

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Lokasi Penelitian**

Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan berada di pusat kabupaten yang merupakan kabupaten terluar di provinsi Sulawesi utara. karena letak geografisnya yang berada di perbatasan provinsi sehingga memungkinkan untuk merekrut pegawai yang berasal dari provinsi tetangga yaitu provinsi Gorontalo. Adapun jumlah pegawai di dinas pendidikan kabupaten Bolaang Mongondow Selatan berjumlah 22 orang dengan golongan 2B berjumlah 2 pegawai, golongan 3A berjumlah 5 pegawai, golongan 3B berjumlah 4 pegawai, golongan 3C berjumlah 5 pegawai, golongan 3D 5 pegawai dan golongan 4B berjumlah 1 pegawai dan sebahagian besar berasal dari luar kabupaten Bolaang Mongondow Selatan. Kantor dinas pendidikan kabupaten Bolaang Mongondow selatan berdiri sejak tahun 2008 tanggal 15 juli, berbarengan dengan pemekaran kabupaten Bolaang Mongondow Selatan yang dulunya kabupetan Bolaang Mongondow. Terbentuknya dinas pendidikan kabupaten Bolaang Mongondow Selatan, berawal dari kantor cabang dinas kecamatan Bolaang Uki yang sekarang ini sebagai kantor dinas pendidikan kabupaten Bolaang Mongondow Selatan dengan nomenklatur dinas pendidikan kebudayaan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan. Awalnya yang menjadi kepala dinas pendidikan kabupaten Bolaang Mongondow Selatan adalah Bpk. Hamka T. Podomi S.Pd, Setelah itu diganti oleh ibu Dra. Hartati

Maango. Setelah kabupaten Bolaang Mongondow Selatan definitif yang sudah mempunyai bupati definitif, maka ibu Dra. Hartati Maango digantikan oleh Bpk. Gunawan Otu M.Pd setelah itu digantikan kembali oleh ibu Dra. Hartati Maango sampai dengan sekarang. Dinas pendidikan kabupaten Bolaang Mongondow Selatan memang belum seperti dinas-dinas lain yakni hanya memiliki pegawai yang sangat minim jumlahnya karena Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan hingga saat ini baru berusia kurang lebih 5 tahun. Pada saat ini kantor dinas pendidikan Bolaang Mongondow Selatan telah berubah nomenklatur menjadi Dinas Pendidikan Pemuda Dan Olah Raga.

## **B. Deskripsi Data Hasil Penelitian**

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan kepala dinas dan pegawai di kantor dinas pendidikan dan kebudayaan kabupaten Bolaang Mongondow Selatan maka diperoleh gambaran riil tentang manajemen karir pegawai di kantor dinas pendidikan dan kebudayaan Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan yang akan dijelaskan sebagai berikut :

### **1. Penempatan Pegawai di Kantor Dinas Pendidikan dan kebudayaan Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan**

#### **a. Pembagian Tugas dan Tupoksi**

Dalam ranah Pegawai Negeri, perekrutan Calon Pegawai Negeri Sipil ditujukan untuk mengisi posisi yang dibutuhkan berdasarkan analisa jabatan dan evaluasi pekerjaan yang melahirkan jumlah formasi kebutuhan yang akan direkrut dalam proses penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) pada suatu tahun

anggaran. Dengan demikian, secara konseptual CPNS direkrut untuk dipersiapkan sebagai personel yang akan mengemban tugas dan fungsi (atau job description) tertentu yang sudah jelas tugas dan tupoksi di menggunakan analisis kebutuhan. Pembagian tugas pegawai di dinas pendidikan dan kebudayaan di kabupaten Bolaang Mongondow Selatan, dinas memberi usulan ke BKD kemudian BKD yang memutuskan, adapun kriteria yang dinilai pada pembagian tugas adalah golongan dan pangkat, latar pendidikan dan kemampuan yang bersangkutan. Penjelasan di atas sesuai dengan informasi dari informan yang akan dipaparkan di bawah ini :

