

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Pelaksanaan otonomi daerah untuk mewujudkan sistem pemerintahan yang bersih, sehat dan berwibawa serta untuk mewujudkan pelayanan publik yang baik dan efisien, efektif dan berkualitas maka kesehatan merupakan salah satu bidang pemerintahan yang wajib dilaksanakan oleh pemerintah kota sehingga pemerintah kota bertanggung jawab sepenuhnya dalam penyelenggaraan pembangunan kesehatan untuk meningkatkan derajat kesehatan di wilayahnya. Hal ini tentu didukung adanya sumber daya aparatur khususnya Pegawai Negeri Sipil yang profesional dan bertanggung jawab punya integritas dan kredibilitas. Kebutuhan akan desentralisasi tampaknya bersifat universal.

Sumber daya manusia merupakan asset utama dalam suatu organisasi. Sumber daya manusia (SDM) memiliki peran penting sebagai potensi penggerak seluruh aktivitas organisasi. Setiap organisasi harus bisa menjaga, memelihara dan meningkatkan kualitas kinerja SDM yang dimiliki. Salah satu cara yang dapat dilakukan dalam meningkatkan kualitas kinerja adalah dengan memberikan perhatian berupa motivasi kerja kepada pegawai. Selain itu, sumber daya manusia perlu di beri dorongan yang cukup agar dapat termotivasi perlu diberikan penghargaan berupa pengembangan karir, promosi, dan pemberian bonus yang dapat memberikan kepuasan tersendiri bagi pegawai. Salah satu strategi yang harus diimplementasikan oleh pihak manajemen adalah membuat perencanaan dan pengembangan karir. Perencanaan karir dan pengembangan karir merupakan

salah satu masalah kompleks baik itu dari perusahaan yang dikelola oleh swasta maupun instansi pemerintah yang dikelola oleh negara baik itu di negara maju dan negara berkembang. Permasalahan yang sering terjadi di dalam perencanaan karir dan pengembangan karir di negara maju dan negara berkembang adalah adanya perbedaan sikap pimpinan terhadap pegawai atau karyawan laki-laki maupun perempuan. faktor inilah yang mempengaruhi perencanaan dan pengembangan karir perempuan dan akibatnya karir perempuan menjadi lebih terhambat dari pada karir laki-laki.

Di Indonesia sendiri perencanaan dan pengembangan karir pegawai telah diatur dan dijelaskan di dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil yang isinya tentang 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, dan jaminan pensiun dan jaminan hari tua. Tujuan dari undang-undang ini yaitu untuk menghasilkan ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, bebas dari intervensi politik, etika profesi, bersih dari korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Menurut Suparno, (2015:114) pengembangan karir adalah “suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan jenjang atau status seseorang dalam pekerjaannya sehingga dapat memenuhi kebutuhan, hal ini didorong melalui penilaian kepribadian khususnya pengalaman dan latar belakang Pendidikan. Berdasarkan Permenkes No 40 Tahun 2017 Tentang Jenjang Karir Profesional Perawat Klinis merupakan suatu perencanaan dan penerapan rencana karir yang

dapat digunakan untuk penempatan perawat pada jenjang yang sesuai dengan keahliannya, serta menyediakan kesempatan yang lebih baik sesuai dengan kemampuan dan potensi perawat. Karir perawat disusun untuk pencapaian keunggulan asuhan yang dimiliki perawat dan partisipasi untuk mencapai kompetensi sesuai dengan level karir.

