

**PELAKSANAAN PENGEMBANGAN KARIER PEGAWAI NEGERI SIPIL
BERDASARKAN UNDANG UNDANG NOMOR 5 TAHUN 2014 DI DINAS
PENDIDIKAN KOTA YOGYAKARTA**

NASKAH PUBLIKASI



Oleh:

MAULIDA LUTHFIYATUL AZIZAH

20150610183

FAKULTAS HUKUM

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA

2019

ABSTRAK

Pengembangan karier yang baik akan meningkatkan efektivitas kerja pegawai agar dapat memberikan kontribusi terbaik dalam mencapai program dan tujuan dari pemerintahan yang baik. Permasalahan yang diteliti adalah bagaimana pelaksanaan pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil dan faktor-faktor apa saja yang menghambat pelaksanaan pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta. Tujuan yang ingin dicapai adalah untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penulisan hukum sebagai syarat guna memperoleh gelar kesarjanaan dan untuk mengetahui jawaban dari permasalahan yang diteliti. Penelitian ini bersifat penelitian hukum empiris. Selanjutnya data yang diperoleh dianalisa secara kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan pengembangan karier PNS di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta dilaksanakan UU ASN, Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000, dan Peraturan Menteri PAN & RB Nomor 16 Tahun 2009 dengan melalui pendidikan pribadi, diklat pra jabatan, penilaian kerja, pengembangan diri, dan untuk guru ditambah juga publikasi ilmiah dan karya inovatif. Faktor penghambat pengembangan karier PNS di Dinas Pendidikan antara lain tidak mempunyai waktu mengurus angka kredit dan membuat karya tulis atau seminar, kurangnya pemahaman para guru terhadap dan pentingnya angka kredit, hukuman disiplin dan belum melaksanakan tugas pokok dan PNS kurang peka atau kurang peduli dengan pengembangan dirinya. Para guru diharapkan dapat lebih membagi waktu agar dapat mengurus persyaratan pengembangan karier, memperbanyak sosialisasi kepada PNS tentang pentingnya pengembangan karier.

Kata Kunci: Pengembangan Karier, Pelaksanaan, Faktor Penghambat

NASKAH PUBLIKASI

HALAMAN PENGESAHAN

**PELAKSANAAN PENGEMBANGAN KARIER PEGAWAI NEGERI SIPIL
BERDASARKAN UNDANG UNDANG NO 5 TAHUN 2014 DI DINAS PENDIDIKAN
KOTA YOGYAKARTA**

Disusun Oleh:

Nama : Maulida Luthfiyatul Azizah

NIM : 20150610225

Skripsi ini dipertahankan dihadapan Dewan Penguji Pada Tanggal 15 Maret 2019

Ketua



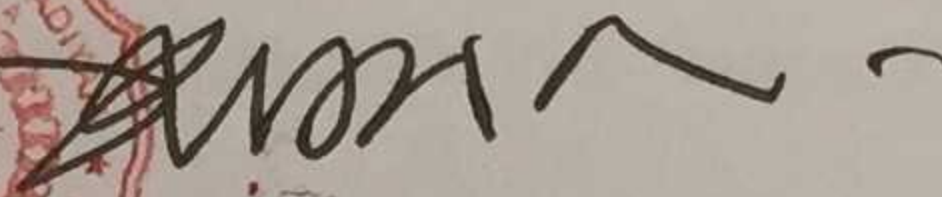
Beni Hidayat, S.H., M.Hum.

NIK: 19731231199804153030

Mengesahkan

Dekan Fakultas Hukum

Universitas Muhammadiyah Yogyakarta



Dr. Frisno Raharjo, S.H., M.Hum.

NIK: 19710409199702153028

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pegawai merupakan faktor utama dalam pergerakan dinamika suatu organisasi. Sarana dan prasarana organisasi akan dinamis apabila memiliki pegawai yang berkualitas, apabila suatu pegawai memiliki kualitas yang tinggi dan mengelola dengan baik maka secara nyata pegawai akan membawa pengaruh positif terhadap perusahaan, berlaku juga sebaliknya apabila pegawainya tidak berprestasi atau tidak berkualitas maka akan merugikan organisasi. Maka dari itu, setiap organisasi harus mengetahui bahwa eksistensinya di masa yang akan datang bergantung dengan prestasi pegawai. Untuk mencapai tujuan organisasi, salah satu faktor yang menunjang adalah prestasi kerja pegawai karena dapat menjaga kelangsungan tujuan organisasi.¹

Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan cara pengembangan karier. Pengembangan karier adalah usaha untuk meningkatkan kemampuan secara teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan suatu organisasi melalui jabatan pendidikan dan latihan, promosi dan pemindahan pegawai/mutasi. Tujuan dari upaya ini adalah memperbaiki dan meningkatkan efektifitas pekerjaan pegawai agar mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi.²

Sama halnya dengan Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta sebagai sebuah instansi pemerintahan yang melaksanakan urusan pemerintahan dalam bidang pendidikan,

¹ Tedi Sudrajat dan Dewi Kania Sugiarti, "Konsep Keadilan dalam Sistem Promosi Jabatan; Pencarian Makna Berdasarkan Evaluasi Substansi UU-ASN dan Perbandingan dengan Negara Singapura", *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, Vol. 10 No 1 Juni 2016, hlm. 86.

² Halim Malik, "Manajemen SDM Pengembangan Karier", diakses dari <https://www.kompasiana.com/unik/551c188181331151019de2e1/manajemen-sdm-pengembangan-karier>, pada tanggal 3 Januari 2019, pukul 19.08 WIB.

pegawai harus mempunyai kualitas keahlian yang baik dalam memenuhi kewajibannya. Oleh karena itu, sangat diperlukan peningkatan keterampilan dan keahlian bagi pegawai untuk menjalankan tugasnya dengan baik.

Dengan demikian sudah jelas bahwa pengembangan karier yang baik akan meningkatkan efektivitas kerja pegawai, agar dapat memberikan kontribusi terbaik dalam mencapai program dan tujuan organisasi. Pekerjaan yang semakin baik dan meningkat akan berpengaruh langsung dengan peluang bagi pegawai untuk memperoleh jabatan yang diharapkan atau yang dicita-citakannya.³

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana pelaksanaan pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta?
2. Faktor-faktor apa saja yang menghambat pelaksanaan pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta?

II. METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian hukum empiris adalah dengan cara mengkaji ketentuan hukum, mengambil implementasi atau ketentuan hukum positif dengan peristiwa konkret yang ada dimasyarakat.⁴ Jenis penelitian ini merupakan penelitian yang terjadi dimasyarakat terhadap keadaan sebenarnya untuk

³ Distyawaty, "Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Aparatur Pengawas Inspektorat Daerah Sulawesi Tengah", *Neliti Repositori Ilmiah Indonesia*, Vol 5 Nomor 5, 24 April 2017, hlm. 56-88.

⁴ Suharsimi Arikunto, 2002, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Rineka Cipta, Jakarta, Hlm. 126.

menemukan fakta-fakta dan data-data yang diperlukan dalam proses penelitian, kemudian lanjut dengan identifikasi masalah.⁵

B. Data Penelitian

1. Data primer merupakan data yang didapat dari hasil penelitian empiris yaitu penelitian yang dilakukan secara langsung dari masyarakat. Data yang diambil yaitu langsung dari sumbernya, dengan cara wawancara berdasarkan pedoman wawancara dengan pihak yang dapat memberikan informasi yang dibutuhkan berkaitan dengan permasalahan yang akan diteliti.
2. Data sekunder merupakan data pelengkap dari data primer. Data sekunder yaitu data yang mencakup perundang-undangan, dokumen-dokumen resmi yang dimiliki oleh Kantor Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta: Sejarah Singkat Kantor, Struktur, dan Aktivitas Kantor. Sumber data sekunder dalam penelitian Yuridis Empiris terdapat tiga macam bahan hukum yaitu:

C. Analisis Data

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif yaitu kemampuan pemikiran dan logika dalam menghubungkan data dan informasi yang didapat, kemudian diinterpretasikan data dan informasi tersebut menjadi berupa kata-kata atau angka-angka secara sistematis dan mendalam. Metode kualitatif ini akan memberikan gambaran representatif dan pengetahuan lebih detail dari sebuah permasalahan atau kasus.⁶

⁵ Bambang Waluyo, 2001, *Penelitian Hukum Dalam Praktek*, Sinar Grafika, Jakarta, Hlm. 15.

⁶ Mukti Fajar dan Yulianto Achmad, 2017, *Dualisme Penelitian Hukum Normatif & Empiris*, Rineka Cipta, Yogyakarta, hlm. 183.

