

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Dalam melakukan penelitian Pelaksanaan Daftar Usulan Penilaian Angka Kredit (DUPAK) Bagi Jabatan Fungsional Penggerak Swadaya Masyarakat Pada Kementerian Desa Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi RI. Peneliti melakukan peninjauan terhadap penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, berupa Skripsi dan jurnal. Yang terkait dengan tema yang diambil dalam penelitian ini. Peneliti mengambil 4 (empat) penelitian terdahulu sehingga pembandingan dengan penelitian yang dilakukan. Penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini diantaranya-Nya ialah:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

NO	Nama Penulis	Judul	Hasil Penelitian	Perbedaan
1	Lia Septiana (Skripsi,2012)	Faktor- Faktor Penghambat Kenaikan Pangkat Pejabat Fungsional Analisis Kepegawaian Pada Badan Kepegawaian Negara Pusat	Menunjukkan bahwa ada beberapa faktor yang menghambat Kenaikan Pangkat adalah pertama adanya ketidaksesuaian dibandingkan penempatan analisis Kepegawaian dengan kompetensi jabatan dan kebutuhan unit kerja, kedua kurangnya kompetensi, kreativitas dan kemandirian kerja para pejabat fungsional kegiatan, keempat rotasi pegawai yang tidak terlaksana secara efektif.	Persamaan yang terdapat adalah sama-sama melakukan penelitian membahas tentang angka kredit. Adapun perbedaannya terletak pada lokasi dan struktur organisasi pada penelitian
2	Eka Kusmayadi (Jurnal,2020)	Penerapan DUPAK Online Bagi Pustakawan Di Kementerian Pertanian	Cara meningkatkan serta kemudahan untuk penyusunan dan pengumpulan DUPAK pustakawan, DUPAK Online membantu sekretariat TPJP dan Tim Penilai dalam mempercepat pengiriman DUPAK, Pustakawan harus disiplin dalam mempersiapkan file berkas DUPAK sesuai	Persamaan yang terdapat adalah sama-sama melakukan penelitian membahas tentang DUPAK. Adapun perbedaannya terletak pada lokasi dan struktur

			SKP dan memasukkannya ke dalam aplikasi DUPAK, diperlukan sosialisasi lebih lanjut untuk pustakawan, tidak banyak masalah yang ditemukan dalam pemanfaatan DUPAK, Pustakawan perlu terus meningkatkan kompetensi dan kemampuannya dalam mengelola administrasi berkas DUPAK dengan memperhatikan aturan fungsional.	organisasi pada penelitian.
3.	Atiyah Tahta Nisyatina (Skripsi, 2011)	Pengembangan Sistem Penilaian Angka Kredit Untuk Pengajuan Kenaikan Jabatan Fungsional Dosen Berbasis Web	Sistem yang dikembangkan memungkinkan dosen untuk mengajukan tentang jumlah angka kredit yang telah dosen peroleh, maka sistem ini dosen dan kesulitan staf kepegawaian dalam memberikan informasi jabatan fungsional, maka sistem ini dapat mengirimkan <i>notification</i> (pemberitahuan) kepada dosen maupun staf kepegawaian mengenai waktu kenaikan jabatan fungsional dosen selanjutnya berdasarkan. Sistem ini dapat menampilkan informasi mengenai data diri dari setiap jenjang kenaikan jabatan fungsional yang dapat diusulkan dalam proses pengajuan kenaikan jabatan fungsional dosen. Sistem yang dikembangkan memudahkan staf kepegawaian dalam informasi mengenai perhitungan angka kredit, maka sistem ini mengenai perhitungan angka kredit dalam proses pengajuan kenaikan.	Persamaan yang terdapat adalah sama-sama melakukan penelitian membahas tentang angka kredit. Adapun perbedaannya terletak pada inti dari hasilnya lebih pada kepada jabatan fungsional dosen kemudian berbeda dengan lokasi dan struktur organisasi pada penelitian.

4	<p>Ajib Rakhmawanto (Jurnal, 2016)</p>	<p>Analisis Model Pembinaan Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian di Badan Kepegawaian Negara</p>	<p>adalah tugas pokok dan fungsi, penilaian angka tim penilai angka kredit. Untuk penempatan JFAK belum dilaksanakan secara tepat sesuai kompetensi jabatan, banyak calon pejabat analis kepegawaian belum bisa mendapatkan diklat penilaian angka kredit JFAK, tidak ada tim penilai angka kredit masih banyak didominasi oleh pejabat struktural yang melakukan penilaian angka kredit, karena penilai angka kredit juga tidak kompeten peran pejabat analis kepegawaian pada level menyebabkan multitafsir sehingga membingungkan bagi pejabat analis kepegawaian. Prosedur penilaian yang melibatkan tim penilai pusat tidak dilaksanakan oleh instansi yang memiliki analis kepegawaian, sehingga Untuk peran dan otonomi pada butir-butir kegiatan, belum sepenuhnya dilaksanakan dengan baik.</p>	<p>Persamaan yang terdapat adalah sama-sama melakukan penelitian membahas tentang angka kredit. Adapun perbedaannya terletak pada inti dari hasilnya lebih pada ke tim penilainya kemudian berbeda dengan lokasi dan struktur organisasi pada penelitian.</p>
---	--	---	--	---

Sumber : Diolah Penulis, 2022

Faktor- Faktor Penghambat Kenaikan Pangkat Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian Pada Badan Kepegawaian Negara Pusat Lia Septiana (Skripsi,2012) Menunjukkan bahwa ada beberapa faktor yang menghambat Kenaikan Pangkat adalah pertama adanya ketidaksesuaian dibandingkan penempatan analis Kepegawaian dengan kompetensi jabatan dan kebutuhan unit kerja, kedua kurangnya kompetensi, kreativitas dan kemandirian kerja para pejabat fungsional kegiatan, keempat rotasi pegawai yang tidak terlaksana secara efektif. Perbedaan pada penelitian sekarang dan dahulu adalah lokasi penelitian/*study* yang berbeda kemudian karakteristik yang berbeda subjek

penelitian yang berbeda dan menggunakan sampel yang berbeda. Urgensi pada penelitian sekarang adalah bahwa jabatan fungsional penggerak swadaya masyarakat yang mengalami kesulitan dalam penyusunan angka kredit pada pemahaman dan mekanisme DUPAK. *Lovelty* pada penelitian sekarang adalah bahwa di Kementerian Desa memiliki beberapa faktor yaitu tiga faktor yaitu faktor pengarahannya yang belum berjalan dengan baik, faktor kurangnya bimbingan dan sosialisasi dalam penyusunan DUPAK, faktor pembagian formasi penggerak swadaya masyarakat tidak merata di kementerian desa. Faktor-faktor tersebut yang membuat pelaksanaan DUPAK jabatan fungsional penggerak swadaya masyarakat di Kementerian Desa tidak berjalan semestinya, itu membuat penggerak menjadi malas dalam penyusunan angka kredit kemudian proses yang sangat lama.

