

IMPLEMENTASI MANAJEMEN PANGKAT DAN JABATAN PEGAWAI NEGERI SIPIL SEBAGAI UPAYA MEWUJUDKAN *GOOD GOVERNANCE* DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN DEMAK

Okky Andrianto, Suparnyo, Sulistyowati

Email: andriantokky88@gmail.com, suparnyo@umk.ac.id,

sulistyowati@umk.ac.id

Universitas Muria Kudus

Abstract

Bureaucratic reforms in the system of governance (good governance), especially the arrangement of human resources personnel with management ranks and positions of civil servants to realize the civil service state apparatus in order to perform their duties professionally and responsibility in carrying out the tasks of the government. This research was conducted in order to determine implementation management ranks and positions of civil servants to achieve good governance in Demak regency government environment and to determine government policy Demak to optimize the management ranks and positions of civil servants in order to realize good governance. The method used by the author is juridical empirical data collection was done using interview guide with research sites in the Civil Service Agency, Education and Training Demak and processing of data with descriptive analysis. The results of this study indicate that the implementation of management ranks and positions of civil servants Governments Demak district in accordance with Law No. 5 of 2014 on State Civil Reform and Government Regulation No. 11 of 2017 concerning civil service management, but some longer guided by the provisions considering there are no technical regulations that govern. Policy Demak regency government to optimize the management ranks and positions of civil servants in order to realize good governance based on the principles or the basic principles of good governance (good governance) which is in line with the Grand Design State Civil Administrative Development 2020-2024. Use of information systems in the civil service merit-based civil service agency, Education and Training Demak is used for the management ranks and positions of civil servants in local government environment in order to simplify, speed up the process flow of personnel services.

Keywords: *management rank position, civil servants, good governance*

Abstrak

Reformasi birokrasi dalam sistem tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) terutama penataan sumber daya manusia aparatur dengan manajemen pangkat dan jabatan PNS diwujudkan untuk membentuk PNS sebagai aparatur negara yang dapat melaksanakan tugas secara profesional dan bertanggungjawab dalam melaksanakan tugas pemerintahan. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui implementasi manajemen kepangkatan dan jabatan PNS untuk mewujudkan *Good Governance* di lingkungan Pemerintah Kabupaten Demak dan untuk mengetahui kebijakan Pemerintah Kabupaten Demak untuk mengoptimalkan manajemen pangkat dan jabatan PNS dalam rangka mewujudkan *Good Governance*. Metode pendekatan yang digunakan penulis adalah yuridis empiris dengan pengambilan data dilakukan dengan menggunakan pedoman wawancara dengan lokasi penelitian di Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Demak dan pengolahan data dengan deskriptif analisis. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi manajemen pangkat dan jabatan PNS di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Demak sesuai dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS, tetapi beberapa berpedoman pada ketentuan lama mengingat belum ada regulasi teknis yang mengatur. Kebijakan Pemerintah Kabupaten Demak untuk mengoptimalkan manajemen pangkat dan jabatan PNS dalam rangka mewujudkan *Good Governance* berdasarkan asas-asas atau prinsip-prinsip dasar *good governance* (tata kelola pemerintahan yang baik) yang sejalan dengan Grand Design Pembangunan Aparatur Sipil Negara 2020-2024. Pemanfaatan sistem informasi berbasis sistem merit PNS pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Demak digunakan untuk manajemen pangkat dan jabatan PNS di Lingkungan Pemerintah Kabupaten dalam rangka mempermudah, mempercepat alur proses pelayanan kepegawaian.

Kata kunci : *Manajemen pangkat jabatan, PNS, good governance*

PENDAHULUAN

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana diubah beberapa kali terakhir dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, memberikan kesempatan kepada daerah dalam menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan. Dengan demikian kewenangan yang bersifat operasional dan berhubungan langsung dengan kegiatan masyarakat bukan lagi menjadi kewenangan Pemerintah Pusat melainkan telah menjadi kewenangan Pemerintah Kabupaten/Kota sesuai pelaksanaan otonomi daerah termasuk dalam pembinaan kepegawaian.

Pemberian kewenangan daerah dalam penyelenggaraan pemerintahan bertujuan untuk mendorong dan memberdayakan masyarakat, mendekatkan pelayanan kepada masyarakat serta menumbuhkan peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pemerintah daerah yang menuntut adanya reformasi birokrasi yang mencakup proses pelayanan dan pembinaan serta membentuk PNS yang handal, berkompoten dan sejahtera serta bersih dari korupsi, kolusi dan nepotisme.

