadap program-program pengembangan karier ?
9. Apakah cara rekrutmen dan seleksi terhadap pegawai diketahui oleh semua pegawai di lingkungan Pemda/RSUD ?
10. Apakah cara penilaian dan evaluasi terhadap pegawai diketahui oleh semua pegawai di lingkungan Pemda/RSUD ?
11. Apakah program-program diklat / kursus di umumkan kepada semua pegawai di lingkungan Pemda/RSUD ?
12. Apakah program-program tugas belajar maupun sejenisnya di umumkan kepada semua pegawai di lingkungan Pemda/RSUD ?
13. Apakah mutasi dan promosi dilaksanakan secara terbuka ? Bagaimana pelaksanaannya ?
14. Apakah semua pegawai di lingkungan Pemda/RSUD memperoleh informasi yang sama terhadap program-program pengembangan karier yang ada ?
15. Apakah ada budaya kerja / organisasi yang dikembangkan di lingkungan Pemda/RSUD?
16. Apakah budaya kerja / organisasi tersebut memberi dampak positif bagi program-program pengembangan karier ?
17. Selain budaya kerja / organisasi yang dikembangkan, apakah ada budaya kerja / organisasi yang kurang baik dan budaya tersebut sudah melekat bagi pegawai ?
18. Apakah elit pejabat memiliki kekuasaan yang besar dalam menentukan program-program pengembangan karier ?
19. Apakah elit pejabat sering melakukan intervensi terhadap kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan pengembangan karier pegawai ?
20. Dalam bentuk apa, intervensi tersebut ?
21. Apakah forum baperjakat berjalan dengan lancar ?
22. Hal-hal apa saja yang dibicarakan dalam forum baperjakat ?
23. Apakah hasil-hasil yang dibicarakan dalam forum baperjakat pernah mendapat protes dari para pegawai ?

TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Nama Mahasiswa : ROSARIA INDAII
NIM : 530003893
Judul : Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara Pada Rumah Sakit Ade Muhammad Djoen Sintang
Nama Yang Diwawancara : Sabmuniah, S.Sos
Jabatan : Pejabat struktural di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang
Tanggal : 14 Mei 2019 jam 10.00 Wib

1. Apakah Pegawai negeri sipil di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang pernah berpartisipasi menyumbangkan pemikirannya terhadap pengembangan karier?

Jawab:

Pegawai negeri sipil di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang selalu berpartisipasi menyumbangkan pemikirannya terhadap pengembangan karier dalam bentuk usulan pendidikan, pelatihan dan kursus-kursus yang disesuaikan dengan kompetensi di bidang tugasnya serta instansi yang bersangkutan.

2. Jika pernah dalam bentuk apa saja partisipasi tersebut?

Jawab:

Partisipasi pemikiran dalam bentuk usulan-usulan untuk peningkatan kemampuan pegawai negeri sipil melalui pendidikan dan pelatihan (diklat-diklat) yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya (tupoksi-nya)

3. Bagaimanakah cara/mekanisme partisipasi tersebut?

Jawab:

Pegawai-pegawai disini (RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang) memang sudah berpartisipasi terhadap pengembangan kariernya, tetapi cara tidak diutarakan langsung secara lisan maupun tulisan melainkan dengan cara melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing sesuai tupoksi-nya dengan sebaik-baiknya.

4. Apakah terdapat bentuk lain dari partisipasi dimaksud?

Jawab:

Partisipasi di sini (RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang) ditunjukkan dengan melaksanakan tugas secara baik dan menyumbangkan pemikiran serta sumbang sih yang dapat memajukan pendayagunaan aparatur dengan baik demi tercapainya pelaksanaan tugas pemerintah dan pembangunan.

5. Bagaimanakah cara penilaian kinerja pegawai di di RSUD Ade Muhammad Djoen?

Jawab:

Penilaian dan evaluasi tetap mengacu pada DP-3 sesuai dengan penilaian dari atasan masing-masing. Cara pengisiannya untuk seluruh instansi sama, namun cara menentukan besar kecilnya nilai yang dicantumkan ada perbedaan antar instansi. Ada pimpinan yang suka memberi nilai tinggi-tinggi kepada bawahannya, tetapi ada juga yang memberi nilai diatas rata-rata saja.

6. Bagaimanakah tanggapan Bapak/Ibu terhadap transparansi pengembangan karir pegawai pada RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang?

Jawab:

Khusus untuk kursus dan pelatihan sudah dilakukan secara transparan dan disesuaikan dengan bidang tugasnya di instansi yang bersangkutan. Misalkan ada kursus bagi pengadministrasi, maka setiap instansi akan diminta mendaftarkan pegawai bagian administrasinya untuk mengikuti kursus berdasarkan kebutuhan yang diminta.

