**STRATEGI PENGEMBANGAN KARIER PNS DI KABUPATEN LOMBOK TENGAH**

Ida Surya

**Abstrak**

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang pemerintahan daer**a**h ialah memberikan otonomi luas kepada Kabupaten/Kota dengan tidak melupakan asas pemberian otonomi yang nyata dan bertanggung jawab serta banyak memberi peran Gubernur maupun Bupati/Walikota untuk menentukan otonomi daerah sehingga diharapkan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Masalah strategi pengembangan karier di Kabupaten Lombok Tengah selama 3 tahun terakhir ada beberapa hal yang telah dilakukan oleh pemerintah antara lain dengan pemerintah propinsi, pemerintah kota malang, BPK, Dikti dan departemen teknis lainnya. Pengembangan karir tidak hanya mengacu pada peraturan saja tetapi juga pada kemampuan individu maupun kemampuan organisasi untuk pengembangan karir PNS.

Rumusan masalah adalah (1) Bagaimana pengembangan karir Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Lombok Tengah. (2) Faktor-faktor apa yang mempengaruhi pengembangan karir di Kabupaten Lombok Tengah.

Metode yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif. Pola berpikir penelitian kualitatif mempergunakan pola induktif yang dimulai pada diri peneliti, peneliti berfungsi sebagai instrument/alat penelitian.Informan 25 orang yang ditentukan dengan *Snow Ball Technique.* Pengumpulan data sekunder menggunakan studi kepustakaan, Pengumpulan data primer menggunakan teknik wawancara dan observasi.Analisis data menggunakan diskriptif yang kembangkan dengan metode analisis triagulasi.

Temuan-temuan menunjukkan bahwa pengembangan karir dan factor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karier PNS di Kabupaten Lombok Tengah adalah dipengaruhi oleh kepentingan politk dan sistem kerja yang kurang jelas serta kurangnya dana yang tersedia dalam Anggaran Pendapatan Belanja Daerah di Kabupaten Lombok Tengah sehingga tidak sebanding dengan jumlah Pegawai Negeri yang tersedia.

Kata kunci :

Peningkatan, pengembangan karier, Pegawai Negeri Sipil.

Berlakunya otonomi daerah memberi peluang kepada daerah untuk mengurus dan mengatur sendiri daerahnya untuk dapat mensejahterakan masyarakatnya, termasuk dalam menempatkan pegawainya di jabatan steruktural secara professional dan terbuka berdasarkan Surat Edaran Menpan RB Nomor 16 Tahun 2012 lahir dengan tujuan untuk menghasilkan pejabat-pejabat struktural yang memiliki kompetensi. Hal yang baru dari peraturan tersebut adanya transparansi proses seleksi di mana untuk pengisian jabatan struktural harus dilakukan dengan mekanisme seleksi terbuka yang dilakukan oleh Bupati karena itu merupakan kewenangan Bupati/Walikota sebagai kepala daerah hasil pengamatan peneliti, ada beberapa strategi yang dilakukan oleh pemerintah Kabupaten Lombok Tengah khusus Badan Kepegawaian Daerah yang merupakan badan yang membidangi pengembangan pegawai dalam rangka peningkatan kemampuan SDM Pegawai Negeri Sipil yang ada di Kabupaten Lombok Tengah yaitu Diklat, Bintek, dan studi banding di beberapa daerah serta bekerja sama dengan BPK dalam rangka pemberian bantuan tugas belajar gratis dari BPK serta kerjasama dengan diklat yang ada di Pemerintah Malang.

Penempatan pejabat struktural sesuai dengan kompentensinya. Dengan mekanisme seperti ini menutup akses bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang tidak memiliki kompentensi dan kinerja baik . Oleh karena itu dalam rangka menempatkan seorang pejabat yang kompeten, profesional dan sesuai dengan syarat jabatan, maka Pemerintah Kabupaten Lombok Tengah melakukan mekanisme seleksi terbuka (*open bidding, open recruitment).* Mekanisme seleksi terbuka ini dimaksudkan untuk menjamin kualitas PNS yang akan menduduki suatu jabatan dari sisi manajemen kepegawaian seleksi terbuka diharapkan akan mampu menempatkan seorang birokrat sesuai dengan kemampuan dan keahliahnya masing-masing. Dengan seleksi terbuka akan diketahui seorang birokrat yang lebih tepat ditempatkan di bagian admnistrasi / staf *(supporting staff)* ataukah yang bersangkutan memiliki kemampuan leadership yang memadai sehingga tepat untuk dijadikan pimpinan *{leader/manajer).* Tidak hanya itu melalui seleksi terbuka juga akan diperoleh pemimpin yang tepat dan mumpuni di bidangnya. Pada gilirannya akan tercapai adanya kesesuaian kemampuan dengan jabatan seseorang sehingga akan terpilih pejabat yang profesional dan dalam jangka panjang akan tercipta birokrasi yang handal. Namun demikian dinamika yang terjadi dalam praktek penyelenggaraan seleksi terbuka untuk pengisian jabatan struktural diwarnai oleh berbagai isu menarik, sebut saja penolakan sejumlah masyarakat terhadap terpilihnya si A menjadi Camat. Dengan *open recruitment atau open bidding* atau yang disebut lelang jabatan merupakan salah satu cara untuk memperkecil potensi korupsi, kolusi dan nepotisme karena rekruitmen jabatan dilakukan secara transparan menggunakan indikator tertentu dan dilakukan oleh pihak yang netral dan kompenten melakukan seleksi.