III. HASIL PENELITIAN

A. Pelaksanaan Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil Di Dinas Pendidikan

Kota Yogyakarta

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

Pengembangan karier merupakan suatu kondisi yang menunjukkan meningkatnya status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.⁷ Peningkatan tersebut berupa jabatan atau berupa kepangkatan, mulai dari yang paling bawah sampai pada posisi yang paling tinggi.

Pengembangan karir mengacu pada perkembangan organisasi dalam mempersiapkan masa mendatang. Organisasi harus memahami, bahwa SDM yang kompetitif mempengaruhi nasib organisasi di masa yang akan datang. Kondisi ini mewajibkan organisasi untuk mempersiapkan pegawai dengan cara pembinaan karier secara berencana dan berkelanjutan. Pembinaan karier merupakan kegiatan manajemen SDM yang dilaksanakan sebagai kegiatan formal yang berkaitan dengan kegiatan SDM lainnya.⁸

Pengembangan karier merupakan suatu posisi atau jabatan yang duduki oleh pegawai dalam waktu tertentu. Pengertian menempatkan posisi/ jabatan pekerja dalam suatu posisi di organisasi merupakan bagian rangkaian dari posisi/ jabatan yang ditempati selama masa kerja. Posisi tersebut ditempati sejak awal memasuki suatu

⁷ Sadili Samsudin, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Pustaka Setia, Bandung, hlm. 141.

⁸Halim Malik, Manajemen SDM Pengembangan Karier, diakses dari <https://www.kompasiana.com/unik/551c188181331151019de2e1/manajemen-sdm-Ppengembangan-karier>, tanggal 16 Februari 2019, pukul 19.00 WIB.

organisasi/ perusahaan, sampai saat berhenti karena pensiun, diberhentikan atau karena meninggal dunia. Manfaat pengembangan karier sama dengan apa yang dikemukakan di atas, namun ada manfaat lain yang merupakan kekhususan karena menyangkut kegiatan pendidikan dan latihan. Manfaat tersebut adalah:⁹

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

Perkembangan karier dibagi menjadi beberapa, yaitu:¹⁰

- a. Karier Awal

Perhatian utama manajemen SDM dimulai ketika individu memasuki organisasi meskipun telah disediakan pilihan karier yang berbeda dan menguji beragam pilihan jabatan melalui kursus, melalui kesempatan *internship*. Organisasi wajib memastikan para pegawai efektif dalam organisasi. Tantangan kerja dan pengawasan atas pekerjaan sangat berpengaruh terhadap pengembangan karier pegawai.

- b. Karier Pertengahan

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

⁹ *Ibid.*

¹⁰ Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Op., Cit*, hlm. 141-145.

tingkat keahlian yang dapat bernilai bagi organisasi dan memberikan kontribusi bagi nilai orang yang bersangkutan.

c. Karier Akhir

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

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

Pasal 69 Undang-Undang ASN menyebutkan bahwa pengembangan karir PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan

Instansi Pemerintah dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas. Adapun yang dimaksud dengan kompetensi meliputi:

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

Peningkatan serta Pengembangan kompetensi memiliki tujuan untuk menjaga agar kompetensi sebagai guru tetap sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan, dan bidang pelajaran lainnya. Pengembangan dan peningkatan kompetensi dilakukan dengan sistem pengembangan keprofesian guru yang berkelanjutan yang kemudian dihubungkan dengan memperoleh angka kredit jabatan fungsional. Pembinaan dan pengembangan keprofesian guru meliputi pembinaan kompetensi dan profesionalisme. Sementara itu, pembinaan dan pengembangan karier guru meliputi pemberian tugas-tugas tambahan, kenaikan golongan, pangkat dan promosi.^{11\}

Berdasarkan wawancara dengan Ibu Rahayu¹², setiap guru yang ingin mendapatkan pengembangan karier harus mengumpulkan angka kredit. Oleh karena itu guru wajib mencatat dan mendata seluruh kegiatan yang telah dilakukan. Angka

¹¹ Hajar Dewantoro, Pengembangan Profesi dan Pembinaan Karir Guru Kejuruan, <https://silabus.org/pembinaan-karir-guru/>, diakses pada tanggal 15 Februari 2018, pukul 15.00 WIB.

¹² Wawancara dengan Ibu Rahayu Kusumaningsih, S.E, bagian Analisis Informasi Pengembangan Tenaga Pendidik/Tenaga Kependidikan, wawancara dilakukan di Kantor Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta, Pada tanggal 6 Februari 2019 pukul 10.15 WIB.

kredit terhadap guru dilakukan penilaian dan ditetapkan setahun sekali. Sedangkan untuk kenaikan pangkat Guru dipertimbangkan setidaknya-tidaknya setahun dua kali untuk kenaikan pangkat, yaitu 3 (tiga) bulan sebelum periode kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil.