Sebagai salah satu bentuk kesejahteraan yang memungkinkan aparatur negara bekerja secara profesional dan terhindar dari korupsi,

kolusi dan nepotisme, adalah melalui sistem pengembangan pola karir PNS dengan manajemen kepegangatan dan jabatan. Adanya kepastian tentang jenjang karir dan mekanisme pola karir manajemen kepegangatan dan jabatan yang mengacu kepada peraturan perundangan yang pasti memberikan suasana kondusif bagi pengembangan kemampuan profesional PNS. Suradji mengatakan:¹

“Pola karier PNS adalah pola pembinaan PNS yang menggambarkan jalur perkembangan karier yang menunjukkan keterkaitan serta keserasian antara jabatan, pangkat, pendidikan dan pelatihan, serta masa kerja seorang pegawai sejak pengangkatan pertama dalam pangkat dan jabatan tertentu sampai dengan pensiun.”

Pola karier PNS merupakan suatu proses perkembangan pegawai melalui perpindahan pegawai baik secara horizontal maupun vertikal. Pola ini mengarah pada jenjang jabatan yang lebih tinggi baik diangkat dalam jabatan dan pangkat pada jabatan struktural maupun fungsional tertentu.

Pasal 1 angka 1 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 menyebutkan :

Manajemen Pegawai Negeri Sipil adalah pengelolaan pegawai

¹ . Suradji, “*Manajemen Kepegawaian Negara Modul Diklat Prajabatan Gol. III*”, LAN RI, Jakarta, 2009, hlm 53.

negeri sipil untuk menghasilkan pegawai negeri sipil yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Manajemen Pangkat dan Jabatan untuk Pemerintah di Lingkungan Kabupaten/Kota dilaksanakan oleh Bupati/Walikota sebagai pejabat pembina kepegawaian.

Rumusan Masalah

1. Bagaimana implementasi manajemen pangkat dan jabatan Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kabupaten Demak?
2. Bagaimana kebijakan Pemerintah Kabupaten Demak untuk mengoptimalkan manajemen pangkat dan jabatan Pegawai Negeri Sipil dalam rangka mewujudkan Good Governance?

METODELOGI PENELITIAN

- a. Pendekatan Masalah
Metode pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah yuridis empiris (yuridis sosiologis).
- b. Jenis Data
Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.
- c. Metode Pengumpulan Data
 - 1) Pengumpulan data primer

Pengumpulan data primer yang diperlukan dalam penelitian ini dengan cara wawancara langsung pada narasumber yang terkait dengan penelitian.

- 2) Pengumpulan Data Sekunder
Metode pengumpulan data dari data sekunder dengan cara studi pustaka, yaitu dengan mencari dan mengkaji peraturan, buletin majalah, buku ilmiah hukum, artikel jurnal yang berhubungan dengan masalah yang diteliti yaitu manajemen pangkat dan jabatan PNS di lingkungan Pemerintah Kabupaten Demak.

d. Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan analisis data kualitatif yaitu data yang tidak dapat diukur atau dinilai dengan angka secara langsung.² Setelah data primer dan data sekunder berupa hasil wawancara dan dokumen yang diperoleh, selanjutnya dilakukan analisis sesuai dengan peraturan yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

Analisis yang digunakan adalah analisis induktif yaitu mencari kebenaran dari hal-hal yang sifatnya khusus ke hal yang bersifat umum untuk memperoleh kesimpulan.

² Tatang M. Amirin, *Menyusun Rencana Penelitian*, Cet.3, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1995. hlm. 134

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Implementasi Manajemen Pangkat dan Jabatan Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Demak

a. Perangkat Daerah sebagai Pelaksana Implementasi Manajemen Pangkat dan Jabatan PNS di Lingkungan Kabupaten Demak

Perangkat daerah di Kabupaten Demak yang melaksanakan unsur penunjang urusan pemerintahan dalam bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan adalah Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Demak (selanjutnya disingkat BKPP Kab. Demak). Kedudukan, Tugas dan Fungsi BKPP Kab. Demak berdasarkan Peraturan Bupati Demak Nomor 58 Tahun 2016 tentang Susunan Organisasi, Kedudukan, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja BKPP Kab. Demak

b. Jenis Kenaikan Pangkat

Jenis Kenaikan Pangkat di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Demak adalah sebagai berikut :³

- 1) Kenaikan Pangkat Reguler
- 2) Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah Pelaksana
- 3) Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah Jabatan Fungsional
- 4) Kenaikan Pangkat Jabatan Fungsional
- 5) Kenaikan Pangkat Struktural (Pengawas, Administrator dan Jabatan Pimpinan Tinggi)

c. Periode Kenaikan Pangkat

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara maupun Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS tidak ada penjelasan mengenai syarat kenaikan pangkat maupun periode kenaikan pangkat dan masih menggunakan ketentuan lama untuk periode kenaikan pangkat yaitu April dan Oktober.

d. Persyaratan Usul Kenaikan Pangkat

Persyaratan Usul Kenaikan Pangkat PNS masih diatur dalam Keputusan Kepala BKN Nomor 12 Tahun 2002. Namun dengan berlakunya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 perlu dilakukan penyesuaian yang mengacu

³ Ari Kurniawan, A.Md, "Wawancara Pribadi", Pelaksana pada Sub Bidang Kepangkatan, 19 Nopember 2019, BKPP Kab. Demak, Demak.

- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 yang tertuang dalam Surat Edaran tentang Jadwal Usul Kenaikan Pangkat yang diterbitkan oleh Kepala BKD Provinsi Jawa Tengah maupun Kepala Kanreg I BKN Yogyakarta.
- e. Mekanisme Proses Kenaikan Pangkat PNS di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Demak: ⁴
- 1) Pengiriman Surat Edaran tentang Pengusulan Kenaikan Pangkat
 - 2) Verifikasi Berkas Kenaikan Pangkat
 - 3) Penginputan Berkas Usul Kenaikan Pangkat
 - 4) Penerbitan Surat Pengantar dan Nota Usul Kenaikan Pangkat
 - 5) Pengiriman Surat Pengantar Usul Kenaikan Pangkat dan berkas Kenaikan Pangkat
 - 6) Pengambilan Persetujuan Usulan Pertimbangan Teknis Mutasi Kenaikan Pangkat
 - 7) Penerbitan Keputusan Kenaikan Pangkat PNS
 - 8) Penerbitan Salinan Keputusan Kenaikan Pangkat PNS
 - 9) Penyerahan Petikan Keputusan Kenaikan Pangkat PNS
- f. Kendala Implementasi Kenaikan Pangkat PNS di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Demak
- 1) Faktor Internal
 - a) Kekurangan jumlah petugas dalam pelayanan kenaikan pangkat
 - b) masih terdapat data kepegawaian yang belum dialihkan ke bentuk digital
 - c) Sistem Aplikasi Kepegawaian Terintegrasi (SAKTI) pada BKPP Kab. Demak belum terintegrasi dengan Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK)
 - 2) Faktor Eksternal
 - a) Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK) diakses seluruh Indonesia sehingga untuk akses kadang terjadi hambatan atau gangguan.
 - b) Data Kepegawaian Sistem Aplikasi Kepegawaian

⁴ Ari Kurniawan dan M. Choirul Adib, SH, "Wawancara Pribadi", Pelaksana dan Analis Kepegawaian, 19 Nopember 2019, BKPP Kab. Demak, Demak.

Terintegrasi (SAKTI) pada BKPP Kab. Demak belum *update* sehingga membutuhkan waktu untuk peremajaan data.

- c) Keterlambatan persetujuan usulann pertimbangan teknis mutasi kenaikan pangkat yang ditetapkan oleh Kanreg I BKN Yogyakarta
- d) Penetapan Angka Kredit Jabatan Fungsional yang ditetapkan terlambat dari jadwal yang ditentukan
- e) Masih terdapat pengelola kepegawaian yang belum memahami mekanisme kenaikan pangkat
- f) Masih terdapat PNS yang belum memiliki uji kompetensi sehingga terkendala dalam kenaikan pangkat jabatan fungsional.

2. Implementasi Manajemen Pangkat dan Jabatan Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Demak

a. Pengangkatan dalam Jabatan Pelaksana

Jenis dan Nama Jabatan Pelaksana berdasarkan tingkat pendidikan diatur dalam Peraturan MENPAN RB Nomor 41 Tahun 2016 tentang Nomenklatur Jabatan Pelaksana. Pengangkatan dalam jabatan pelaksana di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Demak berpedoman dengan Peraturan Bupati Demak Nomor 26 Tahun 2018 tentang Nomenklatur Jabatan Pelaksana bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Demak sebagaimana diubah dengan Bupati Demak Nomor 62 Tahun 2019 tentang Perubahan atas Bupati Demak Nomor 26 Tahun 2018 tentang Nomenklatur Jabatan Pelaksana bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Demak.

Namun sampai dengan saat ini inpassing atau penyesuaian jabatan pelaksana pada masing-masing perangkat daerah belum disesuaikan sesuai dengan regulasi yang ada karena masih menunggu validasi penetapan kelas jabatan dari MENPAN RB.

b. Pengangkatan dalam Jabatan Fungsional

Dengan berlakunya Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil dan Peraturan Menteri

Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 13 Tahun 2019 tentang Pengusulan, Penetapan dan Pembinaan Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil. Terdapat beberapa perubahan dalam lingkup pembinaan Karier jabatan fungsional. Beberapa perubahan tersebut tentunya perlu diinformasikan kepada pengelola kepegawaian dan para pejabat fungsional terkait sehingga lebih dapat memahami pelaksanaan tugas.