Penerapan DUPAK Online Bagi Pustakawan Di Kementerian Pertanian Eka Kusmayadi (Jurnal,2020) cara meningkatkan serta kemudahan untuk penyusunan dan pengumpulan DUPAK pustakawan, DUPAK Online membantu sekretariat TPJP dan Tim Penilai dalam mempercepat pengiriman DUPAK. Pustakawan harus disiplin dalam mempersiapkan file berkas DUPAK sesuai SKP dan memasukkannya ke dalam aplikasi DUPAK, diperlukan sosialisasi lebih lanjut untuk pustakawan, tidak banyak masalah yang ditemukan dalam pemanfaatan DUPAK. Pustakawan perlu terus meningkatkan kompetensi dan kemampuannya dalam mengelola administrasi berkas DUPAK dengan memperhatikan aturan fungsional. Perbedaan pada penelitian sekarang dan dahulu adalah lokasi penelitian/*study* yang berbeda kemudian karakteristik yang berbeda

subjek penelitian yang berbeda dan menggunakan sampel yang berbeda. Urgensi pada penelitian sekarang adalah bahwa jabatan fungsional penggerak swadaya masyarakat yang mengalami kesulitan dalam penyusunan angka kredit pada pemahaman dan mekanisme DUPAK. *Lovelty* pada penelitian sekarang adalah bahwa di Kementerian Desa memiliki beberapa faktor yaitu tiga faktor yaitu faktor pengarahannya yang belum berjalan dengan baik, faktor kurangnya bimbingan dan sosialisasi dalam penyusunan DUPAK, faktor pembagian formasi penggerak swadaya masyarakat tidak merata di kementerian desa. Faktor-faktor tersebut yang membuat pelaksanaan DUPAK jabatan fungsional penggerak swadaya masyarakat di Kementerian Desa tidak berjalan semestinya, itu membuat penggerak menjadi malas dalam penyusunan angka kredit kemudian proses yang sangat lama.

Pengembangan Sistem Penilaian Angka Kredit Untuk Pengajuan Kenaikan Jabatan Fungsional Dosen Berbasis Web Atiyah Tahta Nisyatina (Skripsi, 2011) Sistem yang dikembangkan memungkinkan dosen untuk mengajukan tentang jumlah angka kredit yang telah dosen perolehi, maka sistem ini dosen dan kesulitan staf kepegawaian dalam memberikan informasi jabatan fungsional, maka sistem ini dapat mengirimkan *notification* (pemberitahuan) kepada dosen maupun staf kepegawaian mengenai waktu kenaikan jabatan fungsional dosen selanjutnya berdasarkan. Sistem ini dapat menampilkan informasi mengenai data diri dari setiap jenjang kenaikan jabatan fungsional yang dapat diusulkan dalam proses pengajuan kenaikan jabatan fungsional dosen. Sistem yang dikembangkan memudahkan staf kepegawaian dalam informasi

mengenai perhitungan angka kredit, maka sistem ini mengenai perhitungan angka kredit dalam proses pengajuan kenaikan. Persamaan yang terdapat adalah sama-sama melakukan penelitian membahas tentang angka kredit. Adapun perbedaannya terletak pada inti dari hasilnya lebih pada kepada jabatan fungsional dosen kemudian berbeda dengan lokasi dan struktur organisasi pada penelitian. Perbedaan pada penelitian sekarang dan dahulu adalah lokasi penelitian/*study* yang berbeda kemudian karakteristik yang berbeda subjek penelitian yang berbeda dan menggunakan sampel yang berbeda. Urgensi pada penelitian sekarang adalah bahwa jabatan fungsional penggerak swadaya masyarakat yang mengalami kesulitan dalam penyusunan angka kredit pada pemahaman dan mekanisme DUPAK. Lovelty pada penelitian sekarang adalah bahwa di Kementerian Desa memiliki beberapa faktor yaitu tiga faktor yaitu faktor pengarahannya yang belum berjalan dengan baik, faktor kurangnya bimbingan dan sosialisasi dalam penyusunan DUPAK, faktor pembagian formasi penggerak swadaya masyarakat tidak merata di kementerian desa. Faktor-faktor tersebut yang membuat pelaksanaan DUPAK jabatan fungsional penggerak swadaya masyarakat di Kementerian Desa tidak berjalan semestinya, itu membuat penggerak menjadi malas dalam penyusunan angka kredit kemudian proses yang sangat lama.

Analisis Model Pembinaan Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian di Badan Kepegawaian Negara Ajib Rakhmawanto (Jurnal, 2016) adalah tugas pokok dan fungsi, penilaian angka tim penilai angka kredit. Untuk penempatan JFAK belum dilaksanakan secara tepat sesuai kompetensi jabatan, banyak calon pejabat analis kepegawaian belum bisa mendapatkan diklat

penilaian angka kredit JFAK, tidak ada tim penilai angka kredit masih banyak didominasi oleh pejabat struktural yang melakukan penilaian angka kredit, karena penilai angka kredit juga tidak kompeten peran pejabat analis kepegawaian pada level menyebabkan multitafsir sehingga membingungkan bagi pejabat analis kepegawaian. Prosedur penilaian yang melibatkan tim penilai pusat tidak dilaksanakan oleh instansi yang memiliki analis kepegawaian, sehingga untuk peran dan otonomi pada butir-butir kegiatan, belum sepenuhnya dilaksanakan dengan baik. Persamaan yang terdapat adalah sama-sama melakukan penelitian membahas tentang angka kredit. Adapun perbedaannya terletak pada inti dari hasilnya lebih pada ke tim penilainya kemudian berbeda dengan lokasi dan struktur organisasi pada penelitian. Perbedaan pada penelitian sekarang dan dahulu adalah lokasi penelitian/*study* yang berbeda kemudian karakteristik yang berbeda subjek penelitian yang berbeda dan menggunakan sampel yang berbeda. Urgensi pada penelitian sekarang adalah bahwa jabatan fungsional penggerak swadaya masyarakat yang mengalami kesulitan dalam penyusunan angka kredit pada pemahaman dan mekanisme DUPAK. *Lovelty* pada penelitian sekarang adalah bahwa di Kementerian Desa memiliki beberapa faktor yaitu tiga faktor yaitu faktor pengarahannya yang belum berjalan dengan baik, faktor kurangnya bimbingan dan sosialisasi dalam penyusunan DUPAK, faktor pembagian formasi penggerak swadaya masyarakat tidak merata di kementerian desa. Faktor-faktor tersebut yang membuat pelaksanaan DUPAK jabatan fungsional penggerak swadaya masyarakat di Kementerian Desa tidak berjalan semestinya, itu membuat

penggerak menjadi malas dalam penyusunan angka kredit kemudian proses yang sangat lama.

2.2 Kerangka Teori

2.2.1 Konsep Pelaksanaan

Pelaksanaan adalah sebagai keseluruhan proses aktivitas yang wajib dilakukan buat membina serta mendorong semangat bekerja pada para bawahan sedemikian rupa sebagai akibatnya pegawai pun mau bekerja menggunakan tulus demi tercapainya tujuan.⁷ Pelaksanaan (*Actuating*) yang adalah bahwa kegiatan buat menumbuhkan situasi secara eksklusif bisa mengarahkannya dorongan-dorongan yang terdapat di pada diri seorang pada kegiatan-kegiatan buat mencapai tujuan yang akan ditentukan.⁸ Pelaksanaan adalah membangkitkan atau mendorong seluruh anggota kelompok supaya agar selalu berusaha dengan keras buat mencapai tujuan dengan tulus dan sesuai menggunakan perencanaan serta usaha-perjuangan pengorganisasian berasal pihak pimpinan.⁹

Bila disimpulkan uraian pada atas bahwa pelaksanaan adalah menggerakkan orang-orang buat mau bekerja sendirinya menggunakan kesadaran secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang secara efektif menggunakan perencanaan yang ada.

⁷ P Sondang & Siagian. (2008). *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Bumi Aksara. Hal. 5.

⁸ Sudjana Nana. (2004). *Manajemen Program Pendidikan Untuk Pendidikan Nonformal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Falah Production.

