

## **ANALISIS PENGEMBANGAN KARIER APARATUR SIPIL NEGARA DI PEMERINTAH KOTA DEPOK**

### ***ANALYSIS OF CAREER DEVELOPMENT OF STATE CIVIL APPARATUS IN THE GOVERNMENT OF DEPOK CITY***

**Muh. Kadarisman**  
**Universitas Muhammadiyah Jakarta, FISIP, Program Pascasarjana**  
**Jl. KH. Ahmad Dahlan Cirende Ciputat Jakarta Selatan**  
**e-mail: kadarisman.bkn@gmail.com**

**(Diterima 7 Februari 2018, Direvisi 3 November 2018, Disetujui 26 November 2018)**

#### **Abstrak**

*Dalam upaya pencapaian tujuan Pemerintah Kota Depok, Aparatur Sipil Negara mempunyai peranan yang sangat strategis dalam mengemban tugas pelayanan publik, tugas pemerintahan, dan tugas pembangunan tertentu. Oleh karena itu, Aparatur Sipil Negara harus memiliki profesi dan karier berdasarkan pada sistem merit. Dalam Undang-Undang Aparatur Sipil Negara diamanatkan bahwa pengembangan karier Aparatur Sipil Negara adalah bagian integral dari Manajemen Aparatur Sipil Negara, namun di Pemerintah Kota Depok terdapat indikasi belum optimalnya pelaksanaan pengembangan karier Aparatur Sipil Negara tersebut, terutama dilihat dari aspek objektivitas, keadilan, dan transparansi. Penelitian ini mencoba menganalisis pengembangan karier Aparatur Sipil Negara di Pemerintah Kota Depok tersebut. Penelitian menggunakan metode deskriptif dan desain kualitatif. Hasil penelitian, pengembangan karier Aparatur Sipil Negara di Pemerintah Kota Depok, tidak hanya menguntungkan Aparatur Sipil Negara secara perseorangan, tetapi juga menguntungkan organisasi Pemerintah Kota Depok. Dengan pengembangan Aparatur Sipil Negara secara merit system untuk jabatan-jabatan tersebut, maka organisasi Pemerintah Kota Depok mendapat jaminan persediaan pegawai-pegawai yang kompeten, dapat dipercaya dan handal.*

**Kata kunci:** pengembangan karier, Aparatur Sipil Negara, sistem merit, pemerintah kota Depok

#### **Abstract**

*In an effort to achieve the goals of the Government Of Depok City, the State Civil Apparatus has a very strategic role in carrying out the tasks of public services, government duties, and certain development tasks. Therefore, the State Civil Apparatus must have a profession and career based on the merit system. In the State Civil Apparatus Act mandated that the career development of the State Civil Apparatus is an integral part of the State Civil Apparatus Management, but in the Government Of Depok City there are indications that the implementation of career development of the State Civil Apparatus has not been optimal, especially in terms of objectivity, fairness and transparency. This study tried to analyze the career development of the State Civil Apparatus in the Government Of Depok City. The study uses descriptive methods and qualitative designs. The results of the research, the career development of the State Civil Apparatus in the Government Of Depok City, not only benefited the State Civil Apparatus individually, but also benefited the Government Of Depok City organization. With the development of a merit system for the Civil Civil Apparatus for these positions, the Government Of Depok City organization is guaranteed the supply of competent, trustworthy and reliable employees.*

**Keywords:** career development, State Civil Apparatus, merit system, government of Depok city

## **PENDAHULUAN**

Dalam upaya pencapaian tujuan nasional, Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan unsur utama sumber daya manusia (SDM) Aparatur, yang mempunyai peranan yang sangat strategis dalam mengemban tugas pelayanan publik, tugas pemerintahan, dan tugas pembangunan tertentu. Dalam

melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan yang amat kompleks menurut Nugraha (2012) mutlak diperlukan Sumber Daya aparatur yang handal dan profesional. Menurut Suropto (2012) Profesionalisme aparatur akan meningkat seiring dengan tingkat kompetensinya. Agar dapat menjalankan tugas-tugas tersebut, ASN harus memiliki profesi dan manajemen yang

berdasarkan pada *merit system*. Dalam sistem tersebut sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN), terdapat perbandingan antara kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang dibutuhkan oleh jabatan dengan kualifikasi, kompetensi dan kinerja yang dimiliki oleh calon dalam rekrutmen, pengangkatan, penempatan, dan promosi pada jabatan yang dilaksanakan secara transparan, akuntabel, dan kompetitif, sejalan dengan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*).

Dalam konteks seperti ini, menurut Murtiadi (2012) manajemen SDM memegang peranan yang sangat penting. Amanat UU ASN menunjukkan bahwa pengembangan karier (*career development*) ASN merupakan bagian integral dari Manajemen ASN. Dalam ilmu Manajemen SDM, diketahui bahwa karier adalah seluruh pekerjaan atau jabatan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Jadi, karier ASN tersebut merupakan tahapan perkembangan pencapaian posisi jabatan yang terendah hingga yang tertinggi selama seseorang tersebut menjadi ASN. Pengembangan karier ASN di Pemerintah Kota (Pemkot) Depok adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu pegawai, yang dicapai dalam rangka perencanaan karier yang diinginkan. Karier ASN di sini merupakan suatu urutan promosi atau pemindahan ke jabatan-jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab, sehingga karier mencerminkan perkembangan ASN secara individu dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam organisasi publik yang bersangkutan. Sasaran karier ASN adalah posisi atau jabatan di waktu yang akan datang, yaitu pegawai berjuang untuk mencapainya sebagai bagian dari kariernya.

Bagi Pemkot Depok, pengembangan karier ASN merupakan kegiatan yang sangat penting, karena karier ASN merupakan kebutuhan yang harus terus dikembangkan dalam diri ASN, sehingga mampu memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Pengembangan karier ASN

di sini, meliputi setiap aktivitas untuk mempersiapkan pegawai menempuh jalur karier tertentu. Suatu rencana karier yang telah dibuat oleh seorang ASN, harus disertai dengan tujuan karier yang realistis. Pengembangan karier ASN di Pemkot Depok merupakan keberkelanjutan, upaya yang diformalkan oleh Pemkot Depok yang berfokus pada pengembangan dan memperkaya SDM organisasi publik dalam kecerahan, dan dari keduanya antara ASN dan kebutuhan organisasi tersebut telah diatur dalam Peraturan Daerah Kota Depok Nomor 8 Tahun 2008 tentang Organisasi Perangkat Daerah (Perda OPD).

Tujuan dari pengembangan karier ASN tersebut adalah untuk menyesuaikan kebutuhan dan tujuan pegawai yang ada, dengan kesempatan karier yang tersedia di organisasi yang bersangkutan. Oleh karena itu, untuk mengetahui prospek karier ASN sesuai UU ASN, maka harus diketahui jenis-jenis dan tingkatan posisi jabatan ASN yang ada sesuai ketentuan yang diatur di dalam UU ASN tersebut. Berikut persyaratan apa yang harus dipenuhi, dan tahapan apa saja yang harus dilalui agar ASN bisa mencapai posisi-posisi jabatan yang ada tersebut. ASN di Pemkot Depok, menurut Kadarisman (2013) adalah sumber daya aparatur yang bertugas menyelenggarakan tugas-tugas pemerintahan di Kota Depok, dan memberikan pelayanan untuk memenuhi kebutuhan publik atau masyarakat secara profesional dan berkualitas.

Sebagaimana diamanatkan dalam UU ASN, bahwa ASN adalah profesi bagi PNS bertugas melaksanakan kebijakan publik; memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas; dan mempererat persatuan dan kesatuan Negara Republik Indonesia. Ada pun implementasi atas kebijakan tersebut, diharapkan dapat mewujudkan dan menciptakan ASN di Pemkot Depok sebagai Aparatur Birokrasi yang berkualitas, yang memiliki kompetensi dan profesionalisme dalam menjalankan tugas dan jabatannya. Penyelenggaraan pelayanan publik di Kota Depok tersebut akan terwujud, hal ini sangat ditentukan oleh

berbagai faktor, antara lain adalah faktor profesionalisme aparturnya. Sedangkan untuk mendapatkan aparatur yang profesional menurut Kadarisman (2014), diperlukan kualitas sumber daya aparatur yang sesuai dengan tuntutan organisasi dan tuntutan masyarakat yang bergerak dinamis.

Hal ini penting dan esensial, karena pelayanan publik oleh ASN merupakan pelayanan yang berhubungan langsung dengan pemenuhan kebutuhan masyarakat luas dan sangat berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh. Pengaturan ASN di Pemkot Depok sebagai sumber daya aparatur melalui Manajemen PNS sebagai bagian dari Manajemen ASN, yaitu pengelolaan ASN untuk menghasilkan ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik kolusi, korupsi, dan nepotisme (KKN) (Pasal 1 ayat 5 UU ASN). Dengan demikian, diperlukan adanya Manajemen PNS yang menjalankan fungsi dalam organisasi, dirancang untuk memaksimalkan kinerja ASN di Pemkot Depok dan dalam upaya memaksimalkan kinerja organisasi. Ada pun salah satu aktivitas Pemkot Depok untuk memajukan kemampuan pegawainya, adalah dengan pengembangan karier ASN-nya.

Idealnya pengembangan karier ASN di Pemkot Depok dilakukan berdasarkan dimensi kualifikasi, dimensi kompetensi, dimensi penilaian kinerja, dan dimensi kebutuhan unit kerja di Pemkot Depok untuk masa kini dan masa yang akan datang. Amanat UU ASN tersebut menunjukkan bahwa pengembangan karier (*career development*) ASN merupakan bagian integral dari Manajemen ASN, dilaksanakan secara berencana dan berkelanjutan, adil dan transparan serta terintegrasi dengan kegiatan SDM Aparatur lainnya. Dimensi kualifikasi di sini, terkait dengan persyaratan yang dituntut untuk dipenuhi bagi yang akan memangku jabatan, agar mendukung pelaksanaan tugas dalam jabatannya secara profesional, khususnya dalam upaya penerapan kerangka teori, analisis maupun metodologi pelaksanaan tugas dalam

jabatan. Sedangkan dimensi kompetensi, terkait dengan kemampuan (*capability*), seseorang pegawai yang kompeten adalah yang memiliki kemampuan, pengetahuan dan keahlian untuk melakukan sesuatu pekerjaan atau jabatannya secara efektif dan efisien.

Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai, berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga pegawai tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efisien dan efektif. Pengembangan ASN berbasis kompetensi, dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi Pemkot Depok dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Setiap ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensinya, misal dengan pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus, dll. Pengembangan kompetensi juga bisa dilakukan dengan praktik kerja di instansi lain, baik di pusat maupun daerah dalam waktu tertentu. Dimensi penilaian kinerja, terkait dengan penilaian secara periodik pelaksanaan pekerjaan seorang Pegawai.

Penilaian kinerja di sini adalah usaha mengevaluasi kinerja pegawai pada saat ini dan masa lalu dikaitkan dengan standar kerjanya. Terkait hal ini, upaya keseriusan Pemkot Depok dalam menindaklanjuti UU ASN, bahwa penilaian kinerja pegawai dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memerhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku pegawai, yang dilakukan secara objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan. Untuk itu, dalam mengembangkan karier pegawainya, Pemkot Depok antara lain membutuhkan tersedianya database kepegawaian (Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian) yang *up-to-date*, mudah diakses, dan menyediakan data seorang pegawai, baik identitas diri maupun kualifikasi dan kompetensi, dan lain-lain. Dibutuhkan adanya pola karier pegawai, yaitu pola

pembinaan ASN yang menggambarkan alur pengembangan karier yang menunjukkan keterkaitan dan keserasian antara jabatan, pangkat, pendidikan dan pelatihan jabatan, kompetensi serta masa jabatan seorang pegawai sejak pengangkatan pertama dalam jabatan sampai dengan pensiun.

Dalam hal ini perlu tersedia perumputan jabatan terkait dengan pola karier terbuka, yaitu dalam menempatkan pegawai yang pindah dalam suatu jabatan yang sesuai. Berikutnya, adanya pelaksanaan *assessment center* untuk mendiskripsikan jabatan, *the right man in the right place*, yang diperlukan oleh organisasi dan mengidentifikasi kompetensi potensial dan aktual dari setiap pegawai yang ada, diperlukan suatu metode yang efektif, efisien dan dapat diandalkan. *Assessment center* menurut Kadarisman (2017) suatu metode penilaian yang digunakan untuk menilai dan mengevaluasi kapasitas seseorang secara komprehensif berdasarkan kriteria-kriteria tertentu yang ditetapkan secara sistematis dari hasil analisis pekerjaan, sehingga diharapkan hasil yang diperoleh mampu menggambarkan kriteria spesifik sesuai yang ditentukan oleh persyaratan jabatan yang ada. *Assessment center* pada sektor pemerintahan akan sangat berguna dalam meningkatkan obyektivitas dan transparansi baik dalam proses rekrutmen, penempatan pegawai, pengangkatan dalam jabatan baik struktural maupun fungsional, perencanaan dan pelaksanaan kegiatan, pelaksanaan diklat, pengembangan karier, maupun dalam mengkaji sistem remunerasi yang layak dan berkeadilan.

