

Studi Perbandingan Sistem Kepegawaian Di Negara Indonesia Dan Jepang

Syamsiyah Adilah Daulay^{a,*}, Timbul Dompok^b

Program Studi Administrasi Negara, Universitas Putera Batam, Kota Batam

* pb221010006@upbatam.ac.id

Abstract

Comparing human resource management systems in the public sector is a topic discussed in comparative studies of Public Administration. This research focuses on comparing the personnel systems between Indonesia and Japan, especially in terms of recruitment, promotion and employee rotation. The method used in this research is a literature review using valid and reliable secondary data. Data was obtained from sources such as books, scientific journals, online news and official websites. The aim of this research is to expand understanding of how the civil service system is run in Indonesia and Japan, as well as to find good practices that can be adopted in the civil service system in Indonesia.

Keywords : Comparisson; Personnel system; Indonesia; Japan

Abstrak

Membandingkan sistem manajemen sumber daya manusia di sektor publik adalah topik yang dibahas dalam studi komparatif administrasi publik. Penelitian ini berfokus pada perbandingan sistem personil antara Indonesia dan Jepang, terutama dalam hal perekrutan, promosi dan rotasi karyawan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah ulasan literatur menggunakan data sekunder yang valid dan dapat diandalkan. Data diperoleh dari sumber seperti buku, jurnal ilmiah, berita online dan situs resmi. Tujuan penelitian ini adalah untuk memperluas pemahaman tentang bagaimana sistem pelayanan publik berjalan di Indonesia dan Jepang, serta untuk menemukan praktik-praktik yang baik yang dapat diadopsi dalam sistem layanan publik di Indonesia.

Kata Kunci : Perbandingan; Sistem Person; Indonesia; Jepang

1. Pendahuluan

Sistem sumber daya manusia dalam sektor publik menjunjung tinggi prinsip krusialisme dalam memastikan terlaksananya kebijakan nasional dengan baik. Hal ini didukung oleh dua fakta yang dapat dimaknai sebagai faktor pendukung keberhasilan proses pemerintahan. Tingkat birokrasi pemerintahan jauh lebih rendah dibandingkan tingkat sumber daya manusia. Untuk memperbaiki sistem transfer sumber daya manusia dapat dilihat pada kemajuan konstruksi di beberapa negara. Selain itu, partisipasi angkatan kerja sektor publik merupakan faktor penting dalam demokrasi karena memainkan peran penting dalam reformasi pemerintahan. Sistem manajemen sumber daya manusia ini dapat dipahami sebagai kumpulan kebijakan yang mencakup prosedur perekrutan, kebijakan karyawan, pelatihan dan perluasan kapasitas, kompensasi, tindakan dan sanksi disiplin.

Sistem kepegawaian merupakan komponen fundamental dalam administrasi publik yang

menentukan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Efektivitas dan efisiensi pemerintahan sangat bergantung pada bagaimana negara mengelola sumber daya manusia di sektor publik. Indonesia dan Jepang, dua negara dengan konteks budaya, sejarah, dan ekonomi yang berbeda, memiliki pendekatan yang beragam dalam sistem kepegawaian mereka. Perbedaan ini menawarkan wawasan yang berharga dalam memahami kelebihan dan tantangan masing-masing sistem.

Di Indonesia, Sistem Perlindungan Hak Asasi Manusia didasarkan pada Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Perlindungan Barang Milik Umum. Undang-undang tersebut diatas menerangkan bahwa untuk mencapai tujuan nasional, yaitu mewujudkan madani masyarakat yang taat hukum, berperadaban modern, demokratis, adil dan bermoral tinggi, serta menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata, serta menjaga persatuan dan kesatuan bangsa yang

berpedoman pada Pancasila dan UUD 1945. Terdapat perbedaan antara sistem sumber daya di Jepang dan Indonesia. Namun, hal ini mengkhawatirkan dan harus ditanggapi secara serius oleh negara Jepang dan Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini akan lebih fokus pada perbandingan sistem kepegawaian di negara Jepang dan Indonesia.

Indonesia, sebagai negara berkembang dengan populasi lebih dari 270 juta jiwa yang tersebar di ribuan pulau, menghadapi tantangan besar dalam mengelola kepegawaian. Sejak merdeka dari penjajahan Belanda pada tahun 1945, Indonesia telah mengalami berbagai perubahan dalam sistem pemerintahannya, termasuk reformasi besar-besaran di bidang kepegawaian setelah era reformasi tahun 1998. Badan Kepegawaian Negara (BKN) bertanggung jawab atas manajemen kepegawaian di seluruh Indonesia, dengan fokus pada peningkatan transparansi, akuntabilitas, dan profesionalisme.

