

PENINGKATAN DAN PENGEMBANGAN KARIER PEGAWAI DINAS PEKERJAAN UMUM DAN PENATAAN RUANG KABUPATEN KUTAI BARAT

IMPROVEMENT AND CAREER DEVELOPMENT AT THE DEPARTMENT OF PUBLIC WORKS AND SPATIAL PLANNING OF WEST KUTAI REGENCY

Hendi Yaiyi Kuin, Agustinus Djiu, *Gaspar Pera
Universitas Kutai Kartanegara Tenggarong
*gaspar.pera@unikarta.ac.id

Abstract

This article describes the improvement and career development at the Department of Public Works and Spatial Planning of West Kutai Regency. The method used in this research is descriptive qualitative. Data collection procedures were carried out through observation and in-depth interviews. Informants in this study were: head, secretary, head of division, head of sub-section and staff at the Department of Public Works and Spatial Planning of West Kutai Regency. Data analysis techniques were interactive models consisting of: data collection, data reduction, data presentation and drawing conclusions. This study reveals the following findings: 1) Career development is implemented and developed in the human resources of the government employees through career development and assessment of work performance systems. Generally, the career system is through promotion, transfer of position and promotion (appointment to another position). 2) Government employee career improvement and development strategies are based on competence by taking into account: work productivity, efficiency, avoiding damage, reducing employee accident rates, service, moral, career, conceptual and leadership, 3) Application of assessment center strategy was used in recruitment, selection, development, promotion, to prepare the succession path of government employees.

Keywords: career improvement, career development, assessment center

Abstrak

Artikel ini menjelaskan peningkatan dan pengembangan karier pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang kabupaten Kutai Barat. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif. Prosedur pengumpulan data dilakukan melalui observasi dan wawancara mendalam. Informan dalam penelitian ini adalah: Kepala Dinas PUPR, sekretaris, kepala bidang, kepala sub bagian dan staf di lingkungan Dinas PUPR. Teknik pengolahan dan analisis data dilakukan dengan langkah-langkah model interaktif yang terdiri dari: pengumpulan informasi, reduksi data, penyajian data dan menarik kesimpulan. Penelitian ini mengungkapkan temuan-temuan sebagai berikut: 1) Pengembangan Karier yang dilaksanakan dan dikembangkan pada sumber daya manusia aparatur (PNS) melalui pembinaan karier dan penilaian sistem prestasi kerja. Sistem Karier pada umumnya melalui kenaikan pangkat, mutasi jabatan serta promosi (pengangkatan ke jabatan lain). 2) Strategi peningkatan dan pengembangan karier pegawai dilakukan berdasarkan kompetensi dengan memperhatikan: produktivitas kerja, efisiensi, menghindari kerusakan, mengurangi tingkat kecelakaan pegawai, pelayanan, moral, karier, Konseptual dan kepemimpinan, 3) Penerapan *assessment center* dilakukan dalam rekrutmen, seleksi, pengembangan, promosi, hingga mempersiapkan jalur suksesi pegawai.

Kata kunci: peningkatan karier, pengembangan karier, pusat asesmen

PENDAHULUAN

Birokrat sebagai salah satu unsur kekuatan daya saing bangsa harus memiliki kompetensi dan kinerja tinggi demi pencapaian tujuan, tidak saja untuk profesionalitas dan pembangunan citra pelayanan publik, melainkan juga sebagai perekat pemersatu bangsa. Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) sering menjadi sorotan masyarakat. (Sedarmayanti, 2000) menyebutkan bahwa birokrasi di Indonesia dicitrakan sebagai sesuatu yang bertele-tele, sering rapat, sering seminar, banyak bicara, saling menyalahkan, suka membuat berbagai panitia, jam karet, tidak efisien dan korup. Selanjutnya, disebutkan bahwa perlunya dilaksanakan pembenahan oleh pemerintah terhadap kinerja PNS dalam rangka mengantisipasi tantangan globalisasi.

Dalam era keterbukaan dan globalisasi sumber daya manusia yang ada dalam organisasi bukan hanya sekedar alat mencapai target organisasi semata, tetapi sumber daya manusia (SDM) adalah aset organisasi yang harus dipelihara dan dikembangkan. Sumber daya manusia tidak lagi hanya

sebagai pelengkap dalam jaringan mata rantai kegiatan mencapai tujuan, tetapi sebagai penentu keberhasilan aktifitas yang dilakukan. Organisasi yang akan memperoleh keunggulan dimasa depan adalah organisasi yang dapat menemukan bagaimanamelahirkan sekaligus menuntut komitmen dari setiap orang dan menumbuhkan kapasitas belajar pada semua tingkat organisasi. Suatu organisasi meraih keberhasilan mengesankan dan kompetitif justru karena cara mereka memperlakukan anggota mereka senang datang ke tempat kerja dengan moral kuat dan produktivitas yang lebih tinggi. Organisasi membutuhkan orang yang bersemangat, manajemen partisipatif dan tim kerja yang terarah dan terpadu di tempat kerja, memaksimalkan potensi pegawai tergantung pada sisi manajemen yang lunak, bagaimana individu diperlakukan, diberi inspirasi dan tantangan untuk menghasilkan prestasi kerja terbaik mereka serta bimbingan oleh manajer untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau

tidak menyenangkan. Kepuasan kerja mencerminkan sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Pihak manajemen harus senantiasa memonitor kepuasan kerja, karena hal ini dapat mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan dan masalah personalia vital lainnya (Handoko, 2000). Pengembangan karier diterapkan oleh Badan personalia agar pegawai dapat mengetahui ekspektasi kariernya dan melihat pekerjaannya dari sisi lain diluar pekerjaannya saat ini untuk mempersiapkan diri mereka dalam menghadapi berbagai pekerjaan di masa yang akan datang. Perubahan organisasi telah mempengaruhi cara orang dan Instansi memandang karier dan perkembangannya. Dalam perspektif karier yang baru, individu diharapkan mampu mengatur perkembangan kariernya sendiri.

Perkembangan ini diperoleh dari pengalaman pendidikan pribadi, pelatihan, pengalaman organisasional, proyek dan bahkan perubahan dalam lapangan pekerjaan. Tujuan pengembangan karier adalah memuaskan kebutuhan pegawai. Adanya kesempatan pada pegawai untuk tumbuh dan berkembang serta terpenuhinya kebutuhan individu akan harga dirinya menjadikan para pegawai mudah merasa puas (Rivai, 2005).