Dari prasarvei yang menunjukkan realitas di lapang penelitian, bahwa terdapat indikasi belum optimalnya pelaksanaan pengembangan karier pegawai terutama dilihat dari aspek obyektivitas, keadilan, dan transparansi. Di satu pihak, ada pegawai yang dilihat dari segi kualifikasi, kompetensi dan kinerja kurang memenuhi syarat, namun mendapat kesempatan lebih banyak dalam pengembangan karier seperti kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan jabatan, mengikuti seminar dan pelatihan teknis

tertentu, ditempatkan pada posisi yang lebih baik atau lebih besar tanggung jawabnya, dan kesempatan promosi. Di lain pihak, ada pegawai yang lebih baik atau lebih memenuhi persyaratan namun kurang diperhatikan dan kurang diberi kesempatan untuk pengembangan karier. Akibatnya, ada pegawai yang perkembangan kariernya lebih baik dan berjalan cepat, dan ada pula pegawai yang perkembangan kariernya berjalan lambat dan bahkan ada yang mentok sementara atau tidak jalan.

Dengan demikian, pengembangan karier yang efektif akan memperbaiki dan meningkatkan efektifitas pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai, agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi dengan lingkungan yang selalu berubah. Pelaksanaan pekerjaan yang semakin baik dan meningkat, berpengaruh langsung pada peluang bagi seorang pegawai untuk memperoleh posisi atau jabatan yang diharapkan atau dicita-citakannya. Tujuan dari tulisan ini adalah memahami dan menganalisis pengembangan karier ASN di Pemkot Depok.

## TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bahasan tentang pengembangan karier ASN ini, berikut dikemukakan bahwa pengembangan karier ASN adalah sebagai peningkatan potensi diri yang dilakukan seorang pegawai untuk mencapai rencana karier. Perencanaan karier setiap ASN dikembangkan sesuai dengan pengembangan karier organisasi dalam jalur karier yang telah ditetapkan untuk mencapai sasaran-sasaran kariernya. Pengembangan karier ASN dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan Instansi Pemerintah yang dilakukan dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas. Integritas diukur dari kejujuran, kepatuhan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan, kemampuan bekerja sama, dan pengabdian kepada masyarakat, bangsa dan negara. Moralitas diukur dari penerapan dan

pengamalan nilai etika agama, budaya, dan sosial kemasyarakatan.

Dengan demikian, pengertian karier ASN lebih menekankan pada perjalanan pekerjaan ASN dalam organisasi pemerintahan, yaitu dimulai sejak ia diterima sebagai pegawai baru dan berakhir pada saat yang bersangkutan tidak bekerja lagi dalam organisasi tersebut. Dengan demikian, dalam organisasi pemerintahan tersebut terdapat pola karier ASN, yaitu pola pembinaan pegawai yang menggambarkan jalur pengembangan karier dan menunjukkan keterkaitan serta keserasian antar jabatan, pangkat, pendidikan dan pelatihan, kompetensi, serta masa jabatan seorang pegawai sejak pengangkatan pertama dalam jabatan tertentu sampai dengan pensiun. Untuk memperluas wawasan, berikut dikemukakan terkait pengembangan karier pegawai atau karyawan di instansi lain sebagai berikut, Rivai (2015) menegaskan bahwa pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan.

Hal senada juga dikemukakan oleh Kadarisman (2017) dengan istilah pengembangan karier karyawan, yaitu proses dan kegiatan mempersiapkan seorang karyawan untuk menduduki suatu jabatan dalam organisasi/perusahaan, yang akan dilakukan di masa mendatang. Lebih lanjut dijelaskan bahwa pengembangan karier pegawai atau karyawan perlu dilakukan karena seorang pegawai bekerja dalam suatu organisasi tidak hanya ingin memperoleh apa yang dipunyai hari ini, tetapi juga mengharapkan adanya perubahan, ada kemajuan, ada kesempatan yang diberikan kepadanya untuk maju ke tingkat yang lebih tinggi dan lebih baik. Ahli lain, Handoko (2003) bahwa pengembangan karier merupakan peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier.

Dengan demikian, pengembangan karier ASN adalah perubahan nilai-nilai, sikap, perilaku dan motivasi serta kompetensi yang terjadi pada pegawai, karena dengan

penambahan atau peningkatan masa kerja diharapkan akan menjadi semakin matang. Pengembangan karier pegawai tersebut sebagai usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan, dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kompetensi, kemampuan, pengetahuan, keterampilan dan perilaku positif seorang ASN. Dari definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier pegawai merupakan suatu proses dalam peningkatan dan penambahan kemampuan seseorang pegawai yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan untuk mencapai sasaran dan tujuan kariernya.

Pengembangan karier ASN tersebut, merupakan tanggung jawab organisasi yang menyiapkan pegawainya dengan kualifikasi dan pengalaman tertentu, agar pada waktu yang dibutuhkan organisasi sudah memiliki pegawai dengan kualifikasi tertentu secara memadai. Ada pun yang perlu dilakukan pegawai adalah bekerja sebaik mungkin, senantiasa meningkatkan pengetahuan (*knowledge*) dan kemampuan (*ability*), keterampilan (*skill*), serta peningkatan budi pekerti (*attitude*) dengan mengikuti berbagai pendidikan dan pelatihan, seminar nasional maupun internasional, pendidikan formal, dll yang diperlukan sesuai kebutuhannya dalam peningkatan kompetensi dan profesionalismenya. Menunggu dan siap bersaing secara objektif dan transparan dalam berbagai kesempatan berkarier dengan kenaikan pangkat, jabatan, maupun bentuk mutasi lainnya yang ditawarkan organisasi secara merit system. Pengembangan karier ASN pada umumnya berupa kenaikan karier secara vertikal dari satu jenjang jabatan tertentu ke jenjang berikutnya yang lebih tinggi.

Seseorang pegawai diharapkan mendalami suatu bidang pekerjaan tertentu, kemudian mampu menduduki jabatan manajerial yang tersedia. Dengan demikian, dalam lingkup ASN perlu adanya pola karier. Pegawai merupakan sumber daya yang dimiliki organisasi yang paling tinggi nilainya dibanding sumber daya lainnya, sehingga pegawai tersebut harus dipekerjakan

secara tepat, efektif, efisien, dan manusiawi. Dalam perkembangannya, organisasi akan menghadapi permasalahan kepegawaian yang semakin kompleks. Oleh karenanya, pengelolaan pegawai sebagai sumber daya organisasi publik harus dilakukan secara profesional dan berkelanjutan oleh unit kerja tersendiri dalam suatu organisasi, yaitu Biro Kepegawaian atau Human Resource Departement (HRD) sehingga penangannya akan lebih optimal. Organisasi yang ingin tetap eksis dan memiliki citra positif di mata masyarakat, tidak akan mengabaikan aspek pengembangan kualitas pegawainya.

Oleh karena itu, peranan manajemen ASN dalam organisasi publik sangatlah besar. Manajemen ASN adalah pengelolaan ASN untuk menghasilkan ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Sedangkan Manajemen SDM dapat diartikan sebagai kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan SDM dalam upaya mencapai tujuan individual maupun organisasi. Salah satu bagian Manajemen SDM adalah Unit Pengembangan Karier dari SDM sebagai pegawai itu sendiri. Pengembangan karier (career development) meliputi aktivitas-aktivitas untuk mempersiapkan seorang individu pegawai pada kemajuan jalur karier yang direncanakan. Beberapa prinsip pengembangan karier adalah sebagai berikut

- 1) Pekerjaan itu sendiri mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengembangan karier;
- 2) Bentuk pengembangan skill yang dibutuhkan ditentukan oleh permintaan pekerjaan yang spesifik;
- 3) Pengembangan akan terjadi hanya jika seorang individu pegawai belum memperoleh skill yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan;
- 4) Waktu yang digunakan untuk pengembangan dapat direduksi atau dikurangi dengan mengidentifikasi rangkaian penempatan pekerjaan individu pegawai yang rasional;
- 5) Implementasi perencanaan karier. Titik awal pengembangan karier dimulai dari diri pegawai sendiri, setiap orang bertanggung jawab atas pengembangan

atau kemajuan kariernya. Setelah komitmen dimiliki, beberapa kegiatan pengembangan menguntungkan pegawai dan organisasi, unit Kepegawaian melakukan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai. Dalam UU ASN disebutkan, setiap ASN dapat dimutasi tugas dan/atau lokasi dalam 1 instansi pusat, antar instansi pusat, instansi daerah, antarinstanti daerah, antar instansi pusat dan instansi daerah, dan ke perwakilan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) di luar negeri.

Mutasi pegawai dalam satu instansi pusat atau instansi daerah dilakukan oleh pejabat pembina kepegawaian; antar kabupaten/kota dalam satu propinsi ditetapkan oleh Gubernur setelah memperoleh pertimbangan Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN); antarkabupaten/kota antarpropinsi, dan antar propinsi ditetapkan oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Menpan-RB) setelah memperoleh pertimbangan Kepala BKN; mutasi pegawai propinsi/kabupaten/kota ke instansi Pusat atau sebaliknya ditetapkan oleh Kepala BKN; dan mutasi pegawai antar Instansi pusat ditetapkan oleh Kepala BKN. Mutasi pegawai dilakukan dengan memerhatikan prinsip larangan konflik kepentingan. Dengan pengembangan karier, organisasi bisa meningkatkan sikap Pegawai ASN terhadap pekerjaan, tingkat kepuasan kerja, alokasi pegawai yang efisien dan loyalitas di antara ASN.

Ada pun sebagai dasar karier ASN tersebut adalah: 1) kemampuan manajerial; 2) kemampuan teknis fungsional; 3) kesehatan; 4) kreativitas; dan 5) independensi. Dengan demikian, dalam merencanakan pengembangan karier ASN, para pemimpin unit organisasi terutama unit kepegawaian memerlukan pengetahuan tentang dorongan-dorongan dan kebutuhan-kebutuhan dasar para pegawai tersebut. Ini dapat dipahami sebagai pendekatan formal dalam upaya peningkatan atau perbaikan, pertumbuhan, kepuasan kerja, pengetahuan dan kemampuan pegawai agar dapat memastikan bahwa orang-orang yang berkualifikasi dan pengalaman yang

tepat tersedia ketika dibutuhkan dalam meraih sukses. Ditegaskan, bahwa salah satu dorongan seseorang bekerja pada suatu organisasi, adalah karena di sana ada kesempatan untuk maju. Sudah menjadi sifat dasar dari manusia pada umumnya untuk menjadi lebih baik, lebih maju dari posisi yang dipunyai saat ini, karena itu mereka menginginkan suatu kemajuan dalam kehidupannya.

Kesempatan untuk maju yang termasuk ke dalam program pengembangan ASN dapat diwujudkan, jika mereka diberikan kesempatan untuk mengikuti berbagai program yang ada, misalnya pendidikan dan pelatihatguna menjawab tantangan beban tugas di masa mendatang. Setiap organisasi publik harus menerima eksistensinya di masa depan tergantung pada SDM yang kompetitif. Organisasi publik harus mendukung para pegawai untuk mengembangkan karier mereka, karena hal ini sangat vital dalam menjaga loyalitas, terutama karena saat ini semakin sulit dan langka mencari tenaga kerja yang berbakat. Unsur pimpinan harus berusaha membantu pegawainya untuk dapat bekerja seefektif mungkin, dan menciptakan iklim kerja yang memungkinkan tercapainya pengembangan karier dan kepuasan kerja. Salah satu tanggung jawab pimpinan adalah mengidentifikasi pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan pegawai dan memberi kesempatan pegawai untuk belajar demi mengantisipasi strategi organisasi dalam jangka panjang.