7. Apakah ada diskriminasi dalam penempatan jabatan pada RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang ?

Jawab:

Berdasarkan pengamatan Saya, program-program pengembangan karier di RSUD Ade Muhammad Djoen dilakukan tanpa memandang asal-usul pegawai, semua mendapat hak sesuai ketentuan.

8. Apakah penempatan dalam jabatan pada RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang sudah adil?

Jawab:

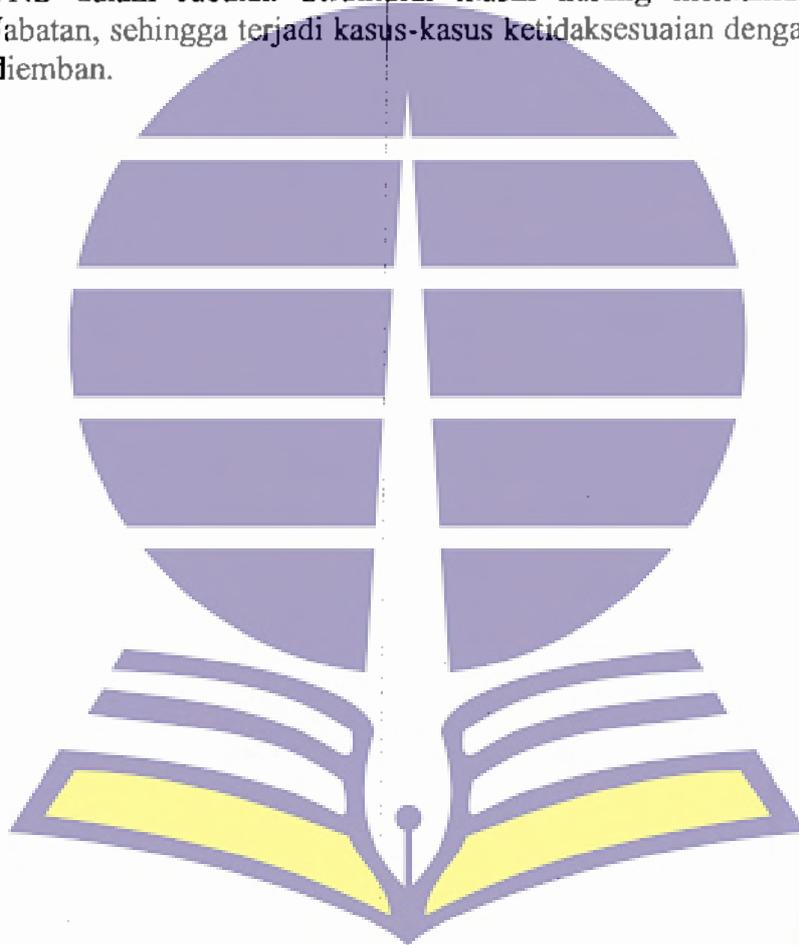
Menurut pendapat kami penempatan dalam jabatan sudah dilakukan dengan adil, namun proporsional dan disesuaikan dengan prestasi,

dedikasi, dan loyalitas, disamping juga tidak ketinggalan mengenai perilaku dan moralitas pegawai itu sendiri

9. Apa harapan Bapak/Ibu dalam pengembangan karir pegawai pada RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang?

Jawab:

Saya rasa Kebijakan Pemerintah Kabupaten Sintang dalam penempatan PNS dalam Jabatan Struktural masih kurang memanfaatkan Analisis Jabatan, sehingga terjadi kasus-kasus ketidaksesuaian dengan jabatan yang diemban.



TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Nama Mahasiswa : ROSARIA INDAH
NIM : 530003893
Judul : Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara Pada Rumah Sakit Ade Muhammad Djoen Sintang
Nama Yang Diwawancara : dr. Helly Habiballah Luqmansyah, Sp.S
Jabatan : Staf/karyawan (Tenaga fungsional medis dan paramedis) di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang
Tanggal : 15 Mei 2019 jam 13.00 Wib

1. Apakah Bapak/Ibu pernah berpartisipasi dalam menyampaikan keinginan kariernya?

Jawab:

Pegawai negeri sipil di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang hampir tidak pernah mengutarakan keinginan kariernya secara pribadi, karena kami menganggap hal itu tabu untuk dilakukan. Kalau sekedar menyampaikan usulan bagi pengembangan karier secara organisasi saya kira memang ada, tetapi hal itu pun belum banyak dilakukan oleh pegawai

2. Bagaimanakah tanggapan Bapak/Ibu terhadap partisipasi pegawai dalam menyampaikan keinginan kariernya?

Jawab:

Kami (PNS) di sini (RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang) belum berani menyampaikan keinginan pengembangan karier secara perseorangan. Selain memang tidak ada aturan yang membolehkan untuk hal tersebut, juga karena hal tersebut dianggap tidak layak dilakukan oleh budaya kami. Juga apabila kami meminta suatu jabatan maka secara moral harus membuktikan bahwa kami memang mampu mengemban jabatan tersebut.