Di sisi lain, Jepang, sebagai negara maju dengan populasi sekitar 126 juta jiwa, memiliki sejarah panjang dalam birokrasi yang efisien dan terstruktur. Setelah Perang Dunia II, Jepang mengalami transformasi signifikan yang mencakup reformasi dalam sistem kepegawaian. National Personnel Authority (NPA) Jepang memainkan peran sentral dalam mengelola pegawai negeri, dengan penekanan pada meritokrasi dan pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan. Struktur kepegawaian di Jepang dikenal dengan sistem senioritas yang kuat dan promosi berdasarkan pengalaman dan kinerja.

2. Kajian Literatur

Teori Perbandingan

Perbandingan merupakan suatu proses untuk menganalisis dan mengidentifikasi persamaan serta perbedaan antara dua hal atau lebih yang berbeda. Istilah "perbandingan" berasal dari kata "banding" yang mempunyai arti sepertiimbangan, persamaan, atau tara. Perbandingan diartikan sebagai perbedaan, persamaan, ibarat, pedoman, dan pertimbangan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia. Dalam konteks ini perbandingan digunakan untuk memahami dan memahami apakah terdapat persamaan dan perbedaan antara sistem peminjaman sumber daya manusia di Jepang dan Indonesia. Dengan demikian, perbandingan dapat dipahami sebagai suatu proses membandingkan atau menemukan persamaan dan perbedaan antara dua hal, atau lebih, yang mempunyai sifat berbeda.

Teori Sistem

Menurut Suadi (1999) dalam Yuwono (2010), sistem dapat dipahami sebagai kumpulan komponen atau elemen yang saling terkait, baik berhubungan maupun tidak, namun secara keseluruhan membentuk satu kesatuan yang utuh. Sementara itu, Sutarman (2012) mendefinisikan sistem sebagai sekumpulan komponen atau elemen yang saling berhubungan dan berinteraksi dalam satu kesatuan untuk mencapai tujuan tertentu. Kebutuhan dasar umat manusia dipenuhi oleh individu atau pegawai yang bekerja pada organisasi apapun, baik itu instansi pemerintah maupun perusahaan swasta. Di Indonesia, pengelolaan sumber daya manusia dirumuskan dalam bentuk pedoman kebijakan yang mencakup segala hal yang berkaitan dengan penyelenggaraan negara. Menurut Yuwono (2010), manajemen sumber daya manusia mencakup seluruh aspek yang berkaitan dengan karyawan yang bekerja dalam suatu organisasi. Sebaliknya Yuwono (2010) menyatakan bahwa sistem manajemen sumber daya manusia terdiri dari beberapa sistem terkait yang saling berhubungan secara inheren, seperti pelatihan karyawan, remunerasi karyawan, seleksi, menarik, pelatihan karyawan, pertumbuhan karyawan, dan keterlibatan karyawan.

3. Metode Penelitian

Penelitian menggunakan pendekatan studi kepustakaan (literature review) dengan metode kualitatif. Data dan informasi diperoleh dari berbagai sumber kepustakaan sekunder seperti buku, jurnal ilmiah, peraturan perundang-undangan, situs web resmi pemerintah, dan berita online yang valid dan terpercaya. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran literatur, pengunduhan, dan analisis mendalam terhadap sumber-sumber tersebut. Analisis data menggunakan metode deskriptif kualitatif dan analisis isi (content analysis) dengan langkah-langkah: (1) mengidentifikasi dan mengategorisasi informasi relevan, (2) menelaah dan mengkomparasikan sistem manajemen kepegawaian yang berlaku di Indonesia dan Jepang, terutama terkait dengan proses perekrutan, kenaikan jenjang karir (promosi), serta perpindahan penempatan kerja (rotasi) bagi para pegawai. (3) mengidentifikasi persamaan dan perbedaan, (4) menganalisis kelebihan dan kekurangan masing-masing sistem, (5) merumuskan implikasi dan rekomendasi untuk perbaikan sistem kepegawaian di Indonesia berdasarkan temuan penelitian.