Begitu pula pihak manajemen harus memerhatikan kinerja para pegawainya, hal-hal apa yang menjadi hambatan atau kendala para pegawainya dalam pekerjaannya. Pimpinan atau pegawai khususnya kebanyakan bekerja hanya dengan penampilan dan bersikap dalam hubungan kerja. Dorongan semangat lebih disukai daripada tindakan hukum. Contoh, seorang pimpinan mampu menunjukkan bagaimana mengurangi stress individu. Ini adalah bentuk nyata yang dihadapi dalam kehidupan kariernya, dalam ratusan bahkan ribuan kasus yang dihadapi para pegawai dalam suatu organisasi. Masalah

terpenting bagi kebanyakan orang bekerja di jaman sekarang adalah memperoleh kepuasan kerja dan merasa memberi kontribusi yang berarti kepada organisasinya, sehingga perasaan inilah yang ada dalam benak pegawai. Persepsi pegawai tentang karier ideal pun sangat bervariasi, ada yang ingin cepat sampai ke puncak, dan ada pula yang mengikuti jenjang karier yang sesuai dengan jalur karier organisasi.

Di samping itu, terdapat pegawai yang bersikap pasif dan menyerahkan segalanya pada manajemen, namun kondisi saat ini pegawai lebih jeli terhadap alternatif yang terbentang di depan. Kini mereka tidak sungkan untuk berpindah-pindah pekerjaan, dan untuk keperluan tersebut mereka memiliki akses informasi yang cukup besar. Para pegawai sekarang ini banyak yang menghindari cara-cara tradisional dalam berkarier, dan banyak juga yang bekerja hanya sebagai tenaga paruh waktu atau sebagai tenaga kontrak, bahkan ada yang bekerja di beberapa tempat sekaligus. Hal ini akan menimbulkan rasa percaya diri yang kuat pada pegawai, dan kemandirian menjadi faktor penting dalam mengembangkan karier.

Beberapa dekade silam, organisasi sangat dominan dalam menentukan karier seseorang. Sekarang semua itu tinggal mitos, kini seseorang bisa saja bekerja di tiga atau lebih tempat kerja dengan menyandang beberapa jabatan sekaligus, dengan berbagai keterampilan yang menunjang. Bagi banyak ASN, karier (pekerjaan atau jabatan) merupakan bagian dari rencana yang disusunnya secara hati-hati. Bagi ASN lain, karier mereka mungkin sekedar nasib, karena memang perencanaan karier oleh seseorang tidak menjamin keberhasilan karier. Kebijakan pemerintah dibidang kepegawaian, sikap pimpinan/atasan, pengalaman, tingkat pendidikan, pelatihan, dan juga nasib memainkan peranan penting dalam perjalanan atau perkembangan karier seseorang. Akan tetapi bagaimanapun juga, perencanaan dan pengembangan karier sangat diperlukan bagi para ASN untuk selalu siap mempergunakan kesempatan karier yang ada.

Dalam hubungan dengan pengembangan karier ASN, UU ASN (Pasal 69) menegaskan: (1) pengembangan karier ASN dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan instansi pemerintah; (2) pengembangan karier ASN dilakukan dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas; (3) kompetensi meliputi: kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesifikasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja; kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan; dan kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan. (4) Integritas diukur dari kejujuran, kepatuhan terhadap ketentuan perundang-undangan, kemampuan bekerjasama, dan pengabdian kepada masyarakat, bangsa dan Negara. (5) Moralitas diukur dari penerapan dan pengalaman nilai etika agama, budaya, dan sosial kemasyarakatan.

Karier seseorang dalam suatu organisasi kerja adalah suatu kehidupan yang sangat pribadi dan sangat penting. Bagi ASN di Pemkot Depok, karier sangat terkait dengan masa depan dan proses perjalanan hidup mereka dari segi perkembangan posisi atau jabatan. Pengembangan karier yang tidak dilakukan dengan baik, objektif, dan adil akan menimbulkan ketidakpuasan kepada para ASN yang dapat menurunkan semangat kerja dan pada gilirannya akan berdampak pada kinerja. Fenomena selama ini menunjukkan masih adanya berbagai persoalan dalam pengembangan karier ASN di Pemkot Depok. Meskipun peraturan perundang-undangan sudah secara jelas menetapkan dasar pengembangan karier ASN harus dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, kinerja, serta mempertimbangkan aspek integritas dan moralitas; namun dalam implementasinya masih kurang sesuai atau kurang tepat dari ketentuan peraturan yang berlaku.

## PEMBAHASAN

### **Peningkatan Potensi Diri ASN Pemkot Depok**

Dalam bahasan indikator ini, berikut dikemukakan hasil wawancara mendalam dengan para Informan Kunci bahwa perlu dijelaskan terlebih dahulu pemahaman tentang peningkatan tersebut. Peningkatan berasal dari kata dasar tingkat, yaitu proses, cara, perbuatan meningkatkan (usaha, kegiatan, dan sebagainya). Sedangkan pengertian peningkatan secara epistemologi adalah menaikkan derajat taraf dan sebagainya, mempertinggi, memperhebat produktivitas kerja (kinerja) dan sebagainya. Sesungguhnya ASN sebagai manusia ciptaan Tuhan Yang Maha Kuasa telah diberi berbagai kelebihan, sehingga ASN penting mensyukurinya yaitu dengan memanfaatkan semua yang ada dalam dirinya untuk dapat dikembangkannya yang berupa potensi.

Dengan memiliki potensi dalam dirinya, ASN selalu berusaha untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Potensi ASN di sini adalah kemampuan pegawai yang belum digunakan secara maksimal. Potensi ASN sangat berkaitan dengan hakekat manusia yaitu sebagai makhluk bertaqwa, sebagai makhluk sosial, dan sebagai makhluk berpotensi yang merupakan anugerah dan rahmat yang memiliki nilai lebih apabila dibandingkan makhluk lainnya. Manusia diciptakan dengan memiliki potensi dalam dirinya berusaha untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Potensi diri ASN tersebut misalnya kemampuan dasar seperti tingkat intelegensia, kemampuan abstraksi, logika, dan daya tangkap. Di samping itu, potensi ASN juga berupa sikap kerja seperti ketekunan, ketelitian, tempo kerja, dan daya tahan terhadap stres.

Dalam potensi ASN tersebut, terdapat kepribadian, yaitu pola menyeluruh semua kemampuan, perbuatan serta kebiasaan seseorang baik jasmaniah, mental, rohani, emosional, sosial, yang terwujud dalam bentuk tingkah laku. Dengan demikian, potensi ASN tersebut dapat bersifat positif dan negatif. Potensi positif misalnya kejujuran,



ketegasan, kesucian, keimanan, kesetiaan, kerapian, kematangan, kedewasaan, kecerdikan, keramahmatan, dll. Sedangkan potensi negatif, adalah kebalikan dari potensi positif. Salah satu cara mengenal diri adalah dengan mengukur potensi diri. Teknik pengukuran diri dapat dilakukan dengan memedomani buku Pengenalan dan Pengukuran Potensi Diri yang diterbitkan LAN (2001), yang telah menyediakan pula instrumen untuk mengukur tes kepribadian seseorang, meliputi: 1) kepercayaan pada diri sendiri; 2) tingkat kehati-hatian; 3) daya tahan terhadap cobaan; 4) tingkat toleransi; dan 5) pengukuran ambisi.

Sedangkan dari ke lima tes tersebut, menurut para Informan Pendukung bahwa yang sangat penting dibahas di sini adalah kepercayaan diri sendiri ASN. Tanpa percaya diri yang tinggi tidak mungkin ASN akan mengaktualisasikan dirinya. Kebutuhan hidup ASN yang paling penting adalah kebutuhan akan kepercayaan diri. ASN yang kurang percaya diri, akan merasa rendah diri. Rasa rendah diri akan terlihat seperti malu, kebingungan, rendah hati berlebihan, suka pamer, keinginan besar untuk dipuji. Sebaliknya, ASN yang terlalu percaya diri tidak hati-hati terkesan seenaknya. Tingkah lakunya sering menyebabkan konflik dengan pegawai atau orang lain. Kepercayaan kepada diri sendiri pegawai akan timbul kalau setiap halangan dapat diatasi dengan sukses. Sukses akan membawa kegembiraan, dan akan menimbulkan percaya diri dan rasa optimisme dalam hidupnya.

Problema yang datang akan dihadapi oleh ASN dengan tenang, sehingga penganalisaan terhadap situasi dapat dilakukan dengan baik. ASN yang gagal dalam hidupnya akan kecil hati, kecewa, frustrasi, lama kelamaan akan mengurangi kepercayaan diri sendiri. Pegawai yang bersangkutan merasa pesimis, takut menghadapi kesukaran, karena setiap ada persoalan sudah terbayang kegagalannya. Frustrasi timbul karena tidak mampunya pegawai menanggapi situasi, dan hal ini disebabkan kurangnya kepercayaan kepada diri ASN sendiri. Pegawai yang kurang percaya diri, sangat peka akan

situasi yang menekan dan setiap tekanan dirasakan sebagai ancaman terhadap dirinya. Sebenarnya hal ini menunjukkan bagaimana pegawai tersebut bereaksi terhadap situasi yang mengancam itu.

Lebih lanjut dijelaskan bahwa terdapat beberapa hal yang dapat menghambat pengembangan diri ASN, yaitu: 1) merasa tujuan hidupnya tidak jelas; 2) kurang motivasi; 3) enggan mengenal diri sendiri; 4) tidak mau menerima feedback; 5) Kurang percaya diri; 6) cuek; dan 7) *negative thinking*. Pengembangan diri ASN tersebut harus dimulai dengan rencana pengembangan diri. Rencana tersebut meliputi: 1) tentukan sasaran dengan jelas (SMART); 2) tentukan cara menilai keberhasilan; 3) berani ambil resiko; 4) manfaatkan setiap kesempatan; 5) belajar dengan orang sukses; dan 6) jangan bicara saja, tapi kerjakan. Sebenarnya semua ASN tanpa terkecuali, mempunyai banyak sekali yang bisa dikembangkan. Namun tidak banyak dari pegawai tersebut yang tau bagaimana cara untuk mengenal dan mengembangkan potensi yang dimilikinya. Berikut dikemukakan hasil FGD yang mengemukakan beberapa cara untuk mengenali potensi diri ASN, antara lain: 1) mengenali dirinya sendiri.

Lebih lanjut dijelaskan bahwa agar dibuat daftar pertanyaan dan jawab dengan jujur, misalnya: apa yang membuat diri pegawai bahagia, apa yang pegawai inginkan dalam hidup ini, apa kelebihan dan kekuatan diri pegawai, apa kelemahan dan kekurangan diri pegawai; 2) tentukan tujuan hidup. Tentukan tujuan hidup diri pegawai untuk jangka pendek maupun jangka panjang sesuai kemampuan dan kompetensi yang dimilikinya; 3) kenali motivasi hidup diri pegawai. Setiap ASN mempunyai motivasi tersendiri untuk mencapai tujuan hidupnya. Apa yang bisa membangkitkan semangat diri pegawai untuk membangun kekuatan, dan dukungan moral sehingga menghasilkan karya terbaik; 4) hilangkan *negative thinking*. Jangan menyalahkan orang lain dalam menghadapi hambatan yang pegawai alami. Evaluasi langkah diri pegawai, kemudian melangkah

lagi; 5) jangan mengadili diri sendiri. Jika menghadapi hambatan dan kegagalan untuk mencapai tujuan karier, jangan menyesal dan mengadili diri sendiri berlarut-larut. Jadikan kegagalan sebagai pengalaman, dan bahan pelajaran yang berharga untuk lebih maju lagi; 6) bertanya kepada orang yang terdekat. Misalnya orang tua, kakak-adik, saudara, keluarga, atau teman.

Terkadang pegawai yang bersangkutan tidak menyadari potensi yang dimiliki, karena itu diperlukan orang lain untuk menyadarkan diri pegawai; 7) banyak membaca, melihat, dan merasakan. Dengan begitu akan banyak informasi dan pengetahuan yang bertambah. Bacaan atau tontonan yang pegawai sukai itu bisa jadi adalah sebuah potensi. Setelah benar-benar memahami apa sebenarnya potensi diri yang pegawai miliki, maka langkah selanjutnya yang harus diketahui adalah bagaimana cara mengembangkan potensi diri pegawai yang bersangkutan. Dalam hal cara mengembangkan potensi diri ASN disini yang perlu ditekankan terdiri dari beberapa langkah penting. Diantaranya adalah: 1) harus diawali dengan niat; 2) harus berpikir positif dalam setiap hal; 3) harus memiliki komitmen; 4) jangan menganggap remeh orang lain; 5) menerima saran, kritik dan masukan yang bersifat membangun dari orang lain; 6) konsisten terhadap apa yang dilakukan; dan 7) yakinlah diri anda sebagai ASN pasti bisa berbuat. Dari beberapa poin cara mengembangkan diri ASN tersebut, yang paling utama sekali harus dilakukan adalah poin pertama, yaitu mengawali pengembangan potensi diri ASN tersebut dengan niat yang tulus.

