



Perancangan Pola Karier Jabatan Berorientasi Kompetensi (Studi pada Bappeda Kabupaten Sumbawa)

Ivan Indrajaya¹, Siti Nurmayanti², Mery Noviyanti³

^{1,2,3}Jurusan Manajemen Sumber Daya Manusia Universitas Terbuka, Indonesia

E-mail: ivanindrajaya117@gmail.com

Article Info	Abstract
Article History Received: 2022-07-24 Revised: 2022-08-18 Published: 2022-09-04 Keywords: <i>The Design; Position Career; Competence.</i>	Bappeda, Sumbawa Regency's "competency-oriented work career pattern" Human resources are vital in generating skilled and competent regional welfare. Government personnel is crucial to executing regional development projects. Managing human resources, including planning and career development, requires expertise and professionalism. The research intends to apply the career pattern, determine job competency standards, build a career planning and development system, and place workers in roles. Described qualitatively. It used an informant-competence-based human resource management methodology. This investigation interviewed 20 structural officials. Cluster analysis was used to group related places. Five clusters in three sites were found. Consequently, addressing job skill needs and establishing a career path followed by a succession plan may be done. In a career pattern, personnel might carry out a mutation pattern through rotation and advancement of jobs directly or indirectly based on positional abilities. It must be implemented through socialization and placement of employers based on past, current, and prospective employment records. Thus, a job competence analysis team and work evaluation forum may assist develop people resources, notably in Bappeda Sumbawa Regency.
Artikel Info	Abstrak
Sejarah Artikel Diterima: 2022-07-24 Direvisi: 2022-08-18 Dipublikasi: 2022-09-04 Kata kunci: <i>Perancangan; Pola Karir; Kompetensi.</i>	Bappeda Kabupaten Sumbawa "Pola Karir Kerja Berorientasi Kompetensi" merupakan Lembaga Sumber daya manusia yang sangat vital dalam mewujudkan kesejahteraan daerah yang terampil dan kompeten. Personil pemerintah sangat penting untuk melaksanakan proyek-proyek pembangunan daerah. Mengelola sumber daya manusia, termasuk perencanaan dan pengembangan karir, membutuhkan keahlian dan profesionalisme. Penelitian ini bertujuan untuk menerapkan pola karir, menetapkan standar kompetensi kerja, membangun sistem perencanaan dan pengembangan karir, dan menempatkan pekerja dalam peran. Digambarkan secara kualitatif. Metode yang digunakan adalah metodologi pengelolaan sumber daya manusia berbasis kompetensi informan. Penyelidikan ini mewawancarai 20 pejabat struktural. Analisis kluster digunakan untuk mengelompokkan tempat-tempat terkait. Lima kluster di tiga lokasi ditemukan. Akibatnya, menangani kebutuhan keterampilan kerja dan membangun jalur karir diikuti dengan rencana suksesi dapat dilakukan. Dalam pola karir, personel dapat melakukan pola mutasi melalui rotasi dan kemajuan pekerjaan secara langsung atau tidak langsung berdasarkan kemampuan posisional. Pelaksanaannya harus melalui sosialisasi dan penempatan pemberi kerja berdasarkan catatan ketenagakerjaan masa lalu, saat ini, dan prospektif. Dengan demikian, tim analisis kompetensi kerja dan forum evaluasi kerja dapat membantu mengembangkan sumber daya manusia, khususnya di Bappeda Kabupaten Sumbawa.

I. PENDAHULUAN

Dalam setiap organisasi, lembaga maupun institusi manapun di Indonesia pada umumnya dan kabupaten Sumbawa khususnya diharapkan adanya peningkatan jenjang karier untuk setiap pegawai yang berada dilingkungan pemerintah daerah, promosi dan pengembangan karier yang diinginkan berdasarkan kompetensi serta kinerja bukan lebih didasarkan pada DUK (Daftar Urut Kepangkatan) ataupun didasarkan pada nepotisme. Ketidakjelasan seperti ini akhirnya membuat karier PNS naik pangkat serta naik golongan

secara regular setiap dua tahun sekali serta menerima gaji berkala, karier PNS akhirnya tidak didasarkan pada penentuan faktor-faktor lain yang mendukung, sebagaimana kita ketahui, dengan adanya jenjang karir berbasis kompetensi akan lebih ditujukan untuk menghilangkan titik lemah instrumen manajemen sumber daya manusia pada konsep lama antara lain persyaratan jabatan atau spesifikasi jabatan yang merupakan bagian dari uraian jabatan (job description). Persyaratan jabatan atau spesifikasi jabatan dikembangkan dengan cara tradisional

yang digali dan menampilkan informasi yang berkaitan dan berhubungan dengan pengalaman mengikuti pelatihan, kebutuhan pendidikan formal, dan pengalaman menduduki posisi jabatan.