Bapak Adham Ardian Noor¹³ Data PNS yang ada di Dinas, untuk SMP ada sekitar kurang lebih 500an, untuk SD ada sekitar 1000an, untuk PK ada 389. Untuk pegawainya yang ada di sekolah ada 300an. Dan untuk SMA sejak Tahun 2017 awal dengan mendasarkan SK Penataan Kelembagaan sudah masuk dilingkup provinsi. Di pemerintah DIY ada yang mengelola pegawai nya adalah BKPP/BKD.

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

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

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

¹³ Wawancara dengan Bapak Adham Ardian Noor, Pengelola Pengembangan Karier PTK, wawancara dilakukan di Kantor Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta, Pada tanggal 6 Februari 2019 pukul 08.30 WIB.

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

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

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

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

- 1) Pengembangan diri:
 - a) Diklat fungsional; dan
 - b) Kegiatan Guru yang meningkatkan kompetensi dan/atau keprofesian Guru;
- 2) Publikasi Ilmiah:
 - a) Mempublikasikan hasil penelitian atau gagasan inovatif pada bidang pendidikan formal; dan

- b) Publikasi buku teks pelajaran dan pedoman Guru;
- 3) Karya Inovatif:
 - a) Menemukan teknologi tepat guna;
 - b) Menciptakan karya seni;
 - c) Membuat alat pelajaran/peraga/praktikum; dan
 - d) Mengikuti pengembangan penyusunan standar, pedoman, soal dan sejenisnya.

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

- a) Pendidikan, meliputi:
 - (1) Pendidikan formal dan memperoleh gelar/ijazah; dan
 - (2) Pendidikan dan pelatihan prajabatan dan memperoleh surat tanda tamat pendidikan dan pelatihan prajabatan atau sertifikat program induksi.
- b) Pembelajaran dan tugas tertentu, meliputi:
 - (1) Melaksanakan proses pembelajaran;
 - (2) Melaksanakan proses bimbingan;
 - (3) Melaksanakan tugas lain yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah.
- c) Pengembangan keprofesian berkelanjutan
- d) Penunjang tugas Guru, meliputi:
 - (1) Memperoleh gelar/ijazah yang tidak sesuai dengan bidang yang diampunya;
 - (2) Memperoleh penghargaan/tanda jasa; dan
 - (3) Melaksanakan kegiatan yang mendukung tugas Guru, antara lain:
 - (a) Membimbing siswa dalam praktik ekstrakurikuler dan sejenisnya;
 - (b) Menjadi organisasi profesi;
 - (c) Menjadi tim penilai angka kredit; dan/atau

(d) Menjadi tutor/atau/instruktur.

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

Proses pengembangan karier dilihat dari prestasi kerja dan penilaian dari atasan. Bapak Firman Pribadi¹⁴, kenaikan pangkat untuk pegawai setiap 4 (empat) tahun dan untuk Golongan IIIb bisa menduduki jabatab sebagai Kepala Sub Bagian, Kepala Seksi dengan syarat selain Golongan harus juga didukung dengan kemampuan PNS itu sendiri.

Bapak Ardian juga menyampaikan bahwa dalam 1 (satu) tahun belum tentu ada PNS yang naik jabatan, hal ini dikarenakan pengembangan karir berupa kenaikan jabatan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu terkendala karena belum adanya Walikota belum dilantik, tidak ada pengangkatan untuk jabatan tertentu namun bisa juga dalam 1 tahun mengangkat beberapa pegawai jika ada yang pensiun, jadi tergantung kondisi pada waktu itu.

1) Perencanaan Karier

Latar belakang pendidikan pegawai, persyaratan minimal kepangkatan dan persyaratan kursus teknis yang dimiliki merupakan tolak ukur untuk menentukan perencanaan karier di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta, selanjutnya pegawai

¹⁴ Wawancara dengan Bapak Firman Pribadi, bidang, wawancara dilakukan di Kantor Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta, Pada tanggal 6 Februari 2019 pukul 09.00 WIB.

akan diarahkan untuk mengisi jabatan yang kosong karena pensiun atau pindah, mengikuti promosi, mutasi, perjenjangan untuk jabatan struktural, dll.

2) Jalur-Jalur Karier

Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta menggunakan promosi dan mutasi:

a) Promosi

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

b) Mutasi

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

3) Sasaran-Sasaran Karier

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

ditetapkan oleh Dinas Pendidikan.

