

## **Bab I    Pendahuluan**

### **I.1    Latar Belakang**

Kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintah dan pembangunan nasional sangat tergantung pada mekanisme kerja aparatur Negara, khususnya Pegawai Negeri Sipil (PNS). PNS memiliki fungsi dalam pelaksana kebijakan publik, pelayanan publik, dan perekat dan pemersatu bangsa. Kedudukan dan peranan dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam setiap organisasi pemerintah sangatlah menentukan, sebab Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan tulang punggung pemerintahan dalam melakukan pembangunan nasional. Karena Pegawai Negeri Sipil (PNS) memegang peranan yang sangat besar dalam kelancaran pemerintahan serta pembangunan maka dalam hal ini kedudukan pegawai negeri menjadi sangat penting, sebab lancar atau tidak lancarnya pemerintah dan pembangunan negara tidak terlepas dari peranan dan keikutsertaan Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Tabel I. 1 Jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS)

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah PNS</b>
2017	4283850
2018	4178064

Pada Tabel I.1 memberikan informasi mengenai jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada tahun 2017 dan 2018. Berdasarkan Badan Pusat Statistik Indonesia, jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada tahun 2017 berjumlah 4283850 orang dan pada tahun 2018 berjumlah 4178064 orang. Provinsi Jawa Barat menempati peringkat ketiga sebagai provinsi dengan jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) terbanyak setelah Provinsi Jawa Tengah dan Jawa Timur. Pada tahun 2017 PNS pada Provinsi Jawa Barat berjumlah 417232 orang atau sekitar 9,7% dari total PNS dan pada tahun 2018 berjumlah 401296 orang atau sekitar 9,6% dari total PNS (Sumber data: Badan Pusat Statistik Indonesia). Oleh karena itu, pada penelitian ini akan fokus membahas Pegawai Negeri Sipil (PNS) daerah Jawa Barat pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Barat.

Pada manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) terdapat tiga unsur yang sangat berpengaruh dalam proses pengembangan aparatur, yaitu rekrutmen, pola karir,

dan pengukuran beban kerja pegawai (Febriana, 2014). Berdasarkan wawancara dengan Kepala Subbidang Pemetaan Kompetensi dan Kinerja ASN BKD Provinsi Jawa Barat salah satu permasalahan yang terdapat pada lingkungan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Barat yaitu pada pola/jalur karir PNS, kemudian pada penelitian ini akan menjadi fokus penulis. Instansi/perusahaan yang memiliki pola karir yang tidak jelas akan berakibat pada kinerja PNS. Dengan adanya pola karir yang terstruktur, maka seorang PNS dapat mengetahui arah perjalanan dan bahkan merencanakan karirnya serta jabatan yang sesuai kompetensi yang dimiliki selama jangka waktu tertentu. Sistem kenaikan pangkat yang diberlakukan selama ini masih bersifat administratif. Kendala yang terjadi adalah ketidaksesuaian antara kompetensi dengan pekerjaan yang ditugaskan. Hal tersebut berbanding terbalik dengan konsep *person job fit* yaitu seorang pekerja ditugaskan pada pekerjaan dengan *skills, knowledge, dan abilities* yang sesuai dalam melaksanakan suatu tugas pekerjaan (Segikuchi, 2004).

Pada manajemen PNS terdapat pada Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 yang salah satunya membahas tentang pengembangan karir, pengembangan kompetensi, pola karir, promosi dan mutasi. Pada Tabel I.2 dijelaskan aspek-aspek yang diperhatikan dalam manajemen PNS tentang pengembangan karir, pengembangan kompetensi, dan sistem informasi manajemen karir. Sedangkan untuk pola karir masuk ke dalam manajemen PNS pada pengembangan karir.