Realitanya hingga saat ini masih ditemukan bahwa spesifikasi jabatan belum banyak membantu urusan bidang kepegawaian dalam mengambil tindakan dan keputusan manajemen sumber daya manusia, misalnya terkait penempatan, rotasi, promosi, analisa kebutuhan pelatihan dan sebagainya, secara konseptual informasi-informasi seperti ini dapat digunakan dalam menentukan jalur karir pegawai seperti rotasi maupun promosi pegawai. Namun dalam prakteknya, sulit sekali kita temukan contoh sukses penerapan jalur karir yang didasarkan informasi meskipun dengan bantuan tenaga ahli/konsultan, informasi beragam yang kita dapatkan serta belum adanya pedoman tolak ukur seragam yang menjadi persyaratan jabatan adalah faktor penyebab utamanya, untuk merealisasikan manajemen sumber daya manusianya, maka perlu didukung dengan perencanaan pegawai yang baik. Karena suatu organisasi yang memiliki sumber daya manusia memadai namun tidak mempunyai sistem perencanaan pegawai yang baik, tentunya akan sia-sia. Sebaliknya meskipun dengan sistem perencanaan pegawai yang baik namun tidak didukung oleh sumber daya manusia yang profesional, maka sistem perencanaan pegawai yang telah dirancangpun akan sia-sia. Perencanaan diumpamakan sebagai inti manajemen, disebabkan karena perencanaan mampu membantu meminimalkan ketidakpastian pada waktu yang berikutnya (masa datang) serta memungkinkan para pengambil keputusan untuk dapat menggunakan sumber daya mereka yang terbatas secara efektif dan efisien, perencanaan dan pengembangan karier pegawai menjadi penting karena jika dilihat dari sudut pandang organisasi, kegagalan dalam memotivasi pegawainya untuk merencanakan karier mereka dapat mengakibatkan ketidaksiapan dan ketidaksesuaian pegawai dalam program-program yang direncanakan.

Sedangkan dari sudut pandang pegawai, kurangnya perencanaan karier dapat mengakibatkan frustrasi kerja dan ketidakmampuan dalam menghadapi perubahan tuntutan yang mungkin terjadi terhadap jabatannya, kondisi seperti ini tentunya akan mempengaruhi performance pegawai maupun organisasi. Perencanaan dan Pengembangan karier tertuang di dalam pola karier, yang merupakan alur

pengembangan karier pegawai baik melalui mutasi, rotasi dan promosi atau pelatihan dan pendidikan untuk masing-masing rumpun jabatan, hal ini mengindikasikan dalam proses pengangkatan pegawai di suatu jabatan tertentu pada lingkungan pemerintahan saat ini menerapkan prinsip profesionalisme, selain didasarkan pada kepangkatan, jenjang pendidikan dan persyaratan lainnya juga telah mengacu pada penerapan konsep kompetensi. Menyadari hal tersebut, maka dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya pegawainya, Kabupaten Sumbawa harus mengambil langkah konkrit untuk menyusun suatu pola karier jabatan dengan melaksanakan perencanaan dan pengembangan karier pegawai secara tepat, dalam Pengembangan karier pegawai terdapat bentuk pengembangan secara horizontal dan secara vertikal. Secara horizontal terdiri dari rotasi sebagai tour of duty dan mutasi sebagai tour of area sedangkan secara vertikal terdiri dari promosi sebagai pergerakan jabatan menuju posisi yang lebih tinggi/keatas dan demosi sebagai pergerakan jabatan menuju posisi yang lebih rendah / kebawah.

Saat ini, rotasi atau mutasi jabatan baik jabatan struktural maupun jabatan fungsional lebih kepada unsur politik, dalam perbincangan birokrasi pemerintahan disebutkan antara mutasi dan politik merupakan dua hal yang susah dipisahkan yakni mutasi politik dan politik mutasi. Dijelaskan bahwa politik mutasi merupakan suatu upaya secara sadar yang diimplementasikan oleh pemimpin di suatu lembaga guna mengganti elemen-elemen organisasi dalam memaksimalkan sebuah keberhasilan untuk kesejahteraan seluruh masyarakat, dengan cara menempatkan pegawai dengan orang yang tepat serta pada tempat yang tepat pula. Sebaliknya mutasi politik merupakan konsep yang menjadikan mutasi sebagai ruang untuk menempatkan orang-orang sesuai keinginan pemimpin dalam hal ini bupati/walikota agar tujuan individunya bisa tercapai, dengan memperhatikan model pengangkatan pegawai dalam jabatan yang diterapkan di Pemerintah Daerah Kabupaten Sumbawa terkesan bahwa persyaratan pengangkatan dalam jabatan hanya mempertimbangkan Pangkat, Pendidikan dan Pelatihan, SKP, dan Masa kerja yang merupakan syarat-syarat formal yang ditunjukkan dalam peraturan yang berlaku tanpa memperhatikan kualifikasi lain seperti kompetensi yang dapat dijadikan sebagai kriteria efektif dalam pengangkatan maupun penempatan pegawai dalam jabatan. Sehingga, walaupun