Dengan adanya niatan tulus, maka akan tercipta pikiran positif yang akan membuat diri pegawai memiliki komitmen yang kuat untuk mencapai tujuan dari potensi anda. Sesuatu hal yang dilakukan pegawai tentu tidak akan berbuah hasil positif jika dilakukan tanpa adanya konsistensi, maka dalam hal ini yang paling utama adalah konsisten. Bila ASN mengerjakan sesuatu hanya dalam beberapa hari atau bulan saja, maka tentu hasil dari potensi diri yang pegawai kerjakan belum terlihat, maka

pegawai untuk tetap konsisten, yakin dan percaya bahwa apa yang pegawai cita-citakan akan segera terwujud. Hal senada juga dikemukakan hasil proses triangulasi bahwa ASN juga memiliki beragam potensi diantaranya adalah sebagai berikut. 1) Potensi Berfikir. ASN memiliki potensi berfikir, artinya Tuhan YME telah menyuruh manusia untuk berfikir karena memiliki potensi berfikir.

Setiap ASN memiliki potensi untuk belajar atas informasi-informasi baru, menghubungkan berbagai informasi, dan menghasilkan pemikiran baru. 2) Potensi Emosi. Potensi yang lain ASN adalah potensi dalam bidang afeksi atau emosi. Setiap ASN memiliki potensi cita rasa, yang dengannya pegawai dapat memahami orang lain, memahami suara alam, ingin mencintai dan dicintai, memerhatikan dan diperhatikan, menghargai dan dihargai, cenderung kepada keindahan. 3) Potensi Fisik. Adakalanya ASN memiliki potensi yang luar biasa untuk membuat gerakan fisik yang efektif dan efisien serta memiliki kekuatan fisik yang tangguh. ASN yang berbakat dalam bidang fisik mampu mempelajari olah raga dengan cepat dan selalu menunjukkan permainan yang baik. 4) Potensi Sosial. Pemilik potensi sosial dari ASN yang besar, adalah yang memiliki kapasitas menyesuaikan diri dan memengaruhi orang lain. Kemampuan menyesuaikan diri ASN, dan memengaruhi orang lain didasari kemampuan baik dalam tataran pengetahuan maupun keterampilan.

Ciri ASN yang memahami potensi dirinya bisa diukur atau dilihat dalam sikap dan perilakunya sehari-hari dalam kehidupan di tempat bekerja, yaitu: 1) suka belajar dan mau melihat kekurangan dirinya; 2) memiliki sikap yang luwes; 3) berani melakukan perubahan secara total untuk perbaikan; 4) tidak mau menyalahkan orang lain maupun keadaan; 5) memiliki sikap yang tulus bukan kelicikan; 6) memiliki rasa tanggung jawab; 7) menerima kritik saran dari luar; 7) berjiwa optimis dan tidak mudah putus asa. Sebelum ASN melakukan pengembangan diri dalam rangka menggunakan dan mengoptimalkan seluruh kemampuannya untuk mencapai

kinerja yang unggul, ada beberapa cara untuk mengetahui, menilai atau mengukur dengan akurat berbagai kelebihan dan kelemahannya sebagai berikut. 1) Introspeksi diri (pengukuran individual). Dalam cara ini, individu ASN meluangkan waktu untuk mengevaluasi apa yang telah dilakukannya, apa yang telah ia capai dan apa yang ia miliki sebagai suatu kelebihan yang dapat mendukung dan apa yang ia miliki sebagai suatu kekurangan yang menghambat tercapainya prestasi tinggi.

Cara ini efektif bila individu ASN bersikap jujur, terbuka pada dirinya sendiri, mau dengan sungguh-sungguh memperhatikan kata hati. 2) Feedback dari orang lain. Dalam cara ini seseorang ASN meminta masukan berupa informasi atau data penilaian tentang dirinya dari orang lain. Masukan berupa umpan balik (*feedback*) ini meliputi segala sesuatu tentang sikap dan perilaku ASN yang tampak, dipersepsi oleh orang lain yang bertemu, berinteraksi dengannya. Cara ini bertujuan untuk membantu ASN menelaah dan memperbaiki. 3) Tes Psikologi. Tes Psikologi yang mengukur potensi psikologis individu ASN dapat memberi gambaran kekuatan dan kelemahan individu pada berbagai aspek psikologis seperti kecerdasan/kemampuan intelektual (kemampuan analisis, logika berpikir, berpikir kreatif, berpikir numerikal), potensi kerja (vitalitas, sumber energi kerja, motivasi, ketahanan terhadap stress kerja), kemampuan sosiabilitas (stabilitas emosi, kepekaan perasaan, kemampuan membina relasi sosial), potensi kepemimpinan, dan tingkah laku pegawai.

Sedangkan dari hasil observasi menunjukkan bahwa sistem pembinaan karier ASN tersebut dilakukan melalui penyusunan visi, misi dan strategi organisasi Pemkot Depok, penyusunan peta jabatan, penyusunan standar kompetensi jabatan, alur karier, pola karier, standar prosedur operasional atau *standart operating procedure* (SOP), instrumen penilaian kinerja, pendidikan dan pelatihan serta rencana mutasi jabatan. Visi, misi dan strategi organisasi Pemkot Depok, merupakan indikator umum kinerja,

kebutuhan sarana dan prasarana ASN dalam penyelenggaraan pemerintahan. Visi adalah suatu gambaran tentang keadaan masa depan yang berisikan cita-cita dan citra yang ingin diwujudkan oleh organisasi instansi pemerintah ini. Visi mencerminkan apa yang ingin dicapai suatu organisasi Pemkot Depok, memberikan arah dan fokus strategi yang jelas, mampu menjadi perekat dan menyatukan berbagai gagasan strategik yang terdapat dalam organisasi ini, dan memiliki orientasi masa depan.

Oleh karena itu, suatu visi diharapkan mampu menumbuhkan komitmen seluruh jajaran dalam organisasi Pemkot Depok, dan mampu menjamin kesinambungan kepemimpinan organisasi. Sehingga segenap jajaran pegawai harus berperan aktif dalam mendefinisikan masa depan organisasi Pemkot Depok dan berusaha sungguh-sungguh untuk mewujudkannya. Misi adalah sesuatu yang harus dilaksanakan oleh organisasi Pemkot Depok, sebagai penjabaran dari visi yang telah ditetapkan, yaitu: 1) peta jabatan yang jelas, merupakan refleksi komposisi jabatan menggambarkan secara jelas, secara vertikal menggambarkan struktur kewenangan tugas dan tanggungjawab jabatan dari para ASN, secara horizontal menggambarkan pengelompokan jenis dan spesifikasi tugas dalam organisasi Pemkot Depok. Peta jabatan harus diwujudkan melalui pembentukan struktur organisasi Pemkot Depok; 2) standar kompetensi jabatan, yaitu lingkup tugas dan syarat jabatan yang harus dipenuhi untuk menduduki suatu jabatan agar tercapai sasaran organisasi yang menjadi tugas, hak, kewajiban dan tanggungjawab pegawai sebagai pemangku jabatan.

Dijelaskan bahwa dalam ilmu kepegawaian dikenal adanya pengetahuan tentang analisis jabatan. Analisis jabatan adalah proses, metode, dan teknik untuk mendapatkan data jabatan, mengolahnya menjadi informasi jabatan, dan memberikan layanan pemanfaatannya bagi pihak-pihak yang menggunakannya. Dalam analisis jabatan tersebut terdiri atas tiga kegiatan pokok, yaitu pengumpulan data jabatan, pengolahan data jabatan, dan penyajian

informasi jabatan untuk berbagai program kegiatan. Uraian tugas jabatan adalah paparan atas semua tugas jabatan yang merupakan upaya pokok yang dilakukan pemegang jabatan dalam memproses bahan kerja menjadi hasil kerja. Selanjutnya standar kompetensi jabatan telah diatur melalui Keputusan Kepala BKN Nomor 43A Tahun 2004 tentang Pedoman Standar Kompetensi Jabatan 3) Alur karier, yaitu pola alternatif lintasan perkembangan dan kemajuan ASN sepanjang pengabdianannya dalam organisasi di Pemkot Depok. Alur karier adalah pola gerakan posisi pegawai baik secara horizontal maupun vertikal.

Secara filosofi, bahwa perkembangan karier ASN harus mendorong peningkatan prestasi kerjanya 4) Pola karier pegawai, adalah pola pembinaan ASN yang menggambarkan alur pengembangan karier yang menunjukkan keterkaitan dan keserasian antara jabatan, pangkat, pendidikan dan pelatihan jabatan, kompetensi, serta masa jabatan seseorang ASN dapat diketahui sejak pengangkatan pertama dalam jabatan tertentu sampai dengan pensiun. 5) Pola kerja, adalah mekanisme berlangsungnya proses pelaksanaan pekerjaan pada organisasi Pemkot Depok. Pola kerja bergerak secara sistematis untuk menghasilkan kinerja organisasi Pemkot Depok. Kinerja organisasi Pemkot Depok, merupakan akumulasi dari kinerja individu pegawai, kinerja tim, dan kinerja unit yang terdapat pada organisasi tersebut. Pola kerja akan dapat berlangsung dengan optimal apabila organisasi telah memiliki beberapa instrumen penting, yaitu berupa pedoman dasar, mekanisme kerja dan pengendalian. 6) Standard Operating Procedure (SOP), agar dapat menjalankan tugas pokok dan fungsi organisasi dengan optimal, maka Pemkot Depok harus memiliki suatu standar prosedur kerja.

SOP Pemkot Depok adalah serangkaian instruksi tertulis yang dibakukan mengenai berbagai proses penyelenggaraan administrasi pemerintahan di Pemkot Depok, bagaimana, dan kapan harus dilakukan, dimana, dan oleh siapa dilakukan. Dengan adanya SOP tersebut, penyelenggaraan

administrasi pemerintahan di Kota Depok dapat berjalan dengan pasti, berbagai bentuk penyimpangan dapat dihindari, atau bahkan meskipun terjadi penyimpangan, maka dapat segera ditemukan penyebabnya. Dengan demikian, maka kualitas pelayanan instansi pemerintah daerah ini kepada publik akan menjadi lebih baik. 7) Instrumen Penilaian Kinerja, kinerja instansi Pemkot Depok adalah gambaran mengenai tingkat capaian sasaran maupun tujuan instansi Pemkot Depok sebagai penjabaran dari visi, misi, dan strategi instansi pemerintah daerah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan. Penilaian kinerja instansi Pemkot Depok antara lain dapat dilakukan dengan melihat tingkat capaian dari uraian tugas yang terdapat dalam setiap jabatan pada instansi tersebut untuk jangka waktu yang telah ditentukan, dan sumber daya pendukung pelaksanaan pekerjaan. 8) Pendidikan dan pelatihan ASN, yaitu upaya untuk menyelaraskan kinerja pegawai yang menduduki jabatan dengan standar kompetensi yang ditetapkan. Upaya ini dilakukan melalui jalur pendidikan, pelatihan prajabatan, dan atau pelatihan di dalam jabatan dilakukan melalui diklat penjurangan dalam jabatan struktural serta diklat teknis dan fungsional untuk jabatan fungsional. Selanjutnya diatur melalui Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil. 9) Rencana mutasi jabatan, disusun berdasarkan tingkat potensi ASN, jenjang jabatan dan standar kompetensi jabatan. Rencana mutasi jabatan disusun dengan memerhatikan perkiraan kebutuhan organisasi dengan perencanaan pegawai dan hasil pengkajian potensi pegawai. Perpindahan pegawai dimungkinkan dari jabatan struktural ke jabatan fungsional, perpindahan dari jabatan fungsional ke jabatan struktural baik secara horizontal, vertikal maupun diagonal serta perpindahan wilayah kerja. 10) Mutasi jangsan asal geser menggeser pegawai, karena akan menimbulkan demotivasi,

akhirnya tidak betah dan keluar atau mengajukan berhenti/pindah instansi. 11) Menurut survei bahwa ASN cepat keluar dari pekerjaannya, bilamana pihak pemerintah mempunyai kebijakan yang tidak populer dan tidak sesuai program jangka pendek, menengah dan panjang.

