

# PENGEMBANGAN KARIER TENAGA KEPENDIDIKAN DI BIRO AKADEMIK DAN KEMAHASISWAAN UNIVERSITAS JAMBI

**Krisnaini<sup>1</sup>, Suryadi<sup>2</sup>, Siswidiyanto<sup>3</sup>**

Program Magister Manajemen Pendidikan Tinggi  
Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya

Email:<sup>1</sup> [krisnaini.nai@gmail.com](mailto:krisnaini.nai@gmail.com), [suryadi\\_fia@ub.ac.id](mailto:suryadi_fia@ub.ac.id), [siswidiyanto@ub.ac.id](mailto:siswidiyanto@ub.ac.id)

## ABSTRACT

*The purpose of this study was to determine career development and identify inhibiting factors in the career development of education personnel at the Jambi University Academic and Student Affairs Bureau. This type of research is descriptive qualitative. With the focus of research as follows the career development of education personnel at the Jambi University Academic and Student Affairs Bureau viewed from aspects of work performance assessment, as well as employee education and training. The inhibiting factor in the career development of education personnel at the Jambi University Academic and Student Affairs Bureau is that the Assessment Center has not been implemented to assess and evaluate the competencies of employees, so that feelings of displeasure and getting unfair treatment can be minimized.*

**Keywords:** *Career development*

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengembangan karier dan mengidentifikasi faktor penghambat dalam pengembangan karier tenaga kependidikan di Biro Akademik dan Kemahasiswaan Universitas Jambi. Jenis penelitian ini adalah koalitatif deskriptif. Dengan fokus penelitian sebagai berikut pengembangan karier tenaga kependidikan di Biro Akademik dan Kemahasiswaan Universitas Jambi dilihat dari aspek penilaian prestasi kerja, serta pendidikan dan pelatihan pegawai. Adapun faktor penghambat dalam pengembangan karier tenaga kependidikan di Biro Akademik dan Kemahasiswaan Universitas Jambi yaitu belum terdapat Assesment Center untuk menilai dan mengevaluasi kompetensi yang dimiliki pegawai, sehingga perasaan tidak senang dan mendapatkan perlakuan yang tidak adil dapat diminimalkan.

**Kata kunci:** *Pengembangan Karier*

## A. PENDAHULUAN

Reformasi Birokrasi yang dilakukan Pemerintah sejak tahun 2010 bertujuan untuk mengurangi dan menghilangkan estimasi publik mengenai birokrasi di Indonesia yang terkesan lambat, berbelit-belit dan sering terjadi korupsi. Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 81 tahun 2010 mengamanatkan seluruh kementerian atau lembaga diwajibkan untuk melaksanakan reformasi birokrasi sesuai dengan karakteristik masing-masing institusi. Demikian pula Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi telah dan sedang melaksanakan Reformasi Birokrasi, termasuk Universitas Jambi (UNJA). Reformasi Birokrasi di Universitas Jambi terdiri dari 8 area perubahan, dimana penguatan sistem manajemen SDM aparatur menjadi salah satu area perubahan yang akan dilakukan. Tujuan area ini untuk memperoleh sistem manajemen administrasi yang mampu menghasilkan pegawai yang profesional. Selain itu Universitas Jambi juga akan berstatus sebagai Badan Layanan Umum (BLU) sehingga diperlukan Sumber Daya Manusia yang handal dan profesional.

Pegawai Negeri Sipil diatur sebagai sumber daya aparatur melalui manajemen PNS yang merupakan bagian dari Manajemen ASN. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 pasal 1 ayat 5 yaitu Manajemen ASN adalah pengelolaan ASN untuk menghasilkan pegawai ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme. Manajemen ASN juga menerapkan sistem merit yang berdasarkan pada kualitas, kompetensi dan peningkatan kinerja. Manajemen PNS merupakan fungsi dalam organisasi yang dirancang untuk memaksimalkan kinerja organisasi.

Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti merumuskan beberapa permasalahan sebagai berikut :

1). Bagaimana pengembangan karier tenaga kependidikan di Biro Akademik dan Kemahasiswaan Universitas Jambi? 2) Faktor apa saja yang menjadi penghambat pengembangan karier tenaga kependidikan di Biro Akademik dan Kemahasiswaan Universitas Jambi ?

## B. KAJIAN PUSTAKA

Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) pengakuan terhadap pentingnya manusia sebagai sumber daya

yang potensial dan dominan dalam organisasi. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Umar (2008:20), dimana MSDM merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu. Dari definisi tersebut, tugas MSDM terdiri dari 3 fungsi yaitu pertama fungsi manajerial yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengorganisasian; kedua fungsi operasional yaitu pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja, dan ketiga fungsi kedudukan MSDM dalam pencapaian tujuan organisasi perusahaan terpadu.