besarnya jumlah Jabatan Struktural yang disediakan di Bappeda Kabupaten Sumbawa belum mampu memberikan kontribusi yang berarti terhadap kinerja organisasi Pemerintah Daerah termasuk bagi pegawai.

Manajemen sumber daya manusia merupakan satu dari bidang manajemen yang terfokus terhadap kajian terhadap masalah yang berkaitan dengan personalia atau biasa disebut dengan kepegawaian, manajemen sumber daya manusia lebih mempelajari peranan dan hubungan manusia pada suatu organisasi, dari penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa manajemen sumber daya manusia atau biasa disebut manajemen personalia adalah ilmu yang mengorganisir atau mengatur unsur-unsur manusia pada suatu organisasi untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut sehingga visi dan misi organisasi dapat terwujud. Sedangkan tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia atau pegawai terhadap organisasi melalui sasaran dan aktivitasnya dalam rangka mencapai produktivitas organisasi, sehingga yang dibutuhkan adalah para pegawai yang memiliki syarat sebagai pegawai profesional, kerangka manajerial organisasi dalam pengelolaan sumber daya manusia yang diformulasikan merupakan dasar dari bagian fungsi manajemen. Aspek fungsi manajemen merupakan perpaduan dari 3 (tiga) kepentingan antara pegawai (manusia), organisasi dan masyarakat guna mewujudkan efisiensi, efektifitas, produktifitas dan kinerja organisasi, di antara fungsi manajemen yang secara spesifik mengelola sumber daya manusia adalah fungsi penstafan (staffing) atau departemenisasi. Fungsi manajemen inilah yang mengatur praktek kebijakan dan strategi pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi.

Praktik manajemen atau pengelolaan sumber daya manusia pada dasarnya merupakan kegiatan-kegiatan sebagai pelaksanaan fungsi operasional manajemen sumber daya manusia atau pelaksanaan manajemen personalia/kepegawaian seperti: analisis jabatan, perencanaan kebutuhan pegawai, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, pemberhentian dan pensiun. Dalam proses suatu perencanaan dimungkinkan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan karier dan jenjang yang tertuju pada maksud tersebut. Oleh karena itu, dengan kegiatan sumber daya manusia dapat disesuaikan dengan pilihan-pilihan guna peningkatan diri sendiri serta

penentuan tujuan karier. Karier didefinisikan dengan tiga sudut pandang sebagai urutan atau posisi, konteks mobilitas dan karakteristik. Sehingga diambil suatu pengertian bahwa karier adalah serangkaian pekerjaan atau jabatan yang dilaksanakan atau dipegang oleh seseorang selama orang hidup bekerja. Karier merupakan suatu bagian terpenting yang terus menerus mengalami perubahan didalam rekam jejak perjalanan seorang pegawai selama bekerja, karier seseorang dibentuk berdasarkan kebutuhan-kebutuhan dari individu-individu yang berbeda-beda, keinginan seseorang dari karier juga bervariasi menurut tahapan mereka.