Organisasi yang menghargai sumber daya manusianya, selalu berusaha mendorong pegawainya agar mampu mengembangkan karier dengan memberikan konsep bahwa mereka harus fokus pada penciptaan dan penyediaan pekerjaan untuk dirinya sendiri di masa depan yang selalu berubah. Organisasi yang tidak memberikan akses menuju peluang pengembangan karier, akan tidak mampu mempertahankan pegawainya yang berprestasi dalam pasar tenaga kerja yang sangat kompetitif. Menurut (Swa, 2007), gaji tinggi bukan segalanya. Berapapun besarnya gaji yang diterima, hal itu tidak akan pernah membuat seseorang merasa puas, gaji yang menarik bukan satu-satunya cara mempertahankan SDM terbaik di Organisasinya, budaya organisasi yang baik, pemimpin yang mengayomi serta kesempatan yang luas untuk mengembangkan diri melalui pelatihan, juga dapat menjadi perekat bagi seorang pegawai.

Hubungan kerja penting di dalam suatu organisasi karena komunikasi dalam hubungan kerja berlaku sebagai suatu rantai koordinasi antara para pegawai dengan fungsi organisasi (Manulang, 2001). Hubungan kerja yang menyenangkan akan mampu memperbaiki semangat dan kesungguhan kerja pegawai yang akan mempengaruhi kepuasan pegawai (Gorda, 2006). Lingkungan kerja yang nyaman sangat dibutuhkan oleh pekerja untuk dapat bekerja secara optimal dan produktif, lingkungan kerja disini dapat berupa hubungan kerja pegawai. Oleh karena

itu komunikasi dalam hubungan kerja harus ditangani atau didesain sedemikian rupa sehingga menjadi kondusif terhadap pekerja untuk melaksanakan kegiatan dalam suasana yang aman dan nyaman.

Hal yang dibutuhkan disamping hubungan kerja, yaitu kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan sifat atau karakter, atau cara seseorang di dalam upaya membina dan menggerakkan seseorang atau sekelompok orang agar mereka bersedia, komitmen, dan setia untuk melaksanakan kegiatan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya untuk mewujudkan tujuan organisasinya yang telah ditetapkan sebelumnya (Gorda, 2006). Para pemimpin sebagai salah satu pihak yang berkepentingan berada pada garis terdepan dalam mewujudkan perubahan. Keberhasilan para pemimpin menanggapi perubahan yang terjadi memerlukan sikap pemimpin yang sesuai dengan tuntutan perubahan. Para pegawai sebagai pihak yang berkepentingan secara operasional dan mental harus dipersiapkan untuk menerima perubahan karena hanya dengan demikianlah produktivitas kerjanya dapat ditingkatkan, frekuensi kemangkirannya dapat dikurangi hingga menjadi seminimal mungkin, keinginan pindah ke organisasi lain dapat dihilangkan atau dapat ditekan dan kepuasan kerja pegawai dapat ditingkatkan.

Setiap organisasi harus selalu peka terhadap aspirasi, keinginan, tuntutan dan kebutuhan berbagai kelompok dengan siapa organisasi berinteraksi. Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kutai Barat merupakan lembaga yang vital dalam memproses rencana pembangunan di daerah dan disiapkan untuk memenuhi kebutuhan pelayanan kepada semua *stake holder* dan juga kepada masyarakat, sehingga dituntut untuk memiliki aparatur yang baik. Apabila kepuasan kerja pegawai baik maka akan berakibat langsung terhadap tercapainya pemenuhan kebutuhan layanan publik. Demikian pula sebaliknya, apabila tidak tercapai kepuasan kerja pegawai maka secara tidak langsung akan memberikan citra negatif terhadap pemerintah yang sebagai abdi masyarakat.

Berdasarkan observasi terdapat beberapa indikasi yang mencerminkan kurangnya kepuasan kerja yang terlihat dari sikap dan tindakan yang dapat diamati seperti (1) tingkat absensi pegawai dilihat dari absensi kehadiran sangat kurang, selesai absen langsung hilang, (2) beberapa pegawai pulang dengan meninggalkan tugas yang seharusnya diselesaikan hari ini (3) masih ada beberapa pegawai yang bermalas-malasan (4) beberapa pegawai masih perlu untuk diperintah mengerjakan tugas-tugasnya, padahal kegiatan tersebut merupakan suatu tugas yang rutin dia lakukan (5) belum tumbuhnya sikap proaktif di kalangan para pegawai.

Kurang disiplinnya pegawai dalam menaati jam kerja dan peraturan mencerminkan kinerja pegawai yang kurang optimal. Hal ini terjadi mengingat masih lemahnya

penerapan sanksi terhadap pegawai yang melakukan pelanggaran. Peningkatan pelayanan dari waktu ke waktu sesuai tuntutan yang dinamis serta untuk memenangkan persaingan global mengharuskan Kepala Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kutai Barat bersama jajarannya dapat menemukan cara terbaik untuk meningkatkan disiplin, produktivitas dan kepuasan kerja pegawainya. Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kutai Barat harus melakukan langkah-langkah yang inovasi untuk mencapai kepuasan kerja pegawai. Sebelum memuaskan masyarakat umum, pimpinan harus dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai sehingga dapat mendayagunakan orang-orang di lingkungan Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kutai Barat untuk mencapai tujuan-tujuan yang ingin dicapai.

Berdasarkan permasalahan tersebut, dapat dilihat bahwa faktor penting untuk menjamin keberhasilan dan kelangsungan hidup suatu organisasi salah satunya kepuasan pegawai, bila kepuasan pegawai telah tercapai maka berdampak positif terhadap kinerja pemerintah. Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kutai Barat sebagai SKPD yang dituntut berperan aktif dalam menjalankan fungsinya dengan baik. Oleh karena itu, dipandang perlu untuk melakukan penelitian tentang apa keinginan pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya yang dikaitkan dengan system karier di lingkungan Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kutai Barat.

Berkaitan dengan uraian di atas, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauhmana peningkatan dan pengembangan sistem karier di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kutai Barat dan kendala apa saja yang selama ini dihadapi berkaitan dengan sistem karier di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kutai Barat.