Dalam pembagian tugas dan tupoksi kepada para pejabat daerah kami lakukan sesuai dengan bidang keahlian dan pengalaman mereka, kami tempatkan sesuai kemampuan dan dasar pendidikannya. (2.1/W/KBKD/08-04-13)

Informasi dari kepala BKD di atas dikonfirmasi lagi kepada pegawai di kantor dinas pendidikan dan kebudayaan kabupaten, dalam penjelasan bahwa :

Untuk pembagian tugas dan penempatan yang berwenang adalah BKD, Kami hanya mengusulkan saja, biasanya melihat dari golongan dan pendidikan, itu yang kami usulkan, tergantung bupati yang menilai apa dia mampu atau tidak. (2.1/W/PDP2/09-04-13)

Setelah mengkonfirmasi pada pegawai, peneliti meneruskan penelitian dengan mengkonfirmasi pada pegawai yang lain, dalam penjelasannya dijelaskan :

Pembagian tugas dan penempatan pegawai yang mengatur adalah BKD, dari sini hanya mengusulkan nanti dari atas yang menyetujuinya, biasanya yang dilihat adalah golongannya apakah sesuai atau tidak, begitu pun dengan kemampuan dan latar pendidikannya. (2.1/W/PDP1/09-04-13)

b. Perputaran Pegawai

Rencana manajemen pribadi pegawai (PPK) merupakan bagian penting dari proses manajemen kinerja yang memperhatikan aspek pribadi pegawai-pegawainya. Rencana PPK disepakati selama pertemuan evaluasi kinerja dan evaluasi manajemen, sehingga cakupan rencana PPK harus mencakup kegiatan manajemen seperti Pembelajaran mandiri – proses manajemen dimana pegawai bertanggungjawab untuk memenuhi kebutuhan pembelajarannya sendiri, Pembinaan (coaching), Manajemen melalui pemantauan. Proses perputaran pegawai di dinas pendidikan dan kebudayaan kabupaten Bolaang Mongondow Selatan di lakukan dengan jika ada yang pension maka posisi yang ditinggalkannya akan disisi oleh pegawai lain yang pangkatnya sesuai, begitupun dengan posisi yang ditinggalkannya akan diisi oleh pegawai lain pula yang pangkat dan golongannya sesuai dengan posisi tersebut, begitu seterusnya sampai pada posisi paling bawah. hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara yang akan dijabarkan di bawah ini :

Untuk perputaran pegawai biasanya dilakukan jika ada posisi yang kosong, misalnya ada pegawai yang di angkat jabatannya, maka posisinya sebelumnya akan di isi oleh pegawai lainnya yang pangkat dan kemampuannya sesuai untuk posisi tersebut. (2.2/W/PDP 1/09-04-13)

Informasi yang diberikan pegawai di atas dikonfirmasi lagi kepada pegawai lainnya, dalam penjelasannya beliau menjelaskan:

Pergantian pegawai di dinas kami dilakukan jika ada pegawai kami yang dipindahkan makaposisi yang ditinggalkannya akan di isi oleh pegawai lain yang kompeten. (2.3/W/PDP2/09-04-13)

Informasi di atas dikonfirmasi lagi kepada pegawai BKD, dalam penjelasannya beliau menjelaskan :

Untuk perputaran biasanya kami lakukan dengan melihat kinerja pegawai tersebut, jika kompetensinya meningkat tentu akan diberi posisi yang sesuai dengan kemampuannya. (2.1/W/PBKD1/08-04-13)

Hal ini dikonfirmasi kemabali kepada kepala BKD, kepala BKD menjelaskan:

Perputaran pegawai terjadi jika ada pegawai yang pensiun atau meninggal dunia, maka posisinya itu akan diisi oleh pegawai lain yang kompeten dan pangkatnya sesuai, dan itu terjadi terus menerus, begitu juga jika ada pegawai yang di angkat menjadi pejabat tentunya posisi sebelumnya kosong, nah posisi kosong itu akan di isi oleh pegawai lainnya, begitu seterusnya sampai ke posisi paling bawah. (2.2/W/KBKD/08-04-13)

