

PEMBINAAN KARIER PNS JABATAN ESSELON II DAN III

Erdiansyah dan Zaili Rusli

FISIP Universitas Riau, Kampus Bina Widya Km. 12,5 Simpang Baru Panam, Pekanbaru 28293

Abstract: Career Coaching Position PNS Esselon II and III. The purpose of this study is to analyze what factors are inhibiting coaching career civil service positions Esselon II and III in the District Secretariat Singingi Kuantan. This research was conducted at the District Secretariat Singingi Kuantan, where the population and the sample is Regent, Vice Regent, Assistant Regional Baperjakat and BKD. Data was collected through questionnaire dissemination techniques, interviews and observations, as the data collected were analyzed using descriptive analysis that prioritizes quantitative techniques. Results showed coaching career civil servant positions Esselon II and III in the District Secretariat Singingi Kuantan is good. While the factors that inhibit the development of civil service positions Esselon II and III in the District Secretariat Singingi Kuantan is the capability of management and budget development.

Abstrak: Pembinaan Karier PNS Jabatan Esselon II dan III. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis faktor-faktor apa saja yang menghambat pembinaan karier pegawai negeri sipil jabatan eselon II dan III di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kuantan Singingi. Penelitian ini dilaksanakan di Sekretariat Daerah Kabupaten Kuantan Singingi, dimana yang menjadi populasi dan sampel adalah Bupati, Wakil Bupati, Asisten Daerah, Baperjakat dan BKD. Pengumpulan data dilakukan dengan tehnik penyebaran angket, wawancara dan observasi, setelah data terkumpul kemudian dianalisa dengan menggunakan analisa deskriptif yang mengutamakan tehnik kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan pembinaan karir PNS jabatan eselon II dan III di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kuantan Singingi adalah baik. Sedangkan faktor yang menghambat pembinaan PNS jabatan eselon II dan III di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kuantan Singingi adalah faktor kemampuan pimpinan dan anggaran pembinaan.

Kata Kunci: Manajemen SDM, analisis jabatan, pengembangan karier, dan pembinaan.

PENDAHULUAN

Upaya mewujudkan pola sistem pembinaan karier pegawai negeri sipil yang jelas diperlukan adanya kebijakan hukum dibidang kepegawaian terutama dalam mengimplementasikan terhadap peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian. Pembinaan pegawai negeri sipil memiliki makna pembenahan terhadap sistem karier mereka yang dilakukan melalui kebijakan promosi dan mutasi. Kebijakan tersebut harus dikonsentrasikan pada dua arah, yang pertama pada kebijakan aplikatif yaitu kebijakan untuk bagaimana mengoperasionalkan perundang-undangan hukum kepegawaian yang berlaku saat ini dalam menangani permasalahan yang terjadi saat ini sedangkan yang kedua adalah kebijakan yang mengarah pada sitem karier dan sistem prestasi kerja.

Pemerintah Kabupaten Kuantan Singingi juga terus berusaha melakukan pembinaan terhadap pegawai negeri sipilnya, dimana pembinaan yang

dilakukan bisa melalui promosi ataupun mutasi untuk setiap pegawai eselon II dan III. Upaya pembinaan ini dilakukan agar setiap pegawai dapat ditempatkan pada posisi yang tepat dalam setiai tugas, sehingga beban kerja yang diberikan dapat diselesaikan oleh pegawai negeri sipil yang ada. Di Kabupaten Kuantan Singingi, instansi yang memiliki jumlah pegawai yang besar adalah Sekretariat Daerah Kabupaten Kuantan Singingi. Dimana Perda No. 14 Tahun 2009, Sekretariat Daerah merupakan unsur staf yang dipimpin oleh Sekretaris Daerah yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati. Sekretaris Daerah mempunyai tugas membantu Bupati dalam menyusun kebijakan dan mengkoordinasikan Dinas Daerah dan Lembaga Teknis Daerah.