METODE PENELITIAN

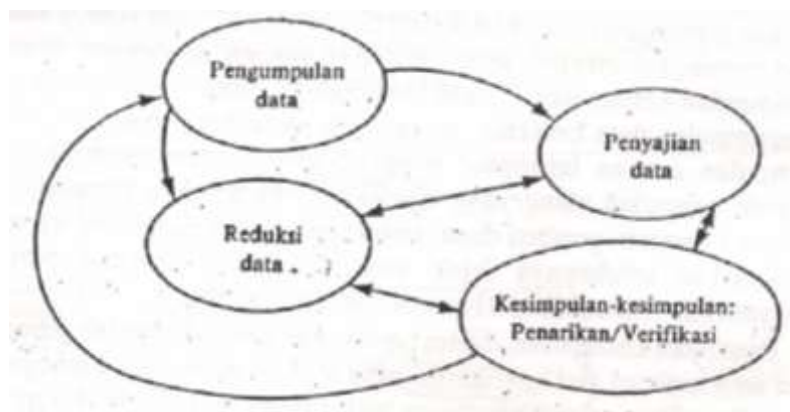
Penelitian ini adalah penelitian *kualitatif deskriptif* yang bertujuan untuk menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati (Moleong, 2002). Metode kualitatif ini memberikan informasi yang mutakhir sehingga bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan serta lebih banyak dapat diterapkan pada berbagai masalah (Umar, 2008). Secara khusus, penelitian ini lebih memfokuskan pada studi kasus yang merupakan penelitian yang rinci mengenai suatu obyek tertentu selama kurun waktu tertentu dengan cukup mendalam dan menyeluruh. Studi kasus ialah suatu pendekatan yang bertujuan untuk mempertahankan keutuhan (*wholeness*) dari obyek, artinya data yang

dikumpulkan dalam rangka studi kasus dipelajari sebagai suatu keseluruhan yang terintegrasi, di mana tujuannya adalah untuk memperkembangkan pengetahuan yang mendalam mengenai obyek yang bersangkutan yang berarti bahwa studi kasus harus disifatkan sebagai penelitian yang eksploratif dan deskriptif.

Data dalam penelitian terdiri dari data primer yang berupa: catatan hasil wawancara dan hasil observasi di lapangan dalam bentuk catatan tentang situasi, kondisi dan kejadian, dan data dari informan secara lengkap. Sedangkan data sekunder berupa: a) Undang-Undang, PP, Permendagri, Permenkeu, Peraturan Daerah, Peraturan Bupati, dll., dan b) Data Pegawai, selama kurun waktu lima tahun terakhir dan secara keseluruhan, data yang diperlukan dalam penelitian ini meliputi: i) Visi, misi dan Tujuan Dinas PUPR Kabupaten Kutai Barat., ii)

Peraturan Perundangan yang berhubungan dengan Dinas PUPR Kabupaten Kutai Barat, iii) Strategi pengembangan SDM Dinas PUPR Kabupaten Kutai Barat, iv) Struktur Organisasi Kerja pada Dinas PUPR Kabupaten Kutai Barat, meliputi struktur organisasi, v) Gambaran kompetensi pegawai pada Dinas PUPR Kabupaten Kutai Barat. Prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini terdiri dari pengamatan / observasi dan wawancara mendalam (*in-depth interviews*). Selanjutnya, yang menjadi informan dalam penelitian ini adalah: i) Kepala Dinas PUPR Kabupaten Kutai Barat., ii) Sekretaris Dinas PUPR Kabupaten Kutai Barat, iii) Kepala Bidang di Dinas PUPR. Kabupaten Kutai Barat, iv) Kepala Sub Bagian di lingkungan Dinas PUPR, dan v) Kepala Seksi di lingkungan Dinas PUPR dan Staf.

Teknik pengolahan dan analisis data dilakukan dengan langkah-langkah model interaktif sebagai berikut: i) Pengumpulan informasi, melalui wawancara, kuisioner maupun observasi langsung; ii) Reduksi. Langkah ini adalah untuk memilih informasi mana yang sesuai dan tidak sesuai dengan masalah penelitian, iii) Penyajian. Setelah informasi dipilih maka disajikan bisa dalam bentuk tabel, ataupun uraian penjelasan, iv) Tahap akhir, adalah menarik kesimpulan (Miles dan Huberman dalam (Sugiyono, 2012). Prosedur pengolahan dan analisis data diilustrasikan dalam Gambar 1



Gambar 1
Komponen – komponen analisis data; Model Interakti

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengembangan Karier dan Kompetensi. Pengembangan Karier (seperti promosi) sangat diharapkan oleh setiap pegawai. Dalam praktek pengembangan Karier lebih merupakan suatu pelaksanaan perencanaan karier seperti yang diungkapkan oleh Kabid. Cipta Karya, bapak Iyan mengatakan bahwa :

“...bahwa pengembangan Karier adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana Karier. dan proses pengembangan Karier dalam suatu pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan”. (Hasil Wawancara tanggal 13 Januari 2019).

Sehingga pengembangan karier dapat dikatakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam organisasi dalam jalur Karier yang telah ditetapkan. Pengembangan Karier yang dilaksanakan dan dikembangkan pada SDM aparatur (PNS) melalui pembinaan karier dan penilaian sistem prestasi kerja. Sistem Karier pada umumnya melalui kenaikan pangkat, mutasi jabatan serta promosi (pengangkatan ke jabatan lain). Lebih lanjut Kabid. Bina Marga, bapak Martoyosan mengatakan bahwa :

“...dalam pengembangan Karier seharusnya diterima bukan sekedar promosi ke jabatan yang lebih tinggi, tetapi sukses Karier yang dimaksudkan seorang karyawan mengalami kemajuan dalam bekerja, berupa kepuasan dalam jabatan yang dipercayakan serta meningkatkan ketrampilan”. (Hasil Wawancara tanggal 13 Januari 2019).

Hal yang penting dalam pengembangan Karier adalah: (1) ada kesempatan untuk melakukan yang menyenangkan; (2) Kesempatan untuk mencapai sesuatu yang berharga; (3) Kesempatan untuk mempelajari hal-hal yang baru; (4) kesempatan untuk mengembangkan kecakapan kemampuan.