## **2. Monitoring Karir Pegawai Di Kantor Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan**

### **a. Reaksi Pegawai Terhadap Pengembangan Karir**

Bagi setiap pegawai, seringkali muncul harapan atau keinginan bahwa karir pegawai akan mengalami peningkatan atau mengalami kemajuan di kantor. Pengembangan karir merupakan aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depannya di dinas agar dinas dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Karir merupakan suatu rangkaian atas sikap dan perilaku yang berkaitan dengan aktifitas pekerjaan dan pengalaman sepanjang kehidupan seseorang. Reaksi pegawai terhadap pengembangan karir adalah dengan mengikuti program-program pengembangan seperti mengikuti pelatihan-pelatihan, meningkatkan kualifikasi pendidikan, dan melakukan lobi-lobi pendekatan dengan pejabat yang berwenang. Hal tersebut di atas dapat dilihat dalam hasil wawancara dibawah ini :

Reaksi pegawai terhadap pengembangan karir hannya beberapa pegawai saja yang peduli dengan karirnya, pegawai lainnya terlihat sudah menerima dan puas dengan jabatan yang di pegangnya saat ini. (3.1/W/KDP/09-04-13)

Informasi dari kepala dinas di atas dikonfirmasi lagi kepada pegawai, beliau menjelaskan bahwa:

Reaksi pegawai terhadap pengembangan karir biasanya pegawai yang masi muda saling berebut untuk mengikuti pelatihan-pelatihan demi kepentingan karir. (3.1/W/PDP2/09-04-13)

Informasi di atas dikonfirmasi kepada pegawai lainnya, dalam penjelasannya beliau menjelaskan :

Reaksi pegawai terhadap pengembangan karir adalah dengan meningkatkan kualifikasi pendidikan mereka. (3.1/W/PDP1/09-04-13)

Informasi di atas dikonfirmasi lagi kepada pegawai lainnya, dalam penjelasannya beliau menjelaskan bahwa :

Untuk karir pegawai biasanya pegawai bereaksi dengan melakukan lobi-lobi ke BKD dan bupati, yang ada kedekatan dengan bupati dia yang mendapatkan karir yang baik. (3.1/W/PDP3/09-04-13)

b. Tingkat Perubahan Pada Pegawai Setelah Dilakukan Pengembangan Karir

Pengembangan sumber daya manusia meliputi aktivitas-aktivitas yang diarahkan terhadap pembelajaran organisasi maupun individual. Pengembangan sumber daya manusia terwujud dalam aktivitas-aktivitas yang ditujukan untuk merubah perilaku organisasi. Pengembangan sumber daya manusia menunjukan suatu upaya yang disengaja dengan tujuan mengubah perilaku anggota organisasi atau paling tidak meningkatkan kemampuan untuk berubah. Jadi ciri utama pengembangan sumber daya manusia adalah aktivitas-aktivitas yang diarahkan pada

perubahan perilaku. Perubahan pada pegawai setelah dilakukan pengembangan karir adalah meningkatnya kepercayaan diri, meningkatnya semangat kerja, mempelajari hal-hal baru, mengembangkan kemampuan dan kecakapan dan meningkatnya kedisiplinan pegawai yang bersangkutan, hal ini sesuai dengan hasil wawancara yang akan dijabarkan dibawah ini:

Perubahan yang terjadi setelah dilakukan pengembangan karir adalah meningkatnya disiplin pegawai yang bersangkutan, selain disiplin yang meningkat biasanya pegawai yang baru saja karirnya berkembang memiliki semangat yang tinggi, mungkin karena baru saja memperoleh jabatan baru. (3.2/W/KDP/09-04-13)

Informasi kepala dinas pendidikan di atas dikonfirmasi lagi kepada pegawai dinas pendidikan, dalam penjelasannya beliau menjelaskan bahwa :