II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian adalah Deskriptif kualitatif yaitu penelitian yang digunakan untuk meneliti kondisi objek yang alamiah dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, desain penelitian adalah untuk menggambarkan, menganalisis, mencatat, dan menginterpretasikan kondisi lapangan khususnya pola karir jabatan berdasarkan kompetensi di Bappeda Kabupaten Sumbawa, dalam penelitian ini peneliti membentuk model penelitian berdasarkan model yang dikemukakan oleh Spencer yaitu model penelitian untuk aplikasi manajemen sumber daya manusia secara keseluruhan yang dilihat dari kompetensi. Adapun bagian manajemen sumber daya manusia yang diambil peneliti adalah aplikasi dalam jalur karier dan rencana suksesi yang merupakan komponen utama bagi perancangan pola karier jabatan. Jenis data yang diperlukan adalah data primer dan data sekunder dengan sumber data primer adalah pejabat struktural berjumlah 18 orang dan sumber data sekunder dalam bentuk buku, peraturan-peraturan dan arsip organisasi berupa naskah-naskah penting dari BAPPEDA Kabupaten Sumbawa. Untuk penelitian ini digunakan hanya berupa pertanyaan terbuka yang tidak disediakan pilihan jawabannya, dimana informan dapat menjawab dengan isian, baik secara bebas sesuai dengan pendapatnya maupun berupa kolom dan tabel perilaku untuk diisi sesuai dengan pengalaman dari setiap pemegang jabatan. Data yang dikumpulkan dari daftar pertanyaan baik melalui wawancara mendalam, selanjutnya dapat diolah, pengolahan data ini bertujuan untuk mendapatkan kebutuhan kompetensi untuk setiap jabatan yang diamati, dalam melakukan pengolahan data terdapat dua tahapan dan kelompok keterkaitan yaitu kelompok data dan jabatan. Tahapan

penelitian data. dengan tahapan ini data yang ada akan diurutkan sesuai dengan kamus kompetensi yang telah dimodifikasi. Pengurutan yang dilakukan disesuaikan dengan tingkat atau bobot dalam kamus tersebut, dari hasil wawancara yang didapatkan menentukan suatu pola yang beraturan, maka langkah selanjutnya dengan melakukan Reduksi data, penyajian Data dan penarikan kesimpulan.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari hasil penelitian, dengan melakukan survey maupun studi dokumentasi bahwa jabatan yang telah disediakan oleh Bappeda Kabupaten Sumbawa sebanyak 20 jabatan, telah terisi sebanyak 20 jabatan pada Eselon IIB, IIIB, IIIA dan IVA, sehingga tidak terdapat jabatan yang lowong, setiap jabatan yang terisi oleh pegawai pada masing-masing Unit Kerja memiliki kualifikasi pendidikan yang berbeda-beda, dari tingkat lulusan SLTA sampai dengan Lulusan Master (S3). Adapun pendidikan pejabat dibagi berdasarkan Eselon yaitu: untuk Eselon IIB terdiri dari S2 sebanyak 1 (satu) orang, untuk Eselon IIIA dan sebagian IIIB terdiri dari S2 sebanyak 5 (orang) dan S3 sebanyak 1 (satu) orang, untuk Eselon sedangkan Eselon IVA terdiri dari SLTA/Sederajat dan D3 sebanyak 1 (satu) orang, S1 sebanyak 12 (dua belas) orang. Secara keseluruhannya lulusan SLTA atau yang sederajat sebanyak 1 (satu) orang pejabat, D3 sebanyak 1 (satu) orang pejabat, S1 sebanyak 12 (Dua belas) orang pejabat dan S2 sebanyak 5 (lima) orang pejabat dan S3 sebanyak 1 (satu) orangh Pejabat. Ditinjau dari jumlah tersebut, maka mayoritas pejabat struktural yang ada di Bappeda Kabupaten Sumbawa adalah berpendidikan sarjana (S1) yaitu sebanyak 12 (dua belas) orang pejabat kemudian disusul dengan pendidikan S2, hal ini menunjukkan bahwa Bappeda Kabupaten Sumbawa sudah memiliki potensi sumber daya aparatur yang berkualitas. Sehingga dengan kualitas pendidikan tersebut diharapkan para pejabat mampu melaksanakan tugas dengan baik dan benar, namun kenyataannya, dalam melaksanakan tugas masih banyak terdapat permasalahan-permasalahan baik itu menyangkut koordinasi, pemahaman terhadap tugas maupun dalam mengambil keputusan. Keadaan tersebut diketahui melalui jawaban dari informan terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diberikan dalam kuesioner

Pelaksanaan pola karier jabatan yang diterapkan di Bappeda Kabupaten Sumbawa masih mengacu pada konsep lama di mana pengang-

katan pegawai dalam jabatan struktural dilakukan berdasarkan persyaratan jabatan yang berorientasi pada informasi tentang pengalaman mengikuti pelatihan, pangkat, posisi dalam jabatan tertentu, nilai SKP, dan juga masih terdapat pertimbangan kemanusiaan dalam menempatkan seseorang pada jabatan tertentu. Pola karier seperti ini menyebabkan menurunnya motivasi dan kinerja pegawai karena kemampuan yang dimiliki tidak dapat tersalurkan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga tugas dan tanggung jawab yang diemban berbeda dengan kemampuan yang dimiliki, pada dasarnya proses pengangkatan pegawai yang dilakukan di Bappeda Kabupaten Sumbawa berpedoman pada Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural. Dimana persyaratan untuk dapat diangkat dalam jabatan struktural adalah:

1. Berstatus Pegawai Negeri Sipil.
2. Serendah-rendahnya menduduki peringkat 1 (satu) tingkat di bawah jenjang pangkat yang ditentukan.
3. Memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan yang ditentukan.
4. Semua unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir.
5. Memiliki kompetensi jabatan yang diperlukan, dan
6. Sehat jasmani dan rohani.