Dimana dalam melaksanakan proses pembinaan pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Kuantan Singingi dalam mutasi dan promosi bagi pegawai eselon II dan III yakni untuk

mengisi jabatan eselon II dan III tim Baperjakat melakukan pendataan bagi pegawai yang sudah berpangkat IV.b atau setingkat di bawah pangkat dasarnya bagi eselon II dan disesuaikan juga kepada disiplin ilmu pegawai tersebut. Setelah tim Baperjakat menentukan pegawai tersebut, maka akan direkomendasikan kepada Bupati dan diteruskan ke Gubernur untuk mendapatkan persetujuan menduduki eselon II. Proses pemberian rekomendasi juga dilakukan melalui ujian *fit and provertest* yang dilakukan oleh tim Baperjakat. Sedangkan untuk jabatan eselon III, Bupati melalui tim Baperjakat meminta kepada kepala Satker untuk mengusulkan pegawai yang akan mengisi jabatan eselon III yang kosong, sesuai dengan pangkat dan disiplin ilmu yang dimiliki.

Setelah data terkumpul tim Baperjakat menyeleksi, mempertimbangkan dan memutuskan pegawai mana yang bisa di jabatan eselon III dengan persetujuan Bupati. Dimana tujuan pembinaan pegawai yang dilakukan adalah untuk memaksimal kinerja pegawai agar bisa berhasil guna dan berdaya guna. Oleh karenanya pencapaian kinerja yang maksimal ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam menempatkan pegawai-pegawainya pada posisi yang tepat. Sebab dengan adanya pembinaan karier pegawai yang sesuai akan mendorong mereka untuk bisa bekerja lebih optimal dan maksimal dalam melaksanakan tugas yang sudah dibebankan.

Kebijakan pembinaan karier pegawai berdasarkan tingkat pendidikan yang dimiliki pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kuantan Singingi masih belum tepat sasaran atau kurang sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Apabila ditinjau dari setiap bagian yang ada, masih banyak terlihat staf yang sarjana belum ditempatkan pada posisi yang tepat disetiap bagian yang ada. Misalnya saja pada Bagian Perlengkapan masih ada staf yang berasal dari sarjana ekonomi, padahal apabila sarjana ekonomi ini ditempatkan pada Bagian Keuangan atau Bagian Administrasi Perekonomian akan memberikan sumbangan pemikiran yang baik dalam pelaksanaan kerja yang dibebankan kepada setiap bagian. Sebab selama ini pem-

binaan karier pegawai yang dilakukan oleh pihak pimpinan jarang yang berdasarkan pengalaman dan pendidikan dan latihan yang pernah diikuti oleh pegawai, namun sering berdasarkan keinginan dan kebijaksanaan pimpinan. Sehingga masih banyak ditemukan bahwa pembinaan karier pegawai yang terjadi tidak sesuai dengan pengalaman, tingkat pendidikan dan pendidikan dan pelatihan yang dimiliki pegawai.

Pembinaan karir menekankan kepada pentingnya peranan pegawai untuk tetap memperhatikan bahkan mempertanggung jawabkan kedudukan yang ia miliki. Sistem pembinaan karier pegawai harus disusun sedemikian rupa, sehingga menjamin terciptanya kondisi objektif yang dapat mendorong peningkatan prestasi pegawai. Hal tersebut dapat dimungkinkan apabila penempatan pegawai negeri sipil didasarkan atas tingkat keserasian antara persyaratan jabatan dengan kinerja pegawai yang bersangkutan. Sistem pembinaan karier pegawai pada hakekatnya adalah suatu upaya sistematis, terencana yang mencakup struktur dan proses yang menghasilkan keselarasan kompetensi pegawai dengan kebutuhan organisasi.

Akan tetapi pengembangan karier yang sudah dilakukan tidaklah akan menjadi kenyataan tanpa adanya tindakan pelaksanaan. Menurut Siagian (2000) bahwa betapapun baiknya suatu pengembangan karier yang telah dibuat oleh seorang pegawai yang disertai dengan tujuan karier yang wajar dan realistik. Rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya pengembangan karier yang sistematis dan programatis. Oleh karena itu seseorang yang sudah menetapkan rencana karier perlu mengambil langkah-langkah tertentu guna mewujudkan rencana tersebut.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis faktor-faktor apa saja yang menghambat pembinaan karier pegawai negeri sipil jabatan eselon II dan III di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kuantan Singingi.