Sesuai dengan pengalaman saya apabila karir saya berkembang, jika karir baru atau jabatan baru sesuai dengan keinginan dan kemampuan saya maka saya akan melakukan pekerjaan itu dengan sebaik mungkin, tapi jika tugas baru yang saya peroleh tidak sesuai dengan keinginan dan kemampuan saya akibatnya saya kurang semangat dalam menjalaninya. (3.2/W/PDP1/09-04-13)

Setelah dikonfirmasi kepada salah seorang pegawai, peneliti merasa perlu mendalami lagi dengan mewawancarai pegawai lainnya, dalam penjelasannya beliau menjelaskan bahwa :

Perubahan yang terjadi setelah pengembangan karir adalah meningkatnya rasa percaya diri pegawai yang bersangkutan, mungkin karena mendapatkan jabatan baru dan karirnya meningkat, selain itu perubahan yang terjadi adalah yang bersangkutan semakin bersemangat dalam bekerja. (3.2/W/PDP3/09-04-13)

Merasa kurang puas dengan penjelasan pegawai di atas, peneliti menelusuri lagi dengan mewawancarai pegawai lainnya, dalam penjelasannya beliau menjelaskan bahwa:

Perubahan yang terjadi setelah dilakukan pengembangan karir pegawai adalah pegawai yang bersangkutan dapat mempelajari hal-hal baru dan dapat mengembangkan keterampilannya. (3.2/W/PDP2/09-04-13)

### **3. Pengembangan Karir Pegawai**

#### **a. Program-Program Pengembangan Karir Pegawai**

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. 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. Program pengembangan karir pegawai di kantor dinas



pendidikan dan kebudayaan Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan adalah program diklatpim, promosi jabatan, mutasi, dan kenaikan pangkat. Hal tersebut di atas sesuai dengan hasil wawancara yang akan dijabarkan di bawah ini:

Program-program pengembangan karir pegawai biasanya dilakukan oleh dinas-dinas terkait, misalnya kegiatan diklatpim. Dalam diklatpim ini di tekankan pengetahuan, keahlian, ketrampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS. (4.1/W/KDP/09-04-13)

Penjelasan kepala dinas di atas di konfirmasi lagi kepada pegawai, dalam penjelasannya beliau menjelaskan :

Program pengembangan karir pegawai yang sering dilakukan adalah promosi jabatan serta mutasi, promosi jabatan dimaksudkan untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai agar mau bekerja dengan perilaku kerja yang baik. (4.1/W/PDP1/09-04-13)

Setelah memperoleh informasi dari salah seorang pegawai, peneliti merasa perlu melanjutkan penelusuran dengan mewawancarai pegawai lainnya, dan penjelasannya beliau menjelaskan :

Program pengembangan karir pegawai negeri sipil biasanya dilakukan melalui kenaikan pangkat pegawai, kenaikan pangkat pegawai adalah penghargaan yang diberikan atas prestasi kerja dan pengabdian Pegawai Negeri Sipil terhadap Negara, serta sebagai dorongan kepada Pegawai Negeri Sipil untuk lebih meningkatkan prestasi kerja dan pengabdian. (4.1/W/PDP2/09-04-13)

Dari pemaparan data di atas diketahui bahwa program pengembangan karir pegawai adalah program diklatpim, promosi jabatan, mutasi, dan kenaikan pangkat. Menurut Simamora (1995), proses pengembangan karir dalam suatu pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan

kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan. Sehingga pengembangan karir dapat dikatakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan.

Pengembangan karir yang dilaksanakan dan dikembangkan pada SDM aparatur (PNS) melalui pembinaan karir dan penilaian sistem prestasi kerja. Sistem karir pada umumnya melalui kenaikan pangkat, mutasi jabatan serta promosi (pengangkatan ke jabatan lain). Lebih lanjut Moekijat (1995) mengatakan bahwa : dalam pengembangan karir seharusnya diterima bukan sekedar promosi ke jabatan yang lebih tinggi, tetapi sukses karir yang dimaksudkan seorang karyawan mengalami kemajuan dalam bekerja, berupa kepuasan dalam jabatan yang dipercayakan serta meningkatkan ketrampilan. Hal yang penting dalam pengembangan karir 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.