Seseorang pegawai bekerja, dengan tujuan awal karena alasan untuk memperoleh penghasilan atau pendapatan dan tidak menganggur. Tetapi lama kelamaan tujuan tersebut berubah dengan adanya keinginan bekerja dengan sungguh-sungguh karena merasa tempat kerja yang dipilih sesuai dengan harapan. Dengan demikian pegawai tersebut merencanakan peningkatan karier ke depan yang lebih baik untuk meningkatkan penghasilan dan kesejahteraannya.

Karier adalah seluruh pekerjaan (jabatan) yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang (Handoko, 2014:123). Sedangkan menurut Kasmir (2016:151), karier adalah jabatan dan kepangkatan yang diperoleh seseorang selama karyawan bekerja.

Sebagai konsep dasar perencanaan karier menurut Umar (2008: 30) yaitu :

- a. Karier merupakan suatu urutan promosi atau transfer ke jabatan-jabatan yang lebih besar tanggungjawabnya atau ke lokasi-lokasi yang lebih baik selama kehidupan kerja seseorang.
- b. Karier merupakan petunjuk pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan yang sistematis dan jelas (membentuk satu jalur karier).
- c. Karier merupakan sejarah pekerjaan seseorang atau serangkaian posisi yang dipegang selama kehidupan kerja.

Menurut Handoko (2014:123), pengembangan karier adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier. Dalam praktiknya beberapa faktor

yang mempengaruhi karier, baik secara langsung maupun tidak langsung menurut Kasmir (2016:157-159) yaitu :

1. Kinerja merupakan hasil kerja atau perilaku kerja seseorang dalam suatu periode.
2. Motivasi kerja merupakan dorongan atau rangsangan kepada seseorang untuk melakukan suatu kegiatan.
3. Komitmen merupakan kepatuhan seseorang terhadap ucapan, tindakan, peraturan atau kebijakan perusahaan.
4. Kepuasan kerja adalah tingkat perasaan seseorang atas sesuatu yang telah dilakukannya.
5. Kedisiplinan merupakan tindakan seseorang untuk mengikuti seluruh peraturan yang dikeluarkan oleh perusahaan.
6. Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan, baik yang berbentuk keuang, maupun non keuang.
7. Loyalitas adalah kesetiaan seseorang kepada perusahaan, seseorang yang loyal kepada perusahaan.
8. Pendidikan dan pelatihan merupakan kegiatan seseorang karyawan untuk mengasah dan menambah pengetahuan, kemampuan dan keterampilannya, sehingga mampu melakukan pekerjaannya dengan baik.
9. Kepemimpinan merupakan orang atau atasan yang diberi tugas, wewenang dan tanggungjawab kepada seseorang, termasuk dalam memberikan penilaian.
10. Upaya kerja merupakan usaha seseorang untuk melakukan atau mencapai sesuatu secara sungguh-sungguh.
11. Semangat kerja yang tinggi akan dapat mempengaruhi karier.

### C. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif yaitu penelitian dilakukan untuk mengetahui atau menggambarkan secara rinci mengenai pengembangan karier di Biro Akademik dan Kemahasiswaan Universitas Jambi. Pendekatan deskriptif juga dilakukan untuk memberikan gambaran yang menyeluruh dan jelas terhadap situasi sosial yang diteliti, komparatif berbagai peristiwa dari situasi sosial satu dengan situasi sosial yang lain atau dari waktu yang lain; atau dapat menemukan pola-pola hubungan antara aspek

tertentu dengan aspek yang lain (Sugiyono, 2016:227).

Adapun fokus penelitian sebagai berikut : 1. Pengembangan karier tenaga kependidikan di Biro Akademik dan Kemahasiswaan Universitas Jambi dilihat melalui aspek penilaian prestasi kerja dan pendidikan dan pelatihan. 2) Faktor penghambat pengembangan karier tenaga kependidikan di Biro Akademik dan Kemahasiswaan Universitas Jambi.