3. Bagaimanakah tanggapan Bapak/Ibu terhadap penilaian kinerja pegawai di RSUD Ade Muhammad Djoen?

Jawab:

Selama ini penilaian kinerja pegawai selalu menggunakan DP-3. Sebenarnya menurut saya cara ini kurang baik, karena tidak ada kejelasan tata cara penilaian. Seseorang memperoleh nilai kesetiaan minimal 91 dan nilai-nilai lainnya minimal 75 atas dasar apa, sehingga mengundang

subyektifitas yang tinggi. Jika atasan suka dengan bawahannya maka otomatis si bawahan akan mendapat nilai yang baik, dan begitu pula sebaliknya.”

4. Bagaimanakah tanggapan Bapak/Ibu terhadap keterbukaan pengembangan karier pegawai di RSUD Ade Muhammad Djoen?

Jawab:

Untuk pengembangan karier sudah dilakukan secara terbuka. Misal untuk mengikuti program-program pendidikan formal lanjutan bagi PNS siapa saja dapat mengikuti ujian / seleksi apabila memenuhi persyaratan. Hanya saja sering kali informasi datang mendadak sehingga tidak banyak kesempatan untuk melengkapi syarat-syarat yang diperlukan.

5. Menurut Bapak/Ibu apakah pengembangan karier pegawai di RSUD Ade Muhammad Djoen sudah transparan?

Jawab:

Sebagian program pengembangan karier di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang memang sudah dilaksanakan secara transparan, namun untuk item kesempatan studi masih kurang sosialisasi sehingga belum mampu menjangkau potensi dari para PNS secara optimal. Dimana apabila sosialisasi sudah lancar dan baik ke semua PNS maka gilirannya akan mampu memotivasi SDM yang ada.

6. Menurut Bapak/Ibu apakah terdapat diskriminasi penempatan jabatan di RSUD Ade Muhammad Djoen?

Jawab:

Kalau dihitung-hitung banyak juga jabatan struktural di RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang yang diisi oleh orang dari luar Sintang. Dan sepengetahuan saya, disini (RSUD Ade Mohammad Djoen Sintang) tidak pernah membedakan asal seseorang, apakah orang asli Sintang atau bukan. Saya mengamati hal ini dalam 3 tahun terakhir dan seperti yang saya katakan, itulah kenyataan yang terjadi.

7. Menurut Bapak/Ibu siapakah yang paling berperan dalam penempatan jabatan di RSUD Ade Muhammad Djoen?

Jawab:

Dimana-mana mungkin sama saja, disini (RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang) pada dasarnya segala keputusan ada pada Bupati, aparat dibawah termasuk Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat)

hanya memberi pertimbangan secara obyektif. Ini kan berarti siapa yang dekat dengan bos maka kemungkinan besar kariernya akan lancar.

8. Menurut Bapak/Ibu apakah atasan berpengaruh dalam penempatan jabatan di RSUD Ade Muhammad Djoen?

Jawab:

Secara umum memang atasan berpengaruh pada pengembangan karier, karena bagi mereka yang dapat bekerja sesuai dengan keinginan atasan birokrasi tentunya akan mendapatkan kemudahan dalam pengembangan kariernya, tetapi semuanya tetap didasarkan pada kemampuan pegawai itu sendiri. Jika pegawai yang bersangkutan memang tidak mampu bekerja dengan baik, walaupun dekat dengan elit birokrasi belum tentu mendapatkan kemudahan dalam pengembangan kariernya.



TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Nama Mahasiswa : ROSARIA INDAH
NIM : 530003893
Judul : Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara Pada Rumah Sakit Ade Muhammad Djoen Sintang
Nama Yang Diwawancara : Palentinus, S.Sos, M.Si
Jabatan : Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Sintang
Tanggal : 17 Mei 2019 jam 09.00 Wib

1. Bagaimanakah tanggapan Bapak terhadap partisipasi pegawai menyumbangkan pemikiran terhadap program-program pengembangan kariernya?