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 karir 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.

b. Metode Pelatihan Dan Pengembangan Karir

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 metode dalam pengembangan karir yang memungkinkan potensi PNS dikembangkan secara optimal. Metode yang digunakan dalam pengembangan karir pegawai di kantor dinas pendidikan dan kebudayaan kabupaten Bolaang Mongondow Selatan adalah dengan mengikutkan pelatihan –pelatihan berbasis kompetensi seperti diklat, prajabatan dan pelatihan-pelatihan lainnya. Hal tersebut di atas sejalan dengan hasil wawancara yang akan dijabarkan di bawah ini:

Ada beberapa metode yang digunakan dalam pengembangan karir pegawai, diantaranya adalah dengan kegiatan kompetensi pegawai seperti pelatihan dan lain-lain. (4.2/W/KDP/09-04-13)

Informasi dari kepala dinas pendidikan di atas dikonfirmasi lagi kepada salah seorang pegawai, dalam wawancara bersamanya beliau menjelaskan bahwa:

Metode pelatihan dan pengembangan karir yang biasa kami ikuti adalah kegiatan pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi, di pelatihan ini sangat diperlukan dalam pengembangan SDM aparatur (PNS), karena hanya menghasilkan peserta pelatihan memiliki “pengetahuan mengenai apa”. Sementara pelatihan yang berbasis kompetensi memungkinkan peserta setelah selesai, tidak sekedar mengerti, akan tetapi “dapat melakukan sesuatu” yang harus dikerjakan. (4.2/W/PDP1/09-04-13)

Merasa kurang puas dengan penjelasan pegawai di atas, peneliti tertarik untuk mendalami dengan mewawancarai pegawai lainnya, dalam wawancara bersamanya beliau menjelaskan bahwa :

Metode pelatihan pengembangan karir yang sering dilakukan adalah dengan melaksanakan kegiatan-kegiatan berbasis kompetensi, seperti diklat prajabatan dan pelatihan-pelatihan lainnya yang diadakan di kabupaten. (4.2/W/PDP3/09-04-13)

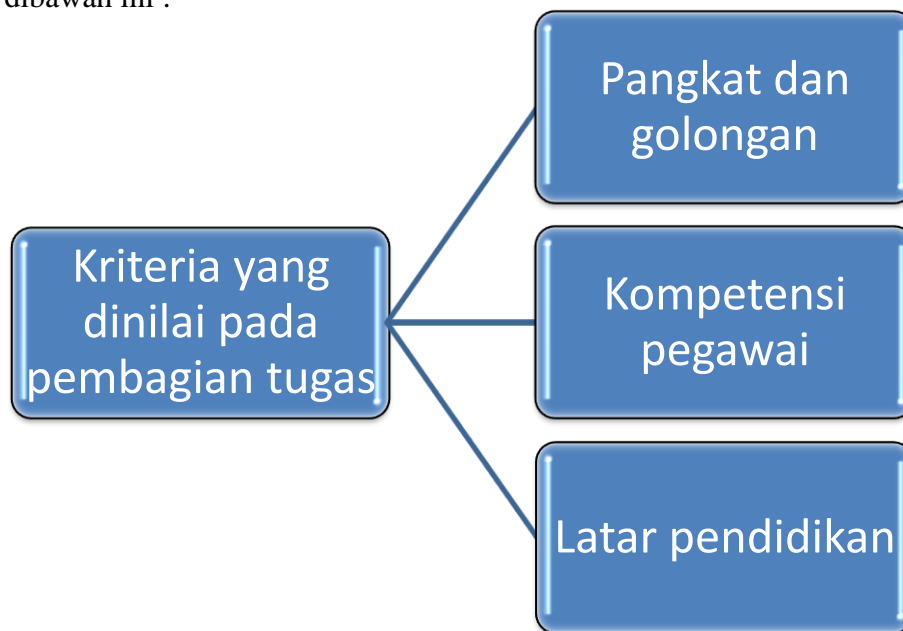
### **C. Temuan Hasil Penelitian**

#### **1. Penempatan Pegawai di Kantor Dinas Pendidikan dan kebudayaan Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan**