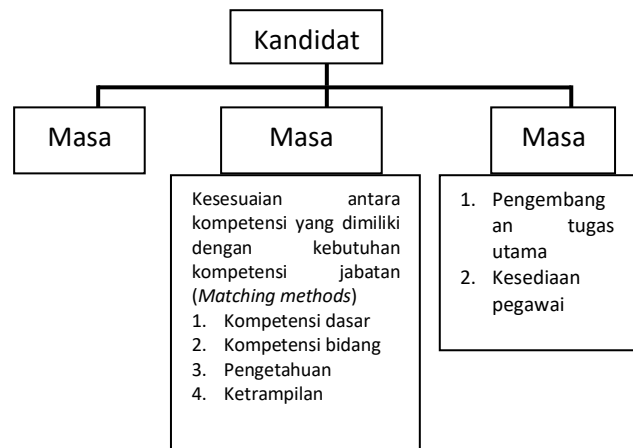
Selain persyaratan tersebut masih terdapat persyaratan lain, namun dari beberapa persyaratan untuk pengangkatan seorang pegawai dalam jabatan struktural di Bappeda Kabupaten Sumbawa yang tampak mendominasi adalah posisi pada jabatan, pelatihan serta SKP sementara persyaratan lain seperti memiliki kompetensi kurang disentuh, keadaan ini mengakibatkan pegawai lebih bersifat mengikuti permainan, "SDM" (selamatkan diri masing-masing) dari pada SDM (sumber daya manusia) yang berkualitas dan profesional. Kemampuan pejabat tidak hanya diukur dengan pendidikan, pelatihan maupun SKP tetapi masih ada unsur keterkaitan lain yang belum banyak diimplementasikan dalam pengangkatan pegawai pada suatu jabatan struktural, karena walaupun pejabat dengan latar belakang pendidikan sarjana (S1) masih mengalami kesulitan dalam pelaksanaan tugasnya. Pendidikan formal merupakan salah satu dari keterkaitan pola pembinaan pegawai di Bappeda Kabupaten Sumbawa, yang pada umumnya memiliki ijazah lulusan sarjana. Hal ini

sebenarnya memberikan suatu nilai positif bagi pemerintah daerah, dimana dengan latar belakang pendidikan sarjana dapat dijadikan acuan dalam menilai kemampuan pegawai, tetapi disisi lain pertimbangan dalam mengaplikasi ilmu yang didapatkan dengan legitimasi ijazah masih perlu untuk dikembangkan.

Pola karier yang pada hakekatnya merupakan lintasan kemajuan pegawai dan sebagai pengembangan sumber daya pegawai bagi Bappeda Kabupaten Sumbawa telah dilakukan melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan sebagaimana yang telah dijelaskan dalam pola karier, dari hasil dokumentasi didapatkan bahwa persyaratan bagi seorang pegawai dalam menduduki jabatan melalui pendidikan dan pelatihan sesuai dengan tingkat jabatan struktural telah terpenuhi dengan baik. Sebagaimana hal ini telah ditentukan dalam peraturan yang berlaku bagi seorang Pegawai Negeri Sipil yang diangkat dalam jabatan struktural, sehingga data yang didapatkan menunjukkan bahwa seluruh pejabat struktural telah mengikuti diklat sesuai dengan tingkat jabatannya, dengan hanya bersandarkan pada informasi tentang keterkaitan jabatan, pangkat, pendidikan dan pelatihan jabatan, SKP serta pertimbangan kemanusiaan sebagai syarat dalam menduduki suatu jabatan belum dapat memacu motivasi pegawai untuk menunjukkan kinerja yang baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam proses pengangkatan pegawai pada suatu jabatan struktural di Bappeda Kabupaten Sumbawa belum mempunyai suatu pola karier yang jelas dan terarah. Untuk itu perlu dirancang suatu pola karier jabatan yang sesuai dengan misi organisasi, budaya dan perangkat yang mendukung sistem kepegawaian yang berlaku bagi organisasi Bappeda Kabupaten Sumbawa, sehingga pola karier jabatan dapat menggambarkan karier pegawai secara serasi dan terpadu pada setiap unsur yang mendukung bagi pengangkatan pegawai dalam jabatan struktural.