Pola pengembangan karir dinilai berdasarkan indikator sebagaimana dijelaskan dalam Permenpan RB No 22 Tahun 2021 dengan menggunakan prinsip diantaranya adalah profesionalisme dan transparan, integritas dan keadilan. Keempat prinsip ini sering disepelekan oleh pejabat pelaksana yang memiliki otoritas dan wewenang, sebab pada tataran pelaksanaan dilapangan seringkali terjadi pengembangan karir tidak sesuai artinya tidak memenuhi secara kompleks procedural namun diberikan jenjang karir, sementara bagi mereka yang sudah lama bekerja namun belum memperoleh jenjang karir sebagaimana yang menjadi kewajiban bagi mereka yang telah layak dan memenuhi. Kecenderungan permainan maupun unsur lain menjadikan pola pengembangan karir terkadang tidak berjalan/sesuai dengan aturan maupun kebijakan yang ada, tingginya peran dan pendekatan kepada penguasa menjadikan kebijakan bersifat elastis dan dapat dimainkan oleh siapa yang berperan didalamnya. Hal ini merupakan permasalahan yang sering terjadi baik dalam birokrasi maupun organisasi lainnya.

Pola Karir Pegawai Negeri Sipil disusun berdasarkan kaidah perencanaan dan pengembangan karier, sehingga perlu ditetapkan suatu Pedoman Pola Karier Pegawai Negeri Sipil untuk menjamin keselarasan potensi Pegawai Negeri Sipil dengan penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan harus berdasarkan

pada prinsip-prinsipnya sebagaimana diatur dalam Permenpan dan RB Nomor 22 Tahun 2021 tentang Pola Karir Pegawai Negeri Sipil, dimana pelaksanaan pola pengembangan karir PNS harus dilaksanakan atas dasar prinsip: a. kepastian, b. profesionalisme, c. transparan, d. integritas, e. keadilan, f. nasional, g. rasional.

Bentuk tugas dan tanggung jawab pegawai terhadap atasan memiliki loyalitas yang memadai, melaksanakan apa yang telah di gariskan oleh aturan-aturan dan diberikan laporan mengenai pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab. Di samping itu, bentuk perolehan karir bagi yang belum lama bekerja dengan yang telah lama bekerja, bertanggung jawab terhadap sesama rekan kerja yaitu memelihara hubungan kerja sama yang harmonis, sedangkan kepada masyarakat pegawai harus mampu memberikan pelayanan yang terbaik, sebab keberadaan pegawai dikarenakan karena adanya masyarakat yang membutuhkan untuk mengoptimalkan perwujudan karir yang baik maka seorang pegawai harus memiliki pengetahuan yang memadai, kecakapan, pengalaman dan kesungguhan dalam melaksanakan tugas dan peranannya sebagai aparatur negara dan pelayan masyarakat.

Berdasarkan hasil pengamatan awal yang dilakukan oleh peneliti bahwa pengembangan karir pegawai dilingkungan Rumah Sakit Umum Daerah Prof. Dr. H. Aloei Saboe Kota Gorontalo belum berjalan sebagaimana mestinya, ini di karenakan oleh beberapa hal yakni :

1. Kurangnya standar kompetensi ASN yang mampu dimiliki oleh pegawai, khususnya pada fungsi manajemen, hal ini dapat dilihat dari kompetensi

untuk memimpin dan mengarahkan masih sangat minim, hal ini dapat dilihat pada keseharian ketika bekerja.

2. Kurangnya kedisiplinan. Hal ini dapat dilihat bahwa masih ada pegawai yang datang ke kantor di atas jam yang telah ditentukan yakni jam 07: 30. Dan sering datang di atas jam yang telah ditentukan. Sehingga ini dapat berakibat pada system penilaian yang diberikan kepada pegawai.
3. Pengembangan potensi melalui pelatihan, bimtek dan lokakarya belum memberikan output yang diharapkan. Karena pelatihan yang diikuti terkesan hanya untuk menggugurkan kewajiban. Hal ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1 Diklat PIM tahun 2015 sampai dengan tahun 2019

No	Indikator	Tahun 2015		Tahun 2016		Tahun 2017		Tahun 2018		Tahun 2019	
		Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
1.	Jumlah pejabat struktural yang mengikuti diklat kepemimpinan										
2.	Diklat PIM Tk1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3.	Diklat PIM TkII	6	6	5	5	3	3	-	-	-	-
4.	Diklat PIM Tk III	6	6	-	-	30	30	-	-	5	5
5.	Diklat PIM Tk IV	30	30	40	40	40	40	40	40	35	19
	Jumlah	8	42	42	45	45	73	73	40	40	24