Pengembangan Karier melalui promosi (*promotion*) bagi PNS merupakan suatu yang sangat diidamkan dan merupakan tujuan perencanaan Karier. Promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* pegawai ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi, sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilan semakin besar. Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji/ upah lainnya. Terkait dengan pengembangan Karier PNS, model pengembangan Karier yang mendasarkan pada Peraturan Pemerintah No. 100 tahun 2000 Tentang Pengangkatan PNS dalam Jabatan Struktural. Mencakup : (1) Pendidikan : pendidikan dasar, pendidikan umum dan perguruan tinggi; (2) Pendidikan dan pelatihan dalam jabatan : diklatpim; (3) Masa kerja; (4) Pangkat dan golongan; (5) Jabatan : adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggungjawab, wewenang hak seorang pegawai; (6) DP3 meliputi : kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, kejujuran, kerjasama dan praktek kepemimpinan; (7) Daftar Urut Kepangkatan (DUK) pegawai yang lebih tinggi kepangkatannya diberi kesempatan lebih dulu untuk menduduki jabatan yang lowong. Sedangkan pengembangan Karier berdasarkan Analisa Jabatan meliputi: (1) uraian jabatan kondisi fisik kesehatan, pendidikan, pekerjaan yang dilaksanakan; (2) Spesifikasi jabatan : pendidikan, pengalaman, kemampuan, kualifikasi emosi dan syarat kesehatan.

Dari kriteria ideal diatas, Kabid. Penataan Ruang, bapak Irenius Rafael Yen, mengomentari :

“...kita menggunakan istilah kompetensi dan kompeten. Kalau dalam bahasa aslinya (Inggris) dikenal istilah *competency*, *competence*, dan *competent* yang arti satu sama lainnya relatif

sangat tipis. *Competency* merupakan kata benda dari *competence* yakni kecakapan. *Competence* selain berarti kecakapan dan kemampuan juga berarti wewenang. Juga dapat diartikan sebagai keadaan yang sesuai, memadai, atau cocok dalam penggunaan dua kata itu sering rancu. *Competent* sebagai kata sifat yang berarti cakap, mampu, dan tangkas". (Hasil Wawancara tanggal 13 Januari 2019).

Menurut Palan, kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*). Dengan demikian kompetensi terdiri dari beberapa jenis karakteristik yang berbeda yang mendorong perilaku. Fondasi karakteristik ini terbukti dalam cara seseorang berperilaku di tempat kerja. Kompetensi adalah mengenai orang seperti apa dan apa yang dapat mereka lakukan. Bukan apa yang mungkin mereka lakukan. Menurut Kamus Kompetensi LOMA (1998), kompetensi didefinisikan sebagai aspek-aspek pribadi dari seorang pekerja yang memungkinkan dia untuk mencapai kinerja yang superior. Aspek-aspek pribadi ini termasuk sifat, motif-motif, sistem nilai, sikap, pengetahuan, dan ketrampilan. Kompetensi-kompetensi akan mengarahkan tingkah laku. Sedangkan tingkah laku akan menghasilkan kinerja.

Pendapat Kabid Sumber Daya Air, Ibu Kristina Elvin Rampan, mengatakan : "...pendapat berkaitan dengan kompetensi PNS adalah : kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang PNS berupa pengetahuan, keahlian dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya". (Hasil Wawancara tanggal 14 Januari 2019).

Selanjutnya kompetensi dapat dibagi atas 2 (dua) kategori yaitu "*threshold competencies*" dan "*differentiating competencies*". *Threshold competencies* adalah karakteristik utama yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Tetapi tidak untuk membedakan seorang yang berkinerja tinggi dan rata-rata. Sedangkan "*differentiating competencies*" adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah. Misalnya seorang dosen harus mempunyai kemampuan utama mengajar, itu berarti pada tataran "*threshold competencies*", selanjutnya apabila dosen dapat mengajar dengan baik, cara mengajarnya mudah dipahami dan analisisnya tajam sehingga dapat dibedakan tingkat kerjanya maka hal itu sudah masuk "*differentiating competencies*".

Secara umum, kompetensi sendiri dapat dipahami sebagai sebuah kombinasi antara ketrampilan (*skill*), atribut personal, dan pengetahuan (*knowledge*) yang tercermin melalui perilaku kinerja (*job behavior*) yang dapat diamati, diukur dan dievaluasi. Dalam sejumlah literatur, kompetensi sering dibedakan menjadi dua tipe, yakni *soft competency*

atau jenis kompetensi yang berkaitan erat dengan kemampuan untuk mengelola proses pekerjaan, hubungan antar manusia serta membangun interaksi dengan orang lain. Contoh *soft competency* adalah: *leadership, communication, interpersonal relation*, dll. Tipe kompetensi yang kedua sering disebut *hard competency* atau jenis kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan fungsional atau teknis suatu pekerjaan. Dengan kata lain, kompetensi ini berkaitan dengan seluk beluk teknis yang berkaitan dengan pekerjaan yang ditekuni.

Adapun yang dimaksud dengan standar kompetensi adalah : spesifikasi atau sesuatu yang dibakukan, memuat persyaratan minimal yang harus dimiliki seseorang yang akan melakukan kompetensi pekerjaan tertentu agar yang bersangkutan mempunyai kemampuan melaksanakan dengan hasil baik. Sedangkan pendapat Kabid Pertamanan, Pemakaman dan Penerangan Jalan Umum Bapak Siderman berpendapat :

"... bahwa standar kompetensi merupakan ukuran atas kemampuan untuk memahami dan berkomunikasi dengan berbagai kultur dan erat kaitannya dengan profesionalisme. Ini berarti, standar kompetensi merujuk pada sesuatu keadaan dimana seseorang dapat dipercaya berdasarkan kemampuannya. Bagi organisasi standar kompetensi merupakan suatu konsep keandalan dan suatu organisasi yang diperoleh melalui dunia profesi yang dimilikinya. Dengan demikian standar kompetensi menunjukkan kadar penguasaan suatu profesi atau bidang tanggungjawabnya." (Hasil Wawancara tanggal 14 Januari 2019).