Hal yang perlu dianalisis lebih dalam, bahwa pengembangan karier ASN tersebut adalah sebuah pergerakan vertikal dari jabatan ASN, yakni naik atau turunnya seorang pegawai dalam pangkat maupun jabatannya. Berkenaan dengan pengembangan karier ini, UU ASN memberikan isyarat untuk diperhatikannya enam hal sebagaimana tercantum dalam Pasal 69 Ayat 1 dan 2 yakni kualifikasi; kompetensi; kinerja; kebutuhan organisasi; mempertimbangkan integritas; dan mempertimbangkan moralitas. Kualifikasi yang dimaksud meskipun tidak dijelaskan dalam ketentuan UU ini, hal ini sangat berkaitan erat dengan pengklasifikasian yang diamanatkan dalam Pasal 68. Setelah dilakukan pengklasifikasi jabatan, maka tentunya akan mengerucut pada ketentuan jabatan tertentu yang hanya dapat diisi oleh pegawai dengan kualifikasi tertentu. Pegawai yang tidak sesuai dengan kualifikasi jabatan tersebut otomatis gugur dan tak dapat menempati jabatan tersebut.

Kualifikasi ini dapat dilihat dari senioritas dan daftar urutan kepangkatan. Kompetensi yang dimaksud dapat dijelaskan dalam ayat selanjutnya yakni ayat 3 Pasal 69 berupa kompetensi teknis (pendidikan, diklat teknis dan pengalaman), kompetensi manajerial (tingkat pendidikan, diklat struktural dan pengalaman) dan kompetensi sosiokultural tentunya kompetensi terakhir ini sangat berkaitan dengan kemampuan pegawai dalam memahami kondisi masyarakat yang dilayani. Berkenaan dengan kompetensi memang ada beberapa yang *absurd* seperti kompetensi sosiokultural yang memang sulit untuk diukur serta indikatornya pun akan dapat diartikan secara berbeda antara satu pegawai dengan pegawai lainnya. Perbedaan pandangan terhadap kompetensi ini akan sangat mungkin terjadi, tetapi untuk kompetensi teknis dan

manajerial sesungguhnya dapat disusun sebuah indikator yang terukur dan disepakati bersama, misal tentang pendidikan teknis ini tentunya dapat dilihat dari latar belakang pendidikan, diklat teknis dan kursus-kursus yang pernah diikuti.

Begitu pula dengan kemampuan manajerial, hal ini dapat diukur dengan melihat pengalaman bekerja atau pengalaman menduduki jabatan tertentu, diklat struktural yang telah diikuti dan lain sebagainya. Akan tetapi yang perlu diperhatikan di sini adalah tataran pelaksanaan. Jika saat ini masih banyak terjadi pegawai yang melaksanakan pendidikan setelah ia duduk dalam jabatan, maka sebaiknya hal tersebut tidak boleh terjadi lagi. Disinilah pentingnya ketentuan pelaksanaan yang secara tepat menjabarkan substansi pasal ini dengan tegas. Jangan ada peluang untuk kemungkinan hal itu terjadi. Misalnya kenaikan pangkat pilihan dan istimewa, ini adalah beberapa peluang yang membuat ketentuan terdahulu tidak tegas. Jikapun harus ada kenaikan pangkat seperti itu, maka indikatornya harus jelas dan terukur. Berkenaan dengan kinerja, hal ini adalah sesuatu hal yang sangat konsern untuk diperhatikan. Organisasi Pemkot Depok, tentunya bukanlah organisasi privat yang dapat relatif lebih mudah mengukur kinerja pegawainya. Jika dalam organisasi privat dapat diukur kinerja dengan membandingkan input dengan output, melihat keuntungan perusahaan yang meningkat, maka dalam organisasi pemerintah (Pemkot Depok) yang nirlaba, maka kinerja tidak dapat diukur dari jumlah uang atau materi yang dihasilkan.

Oleh Karena itu, perlu disusun sebuah indikator jelas dan terukur berkaitan dengan kinerja pegawai. Kehadiran Tim Penilai Kinerja sebagaimana amanat Pasal 72 Undang-Undang ini, adalah merupakan langkah positif, namun tentunya dalam pelaksanaannya tim ini harus objektif. Tim harus mampu melaksanakan tugasnya secara profesional, jujur, dan transparan melalui indikator pengukuran yang kongkrit. Jangan sampai keberadaan Tim Penilai ini serupa dengan keberadaan Baperjakat, yang sarat dengan kepentingan politik. Penempatan

pegawai sesuai dengan kompetensi tentunya bukan tanpa resiko, permasalahan yang akan muncul dengan penempatan pegawai sesuai dengan kompetensi adalah kemungkinan terjadinya ketidakseimbangan jumlah pegawai. Disadari bahwa kondisi pegawai Pemkot Depok saat ini, yaitu berdasarkan kemampuan atau kompetensi sangatlah tidak seimbang. Pegawai Pemkot Depok dalam beberapa sektor yang bersifat teknis seperti sektor kesehatan, sektor keuangan serta sektor teknis lainnya dirasakan masih jauh dari memadai baik kuantitas maupun kualitasnya.

Kebanyakan ASN di Pemkot Depok saat ini memiliki latar belakang Sarjana Sosial, Ekonomi, Teknik, maupun Sarjana Hukum. Sehingga jika kebijakan penempatan pegawai harus disesuaikan dengan latar belakang pendidikan dan kompetensi, maka kemungkinan Instansi pada bidang pemerintahan umum akan over kapasitas sementara pegawai pada instansi teknis akan kekurangan pegawai. Akan tetapi hal tersebut akan mampu diselesaikan dengan merancang sebuah metode pendidikan khusus untuk meningkatkan kompetensi pegawai dalam bidang tertentu. Pelaksanaan pendidikan pelatihan formal misalnya prajabatan, diklatpim serta kursus-kursus spesialisasi haruslah segera dirancang disesuaikan dengan bidang tugas pegawai masing-masing. Pembagian jurusan ketika Prajabatan, diklat kepemimpinan maupun kursus-kursus yang dilaksanakan oleh Pemkot Depok kedepan perlu disusun sedemikian rupa. Sehingga tentunya selain kemampuan manajerial yang dicoba ditanamkan dalam pendidikan tersebut, pengetahuan-pengetahuan teknispun tidak luput untuk disampaikan sebagai bagian dari mata pelajaran pendidikan dan pelatihan.

Dengan begitu, meskipun latar belakang pendidikan tidak sesuai dengan lingkungan pekerjaan, akan tetapi akselerasi melalui diklat akan dapat membuat ASN mengejar ketertinggalannya dari para pegawai yang memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai dengan bidang penugasannya tersebut. Hal ini adalah tanggung jawab Badan Kepegawaian Kota

Depok dan Lembaga Administrasi Negara (LAN) sebagai lembaga yang memiliki kewenangan dalam upaya pengembangan kompetensi pegawai sebagaimana tercantum dalam Pasal 43 dan 44 huruf b yakni “membina dan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan ASN berbasis kompetensi”. Pelatihan berbasis kompetensi ini dimaknai sebagai sebuah pendidikan yang dirancang untuk mengembangkan kemampuan pegawai disesuaikan dengan kompetensi yang dimilikinya. Sehingga mengadakan jurusan dalam jenjang pendidikan karier serta pendidikan khusus harus senantiasa dilakukan secara terprogram sistematis dan baku. Untuk mewujudkan hal tersebut tentunya LAN perlu menyusun sebuah metode baku tentang jenjang pengembangan kompetensi pegawai yang terprogram, sistematis, berbasis kompetensi, serta mendukung pengembangan karier para pegawai.

Jabatan bagaimanapun juga merupakan idaman dan keinginan dari setiap ASN, oleh karena itu jaminan yang jelas terhadap pengembangan karier seorang pegawai adalah sebuah keniscayaan bagi terciptanya organisasi Pemkot Depok yang efektif. Menciptakan organisasi yang efektif tersebut, haruslah dimulai dari meningkatkan efektifitas pegawai. Tanpa ada jaminan terhadap pengembangan karier seorang ASN, maka peningkatan efektifitas organisasi adalah sebuah kemustahilan. Selama tidak adanya pola pengembangan karier ASN yang jelas, menyebabkan pegawai tidak memiliki motivasi untuk berprestasi, sehingga hal ini menyebabkan organisasi berjalan di tempat atau paling tidak berjalan lambat. Oleh karena itu, pengembangan karier yang jelas dan terukur bagi ASN sangatlah penting untuk disiapkan. Masih berkenaan dengan pengembangan karier, UU ASN ini juga menciptakan sebuah terobosan baru dalam hal peningkatan kompetensi ASN yakni sebagaimana tercantum dalam Pasal 70 ayat 2, yang pada intinya adalah tentang perlunya disusun sebuah rencana pengembangan kompetensi pegawai negeri per tahun Anggaran.

Pelaksanaan pengembangan potensi tersebut lebih rinci dijelaskan dalam Pasal 70 ayat 3 dan 4 yakni melalui penempatan sementara (magang) di beberapa instansi baik pusat maupun daerah paling lama 1 tahun, serta melalui pertukaran dengan instansi swasta dengan jangka waktu paling lama satu tahun. Seluruh kegiatan tersebut dilakukan melalui koordinasi dengan LAN. Meskipun ini terobosan yang sangat baik, tetapi apakah cara lain dapat dilakukan, karena dengan ketentuan Pasal 70 ayat 3 dan 4, maka seolah-olah upaya pengembangan kompetensi ASN dibatasi kepada dua cara tersebut. Padahal sesungguhnya masih banyak upaya lain untuk mengembangkan kompetensi ASN, seperti melalui kursus dan pelatihan oleh lembaga-lembaga profesional yang tersedia.

### **Pencapaian Rencana Karier ASN Pemkot Depok**

Dalam membahas indikator ini, berikut dikemukakan hasil FGD bahwa perencanaan karier ASN di Kota Depok tersebut terdiri dari dua suku kata yaitu, perencanaan dan karier. Perencanaan di sini sebagai proses penentuan rencana atau kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan pada masa mendatang. Sedangkan karier adalah semua pekerjaan yang dilakukan seseorang selama masa kerjanya yang memberikan kelangsungan, keteraturan, dan nilai bagi kelangsungan hidup pegawai untuk memilih tujuan karier dan lajur karier guna mencapai tujuan-tujuan tersebut. Jadi, karier merupakan proses yang bertujuan untuk menyesuaikan tujuan karier dan kemampuan individu pegawai dengan kesempatan untuk mengisinya secara sistematis. Karier ASN di Pemkot Depok merupakan semua pekerjaan atau jabatan seorang pegawai yang telah maupun yang sedang dijalannya. Pekerjaan-pekerjaan ini dapat saja merupakan realisasi dan rencana-rencana hidup pegawai, atau mungkin merupakan sekedar nasib.

Perencanaan karier ASN di sini adalah suatu perencanaan tentang kemungkinan-kemungkinan pegawai sebagai anggota organisasi Pemkot Depok sebagai per-

orangan, untuk dapat meniti proses kenaikan pangkat dan jabatan sesuai dengan persyaratan dan kemampuannya. Dengan demikian, karier merupakan seluruh posisi kerja yang dijabat ASN selama siklus kehidupan pekerjaan seorang ASN di Pemkot Depok. Di Pemkot Depok terdapat jenjang atau jalur karier, yang merupakan model posisi pekerjaan berurutan sehingga membentuk karier seseorang. Ada pun tujuan karier ASN Pemkot Depok tersebut adalah sebagai peningkatan pribadi yang dilakukan oleh seseorang dalam mencapai rencana kariernya. Selain itu, perencanaan karier juga berperan sebagai benchmark sepanjang jenjang karier pegawai yang bersangkutan.

Keterangan tersebut senada dengan hasil wawancara mendalam dengan para Informan Kunci, bahwa dengan adanya perencanaan karier di Pemkot Depok sebagai organisasi publik di daerah, hal ini sangat berguna dan penting bagi sumber daya manusia (SDM) yang ada, maupun bagi kelangsungan hidup organisasi itu sendiri. Berbagai manfaat perencanaan karier antara lain sebagai berikut. Pertama, guna meluruskan strategi dan syarat-syarat pegawai intern (aligns strategy and internal staffing). Dengan membantu ASN di dalam perencanaan karier, Unit Kepegawaian yaitu Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Depok dapat mengantisipasi rencana kerjanya serta mendapatkan bakat yang diperlukan untuk mendukung strategi organisasi. Ke dua, untuk mengembangkan ASN yang dapat dipromosikan (*develops promotable employees*). Bahwa perencanaan karier di sini membantu di dalam penyediaan secara internal organisasi, atas bakat-bakat ASN yang dapat dipromosikan guna memenuhi lowongan yang disebabkan oleh pegawai yang pensiun, pengunduran diri atau pertumbuhan organisasi.