4) Pengembangan Karier

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

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

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

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

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

Pengembangan SDM berbasis kompetensi bertujuan memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi dengan standar kinerja yang ditetapkan.

ASN mempunyai hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus dan penataran. Pengembangan kompetensi juga dapat dilakukan dengan praktik kerja di instansi lain di pusat dan daerah dalam waktu paling lama 1 (satu) tahun dan juga bisa dilakukan dengan pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta paling lama 1 (satu) tahun. Dalam pelaksanaan pengembangan karir, dibutuhkan beberapa hal, antara lain:¹⁵

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

Pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) dilaksanakan sesuai kebutuhan guru untuk mencapai standar kompetensi profesi yang menghasilkan perolehan angka

¹⁵ Linda Felecia Rostanti, Tri Yuniningsih, Titik Djumiarti, “Analisis Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Undang – Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah”, *Jurusan Administrasi Publik*, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro, hlm. 3.

kredit untuk kenaikan jabatan/pangkat fungsional guru. Sebagaimana dijelaskan dalam Peraturan Menteri Negara Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya, selain kedua unsur utama lainnya, yakni

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

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

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

Ibu Rahayu dalam wawancara menyampaikan bahwa dalam proses pengembangan karir PNS terutama guru, terdapat faktor-faktor penghambat, adapun yang menjadi faktor penghambat pengembangan karier guru. Disampaikan bahwa kebanyakan guru tidak mempunyai waktu mengurus angka kredit. Hal ini dikarenakan guru-guru diwajibkan untuk mengajar 30 kali jam tatap muka, sehingga guru-guru biasanya tidak mempunyai waktu untuk mengurus angka kredit.

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

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

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

Hambatan lain yang menjadi masalah dalam pengembangan karir bagi PNS di Dinas Pendidikan adalah pegawai yang ingin naik pangkat/jabatan/golongan tertunda dikarenakan belum melaksanakan tugas pokok. Karena salah satu syarat untuk

meningkatkan karir adalah kinerja pegawai, jika tugas pokok yang menjadi tanggung jawab pegawai belum selesai, maka pengembangan karir juga akan tertunda sampai tugas pokok tersebut diselesaikan.

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

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

IV. PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Pelaksanaan pengembangan karier PNS di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta dilaksanakan berdasarkan Undang Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Peraturan Pemerintah No 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil dan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan

Fungsional Guru Dan Angka Kreditnya dengan melalui pendidikan pribadi, diklat pra jabatan, penilaian kerja, pengembangan diri, dan untuk guru ditambah juga publikasi ilmiah dan karya inovatif.

2. Adapun yang menjadi faktor penghambat pengembangan karier PNS di Dinas Pendidikan antara lain:
 - a. Tidak mempunyai waktu mengurus angka kredit dan membuat karya tulis atau seminar;
 - b. Kurangnya pemahaman para guru terhadap dan pentingnya angka kredit;
 - c. Hukuman disiplin dan belum melaksanakan tugas pokok;
 - d. PNS kurang peka atau kurang peduli dengan pengembangan dirinya.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan, maka penulis dapat memberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Para guru diharapkan dapat lebih membagi waktu antara tugasnya sebagai tenaga pengajar dan pengembangan karier pribadi agar lebih mempunyai waktu untuk mengurus syarat-syarat yang diwajibkan dalam pengembangan karier seperti membuat karya tulis atau seminar agar jumlah angka kredit untuk kenaikan pangkat dapat terpenuhi tepat waktu.
2. Sosialisasi kepada para guru diharapkan dapat lebih diperbanyak agar para guru lebih memahami pentingnya mengurus angka kredit sebagai syarat pengembangan karier
3. Para PNS baik di Dinas Pendidikan, diharapkan lebih fokus terhadap tanggung jawab pekerjaan dan mematuhi disiplin pegawai agar tidak terkena hukuman

displin dan menumpuknya tugas pokok yang belum selesai agar tidak menghambat penngembangan karier mereka.