4. Hasil dan Pembahasan

Di Indonesia, pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik diatur dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian. Berdasarkan undang-undang tersebut, Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan bagian dari aparatur negara yang memiliki tugas untuk melaksanakan pelayanan kepada masyarakat secara adil dan merata, serta berperan dalam menjaga persatuan dan kesatuan bangsa, menjunjung tinggi nilai-nilai Pancasila, dan setia kepada Undang-Undang Dasar 1945. Di Indonesia, Pegawai Negeri Sipil (PNS) dapat diklasifikasikan menjadi tiga kategori: aparatur negara (termasuk PNS Pusat dan PNS Daerah), Tentara Nasional Indonesia (TNI), dan Kepolisian Negara Republik Indonesia. Sementara itu, di Jepang, sistem pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik diatur dalam Pasal 15 Konstitusi Jepang yang menekankan bahwa setiap jabatan pegawai negara bertujuan untuk melayani seluruh masyarakat, bukan untuk kepentingan golongan tertentu. Di Jepang, pegawai negara dibedakan menjadi dua kategori utama. Kategori pertama terdiri dari petugas keamanan nasional yang bekerja untuk Badan Kepegawaian Nasional (NPA) dan Bank Asuransi Bersama (BUMN). Sebaliknya, kategori kedua mencakup materi pendidikan khusus seperti Perdana Menteri, Menteri Negara, Delegasi, dan Cetak Besar.

1. Rekrutmen

Proses Rekrutmen Pegawai di Indonesia

Tahapan perekrutan sumber daya manusia (SDM) di lembaga pemerintah Indonesia merupakan proses krusial. Namun, proses ini masih menghadapi berbagai kendala, seperti praktik penyimpangan, nepotisme, dan kecurangan dalam seleksi.

- 1) Identifikasi Kebutuhan SDM
- 2) Sebelum memulai perekrutan, instansi pemerintah harus mengidentifikasi kebutuhan SDM yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang harus diemban.. Hal ini untuk menentukan jumlah, jenis, dan kompetensi pegawai yang dibutuhkan.
- 3) Pengumuman Lowongan:
- 4) Setelah kebutuhan SDM diidentifikasi, lowongan pekerjaan diumumkan secara resmi oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN) atau instansi terkait melalui situs web resmi dan media massa untuk memberi kesempatan kepada masyarakat melamar.
- 5) Pendaftaran dan Verifikasi Administrasi:
- 6) Pelamar diminta mendaftar melalui portal resmi dan mengunggah dokumen yang diperlukan. Tahap ini melibatkan verifikasi dokumen untuk memastikan pelamar memenuhi persyaratan yang ditetapkan.

- 7) Seleksi Kompetensi Dasar (SKD):
- 8) Pelamar yang lolos verifikasi administrasi akan mengikuti Seleksi Kompetensi Dasar (SKD) yang meliputi tes wawasan kebangsaan, tes inteligensi umum, dan tes karakteristik pribadi. SKD dilaksanakan dengan sistem Computer Assisted Test (CAT) untuk transparansi dan akuntabilitas.
- 9) Seleksi Kompetensi Bidang (SKB)
- 10) Calon yang lolos SKD akan melanjutkan ke Seleksi Kompetensi Bidang (SKB) sesuai dengan bidang atau jabatan yang dilamar. SKB dapat berupa tes tertulis, presentasi, atau simulasi kasus untuk mengukur kemampuan dan keterampilan calon pegawai.
- 11) Pengumuman dan Penempatan
- 12) Setelah melewati semua tahapan seleksi, hasilnya diumumkan kepada calon pegawai secara transparan. Pelamar yang lulus akan ditempatkan sesuai dengan formasi yang dipilihnya.
- 13) Penanganan Kecurangan
- 14) Jika ditemukan kecurangan dalam proses rekrutmen, pihak berwenang akan melakukan investigasi bersama dengan lembaga penegak hukum. Pelaku kecurangan akan diberikan sanksi sesuai dengan peraturan hukum yang berlaku.

Meskipun proses rekrutmen di sektor publik Indonesia telah menggunakan sistem CAT yang transparan, masih terdapat banyak tantangan dan masalah yang harus diatasi, terutama terkait dengan praktik penyimpangan. Perbaikan sistem, penegakan hukum yang tegas, dan pembinaan SDM yang berkualitas menjadi kunci untuk memastikan proses rekrutmen yang adil dan transparan serta mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Proses Rekrutmen Pegawai di Jepang

Sistem rekrutmen pegawai sektor publik di Jepang dikenal dengan proses seleksi yang ketat dan kompetitif. Proses ini diatur dan diawasi oleh Badan Kepegawaian Nasional (National Personnel Authority/NPA) untuk memastikan penerimaan pegawai yang berkualitas dan memenuhi standar yang ditetapkan.

- 1) Persyaratan Umum
 - a. Hanya warga negara Jepang yang dapat melamar.
 - b. Terdapat batasan usia minimum dan maksimum untuk pelamar.
- 2) Tahapan Seleksi Awal:
 - a. Perekrutan didasarkan pada prestasi dalam ujian saringan yang dilaksanakan oleh NPA.