Dalam pembagian tugas pegawai di dinas pendidikan dan kebudayaan di kabupaten Bolaang Mongondow Selatan, dinas memberi usulan ke BKD kemudian BKD yang memutuskan, adapun kriteria yang dinilai pada pembagian tugas adalah golongan dan pangkat, latar pendidikan dan kemampuan yang bersangkutan. Adapun perputaran pegawai di dinas pendidikan dan kebudayaan kabupaten Bolaang Mongondow Selatan dilakukan dengan jika ada yang pensiun maka posisi yang ditinggalkannya akan disisi oleh pegawai lain yang pangkatnya sesuai, begitupun

dengan posisi yang ditinggalkannya akan diisi oleh pegawai lain pula yang pangkat dan golongannya sesuai dengan posisi tersebut, begitu seterusnya sampai pada posisi paling bawah.

Deskripsi diagram penempatan pegawai dapat dijelaskan melalui peta konsep dibawah ini :



Gambar 4.1

## **2. Monitoring Karir Pegawai Di Kantor Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan**

Reaksi pegawai terhadap pengembangan karir adalah dengan mengikuti program-program pengembangan seperti mengikuti pelatihan-pelatihan, meningkatkan kualifikasi pendidikan, dan melakukan lobi-lobi pendekatan dengan pejabat yang berwenang. Tingkat perubahan pada pegawai setelah dilakukan pengemabngan karir adalah meningkatnya kepercayaan diri, meningkatnya semangat

kerja, mempelajari hal-hal baru, mengembangkan kemampuan dan kecakapan dan meningkatnya kedisiplinan pegawai yang bersangkutan.

Deskripsi diagram reaksi pegawai terhadap pengembangan karir di kantor dinas pendidikan dan kebudayaan kabupaten bolaang mongondow selatan dapat dijelaskan melalui peta konsep dibawah ini :



Gambar 4.2

### 3. Pengembangan Karir Pegawai

Program-program pengembangan karir pegawai adalah program diklatpim, promosi jabatan, mutasi, dan kenaikan pangkat. Adapun metode yang digunakan dalam pengembangan karir pegawai di kantor dinas pendidikan dan kebudayaan kabupaten Bolaang Mongondow Selatan adalah dengan mengikutkan pelatihan – pelatihan berbasis kompetensi seperti diklat, prajabatan dan pelatihan-pelatihan lainnya. mutasi, dan kenaikan pangkat.

Deskripsi diagram program-program pengembangan karir di kantor dinas pendidikan dan kebudayaan kabupaten bolaang mongondow selatan dapat dijelaskan melalui peta konsep dibawah ini :



Gambar 4.3

### C. Pembahasan

Penyajian temuan di bawah ini bertujuan untuk menjawab permasalahan penelitian sebagaimana telah dikemukakan pada bab pendahuluan. Atas dasar fokus penelitian dan paparan data yang telah disajikan sebelumnya, temuan-temuan yang di temukan di lokasi penelitian akan dibahas sebagai berikut :

#### 1. **Penempatan Pegawai di Kantor Dinas Pendidikan dan kebudayaan Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan**

##### a. Pembagian Tugas dan Tupoksi

Dalam ranah Pegawai Negeri, perekrutan Calon Pegawai Negeri Sipil ditujukan untuk mengisi posisi yang dibutuhkan berdasarkan analisa jabatan dan

evaluasi pekerjaan yang melahirkan jumlah formasi kebutuhan yang akan direkrut dalam proses penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) pada suatu tahun anggaran. Dengan demikian, secara konseptual CPNS direkrut untuk dipersiapkan sebagai personel yang akan mengemban tugas dan fungsi (atau job description) tertentu yang sudah jelas tugas dan tupoksi di menggunakan analisis kebutuhan. dalam pembagian tugas pegawai di dinas pendidikan dan kebudayaan di kabupaten Bolaang Mongondow Selatan, dinas memberi usulan ke BKD kemudian BKD yang memutuskan, adapun kriteria yang dinilai pada pembagian tugas adalah golongan dan pangkat, latar pendidikan dan kemampuan yang bersangkutan.