⁹ Sukarna. (2011). *Dasar-dasar Manajemen*. Bandung : Mandar Maju, hal. 10

2.2.2. Fungsi dan Tujuan Pelaksanaan (*Actuating*)

A. Fungsi Pelaksanaan

Fungsi asal pelaksanaan (*Actuating*) bahwa menekankan pada aktivitas yang bekerja sama dengan orang-orang langsung di pada organisasi tersebut. pada perencanaan serta pengorganisasian yang kurang baik jika tidak diikuti dengan menggerakkan semua potensi sumber daya manusia yang lalu dioptimalkan buat mencapai visi, misi serta program kerja organisasi. kemudian setiap SDM wajib bekerja sesuai menggunakan tugas, fungsi, peran, keahlian serta kompetensi masing-masing SDM buat mencapai tujuan kerja organisasi itu tersebut. Fungsi asal pelaksanaan (*Actuating*) adalah menjadi berikut:

- a) Mengimplementasikan proses kepemimpinan, pembimbingan serta hadiah motivasi pada tenaga kerja supaya bisa bekerja secara efektif serta efisien pada Pencapaian tujuan;
- b) Menyampaikan tugas serta penjelasan rutin tentang pekerjaan;
- c) Menyebutkan kebijakan yang ditetapkan;
- d) Proses implementasi program supaya dapat dijalankan oleh semua pihak pada organisasi dan proses memotivasi supaya seluruh pihak tersebut bisa menjalankan tanggung jawabnya menggunakan penuh kesadaran dan produktivitas yang tinggi.¹⁰

¹⁰ Istiqomah, Fungsi Pelaksanaan (*Actuating*) Dalam Sumber Daya Manusia, (Malang: UNM, 2016), hal. 7

Selain fungsi pokok, penggerakan dalam manajemen pelaksanaan *actuating*, seperti:

Directing

Ialah suatu usaha melaksanakan kegiatan yang sudah direncanakan. pelaksanaan kegiatan ini salah satu caranya artinya dengan orientasi yang ialah pengarahan menggunakan memberikan informasi yang perlu supaya aktivitas bisa dilakukan dengan baik. *Directing* menekankan pentingnya kepemimpinan yang efektif dalam pengarahan karyawan agar dapat mencapai tujuan organisasi dengan efisien. Teori ini menggambarkan bahwa pelaksanaan *Directing* harus didasarkan pada keahlian manajemen, keterampilan in terpersonal, kemampuan komunikasi yang baik, dan kemampuan untuk memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan yang sama. Dalam teori pelaksanaan *directing*, terdapat empat kegiatan utama yang harus dilakukan oleh seorang manajer, yaitu:

- Memberikan arahan dan instruksi yang jelas kepada karyawan.
- Memotivasi karyawan untuk bekerja keras dan mencapai tujuan organisasi.
- Mengembangkan hubungan in terpersonal yang baik dengan karyawan.
- Mengawasi dan mengontrol kinerja karyawan secara efektif.

Dengan menerapkan teori pelaksanaan *directing*, seorang manajer diharapkan dapat mengarahkan karyawan dengan baik sehingga dapat mencapai tujuan organisasi dengan efisien dan efektif. Indikator fungsi manajemen *directing* menurut George R. Terry meliputi:

1. Komunikasi efektif: Pengarahan bawahan untuk mencapai tujuan pemimpin atau manajer harus memberikan arahan yang jelas dan terukur kepada bawahan atau anggota tim kerja untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Motivasi: Memberikan motivasi dan dukungan pemimpin atau manajer harus memberikan motivasi dan dukungan kepada bawahan atau anggota tim kerja untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan insentif, penghargaan, atau memberikan kesempatan untuk mengembangkan diri.
3. Kepemimpinan: Memberikan umpan balik dan saran pemimpin atau manajer harus memberikan umpan balik dan saran kepada bawahan atau anggota tim kerja untuk membantu meningkatkan kinerja mereka. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan penilaian kinerja secara teratur, memberikan saran untuk meningkatkan kinerja, dan memberikan pujian atas prestasi yang telah dicapai.
4. Pengawasan; Mengarahkan pekerjaan bawahan pemimpin atau manajer harus mengarahkan pekerjaan bawahan atau anggota tim kerja agar sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan arahan secara teratur, mengatur dan memantau jadwal kerja, serta memastikan bahwa setiap anggota tim memiliki tugas dan tanggung jawab yang jelas.
5. Pemberdayaan karyawan; Membina hubungan kerja yang efektif pemimpin atau manajer harus membina hubungan kerja yang efektif dengan bawahan atau anggota tim kerja untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas. Hal

ini dapat dilakukan dengan mengembangkan komunikasi yang efektif, memfasilitasi kerja sama tim, dan memastikan bahwa bawahan atau anggota tim kerja merasa dihargai dan didukung.

Commanding

Menggerakkan kegiatan yang dilaksanakan dianggap pula *commanding*. Menggerakkan orang buat mencapai tujuan menggunakan arahan sesuai potensinya butuh upaya pembangkitan motivasi. Hadiah motivasi ini ialah salah satu kegiatan yang harus dilakukan. Selesaiannya hadiah motivasi dilakukan lalu langkah selanjutnya ialah hadiah perintah. Perintah di sini ialah permintaan berasal pemimpin pada orang yang berada di bawahnya untuk melakukan atau mengulang suatu aktivitas tertentu pada keadaan tertentu. Jadi perintah itu berasal dari atasan serta ditunjukkan pada para bawahan.

Leading

Leading ialah suatu menyampaikan contoh yang dilakukan pimpinan pada bawahan dalam aktivitas yang dilaksanakan. Pemberian contoh berupa tindakan ini dilakukan lewat pembimbingan. Pembimbingan yang dilakukan oleh pimpinan terhadap pelaksana dilakukan menggunakan jalan usaha-usaha yang bersifat menyugesti serta menetapkan arah tindakan mereka.

Coordinating

Coordinating ialah suatu perjuangan menyelenggarakan pertemuan yang bisa menstimulasi pekerjaan. Usaha ini dilakukan pimpinan dalam rangka penjalinan korelasi serta penyelenggaraan komunikasi. Penjalinan korelasi atau koordinasi ialah menggerakkan suatu organisasi atau kelompok, menggunakan

menjalin korelasi pimpinan serta bawahan akan saling dihubungkan supaya mencegah terjadinya kekacauan. Selanjutnya penyelenggaraan komunikasi yang merupakan suatu proses yang mempengaruhi semua proses kegiatan yang termasuk pada kecenderungan arti supaya organisasi bisa berinteraksi dengan baik buat mencapai target yang efektif.¹¹

Kemudian yang telah dijelaskan fungsi pelaksanaan ialah menjadi berikut: Pertama, merupakan melakukan pengarahan (*commanding*), bimbingan (*directing*) serta komunikasi (*communication*). Kemudian dijelaskan bahwa pengarahan serta bimbingan ialah aktivitas untuk membangun, memelihara, menjaga/mempertahankan serta memajukan organisasi melalui setiap personil, baik itu secara struktural juga fungsional, supaya langkah operasionalnya tadi tidak keluar dari usaha mencapai tujuan organisasi.