- b. Terdapat 16 jenis ujian saringan, yang terbagi menjadi tiga golongan utama (I, II, III) dan ujian khusus untuk perekrutan bidang spesialis tertentu.
 - c. Ujian tersedia baik untuk lulusan perguruan tinggi maupun tamatan SMA.
- 3) Jenis dan Metode Ujian
 - a. Ujian umum terbagi menjadi tiga kategori utama: golongan I, II, dan III.
 - 4) Terdapat 13 jenis ujian khusus untuk perekrutan bidang spesialis, seperti pajak, inspeksi ketenagakerjaan, pengawal istana kekaisaran, dan bidang lainnya.
 - a. Metode ujian meliputi tes tertulis dan wawancara.
 - b. Tahap pertama adalah tes tertulis menggunakan metode marksheet untuk menguji pengetahuan umum dan bidang spesialisasi.
 - c. Tahap kedua terdiri dari ujian esai dan wawancara.
 - 5) Daftar Terpilih:
 - a. Pelamar yang lulus ujian masuk ke dalam "daftar terpilih" yang masa berlakunya adalah selama tiga tahun.
 - b. Yang Masuk dalam "daftar terpilih" tidak menjamin diterima sebagai pegawai negeri sipil.
 - 6) Seleksi oleh Kementerian/Lembaga:
 - a. Masing-masing kementerian atau lembaga menyeleksi calon dari "daftar terpilih" untuk melaksanakan wawancara tambahan.
 - b. Penetapan akhir diterima atau tidaknya calon pegawai berada di tangan kementerian atau lembaga yang membutuhkan.
 - 7) Daftar Nama Calon Pegawai:
 - a. Daftar calon pegawai pegawai yang diterima masa berlakunya adalah selama satu tahun.
 - b. Calon dapat mengunjungi lembaga pemerintah yang diminati untuk mengikuti wawancara dengan petugas personalia..
 - 8) Status Pegawai Baru:
 - a. Pegawai baru bekerja dengan status "magang" selama enam bulan pertama.
 - b. Masa magang ini dimaksudkan untuk menilai kinerja pegawai baru.
 - c. Jika kinerja selama masa magang dinilai buruk, maka dapat diberhentikan.

Sistem rekrutmen kepegawaian di Jepang menekankan pada proses seleksi yang ketat dan terstruktur, dengan serangkaian ujian dan wawancara yang kompetitif. Proses ini bertujuan untuk memastikan bahwa hanya calon terbaik yang diterima sebagai pegawai

negeri sipil. Setiap tahapan seleksi dilakukan secara objektif dan transparan, dengan kriteria yang jelas dan terukur. Selain itu, masa magang bagi pegawai baru juga menjadi bagian penting dalam proses evaluasi akhir sebelum ditetapkan sebagai pegawai tetap. Sistem seperti ini dinilai efektif dalam menjaring sumber daya manusia yang memiliki kualitas dan kompetensi untuk mengisi posisi di sektor publik di Jepang.

2. Promosi

Promosi bagi Pegawai di Indonesia

Sistem kenaikan jabatan bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Indonesia mencakup beberapa aspek yang perlu dipahami secara mendalam. Beberapa hal penting terkait dengan proses ini antara lain:

- 1) Prinsip dan Norma dalam Kenaikan Jabatan:
 - a. Berdasarkan prinsip profesionalisme, kenaikan jabatan atau pengangkatan dalam jabatan struktural seharusnya dilakukan sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang kepangkatan yang ditetapkan untuk jabatan tersebut.
 - b. Secara normatif, proses kenaikan jabatan tidak boleh didasarkan pada diskriminasi jenis kelamin, suku, agama, ras, atau golongan tertentu.
- 2) Tantangan dalam Pelaksanaan Kenaikan Jabatan:
 - a. Tidak semua instansi memiliki standar kompetensi jabatan yang jelas dan terukur. Meskipun ada, seringkali hanya bersifat formalitas dan tidak terlaksana dengan baik dalam praktiknya.
 - b. Ketiadaan instrumen yang objektif dan valid untuk mengukur prestasi kerja pegawai menyulitkan proses kenaikan jabatan. Penilaian Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP-3) sering dianggap kurang terukur.
 - c. Pangkat atau golongan sering menjadi ukuran utama dalam kenaikan jabatan, padahal kepangkatan tidak selalu mencerminkan kompetensi yang dimiliki.
 - d. Peran Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat) di masing-masing instansi sangat besar dalam menentukan kenaikan jabatan, yang seringkali didasarkan pada senioritas kepangkatan.
- 3) Proses Kenaikan Jabatan:
 - a. Penilaian prestasi kerja, kompetensi, dan kelayakan pegawai untuk menduduki jabatan tertentu dilakukan

oleh atasan atau Baperjakat sebagai dasar penentuan kenaikan jabatan.