Berikut dikemukakan bahwa terdapat manfaat perencanaan karier ASN lainnya, yaitu ketiga, mengurangi pergantian (*lower turnover*) pegawai yang ada di Pemkot Depok. Meningkatkan perhatian dan kesepakatan ASN akan loyalitasnya terhadap organisasi serta mengurangi

tingkat pengunduran diri ASN. Keempat, menyaring potensi ASN (*taps employee potential*) di Pemkot Depok. Perencanaan karier yang ada sangat mendorong ASN untuk lebih selektif di dalam menggunakan kemampuannya, sebab para pegawai mempunyai tujuan karier yang lebih khusus. Kelima, meneruskan pertumbuhan pribadi (*further personal growth*) bagi ASN yang ada. Perencanaan karier mendorong ASN di Kota Depok untuk tumbuh dan berkembang. Keenam, membantu di dalam keanekaragaman Pegawai ASN (*assists with workforce diversity*).

Perencanaan karier membantu ASN yang beraneka ragam latar belakang di dalam mempelajari harapan-harapan yang tersedia di organisasi Pemkot Depok. Ketujuh, mengurangi penimbunan (*reduce hoarding*) ASN di Pemkot Depok. Perencanaan karier menjadikan Pegawai ASN sadar akan pentingnya kualifikasi pegawai, mencegah manajer yang mementingkan dirinya sendiri serta menyadarkan bahwa Unit Kepegawaian (BKD Kota Depok) bukan unit yang menentukan segala-galanya. Kedelapan, perencanaan karier ASN di Kota Depok adalah dalam rangka memuaskan kebutuhan ASN (*satisfies employee needs*). Terdapat kesempatan pada ASN untuk tumbuh dan berkembang serta terpenuhinya kebutuhan individu pegawai akan harga dirinya menjadikan para ASN di Pemkot Depok mudah merasa puas. Terakhir yaitu kesepuluh, bahwa perencanaan karier tersebut membantu perencanaan tindakan secara afirmatif (*assists affirmative action plans*) di Pemkot Depok. Perencanaan karier membantu menyiapkan pekerjaan yang lebih penting serta pelaksanaan rencana kegiatan di Pemkot Depok yang telah ditentukan.

Lebih lanjut dijelaskan bahwa pola dan jalur karier yang harus dirancang oleh Pemkot Depok terdiri atas dua jenis, yakni pola dan jalur karier jabatan serta pola dan jalur karier ASN. Pola dan jalur karier jabatan di sini lebih bersifat perencanaan, sedangkan pola dan jalur karier ASN sudah merupakan tindakan menempatkan pegawai yang tepat pada posisi yang tepat (*the right*

*man in the right place*). Pola karier di sini adalah urutan karier berdasarkan bidang serumpun yang harus dilalui oleh seseorang pegawai. Penjelasan tersebut didukung hasil wawancara mendalam dengan para Informan Pendukung bahwa penyusunan pola karier di Kota Depok mengikuti tahapan prosedur sebagai berikut. Pertama, petugas menyusun fungsi organisasi Pemkot Depok berdasarkan kelompok bidang. Manajemen menyusun fungsi atas kelompok teknik, kelompok umum dan keuangan, kelompok pengawasan kualitas, dan sebagainya sesuai dengan kebutuhan organisasi. Kedua, setelah seluruh fungsi yang ada di Pemkot Depok dikelompokkan, langkah berikutnya adalah membuat urutan karier bidang yang dapat dilalui oleh seorang pegawai.

Dijelaskan bahwa apabila dalam sebuah kelompok bidang terdapat tiga fungsi, skenario urutan karier disusun menjadi tiga kolom. Apabila dalam sebuah kelompok bidang terdapat empat fungsi, skenario urutannya disusun empat kolom, dst. Ada pun keberhasilan karier ASN di Pemkot Depok dipengaruhi oleh hal-hal sebagai berikut. 1) Pendidikan formalnya; 2) Pengalaman kerjanya; 3) Sikap atasannya; 4) Prestasi kerjanya; 5) Bobot pekerjaannya; 6) Adanya lowongan jabatan; 7) Produktifitas kerjanya; dan 8) Ruang lingkup perencanaan karier yang ada. Ada pun ruang lingkup perencanaan karier ASN di Pemkot Depok mencakup hal-hal sebagai berikut. a) Perencanaan jenjang jabatan atau pangkat pegawai. Terdapat piramida kepangkatan yang serasi sesuai dengan prinsip rentang kendali (*span of control*) dalam organisasi Pemkot Depok, karena semakin tinggi pangkat, semakin terbatas pula jumlah personil yang menduduki kepangkatan tersebut. Perencanaan jenjang jabatan atau pangkat pegawai perlu memerhatikan faktor-faktor di antaranya sifat tugas, beban tugas dan tanggung jawab yang dipikul pejabat yang bersangkutan serta perencanaan tujuan-tujuan organisasi Pemkot Depok yang telah ditetapkan.

Untuk melengkapi penjelasan tersebut, bahwa tujuan-tujuan organisasi Pemkot Depok adalah mulai dari jabatan



teratas sampai dengan jabatan-jabatan di bawahnya, hal ini akan menentukan jalur karier anggota organisasi Pemkot Depok yang ada. Disinilah kemampuan intelektual maupun kepribadian para pimpinan akan diuji, guna dapat meniti karier ASN tersebut. Visi, misi, dan tujuan organisasi Pemkot Depok sangat penting dirumuskan agar setiap anggota organisasi termasuk para ASN mempunyai langkah yang jelas dan terarah. Dari tujuan organisasi Pemkot Depok akan dapat ditentukan hal-hal sebagai berikut. 1) Besar kecilnya misi organisasi; 2) Berat ringannya tugas pekerjaan; 3) Spesifikasi pekerjaan yang perlu dirumuskan; 4) Jenis kelompok pekerjaan yang perlu disusun; dan 5) Kuantitas maupun kualitas pegawai yang diperlukan. Di samping itu, jenjang karier seseorang akan menunjang kepentingan dan atau tujuan-tujuan organisasi yang telah disiapkan.

Dikemukakan lebih lanjut, bahwa terdapat empat hal pokok dalam penyusunan perencanaan karier ASN di Pemkot Depok yaitu jabatan pokok, pola jalur karier bertahap, jabatan struktural, dan tenggang waktu jabatan. Jabatan pokok dan jabatan penunjang. Jabatan pokok di Pemkot Depok adalah jabatan yang fungsi dan tugas pokoknya menunjang langsung tercapainya sasaran pokok organisasi, misalnya unit-unit teknis, termasuk Dinas-Dinas di Pemkot Depok yang merupakan tugas pokok organisasi. Jabatan penunjang (*supporting unit*) adalah jabatan yang fungsi dan tugas-tugasnya menunjang tercapainya sasaran pokok organisasi. Jabatan penunjang misalnya unit Sekretariat Daerah, yaitu Bagian Umum dan Bagian Keuangan, dll. b) Pola jalur karier bertahap. Pola jalur karier bertahap adalah suatu pola yang menunjukkan urutan berjenjang dan bertahap dari jabatan-jabatan dalam struktur organisasi yang membentuk karier pegawai. Disini sangat diperhatikan latar belakang pendidikan dan pengalaman tugas dari masing-masing individu ASN. c) Jabatan struktural. Jabatan struktural adalah jabatan karier, artinya jenjang jabatan yang diperuntukkan bagi pegawai yang diarahkan kejenjang lebih tinggi dalam

struktur organisasi. Disini sangat diperlukan kematangan psikologis dan kemandirian kemampuan pribadi masing-masing pegawai. d) Tenggang waktu. Masa jabatan seseorang pegawai dalam organisasi Pemkot Depok ini sebaiknya ditentukan secara tegas dan tepat. Pertimbangan dan perencanaan karier ASN, yaitu: 1) masa jabatan yang singkat. Jika seseorang memegang jabatan cukup singkat akan mengakibatkan: (a) mereka belum mengenal dan menghayati pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya; (b) belum terselesainya program kerja yang mungkin sudah ditetapkan; (c) penghayatan pada jabatan sebelumnya belum mendalam, tetapi sudah menyiapkan diri untuk tugas baru; (d) menimbulkan pertanyaan yang tidak mudah untuk dijawab guna mengetahui penyebabnya. 2) Masa jabatan yang terlalu lama.

Masa jabatan yang terlalu lama diduduki pegawai juga menimbulkan gejala yang tidak sehat, akibat-akibatnya antara lain: a) adanya rasa bosan karena kurang bervariasi; b) sikap pasif dan apatis sehingga menurunnya motivasi dan inisiatif dalam bekerja; c) kurang munculnya ide-ide baru/kreativitas karena kurangnya tantangan yang berarti; d) menimbulkan iklim kerja yang statis; e) keinginan pindah jabatan. Berbagai penyebab keinginan pindah jabatan antara lain: (1) seseorang ASN yang terlalu lama menjabat di daerah terpencil jauh dari pusat Kota Depok sehingga tidak mudah mengembangkan diri; (2) perasaan kurang tepat pada jabatannya sekarang; (3) merasa bahwa jabatan sekarang sekedar batu loncatan untuk meniti karier lebih lanjut. Informasi dan konseling pada perencanaan karier, yaitu: a) informasi karier. Adanya informasi/penjelasan yang lengkap tentang perencanaan karier bagi para anggota organisasi (ASN) memudahkan anggota organisasi untuk mengetahui ketentuan, persyaratan, jenjang/arah karier dalam organisasi.

Pemberian informasi karier dapat dilakukan melalui ceramah, pidato pengarah, surat edaran, lokakarya, seminar, *social meeting*, dan sebagainya; b) Konseling

karier. Pembimbing karier perlu menyadari bahwa karier merupakan bagian dari rencana hidup seseorang sehingga rencana karier yang ditetapkan seharusnya adalah bagian integral dari rencana hidupnya. Sehingga perlu adanya bimbingan karier untuk penilaian pribadi dalam organisasi. Penilaian pribadi tersebut meliputi minat, bakat, kemampuan, motivasi, semangat, keterampilan, dan moral seseorang. Sedangkan dari hasil proses triangulasi menjelaskan bahwa manfaat perencanaan karier dapat dikemukakan sebagai berikut.

- a) Mengembangkan ASN yang dapat dipromosikan. Perencanaan karier dapat membantu suplai ASN terutama pegawai yang potensial.
- b) Menurunkan perputaran ASN (*turnover*). Perhatian terhadap karier individual dapat meningkatkan loyalitas pada organisasi Pemkot Depok tempat mereka bekerja.
- c) Mengungkap potensi ASN. Adanya perencanaan karier yang jelas mendorong individu untuk menggali potensi masing-masing untuk mencapai sasaran karier yang diinginkan.
- d) Mendorong perubahan. Perencanaan karier yang baik mendorong semangat kerja ASN dan motivasi kerja dapat dipelihara.
- e) Mengurangi penimbunan. Perencanaan karier dapat membantu ASN yang tidak berkualifikasi untuk maju.
- f) Memuaskan kebutuhan ASN. Perencanaan karier berarti adanya pengakuan dan penghargaan terhadap individu Pegawai ASN.
- g) Membantu pelaksanaan kegiatan-kegiatan ASN yang telah disetujui. Perencanaan karier yang efektif dan realistis mendorong para ASN dapat lebih proaktif dan dapat mengantisipasi setiap masalah dan tantangan secara lebih baik. Salah satu kunci sukses dalam berkarier adalah perencanaan yang matang. Perencanaan tidak hanya dibuat sekali, tetapi harus dilakukan berulang kali. Seperti halnya pemeriksaan kesehatan, karier pun butuh dicek secara berkala. Apalagi jika pekerjaan yang ASN jalani tidak sesuai ekspektasi dan tidak sesuai dengan bakat dan minat. Segera berpikir untuk menata ulang karier, dan tidak ada kata terlambat untuk melakukannya.

Ditegaskan bahwa perencanaan

karier ASN bukanlah suatu proses yang sulit ataupun menjadi beban. Bahkan sebaliknya, hal ini dilihat sebagai proses yang memberikan makna kepada perjalanan karier seseorang. Proses ini akan membantu pegawai mencapai tujuan karier. Salah satu dorongan orang bekerja pada suatu organisasi, termasuk Pemkot Depok adalah karena disana kesempatan untuk maju. Sudah menjadi sifat dasar dari manusia pada umumnya untuk menjadi lebih baik, lebih maju dari posisi yang dipunyai saat ini, karena itulah mereka menginginkan suatu kemajuan dalam hidupnya. Dengan demikian diperlukan perencanaan dan pengembangan karier, informasi karier, konseling yang berhubungan dengan karier. Namun, tanggung jawab utama untuk perencanaan dan pengembangan karier terletak pada pribadi ASN itu sendiri. Proses perencanaan memungkinkan ASN untuk mengetahui tujuan-tujuan karier dan jenjang yang mengarah pada tujuan tersebut. Karena itu, melalui aktivitas pengembangan pegawai dapat memilhcara untuk meningkatkan dirinya sendiri dan menentukan tujuan kariernya.

