**BAB II**

**PENGEMBANGAN KARIR**

Pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai merencanakan karir masa depan mereka di tempat kerja, agar kantor dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimal. Dalam praktek pengembangan karir lebih merupakan suatu pelaksanaan rencana kerja seperti yang diungkapakan oleh Handoko (2000; 123) bahwa pengembangan karir adalah proses pengangkatan kemampuan kerja individu yang dilakukan dalam rangka mencapai suatu rencana kerja yang di inginkan

Pengembangan karir (*career development*) situs jurnalis sumber daya manusia (sdm) meliputi bahwa ada beberapa prinsip pengembangan karir yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengembangan karir. Bila setiap hari pekerjaannya menyajikan suatu tantangan yang berbeda apa yang dipelajari di pekerjaan jauh lebih penting dari pada aktivitas rencana pengembangan formal.
2. Bentuk pengembangan karir skiil yang dibutuhkan ditentukan oleh permintaan pekerjaan yang spesifik. Skiil yang dibutuhkan untuk menjadi supervisi akan berbeda dengan skiil yang dibutuhkan untuk menjadi *meddle manajer*
3. Pengembangan karir akan teijadi hanya jika seorang individu belum memperoleh skiil yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Jika tujuan tersebut di kembangkan lebih lanjut oleh seorang individu maka individu yang telah memiliki skill yang dituntut pekerjaan akan menempati pekerjaan yang baru.
4. Waktu yang digunakan untuk pengembangan dapat direduksi/dikurangi dengan mengindentifikasi rangkaian penempatan pekeijaan individu yang rasional (Mondy;1992 dalam situs jurnal sdm).

Menurut Simomora (1995;392) proses pengembangan kariri dalam suatu pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang yang berkualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat di butuhkan. Sehingga pengembangan karir dapat dikatakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan

Berdasarkan uraian di atas yang dimaksud dengan pengembangan karir adalah suatu pendekatan atau kegiatan yang tersusun secara formal untuk meningkatkan pertumbuhan.Kepuasan kerja pengetahuan dan kemampuan staf agar organisasi memastikan bahwa orang-orang yang kualifikasi dan pengalaman yang cocok tersedia dalam organisasi.

Tujuan dari seluruh program pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di instansi. Saat ini dan masa yang akan datang karena itu usaha sistem pembentukan pengembangan karir yang di rancang secara baik akan dapat membantu pegawai dalammenentukan kebutuhan karir mereka sendiri, dan menyesuaikan antara kebutuhan pegawai dengan tujuan satuan kerja perangkat daerah (SKPD).

Pengembangan karir pegawai dapat dilakukan melalui 2 cara diklat dan non diklat, pengembangn karir melalui cara diklat antara lain :

1. Menyekolahkan pegawai
2. Memberikan pelatihan (di dalam dan di luar negeri).
3. Memberi pelatihan sambil bekerja.

Sedangkan yang non diklat antara lain :

* 1. Memberi penghargaan kepada pegawai.
  2. Menghukum pegawai.
  3. Mempromosikan pegawai kejabatan yang lebih tinggi.
  4. Merotasi pegawai kejabatan lain yang setara dengan jabatan semula.

Program pengembangan karir yang direncanakan mengandung 3 unsur pokok (Mokkijat, 1995; 103) yaitu :

* + 1. Membantu pegawai dalam menilai kebutuhan kebutuhan karir internnya sendiri.
    2. Mengembangkan dan memberitahukan kesempatan-kesempatan karir yang ada dalam organisasi.
    3. Menyesuaikan kebutuhan dan kemampuan pegawai dengan kesempatan-kesempatan karir.

Sesuai dengan 3 unsur diatas di harapkan karir pegawai ini merupakan suatu unsur yang sangat penting yang sifatnya pribadi. Oleh lcarena itu organisasimemberikan kebebasan kepada karyawan untuk mengambil keputusan sendiri mengenai tujuan serta kesempatan menjalani karirnya.

Agar dapat menentukan jalur karir, tujuan karir dan pengembangan karir yang dapat mereka tempuh para pegawai harus perlakuan yang adil dalam berkarir (Siagian 1999;207).Perlakuan yang adil hanya bisa di wujudkan apabila kreteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang obyektif,rasional,dan di ketahui secara luas di kalangan pegawai. Para pegawai pada umumnya mendambakan keterlibatan langsung dalam perencanaan karir masing-masing salah satu bentuk kepedulian sudah memberikan unpan balik kepada para pegawai tcntang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para pegawai mengetahui potensi yang perlu di kembangkan dan kelemahan yang perlu diatasi.