- b. Terdapat kecenderungan untuk melakukan penilaian melalui Assessment Center, terutama dalam pengangkatan jabatan-jabatan strategis, seperti yang dilakukan oleh beberapa instansi.

Contoh Proses Kenaikan Jabatan misalnya, proses kenaikan jabatan dilakukan dengan mengadakan pertemuan atau rapat Baperjakat untuk meninjau daftar urutan kepangkatan dan mempertimbangkan berbagai faktor seperti kinerja, pengalaman, dan potensi pegawai. Penilaian prestasi kerja biasanya didasarkan pada DP-3 atau penilaian kinerja yang disusun oleh atasan langsung. Sistem kenaikan jabatan bagi PNS di Indonesia masih menghadapi beberapa tantangan, terutama terkait dengan kurangnya standar kompetensi jabatan yang jelas, ketidakobjektifan penilaian prestasi kerja, dan dominannya peran kepangkatan dalam menentukan kenaikan jabatan. Proses kenaikan jabatan umumnya melibatkan penilaian dan pertimbangan oleh atasan atau Baperjakat, meskipun belum ada pola baku yang diterapkan secara konsisten di semua instansi. Hal ini dapat menimbulkan unsur subjektivitas dalam proses kenaikan jabatan. Untuk memperbaiki sistem kenaikan jabatan, diperlukan upaya untuk menyusun standar kompetensi jabatan yang jelas dan terukur, mengembangkan instrumen penilaian prestasi kerja yang lebih objektif dan valid, serta mengurangi dominasi kepangkatan dalam pertimbangan kenaikan jabatan. Selain itu, penerapan penilaian melalui Assessment Center dapat menjadi langkah positif untuk meningkatkan objektivitas dan transparansi dalam proses kenaikan jabatan.

Promosi bagi Pegawai Negeri di Jepang

Proses kenaikan jabatan bagi pegawai negeri di Jepang memiliki ciri khas tersendiri yang perlu dipahami secara mendalam. Beberapa aspek penting menjadi karakteristik dalam sistem ini adalah sebagai berikut:

- 1). Penentuan Kenaikan Jabatan:
 - a. Keputusan kenaikan jabatan pegawai ditentukan oleh pihak manajemen atau atasan langsung, tanpa harus mengumumkan lowongan secara terbuka kepada umum.
 - b. Penentuan kenaikan jabatan didasarkan pada sistem merit, yaitu berdasarkan kinerja dan masa kerja (senioritas) pegawai.
- 2) Kriteria Kenaikan Jabatan:
 - a. Masa kerja atau senioritas menjadi salah satu faktor penting yang dipertimbangkan. Pegawai yang telah

bekerja selama jangka waktu tertentu memiliki peluang lebih besar untuk naik jabatan.

- b. Catatan kinerja pegawai selama masa tugas juga menjadi pertimbangan utama. Penilaian kinerja dilakukan oleh atasan langsung, mencakup aspek seperti performa kerja, sikap dalam menghadapi pekerjaan, kepribadian, dan kemampuan.
- 3) Proses Kenaikan Jabatan:
 - a. Kenaikan jabatan pegawai dilakukan melalui seleksi oleh atasan, bukan melalui ujian tertulis.
 - b. Atasan akan meninjau catatan kinerja dan senioritas pegawai untuk menentukan siapa yang layak dinaikan jabatannya.
 - c. Pegawai yang telah lulus pada level ujian tertentu saat rekrutmen dianggap sebagai fast streamers. Mereka memiliki peluang lebih besar untuk naik jabatan karena telah direkrut melalui proses seleksi yang lebih ketat.

Misalnya, seorang pegawai yang telah bekerja selama beberapa tahun dengan catatan kinerja yang baik mungkin akan dipertimbangkan untuk naik jabatan oleh atasannya. Atasan akan meninjau kontribusi pegawai dalam proyek-proyek, inisiatif yang diambil, serta sikap dalam bekerja. Jika atasan menilai bahwa pegawai tersebut layak untuk dinaikan jabatannya, maka atasan akan memberikan rekomendasi kepada pihak yang berwenang, seperti menteri atau sekretaris menteri. Sistem kenaikan jabatan bagi pegawai negeri di Jepang didasarkan pada sistem merit dan penilaian kinerja yang dilakukan oleh atasan langsung. Faktor senioritas dan catatan kinerja menjadi penentu utama dalam proses ini. Pengujian tertulis tidak digunakan dalam proses kenaikan jabatan, dan keputusan akhir berada pada atasan yang memiliki wewenang. Sistem ini dirancang untuk memastikan bahwa pegawai negeri yang berdedikasi dan memiliki kinerja yang baik akan mendapatkan kesempatan untuk naik jabatan. Namun, proses ini juga memungkinkan adanya unsur subjektivitas dari atasan dalam menilai kinerja pegawai