Jawab:

Sebagian besar pegawai negeri sipil di lingkungan Pemkab Sintang tidak berpartisipasi menyumbangkan pemikiran terhadap program-program pengembangan karier pegawai negeri sipil dan memang tidak ada aturan yang memerintahkan mereka untuk melakukan itu, tugas tersebut menjadi tanggung jawab kami di BKPSDM. Mereka selama ini mendukung saja apapun kebijakan-kebijakan yang berkaitan pengembangan karier pegawai negeri sipil.

2. Bagaimanakah saran Bapak terhadap partisipasi pegawai menyumbangkan pemikiran terhadap program-program pengembangan kariernya?

Jawab:

Alangkah menjadi lebih baik jika ada saluran bagi pegawai untuk menyampaikan keinginan-keinginan yang diharapkan dimasa datang sesuai dengan keahlian dan kemampuannya, kemudian dari informasi-informasi itulah BKPSDM menyusun rencana-rencana yang baik terhadap pengembangan karier para pegawai, sehingga terjalin sinergi yang sehat antara pegawai dengan organisasi, disatu sisi pegawai terpenuhi keinginannya dan dilain pihak organisasi berjalan dengan lancar sesuai dengan rencana.

3. Apakah jika ada penawaran diklat selalu disampaikan ke seluruh pegawai?

Jawab:

Apabila ada penawaran diklat, baik itu diklat struktural maupun fungsional / teknis, maka akan kami informasikan kepada semua instansi dilingkup Pemda termasuk RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang. Informasi itu lengkap dengan syarat-syaratnya, sehingga semua pegawai mengetahui apakah dia memenuhi syarat untuk mengikutinya. Kemudian akan diseleksi, yang lulus berhak mengikuti diklat.

4. Apakah jika ada penawaran pengumuman untuk melanjutkan pendidikan formal selalu disampaikan ke seluruh pegawai?

Jawab:

Memang setiap ada pengumuman untuk melanjutkan pendidikan formal, kami selalu diberitahu oleh BKPSDM Kabupaten Sintang melalui surat edaran maupun pemberitahuan bahwa ada penawaran untuk melanjutkan pendidikan formal. Kemudian kami akan memberitahukan kepada pegawai di instansi kami, supaya siapa saja yang memenuhi syarat bisa ikut mendaftar atau diikutkan seleksi.

5. Bagaimanakah prosedur penempatan pegawai dalam jabatan struktural?

Jawab:

Terbuka namun tertutup. Artinya seperti penempatan dalam jabatan struktural bersifat terbuka untuk kalangan anggota Baperjakat, akan tetapi tertutup bagi pegawai pada umumnya. Data PNS yang akan dipromosikan terbuka untuk anggota Baperjakat, data tersebut menjadi bahan dalam musyawarah penentuan siapa saja yang akan dipromosikan”.

6. Apakah telah disampaikan informasi terhadap jabatan yang kosong di lingkungan Pemkab Sintang?

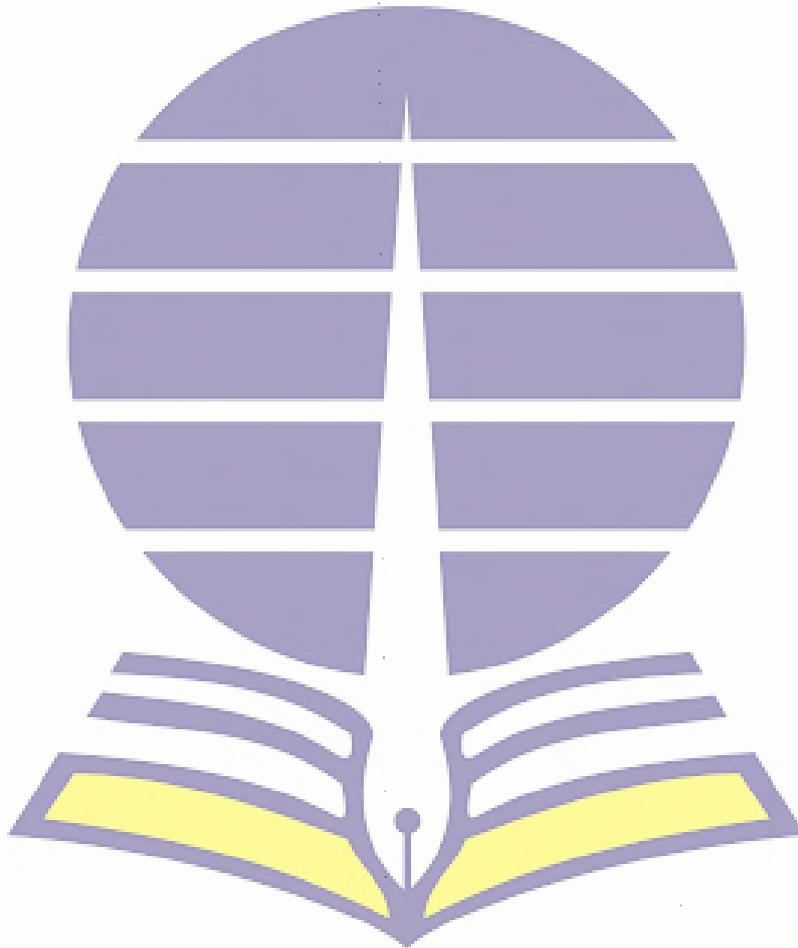
Jawab:

Kami selalu menginformasikan kepada instansi-instansi di lingkungan Pemda Kabupaten Sintang jabatan-jabatan mana saja yang kosong, kemudian kami juga meminta kepada instansi-instansi untuk menginformasikan pegawainya yang kemungkinan memenuhi syarat untuk mengisi jabatan yang lowong tersebut sesuai dengan klasifikasi jabatannya.

7. Bagaimanakah prosedur Pendidikan Dan Pelatihan (Diklat) Penjenjangan?

Jawab:

Berkenaan pendidikan non formal (Diklat Penjenjangan) apabila dilihat dengan kualifikasi jabatan saya kita tidak terlalu bermasalah, karena sudah sesuai dengan ketentuan, bahwa seseorang PNS yang akan dipromosikan menduduki jabatan struktural, harus mengikuti diklat penjenjangan (wajib).



TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Nama Mahasiswa : ROSARIA INDAH
NIM : 530003893
Judul : Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara Pada Rumah Sakit Ade Muhammad Djoen Sintang
Nama Yang Diwawancara : dr. Harysinto Linoh, M.M
Jabatan : Kepala Dinas Kesehatan Kabupaten Sintang
Tanggal : 14 Mei 2019 jam 14.00 Wib

1. Bagaimanakah tanggapan Bapak terhadap dimensi transparansi pengembangan karier pegawai di RSUD Ade Muhammad Djoen?

Jawab:

Dari dimensi transparansi dijelaskan bagaimana organisasi, dalam hal ini adalah RSUD Ade Muhammad Djoen melakukan program-program pengembangan karier, apakah dilakukan secara transparan atau tidak transparan. Sejalan dengan semangat *reinventing government* dan *banishing bureaucracy* diharapkan organisasi publik dalam manajemen sumber daya manusia dilakukan secara transparan. Transparan disini bukan berarti terbuka secara keseluruhan, ada batasan yang boleh diketahui publik dan ada batasan yang hanya boleh diketahui orang tertentu saja (pejabat yang berwenang/pembina kepegawaian).

2. Bagaimanakah prosedur dan mekanisme rekrutmen dan seleksi pegawai negeri sipil di RSUD Ade Muhammad Djoen?

Jawab:

Terus terang sampai saat ini rekrutmen dan seleksi pegawai negeri sipil masih kewenangan pemerintah pusat, walaupun pelaksanaannya di daerah-daerah. Daerah-daerah hanyalah membantu pemerintah pusat dalam penyaringan calon-calon pegawai di lingkungan tugasnya, sedangkan penetapan calon-calon pegawai yang diterima sepenuhnya ditangan pemerintah pusat.”\

3. Apakah Dinas Kesehatan pernah menyampaikan penawaran beasiswa melanjutkan pendidikan kepada pegawai RSUD Ade Muhammad Djoen?

Jawab:

Setiap ada penawaran beasiswa melanjutkan pendidikan dari lembaga-lembaga donor, maka kami akan memberitahukan ke pihak RSUD Ade Muhammad Djoen Sintang disesuaikan dengan penawaran beserta syarat-syaratnya. Bagi yang memenuhi syarat akan diadakan pendaftaran, kemudian diseleksi secara ketat. Siapa saja yang lulus seleksi maka dia berhak atas beasiswa itu tanpa memandang asal-usulnya.

4. Bagaimanakah tanggapan Bapak terhadap pegawai yang diikutkan pelatihan tapi tidak sesuai bidang pelatihannya?

Jawab:

Pegawai Negeri Sipil yang diikutkan pada suatu pelatihan sesuai bidang tugas tetapi dipindahkan oleh pejabat berwenang ke unit kerja yang menangani jenis tugas yang berbeda dengan pelatihan yang diikutinya, sehingga keterampilan yang diikutinya tidak sesuai lagi dengan bidang tugasnya.