Tabel I. 2 Pengembangan Karir, Pengembangan Kompetensi dan Sistem Informasi Manajemen Karir

<b>Pengembangan Karir</b>	<b>Pengembangan Kompetensi</b>	<b>Sistem Informasi Manajemen Karir</b>
Kejelasan dan kepastian karir PNS	PNS memiliki hak dan kesempatan yang sama didasarkan pada penilaian kinerja dan penilaian kompetensi	Setiap instansi pemerintah wajib memiliki
Berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja dan kebutuhan instansi		Berisi rencana dan pelaksanaan manajemen karir
Dilakukan melalui mutasi dan/atau promosi		Merupakan bagian terintegrasi dengan sistem informasi ASN

Pada pengembangan karir terdapat 4 komponen yang menjadi faktor-faktor dalam manajemen PNS. Komponen tersebut adalah manajemen karir PNS, pola karir, mutasi dan promosi, serta rencana suksesi dan penugasan khusus. Penjelasan terkait 4 kompetenen diatas lebih rinci dapat dilihat pada Tabel I.3 tentang rincian pengembangan karir.

Tabel I. 3 Rincian Pengembangan Karir

<b>Manajemen Karir PNS</b>	<b>Pola Karir</b>	<b>Mutasi dan Promosi</b>	<b>Rencana Suksesi dan Penugasan Khusus</b>
Standar kompetensi Jabatan	Pola karir nasional dan instansi	Promosi bentuk pola karir vertikal/diagonal	Rencana suksesi adalah kelompok PNS yang memiliki kompetensi sesuai jabatan
Profil PNS Pengembangan karir	Menjamin Keselarasan potensi PNS dengan penyelenggaraan tugas	Kesesuaian antara kompetensi PNS dengan persyaratan jabatan ,klasifikasi jabatan dan pola karir	Penugasan khusus untuk melaksanakan jabatan secara khusus di luar instansi pemerintah

Pada pengembangan karir pegawai dalam PNS yaitu berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan instansi pemerintah serta mempertimbangkan integritas dan moralitas setiap PNS dalam proses pengembangan karir. Pada pelaksanaan pola/jalur karir belum berdasarkan kompetensi, pengangkatan pegawai dalam jabatan sering kali tidak sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan dalam jabatan terkait. Hal ini disebabkan belum adanya standar jabatan yang dapat diukur dan pola/jalur karir jabatan belum terstruktur. Ketidaksesuaian antara kebutuhan kompetensi jabatan (KKJ) dengan kompetensi yang dimiliki pegawai, dapat menghambat kelancaran pelaksanaan tugas seorang pegawai dan akan menurunkan kinerja organisasi maupun pegawai terkait (Ibrahim, 2017). Oleh karena itu, berdasarkan pada peraturan pemerintah nomor 11 tahun 2017 perlu adanya standar/rencana jalur karir pada suatu instansi.

Tabel I. 4 Kinerja Bidang

No	Nama Bidang	Nilai Kinerja (rata-rata)
1	Sekretariat	83,82
2	Pengadaan dan Mutasi	83,28
3	Pengembangan Karir	81,34
4	Kesejahteraan dan Disiplin	81,16
5	Pengelolaan Sistem Informasi Kepegawaian	82,70

Berdasarkan Tabel I.4 pada penelitian ini akan memilih obyek penelitian Bidang Pengembangan Karir dan Bidang Kesejahteraan dan Disiplin, karena kedua bidang tersebut memiliki nilai kinerja terendah di lingkungan BKD. Pada Tabel I.5 merupakan rekapan nilai kinerja yang terdapat pada Bidang Pengembangan Karir dan Bidang Kesejahteraan dan Disiplin.