Para pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka mempunyai akses terhadap informasi tentang berbagai peluang untuk di promosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia di isi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif. Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pekerja untuk pengembangan karir adalah pendekatan proaktif dan fleksibel, artinya minat untuk mengembangkan karir sangat individualistik sifatnya seorang pekerja mempertimbangkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, dan sifat pekerjaan sekarang serta pendidikan dll.

1. **Faktor Faktor pokok Pengenbangan karir**

Menurut konsep Schein dalam Dubrin (1999;600) faktor yang meinpengaruhi pengembangan karir adalah:

a. *Manajerial competence* (kemampuan managerial).

1. *Technical/fonctional competence* (kemampuan tehnis)
2. *Security*/keamanan
3. *Creativity*/kreativitas

Dari keempat konsep tersebut dalam kemampuan manajerial seorang mencari dan menghargai kesempatan-kesempatan untuk merencanakan.Hal ini mereflesikan nilai-nilai lebih jauh untuk kompetensi antar pribadi.Kompetensi analisis dan kematangan emosiona. Dalam kemampuan teknis dengan keamanan seseorang termotovasi terutama oleh kebutuhan untuk menstabilkan situasi karirnya, sekalipun ia harus berbeda di bawah komando orang lain atau dia hanya melakukan pekerjaan yang kurang penting dalam organisasi.

Untuk kreativitas seseorang dikendalikan oleh suatu kebutuhan untuk membangun atau menciptakan sesuatu yang keseluruhannya marupakan usahanya. Dalam rangka mewujudkan sistem pemerintahan yang bersih dan berwibawa (*good gavernance)* serta mewujudkan pelayanan publik yang baik, efisien, efektif dan berkualitas tentunya perlu didukung adanya Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur khususnya Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang profesional, bertanggungjawab, adil. jujur dan kompeten dalam bidangnya. Dengan kata lain, PNS dalam menjalankan tugas tentunya harus berdasarkan pada profesionalisme dan kompetensi sesuai kualifikasi bidang ilmu yang dimilikinya.

Data Badan Kepegawaian Negara (BKN) menunjukkan saat ini terdapat hampir empat juta pegawai negeri sipil (PNS).Kritik tentang rendahnya mutu pelayanan PNS selalu dikaitkan dengan profesionalisme semata. Padahal, tidak memadainya kualitas kerja PNS juga merupakan akibat tidak berimbangnya rasioantara jumlah PNS dengan para *stakeholders-*nya. PNS di Indonesia hanya 1,7 dari total jumlah masyarakat Indonesia (Sinar Harapan). Terlepas dari pentingnya aspek jumlah, mengefisienkan jumlah PNS dipandang sebagai formula yang dapat diterapkan guna memastikan setiap PNS bekerja secara lebih serius berdasarkan posisi mereka

Pegawai Negeri Sipil (PNs) atau sering disebut birokrat, sesungguhnya adalah *public servant* yang wajib memberikan pelayanan publik yang terbaik kepada masyarakat sebagai pelanggan. Sebagaimana dalam Ketetapan MPR-RI No.VI/2001 sesungguhnya sudah mengamanatkan agar Presiden membangun kultur birokrasi Indonesia menjadi birokrasi yang transparan, akuntabel, bersih dan bertanggung- jawab serta dapat menjadi pelayan masyarakat dan menjadi teladan masyarakat. Birokrasi harus melaksanakan pemerintahan yang baik dan bersih (*clean and good governance).*

Dalam Udang-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 profesionaiisme SDM aparatur (PNS), yang bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat secara jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan danpembangunan, 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.

Permasalahannya adalah SDM aparatur (PNS) yang profesional dan memiliki kompetensi tinggi seperti yang diamanatkan dalam Undang-Undang tersebut serta diinginkan oleh semua pihak, hingga saat ini masih merupakan " impian"' daripada kenyataan. Hasil penelitian PERC (*Political Risk Consultancy, 1999*) menyimpulkan bahwa Indonesia menjadi salah satu negara terburuk dalam bidang birokrasi. Bahkan riset yang sama dilakukan pada tahun 2000 oleh PERC hasilnya disimpulkan birokrasi di Indonesia memperoleh skor 8,0 dari kisaran skor 0 untuk yang terbaik dan 10 untuk yang terburuk.