Lebih lanjut ditegaskan oleh (Prayitno, 2002), bahwa standar kompetensi mencakup 3 hal, yaitu : (1) Ketrampilan, yaitu kemampuan untuk menunjukkan tugas pada tingkat kriteria yang dapat diterima secara terus menerus dengan kegiatan yang paling sedikit; (2) Pengetahuan, yakni fakta dan angka dibalik aspek teknis; (3) Sikap, yaitu kesan yang ditunjukkan kepada pelanggan dan orang lain bahwa yang bersangkutan mampu berada dalam lingkungan kerja. Secara spesifik lebih lanjut dijelaskan bahwa : Kualifikasi PNS dapat ditinjau dari tiga unsur, yaitu : *Pertama*, Keahlian, yang dimaksud bahwa setiap PNS harus : a) Memiliki pengalaman yang sesuai dengan tugas dan fungsinya, b) Memiliki pengetahuan yang sesuai dengan tugas dan fungsinya, c) Memiliki wawasan yang luas, dan d) Ber-etika. *Kedua*, Kemampuan teknis, yaitu PNS antara lain harus memahami tugas-tugas di bidangnya. *Ketiga*, Sifat-sifat personal yang baik, antara lain harus memiliki disiplin tinggi, jujur. Menaruh minat, terbuka, obyektif, pandai berkomunikasi, selalu siap dan terlatih.

Badan Kepegawaian Negara (2004), juga telah menyusun standar kompetensi jabatan struktural untuk PNS, yang dibedakan : (1) Kompetensi dasar (*threshold competency*) adalah kompetensi yang wajib dimiliki oleh

setiap pejabat struktural eselon II, III, dan IV, yang meliputi 5 komponen; (2) Kompetensi bidang (*differentiating competency*) adalah kompetensi yang diperlukan oleh setiap pejabat struktural sesuai dengan bidang pekerjaannya yang terdiri dari 33 komponen.

Strategi Pengembangan Karier PNS Berbasis Kompetensi. Guna menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan yang efektif dan efisien, serta mengoptimalkan kompetensi PNS diperlukan sistem pembinaan yang mampu memberikan kesinambungan terjaminnya hak dan kewajiban PNS dengan misi tiap organisasi pemerintah. Demikian juga untuk memotivasi kinerja PNS perlu disusun pola Karier dan pengembangan Karier yang memungkinkan potensi PNS dikembangkan secara optimal.

Model kompetensi yang dikaitkan dengan strategi manajemen sumber daya manusia dimulai pada saat rekrutmen, seleksi, penempatan sampai dengan pengembangan karier pegawai sehingga pengembangan kompetensi pegawai tidak merupakan aktifitas yang "instant". Model kompetensi (Mitrani, 1992) ini merupakan keterkaitan yang komprehensif dalam pengembangan SDM aparatur (PNS).

Sebelum menetapkan strategi peningkatan kualitas SDM aparatur, (PNS) terlebih dahulu kita perlu memotret kondisi faktual SDM aparatur (PNS) dewasa ini secara komprehensif dengan melihatnya dari sudut pandang manajemen sumber daya manusia. Sebagaimana yang diutarakan oleh Sekretaris PUPR, Fitriyati Mareta yaitu sbb :

"...dengan menggunakan sudut pandang MSDM, maka kondisi SDM aparatur (PNS) di lingkungan kita dapat digambarkan sebagai berikut: a) Belum tersusunnya perencanaan PNS yang komprehensif, integrated dan berbasis kinerja; b) Pengadaan PNS belum berdasar pada kebutuhan riil; c) Penempatan PNS belum berdasar pada kompetensi jabatan; d) Pengembangan pegawai belum berdasarkan pola pembinaan karier; e) Sistem penilai kinerja belum obyektif; f) Kenaikan pangkat dan jabatan belum berdasarkan prestasi kerja dan kompetensi; g) Diklat PNS belum optimal dalam meningkatkan kompetensi." (Hasil Wawancara tanggal 15 Januari 2019).

Menurut Ka.bid. Sumber Daya Air Ibu Kristina Elvin Rampan bahwa: "... dalam pengembangan pegawai pada hakekatnya menyangkut : 1).produktivitas kerja, 2).efisiensi, 3).menghindari kerusakan, 4).mengurangi tingkat kecelakaan pegawai, 5).pelayanan, 6). Moral. 7).Karier, 8).Konseptual dan 9). Kepemimpinan." (Hasil Wawancara tanggal 15 Januari 2019). Ditambahkan oleh Ka.Bid. Bina Marga bapak Martoyosan, selain yang diutarakan oleh bapak Iyan, saya menambahkan bahwa: "...dalam pengembangan pegawai harus ada ; Balas jasa, dan memberikan manfaat kepada

masyarakat konsumen". (Hasil Wawancara tanggal 15 Januari 2019).

Selain hal-hal tersebut diatas berkaitan dengan pengembangan pegawai, diperlukan dua sasaran pengembangan pegawai yaitu apa yang disampaikan oleh Kabid. Penataan Ruang, Bapak Irenius Rafael Yen, beliau mengatakan: "...sasaran pengembangan pegawai adalah :1).Meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis mengerjakan pekerjaan atau technical skill. 2).Meningkatkan keahlian dan kecakapan memimpin serta mengambil keputusan atau managerial skill dan conceptual skill". (hasil wawancara tanggal 16 Januari 2019). Berkaitan dengan Ekspektasi Pegawai dalam hal pengembangan karier intinya apa yang disampaikan oleh Kabid. Bina Marga, bapak Martoyosan, mengatakan: "...pada umumnya pegawai berkaitan dengan pengembangan karier didasarkan hal-hal berikut ; 1).kinerja, 2).masa kerja 3).kepangkatan, 4). Senioritas 5).penyegaran tempat tugas." (hasil wawancara tanggal 16 Januari 2019).

Strategi Assesment Center. Fungsi esensial manajemen sumberdaya manusia adalah memastikan suatu organisasi mencapai tujuan strategis dengan memiliki SDM yang dapat diandalkan untuk memenuhi kebutuhan organisasi secara profesional, kompeten, dan menghasilkan kinerja yang efektif hingga superior pada jabatan dan peranan masing-masing serta berkontribusi secara optimal dalam memajukan organisasi. Peluang untuk mencapai akan terbuka lebar apabila suatu organisasi mengadopsi proses "assesment center" sebagai strategi MSDM . Proses ini dapat menjadi bagian integral dari program perencanaan dan pengembangan (termasuk promosi pegawai). Tujuan umumnya adalah agar organisasi mempunyai orang-orang yang siap menjalankan pekerjaannya hingga level kompetensi tertinggi, dengan kata lain tujuan dari tujuan assesment center adalah terciptanya kesesuaian antara apa yang dibutuhkan dan dapat ditawarkan organisasi dengan apa yang dibutuhkan dan ditawarkan karyawannya.