Kedua, pelaksanaan (*actuating*) ialah upaya untuk menjadikan perencanaan sebagai fenomena, menggunakan melalui aneka macam pengarahan serta memotivasikan supaya setiap karyawan bisa melaksanakan aktivitas secara optimal sesuai menggunakan peran, tugas serta tanggung jawabnya.¹²

B. Tujuan Pelaksanaan

Tujuan pada pelaksanaan ialah membangun kerja sama menjadi lebih efisien kemudian buat mengembangkan kemampuan serta ketrampilan staf dan menumbuhkan rasa mempunyai dan menyukai pekerjaan, mengusahakan suasana

¹¹ Fajar Harini,dkk. *Studi kelayakan bisnis*. Bandung: CV. Media Sains Indonesia, 2022
Diakses di, [joemarni: MAKALAH FUNGSI MANAJEMEN: ACTUATING \(PENGGERAKAN\)](http://joemarni.blogspot.com)
(joemarnioye.blogspot.com), Kamis, 1 Desember 2022

lingkungan kerja yang meningkatkan motivasi serta prestasi kerja staf, menghasilkan organisasi itu berkembang secara bergerak maju.

Bahwa disimpulkan pemimpin sangat berperan penting dalam pencapaian tujuan tersebut pemimpin itu wajib permanen mengusahakan suasana kerja yang semakin tinggi, lalu salah satunya ialah dilakukan pemimpin terhadap bawahannya menggunakan menyampaikan motivasi dan penghargaan bagi pegawai berprestasi agar mereka lebih semangat dalam bekerja.¹³

2.2.3. Prinsip Pelaksanaan

Pelaksanaan ialah bagian berasal korelasi antara manusia dengan kepemimpinan yang mengikat para pegawai bersedia mengerti pada menumbuhkan tenaga kerja yang efisien serta efektif buat mencapai tujuan.

- a) Prinsip mengarah pada tujuan bahwa makin efektifnya proses pengarahan semakin besar pada pegawai terhadap mencapai tujuan. Lalu pengarahan tidak berdiri sendiri yang diartikan bahwa pada melaksanakan fungsi ini perlu menerima dukungan/bantuan dari faktor-faktor lain seperti: perencanaan, struktur organisasi, tenaga kerja yang relatif, supervisi yang efektif serta kemampuan buat menaikkan pengetahuan serta kemampuan pegawai.
- b) Prinsip keharmonisan menggunakan tujuan motivasi yang baik akan mendorong orang-orang untuk memenuhi kebutuhannya, sedangkan

¹³ Istiqomah Al.(2016). *Fungsi Pelaksanaan (Actuating) Dalam Sumber Daya Manusia*. Malang: UNM, hal. 8.

kebutuhan akan terpenuhi jika pegawai bisa bekerja dengan baik, serta di menyumbangkan kemampuannya buat mencapai tujuan organisasi.

- c) Prinsip Kesatuan Komando sangat krusial buat menyatukan arah tujuan serta tanggung jawab para pegawai jika para pegawai hanya mempunyai satu jalur pada dalam pelaporan segala kegiatannya. Lalu hanya ditujukan pada satu pimpinan saja, maka kan kontradiksi di dalam pemberian intruksi bisa dikurangi, dan semakin besarnya tanggung jawab mereka untuk memperoleh hasil maksimal.¹⁴

2.2.4 Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik

Organisasi pengelolaan sumber daya manusia sangat penting, ini terkait dengan permasalahan manajemen serta berusaha pencapaian tujuan organisasi tidak hanya ada di bidang pekerjaan, uang, dan lingkungan, kemudian menyangkut orang-orang (personel) yang mengelola organisasi. Dalam bukunya yang berjudul “*Human Resource Management*” R. Wayne Mondy Robert M. Noe Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan mendayagunakan (*utilizing*) pegawai untuk mencapai berbagai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Manjaemen Sumber Daya Manusia sebagai prosedur untuk mencapai berbagai tujuan organisasi melalui *pengadaan* (*acquiring*), *pembinaan* (*retaining*), hingga *penghentian* atau *pemensiunan* (*terminating*).¹⁵ Manajemen sumber daya manusia adalah aktivitas yang dilakukan untuk merangsang, mengembangkan,

¹⁴ Istiqomah Al (2016). *Fungsi Pelaksanaan (Actuating) Dalam Sumber Daya Manusia*. Malang: UNM, hal. 9-10.

¹⁵ Harianto Jusuf. (2016). *Kebijakan dan Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik*. Yogyakarta: Indomedia Pustaka.

memotivasi dan memelihara kinerja. Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas yang dilakukan untuk merangsang, mengembangkan, memotivasi dan memelihara kinerja yang tinggi dalam organisasi.¹⁶

Manajemen sumber daya manusia aparatur, mempunyai posisi yang sangat penting cara aparatur melaksanakan fungsi sebagai perumus, perencana, pelaksana, pengendali, atau pengevaluasi pembangunan. Aparatur harus memenuhi kriteria berikut agar dapat melaksanakan tugas secara efektif dan efisien: sah, disiplin, dan wibawa. Hal ini penting karena menunjukkan bahwa tanpa sistem manajemen sumber daya manusia, tidak ada upaya pembangunan bangsa yang akan memberikan hasil yang sukses Sumber Daya Manusia Manajemen (MSDM) sektor publik merupakan pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam bentuk pengadaan, pembinaan, pengembangan, dan penghentian pegawai secara efektif agar profesional dan berkualitas dalam memberikan layanan publik kepada masyarakat. Menurut Manajemen Sumber Daya Manusia sektor publik sebagai sistem informasi dalam organisasi untuk memastikan penggunaan pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), kemampuan (*abilities*), dan karakteristik secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi dengan titik tekan pada pemberian berbagai layanan publik kepada masyarakat atau warga negara (*citizens*). Manajemen sektor publik untuk masyarakat umum menghadirkan manusia sebagai sumber daya manusia yang utuh sesuai konsep utuh dan pembangunan bangsa inklusif. Manajemen sumber daya manusia di sektor publik dipahami sebagai potensi manusia yang dimiliki

¹⁶ Ajabar.(2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV Budi Utama.

karyawan, yang terdiri dari potensi fisik dan non fisik dalam organisasi, memungkinkan karyawan untuk berpikir dan bertindak sebagaimana yang diinginkan organisasi.¹⁷

Dalam Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara bahwa 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. Kebijakan pengelolaan ASN yang disebut dengan konsep atau istilah baru dengan “Aparatur Sipil Negara” (ASN) di Indonesia menurut Undang-undang Nomor 5 Tahun 2015 tentang ASN merumuskan secara tegas pengelolaan pegawai harus mengarah pada kualitas dan objektivitas sebagai tujuan. Bahwa dikatakan pengelolaan aparatur harus mampu melahirkan pegawai yang bermental profesional dan obyektif.

2.2.5 Promosi Jabatan

Promosi jabatan ialah pemindahan pegawai atau karyawan, berasal satu jabatan atau kawasan pada jabatan atau tempat yang lebih tinggi serta diikuti oleh tugas, tanggung jawab, serta kewenangan yang lebih tinggi asal jabatan yang diduduki sebelumnya. Sedangkan berdasarkan Mathis danromosi jabatan ialah pemindahan seorang ke tingkat pekerjaan serta kompensasi yang lebih tinggi termasuk pada proses seleksi.¹⁸

¹⁷ Harainto Jusuf.(2016). *Kebijakan dan Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik*. Yogyakarta: Indomedia Pustaka.

¹⁸ Hasibuan, Mulyo SP. (2016) . *Manajemen Sumber daya Manusia*, Cetakan Keempabelas, Jakarta, Penerbit: Bumi Aksara.