METODE

Pelaksanaan penelitian ini untuk pengumpulan data primer maupun data sekunder meng-

gunakan metode penelitian survei sebagai salah satu jenis *scientific research* (penelitian ilmiah), terutama digunakan untuk menggambarkan (*deskriptif*) dan menjelaskan (*explanatory* atau *confirmatory*) tentang kondisi variabel penelitian baik variabel yang berpengaruh maupun variabel yang dipengaruhi. Adapun yang menjadi alasan pemilihan metode *survei eksplanatori* adalah keinginan untuk menganalisis serta mengenal masalah dan mendapat pembenaran terhadap keadaan dan praktek-praktek yang sedang berlangsung, melakukan evaluasi untuk kemudian didapat hasil guna pembuatan rencana di masa yang akan datang. Dengan survei eksplanatori diharapkan hasil penelitian dapat mengungkapkan pembinaan karier PNS jabatan esselon II dan III di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kuantan Singingi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pembinaan Karier PNS Jabatan Esselon II Dan III

Tujuan pembinaan pegawai yang dilakukan adalah untuk memaksimal kinerja pegawai agar bisa berhasil guna dan berdaya guna. Oleh karenanya pencapaian kinerja yang maksimal ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam menempatkan pegawai-pegawainya pada posisi yang tepat. Sebab dengan adanya penempatan pegawai yang sesuai akan mendorong mereka untuk bisa bekerja lebih optimal dan maksimal dalam melaksanakan tugas yang sudah dibebankan.

1. Prestasi Kerja

Prestasi kerja yang dilakukan dalam rangka pembinaan karier pegawai sudah berjalan dengan baik. Hasil tanggapan ini menjelaskan bahwa penilaian prestasi kerja yang dilakukan dalam melaksanakan pembinaan karier sudah berjalan dengan baik. Penilaian prestasi kerja yang dilaksanakan tidak hanya fokus kepada kinerja dan produktivitas yang dihasilkan saja, namun berdasarkan komponen-komponen yang lainnya. Prestasi kerja yang dihasilkan merupakan bentuk capaian hasil maksimal terhadap setiap beban kerja yang diberikan. Dalam kurun waktu

yang berkelanjutan, seorang pegawai dapat secara konsisten dan konstan menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan. Kemampuan seorang pegawai menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan tidak terlepas dari kompetensi yang dimiliki oleh pegawai tersebut. Dengan kompetensi yang baik, pegawai akan lebih mudah memahami dan menterjemahkan setiap tugas yang dibebankan. Oleh karenanya memiliki kemampuan, pengetahuan dan *skill* menjadi kewajiban bagi pegawai dalam upaya menghasilkan kinerja dan produktivitas yang memuaskan.

Apabila kinerja dan produktivitas yang dihasilkan sudah sangat memuaskan maka akan mendorong pegawai memiliki prestasi kerja di dalam organisasi. Untuk itu perlu dilakukan rangsangan kepada pegawai dalam upaya menghasilkan prestasi kerja yang tinggi, sehingga kinerja yang memuaskan dapat terus dipertahankan hasilnya. Rangsangan yang diberikan dapat dilakukan secara langsung ataupun tidak langsung. Motivasi yang diberikan secara langsung dapat berupa perhatian, pujian dan insentif kepada pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan. Sedangkan motivasi tidak langsung dapat diberikan berupa penghargaan atau publikasian prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai didalam kantor. Sehingga dengan adanya publikasi yang dilakukan pegawai memiliki kebanggaan akan keberhasilan prestasi yang diperolehnya.

2. Kesetiaan atau Loyalitas

Kemampuan pegawai untuk bekejasama dalam melaksanakan tugasnya di dalam organisasi sudah berjalan baik. Fakta inilah yang terlihat bahwa banyak pegawai yang bekerja secara bekerjasama dalam upaya menyelesaikan pekerjaannya didalam organisasi. Kemampuan pegawai dalam bekerjasama memang tidak terlepas dari tingginya inisiatif kerja yang dimiliki oleh pegawai. Karena pegawai terus berusaha untuk berinisiatif dalam melaksanakan tugas yang diberikan, sebab tanpa ada inisiatif yang tinggi dalam upaya menyelesaikan pekerjaan maka proses pencapaian tujuan organisasi akan

semakin sulit untuk diwujudkan. Realita ini akan bermanfaat apabila pimpinan tidak berada ditempat kerja, namun pekerjaan yang dilakukan akan tetap berjalan dan mampun menemukan kendala atau hambatan kerja akan membuat pekerjaan terhenti.