Wilson Bangun (46 : 2012), penempatan (*placement*) berkaitan dengan penyesuaian kemampuan dan bakat seseorang dengan pekerjaan yang akan dikerjakannya. Suatu tugas manajer yang penting untuk menempatkan orang sesuai dengan pekerjaan yang tepat. Seseorang diberikan pekerjaan sesuai dengan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dimiliki sesuai dengan persyaratan pekerjaan. Kesalahan dalam menempatkan karyawan pada pekerjaan yang sesuai akan mendapatkan hasil yang kurang baik. Ketidaktepatan dalam hal ini bisa berakibat pada kurangnya semangat kerja yang berdampak pada rendahnya prestasi kerja dan tingginya tingkat turnover dan absensi pegawai.

Menurut Sastrohadiwiryo (2002:162) mengemukakan bahwa: "*Penempatan kerja* adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada karyawan yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu



mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggung jawab”. Penempatan sebagai suatu langkah eksperimental yang sebenarnya bukanlah merupakan sebuah keputusan final.

b. Perputaran Pegawai

Rencana manajemen pribadi pegawai (PPK) merupakan bagian penting dari proses manajemen kinerja yang memperhatikan aspek pribadi pegawai-pegawainya. Rencana PPK disepakati selama pertemuan evaluasi kinerja dan evaluasi manajemen, sehingga cakupan rencana PPK harus mencakup kegiatan manajemen seperti Pembelajaran mandiri – proses manajemen dimana pegawai bertanggungjawab untuk memenuhi kebutuhan pembelajarannya sendiri, Pembinaan (*coaching*), Manajemen melalui pemantauan. Proses perputaran pegawai di dinas pendidikan dan kebudayaan kabupaten Bolaang Mongondow Selatan di lakukan dengan jika ada yang pensiun maka posisi yang ditinggalkannya akan disisi oleh pegawai lain yang pangkatnya sesuai, begitupun dengan posisi yang ditinggalkannya akan diisi oleh pegawai lain pula yang pangkat dan golongannya sesuai dengan posisi tersebut, begitu seterusnya sampai pada posisi paling bawah.

Adapun tujuan pengembangan karir menurut Martono (1994:81) sebagai berikut : 1) Mengembangkan para karyawan untuk dapat dipromosikan, 2) Menurunkan perputaran karyawan. 3) Mengungkap potensi karyawan. 4) Mendorong pertumbuhan karyawan. 5) Mengurangi penimbunan. 6) Memuaskan kebutuhan

karyawan. 7) Membantu pelaksanaan rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui. 8) Meningkatkan kemampuan karyawan. 9) Meningkatkan suplai kebutuhan karyawan yang berkemampuan.

## **2. Monitoring Karir Pegawai Di Kantor Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan**

### **a. Reaksi Pegawai Terhadap Pengembangan Karir**

Bagi setiap pegawai, seringkali muncul harapan atau keinginan bahwa karirpegawai akan mengalami peningkatan atau mengalami kemajuan di kantor. Pengembangan karir merupakan aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depannya di dinas agar dinas dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Karir merupakan suatu rangkaian atas sikap dan perilaku yang berkaitan dengan aktifitas pekerjaan dan pengalaman sepanjang kehidupan seseorang. Reaksi pegawai terhadap pengembangan karir di kantor dinas pendidikan dan kebudayaan kabupaten Bolaang Mongondow Selatan adalah dengan mengikuti program-program pengembangan seperti mengikuti pelatihan-pelatihan, meningkatkan kualifikasi pendidikan, dan melakukan lobi-lobi pendekatan dengan pejabat yang berwenang.