Meskipun saat ini kebanyakan kegiatan pengembangan ASN bersifat individual yang dilaksanakan secara sukarela, dengan upaya-upaya individual termasuk prestasi kerja yang baik dan *exposure* yang sesuai. Dengan adanya dukungan dari manajemen, maka unit BKD yang mengelola pegawai menjadi terikat, dan disini Unit BKD membantu menyusun perencanaan karier untuk keberhasilan ASN maupun organisasi Pemkot Depok. Perencanaan karier sebagai suatu sistem, tidak akan menjamin karier ASN akan berkembang tanpa ada respon dari pegawai. Namun dengan perencanaan karier, setidaknya lebih baik, sehingga ketika peluang muncul, dapat dimanfaatkan oleh ASN yang berminat. Bila mana ASN tidak merespon, perkembangan karier pegawai tersebut akan menjadi lamban, dan akibatnya Unit BKD Pemkot Depok mungkin terlambat untuk mengisi tempat-tempat luang dalam pekerjaan dengan pegawai yang ada dalam organisasi. Lingkungan pekerjaan yang

sangat kompleks dan dapat berubah secara tiba-tiba, menghasilkan tanda-tanda karier yang ambigu dan kontradiktif.

Seperti yang sudah disinggung, perencanaan karier dilakukan baik oleh ASN yang ada maupun oleh organisasi Pemkot Depok. Karena itu, dikenal dua macam perencanaan karier, yaitu: Perencanaan karier (di tingkat) organisasi (*organization career planning*), dan perencanaan karier individual pegawai (*individual career planning*). Seseorang ASN dalam rangka pertahanan diri merasa bingung menanggapi lingkungan yang sedemikian terhadap keinginan dan rencana pengembangan kariernya. Menurut Kadarisman (2016), secara pendekatan tradisional, seseorang bergabung ke sebuah organisasi, bekerja keras, berprestasi baik, loyal dan berkomitmen sehingga mendapatkan kompensasi yang memuaskan dan rasa aman, telah digantikan oleh pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning*) dan perubahan identitas (*identity change*). Karier organisasional tidak terpakai, karena karier yang senantiasa berubah (*protean career*) dan karier yang tak terbatas (*boundaryless career*) hidup dan berkembang. Biasanya, usaha pengembangan karier ditargetkan oleh manajemen untuk melihat diluar pekerjaannya saat ini dan untuk mempersiapkan diri mereka dalam menghadapi pekerjaan di masa yang akan datang dalam organisasi tersebut. Tetapi pengembangan untuk semua ASN sangat penting bagi organisasi untuk memiliki kapabilitas SDM. Merger, akuisisi, restrukturisasi dan pemberhentian sementara telah memengaruhi cara orang dan organisasi Pemkot Depok memandang karier dan pengembangan.

Dalam karier yang baru ASN, bukan organisasinya mengatur pengembangannya sendiri. Karier merupakan kebutuhan yang harus terus ditumbuhkan dalam diri seseorang pegawai, sehingga mampu mendorong kemauan kerjanya. Pengembangan karier harus dilakukan melalui penumbuhan kebutuhan karier ASN, menciptakan kondisi dan kesempatan pengembangan karier serta melakukan penyesuaian antara keduanya

melalui berbagai mutasi personal. Bagi pegawai, perencanaan karier ditingkat organisasi tidak akan dianggap penting bila ada sangkut pautnya dengan karier ASN tersebut. Karena itu, perencanaan karier di tingkat organisasi harus bisa diterjemahkan menjadi perencanaan karier di tingkat individu pegawai. Secara umum perencanaan karier terdapat lima tahapan yaitu pertumbuhan, penajakan, pemantapan, pemeliharaan dan kemunduran. Pengelompokan itu didasarkan pada usia. Dalam tahap pertumbuhan dialami oleh mereka yang berusia dibawah 15 tahun. Tahap ini diakhiri dengan adanya konsep tentang minat dan kemampuan serta mulai berfikir tentang alternatif keahlian. Dalam usia 15 sampai 24 tahun, seseorang berada dalam tahap penajakan.

Dalam usia ini, mereka mulai menggalikan beberapa keahlian secara serius dan mulai mencoba untuk bekerja. Pada usia 24 sampai 44 tahun, seseorang berada dalam tahap pemantapan. Mereka secara terus menerus melakukan pengujian terhadap kemampuan yang dimilikinya, dan mencoba untuk melakukan pekerjaan yang sesuai dengan minat dan bakatnya. Dari usia 45 hingga 65, seseorang sudah berada dalam tahap pemeliharaan yang artinya ia tidak lagi berusaha untuk mencari pekerjaan yang baru, melainkan akan mempertahankan pekerjaan yang sekarang. Proses yang ditempuh untuk menyusun perencanaan karier terdiri atas hal-hal berikut ini. 1) Menilai Diri Sendiri. Hal utama dalam memulai perencanaan karier adalah bertanya atau memahami diri sendiri. Misalnya, orang seperti apakah dirinya. Keterampilan apa yang dimilikinya. Apakah dirinya menyukainya. Apa yang menjadi kekuatan atau kelebihan dan kelemahan atau kekurangan dirinya.

Mengenali kesempatan-kesempatan, keterampilan, bakat, dan nilai berhubungan pada kesempatan karier. Kesempatan dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh pertumbuhan atau kepadatan dari kegiatan, kebijakan organisasi Pemkot Depok tentang pengembangan dan promosi ASN dari dalam dan kebijakan dari internal kantor.

2) Menetapkan Tujuan Karier. Setelah diri ASN dapat menilai kekuatan, kelemahan, bakat, dan setelah mendapat pengetahuan tentang arah dari kesempatan kerja, maka tujuan karier dapat dibentuk. 3) Menyiapkan Rencana-Rencana. Rencana tersebut mungkin dibuat dari berbagai macam desain kegiatan untuk mencapai tujuan karier ASN. 4) Melaksanakan Rencana-Rencana. Untuk mengimplementasikan satu rencana kebanyakan diperlukan iklim organisasi Pemkot Depok yang mendukung. Artinya bahwa manajemen tingkat atas harus mengajak semua tingkatan manajemen untuk membantu bawahan mereka dalam meningkatkan karier mereka.

Dari hasil observasi di lapangan penelitian menjelaskan bahwa diantara sekian banyak manfaat yang dipetik organisasi Pemkot Depok, lima manfaat yang sering mendapat sorotan utama yaitu: a) pengembangan karier, memberikan petunjuk tentang siapa di antara para ASN yang wajar dan pantas untuk dipromosikan di masa depan dan dengan demikian suplai internal melalui ASN dari dalam organisasi dapat lebih terjamin. Berarti organisasi Pemkot Depok tidak selalu harus mencari tenaga kerja dari luar organisasi untuk mengisi lowongan yang terjadi karena berbagai hal seperti adanya pekerja yang berhenti, diberhentikan, memasuki usia pensiun atau meninggal dunia. b) Perhatian yang lebih besar dari bagian kepegawaian terhadap pengembangan karier para anggota organisasi Pemkot Depok menumbuhkan loyalitas yang lebih tinggi dan komitmen organisasional yang lebih besar di kalangan pegawai. Sikap demikian pada umumnya mengakibatkan keinginan pindah ke organisasi lain menjadi rendah karena para ASN yakin bahwa organisasi berusaha memelihara kepentingan dan memuaskan kebutuhan para anggotanya. c) Telah umum dimaklumi bahwa dalam diri setiap ASN masih terdapat kemampuan yang belum digunakan secara optimal sehingga perlu dikembangkan agar berubah sifatnya dari potensi menjadi kekuatan nyata. Dengan adanya sasaran karier yang jelas para

ASN terdorong untuk mengembangkan potensi tersebut untuk kemudian dibuktikan dalam pelaksanaan pekerjaan dengan lebih efektif dan produktif dibarengi oleh perilaku positif sehingga organisasi Pemkot Depok semakin mampu mencapai berbagai tujuan dan sasarannya, dan para ASN pun mencapai tingkat kepuasan yang lebih tinggi. d) Perencanaan karier mendorong para ASN untuk bertumbuh dan berkembang, tidak hanya secara mental intelektual, akan tetapi juga dalam arti profesional. Manfaat ini sangat penting karena ASN hanya mungkin meraih kemajuan apabila pegawai yang bersangkutan berusaha bertumbuh dan berkembang dalam semua segi kehidupan dan penghidupannya. Pertumbuhan dan perkembangan itu akhirnya bermuara pada tekad ASN untuk menjadi pekerja yang terbaik dalam bidangnya, apapun bidang yang ditekuninya itu. e) Perencanaan karier Pegawai ASN dapat mencegah terjadinya penumpukan ASN yang terhalang pengembangannya hanya karena atasan langsung mereka, sadar atau tidak, menghalanginya, padahal ada di antara para Pegawai ASN tersebut memiliki kemampuan dan kemauan yang layak untuk dikembangkan.

Pembinaan karier ASN di Pemkot Depok dilaksanakan berdasarkan sistem karier dan sistem prestasi kerja yang dititikberatkan pada sistem karier. Untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdayaguna dan berhasilguna, diperlukan sistem pembinaan ASN yang mampu memberikan keseimbangan terjaminnya hak dan kewajiban pegawai dengan memotivasi kinerja yang memungkinkan potensi pegawai dikembangkan secara optimal dalam rangka mencapai tujuan Pemkot Depok yang dilaksanakan secara efektif dan efisien. Sistem pembinaan karier ASN harus disusun sedemikian rupa, sehingga dapat menjamin terciptanya kondisi objektif yang mendorong peningkatan prestasi pegawai. Hal ini dapat tercipta apabila penempatan ASN didasarkan atas tingkat keserasian antara persyaratan jabatan dengan kinerja

pegawai. Untuk mewujudkan ASN yang profesional dan memiliki kompetensi tinggi, dituntut perannya dalam pemerintahan.

Perlu dilakukan melalui sistem pembinaan yang mencakup seluruh aspek pembinaan ASN secara terpadu, mulai dari perencanaan, pengadaan, penempatan, diklat, kesejahteraan, sampai pada pemberhentian dan pensiun. Sistem pembinaan karier ASN pada hakekatnya adalah suatu upaya sistematis, terencana mencakup struktur dan proses yang menghasilkan keselarasan kompetensi pegawai dengan kebutuhan organisasi Pemkot Depok. Sistem pembinaan karier ASN dilakukan melalui penyusunan visi, misi dan strategi organisasi Pemkot Depok, penyusunan peta jabatan, penyusunan standar kompetensi jabatan, alur karier, pola karier, standar prosedur operasional (SOP), instrumen penilaian kinerja, pendidikan dan pelatihan serta rencana mutasi jabatan. Visi, misi dan strategi organisasi, yaitu merupakan indikator umum kinerja, kebutuhan sarana dan prasarana SDM dalam penyelenggaraan pemerintahan. Visi adalah suatu gambaran tentang keadaan masa depan yang berisikan cita-cita dan citra yang ingin diwujudkan oleh organisasi Pemkot Depok.

Visi mencerminkan apa yang ingin dicapai organisasi Pemkot Depok, memberikan arah dan fokus strategi yang jelas, mampu menjadi perekat dan menyatukan berbagai gagasan strategis yang terdapat dalam organisasi Pemkot Depok, memiliki orientasi masa depan. Oleh karena itu, suatu visi diharapkan mampu menumbuhkan komitmen seluruh jajaran dalam organisasi dan mampu menjamin kesinambungan kepemimpinan organisasi Pemkot Depok. Sehingga segenap jajaran harus berperan aktif dalam mendefinisikan masa depan organisasi dan berusaha sungguh-sungguh untuk mewujudkannya. Misi adalah sesuatu yang harus dilaksanakan oleh organisasi Pemkot Depok sebagai penjabaran dari visi yang telah ditetapkan. Peta jabatan yang jelas, merupakan refleksi komposisi jabatan menggambarkan secara jelas, secara vertikal menggambarkan struktur kewenangan tugas dan tanggung jawab jabatan, secara

horizontal menggambarkan pengelompokan jenis dan spesifikasi tugas dalam organisasi Pemkot Depok.