Rendahnya kinerja birokrasi (PNS) mengakibatkan rendahnya kualitas pelayanan publik, bahkan mengakibatkan pengguna jasa harus membayar biaya yang mahal (*high cost economy).*Gambaran buruknya birokrasi (kinerja PNS yang rendah) disebabkan kurangnya atau bahkan tidak kompetennya sebagian pejabat struktural di lingkungan pemerintah.

Untuk mewujudkan SDM aparatur (PNS) yang profesional dan berkompetensi dengan pembinaan karir PNS yang dilaksanakan atas dasar perpaduan antara sistem presiasi kerja dan karir, maka Pengembangan Sumber Daya Manusia aparatur berbasis kompetensi merupakan suatu keharusan agar organisasi(birokrasi) dapat mewujudkan kinerja yang lebih baik dan memberikan pelayanan publik yang terbaik.

**2.Pengembangan karir dan kompetensi**

Pengembangan karir (seperti promosi) sangat diharapkan oleh setiap pegawai.Dalam praktek pengembangan karir lebih merupakan suatu pelaksanaan perencanaan karir seperti yang diungkapkan oleh Handoko (2000), bahwa pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir.

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 menuniukkan 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 dmaksudkan 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 yangmenyenangkan;

(2) Kesempatan untuk mencapai sesuatu yang berharga;

(3) Kesempatan untuk mempelajari hal-hal yang baru;

(4) kesempatan untuk mengembangkan kecakapan kemampuan.

Pengembangan karir melalui promosi *(promotion)* bagi PNS merupa kan suatu yang sangat diidamkan dalam merupakan tujuan perencanaan karir. Promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi, sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilan semakin besar (Malayu, 2000 : 12 ).

Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.Menurut Flippo (1995 : 122 ), 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 karir PNS, model pengembangan karir yang rrendasarkan 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 melipurti:

(1) Uraian jabatan kondisi fisik kesehatan, pendidikan, pekerjaan yang dilaksanakan;

(2) Spesifikasi jabatan : pendidikan, pengalaman, kemampuan, kualifikasi emosi dan syarat kesehatan.

Jabatan pemerintahan adalah salah satu poin penting yang sangat diperhatikan dalam Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014, permasalahan jabatan yang keap kali di temukan dalam praktek penyelenggaraan pemerintahan sebelumnya sepertinya memberikan sudut pandang yang berbeda dari pemerintah dan DPR untuk dapat lebih mengoptimalkan kinerja dan efektifitas para pejabat pemerintah. Permasalahan sepertinya penempatan pegawai ke dalam jabatan yang tidak sesuai dengan kompetensi dan latar belakang pendidikan, sistem merit belum berjalan sepenuhnya ada kepentingan politik yang mempengaruhinya sehingga merugikan bagi PNS yang mempunyai integritas dan prestasi yang baik.Dalam Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 ditegaskan keharusan jabatan disesuaikan dengan kompetensi, kualifikasi dan persyaratan yang di miliki pegawai. Pasal 68 ayat 2 berbunyi pengangkatan PNS dalam jabatan tertentu sebagaimana dimaksud pada ayat 1 ditentukan berdasarkan pertimbangan obyektif antara kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dimiliki pegawai. Isi pasal tersebut mengharuskan bahwa ketentuan awal dalam menempatkan pegawai ke dalam jabatan tertentu adalah dengan mempertimbangkan antara kompetensi, kualifikasi, dan pesyaratan jabatan

**3. Kompetensi Dalam Pengembangan Karir**

Kita menggunakan istilah kompetensi dan kompeten.Misalnya kurikulum berbasis kompetensi, pelatihan berbasis kompetensi, manajemen kompetensi, dsb. 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.Sedang *competent* sebagai kata sifat yang berarti cakap, mampu, dan tangkas.

R. Palan dalam bukunya *"Competency Management - A Practitioner's Guide",* mengungkapkan *competency* (kompetensi) merupakan deskripsi mengenai perilaku sementara *competence* (kecakapan) sebagai deskripsi tugas atau hasil pekerjaan. Uraian singkat berikut menjelaskan apa yang dimaksud dengan kompetensi dan jenisnya.