Promosi jabatan berarti perpindahan yang memperbesar kewenangan serta tanggung jawab ke yang lebih tinggi di pada suatu organisasi yang diikuti menggunakan kewajiban, hak, status serta penghasilan yang lebih besar.¹⁹ Promosi jabatan berarti kenaikan jabatan, yakni mendapatkan kekuasaan serta tanggung jawab lebih besar berasal kekuasaan serta tanggung jawab sebelumnya. Promosi ialah proses pemindahan karyawan berasal satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi yang selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab serta kewenangan yang lebih tinggi pula berasal jabatan yang diduduki sebelumnya.²⁰

2.2.6 Tujuan Promosi Jabatan

Keberhasilan instansi atau organisasi bisa sebagai hal yang fundamental didukung oleh acara yang efektif menggunakan promosi Status karyawan diakui oleh suatu instansi atau organisasi perihal keterampilan serta pekerjaan mereka. Oleh sebab itu promosi Itulah yang paling dinikmati karyawan. Tujuan berasal promosi jabatan ialah:

- a) Menyampaikan pengakuan, jabatan, serta imbalan jasa yang semakin besar pada karyawan yang berprestasi kerja lebih tinggi;
- b) Mengakibatkan kepuasan dan kebanggaan langsung, status sosial yang semakin tinggi, serta penghasilan yang semakin besar ;
- c) Merangsang supaya karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi, serta memperbesar produktivitas kerja;

¹⁹ Hasibuan. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. cetakan ketujuh belas. Jakarta: pt. bumi aksara

²⁰ Alex, Nitisemito.(2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.

- d) Menjalin stabilitas kepegawaian menggunakan terealisasinya promosi pada karyawan menggunakan dasar serta di saat yang tepat dan evaluasi yang jujur;
- e) Kesempatan promosi bisa menyebabkan keuntungan berantai (*Multiplier effect*) pada perusahaan sebab muncul lowongan berantai;
- f) Menyampaikan kesempatan pada karyawan untuk mengembangkan kreativitas serta inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan;
- g) Menambah atau memperluas pengetahuan dan pengalaman kerja para karyawan. Hal ini adalah daya dorong bagi karyawan lainnya;
- h) Mengisi kekosongan jabatan sebab pejabatnya berhenti supaya jabatan itu tidak kosong, maka dipromosikan karyawan lainnya;
- i) Karyawan yang dipromosikan pada jabatan yang tepat, semangat kesenangan dan ketenangannya dalam bekerja semakin tinggi sehingga produktivitas kerjanya semakin tinggi;
- j) Mempermudah penarikan pelamar kesempatan promosi artinya daya pendorong dan perangsang bagi pelamar untuk memasukkan lamarannya;
- k) Memperbaiki status karyawan tetap sesudah lulus dari masa percobaannya;
- l) Menunjang aktivitas perusahaan atau pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen.²¹

²¹Syahyuni. (2018). Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Disiplin Kerja Pada Badan Kepegawaian Negara Jakarta. *Widya Cipta - Jurnal Sekretari Dan Manajemen*. Hal 155–162.

2.2.7 Asas Promosi Jabatan

Untuk mencapai tujuan promosi sesuai azaz-azas promosi jabatan yang terdiri dari atas asas-asas kenaikan pangkat jabatan yaitu:

1. Kepercayaan, kenaikan pangkat hendaknya berasaskan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan serta kecakapan karyawan/pegawai yang bersangkutan baik di jabatan tersebut;
2. Keadilan, kenaikan pangkat jabatan berasaskan keadilan terhadap evaluasi kejujuran, kemampuan serta kecakapan karyawan. Evaluasi harus jujur serta obyektif tak pilih kasih atau *like and dislike*;
3. Formasi, promosi wajib sesuai perpaduan yang terdapat. Sebab kenaikan pangkat karyawan/pegawai hanya mungkin dilakukan bila terdapat gugusan jabatan yang lowong untuk itu wajib terdapat uraian pekerjaan/jabatan yang akan dilaksanakan karyawan/ pegawai.²²

2.2.8 Dasar-dasar Promosi

Kemudian ada dasar-dasar promosi adalah sebagai berikut:

1. Pengalaman, pengalaman (senioritas) mengacu pada promosi yang didasarkan pada promosi karyawan kunci jangka panjang. Pelajaran utama dari peluncuran promosi ini adalah penekanan pada harga dan pemahaman bahwa kegigihan adalah kualitas yang mahal. Dengan ketekunan, seseorang dapat mengembangkan kemampuannya sehingga karyawan lebih cenderung bekerja dengan tekun dengan harapan waktu tertentu akan dipromosikan. Kelemahannya adalah pegawai yang

²² Hasibuan, M. S. . (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

kinerjanya sangat kurang, tapi karena sudah lama bekerja, tetap saja dipromosikan.

2. Yang dimaksud dengan "kecakapan" adalah seseorang yang dipromosikan berdasarkan prestasi yang berkaitan dengan kemampuannya. Kecakapan tersebut di atas meliputi:

- a. Kecakapan dalam pelaksanaan prosedur kerja yang praktis, teknik khusus-khusus, dan disiplin pembelajaran berbasis pengetahuan;
 - b. Kecakapan dalam membedakan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat dalam;
 - c. Menggabungkan pragmatisme dan kecakapan.
3. Menggabungkan kearifan dan akal sehat, kearifan dan akal sehat menghasilkan kenaikan pangkat berdasarkan lama kuliah, ijazah formal, dan hasil ujian kenaikan golongan.²³

Terdapat beberapa kriteria yang perlu dipertimbangkan dalam rangka mempromosikan karyawan, meliputi:

1. Senioritas, senioritas karyawan digunakan sebagai salah satu standar dalam kegiatan promosi jabatan. Umumnya tingkat senioritas yang tinggi menandakan bahwa pengalaman yang dimiliki oleh karyawan lebih banyak, sehingga diharapkan karyawan yang bersangkutan mempunyai kemampuan yang lebih tinggi;

²³ Hasibuan, M. S. . (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

2. Kualifikasi Pendidikan, yaitu standar kualifikasi tertinggi untuk promosi jabatan saat ini. Alasannya melatarbelakangi dengan kualifikasi pendidikan yang sesuai, diharapkan karyawan memiliki daya nalar yang lebih tinggi terhadap prospek perkembangan perusahaan pada waktu yang akan datang;
3. Prestasi kerja, prestasi kerja yang tinggi cenderung untuk memperlancar kegiatan promosi bagi karyawan yang bersangkutan, serta tren;
4. Tingkat loyalitas Kriteria terpenting dalam promosi jabatan adalah tingkat loyalitas karyawan. Tindakan ini dimaksudkan untuk mempromosikan kandidat yang memiliki tanggung jawab lebih luas.

2.2.9 Syarat-syarat Promosi Jabatan

Menurut Hasibuan dalam Syahyuni, (2018) mengemukakan beberapa syarat umum yang biasanya digunakan dalam promosi jabatan, yaitu:

- a) Kejujuran, karyawan harus jujur terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut, harus sesuai kata dengan perbuatannya tidak menyelewengkan jabatannya untuk kepentingan pribadinya, peraturan yang berlaku, baik tertulis maupun kebiasaan. Disiplin karyawan sangat penting karena hanya dengan kedisiplinan memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal;
- b) Prestasi kerja, karyawan itu mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara

efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik;

c) Kerja sama, karyawan dapat bekerja sama secara harmonis dengan sesama karyawan, baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran perusahaan. Dengan demikian akan tercipta suasana hubungan kerja yang baik antar semua karyawan;

d) Kecakapan, karyawan itu cakap, kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatan tersebut dengan baik bisa bekerja secara mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, tanpa mendapat bimbingan yang terus-menerus dari atasannya;

e) Loyalitas, karyawan harus loyal dalam membela perusahaan atau korps dari tindakan yang merugikan perusahaan atau korpsnya. Ini menunjukkan bahwa dia ikut berpartisipasi aktif terhadap perusahaan atau korpsnya;

f) Kepemimpinan, dia harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai perusahaan. Dia harus menjadi panutan dan memperoleh *personality authority* yang tinggi dari para bawahannya;

g) Komunikatif, karyawan itu dapat berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima atau mepersepsi informasi dari atasan maupun bawahannya dengan baik, sehingga tidak terjadi miskomunikasi;