Ada cerita mantan assessi yang pernah dikirim pemda ke assesment center Badan Kepegawaian Negara Jakarta mengatakan :

"...saya pernah dikirim pemda untuk mengikuti seleksi eselon II melalui Assesmen Center BKN Jakarta, hasilnya hanya ada dua yaitu layak atau belum layak. Hasil yang saya capai layak untuk duduk di eselon II. Hasil tersebut diterima sekda dan Bupati. Apa saya menjadi duduk di eselon II?. Tidak... ternyata like and dislike berjalan...he he ketika pejabat dari BKN melakukan supervisi, beliau heran dan terkejut.itulah faktanya. " (Hasil Wawancara tanggal 15 Januari 2019).

Saat ini metode assesment center memang marak digunakan oleh berbagai organisasi. Assesment Center

merupakan evaluasi perilaku dengan menggunakan suatu standar tertentu berdasarkan beberapa *tools* dan beberapa masukan. Metode ini menggunakan berbagai teknik *assessment (multiple assessment)* seperti tes, wawancara, kuesioner, maupun simulasi. Teknik *assessment* tersebut disusun atau dipilih guna menampilkan perilaku yang telah ditentukan dalam setiap *job/role* yang akan diukur.

Metode *assessment center* dapat dimanfaatkan untuk menjawab kebutuhan organisasi dalam melakukan proses evaluasi untuk keperluan rekrutmen, seleksi, pengembangan, promosi, hingga mempersiapkan jalur suksesi. Istilah *Assesment Center*, digunakan untuk menyebut sebuah proses, prosedur atau metode pendekatan untuk menilai dan mengukur kompetensi orang. Secara praktis, *assesment center* dapat dipahami sebagai proses penilaian (*evaluation*) atau *rating* yang canggih dan didesain secara khusus untuk meminimalkan kemungkinan timbulnya bias, sehingga peserta dalam proses ini mendapatkan kesempatan yang sama dalam mengungkapkan potensi dan kompetensinya.

Menurut buku pegangan 'Industrial and Organizational Pshycology' (Psikologi Industriclan Organisasi) yang diedisi oleh Dunnette, dalam (Khawarita, <http://library.usu.ac.id>) istilah 'assessment center' berarti: "Serangkaian aktivitas yang distandarisi dari suatu kelompok yang memberikan dasar untuk menilai atau memprediksi tingkah laku individu yang dikenal atau dipercayai memiliki relevansi dengan pekerjaan yang dilaksanakan dalam kerangka organisasi."

Menurut Fredi Joko *Assessment Center* merupakan metode yang berbasis kompetensi yang didesain dengan mengikuti standar internasional. Mengacu pada definisi konseptual yang diakui secara universal, maka metode *Assessment Center (AC)* juga diartikan sebagai proses sistematis untuk menilai ketrampilan, pengetahuan dan kemampuan individu yang dianggap kritical bagi keberhasilan kinerja yang unggul.

Assessment Center adalah suatu metoda penilaian yang digunakan untuk menilai dan mengevaluasi kapasitas seseorang secara komprehensif berdasarkan kriteria-kriteria tertentu yang ditetapkan secara sistematis dari hasil analisis pekerjaan, sehingga diharapkan hasil yang diperoleh mampu menggambarkan kriteria spesifik sesuai yang dituntut oleh persyaratan jabatan yang ada. Metode ini lebih lazim digunakan untuk menilai kemampuan calon yang akan diproyeksikan untuk menduduki posisi manajerial, baik calon dari luar perusahaan, maupun untuk kepentingan promosi jabatan.

Dewasa ini, *assessment center* telah diterima secara luas sebagai salah satu metode untuk mengelola SDM sekaligus mengembangkan dan meningkatkan kualitasnya.

Dalam aplikasinya, metode tersebut dapat dimanfaatkan dalam berbagai sistem pengelolaan SDM, dari rekrutmen dan seleksi, penempatan, pelatihan dan pengembangan, promosi dan transfer, *fit & proper test*, *talent management* hingga pengurangan karyawan.

Jika dilihat dari sudut pandang organisasi, proses *assessment center* sebagai strategi MSDM dapat menjamin perolehan informasi progresif yang akurat, andal, dan komprehensif mengenai taraf kemampuan kritis sumberdaya manusia yang dimiliki organisasi, melalui audit mengenai kompetensi karyawannya. Dari sudut pandang karyawan, proses *assessment center* membuka wawasan mengenai peluang dan pilihan jalur Karier serta mendorong pemikiran mengenai minat dan aspirasi mereka. Dengan demikian organisasi dapat merencanakan kesesuaian kompetensi dan minat dengan persyaratan dan karakteristik atau posisi tertentu.

Tujuan umum dari *assesment center* adalah agar oraganisasi mempunyai orang-orang yang siap menjalankan pekerjaannya hingga level kompetensi tertinggi, dengan kata lain tujuan dari tujuan *assesment center* adalah terciptanya ksesesuaian antara apa yang dibutuhkan dan dapat ditawarkan organisasi dengan apa yang dibutuhkan dan ditawarkan karyawannya. Sementara (Flippo, 1993) menyatakan bahwa dua tujuan pokok dari sebuah *assessment center* adalah : Pengambilan keputusan seleksi dan promosi identifikasi kekuatan dan kelemahan para calon-calon untuk maksud pengembangan. Sedangkan menurut Bray (dalam Khawarita) tujuan *assesmen center* adalah: "Untuk memberikan evaluasi di luar pekerjaan yang objektif atas perkembangan kemampuan, potensi, kekuatan dan kelemahan, dan motivasi," Lebih jauh lagi, Bray menyatakan bahwa : "Assessment Center melaksanakan evaluasi ini dengan observasi atas tingkah laku peserta dalam berbagai situasi yang telah distandarisi, pemberian rating atas tingkah laku tersebut terhadap sejumlah dimensi yang telah dibakukan sebelumnya, penarikan kesimpulan mengenai calon potensi untuk level dan jenis pekerjaan tertentu, dan diagnosis mengenai kebutuhan pengembangan."

Lebih lanjut Douglas W. Bray menyatakan bahwa; "Penggunaan *assessment center* berbeda menurut tingkat dari karyawan yang dievaluasi jenis pekerjaan di mana peserta dievaluasi, dan tujuan umum dari penilaian." Lebih lanjut, Bray menyebutkan beberapa tujuan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Perekrutan pegawai

Beberapa organisasi telah mempergunakan proses *assessment center* sebagai alat pembantu dalam pengambilan keputusan perekrutan pegawai. Perlunya pelaksanaan proses ini dalam prakteknya adalah kenyataan bahwa para calon untuk perekrutan pegawai

bukan saja bersedia untuk mengikuti proses penilaian tetapi sering kali terkesan dengan besarnya perhatian yang dicurahkan oleh perusahaan untuk program perekrutan pegawainya.