Selain ketentuan secara garis besar dalam Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 13 Tahun 2019 tentang Pengusulan, Penetapan dan Pembinaan Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil. Secara lebih terperinci jabatan fungsional diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PERMENPAN-RB) tentang masing-masing jabatan fungsional dan angka kreditnya, Peraturan Bersama Instansi Pembina dan Kepala Badan Kepegawaian Negara tentang petunjuk pelaksanaan masing-masing jabatan fungsional dan peraturan

instansi Pembina tentang petunjuk teknis masing-masing jabatan fungsional. Instansi Pembina adalah kementerian, lembaga pemerintah nonkementerian, kesekretariatan lembaga negara, dan kesekretariatan lembaga nonstruktural yang memiliki dan melaksanakan tugas dan fungsi pembinaan sesuai bidang tugas Jabatan Fungsional

Pemerintah Kabupaten Demak mempunyai sejumlah 33 (tiga puluh tiga) jabatan fungsional dengan bermacam aturan yang mendasari sebagaimana tersebut di atas dan harus dipahami oleh pengelola kepegawaian dan para pejabat fungsional yang bersangkutan.

c. Pengangkatan dalam Jabatan Pengawas dan Administrator

Dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014, tidak dikenal lagi tentang pejabat struktural / eselon, tetapi dikenal dengan jabatan pengawas (setara eselon IV) dan jabatan administrator (eselon III). Berdasarkan Pasal 72 ayat (3) Undang-Undang Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 disebutkan : Promosi Pejabat Administrasi dan Pejabat Fungsional dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian setelah mendapat pertimbangan tim penilai kinerja PNS pada Instansi Pemerintah.

Promosi pejabat administrasi dalam hal ini adalah pengawas dan administrator dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian yaitu Bupati Demak setelah mendapat pertimbangan dari Tim Penilai Kinerja atau dalam sebelum Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 ditetapkan dikenal dengan nama Baperjakat (Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan)

Tim Penilai Kinerja dibentuk berdasarkan Pasal 201 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS disebutkan :

- 1) Tim Penilai kinerja PNS pada Instansi Pemerintah dibentuk oleh Pyb
- 2) Tim Penilai kinerja PNS pada Instansi Pemerintah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri atas :
 - a) PyB;
 - b) pejabat yang menangani bidang kepegawaian;
 - c) pejabat yang menangani bidang pengawasan internal; dan
 - d) pejabat pimpinan tinggi terkait
- 3) Tim penilai kinerja PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (2) berjumlah ganjil paling sedikit 5 (lima) orang
- 4) Ketentuan lebih lanjut mengenai pembentukan dan mekanisme kerja tim penilai

kinerja PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (2) diatur dengan Peraturan Menteri.

Berdasarkan Pasal 201, maka Tim Penilai Kinerja dibentuk oleh Sekretaris Daerah selaku Pejabat yang Berwenang (PyB). Pengertian PyB disebutkan dalam Pasal 1 angka 16 yaitu :

Pejabat yang Berwenang yang selanjutnya disingkat PyB adalah pejabat yang mempunyai kewenangan melaksanakan proses pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai ASN sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Dalam pengangkatan dalam jabatan tidak diwajibkan menggunakan sistem metode terbuka untuk pengangkatan dalam jabatan pengawas maupun jabatan administrator.

Persyaratan Pengangkatan dalam Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas diatur dalam Pasal 54 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 disebutkan :

- 1) Persyaratan untuk diangkat dalam Jabatan administrator sebagai berikut :
 - a) berstatus PNS;
 - b) memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan paling rendah sarjana atau diploma IV;
 - c) memiliki integritas dan moralitas yang baik;

- d) memiliki pengalaman pada Jabatan pengawas paling singkat 3 (tiga) tahun atau JF yang setingkat dengan Jabatan pengawas sesuai dengan bidang tugas Jabatan yang akan diduduki;
 - e) setiap unsur penilaian prestasi kerja paling sedikit bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir;
 - f) memiliki Kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial, dan Kompetensi Sosial Kultural sesuai standar kompetensi yang dibuktikan berdasarkan hasil evaluasi oleh tim penilai kinerja PNS di instansinya; dan
 - g) sehat jasmani dan rohani.
- 2) Persyaratan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dikecualikan bagi PNS yang mengikuti dan lulus sekolah kader dengan predikat sangat memuaskan
- 3) Persyaratan untuk diangkat dalam Jabatan pengawas sebagai berikut:
- a) berstatus PNS;
 - b) memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan paling rendah diploma III atau yang setara;
 - c) memiliki integritas dan moralitas yang baik;
 - d) memiliki pengalaman pada Jabatan pengawas paling singkat 4 (empat) tahun atau JF yang setingkat dengan Jabatan pelaksana sesuai dengan bidang tugas Jabatan yang akan diduduki;
 - e) setiap unsur penilaian prestasi kerja paling sedikit bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir;
 - f) memiliki Kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial, dan Kompetensi Sosial Kultural sesuai standar kompetensi yang dibuktikan berdasarkan hasil evaluasi oleh tim penilai kinerja PNS di instansinya; dan
 - g) sehat jasmani dan rohani.
- d. Pengangkatan dalam Jabatan Pimpinan Tinggi**
- Jenjang dan Fungsi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) diatur dalam Pasal 19 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yaitu:
- 1) Jabatan Pimpinan Tinggi terdiri atas :
 - a) jabatan pimpinan tinggi utama;
 - b) jabatan pimpinan tinggi madya; dan
 - c) jabatan pimpinan tinggi pratama
 - 2) Jabatan Pimpinan Tinggi sebagaimana dimaksud pada

ayat (1) berfungsi memimpin dan memotivasi setiap Pegawai ASN pada Instansi Pemerintah melalui :