(Gomes dalam Triton, 154:2010). Nilai dan perspektif pegawai dalam manajemen karir terutama perlu diperhatikan pada saat perusahaan mengalami pengetatan manajemen. Pengetatan manajemen atau management cut back menyebabkan banyak instansi mengalami penurunan kualitas dalam pegawaian-pegawaian yang berkaitan dengan manajemen karir. Hal ini akan diikuti dengan

menurunnya perkiraan akan anggaran belanja untuk perencanaan dan manajemen sumber daya manusia. Akibat berkurangnya anggaran ini, menyebabkan minat terhadap upaya mengembangkan jawaban-jawaban proaktif yang berkaitan dengan prioritas-prioritas di masa depan. Keadaan ini apabila dibiarkan dapat menyebabkan menurunnya nilai dan pespektif pegawai terhadap manajemen karir. Akibat yang langsung dapat terasa akibat menurunnya nilai dan perspektif pegawai terhadap manajemen karir adalah kecerendungan pegawai untuk menjadi makin prihatin terhadap pegawai-pegawai yang telah ada dibandingkan perhatiannya terhadap kemajuan atas pegawaian-pegawaian yang baru.

b. Tingkat Perubahan Pada Pegawai Setelah Dilakukan Pengembangan Karir

Pengembangan sumber daya manusia meliputi aktivitas-aktivitas yang diarahkan terhadap pembelajaran organisasi maupun individual. Pengembangan sumber daya manusia terwujud dalam aktivitas-aktivitas yang ditujukan untuk merubah perilaku organisasi. Pengembangan sumber daya manusia menunjukkan suatu upaya yang disengaja dengan tujuan mengubah perilaku anggota organisasi atau paling tidak meningkatkan kemampuan untuk berubah. Jadi ciri utama pengembangan sumber daya manusia adalah aktivitas-aktivitas yang diarahkan pada perubahan perilaku. perubahan pada pegawai di kantor dinas pendidikan dan kebudayaan kabupaten Bolaang Mongondow Selatan setelah dilakukan pengemabngan karir adalah meningkatnya kepercayaan diri, meningkatnya semangat

kerja, mempelajari hal-hal baru, mengembangkan kemampuan dan kecakapan dan meningkatnya kedisiplinan pegawai yang bersangkutan.

Moekijat (65 : 1995) mengatakan bahwa : dalam pengembangan karir seharusnya diterima bukan sekedar promosi ke jabatan yang lebih tinggi, tetapi sukses karir yang dimaksudkan seorang karyawan mengalami kemajuan dalam bekerja, berupa kepuasan dalam jabatan yang dipercayakan serta meningkatkan ketrampilan.

### **3. Pengembangan Karir Pegawai**

#### **a. Program-Program Pengembangan Karir Pegawai**

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. 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. program pengembangan karir pegawai di kantor dinas pendidikan dan kebudayaan Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan adalah program diklatpim, promosi jabatan, mutasi, dan kenaikan pangkat.

Menurut Simamora (1995), proses pengembangan karir dalam suatu pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan. Sehingga pengembangan karir dapat dikatakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan.

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 karir 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.

b. Metode Pelatihan Dan Pengembangan Karir

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 metode dalam pengembangan karir yang memungkinkan potensi PNS dikembangkan secara optimal. Metode pelatihan dan pengembangan karir di kantor dinas pendidikan dan kebudayaan kabupaten Bolaang Mongondow Selatan dilaksanakan dengan mengikutkan pelatihan – pelatihan berbasis kompetensi seperti diklat, prajabatan dan pelatihan-pelatihan lainnya.

Pengembangan karir yang dilaksanakan dan dikembangkan pada SDM aparatur (PNS) melalui pembinaan karir dan penilaian sistem prestasi kerja. Sistem karir pada umumnya melalui kenaikan pangkat, mutasi jabatan serta promosi (pengangkatan ke jabatan lain). Lebih lanjut Moekijat (1995) mengatakan bahwa : dalam pengembangan karir seharusnya diterima bukan sekedar promosi ke jabatan yang lebih tinggi, tetapi sukses karir yang dimaksudkan seorang karyawan mengalami kemajuan dalam bekerja, berupa kepuasan dalam jabatan yang dipercayakan serta meningkatkan ketrampilan. Hal yang penting dalam pengembangan karir 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.