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. pondasi 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. (littp://ronawajah.wordpress.com/2008/02)*

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. (Lasrnahaui, http;//dlfo.blog.freindster.com/2008/l 1/SDM )

Berdasarkan definisi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa tidak semua aspek- aspek pribadi dari seseorang pekerja itu merupakan kompetensi.Hanya aspek- aspek pribadi yang mendorong dirinya untuk mencapai kinerja yang superiorlah yang merupakan kompetensi yang dimiiikinya. Selain itu, juga dapat disimpulkan bahwa kompetensi akan selalu terkait dengan kinerja Pendapat lain berkaitan derngan kompetensi PNS adalah : Kemampuan dan karakteristik yang dimiiiki oleh seorang PNS berupa pengetahuan, keahlian dansikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya. (Suprapto,2002:15).

Selanjutnya menurut Spencer and Spencer (1993) 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 analisanya tajam sehingga dapat dibedakan tingkat kinerjanya maka hal itu sudah masuk "*differentiating competencies".*

Makna kompentensi sebagai *an underlying characteristic's* merupakan sesuatu yang melekat dalam dirinya yang dapat digunakan untuk memprediksi tingkat kinerjanya.Sesuatu yang dimaksud, bisa menyangkut motif, konsep diri, sifat, pengetahuan maupun kemampuan/keahlian.Kompentensi individu yang berupa kemampuan dan pengetahuan bisa dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan. Sedangkan motif kompentensi dapat diperoleh pada saat proses seleksi. *Causally related* artirnya kompetensi adalah sesuatu yang menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja.

Sedangkan kata *criterion-referenced*mengandung makna bahwa kompetensi sebenarnya memprediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik, diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.Secara general, kompetensi sendiri dapat dipahami sebagai sebuah kombinasi antara ketrampiian *(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,* dan lain lain.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. Contoh *hard competency* adalah: *electrical engineering, marketing research inancial analysis, manpower planning, dll.*

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 (Suprapto, 2001; 112).

Sedangkan pendapat Muins (2000;25), bahwa standar kompetensi merupakan ukuran atas kemampuan untuk memahami dan berkcmunikasi dengan berbagaikultur 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 kendala dan suatu organisasi yang diperoleh melalui dunia profesi yang dimilikinya. Dengan demikian standar kompetensi menunjukkan kadar penguasaan suatu profesi atau bidang tanggungjawabnya.

Lebih dalam ditegaskan oleh Prayitno (2002:30), 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) Beretika.

*Kedua,* Kemampuan tehnis, yaitu PNS antara lain harus memahami tugas-tugas di bidangnya.

*Ketiga,* Sifat-sifat personil yang baik, antara lain harus memiliki disiplin tinggi, jujur. Menaruh minat, terbuka, obyektif, pandai berkomunikasi, selalu siap dan terlatih.

Menurut Maarif (2003:30), tentang penetapan standar kompetensi dapat diorioentasikan pada : pengetahuan, ketrampilan, dan sikap baik yang bersifat*hard competencies maupun soft competencies.* Menurut Spencer dan Spencer (dalam Dharma, 2002) tentang *Soft/ generic competencies* meliputi delapan (8) kelompok kompetensi, yaitu:

(1) Kemampuan dalam mengimplementasikan (motivasi untuk berprestasi, perhatian terhadap, kejelasan tugas, ketelitian kualitas kerja, proaktif dan kemampuan mencari dan menggunakan informasi;

(2) Kemampuan melayani (empati, berorientasi pada pelanggan);

(3) Kemampuan memimpin (kemampuan mempengaruhi kesadaran berorganisasi, kemampuan membangun hubungan);

(4) Kemampuan mengelola (kemampuan mengembangkan orang lain);

(5) Kemampuan mengarahkan (kemampuan kerjasama kelompok);

(6) Kemampuan memimpin kelompok;

(7) Kemampuan berpikir (berpikir analitis, berpikir konseptual,keahlian tehnis/profesional dan manjerial);

(8) Kemampuan bersikap dewasa (kemampuan mengendalikan diri, fleksibelitas, komitmen terhadap organisasi).

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.