2. Identifikasi awal

Walaupun poin ini merupakan aplikasinya yang terbaru, fungsi *assessment center* untuk melakukan identifikasi logis dipertimbangkan pada urutan ke-2, karena hal ini akan mempengaruhi karyawan yang baru saja direkrut sebelumnya. Tujuan dari identifikasi awal, sampai sejauh ini, adalah untuk mengetahui potensi pelaksanaan pekerjaan manajerial dari pegawai-pegawai non-managemen. Tujuan dari penilaian ini bukan untuk menghambat keputusan promosi akhir para calon ke tingkat manajemen, tetapi lebih untuk mengidentifikasi pegawai-pegawai yang memiliki harapan di masa yang akan datang. Maksud yang terkandung ialah untuk memberikan kesempatan pengembangan khusus dan tindakan rangsangan bagi mereka dengan potensi yang besar, sehingga dapat posisi yang ditargetkan lebih cepat dari yang diperkirakan. Dalam jenis aplikasi ini, semua teknik *assessment center* dilaksanakan secara perorangan. Tidak dipergunakan latihan secara kelompok.

3. Penempatan

Salah satu sasaran yang jarang ingin dicapai melalui proses *assessment center* adalah penempatan. Hal ini adalah wajar karena biasanya proses *assessment center* lebih dijalankan untuk model manajemen umum daripada untuk pekerjaan-pekerjaan yang bersifat spesifik. Walaupun demikian, *assessment center* juga mempengaruhi keputusan penempatan pegawai dalam beberapa kasus.

4. Promosi

Penggunaan yang cukup sering dari *assessment center* ialah sebagai bagian dari proses promosi. Tipe *assessment* ini dilakukan untuk berbagai level manajemen yang berbeda. Mungkin *assessment center* lebih umum dilaksanakan untuk tingkat manajemen bawah, namun banyak organisasi yang membatasi penggunaan *assessment center* hingga kepada tingkat manajemen menengah. Beberapa organisasi bahkan menggunakannya untuk jabatan yang hampir setara dengan wakil presiden.

5. Pengembangan

Rekomendasi untuk pengembangan hampir selalu merupakan salah satu hasil dari proses *assessment center*. Namun *assessment center* yang dilaksanakan semata-mata untuk tujuan pengembangan adalah jarang.

6. Affirmative Action

Tujuan baru yang ingin dicapai melalui *assessment center* ialah untuk program 'Affirmative Action', yang

ingin mempercepat promosi bagi kelompok minoritas dan pegawai wanita dalam organisasi tersebut. Program identifikasi awal adalah sejalan dengan tujuan ini. Banyak perusahaan yang memperkerjakan lebih banyak pegawai dari kelompok minoritas. Proses identifikasi, pengembangan, dan promosi sering kali sangat panjang, dan adalah perlu untuk mengidentifikasi anggota kelompok minoritas dengan potensi yang lebih tinggi agar dapat maju lebih cepat.

Apa yang telah dinyatakan oleh Bray tidaklah bertentangan dengan apa yang tertulis di dalam buku pegangan *Industrial and Organizational Psychology*, yaitu "Aktivitas *assessment center* yang paling banyak dipublikasikan kenampakan memasukan di antara tujuan – tujuan yang ingin dicapai satu atau lebih dari antara ke-5 tujuan yang dinyatakan di bawah ini : Keputusan bahwa seseorang peserta memenuhi atau tidak memenuhi kualifikasi untuk pekerjaan tertentu atau tingkat pekerjaan tertentu. Suatu set keputusan yang menceritakan bagaimana rating peserta atas sejumlah variabel yang telah didefinisikan, Sebuah prediksi atas potensi jangka panjang untuk tiap peserta, Penilaian yang berhubungan dengan pengembangan tiap peserta.

Assessment Center yang merupakan suatu metodologi untuk menilai atau mengevaluasi perilaku pegawai dalam pekerjaan sehingga hasil dari proses *Assessment Center* dapat digunakan dalam strategi pengembangan SDM suatu organisasi. Manfaat yang dapat digunakan dari hasil *Assessment Center* antara lain: (1) Memperoleh kriteria yang jelas untuk suatu jabatan tertentu; (2) Mengidentifikasi kader-kader pemimpin melalui suatu metode yang memiliki akurasi dan obyektifitas yang dapat diandalkan; (3) Menghasilkan strategi dan tindakan pengembangan yang spesifik dan terencana bagi pegawai; (4) Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan manajerial pegawai.

Manfaat yang diperoleh dari *Assessment Center* tersebut dapat dipergunakan oleh pimpinan organisasi sebagai salah satu sarana/alat pengambilan keputusan yang berkaitan dengan SDM seperti rekrutmen, promosi, mutasi dan pengembangan Karier pegawai.

Untuk memudahkan pemahaman proses dalam *Assessment Center*, dapat dilihat dari **karakteristik** *Assessment Center* (Menurut Fredi Joko) berikut: (1) *Assessment Center* dirancang berkaitan dengan kompetensi/dimensi suatu jabatan tertentu; (2) Menggunakan berbagai simulasi yang mencerminkan tingkah laku yang menjadi prasyarat jabatan yang akan diduduki. Observasi perilaku/ kompetensi asesesi (peserta asesmen) didasarkan beberapa simulasi (minimal dua) yang didesain untuk mengukur dimensi/ kompetensi yang sama dengan tujuan untuk mengeliminasi kesalahan pengukuran; (3) Satu kegiatan asesmen diikuti oleh 5-6 orang asesesi yang harus

mengikuti semua simulasi atau *exercise* yang sama dalam 2/3 hari kegiatan asesmen. Setiap *asesi* akan diobservasi/dievaluasi oleh sekurang-kurangnya 2 orang *Asesor*; (4) Setiap *Asesor* harus menerima pelatihan yang baik dan mampu melakukan garis-garis pedoman kinerja penilai sebelum berpartisipasi dalam sebuah *Assessment Center*; (5) Beberapa prosedur sistematis harus digunakan oleh *Asesor* untuk mencatat secara akurat pengamatan terhadap perilaku spesifik (*evidence*) pada saat kejadian; (6) *Asesor* harus mempersiapkan beberapa laporan atau catatan hasil pengamatan yang dibuat pada setiap simulasi/latihan untuk dipakai sebagai bahan diskusi bersama para penilai; (7) Hasil akhir *asesment* ditentukan melalui data integrasi seluruh bukti perilaku yang menghasilkan konsesus diantara *Asesor*; (8) Penggabungan hasil pengamatan/observasi perilaku harus didasarkan pada pengumpulan informasi yang didapat dari teknik penilaian selama simulasi/*exercise* berlangsung, bukan dari informasi yang tidak relevan dengan proses penilaian; (9) *Asesi* di evaluasi berdasarkan kriteria/standar yang telah ditentukan dengan jelas, bukan dibandingkan satu sama lain.