### D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis pengembangan karier tenaga kependidikan di Biro Akademik dan Kemahasiswaan Universitas Jambi dalam penelitian ini, difokuskan pada aspek penilaian prestasi kerja dan pendidikan dan pelatihan. Deskripsi pengembangan karier tenaga kependidikan di Biro Akademik dan Kemahasiswaan Universitas Jambi sebagai berikut :

#### Penilaian prestasi kerja

Penilaian prestasi kerja PNS terdiri dari unsur SKP dan perilaku kerja. Sasaran Kerja Pegawai (SKP) merupakan rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS. Penilaian Prestasi Kerja PNS merupakan suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku PNS. Hal ini sesuai dengan pernyataan Kepala Biro Akademik dan Kemahasiswaan Universitas Jambi sebagai berikut :

" Ketika melihat SKP pegawai tinggi yang perlu diperhatikan tidak hanya sasaran kerja dan perilaku kerja pegawai tersebut, tetapi ada faktor pendukung lain yang diperhatikan. Faktor pendukung lain yaitu adanya penilaian dari pimpinan tentang tanggung jawab menyelesaikan suatu pekerjaan, berdedikasi dan memiliki loyalitas yang tinggi. Disiplin pegawai pun akan menjadi penilaian. Penilaian disiplin tidak hanya dilihat dari presensi pegawai datang dan pulang tepat waktu tetapi kehadiran dan menyelesaikan tugas dan bertanggung jawab serta dapat menyelesaikan tugas tersebut tepat waktu ". (wawancara dilakukan pada tanggal 16 April 2019)

Hal yang sama juga dijelaskan oleh Kepala Bagian Akademik dan Kerjasama yang menyatakan bahwa :

" Prestasi kerja pegawai merupakan kinerja yang dihasilkan oleh seorang pegawai sesuai dengan yang diinginkan oleh pimpinan atas suatu pekerjaan dan pekerjaan tersebut dapat selesai sesuai dengan waktu yang ditentukan. Selain itu, disiplin pegawai juga dapat dijadikan penilaian prestasi kerja. Apakah pegawai tersebut datang dan pulang tepat waktu serta memperhatikan tugas dan tanggungjawab pekerjaan yang diberikan dapat diselesaikan tepat waktu. Dalam arti kata pegawai tersebut disiplin dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diberikan ". (wawancara dilakukan pada tanggal 18 April 2019)

Begitu juga dengan apa yang disampaikan oleh Kepala Bagian Pengembangan Mahasiswa dan Alumni yang menyatakan bahwa :

" Penilaian prestasi kerja pegawai dapat dilihat dari catatan harian dari pimpinan, Sasaran Kerja Pegawai (SKP) berupa capaian kerja yang dihasilkan dan perilaku kerjanya berupa orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerja sama dan kepemimpinan menjadi bahan pertimbangan bagi pimpinan. Yang lebih utama adalah dapat bekerja sama sebagai sebuah tim yang solid untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Kebijakan pimpinan pun tidak terlepas untuk memberikan penilaian prestasi kerja bawahannya ". (wawancara dilakukan pada tanggal 18 April 2019)

Pendapat informan sesuai dengan pendapat ahli, Dale Yoder dalam Hasibuan (2016:88-89), yang mengatakan bahwa ruang lingkup penilaian prestasi mencakup apa yang dinilai, kenapa dinilai, dimana penilaian dilakukan, kapan penilaian dilakukan, siapa yang akan dinilai dan bagaimana menilainya. Dengan kata lain, penilaian prestasi kerja pegawai dapat dilihat ruang lingkungannya melalui SKP pegawai masing-masing.

### **Pendidikan dan pelatihan**

Pendidikan dan Pelatihan bagi SDM aparatur pelayanan publik memberikan kontribusi yang dominan terhadap peningkatan kualitas pelayanan yang prima dan berkualitas. Pendidikan dan Pelatihan memiliki dampak positif berdasarkan pencapaian pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh pegawai. Hal yang sama

juga dijelaskan oleh Kepala Bagian Akademik dan Kerjasama yang menyatakan bahwa :

" Pendidikan dan pelatihan PNS dimulai dari Diklat Prajabatan, kemudian ada Diklat Teknis seperti diklat bendahara pengeluaran, diklat analisis jabatan, diklat protokol dan lain-lain, serta Diklat kepemimpinan. Selama mengikuti berbagai macam diklat pegawai akan memperoleh pengetahuan dan keterampilan serta dapat *sharing* atau berbagi pengalaman kepada teman-teman maupun widyaiswara sehingga dijadikan masukan bagi yang lain. Kemenristekdikti sebagai penyelenggara diklat akan meminta daftar usulan peserta yang akan mengikuti diklat prajabatan dan diklat kepemimpinan serta menawarkan berbagai macam diklat teknis yang dapat diikuti pegawai ". (wawancara dilakukan pada tanggal 18 April 2019)

Pendapat lain juga dikemukakan oleh Kepala Bagian Pengembangan Mahasiswa dan Alumni yang menyatakan bahwa :

" Diklat Prajabatan, Diklat Teknis, Diklat Kepemimpinan serta Bimtek yang diselenggarakan oleh Kemenristekdikti diperuntukkan bagi PNS di Universitas untuk dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya. Seperti untuk pejabat struktural ada penjenjangan diklat jabatan yaitu diklatpim IV, diklatpim III maupun diklatpim II. Dengan telah mengikuti diklat maka kemampuan konseptual, kemampuan manajerial dan kemampuan teknis akan meningkat ". (wawancara dilakukan pada tanggal 18 April 2019)

Pendapat informan sesuai dengan pendapat ahli, Hasibuan (2016:69) pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.