Selain itu, Dharma, juga merangkum pendapat beberapa ahli, tentang *Komponen Kompetensi,* menurutnya terdapat lima karakteristik komponenkompetensi, yaitu :

(1) *Motives,* adalah sesuatu dimana, seseorang secara konsisten berpikir sehingga, ia melakukan tindakan;

(2) *Traits,* adalah watak, yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara-cara tertentu;

*(3) Self Concept,* adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang;

(4) *Knowledge,* adalah informasi yang dimiliki sesorang, untuk bidang tertentu;

(5) *Skill,* adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

Sedangkan menurut Prayitno (1999 : 345) komponen-komponen kompetensi profesional, dibagi menjadi empat kelompok, yaitu :

(1) Kemampuan spesialis, meliputi kemampuan ketrampiian dan pengetahuan, menggunakan perkakas dan peralatan dengan sempurna, serta mengorganisasikan dan menangani masalah;

(2) Kemampuan Metodik, meliputi kemampuan mengumpulkan dan menganalisis informasi, mengevalusi, orientasi tujuan kerja , bekerja secara sistematik;

(3) Kemampuan Sosial, meliputi kemampuan untuk berkomunikasi, bekerja kelompok dan bekerjasama;

(4) Kemampuan Individu, meliputi kemampuan untuk inisiatif, dipercaya, motivasi dan kreatif.

Kompetensi menurut Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 ASN tentang pasal 69 ayat 3 berupa kompetensi teknis (pendidikan, diklat, struktural dan pengalaman) dan kompetensi sosialkultural tentunya kompetensi terakhir sangat berkaitan dengan kemampuan pegawai dalam memahami kondisi masyarakat yang dilayani.

Berkaitan dengan kompetensi ada beberapa absurd seperti kompetensi sosialkultual yang memang sulit untuk diukur serta indikatornyapun akan dapat kita artikan secara berbeda antara satu pegawai dengan pegawai lainnya, perbedaan pandangan terhadap kompetensi ini akan akan sangan terjadi.

**4. Strategi Pengembangan Karir 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 untukmemotivasi kinerja PNS perlu disusun pola karir dan pengembangan karir yang memungkinkan potensi PNS dikembangkan secara optimal.Pengembangan SDM aparatur (PNS) berbasis kompetensi, sangat diperlukan guna mewujudkan pemerintahan yang profesional.

Kompetensi jabatan SDM aparatur (PNS), secara umum berarti kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seorang PNS berupa pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku, yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya (Mustopadidjaja, 2002:10).

Kompentensi menyangkut kewenangan setiap individu untuk melakukan tugas atau rnengambil keputusan sesuai dengan perannnya dalam organisasi yang relevan dengan keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki.Disinilah kompetensi menjadi satu karakteristik yang mendasari individu atau seseorang mencapai kinerja tinggi dalam pekerjaannya.Karakteristik itu muncul dalam bentuk pengetahuan *(knowledge),* keterampilan *(skill),* dan perilaku *(attitude)* untuk menciptakan aparatur yang memiliki semangat pengabdian yang tinggi dalam melayani masyarakat yang selalu bertindak hemat, elisien, rasionai, transparan, dan akuntabel.Kompetensi yang dimiliki PNS secara individual harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan manajemen.

Pengembangan karir merupakan implementasi dari perencanaan karier.Untuk itu pengembangan karir dapat didefinisikan sebagai semua usaha pribadi karyawan yang ditujukan untuk melaksanakan rencana kariernya melalui pendidikan, pelatihan.pencarian dan perolehan kerja, serta pengalaman kerja.

Titik awal pengembangan karier dimulai dari diri karyawan sendiri, di mana setiap orang bertanggungjawaban atas pengembangan atau kemajuan kariernya.Setelah komitmen dimiliki, beberapakegiatan pengembangan karier dapat dilakukan.Untuk mengarahkan pengembangan karier agar menguntungkan karyawan dan organisasi, departemen SDM melakukan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan.

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 untukmemotivasi kinerja PNS perlu disusun pola karir dan pengembangan karir yang memungkinkan potensi PNS dikembangkan secara optimal.

Pengembangan SDM aparatur (PNS) berbasis kompetensi, sangat diperlukan guna mewujudkan pemerintahan yang profesional.

Kompetensi jabatan SDM aparatur (PNS), secara umum berarti kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seorang PNS berupa pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku, yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya (Mustopadidjaja, 2002:10).