Assessment Center adalah suatu metoda penilaian yang digunakan untuk menilai dan mengevaluasi kapasitas seseorang secara komprehensif berdasarkan kriteria-kriteria tertentu yang ditetapkan secara sistematis dari hasil analisis pekerjaan, sehingga diharapkan hasil yang diperoleh mampu menggambarkan kriteria spesifik sesuai yang dituntut oleh persyaratan jabatan yang ada. Metoda ini lebih lazim digunakan untuk menilai kemampuan calon yang akan diproyeksikan untuk menduduki posisi manajerial, baik calon dari luar perusahaan, maupun untuk kepentingan promosi jabatan.

Tahapan *Pra-Assessment Center*: Sebelum *Assessment Center* dilakukan, diperlukan sejumlah langkah persiapan, yaitu: (1) melakukan analisis pekerjaan, dimaksudkan untuk menyusun uraian pekerjaan (*job description*) dari jabatan yang akan di isi; (2) menentukan kriteria sukses jabatan tersebut, misalnya : tercapainya target, pelayanan prima, teamwork yang solid, fokus pada pelanggan; (3) menentukan dimensi atau persyaratan jabatan, dimensi adalah sejumlah faktor yang dianggap mewakili dan harus dimiliki oleh calon pemegang jabatan agar yang bersangkutan mampu mencapai kriteria sukses yang telah ditetapkan. Dimensi ini seharusnya ditetapkan oleh seorang yang mengetahui secara persis isi jabatan tersebut (seorang *job content expert*) melalui sejumlah observasi dan/atau angket. Angket dimaksudkan untuk mengukur dimensi-dimensi apa saja yang ada dalam suatu jabatan dan kemudian menentukan ranking dimensi tersebut dari yang paling penting (dibutuhkan) sampai yang kurang penting. Hasil observasi dan/ atau angket tadi kemudian diuji validitasnya dengan metoda statistik; (4) menetapkan

bentuk simulasi, Bentuk simulasi yang digunakan harus dapat menstimulasi munculnya dimensi-dimensi yang telah ditetapkan, sehingga dapat diamati kapasitas assessee dalam setiap dimensi yang telah ditetapkan. Bentuk simulasi yang biasa digunakan adalah sebagai berikut: (a) *Leaderless Group Discussions*, (b) *In-basket Exercises*, (c) *Interview Role Plays*, (d) *Business Games*, (e) *Analysis Exercises*, (f) *Presentation Exercises*; (5) menyusun materi untuk simulasi, disini disusun item atau materi-materi yang akan menjadi obyek bahasan/ diskusi/ latihan dalam masing-masing bentuk simulasi yang telah ditetapkan. Materi-materi ini harus diuji validitasnya melalui proses uji statistik sehingga materi-materi tadi benar-benar mengungkap dimensi-dimensi yang telah ditetapkan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dapat dinyatakan bahwa peningkatan dan pengembangan karier pegawai pada *Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kutai Barat* disesuaikan dengan tingkat pendidikan, kinerja, masa kerja, penempatan berdasarkan kompetensi dan ditempatkan sesuai keahlian dan bidang keilmuannya. Selanjutnya, merujuk kepada hasil analisis dan pembahasan dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Dalam Undang-Undang Nomor 43 tahun 1999 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian Bab I butir 8 disebutkan secara jelas bahwa manajemen Pegawai Negeri Sipil adalah keseluruhan upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi dan kewajiban kepegawaian, yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan dan pemberhentian.
2. Pada intinya manajemen kepegawaian lebih berorientasi pada profesionalisme SDM aparatur (PNS), yang bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat secara jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan dan pembangunan, tidak partisan dan netral, keluar dari semua pengaruh golongan dan partai politik dan tidak diskriminatif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, untuk bisa melaksanakan tugas pelayanan dengan persyaratan yang demikian, SDM aparatur (PNS) dituntut memiliki profesionalisme dan wawasan global serta memiliki kompetensi yang tinggi
3. Gambaran buruknya birokrasi (kinerja PNS yang rendah) disebabkan kurangnya atau bahkan tidak kompetennya sebagian pejabat struktural di lingkungan pemerintah/daerah
4. bahwa pengembangan Karier adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana Karier. dan proses

pengembangan Karier dalam suatu pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan.

5. Dalam pengembangan Karier seharusnya diterima bukan sekedar promosi ke jabatan yang lebih tinggi, tetapi sukses Karier yang dimaksudkan seorang karyawan mengalami kemajuan dalam bekerja, berupa kepuasan dalam jabatan yang dipercayakan serta meningkatkan ketrampilan.
6. pada umumnya keinginan pegawai berkaitan dengan pengembangan karier didasarkan pada hal-hal berikut ;
1).kinerja, 2).masa kerja 3).kepangkatan, 4). Senioritas
5).penyegaran tempat tugas.

DAFTAR PUSTAKA

- Flippo. (1993). *Manajemen Personalia : Penerjemah: Moh. Masud*. Erlangga.
- Gorda, I. G. N. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Denpasar*. Penerbit. Astabrata.
- Handoko, T. T. (2000). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE UGM.
- Manulang. (2001). *Manajemen Personalia*. Gajah Mada University Press.
- Moleong, L. J. (2002). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya.
- Prayitno. (2002). *Aspek Manusia dalam Organisasi*. Erlangga.
- Rivai. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Raja Grfindo Persada.
- Sedarmayanti. (2000). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. CV Mandar Maju.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Penerbit Alfabeta.
- Swa, E. (2007). *Organization: Behaviours, Structures, and Process*. Prentice Hall, Inc.
- Umar, H. (2008). *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan*. PT Rajagrafindo Persada.