Tabel I. 5 Nilai Kinerja Bidang Pengembangan Karir dan Bidang Kesejahteraan dan Disiplin

No	Nama Bidang	Nilai Kinerja (%)			Total (%)
		Sangat baik (91-100)	Baik (76-90)	Cukup (61-75)	
1	Pengembangan Karir	9,52%	49,62%	40,86%	100,00%
2	Kesejahteraan dan Disiplin	8,23%	47,23%	44,54%	100,00%

Setelah melakukan observasi dan wawancara kepada pihak BKD didapatkan jabatan pada kedua bidang tersebut yang memiliki nilai kinerja dengan kategori cukup (61-75) pada Bidang Pengembangan Karir sebesar 40,86% dari total populasi bidang (21 orang) dan pada Bidang Kesejahteraan dan Disiplin sebesar 44,54 dari total populasi bidang (25 orang), sehingga perlu dilakukan peningkatan kinerja agar dapat mencapai kategori baik (76-90). Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Subbidang Pemetaan Kompetensi dan Kinerja ASN Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Barat, salah satu penyebab yang berpengaruh terhadap kinerja adalah ketidaksesuaian kompetensi pemangku jabatan dengan jabatan terkait, sehingga perlu adanya jalur karir berbasis kompetensi. Pada pelaksanaan jalur karir baik itu mutasi/rotasi dan promosi yang dilakukan yaitu menggunakan sistem eselonisasi/kelas jabatan. Dengan sistem

tersebut seseorang dapat berpindah jabatan menyesuaikan kelas jabatan yang sama dengan jabatan yang sebelumnya, ataupun dapat promosi dengan kelas jabatan yang lebih tinggi daripada kelas jabatan sebelumnya. Nama jabatan dan kelas jabatan dapat dilihat pada Tabel I.6 di bawah ini.

Tabel I. 6 Nama Jabatan dan Kelas Jabatan

No	Nama Jabatan	Kelas Jabatan
1	Kasubid Pemetaan Kompetensi dan Kinerja ASN	9
2	Kasubid Kesejahteraan Pegawai	9
3	Analisis Penegakan Integritas dan Disiplin Sumber Daya Manusia Aparatur	7
4	Pembina Jasmani dan Mental	7

Penerapan sistem eselonisasi/kelas jabatan pada rotasi jabatan, terdapat kemungkinan seseorang berpindah dari suatu jabatan ke jabatan lain yang tidak sesuai dengan kompetensi yang dimiliki, misalnya seorang analis penegakan integritas dan disiplin sumber daya manusia aparatur dapat berpindah jabatan menuju pembina jasmani dan mental. Seorang analis penegakan integritas dan disiplin sumber daya manusia aparatur pada umumnya memiliki kompetensi bidang manajemen/ekonomi/administrasi berbeda dengan kompetensi yang dimiliki oleh pembina jasmani dan mental yaitu pada bidang psikologi (Sumber data: BKD Provinsi Jawa Barat). Sebuah tugas dapat terlaksana secara maksimal apabila dikerjakan oleh seseorang yang memiliki kemampuan dan kompetensi pada pekerjaan terkait (Effendi, 2015). Dengan begitu perlu adanya jalur karir terkait jabatan berbasis kompetensi agar pergerakan jabatan sesuai dengan kompetensi pada jabatan terkait.

Dengan memperhatikan kebutuhan kompetensi karyawan posisi jabatan dalam organisasi dan profil kompetensi yang dimiliki pegawai dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan, berdasarkan kriteria kemampuan individu yang dapat diamati dan diukur (Siswanto, 2013). Selain itu juga, sistem karir merupakan unsur penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena dengan sistem karir bakat dan kemampuan pegawai dapat dikembangkan secara terstruktur, sehingga dapat berfungsi dengan baik dan optimal bagi perusahaan (Sutrisno, 2009). Pada Gambar I.1 memperlihatkan *fishbone diagram* untuk memperjelas latar belakang pada penelitian ini.



Gambar 1. 1 Fishbone

Oleh karena itu pada penelitian ini akan menyelesaikan masalah jalur karir dengan merancang rencana jalur karir berbasis pada kompetensi setiap ASN pada Bidang Pengembangan Karir dan Bidang Kesejahteraan dan Disiplin Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Barat. Sehingga terdapat acuan untuk pergerakan karir karyawan berupa kompetensi yang dibutuhkan oleh setiap jabatan.