- h) Pendidikan, karyawan harus telah memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan.²⁴

2.2.10 Kenaikan Pangkat

Pangkat adalah kedudukan seseorang dalam rangkaian seluruh jenjang kepegawaian. Kenaikan pangkat merupakan penghargaan kepada Aparatur Sipil Negara yang tekun, penuh pengabdian melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya dan mengabdikan dengan tekun di dalam melaksanakan tugas sehari-hari, maka sudah sepatutnya diberikan kenaikan pangkat kepadanya.²⁵ Di bawah ini adalah matriks level kisaran gaji dan kelas yang berlaku untuk lingkungan pegawai negeri. Yang dimaksud adalah sebagai penghargaan atas dasar prestasi kerja dan pengabdian terhadap negara. Promosi bagi ASN terdiri dari tiga jenis, yaitu:

1) Promosi reguler

Merupakan penghargaan yang diberikan oleh ASN yang telah memenuhi persyaratan yang ditentukan:

- Berusia minimal 4 tahun di peringkat terakhir.
- Setiap item dalam peringkat minimum DP3 yang bernilai baik dalam 2 tahun terakhir.

Promosi yang diberikan kepada ASN:

- Tidak menduduki jabatan struktural atau fungsional.

²⁴ Syahyuni, D. (2018). Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Disiplin Kerja Pada Badan Kepegawaian Negara Jakarta. *Widya Cipta - Jurnal Sekretari Dan Manajemen*.

²⁵ Manulang, Marihot. Manullang. (2010). *Manajemen Personalia*. Yogyakarta. Gajah Mada University Press

- Selesaikan misi pembelajaran.
- Bekerja penuh di luar agensi induk dan tidak dalam posisi kepemimpinan seperti pangkat.
- Jadi jangan melebihi pangkat atasan langsungnya.

Pangkat Maksimum

- ❖ Gol/Ruang I/a s/d II/a..... SD
- ❖ Gol/Ruang I/c s/d II/c.....SLTP
- ❖ Gol/Ruang II/a s/d II/d.....SLTA, Diploma I
- ❖ Gol/Ruang II/b s/d III/b..... Diploma II
- ❖ Gol/Ruang II/c s/d III/c..... Sarjana muda, akademi, Diploma III
- ❖ Gol/Ruang III/a s/d III/d..... Sarjana, Diploma IV
- ❖ Gol/Ruang III/b s/d IV/a..... S2, Spesialis I
- ❖ Gol/Ruang III/c s/d IV/b.....S3, Spesialis II
- ❖ Kecuali ASN yang memiliki jabatan tertentu, maka dapat memperoleh kenaikan pangkat melebihi batas maksimum.

1) Kenaikan Pangkat Pilihan

Merupakan salah satu pangkat untuk kepercayaan dan penghargaan yang telah diberikan kepada ASN atas prestasi kerja yang tinggi;

- ☑ Minimal telah 2 tahun dalam pangkat terakhirnya;
 - ☑ Setiap unsur penilaian DP3 minimal bernilai baik dalam 2 tahun terakhir.
- Kenaikan pangkat diberikan Kepada ASN;
- ☑ Menduduki jabatan struktural maupun jabatan fungsional;

- ☐ Menduduki jabatan tertentu yang pengangkatannya ditetapkan dengan keputusan presiden;
- ☐ Menunjukkan kinerja kerja yang baik;
- ☐ Ciptakan penemuan baru yang bermanfaat bagi negara; Diangkat PNS;
- ☐ Memperoleh ijazah atau STTB;
- ☐ Melaksanakan misi studi dan sebelumnya pernah menjabat jabatan struktural atau fungsional;
- ☐ Telah menyelesaikan tugas belajar berikut;
- ☐ Pegawai non-agensi penuh yang diangkat ke posisi manajemen yang ditentukan oleh persamaan pangkat atau jabatan fungsional tertentu.

3) Promosi anumerta

Kenaikan pangkat yang akan diberikan kepada ASN yang dinyatakan meninggal dunia atau meninggal dunia dalam menjalankan fungsi kedinasannya;

4) Promosi Peringkat Layanan

Yang diberikan kepada PNS yang diberhentikan karena hak pensiun karena mencapai Batas Usia Pensiun (BUP), syaratnya adalah;

- a) Memiliki masa kerja sekurang-kurangnya 30 tahun tanpa putus dan sekurang-kurangnya 1 bulan pada pangkat terakhir.
- b) Memiliki masa kerja terus menerus selama 20 tahun paling sedikit 4 tahun pada pangkat terakhir.
- c) Setiap item dalam penilaian DP3 memiliki nilai minimal baik selama satu tahun terakhir.

d) Tidak pernah dijatuhi hukuman disiplin yang berat.²⁶

Dalam pemaparan diatas bahwa Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan salah satu bagian Aparatur Negara yang kemudian diangkat oleh pemerintah secara tetap kemudian mendapatkan jabatan dalam satuan tugasnya.

2.2.11 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Pengelolaan Kenaikan

Pangkat

Terdapat tiga faktor utama yang mempengaruhi efektivitas pengelolaan kenaikan pangkat, yaitu kompetensi pegawai, sistem prosedur serta, kebijakan pimpinan.

1. Kompetensi Pegawai

Merupakan karakteristik dasar dari seseorang yang mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Yaitu makna kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang telah dapat di inprediksi kemudian berbagai keadaan dan tugas pekerjaannya. Kepada siapa prediksi yaitu yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang akan digunakan. Kompetensi pegawai yang sudah dijelaskan pada Undang-undang RI Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Undang-undang No. 8 Tahun 1974 tentang letak pokok-pokok kepegawaian dalam kantong utama yaitu kantong yang digunakan untuk pembinaan pegawai, dilaksanakan secepat mungkin berdasarkan evaluasi karir dan prestasi sistem masing-

²⁶ Subjanto. (2018). *Jika PNS Memilih Jabatan Fungsioanal Peneliti*, Yogyakarta: CV Budi Utama.

masing. sistem. Hal ini dapat memberikan ASN kesempatan prestise yang tinggi untuk meningkatkan kemampuan profesional mereka. Kemampuan pegawai untuk berkomunikasi dengan pendengarnya secara efektif sangat penting komunikasi yang efektif dapat dihasilkan dari ini. Organisasi juga mampu beroperasi dengan semangat dan sukses, yang perlu dipahami dan disempurnakan oleh orang-orang di organisasi yang mempengaruhi komunikasi mereka secara positif. Kerjasama kelompok adalah tentang sekelompok orang yang berkumpul untuk menggabungkan keterampilan mereka dan mencapai dengan keterampilan mereka untuk mencapai tujuan/target.

2. Tata Kelola

Sistem Dengan memperhatikan sistem prosedur sebagai faktor yang dapat menunjukkan seberapa efektif penerapan kenaikan pangkat, dapat dipahami bahwa organisasi tidak selalu menjadi subjek dari organisasinya sendiri, selain memiliki peraturan dan operasional yang lebih banyak mekanisme yang harus mampu menghasilkan hasil yang mengancam.