Sumber: (Lakip, RSUD Aloe Saboe, 2017)

Berdasarkan data diatas keikutsertaan pejabat struktural di Lingkungan Pemerintah Kota Gorontalo berkurang, hal ini disebabkan oleh Pelaksanaan Diklat PIM tahun 2019 tidak dilaksanakan oleh Pemerintah Kota Gorontalo melalui Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan. Akan tetapi para peserta diklat

dikirim untuk mengikuti Diklat PIM yang dilaksanakan oleh Badan Diklat Pemerintah Provinsi Gorontalo. Hal ini dilakukan dalam rangka untuk mengefisienkan penggunaan anggaran yang awalnya hanya teranggarkan untuk Diklat PIM IV saja. Oleh karena itu Pemerintah Kota Gorontalo mengirim peserta Diklat PIM kepada Pemerintah Provinsi Gorontalo sejumlah 19 orang untuk PIM IV dan 5 orang untuk Diklat Pim III. dan anggaran yang tersisa dialihkan untuk rapat koordinasi Kepegawaian serta program kediklatan lainnya. Sedangkan kompetensi teknis adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis jabatan yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis. Namun demikian masih terdapat penghambat pencapaian kinerja, di antaranya: Peningkatan kompetensi aparatur belum (berupa Diklat teknis/Bimtek) belum merata karena masih dilaksanakan oleh masing-masing OPD sesuai tupoksi. Peningkatan kompetensi masih terbatas pada kompetensi tertentu sehingga terkesan Bimtek/DIKlat diikuti oleh orang yang sama setiap tahun. Belum tersusunnya standar kompetensi jabatan. Kurangnya ketersediaan sarana dan prasarana penunjang kegiatan.

4. Masa kerja yang kurang menjadi bahan pertimbangan dalam pelaksanaan pengembangan karir, akan tetapi justru lebih kental pada unsur hubungan kedekatan. Pelaksanaan tugas-tugas harus ditingkatkan pelayanannya, yang di iringi dengan peningkatan kompetensi profesional disegala bidang sehingga pelayanan publik semakin berkualitas. masalah ini menyebabkan rendahnya pengembangan karir pegawai/karyawan.

5. Belum terpenuhinya persyaratan terkait dengan profil pegawai yang menjadi salah satu indikator pengembangan karir yang harus dimiliki pegawai. Adapun hal yang kurang terpenuhi adalah rekam jejak Jabatan, kompetensi, Riwayat pengembangan. Beberapa indikator ini menjadikan pegawai terkendala dalam pemenuhan pengembangan karir. Sebagaimana dimaksud dalam Pasal 34 huruf d paling sedikit memuat data personal, kualifikasi pendidikan, rekam jejak Jabatan, kompetensi, riwayat pengembangan, riwayat hasil penilaian kinerja, pendidikan dan pelatihan, usia, dan informasi kepegawaian lainnya.

Untuk itu perlu diadakan perbaikan yang berhubungan dengan pengembangan karir pegawai sesuai dengan keahlian dan kemampuannya memberikan motivasi kerja tinggi, upah dan gaji pegawai di tentukan secara adil sesuai dengan jabatan, pendidikan dan hal-hal lain yang tertuang dalam Permenpan & RB No 22 Tahun 2021 tentang pola karir PNS, pengembangan karir PNS harus memenuhi persyaratan: a. data personal; b. kualifikasi pendidikan; c. rekam jejak Jabatan; d. kompetensi; e. riwayat pengembangan; f. riwayat hasil penilaian kinerja; g. pendidikan dan pelatihan; h. usia; dan i. informasi kepegawaian lainnya. Sementara faktor pendukung keberhasilan pengembangan karir menggunakan teori Widodo, (2015) yakni: a). Prestasi kerja, b). Pengenalan oleh pihak lain, c). Kesetiaan pada organisasi, d). Pembimbing dan sponsor, e). dukungan para bawahan, f). Kesempatan untuk bertumbuh, g). Berhenti atas permintaan dan kemauan sendiri.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan menetapkan judul **“Kebijakan Pengembangan Karir Pegawai di Bagian Umum Dan Kepegawaian Di RSUD Aloe Saboe”**.