Kesetiaan atau loyalitas pegawai yang dilakukan dalam membina karier pegawai dapat disimpulkan baik, dengan persentase 50 %. Hasil ini menjelaskan bahwa kesetiaan kerja yang dimiliki oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaan diorganisasi sudahlah baik. Fakta ini terlihat dari daftar penilaian kinerja pegawai yang salah satu komponennya adalah kesetiaan kerja umumnya selalu baik. Belum pernah terlihat pimpinan memberikan penilaian kesetiaan kerja yang dimiliki oleh pegawai itu buruk. Sebab umumnya pegawai akan selalu memiliki kesetiaan yang tinggi terhadap organisasi tempatnya bekerja. Karena dengan kesetiaan yang dimiliki membuktikan keseriusan dan komitmen pegawai kepada organisasi dalam melaksanakan tugasnya.

Kesetiaan ini juga menunjukkan bahwa pegawai memiliki dedikasi dan profesionalisme dalam melaksanakan tugas yang dibebankan. Sehingga dengan kesetiaan yang dimiliki ini pegawai dapat memberikan jaminan kepada pimpinan terhadap pelaksanaan tugas yang diberikan. Selain itu juga kesetiaan yang tinggi juga tumbuh akibat adanya suasana kerja yang menyenangkan didalam kantor. Artinya setiap pegawai yang bekerja merasa nyaman dan *enjoy* dalam melaksanakan pekerjaannya di dalam kantor. Kenyamanan kerja yang dirasakan dapat memberikan *spirit* kepada pegawai agar selalu setia terhadap organisasi yang dikerjainya. Oleh karena itu perlu dilakukan terobosan-terobosan kepada setiap pegawai dalam menumbuhkan kesetiaan kerja yang maksimal. Harapannya dengan kesetiaan yang dimiliki, pegawai dapat mempertahankan indeks prestasi kerja yang telah diperoleh dan dihasilkan.

3. Pengalaman

Pengalaman dapat disimpulkan masih belum baik dengan persentase 37,5 %. Hasil ini men-

jelaskan bahwa pegawai yang bekerja dalam sebuah lembaganya sudah memiliki pengalaman kerja yang baik. Artinya setiap lembaga publik yang ada selalu ada pegawai yang senior dengan pengalaman kerja yang tinggi akan selalu mendampingi pegawai yang junior dalam rangka melakukan pembinaan kerja. Karena dengan pengalaman kerja yang dimiliki pegawai akan memiliki ketrampilan yang lebih dibandingkan dengan pegawai yang baru memiliki pengalaman kerja yang rendah. Sebab pengalaman kerja yang dimiliki akan menjadi pelajaran dan pengetahuan yang sangat berarti bagi pegawai dalam mengerjakan tugas dan kewajibannya. Oleh karena itu pengalaman kerja yang dimiliki oleh pegawai dalam bekerja hendaknya dibagi-bagikan dengan rekan kerjanya yang masih junior agar mereka memiliki pemahaman dan pengetahuan apabila menghadapi pekerjaan yang sama.

Kemampuan pegawai memiliki pengalaman kerja yang baik, akan menjadi motivasi bagi mereka untuk melaksanakan tugas yang diberikan. Selain itu juga pengalaman kerja yang dimiliki dapat dijadikan modal awal bagi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang baru dilingkungan yang baru pula. Sehingga tidak ada lagi keraguan dan kebingungan dalam menghadapi pekerjaan yang baru dengan modal pengalaman kerja. Hanya tinggal membutuhkan adaptasi terhadap pekerjaan yang baru, kemudian pegawai bisa langsung menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan.

Oleh karena itu hendaknya pengalaman kerja yang baik harus disesuaikan dengan bidang kerja yang dimiliki oleh pegawai, terutama disesuaikan dengan kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang dimiliki pegawai. Kemudian pembinaan karier yang dinilai dari prestasi kerja dapat terus dilakukan, sebab penilaian ini mengedepankan konsistensi pegawai dalam menghasilkan pekerjaan yang memuaskan bagi organisasi. Karena prestasi kerja yang dinilai akan berdasarkan kepada kualitas dan kuantitas kerja, konsistensi kerja dan sikap kerja. Dimana melalui penilaian ini, diharapkan setiap pegawai dapat memiliki konsistensi terhadap kualitas dan kuantitas kerja yang dihasilkan terutama pe-

kerjaan yang telah dibebankan. Selain itu juga penilaian ini akan memberikan komitmen kepada setiap pegawai untuk bisa memiliki sikap kerja yang baik agar bisa selalu konsisten dalam menghasilkan pekerjaan yang memuaskan.