## I.2 Perumusan Masalah

Rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apa profil kebutuhan kompetensi jabatan (KKJ) pada setiap jabatan pada Bidang Pengembangan Karir dan Bidang Kesejahteraan dan Disiplin di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Daerah Provinsi Jawa Barat?
2. Seperti apa rumpun pengelompokan jabatan berdasarkan kebutuhan kompetensi jabatan (KKJ) pada Bidang Pengembangan Karir dan Bidang Kesejahteraan dan Disiplin di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Daerah Provinsi Jawa Barat?
3. Seperti apa jalur karir berbasis kompetensi untuk setiap jabatan pada Bidang Pengembangan Karir dan Bidang Kesejahteraan dan Disiplin di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Daerah Provinsi Jawa Barat?

### **I.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menyusun profil kebutuhan kompetensi jabatan (KKJ) untuk setiap jabatan pada Bidang Pengembangan Karir dan Bidang Kesejahteraan dan Disiplin di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Daerah Provinsi Jawa Barat.
2. Menyusun rumpun jabatan pada Bidang Pengembangan Karir dan Bidang Kesejahteraan dan Disiplin di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Daerah Provinsi Jawa Barat.
3. Merancang jalur karir berbasis kompetensi untuk setiap jabatan pada Bidang Pengembangan Karir dan Bidang Kesejahteraan dan Disiplin di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Daerah Provinsi Jawa Barat.

### **I.4 Batasan dan Asumsi Penelitian**

Batasan dan asumsi pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Objek penelitian pada Bidang Pengembangan Karir dan Bidang Kesejahteraan dan Disiplin di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Daerah Provinsi Jawa Barat pada tahun 2019.
2. Asumsi yang digunakan adalah tidak ada perubahan pada struktur organisasi dan *job description* selama penelitian dilakukan.

### **I.5 Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menghasilkan rancangan jalur karir dan arah karir pada Bidang Pengembangan Karir dan Bidang Kesejahteraan dan Disiplin di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Daerah Provinsi Jawa Barat.
2. Memberi masukan dalam pengambilan keputusan untuk mengelola SDM yang berhubungan dengan jalur karir pegawai.
3. Hasil penelitian dapat digunakan sebagai acuan untuk pengelolaan SDM berbasis kompetensi.

## **I.6 Sistematika Penulisan**

Penelitian ini diuraikan dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

### **Bab I Pendahuluan**

Bab ini berisi uraian mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

### **Bab II Tinjauan Pustaka**

Berisi kajian literatur yang relevan dengan permasalahan yang diteliti dan dibahas pula hasil-hasil penelitian terdahulu yang terkait.

### **Bab III Metodologi Penelitian**

Pada bab ini dijelaskan model konseptual yang membahas hubungan antar konsep yang menjadi kajian penelitian dan langkah-langkah penelitian secara rinci meliputi: mengembangkan model penelitian, mengidentifikasi dan melakukan operasionalisasi variabel penelitian, merancang pengumpulan dan pengolahan data, melakukan uji instrumen, merancang analisis pengolahan data.

### **Bab IV Pengumpulan dan Pengolahan Data**

Bab ini berisi penjelasan terkait proses pengumpulan dan pengolahan data yang dilakukan sesuai dengan metodologi. Data yang diperoleh dari instansi akan diolah untuk menghasilkan rancangan solusi dari permasalahan yang ada. Pada bab ini juga akan dijelaskan gambaran umum instansi yang menjadi objek penelitian.

### **Bab V Analisis**

Bab ini berisi analisis terhadap setiap tahapan pengumpulan dan pengolahan data yang telah dilakukan sebelumnya dan juga analisis kelebihan, kekurangan serta dampak dari rancangan jalur karir berbasis kompetensi yang telah dibuat terhadap instansi terkait.

### **Bab VI Kesimpulan dan Saran**

Bab ini berisi kesimpulan dan saran dari penelitian yang sudah dilakukan. Kesimpulan yang dibuat harus menjawab tujuan penelitian yang ada di Bab I. Saran diberikan untuk instansi terkait dan untuk penelitian selanjutnya.