- a) kepeloporan dalam bidang :
 - 1) keahlian profesional;
 - 2) analisis dan rekomendasi kebijakan; dan
 - 3) kepemimpinan manajemen
 - b) pengembangan kerja sama dengan instansi lain; dan
 - c) keteladanan dalam mengamalkan nilai dasar ASN dan melaksanakan kode etik dan kode perilaku ASN.
- 3) Untuk setiap Jabatan Pimpinan Tinggi ditetapkan syarat kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan dan pelatihan, rekam jejak jabatan dan integritas serta persyaratan lain yang dibutuhkan.
- 4) Ketentuan lebih lanjut mengenai syarat kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan dan pelatihan, rekam jejak jabatan dan integritas, serta persyaratan lain yang dibutuhkan Jabatan Pimpinan Tinggi sebagaimana dimaksud pada ayat (3) diatur dengan Peraturan Pemerintah.

Selanjutnya Pengaturan Jabatan Pimpinan Tinggi di

Lingkup Kabupaten Demak yaitu Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama diatur dalam Pasal 105 dan Pasal 107 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS, yaitu :

Pasal 105

(1) JPT utama, JPT madya, JPT pratama diisi dari kalangan PNS.

(2) Setiap PNS yang memenuhi syarat mempunyai kesempatan yang sama untuk mengisi JPT yang lowong.

Pasal 107

Persyaratan untuk diangkat dalam JPR dari kalangan PNS sebagaimana dimaksud dalam Pasal 107 sebagai berikut :

c. JPT Pratama :

1) memiliki kualifikasi pendidikan paling rendah sarjana atau diploma IV;

2) memiliki kompetensi teknis, kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural sesuai standar kompetensi jabatan yang ditetapkan;

3) memiliki pengalaman Jabatan dalam bidang tugas yang terkait dengan Jabatan yang akan diduduki secara kumulatif paling kurang selama 5 (lima) tahun;

4) sedang atau pernah menduduki Jabatan

administrator atau JF jenjang ahli madya paling singkat 2 (dua) tahun;

5) memiliki rekam jejak Jabatan, integritas dan moralitas yang baik;

6) usia paling tinggi 56 (lima puluh enam) tahun; dan sehat jasmani dan rohani.

e. Kendala Implementasi Manajemen Jabatan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Demak adalah sebagai berikut :

1) Untuk pengisian jabatan pimpinan tinggi, beberapa jabatan ada kurang diminati sehingga perlu diperpanjang dan tidak memenuhi syarat dari jumlah peserta.

2) Untuk beberapa Jabatan Fungsional masih ada kendala untuk pengangkatan karena belum memiliki diklat fungsional sebagai dasar pengangkatan

3) Untuk pengangkatan jabatan fungsional melalui inpassing kurang diminati PNS karena kesulitan dalam memenuhi angka kredit dan anggapan bahwa jenjang karier kurang diminati dibanding jabatan administrasi maupun JPT.

4) Pengangkatan dalam Jabatan Pimpinan Tinggi ada yang masih kosong karena kurang memenuhi syarat dari jumlah pelamar dan hasil seleksi JPT dinyatakan Kurang Memenuhi Syarat sehingga tidak dapat diajukan

rekomendasi dalam Pengangkatan JPT.

5) Untuk Inpassing Jabatan Pelaksana belum dilaksanakan sesuai Peraturan Bupati karena masih menunggu validasi kelas jabatan dan persetujuan dari MENPAN RB.

Bahwa manajemen pangkat dan jabatan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Demak merupakan pelaksanaan kekuasaan pemerintah yang dilaksanakan berdasarkan hukum. Pemerintah Kabupaten Demak dalam melaksanakan kewenangannya telah memiliki asas legalitas sehingga tindakan yang dilakukan berdasarkan regulasi yang mengatur sehingga tidak ada pihak -pihak yang dirugikan. Dalam manajemen kenaikan pangkat memberi ruang kepada seluruh ASN untuk mengajukan kenaikan pangkat jika semua syarat yang ditentukan dapat dipenuhi tanpa melihat latar belakang PNS, jenis kelamin, tingkat pendidikan dan sebagainya.