Dalam melakukan perancangan pola karier, selain diperlukan misi dan sasaran organisasi yang menegakkan prinsip-prinsip rasionalisasi, efektivitas dan efisiensi, harus terlebih dahulu disusun standar kompetensi jabatan, perancangan jalur karier yang disusun berdasarkan peta jabatan atau struktur jabatan kemudian dilanjutkan dengan perancangan model program kaderisasi. Model penempatan pegawai menggunakan metode Paired comparison yang menggolongkan penilaian menjadi beberapa kelompok dari penilaian terendah sampai

tertinggi yaitu dari poor, bellow average, average, above average dan Excellent yang diberi persentase (Carrell, 1995:364). Besarnya bobot persentase tersebut dapat bervariasi sesuai dengan tingkat kepentingan dari ketiga aspek penilaian, dengan demikian aspek penilaian serta pembobotan dapat berubah-ubah, tergantung dari keadaan sumber daya manusianya, untuk penempatan pegawai dalam jabatan di Bappeda Kabupaten Sumbawa dapat dibuat model penempatan, sebagai berikut:



Gambar 1. Struktur Model Penempatan

Sumber : Hasil modifikasi (SEAAIR 2004: 610)

Berdasarkan model diatas, dapat dijelaskan bahwa seorang pegawai yang akan menempati suatu jabatan terlebih dahulu dilakukan penilaian pada masa lalu, masa sekarang dan masa depan. Ketiga aspek penilaian itu dapat sebagai instrumen penempatan seorang pegawai dalam suatu jabatan, untuk penilaian masa lalu, maka hal-hal yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan di seleksi sesuai dengan persyaratan yang telah ditentukan. Penilaian masa lalu terdiri dari: 1) Persyaratan Administrasi yang meliputi: pangkat, SKP, masa kerja, pendidikan dan kesehatan, 2) Riwayat jabatan yaitu berupa pengalaman pegawai, 3) Disiplin, dan 4) Diklat, baik itu diklat struktural maupun teknis. Misalkan untuk jabatan Kepala Sub Bagian, persyaratan administrasinya meliputi pangkat terendah IIIC sedangkan pangkat tertinggi IIID, SKP sekurang-kurangnya 2 tahun terakhir bernilai baik, masa kerja 5 tahun, pendidikan sarjana (S1), lulus Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan IV dan diklat lainnya, pengalaman kerja serta disiplin menunjukkan baik. Untuk penilaian masa sekarang, dengan melakukan proses matching yaitu pencocokkan antara kompetensi yang dimiliki pegawai (pejabat) dengan kebutuhan kompetensi jabatan.

Sedangkan penilaian masa depan berupa penilaian terhadap hal-hal yang akan dilakukan oleh seorang kandidat pejabat dimasa datang yaitu kemampuan melakukan pengembangan tugas secara kreatif dan inovatif. Termasuk juga dalam penilaian masa depan adalah kesediaan pegawai. Hal ini mengingat perubahan tempat kerja dapat memotivasi pegawai untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik namun dapat pula menurunkan motivasi kerja karena disebabkan faktor keuangan, psikologi, kesesuaian harapan dan kenyataan. Untuk itu, supaya mendapatkan seorang pegawai yang akan menghasilkan kinerja yang baik, maka seorang kandidat perlu ditanya apakah bersedia menduduki jabatan yang dimaksud, pernyataan kesediaan pegawai ini dapat dilaksanakan pada saat yang bersangkutan telah melewati seleksi masa sekarang yang dilakukan oleh Tim analisis jabatan.

Aspek penilaian yang terdiri dari masa lalu, masa sekarang dan masa depan dalam menempatkan pegawai pada suatu jabatan di Bappeda Kabupaten Sumbawa merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari implementasi pola karier jabatan yang berorientasi kompetensi, maka dengan implementasi dan penempatannya diharapkan menghasilkan pegawai yang akan menduduki suatu jabatan sesuai dengan alur pengembangan karier pegawai yang memiliki keterkaitan dengan kompetensi. Sehingga pegawai (pejabat) tersebut akan termotivasi untuk meningkatkan kualitas diri sekaligus meningkatkan kinerja organisasi. Namun kenyataan, perancangan pola karier yang dihasilkan oleh peneliti masih bersifat tradisional yang mana masih memperhatikan kepentingan politik, pendekatan personal tanpa memperhatikan standar kompetensi yang ada, selain itu perancangan pola karier hanya memperhatikan pangkat dan golongan tanpa melihat latar belakang pendidikan aparatur birokrasi sehingga sangat tidak berkesesuaian. Dilihat dari beberapa hasil penelitian terdahulu yang sama-sama membahas tentang pola karier dengan beberapa konteks yang hampir sama yakni kebutuhan perencanaan karier PNS lebih berorientasi pada kompetensi pegawai yang dikembangkan berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan. Tentunya hal seperti inilah yang harus diterapkan di Kabupaten Sumbawa untuk mendapatkan sebuah organisasi dengan penempatan dan promosi jabatan-jabatan sesuai kemampuan dan kompetensi PNS nya masing-masing sehingga mampu menghasilkan kinerja