### **Faktor penghambat**

Faktor penghambat dalam pengembangan karier tenaga kependidikan di Biro Akademik dan Kemahasiswaan Universitas Jambi yaitu belum ada Assessment Center untuk menilai dan mengevaluasi kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai. Saat ini Universitas Jambi baru

menggunakan assessment untuk eselon II, sedangkan eselon III dan eselon IV masih belum diterapkan proses assessment. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Kepala Biro Akademik dan Kemahasiswaan yang menyatakan bahwa :

“ Saat ini assessment baru dilakukan untuk jabatan pimpinan tinggi pratama sedangkan untuk jabatan administrator belum dilakukan. Untuk masa depan, hal ini dapat dilakukan agar diperoleh pejabat struktural yang sesuai dengan kompetensinya dan secara adil setiap pegawai memiliki kesamaan untuk duduk dalam suatu jabatan ”. (wawancara dilakukan pada tanggal 16 April 2019)

## E. KESIMPULAN DAN SARAN

### 1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil yang ditemukan bahwa pengembangan karier tenaga kependidikan di Biro Akademik dan Kemahasiswaan Universitas Jambi dapat disimpulkan belum maksimal dengan rincian sebagai berikut :

- a. Pengembangan karier tenaga kependidikan di Biro Akademik dan Kemahasiswaan Universitas Jambi dilihat dari aspek penilaian kerja dari hasil wawancara dan data SKP yang diperoleh dari informan perlu dilakukan perbaikan dimasa datang, bukan berdasarkan halo effect. Sedangkan pengembangan karier tenaga kependidikan di Biro Akademik dan Kemahasiswaan Universitas Jambi dilihat dari aspek pendidikan dan pelatihan, khususnya pendidikan dan pelatihan kepemimpinan masih belum terlaksana dengan baik karena masih terdapat pejabat struktural yang belum mengikuti Diklatpim dan menunggu panggilan untuk menjadi peserta diklatpim dari Kemenristekdikti.
- b. Faktor penghambat pengembangan karier tenaga kependidikan di Biro Akademik dan Kemahasiswaan Universitas Jambi yaitu belum ada Assessment Center untuk menilai dan mengevaluasi kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai.

Hal yang sama juga dijelaskan oleh Kepala Bagian Hukum dan Kepegawaian yang menyatakan bahwa :

“ Agar pelaksanaan dalam pemilihan jabatan struktural dapat berjalan dengan baik dan berlaku adil bagi setiap pegawai ke depan direncanakan proses assessment. Jadi pegawai yang telah memiliki pendidikan, pangkat/golongan ruangan, masa kerja dan pengalaman kerja secara terbuka dapat mengikuti tes. Dari assessment akan diperoleh pegawai yang memang berkompeten ”. (wawancara dilakukan pada tanggal 11 April 2019).

### 2. Saran

Saran yang diberikan oleh peneliti yaitu Universitas Jambi hendaknya mulai menyiapkan Assessment Center untuk dapat menyeleksi dan memilih pegawai yang berkompeten untuk duduk dalam jabatan struktural. Jabatan struktural tersebut merupakan jenjang karier yang diharapkan oleh setiap pegawai. Karena itu pengembangan karier pegawai harus disiapkan sedini mungkin. Dalam penelitian ini peneliti hanya menggunakan dua aspek penilaian untuk pengembangan karier tenaga kependidikan, untuk peneliti selanjutnya dapat menggunakan banyak aspek agar dapat diketahui bagaimana pengembangan karier dengan aspek lainnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Handoko, T. Hani. 2014. Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia. BPFE. Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi. Penerbit Bumi Aksara. Jakarta.
- Kasmir. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik). Rajawali Pers. PT. RajaGrafindo Persada. Depok.
- Umar, Husien. 2008. *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan Paradigma Positivistik dan Berbasis Pemecahan Masalah*. Rajawali Pers PT RajaGrafindo Persada. Jakarta.

- Sugiyono. 2016. Memahami Penelitian Kualitatif. Penerbit Alfabeta. Bandung.
- Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Pemerintah Nomor 13 tahun 2002 tentang perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural.
- Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 19 tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Jambi.