3. Kebijakan Pimpinan

Untuk mengimplementasikan kebijakan pemerintah yang berkaitan dengan fungsi sumber daya manusia aparatur, maka pemerintah mengeluarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (Nomor 81 Tahun 1993) menjelaskan aparatur pemerintah diharapkan mampu memantapkan pelayanan dengan melakukan perubahan proses

pelayanan, sehingga bersifat lebih baik (*better*), lebih cepat (*faster*), lebih sederhana (*similar*) dan lebih murah (*cheaper*). Kebijakan ini dimaksud untuk mendukung terwujudnya strategi pelayanan prima, yang meliputi: (1) organisasi pemerintah harus selalu mengadakan perbaikan pada proses sehingga meningkatkan pelayanan dan memberi kepuasan pemakai jasa pemerintah, (2) dalam organisasi pemerintahan harus terdapat delegasi wewenang yang jelas, (3) dalam pelaksanaan kegiatan harus sesuai dengan *Standard Operating Prosedur* (SOP), (4) dalam organisasi pemerintahan harus ada suatu *benchmarking*, (5) harus dilakukan audit internal secara berkesinambungan, baik audit manajemen maupun audit keuangan.

2.2.12 Daftar Usulan Penilaian Angka Kredit (DUPAK)

Daftar Usulan Penilaian Angka Kredit yang disingkat DUPAK merupakan daftar yang berisi data pribadi organisasi non pemerintah kemudian berisi deskripsi rinci tentang aktivitas nilai kredit yang diterima dalam jangka waktu tertentu sebagai bahan evaluasi. Evaluasi nilai kredit di KeMenterian Pertanian 3 sistem penilaian angka kredit, yaitu:

- a) Konversi SKP menjadi angka Integrasi antar kredit.
- b) DUPAK dan SKP.

c) DUPAK dan evaluasi konvesri SKP menjadi kredit telah dilakukan secara fungsional diimplementasikan oleh aparip pada tahun 2018.²⁷

Mekanisme Penyusunan DUPAK dalam buku tentang modul Pelatihan Fungsional Analisis Hukum Ahli Pertama Angka Kredit menjadi bagian penting dalam pembinaan karier yang bersangkutan, karena keterpenuhan Angka Kredit secara kumulatif menjadi sebuah syarat untuk kenaikan pangkat dan/atau jenjang jabatan yang lebih tinggi. Kelengkapan Dokumen Bahan Usulan Penilaian Angka Kredit, dokumen–dokumen yang telah dipersyaratkan :

- a) Surat penyampaian usulan yang ditandatangani oleh pejabat yang berwenang mengusulkan penilaian angka kredit;
- b) Formulir bahan usulan penilaian;
- c) Hasil penilaian SKP;
- d) Form keterkaitan SKP dengan Angka Kredit Jabatan Fungsional;
- e) Dokumen bukti Hasil Kerja yang dilengkapi dengan bukti pendukung;
- f) Surat pernyataan melakukan kegiatan yang telah diisi dan disahkan dengan tanda tangan Pejabat Penilai Kinerja ASN) Surat tugas lumpah bagi Jabatan Fungsional yang melakukan tugas/kegiatan di atas atau di bawah jenjang jabatannya.²⁸

²⁷ Eka Kusmayadi, Penerapan DUPAK Online Bagi pustakawan Di Kementerian Pertanian, *Jurnal Pustakawan Indonesia*. Vol 19 No 1.

²⁸ Apri Listiyanto, S.H., Hendra Simak, S.H. (2022). *Modul Pelatihan Fungsional Analisis Hukum Ahli Pertama Penyusunan Daftar Usulan Penetapan Angka Kredit (DUPAK)*. Depok: BPSDM Kumham.

DUPAK sebagian ulasan memiliki penilaian kinerja pegawai yang sudah jelas dasar hukum nya yaitu UU No.5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, PP No. 46 Tahun 2011, PP No. 11 Tahun 2017, Perka BKN No.1 Tahun 2013 dan PP No. 53 Tahun 2010 tentang disiplin Aparatur Sipil Negara (ASN) salah satu aturan di dalamnya adanya pembatasan dalam perolehan angka kredit fungsional untuk setiap jenjang setiap tahunnya.²⁹

Angka kredit dihitung berdasarkan frekuensi aktivitas dilakukan oleh fungsi, ketersediaan jam kerja yang efektif. DUPAK diusulkan oleh staf kemudian diperiksa dan dievaluasi kemudian dari tim review PAS dikeluarkan oleh pejabat penetap. Sedangkan HAPAK nya akan ditandatangani oleh ketua Sekretariat Tim Penilai. Frekuensi aktivitas jumlah jenis aktivitas dikalikan dengan bobot masing-masing peringkat kredit dalam aktivitas apa saja yang dilakukan. Tipe aktivitas fungsional tugas pokok, pengembangan profesi, tugas penunjang, tugas tambahan. Pada PerMenPan RB No.13 Tahun 2019 bahwa capaian angka kredit maksimal tahunan seorang pejabat fungsional adalah 150% dari target angka kredit minimal per tahun, angka kredit minimal tahun adalah 25% dari kebutuhan angka kredit untuk kenaikan pangkat/jabatan.

Secara kredit kumulatif minimum yang harus dipenuhi oleh pegawai untuk kenaikan jabatan/ pangkat setingkat lebih tinggi sebagai berikut:

- a) Setidaknya 80% asal nilai kredit angka kredit berasal dari unsur utama;
- b) Paling tinggi 20% angka kredit berasal dari unsur penunjang;

²⁹ Mulyonno. (2012). *Berprestasi Melalui JFP Ayo Kumpulkan Angka Kreditmu*. Yogyakarta: Cv Budi Utama

- c) Total keseluruhan angka kredit harus dikumpulkan pegawai untuk naik ke jenjang yang lebih tinggi maka dibutuhkan paling rendah 30% berasal dari sub unsur pengembangan dan pelaksanaan diklat;
- d) Akumulasi kelayakan kredit minimal yang harus dipenuhi pada butir (10 total keseluruhan angka kredit yang harus dikumpulkan untuk naik jenjang yang lebih tinggi, paling rendah itu 30% berasal dari sub unsur pengembangan dan pelaksanaan diklat yang berada dalam lingkungan unsur utama;
- e) Memenuhi angka kredit dari unsur pengembangan profesi sebagai berikut;
- ❖ Golongan yang akan naik pangkat menjadi Penata Muda Tingkat I golongan ruang II/b sampai dengan golongan muda, pangkat penata golongan ruang III/c, dari angka kredit kumulatif yang disyaratkan paling rendah 4 (empat) angka kredit harus yang berasal dari sub unsur pengembangan profesi;
 - ❖ Pegawai muda yang akan naik pangkat menjadi Pembina Tingkat I golongan ruang IV/b sampai dengan madya pangka pembina Utama Muda golongan ruang IV/c, dari angka kredit kumulatif yang disyaratkan paling rendah 12 (dua belas) angka kreditnya harus berasal dari sub unsur pengembangan profesi;
 - ❖ Pegawai Madya yang akan naik pangkat menjadi Utama pangkat Pembina Utama Madya golongan ruang IV/d sampai dengan Utama, pangkat Pembina Utama golongan ruang IV/e, dari angka kredit

kumulatif yang disyaratkan paling rendah 16 (enam belas) angka kredit harus berasal dari sub unsur pengembangan profesi.³⁰

Berdasarkan pengertian diatas bahwa Daftar Usulan Angka Kredit merupakan salah satu perencanaan yang berisi tentang kegiatan-kegiatan para pegawai pada jabatan fungsional kemudian salah satu untuk memenuhi persyaratan untuk kenaikan jabatan.