PNS yang maksimal dan mampu menghasilkan pelayanan yang baik serta mencapai tujuan daripada visi dan misi sebuah organisasi terutama dilingkungan Bappeda yang menjadi pusat perencanaan pembangunan di daerah.

IV. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pelaksanaan pola karier jabatan struktural di Bappeda Kabupaten Sumbawa berdasarkan pola karier yang bersifat tradisional. Tradisional disini berarti bahwa penempatan dan pengangkatan seorang pegawai untuk menduduki jabatan tertentu hanya terfokus dengan menggunakan persyaratan berupa kebutuhan pendidikan formal, jenjang pangkat, nilai SKP serta pengalaman kerja dalam jabatan atau masa kerja seseorang pegawai dalam jabatan. Persyaratan jabatan tersebut secara umum belum mempunyai tolok ukur yang jelas dalam pengembangan kualitas pegawai serta kualifikasi pada suatu jabatan. Hal ini mengakibatkan proses pengangkatan pegawai dalam suatu jabatan tidak sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan.
2. Untuk meningkatkan kualitas pegawai dapat dilakukan dengan cara menerapkan konsep kompetensi. Berkaitan dengan kompetensi pada pola karier jabatan, maka setiap pengangkatan pegawai harus memenuhi kebutuhan kompetensi yang dipersyaratkan. Untuk itu perlu dirancang standar kompetensi jabatan yang sesuai dengan kondisi Bappeda Kabupaten Sumbawa secara umum. Adapun standar kompetensi jabatan yang dipergunakan merupakan hasil modifikasi dari Keputusan Ka.BKN Nomor 46A Tahun 2003.
3. Dalam perancangan pola karier jabatan yang berorientasi kompetensi diperlukan rancangan jalur karier dan model rencana suksesi. Perancangan jalur karier dilakukan dengan menggunakan analisis cluster. Maka dari hasil penelitian berdasarkan analisis tersebut didapatkan pengelompokan jabatan yang memiliki kedekatan/kemiripan kompetensi di Bappeda Kabupaten Sumbawa sebanyak 3 (tiga) kluster atau 3 kelompok jabatan. Dari kelompok jabatan yang ada kemudian dibuat jalur karier yang memperlihatkan pola rotasi dan promosi. Sedangkan untuk

pelaksanaannya dilakukan dengan program rencana suksesi (succession planning) yang menggunakan waktu-waktu tertentu dalam menjalankan matching process. Maka dengan perpaduan jalur karier dan rencana suksesi ini dirancang pola karier jabatan berorientasi kompetensi. Dalam rancangan pola karier, jabatan-jabatan dapat dipromosikan dan dirotasikan baik secara langsung maupun tidak langsung sesuai dengan jalur karier dan rencana suksesinya. Hal ini diharapkan untuk mempermudah proses pengangkatan pegawai dalam suatu jabatan dan juga bermanfaat bagi pegawai dalam melihat sasaran karier yang akan dituju.

4. Implementasi dari pola karier jabatan berorientasi kompetensi dilakukan dengan terlebih dahulu melaksanakan program sosialisasi yang menjadi salah satu penentu pelaksanaan pola karier jabatan tersebut. Dalam program sosialisasi dijelaskan tentang konsep kompetensi sehingga pejabat dan pegawai secara umum memiliki kesiapan atau kesadaran tentang kompetensi, kemudian mulai melakukan tahapan perbaikan sampai seterusnya dapat dilakukan penerapan kompetensi secara otomatis. Setelah itu membuat model penempatan pegawai dalam jabatan di Bappeda Kabupaten Sumbawa. Dalam penempatan pegawai pada suatu jabatan terdapat tiga aspek penilaian yaitu aspek masa lalu, masa sekarang dan masa depan. Masa lalu meliputi persyaratan administrasi, riwayat jabatan, kedisiplinan dan diklat, untuk masa sekarang dengan metode pencocokan/matching antara kompetensi yang dimiliki dan kebutuhan kompetensi jabatan sedangkan masa depan dengan pengembangan tugas utama dan kesediaan pegawai yang bersangkutan.