Manajemen jabatan juga memberi ruang kepada seluruh PNS di Kabupaten untuk berkompetisi dan berprestasi di bidangnya untuk menduduki jabatan sesuai dengan kompetensinya masing-masing. Dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014, memberi kewenangan kepada Bupati selaku Pejabat Pembina Kepegawaian dalam pengangkatan dalam Jabatan PNS di Lingkungan Demak tetapi harus berbasis sistem merit yang dapat

dipertanggungjawabkan melalui pengajuan daftar nama pengisian jabatan struktural yang disampaikan Sekretaris Daerah selaku pejabat yang berwenang. Tugas dan wewenang jabatan antara Bupati dan Sekretaris Daerah bersifat fungsional satu dengan lainnya. Dengan demikian ada pembatasan dalam jabatan Bupati dan Sekretaris Daerah sehingga manajemen pangkat dan jabatan PNS dapat dipertanggungjawabkan dan teratur.

Keberadaan HAN sangat strategis untuk mengawasi penggunaan kekuasaan pemerintah. Substansinya HAN memiliki peran yang besar bagi pejabat tata usaha negara (birokrat) sebagai pegangan untuk bertindak dalam menyelenggarakan pemerintahan.⁵

Bahwa dasar asas legalitas dalam *rechtsstaat* sebagai pelaksanaan kekuasaan pemerintah baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah harus didasarkan pada hukum. Unsur asas legalitas menjadi dasar dalam pelaksanaan tindakan pemerintah.

Secara konseptual, negara hukum menciptakan pembatasan kekuasaan. Semangat membatasi kekuasaan negara ini semakin kental setelah lahirnya adagium dari Lord Acton yaitu "*Power tends to corruptt but absolute power corrupt absolutely*".⁶ Mengingat bahwa jabatan merupakan subjek hukum yang diberi wewenang,

hak dan kewajiban maka dapat melakukan perbuatan hukum yang diatur dalam Undang-Undang. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 memberikan kewenangan kepada Bupati sebagai pejabat pembina kepegawaian pada tingkat Kabupaten dan Sekretaris Daerah sebagai pejabat yang berwenang dalam manajemen pangkat dan jabatan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Demak. Hal tersebut yang mendasari hubungan hukum antar jabatan dalam penyelenggaraan pemerintahan khususnya dalam manajemen pangkat dan jabatan yaitu jabatan karier PNS dan jabatan negara atau kepala daerah yang didalamnya terdapat tugas dan kewenangan yang bersifat fungsional satu sama lain. Istilah jabatan negara berkaitan erat dengan istilah pejabat negara yang diatur dalam Pasal 122 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014.

Hubungan antarjabatan yaitu Bupati dan Sekretaris Daerah menjadi salah satu kunci faktor yang menentukan dalam manajemen pangkat dan jabatan. Implementasi dalam manajemen pangkat dan jabatan adalah ditetapkannya Keputusan Bupati tentang Kenaikan Pangkat PNS dan Pengangkatan dalam Jabatan yang merupakan keputusan tata usaha negara. Kewenangan Bupati sebagai Pejabat Pembina Kepegawaian dan Sekretaris Daerah sebagai Pejabat yang Berwenang merupakan kewenangan atribusi yaitu kewenangan yang diperoleh

⁵ *Ibid.* hlm 6.

⁶ *Loc. Cit*

atau karena perintah. dari Undang-Undang

Bupati Demak selaku Pejabat Pembina Kepegawaian mempunyai kewenangan atribusi dalam manajemen pangkat dan jabatan di Kabupaten. Kewenangan mutlak dalam manajemen jabatan yaitu pengangkatan/pemindahan jabatan pelaksana, jabatan pengawas dan jabatan administrator. Bupati mempunyai kewenangan mutlak dalam menentukan PNS yang dianggap mampu mengemban tugas jabatan pelaksana, pengawas dan administrator tanpa mendapat persetujuan dari pihak eksternal atau lembaga lain. Sedangkan pelimpahan sebagian kewenangan Bupati di Bidang Kepegawaian kepada pejabat yang ditunjuk merupakan kewenangan delegasi. Wewenang delegasi yaitu penyerahan wewenang dari pejabat yang lebih tinggi (Bupati) kepada pejabat yang lebih rendah (pejabat yang ditunjuk yaitu Sekretaris Daerah, Asisten Administrasi Umum, Kepala BKPP dan sebagainya).