Peta jabatan harus diwujudkan melalui pembentukan struktur organisasi Pemkot Depok. Standar kompetensi jabatan, yaitu lingkup tugas dan syarat jabatan yang harus dipenuhi untuk menduduki suatu jabatan agar tercapai sasaran organisasi yang menjadi tugas, hak, kewajiban dan tanggung jawab dari pemangku jabatan. Dalam ilmu kepegawaian dikenal adanya pengetahuan tentang analisis jabatan. Analisis jabatan adalah proses, metode, dan teknik untuk mendapatkan data jabatan, mengolahnya menjadi informasi jabatan, dan memberikan layanan pemanfaatannya bagi pihak-pihak yang menggunakannya. Analisis jabatan terdiri atas tiga kegiatan pokok, yaitu pengumpulan data jabatan, pengolahan data jabatan, dan penyajian informasi jabatan untuk berbagai program kegiatan. Uraian tugas jabatan adalah paparan atas semua tugas jabatan yang merupakan upaya pokok yang dilakukan pemegang jabatan dalam memproses bahan kerja menjadi hasil kerja. Selanjutnya standar kompetensi jabatan telah diatur melalui Keputusan Kepala BKN Nomor 43A Tahun 2004 tentang Pedoman Standar Kompetensi Jabatan.

Alur karier, yaitu pola alternatif lintasan perkembangan dan kemajuan Pegawai ASN sepanjang pengabdian dalam organisasi. Alur karier adalah pola gerakan posisi pegawai baik secara horizontal maupun vertikal. Sesuai dengan filosofi bahwa perkembangan karier ASN harus mendorong peningkatan prestasi kerja pegawai. Pola karier pegawai, adalah pola pembinaan ASN yang menggambarkan alur pengembangan karier yang menunjukkan keterkaitan dan keserasian antara jabatan, pangkat, pendidikan dan pelatihan jabatan kompetensi, serta masa jabatan seseorang ASN dapat diketahui sejak pengangkatan pertama dalam jabatan tertentu sampai dengan pensiun. Pola kerja, adalah mekanisme berlangsungnya proses pelaksanaan pekerjaan pada suatu organisasi Pemkot Depok. Pola kerja bergerak secara sistematis

untuk menghasilkan kinerja organisasi. Kinerja organisasi merupakan akumulasi dari kinerja individu, kinerja tim, dan kinerja unit yang terdapat pada organisasi tersebut. Pola kerja akan dapat berlangsung dengan optimal apabila organisasi Pemkot Depok telah memiliki beberapa instrumen penting, yaitu berupa pedoman dasar, mekanisme kerja dan pengendalian.

Standard Operating Procedure (SOP), agar dapat menjalankan tugas pokok dan fungsi organisasi Pemkot Depok dengan optimal, maka organisasi harus memiliki suatu standar prosedur kerja. SOP adalah serangkaian instruksi tertulis yang dibakukan mengenai berbagai proses penyelenggaraan administrasi pemerintahan di Kota Depok, bagaimana, dan kapan harus dilakukan, dimana, dan oleh siapa dilakukan. Dengan adanya SOP penyelenggaraan administrasi pemerintahan di Kota Depok dapat berjalan dengan pasti, berbagai bentuk penyimpangan dapat dihindari, atau bahkan meskipun terjadi penyimpangan, maka dapat ditemukan penyebabnya. Dengan demikian, maka kualitas pelayanan instansi Pemkot Depok kepada publik akan menjadi lebih baik. Instrumen Penilaian Kinerja, kinerja instansi Pemkot Depok adalah gambaran mengenai tingkat capaian sasaran maupun tujuan instansi Pemkot Depok sebagai penjabaran dari visi, misi, dan strategi instansi pemerintah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan.

Penilaian kinerja instansi Pemkot Depok antara lain dapat dilakukan dengan melihat tingkat capaian dari uraian tugas yang terdapat dalam setiap jabatan pada unit kerja tersebut, untuk jangka waktu yang telah ditentukan dan sumber daya pendukung pelaksanaan pekerjaan Pendidikan dan pelatihan ASN, yaitu upaya untuk menyelaraskan kinerja pegawai yang menduduki jabatan dengan standar kompetensi yang ditetapkan. Upaya ini dilakukan melalui jalur pendidikan, pelatihan prajabatan, dan atau pelatihan di dalam jabatan dilakukan melalui diklat

penjenjangan dalam jabatan struktural dan diklat teknis dan fungsional untuk jabatan fungsional. Selanjutnya diatur melalui Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil (PNS). Rencana mutasi jabatan, disusun berdasarkan tingkat potensi pegawai, jenjang jabatan dan standar kompetensi jabatan. Rencana mutasi jabatan disusun dengan memerhatikan perkiraan kebutuhan organisasi Pemkot Depok dengan perencanaan ASN dan hasil pengkajian potensi pegawai.

Pola Karier pegawai seyogyanya sangat berhubungan erat dengan pengembangan karier yang dibangun. Isi Pasal 71 Ayat 1 dan 2 UU ASN yang membahas tentang pola karier menunjukkan tentang pentingnya disusun sebuah pola karier yang terintegrasi dan bersifat nasional (Pasal 1) dan penyusunan tersebut dilaksanakan oleh masing-masing instansi pemerintah (2). Ketentuan tersebut dapat diartikan bahwa pola karier meskipun disusun oleh masing-masing instansi baik pemerintah pusat (kementerian, non kementerian dan lembaga negara lainnya) pemerintah provinsi dan Kabupaten/kota, akan tetapi harus terintegrasi secara nasional. Jika pengembangan karier menunjuk pada pegawai, yakni upaya meningkatkan karier pegawai, maka pola karier adalah cetak biru atau pedoman terhadap kemungkinan jenjang karier yang akan dilalui oleh seorang ASN. Pola karier ini juga selain berfungsi untuk sebagai pedoman penjenjangan karier ASN berfungsi juga sebagai alat memotivasi pegawai dalam bekerja. Pola karier yang baik akan memberikan kepastian kepada pegawai tentang pelaksanaan tugasnya yang akan menentukan masa depannya dalam organisasi.

Kepastian seperti promosi dalam jabatan, sanksi terhadap pelanggaran sebagai akibat dari pekerjaannya akan memacu ASN untuk senantiasa bekerja secara maksimal. Oleh karena itu pola karier yang jelas sangatlah dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja ASN yang akan berujung kepada kinerja Pemkot Depok secara keseluruhan. Pola

karier ASN ini meskipun belum dijelaskan dalam Undang-Undang ini, di dalamnya harus mencakup pembagian jabatan berdasarkan kompetensi, karakteristik, mekanisme dan pola kerja sebagaimana ketentuan Pasal 68, persyaratan untuk mendudukinya berdasarkan kualifikasi, kompetensi, moralitas dan integritas ASN serta kebutuhan instansi sebagaimana ketentuan Pasal 69, Alur promosi, mutasi dan demosi pegawai yang pasti serta rewards dan punishment yang konsisten bagi pegawai. Selain berkenaan dengan jabatan, pola karier juga harus mencakup tentang kemungkinan peningkatan dan penurunan pangkat baik reguler, pilihan maupun istimewa yang dilaksanakan secara terukur dan dengan indikator yang jelas dan disepakati bersama oleh pegawai.

Pola karier ini harus disusun secara transparan dan diketahui oleh khalayak umum terutama para ASN. Sehingga setiap pegawai memahami konsekuensi dari setiap pelaksanaan pekerjaan terhadap karier organisasinya di masa yang akan datang. Lebih lanjut dari itu semua, pedoman pola karier yang telah disusun tersebut harus dilaksanakan secara konsisten dan ditegakkan setegak-tegaknyanya. Berkenaan dengan Badan Pertimbangan Jabatan dan Pangkat (Baperjakat) yang ada berdasarkan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999, tidak sedikitpun pasal yang membahasnya. Tidak adanya ketentuan yang secara jelas membubarkan atau menetapkan keberadaan organisasi ini. Hal tersebut kemungkinan akan lebih jelas dijabarkan dalam peraturan pelaksana karena dalam undang-undang sebelumnya tersebut Baperjakat dibentuk berdasarkan PP Nomor 100 Tahun 2002. Tapi jika kita mengambil kesimpulan sementara maka Fungsi Baperjakat ini telah diambil alih oleh tim penilai kinerja pegawai yang dibentuk oleh pejabat berwenang.

## **PENUTUP**

Berdasarkan pembahasan tersebut, maka pengembangan karier ASN di Pemkot Depok tidak hanya menguntungkan

pegawai secara perseorangan, tetapi juga menguntungkan organisasi. Dengan mengembangkan para ASN untuk jabatan-jabatan yang akan datang, maka organisasi Pemkot Depok mendapat jaminan persediaan pegawai-pegawai yang cakap, yang dapat dipercaya untuk mengganti pegawai-pegawai yang jabatannya lebih tinggi, baik yang mendapat promosi jabatan lebih tinggi maupun pejabat yang pensiun, dll. Tentu saja hal ini memudahkan penyusunan ASN di intern organisasi dan mengurangi biaya pengadaan calon pejabat-pejabat dari luar dan seleksi. Lagi pula suatu strategi perencanaan karier memungkinkan organisasi Pemkot Depok mengembangkan dan menempatkan pegawai dalam jabatan-jabatan yang sesuai dengan melihat kebutuhan, dan tujuan kariernya.

Melalui proses perencanaan karier yang baik, para ASN dibantu untuk menentukan tujuan-tujuan realistis dan untuk mengembangkan kecakapan serta kemampuan yang diperlukan untuk jabatan-jabatan sasaran atau yang diinginkan. Dipandang dari sudut harapan ASN, pengembangan karier tersebut dibuat setelah pegawai yang bersangkutan bekerja beberapa waktu lamanya dan setelah organisasi Pemkot Depok mempunyai kesempatan untuk menilai pelaksanaan pekerjaan pegawai tersebut. Sedangkan dipandang dari sudut harapan organisasi, pengembangan karier ASN inimerupakan suatu fungsi manajemen yang terus berlangsung dan mempunyai hubungan erat dengan perencanaan SDM secara makro di Pemkot Depok, serta fungsi pengembangan pegawai yang ada. Oleh karena itu, sangat penting adanya penilaian pelaksanaan pekerjaan secara objektif, transparan, dan terukur. Penilaian pelaksanaan pekerjaan dipergunakan untuk memberitahukan kepada para ASN di Pemkot Depok tentang kekuatan dan kelemahannya, tentang kedudukannya dalam organisasi, dan tentang kesempatannya untuk promosi atau kemajuan. Informasi ini sangat penting untuk menentukan tujuan karier perseorangan yang realistis ke depan. Tujuan demikian, sering ditentukan dalam

wawancara penilaian pelaksanaan pekerjaan yang berkembang secara objektif.

(CPNSD) In Sound Governance Perspective, *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, Vol. 6, No. 1, Juni 2012, hlm. 16-30.

## DAFTAR PUSTAKA

- Handoko, H.T. 2003. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, BPFEUGM.
- Kadarisman, M. 2017. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta, PT RajaGrafindo Persada, Cetakan Ke - 4.
- \_\_\_\_\_, 2016. *Manajemen Kompensasi*, Jakarta, PT RajaGrafindo Persada, Cetakan Ke - 3.
- \_\_\_\_\_, 2013. *Sistem Manajemen Pelayanan Publik*, Jakarta, UMJ Press, Cetakan Ke - 1.
- \_\_\_\_\_, 2014. *Perubahan Sosial Budaya*, Jakarta, UMJ Press, Cetakan Ke- 1.
- Republik Indonesia. Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- \_\_\_\_\_, Undang-Undang No. 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.
- \_\_\_\_\_, Keputusan Kepala BKN Nomor 43A Tahun 2004 tentang Pedoman Standar Kompetensi Jabatan.
- \_\_\_\_\_, Peraturan Daerah Kota Depok Nomor 08 Tahun 2008 tentang Organisasi Perangkat Daerah.
- Suripto, 2012. Organizing Apparatus Resources Of Pangkalpinang City (Structural Positions Hard Competence), *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, Vol. 6, No. 1, Juni 2012, hlm. 88-98
- Zainal, Rivai, Veithzal, Mansyur Ramly, Thoby Mutis, Willy Arafah, 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*, Jakarta, Rajawali Pers, Cetakan Ke - 7.
- Murtiadi, Awan Hari, 2012. Review On Merit Based Civil Service System, *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, Vol. 6, No. 1, Juni 2012, hlm. 31-48.
- Nugraha, Agus, 2012. Policy On Selection Of Local Civil Servant Candidates