3. Rotasi Pegawai

Sistem Rotasi Pegawai di Indonesia

Dalam pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik Indonesia, terdapat sistem pemindahan pegawai secara berkala atau yang dikenal sebagai rotasi pegawai. Sistem ini mencakup beberapa aspek penting yang perlu dipahami secara mendalam:

- 1) Prinsip dan Norma dalam Rotasi Pegawai:

- a. Rotasi pegawai pada prinsipnya bertujuan untuk mengembangkan kemampuan dan membangun karier pegawai dengan memberikan kesempatan untuk memperluas dan memperkaya pengalaman kerja mereka.
 - b. Selain itu, rotasi juga dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan organisasi, baik dalam mengisi kekosongan posisi maupun untuk memperoleh pegawai dengan latar belakang pengalaman yang beragam.
- 2) Proses Pelaksanaan Rotasi Pegawai:
- a. Rotasi pegawai direncanakan oleh bagian kepegawaian di setiap instansi dan harus mendapatkan persetujuan dari pejabat yang memiliki kewenangan, seperti menteri atau sekretaris menteri.
 - b. Rotasi biasanya dilakukan secara berkala, setiap dua atau tiga tahun sekali, untuk memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengalami lingkungan kerja yang berbeda.
 - c. Metode rotasi dapat dilakukan secara menyeluruh atau parsial, tergantung pada kebutuhan organisasi. Beberapa pegawai dapat dipindahkan ke posisi yang berbeda secara keseluruhan, sementara yang lain mungkin hanya dipindahkan ke departemen atau unit yang berbeda dalam lingkup instansi yang sama.
- 3) Tujuan Dilakukannya Rotasi Pegawai:
- a. Rotasi pegawai memiliki tujuan untuk memberikan kesempatan kepada pegawai-pegawai untuk mengembangkan keterampilan serta pengalaman kerja mereka, sehingga dapat memajukan karier mereka di masa depan.
 - b. Selain itu, rotasi juga bertujuan untuk menjaga keseimbangan beban kerja di antara pegawai serta memastikan bahwa semua pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang.
- 4) Tantangan dalam Praktik Rotasi Pegawai:
- a. Rotasi yang terlalu sering atau tidak terencana dengan baik dapat mengganggu kelangsungan kerja dan produktivitas organisasi.
 - b. Pegawai yang baru dipindahkan ke lingkungan kerja baru perlu waktu untuk beradaptasi, yang dapat mengganggu kinerja mereka dalam jangka pendek.

Contoh Proses Rotasi Pegawai misalnya, rotasi pegawai dilakukan dengan menyusun rencana rotasi oleh bagian kepegawaian

berdasarkan kebutuhan organisasi dan persetujuan dari pejabat yang berwenang. Setelah itu, pegawai dipindahkan ke posisi baru sesuai dengan rencana rotasi tersebut, yang dapat melibatkan pemindahan ke unit yang berbeda atau departemen yang berbeda dalam lingkup instansi yang sama. Rotasi pegawai di lingkungan pemerintahan Indonesia bertujuan untuk mengembangkan karier pegawai dan memenuhi kebutuhan organisasi. Proses rotasi melibatkan perencanaan, persetujuan, dan implementasi rotasi sesuai dengan kebutuhan organisasi dan karier pegawai. Namun, masih terdapat tantangan dalam praktik rotasi, seperti gangguan terhadap kelangsungan kerja dan penyesuaian dengan lingkungan kerja yang baru. Untuk mengoptimalkan manfaat dari sistem rotasi, diperlukan perencanaan yang matang dan pelaksanaan yang terkoordinasi dengan baik. Sistem rotasi pegawai ini merupakan bagian dari upaya untuk mengembangkan kompetensi dan membangun karier sumber daya manusia di sektor publik Indonesia. Namun, penerapannya harus dilakukan dengan mempertimbangkan keseimbangan antara kebutuhan organisasi dan pengembangan individu pegawai agar supaya dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

Sistem Rotasi Pegawai di Jepang

Salah satu aspek yang menarik dalam pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik Jepang adalah sistem pemindahan pegawai secara berkala atau yang dikenal sebagai rotasi pegawai. Sistem ini memiliki beberapa karakteristik penting yang perlu dipahami secara mendalam:

- 1) Penentuan Rotasi Pegawai:
 - a. Keputusan rotasi pegawai ditentukan oleh pihak manajemen atau atasan langsung, bukan berdasarkan permintaan atau lamaran dari pegawai itu sendiri.
 - b. Setiap kantor kementerian dan lembaga pemerintah merencanakan rotasi pegawai mereka secara berkala. Rencana ini harus mendapatkan persetujuan dari pejabat yang memiliki kewenangan untuk mengangkat pegawai ke posisi yang lebih tinggi, seperti menteri atau sekretaris menteri.
- 2) Tujuan Dilakukannya Rotasi Pegawai:
 - a. Rotasi pegawai bertujuan untuk mengembangkan kemampuan masing-masing individu pegawai dengan memberikan kesempatan memperluas dan meningkatkan pengalaman kerja mereka.
 - b. Selain itu, rotasi juga dapat dilakukan untuk memenuhi kebutuhan

organisasi dengan memindahkan pegawai ke posisi yang membutuhkan keahlian atau pengalaman tertentu.

- 3) Proses Pelaksanaan Rotasi Pegawai:
 - a. Pegawai dirotasi atau dipindahkan ke dalam posisi yang berbeda secara berkala, biasanya dalam rentang waktu dua hingga tiga tahun sekali.
 - b. Proses rotasi pegawai juga ditentukan oleh atasan berdasarkan pertimbangan kebutuhan organisasi dan juga potensi yang dimiliki oleh setiap pegawai.

Contoh Kasus Rotasi Pegawai misalnya, seorang pegawai yang telah bekerja dalam satu jabatan atau unit kerja selama beberapa tahun mungkin akan dirotasi atau dipindahkan ke unit atau jabatan yang berbeda untuk mengembangkan kemampuan dan pengalaman kerjanya. Atasan akan merencanakan rotasi tersebut berdasarkan kebutuhan organisasi dan kemampuan pegawai yang bersangkutan. Contohnya, seorang pegawai dengan pendidikan yang teknik mungkin akan dirotasi ke departemen teknis untuk memperluas pengetahuannya dalam bidang tersebut.

Sistem rotasi atau pemindahan pegawai secara berkala di Jepang bertujuan untuk mengembangkan kemampuan setiap individu pegawai dan memenuhi kebutuhan organisasi. Rotasi dilakukan secara terencana dan ditentukan oleh atasan berdasarkan pertimbangan kebutuhan organisasi serta potensi yang dimiliki oleh masing-masing pegawai. Sistem rotasi pegawai ini menjadi bagian integral dari strategi pengembangan sumber daya manusia di berbagai instansi pemerintah dan lembaga di Jepang. Sistem ini dirancang untuk memastikan bahwa setiap pegawai memiliki kesempatan untuk memperluas pengalaman dan menambah keahlian mereka dalam berbagai bidang. Namun, proses ini juga memungkinkan adanya unsur subjektivitas dari atasan dalam menilai potensi dan kemampuan pegawai untuk ditempatkan di posisi yang sesuai.

5. Kesimpulan dan Saran

Di Indonesia, pengembangan sumber daya manusia di sektor publik diatur dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Pengawainan. Proses rekrutmen PNS melalui sistem CAT yang transparan masih menghadapi tantangan terkait praktik penyimpangan. Sementara di Jepang, sistem rekrutmen PNS menekankan seleksi ketat dan kompetitif yang diatur oleh NPA. Proses promosi PNS di Indonesia masih terkendala oleh kekurangan standar kompetensi jabatan

dan dominasi kepangkatan dalam penentuan kenaikan jabatan, sementara di Jepang didasarkan pada sistem merit dan penilaian kinerja oleh atasan. Rotasi pegawai di Indonesia dan Jepang bertujuan untuk mengembangkan kemampuan individu dan memenuhi kebutuhan organisasi, meskipun masih ada tantangan terkait penyesuaian dengan lingkungan baru dan subjektivitas dalam penilaian atasan.