Kompentensi menyangkut kewenangan setiap individu untuk melakukan tugas atau rnengambil keputusan sesuai dengan perannnya dalam organisasi yang relevan dengan keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki.Disinilah kompetensi menjadi satu karakteristik yang mendasari individu atau seseorang mencapai kinerja tinggi dalam pekerjaannya.Karakteristik itu muncul dalam bentuk pengetahuan *(knowledge),* keterampilan *(skill),* dan perilaku *(attitude)* untuk menciptakan aparatur yang memiliki semangat pengabdian yang tinggi dalam melayani masyarakat yang selalu bertindak hemat, elisien, rasionai, transparan, dan akuntabel.Kompetensi yang dimiliki PNS secara individual harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan manajemen.

Pengembangan karir merupakan implementasi dari perencanaan karier.Untuk itu pengembangan karir dapat didefinisikan sebagai semua usaha pribadi karyawan yang ditujukan untuk melaksanakan rencana kariernya melalui pendidikan, pelatihan.pencarian dan perolehan kerja, serta pengalaman kerja.

Titik awal pengembangan karier dimulai dari diri karyawan sendiri, di mana setiap orang bertanggungjawab atas pengembangan atau kemajuan kariernya.Setelah komitmen dimiliki, beberapakegiatan pengembangan karier dapat dilakukan.Untuk mengarahkan pengembangan karier agar menguntungkan karyawan dan organisasi, departemen SDM mekakukan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan.

**5. Manfaat Pengembangan Karir**

Pada dasarnya pengembangan karier dapat bermanfaat bagi organisasimaupun karyawan.Bagi organisasi, pengembangan karier dapat:

1. menjamin ketersediaan bakat yang diperlukan,
2. meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan karyawan-karyawan yang berkualitas.
3. mengatur promosi dan pemindahan karyawan,
4. mengurangi frustrasi karyawan.
5. menjamin agar kelompok-kelompok minoritas dan wanita mempunyai kesempatan yang sama untuk meningkatkan karier,
6. mendorong adanya keanekaragaman budaya dalam sebuah organisasi, dan
7. meningkatkan nama baik organisasi.

Bagi karyawan, pengembangan karir identik dengan keberhasilan, karenapengembangan karier bermanfaat untuk dapat:

1. Menggunakan potensi seseorang dengan sepenuhnya,
2. Menambah tantangan dalam bekerja,
3. Meningkatkan otonomi, dan
4. Meningkatkan tanggung jawab.

Dari uraian tersebut di atas dapat disimpulkan sebagai berikut:

* 1. Karir adalah suatu urutan kegiatan kerja yang terpisah tetapi berhubungan, yang memberikan kesinambungan, keteraturan, dan arti bagi kehidupan seseorang. Hal tersebut dibentuk oleh banyak faktor yang diantaranya keturunan, kebudayaan, orang tua, tingkat umur, pendidikan, dan pengalaman- pengalaman.
  2. Perencanaan karier adalah suatu proses di mana individu menyusun tujuan karier dan mengenal kemampuan mereka untuk mencapainya, yang merupakan bagian pokok dari pengembangan karir.
  3. Pengembangan karir adalah suatu perencanaan karier yang diimplementasikan melalui pendidikan, pelatihan, pencarian dan perolehan kerja, serta pengalaman kerja.

1. Pada tahap karier seseorang dapat disimpulkan bahwa kebutuhan dan harapan berubah pada saat orang-orang bergerak melalui setiap tahap karir dan lamanya setiap tahap adalah bervariasi.
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi dalam perencanaan karier, yang akan menentukan berhasil tidaknya suatu perencanaan karier yang dilakukan adalah tahap hidup *(life stage)* dan dasar*(anchors career).*
3. Keberhasilan dalam perencanaan dan pengembangan karir memberikan mamfaat yang menguntungkan baik bagi karyawan maupun bagi perusahaan, antara lain dapat menurunkan tingkat perputaran karyawan *(turn over),* mendorong pertumbuhan, serta dapat meningkatkan kemampuan karyawan.
4. Untuk mencapai tujuan karir selain merencanakan karir, karyawan juga harus memperhatikan dan membentuk jalur kariernya agar dapat dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi. Ada beberapa tipe dari jalur karir, yaitu jalur karir tradisional, jalur karier jaringan, dan jalur karir dual.

Demikianlah setelah diuraikan secara mendetail dapat dilihat bahwa perencanaan dan pengembangan karir merupakan hal yang sangat penting, bukan hanya bagi individu atau karyawan tetapi juga bagi perusahaan secara keseluruhan dalarn mencapai tujuan.