2. Kebijakan Pemerintah Kabupaten Demak untuk Mengoptimalkan Manajemen Pangkat dan Jabatan PNS dalam Rangka Mewujudkan Good Governance

A. Kebijakan Dalam Manajemen Pangkat PNS

Kebijakan dalam manajemen kenaikan pangkat PNS di Kabupaten Demak adalah sebagai berikut :

- 1) Penggunaan Sistem Informasi Kepegawaian Internal
- 2) Menyelenggarakan Rapat Koordinasi Kepegawaian Persiapan Pemberkasan Kenaikan Pangkat
- 3) Menyusun jadwal pemberkasan kenaikan pangkat dengan one day service
- 4) Monitoring Penetapan Angka Kredit Jabatan Fungsional
- 5) Membentuk Tim Gabungan terkait penginputan kenaikan pangkat dalam SAPK
- 6) kenaikan pangkat dengan berbasis data digital.
- 7) Koordinasi dan Konsultasi dengan Kanreg I BKN Yogyakarta terkait fasilitasi percepatan kenaikan pangkat
- 8) Monitoring Proses Usul Kenaikan Pangkat pada BKN, Kanreg I BKN Yogyakarta dan BKD Provinsi Jawa Tengah
- 9) Melakukan evaluasi pelaksanaan tugas.

Agus Dwiyanto mengemukakan 5 (lima) indikator untuk mengukur kinerja birokrasi, yaitu sebagai berikut :⁷

1. Produktivitas
Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan.
2. Kualitas Pelayanan
Isu mengenai kualitas pelayanan cenderung menjadi semakin

⁷ Agus Dwiyanto, *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta, 2006, hlm 50-51

penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik.

3. Responsivitas
Responsivitas menjelaskan kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda serta prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.
4. Responsibilitas
Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit.
5. Akuntabilitas
Akuntabilitas publik menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada pra pejabat politik yang dipilih oleh rakyat.

B. Kebijakan Dalam Manajemen Jabatan PNS

- 1) Penggunaan Sistem Informasi Kepegawaian Internal
- 2) Menyelenggarakan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan
- 3) Memberikan Motivasi dan Reward kepada PNS yang berprestasi
- 4) Mendokumentasi dalam Setiap Tahapan Penyelenggaraan

Seleksi Terbuka bagi JPT dan tempat ujian terisolir.

Beberapa peluang pemanfaatan perkembangan TIK dalam pengelolaan ASN, antara lain :⁸

1. Membangun sistem informasi manajemen ASN yang komprehensif dan terintegrasi untuk mengelola ASN.
2. Mengembangkan sistem perkantoran secara elektronik (e-office)
3. Meningkatkan transparansi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.
4. Mempercepat pengambilan keputusan didasarkan data komprehensif dan terkini.
5. Menyederhanakan berbagai proses.

Dalam manajemen pangkat dan jabatan PNS di lingkungan Pemerintah Kabupaten Demak, menerapkan prinsip-prinsip pemerintahan yang baik sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 yang terdiri, antara lain :

1. Profesionalitas
2. Akuntabilitas
3. Transparansi
4. Pelayanan Prima
5. Efisien dan Efektifitas
6. Supremasi Hukum

⁸ *Buletin Grand Design Pembangunan ASN 2020-2024* oleh Kementerian PAN RB, PT ARA Indonesia, Jakarta. hlm 38.

Penerapan kebijakan manajemen pangkat dan jabatan PNS di lingkungan Pemerintah Kabupaten Demak berbasis merit sistem berpedoman pada asas-asas dalam Penyelenggaraan Administrasi Pemerintahan berdasarkan Pasal 5 Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan yaitu :

- a. asas legalitas
- b. asas perlindungan terhadap hak asasi manusia; dan
- c. Asas-Asas Umum Pemerintahan yang Baik (AUPB) AUPB tertuang dalam Pasal 10 ayat (1) Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan yang berbunyi :

(1) AUPB yang dimaksud dalam Undang-Undang ini meliputi asas :

- a. kepastian hukum;
- b. kemanfaatan;
- c. ketidakberpihakan;
- d. kecermatan;
- e. tidak menyalahgunakan kewenangan;
- f. keterbukaan;
- g. kepentingan umum;
- h. pelayanan yang baik;

PENUTUP

Simpulan

1) Implementasi manajemen pangkat dan jabatan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Demak dalam

mewujudkan good governance telah sesuai dengan regulasi yang berlaku yaitu Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS, tetapi dalam pelaksanaan masih mengacu dengan ketentuan lama yang telah disesuaikan dengan regulasi yang berlaku saat ini.

2) Kebijakan Pemerintah Kabupaten Demak dalam Implementasi manajemen pangkat dan jabatan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Demak dalam mewujudkan good governance, dilakukan dengan menerapkan asas-asas atau prinsip-prinsip dasar good governance

Saran

1. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi untuk segera menetapkan regulasi terkait pelaksanaan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

2. Badan Kepegawaian Negara untuk menyediakan semua layanan kepegawaian pada Sistem Pelayanan Aplikasi Kepegawaian (SAPK) agar dapat diimplementasi bagi seluruh Kabupaten/Kota se-Indonesia sehingga mempunyai mekanisme alur pelayanan yang sama dan produk hukum kepegawaian yang dihasilkan mempunyai format yang seragam.