B. Saran

Agar implementasi pola karier jabatan berorientasi kompetensi dapat terlaksana dengan baik, maka dapat dikemukakan saran sebagai berikut:

1. Hendaknya dalam perencanaan dan pengembangan karier pegawai berorientasi kompetensi di Bappeda Kabupaten Sumbawa, maka perlu dibentuk suatu Tim berkaitan dengan analisis kompetensi jabatan yang mempunyai tugas utama adalah melakukan penentuan kebutuhan kompetensi dari masing-masing jabatan

yang ada. Termasuk didalamnya adalah membuat suatu rancangan pola karier yang berorientasi kompetensi yang terdiri dari jalur karier dan rencana suksesinya, di samping itu pula perlu diadakan konseling karier di daerah yang bertujuan untuk membuat pegawai menjadi lebih efektif dalam memecahkan masalah-masalah khususnya berkaitan dengan karier pegawai.

2. Penelitian kebijakan yang berkaitan dengan pola karier jabatan dapat dilakukan dengan pendekatan misi dan fungsi organisasi. Untuk itu Tim Analisis Kompetensi Jabatan maupun pejabat terkait dapat mengikuti program-program diklat, seminar, maupun lokakarya tentang manajemen sumber daya manusia berorientasi kompetensi khususnya yang berhubungan dengan karier pegawai sehingga dengan sejumlah pengetahuan dan keahlian yang dimiliki tim dapat menyusun kebijakan pola karier dengan pendekatan tersebut.
3. Untuk dapat mengimplementasikan rancangan pola karier jabatan yang berorientasi kompetensi, perlu ditempuh terobosan yang pragmatis. Untuk itu hendaknya Pemerintah Daerah mempersiapkan prosedur pengangkatan pegawai dan prosedur penempatan pegawai dalam jabatan secara jelas sampai disosialisasikan sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Agar pegawai dapat mempersiapkan dirinya ketika menduduki suatu jabatan.
4. Pemerintah Daerah perlu membentuk suatu lembaga sebagai wadah penilaian kinerja (Assessment centre) yang berfungsi sebagai penyiap bahan pengambilan keputusan bagi Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (BAPERJAKAT) serta peneliti tidak menutup kemungkinan bagi semua pihak yang tertarik untuk melakukan penelitian lanjutan terhadap bidang permasalahan yang tidak diteliti oleh peneliti.

DAFTAR RUJUKAN

Carrel, Michael R, Elbert, Norbert F, Hatfield, Roberd D, 1995, Human Resource Management, Global Strategies for Managing a Diverse Workforce, Prentice-Hall International Inc, New Jersey, United States.

-----, 2003, Implementasi

- Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (MSDM BK), Lokakarya BKN, Jakarta.
- Cooper, Kenneth Carlton, 2000, *Effective Competency Modeling & Reporting*, AMACOM (American Management Association), New York, United States.
- Keputusan Kepala BKN Nomor 46A Tahun 2003 Tentang Pedoman Penelitian Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil.
- Kusumastuti, Dyah, 2004, *Implementasi MSDM Berbasis Kompetensi-Pengukuran Kebutuhan Kompetensi Jabatan*, Materi Loka Karya, Tidak Dipublikasikan, Bandung.
- Peraturan Bupati Nomor 73 Tahun 2020 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Sumbawa
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 22 Tahun 2021 Tentang Pola Karier Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002, Tentang Perubahan atas PP Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural.
- Rivai, Veithzal, 2021, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan (Dari teori ke praktik)*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Sugiono, Ristianto, 2004, *Rencana Penataan & Perampangan Struktur Organisasi serta Penataan Rasionalisasi Sumber Daya Aparatur pada Pemerintah Kabupaten Sumbawa* (Makalah), Ambon, Kabupaten Sumbawa.
- Tangkilisan, Hessel Nogi S, 2004, *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Birokrasi Publik*, YPAPI, Yogyakarta.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004, Tentang Pemerintahan Daerah.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999, Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.
- Wasistiono, Sadu, 2004, *Pengembangan Organisasi Fungsional di Lingkungan Pemerintah Daerah (Ujicoba Pada Organisasi Satuan Polisi Pamong Praja)* Jurnal Administrasi Pemerintahan Daerah Program Pascasarjana STPDN Depdagri RI Volume I, Edisi Ketiga, halaman 4.
- Zoraini & Fansheng, 2004, *SEAAIR 2004 China Conference Proceedings*, SEMIR, Kuala Lumpur