4. PNS diharapkan menyadari pentingnya pengembangan karier agar regenerasi pegawai yang menduduki jabatan dapat terus berjalan dan tidak menghambat karier pegawai lain.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU

- Ambar, 2003, *MSDM: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Bambang Waluyo, 2001, *Penelitian Hukum Dalam Praktek*, Sinar Grafika, Jakarta.
- Bintoro Tjokromidjojo, 2000, *Teori Strategi Pembangunan Nasional*, Jakarta: P.T. Gunung Agung.
- Danang Sunyoto, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, CAPS (Center for Academic Publishing Service), Jakarta.
- M. Kadarisman, 2012, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, PT RAJAGRAFINDO PERSADA, Jakarta.
- Mukti Fajar dan Yulianto Ahmad, 2017, *Dualisme Penelitian Hukum Normatif & Empiris*, Yogyakarta: Rineka Cipta.
- Rozali Abdullah, 1986, *Hukum Kepegawaian*, Jakarta: Penerbit CV. Rajawali.
- Sadili Samsudin, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Pustaka Setia, Bandung.
- Santoso Satroepoetro, 1982, *Pelaksanaan Latihan*, Jakarta: Gramedia.
- Sastra Djatmika dan Marsono, 1995, *Hukum Kepegawaian di Indonesia*, Djambatan, Jakarta.
- Susilo Martoyo, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kelima*, BPFE, Yogyakarta.
- Sri Hartini dan Tedi Sudrajat, Edisi Kedua, 2017, *Hukum Kepegawaian di Indonesia*, Sinar Grafika, Jakarta.
- Sri Hartati, 2008, *Hukum Kepegawaian di Indonesia*, Sinar Grafika, Jakarta.
- Suharsimi Arikunto, 2002, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Rineka Cipta, Jakarta.
- W,J,S, Poerwaarminta, 2003, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka.
- Wahibur Rokhman, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Nora Media Enterprise, Kudus.

PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN

Undang Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Sipil.

Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru Dan Angka Kreditnya.

Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 78 tahun 2016 tentang Susunan Organisasi, Kedudukan, Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta.

JURNAL

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

Badan Kepegawaian, Pendidikan Dan Pelatihan Pemerintah Kota Sibolga. 2014. "Profil Jabatan Aparatur Sipil Negara (Seri 1)". Sibolga

Distyawaty, "Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Aparatur Pengawas Inspektorat Daerah Sulawesi Tengah", *Neliti Repositori Ilmiah Indonesia*, Vol 5 Nomor 5, 24 April 2017, hlm. 56-88.

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

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

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

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

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

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

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

Tedi Sudrajat dan Dewi Kania Sugiarti, "Konsep Keadilan dalam Sistem Promosi Jabatan; Pencarian Makna Berdasarkan Evaluasi Substansi UU-ASN dan Perbandingan dengan Negara Singapura", *Civil Service; Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, Pusat Pengkajian dan Penelitian Kepegawaian Badan Kepegawaian Negara, Jakarta, Vol. 10 No 1 Juni 2016, hlm. 86.

Yuliana, "Studi Tentang Pelaksanaan Sistem Karier Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Dinas Tenaga Kerja Kota Samarinda", *eJournal Administrasi Negara*, 3(4), 2015:1336-1349 ISSN0000-0000, ejournal.an.fisip-unmul.ac.id, hlm.1.

Mohamad Muspawi, "Menata Pengembangan Karier Sumber Daya Manusia Organisasi", *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi* Vol.17No.1 Tahun 2017, hlm 115.

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

DATA ELEKTRONIK

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

Halim Malik, (26 Juni 2015) "Manajemen SDM Pengembangan Karier",
[://www.kompasiana.com/unik/551c188181331151019de2e1/manajemen-sdm-pengembangan-karier](http://www.kompasiana.com/unik/551c188181331151019de2e1/manajemen-sdm-pengembangan-karier), pada tanggal 3 Januari 2019, pukul 19.08 WIB.

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

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

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

Kompasiana, "Rasionalisasi PNS, "Kegagalan Manajemen Kepegawaian Pemerintah",
<https://www.kompasiana.com/asmuddin/56dfb6906623bd102cec2faf/rasio>

nalisisi-pns-kegagalan-manajemen-kepegawaian-pemerintah, pada tanggal 23 Februari 2019, pukul 11.54 WIB.

Layanan Informasi Kepegawaian Elektronik (LIKE) BKKP Kota Yogyakarta, “Tugas Pokok dan Fungsi, <https://bkkp.jogjakota.go.id/opd/tugas>, pada tanggal 23 Februari 2019, pukul 11.54 WIB.

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

Nuga, “Manfaat Pengmbangan Karier Dalam Perusahaan”, <http://www.astaga.com/career-karir/manfaat-pengembangan-karir-dalam-perusahaan>, pada tanggal 23 Februari 2019, pukul 13.23 WIB.

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