Selanjutnya pembinaan karier yang dinilai dari kesetiaan dan loyalitas diharapkan dapat memberikan pengetahuan bagi pimpinan terhadap tingkat kesetiaan pegawai dalam bekerja. Sebab kesetiaan atau loyalitas yang dibutuhkan dalam pelaksanaan pekerjaan, karena dengan loyalitas yang tinggi setiap pegawai akan bisa mengerahkan segala kemampuan dan keahlian yang dimilikinya untuk dapat menghasilkan pekerjaan yang memuaskan. Maka dari itu pembinaan karier yang dinilai dari prestasi kerja, loyalitas atau kesetiaan dan pengalaman dapat dijadikan ukuran yang tepat dalam upaya memberikan promosi atau mutasi bagi setiap pegawai yang berada di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kuantan Singingi.

Faktor-faktor yang Menghambat Pembinaan Karier PNS Jabatan Esselon II Dan III

Pembinaan karier terhadap sumber daya manusia sangat dibutuhkan dalam peningkatan kualitas kinerja, demikian halnya dengan para pegawai negeri sipil (PNS). Mereka memiliki peranan yang besar dalam pencapaian cita-cita bangsa. Selain bertujuan untuk meningkatkan kualitas kinerja, pembinaan terhadap pegawai juga bertujuan untuk meningkatkan disiplin, mengembangkan karir dan etika mereka. Pembinaan tersebut dapat dilakukan untuk berbagai tujuan dan juga arah yang berbeda-beda. Pembinaan karier PNS jabatan eselon II dan III di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kuantan Singingi ditemukan faktor-faktor yang menghambat.

1. Kemampuan (*Ability*) Pimpinan

Kemampuan merupakan modal awal bagi seseorang atau individu untuk dapat melaksanakan tugas dan kerjanya dengan baik. Karena dengan memiliki kemampuan yang berkualitas dan unggul tentunya akan mempermudah individu tersebut dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Oleh karena itu peningkatan kemampuan yang dilakukan oleh setiap individu memang harus dilakukan. Dimana peningkatan kemampuan tersebut dapat ditempuh melalui jalur pendidikan atau jalur pelatihan. Dalam melaksanakan pembinaan pegawai juga membutuhkan kemampuan seorang pimpinan untuk memiliki keberanian dan keseriusan dalam melakukan pembinaan. Jangan melakukan pembinaan dengan setengah hati, sehingga tidak semua pegawai yang dibina dan dibenahi. Oleh karena itu peran serta kemampuan pimpinan dalam melaksanakan pembinaan sangatlah dibutuhkan untuk mewujudkan pegawai yang terbina agar bisa berhasil guna.

2. Anggaran Pembinaan Karier

Dalam melakukan pembinaan dibutuhkan anggaran yang cukup, agar program pembinaan yang dilakukan dapat berjalan dengan baik. Pembinaan dengan bimbingan konseling membutuhkan biaya yang besar, karena harus menyediakan wadah dan dana operasional dalam melakukan pembinaan tersebut. Selain itu juga pembinaan dengan analisis jabatan juga membutuhkan biaya dan anggaran yang cukup, sehingga hasil analisis jabatan dalam upaya melaksanakan pembinaan karier dapat dilakukan dengan tepat.

SIMPULAN

Pembinaan karier PNS jabatan eselon II dan III di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kuantan Singingi adalah baik. Hasil ini menjelaskan bahwa pembinaan karier PNS yang dilakukan melalui penilaian prestasi kerja, kesetiaan atau loyalitas dan pengalaman sudah berjalan dengan baik. Kemampuan melaksanakan pembinaan karier ini tidak terlepas dari adanya koordinasi dan kerjasama antar lembaga publik yang ada di lingkungan Kabupaten Kuantan Singingi. Faktor yang menghambat pembinaan karier PNS jabatan eselon II dan III di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kuantan Singingi adalah faktor kemampuan pimpinan dan anggaran pembinaan karier.

DAFTAR RUJUKAN

Dharma, Surya. 2005. *Manajemen Kinerja, Falsafah Teori dan Penerapannya*. Pustaka Pelajar, Yogyakarta.

Hidayat, Nur. 2004. *Kualifikasi SDM Organisasi Publik, Disposisi di Era Otonomi Daerah*. Ghalia Indonesia, Jakarta.

Kasali, Rhenald. 2005. *Change*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Mangkuprawira, Sjafriz. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Ghalia Indonesia, Jakarta.

Siagian, Sondang P. 2002. *Teori Pengembangan Organisasi*, Bumi Aksara, Jakarta.