Daftar Pustaka

- Ac Alviani, N., Meyriyani, S. F., Sulistia, S., Widodo, W., Hartono, W., Khopipah, S., & Kurniawan, I. A. (2023). Perbandingan Sistem Kepegawaian Aparatur Sipil Negara Jepang dan Indonesia. *Journal of Research and Development on Public Policy*, 2(1), 33-40.
- Andina, E., & Arifa, F. N. (2021). Problematika Seleksi dan Rekrutmen Guru Pemerintah di Indonesia. *Aspirasi: Jurnal Masalah-masalah Sosial*, 12(1), 85-105.
- Badan Kepegawaian Negara (BKN) Indonesia: <https://www.bkn.go.id>
- Bahits, A., Suseno, B. D., Alhamidi, E. M. A., Fatari, F., Mukhlis, A., Prihatin, J., ... & Susanto, B. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep Dan Strategi*.
- Candra, O., & Prasetyo, T. (2023). *Sport Edupreneurship*
- Djani, W. (2022). *Administrasi Publik (teori dan pergeseran paradigma ke era digital)*. Zifatama Jawa.
- Dongil, K., Erawan, I. K. P., & Mardika, I. M. (2021). Perbandingan Manajemen Pegawai Negeri Sipil Indonesia dan Korea. *Public Inspiration: Jurnal Administrasi Publik*, 6(1), 66-73.
- Haniandaresta, S. K., Wulandari, N., & Sobariyah, S. (2023). Perbandingan Sistem Kepegawaian Di Indonesia Dan Jepang. *JOURNAL OF ADMINISTRATIVE AND SOCIAL SCIENCE*, 4(2), 215-224.
- Ilham, I. (2022). *Pelaksanaan Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara Dan Reformasi Nomor 58 Tahun 2020 Tentang Sistem Kerja Aparatur Sipil Negara Dalam Tatanan Normal Baru Di Kantor Regional BKN II Pekanbaru (Doctoral dissertation, Universitas Islam Riau)*.
- Kompas.com. (2021, Februari 22). Syarat dan Tahapan Promosi Jabatan PNS. Diakses dari <https://www.kompas.com/tren/read/20>

- 21/02/22/190500765/syarat-dan-tahapan-promosi-jabatan-pns
National Personnel Authority (NPA) Jepang:
<https://www.jinji.go.jp/en/>
Nippon.com. (n.d.). A Look at Japan's Unique Job Recruitment System. Diakses dari <https://www.nippon.com/en/features/c00520/>
Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
Rosyadi, S. (2011). Problem Rekrutmen dan Seleksi Pegawai Negeri Sipil. *Jurnal kebijakan dan Manajemen PNS*, 5(2 November).
Sanusi, A. (2011). SISTEM PENGEMBANGAN DAN PEMBINAAN PEGAWAI NEGERI SIPIL DI JEPANG. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu dan Praktek Administrasi*, 8(2), 06-06.
The Japan Times. (2018, Mei 22). Changing Japan's Seniority-Based Promotion System. Diakses dari <https://www.japantimes.co.jp/opinion/2018/05/22/commentary/japan-commentary/changing-japans-seniority-based-promotion-system/>
Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
Wibowo, G. (2018). Rekrutmen Pegawai Kontrak Non PNS Menuju Sistem Merit. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, 12(2 November).
hdiat. (2008). Studi Deskripsi Sistem Administrasi Negara Malaysia dan Thailand Dalam Perspektif Perbandingan Administrasi Negara. *Administratur*, 2(1).
Ari Kusumah. (2020). Memahami Administrasi Negara Melalui Perspektif Perbandingan. *Jurnal Ilmiah Administrasi*, 150.
Bintoro, I. W., & Erliyana, A. (2023). Transisi Demokrasi Dan Pemenuhan Ham Dalam Perwujudan Sistem Kesehatan Nasional (Studi Banding Indonesia Dan Kuba). *Jurnal Darma Agung*, 31(5).
Haryono, N. (2021). PERBANDINGAN REFORMASI MANAJEMEN PUBLIK INDONESIA DAN PERANCIS. *Jurnal Mediasosian : Jurnal Ilmu Sosial Dan Administrasi Negara*, 5(2). <https://doi.org/10.30737/mediasosian.v5i2.2075>
Kansil, C. S. T. (2010). Perbandingan hukum administrasi negara. In *Jakarta: Rineka Cipta*.
Kusumah, A. (2020). Memahami Administrasi Negara Melalui Perspektif Perbandingan. *Jurnal Ilmiah Administrasi*, 150.
Latief, S., & Chandra, A. E. (2020). Penerapan Penyelesaian Sengketa Tata Usaha Negara Melalui Upaya Administrasi: Perbandingan Indonesia, Australia Dan Belanda. *Journal of Judicial Review*, 22(2). <https://doi.org/10.37253/jjr.v22i2.1497>
Rafi Ramadhan. (2023). "Terminologi Perbandingan Administrasi Publik"e. *Jurnal Ilmiah Administrasi, February*.
Sofyah, S. (2020). Perbandingan Kualitas Pelayanan Kartu Keluarga pada Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil dengan Galeri Pelayanan Mall Roxy Square Kabupaten *Repository.Unej.Ac.Id*.
Syukron, M. A. (2020). Ilmu Perbandingan Administrasi Negara. *Diktat Materi Kuliah*.
Wardani, A. K. (2017). Memahami Administrasi Negara melalui Perspektif Perbandingan. *Dinamika : Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, 4(4).