2.2.13 Jabatan Fungsional

Jabatan adalah gabungan tugas-tugas kewajiban, dan tanggung jawab yang diserahkan dan diselesaikan oleh seseorang. Jabatan merupakan sekelompok tugas yang diserahkan kepada seseorang. Kemudian ada menurut Bellows yang menunjukkan bahwa jabatan merupakan menunjukkan pelayanan-pelayanan seorang karyawan yang melakukan serangkaian kewajiban atau beberapa tugas. Jabatan merupakan kumpulan tugas pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang pegawai dalam menjalankan tugasnya, termasuk kewajiban, tanggungjawab, serta syarat-syarat yang akan diperlukan.³¹

Berdasarkan beberapa definisi menurut para ahli bisa disimpulkan bahwa jabatan merupakan seseorang yang telah diberikan tanggung jawab atas pekerjaan yang telah diberikan. Pada peraturan Pemerintah RI Nomor 16 Tahun 1994 jabatan fungsional merupakan kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seseorang Aparatur Sipil Negara dalam suatu

³⁰ Irfan Choiruddin, Strategi Pencapaian Angka Kredit Widyaiswara, *Jurnal Forum Diklat*. Vol 02 No 3.

³¹ Ajib Rakhmawanto (2016). Analisis Model Pembinaan Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian di Badan Kepegawaian Negara. *Jurnal Civil Service*. Vol. 10 No 1.

organisasi yang dalam pelaksanaan tugasnya didasarkan pada keahlian atau keterampilan tertentu serta bersifat mandiri. Jabatan Fungsional dalam ASN terdiri dari Jabatan Fungsional keahlian dan Jabatan Fungsional keterampilan, ada beberapa tingkatan jabatan fungsional keahlian beserta golongannya.³²

Tabel 2.2.
Tingkatan Jabatan Fungsional

Jabatan Fungsional	Golongan
Ahli Ahli Utama Ahli Madya Ahli Muda Ahli Pertama	1V/d- IV/e IV/a- IV/b- IV/c III/c- III/d III/a- III/b
Terampil Penyelia Pelaksana Lanjutan Pelaksana Pelaksana Mulia	III/c- III/d III/a- III/b II/b- II/c- II/d II/a

Sumber: Tingkatan Jabatan Fungsional

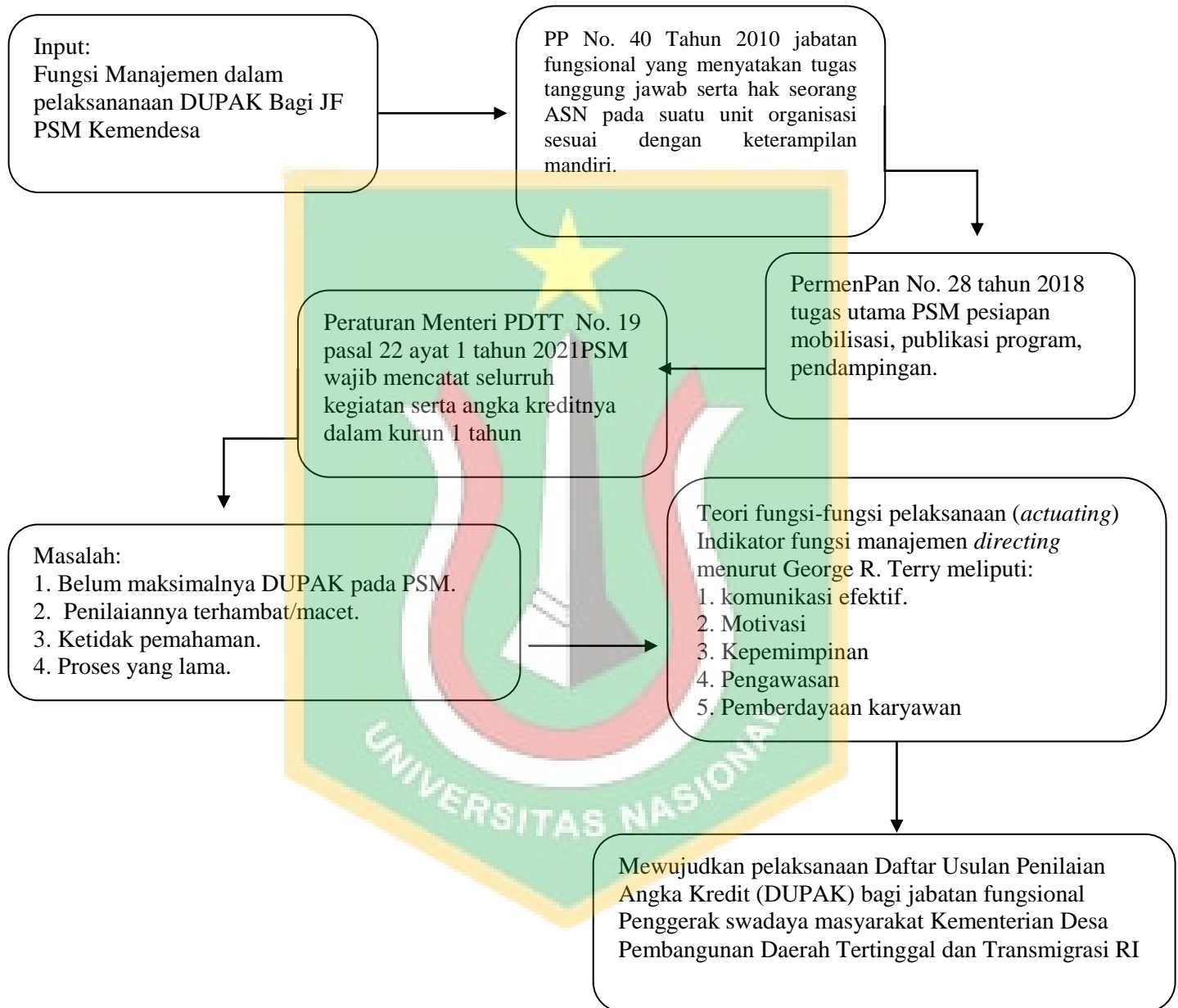
Berdasarkan dari data KeMenterian PAN dan RB pada bulan Februari 2017 ada 152 jenis jabatan fungsional yang pengaturannya sudah ada. Untuk mendorong peningkatan kinerja birokrasi, pemerintah. Sebagai jabatan fungsional harus memiliki kemampuan serta keterampilan yang telah ditetapkan dengan kriteria teknik analisis, mempunyai metodologi dan prosedur kerja dan didasarkan atas disiplin ilmu pengetahuan serta pelatihan teknis dengan sertifikasi, dan memiliki etika profesi kemudian pelaksanaan tugasnya bersifat mandiri dan mampu mengumpulkan angka kredit. Jabatan fungsional ini harus kreatif dimana mampu menemukan ide-ide yang baru menjalankan pekerjaannya, sehingga

³² Dr. Subijanto, M.Ed. (2018). *Jika PNS Memilih Jabatan Fungsioanal Peneliti*, Yogyakarta: CV Budi Utama.

mampu mencapai target sesuai dengan diinginkan. Jika pegawai tersebut rajin, maka akan lebih banyak mendapatkan angka kredit dan akan lebih cepat naik dalam hal kepangkatan dan jabatannya. Berdasarkan pada pengertian di atas bahwa jabatan fungsional merupakan tugas dan tanggung jawab para Aparatur Sipil Negara (ASN) yang tugasnya berasal dari keahlian dan keterampilan yang bersifat mandiri.



2.3 Kerangka Pemikiran



Sumber: Olahan Peneliti ,2022