B. Fokus dan Sub Fokus Penelitian

Berdasarkan konteks penelitian, maka yang menjadi fokus dan subfokus penelitian adalah sebagai berikut:

1. Kebijakan pengembangan karir pegawai di bagian umum dan kepegawaian di RSUD Aloe Saboe, dengan sub fokus penelitian yakni:
 - a. Bagaimana standar kompetensi ASN dalam kebijakan pengembangan karir pegawai di bagian umum dan kepegawaian di RSUD Aloe Saboe.
 - b. Bagaimana pembinaan disiplin dalam kebijakan pengembangan karir pegawai di bagian umum dan kepegawaian di RSUD Aloe Saboe.
 - c. Bagaimana pengembangan kompetensi dan pembinaan karier dalam Kebijakan pengembangan karir pegawai di bagian umum dan kepegawaian di RSUD Aloe Saboe.
 - d. Bagaimana masa kerja dalam kebijakan pengembangan karir pegawai di bagian umum dan kepegawaian di RSUD Aloe Saboe.
 - e. Bagaimana profil pegawai dalam kebijakan pengembangan karir pegawai di bagian umum dan kepegawaian di RSUD Aloe Saboe.
2. Faktor penentu keberhasilan kebijakan pengembangan karir pegawai di bagian umum dan kepegawaian di RSUD Aloe Saboe, dengan sub fokus penelitian yakni:

- a. Bagaimana faktor prestasi kerja dalam menentukan keberhasilan kebijakan pengembangan karir pegawai di bagian umum dan kepegawaian di RSUD Aloe Saboe.
- b. Bagaimana faktor kesetiaan pada organisasi dalam menentukan keberhasilan kebijakan pengembangan karir pegawai di bagian umum dan kepegawaian di RSUD Aloe Saboe.
- c. Bagaimana faktor pembimbing dan sponsor dalam menentukan keberhasilan kebijakan pengembangan karir pegawai di bagian umum dan kepegawaian di RSUD Aloe Saboe.
- d. Bagaimana faktor kesempatan untuk bertumbuh dalam menentukan keberhasilan kebijakan pengembangan karir pegawai di bagian umum dan kepegawaian di RSUD Aloe Saboe.

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mendeskripsikan:

1. Kebijakan pengembangan karir pegawai di bagian umum dan kepegawaian di RSUD Aloe Saboe, dikaji dari: a). Standar Kompetensi ASN, b). Pembinaan Disiplin, c). Pengembangan Kompetensi dan Pembinaan Karier, d). Masa Kerja, e). Profil Pegawai
2. Faktor penentu keberhasilan kebijakan pengembangan karir pegawai di bagian umum dan kepegawaian di RSUD Aloe Saboe, dikaji dari: a). Prestasi Kerja, b). Kesetiaan pada Organisasi, c). Pembimbing dan Sponsor, d). Kesempatan untuk bertumbuh.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat penelitian bagi:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Dapat menjadi kajian teoritis terkait dengan kebijakan pengembangan karir dalam meningkatkan mutu profesionalisme seorang pegawai.
 - b. Dapat menjadi langkah strategi bagi RSUD Prof. Dr. H. Aloei Saboe untuk memerikan kesempatan untuk pengembangan karir pegawai.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi Rumah Sakit Umum Daerah Prof. Dr. H. Aloei Saboe Kota Gorontalo terkait dengan pengembangan jenjang karir bagi pegawai khususnya pada bagian umum dan kepegawaian dalam hal peningkatan mutu profesionalisme seorang pegawai.