3. Pemerintah Kabupaten Demak dalam pelayanan publik untuk menyelenggarakan mall pelayanan

publik secara terintegrasi sehingga pelayanan publik menjadi optimal.

4. BKPP Kabupaten Demak dalam pelayanan kepegawaian dari usulan CPNS sampai dengan pensiun seluruh ASN dimasukkan dalam SAKTI agar data terintegrasi sehingga memudahkan dalam pengelolaan kepegawaian di Kabupaten Demak.

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku-Buku :

- Albrow, Martin, 2007, "Birokrasi", diterjemahkan M. Rusli Karim dan Totok Daryanto, Tiara Wacana, Yogyakarta.
- Atmosudirdjo, Prajudi, 1981, "Hukum Administrasi Negara", Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Bratakusumah, Deddy Supriyadi dan Dadang Solikin, 2004, "Otonomi Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah", Gramedia, Jakarta.
- C.S.T, Kansil. 1979, "Pokok-Pokok Hukum Kepegawaian Republik Indonesia", Pradnya Paramitha, Jakarta.
- Dadang, Kahmad. 2000, "Metode Penelitian Agama", CV Pustaka Setia, Bandung.
- Dwiyanto, Agus. 2008, "Mewujudkan Good Governance melalui Pelayanan Publik", Gadjah Mada University Press, Yogyakarta
- Dwiyanto, Agus, et.all., 2001, "Reformasi Birokrasi di Indonesia", Gadjah Mada University Press, Yogyakarta
- Desi, Fernanda, 2003, "Etika Organisasi Pemerintah", Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, Jakarta.
- Hartini, Siti, et.all., 2008, "Hukum Kepegawaian Di Indonesia", Sinar Grafika, Jakarta.
- Marbun, SF dan Moh. Mahfud MD, 2006, "Pokok-Pokok Hukum Administrasi Negara", Liberty, Yogyakarta.
- Muchsan, 1982, "Hukum Kepegawaian", Bina Aksara, Jakarta.
- Muljadi, M Arief, 2010, "Prinsip-Prinsip Negara Kesatuan dan Desentralisasi dalam Negara Republik Indonesia", Prestasi Pustaka, Jakarta.
- Narbuko, Cholid dan Abu Achmadi, 2001, "Metodologi Penelitian", Bumi Aksara, Jakarta.
- Poerwadarminta W.J.S, 1986, "Kamus Besar Bahasa Indonesia", Balai Pustaka, Jakarta.
- Ridwan, HR, 1994, "Hukum Administrasi Negara", Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Soeharyo, Salamoen dan Nasri Effendi, 2009, "Sistem

- Penyelenggaraan Pemerintah Negara Kesatuan Republik Indonesia”, Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, Jakarta.
- Soekanto Soerjono, 1981, “Pengantar Penelitian Hukum”, UI Press, Jakarta.
- Soemitro Ronny Hanitijo, 1994, “Metode Penelitian Hukum dan Yurimetri”, Ghalia, Jakarta.
- Soekanto, Soerjono dan Purnadi Purbacaraka, 1979, “Perihal Penelitian Hukum”, Alumni, Bandung.
- Sunarto Siswanto, 2006, “Hukum Pemerintahan Daerah di Indonesia”, Sinar Grafika, Jakarta.
- Supranto J., 2003, “Metode Penelitian Hukum dan Statistik”, PT Rineka Cipta, Jakarta.
- Suradji, 2009, “Manajemen Kepegawaian Negara Modul Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Golongan III”, Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, Jakarta.
- Supriyadi, Gering dan Tri Guno, 2006, “Budaya Kerja Organisasi Pemerintah”, Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, Jakarta
- Tatang M, Amirin. 1995, “Menyusun Rencana Penelitian”, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Widyaiswara, Tim 2008, “Kepemerintahan Yang Baik (Good Governance)”, Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, Semarang.
- B. Peraturan Perundang-Undangan :**
- Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik;
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara;
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014;
- Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan;
- 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 Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja;
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 13 Tahun 2014

tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintah;

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara;

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 13 Tahun 2019 tentang Pengusulan, Penetapan dan Pembinaan Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil;

Peraturan Daerah Kabupaten Demak Nomor 5 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Demak;

Peraturan Bupati Demak Nomor 35 Tahun 2014 tentang Layanan Administrasi Kepegawaian Berbasis Teknologi Informasi;

Peraturan Bupati Demak Nomor 58 Tahun 2016 tentang Susunan Organisasi, Kedudukan, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Demak;

Peraturan Bupati Demak Nomor 26 Tahun 2018 tentang Nomenklatur Jabatan Pelaksana Bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Demak;

Peraturan Bupati Demak Nomor 32 Tahun 2018 tentang Penerapan Sistem Merit pada Manajemen Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Demak;