Pengangkatan seseorang ke dalam suatu jabatan adalah dalam rangka memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat sebagai pemegang saham, karena rakyat sebagai pembayar pajak memiliki hak untuk mendapatkan pelayanan yang baik. Pemangku jabatan sebagaimana di kemukakan oleh (Dwiyanto;2010:10) bahwa jabatan itu sebenarnya adalah bagian dari akuntabilitas yang namanya *tax payers* yang membayar pajak itu mempunyai hak untuk dilayani oleh orang yang kompenten.

Berbagai persoalan dalam pengangkatan Pejabat struktural di Pemerintah Daerah Kabupaten Lombok Tengah selama ini terjadi adalah banyaknya pejabat yang diangkat untuk menduduki suatu jabatan tidak sesuai dengan persyaratan jabatan, tetapi lebih disebabkan oleh adanya hubungan emosional antara pejabat yang memiliki wewenang di bidang kepegawaian dengan seorang tersebut sehingga subtansi pengangkatan jabatan tersebut tidak menjadi pertimbangan banyak kasus yang terjadi di Pemerintah daerah Kabupaten Lombok Tengah, di

mana pengangkatan ke dalam jabatan struktural hanya disebabkan oleh hubungan emosional semata misalnya seorang guru diangkat ke dalam berbagai jabatan seperti kepala dinas, kabag humas atau camat serta lurah hanya di sebabkan karena yang bersangkutan menjadi Tim sukses kepala daerah pada saat pilkada. Yang menjadi persoalan adalah bagaimana akan memberikan pelayanan kepada masyarakat bila yang menjadi pimpinan adalah bukan dari orang-orang kompenten tidak memahami persoalan-persoalan yang ada dimasyarakat.

Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) selaku Pegawai Negeri Sipil dan sebagai aparatur pemerintahan, sebagaimana yang diamanatkan di dalam Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014, ASN dalam menjalankan tugas dan fungsinya dalam penyelenggaraan negara pemerintah dan pembangunan, maka dalam Modul Diklat Pim III " Hukum Administrasi Negara Penerbit LAN RI tahun 2008 " pada halaman 2 untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat Pegawai Negeri Sipii wajib untuk :

1. Setia dan taat kepada Pancasila dan UUD Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara dan pemerintah serta vvajib menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI).
2. Mentaati segala peraturan perundang-undangan yang berlaku dan melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan kepadanya dengan penuh pcngabdian, kesadaran dan tanggung jawab.
3. Menyimpan rahasia jabatan .
4. Mengangkat sumpah /janji Pegawai Negeri Sipil ( PNS ).
5. Mengangkat sumpah/janji jabatan negeri.

6. Mentaati kewajiban serta menjauhkan diri dari larangan sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 tahun 1980, ( sebagaimana telah dirubah dengan PP Nomor 53 tahun 2010 ) tentang disiplin PNS.

Dalam rangka pelaksanaan tugas dan kewajiban tersebut, maka PNS selaku pengemban amanah profesi PNS dipandang perlu untuk memiliki integritas moral yang mulia ***(Akhlaqul karimah)*** dan perlu juga diberikan pemahaman tentang Hukuin Administrasi Negara, karena hukum administrasi Negara akan memberikan batasan kewenangan, proses dan prosedur yang boleh dilakukan dan mana perbuatan yang tidak boleh dilakukan oleh ASN selaku PNS dalam melaksanakan tugas dan fungsi tersebut, serta menjadi rujukan dan acuan dalam berupaya untuk penyelenggaraan Kepemerintahan yang baik dan bersih dari praktek KKN *(Good governance and clean governance ),* selain itu dalam rangka memberikan perlindungan kepada warga Negara termasuk juga ASN sekaligus sebagai anggota PNS apabila diperlakukan sewenang-wenang oleh para penguasa, Hukum Administrasi Negara juga memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada setiap warga Negara untuk mengajukan gugatan kepada Peradilan Tata Usaha Negara (PTUN) apabila dirugikan oleh Pejabat Administrasi Negara sebagai akibat keputusan atau kebijakan yang telah ditetapkan.

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 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 pekeijaannya 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 dalam menentukan kebutuhan karier 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 pelatihansambil 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 sepeiti usia, jenis kelamin, dan sifat pekerjaan sekarang serta pendidikan dll.

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 rasio

antara 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

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 Unaang-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 SDM aparatur berbasis kompetensi merupakan suatu keharusan agar organisasi(birokrasi) dapat mewujudkan kinerja yang lebih baik dan memberikan pelayanan publik yang terbaik. 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 yang menyenangkan; (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.

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. *Kedita,* 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.

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.

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.

**METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan strategi kualitatif. Pola berpikir penelitian kualitatif mempergunakan pola induktif yang dimulai pada diri peneliti, peneliti berfungsi sebagai instrument/alat penelitian.Informan 25 orang yang ditentukan dengan *Snow Ball Technique.* Pengumpulan data sekunder menggunakan studi kepustakaan, Pengumpulan data primer menggunakan teknik wawancara dan observasi.Analisis data menggunakan diskriptif yang kembangkan dengan metode analisis triagulasi.

. Hal ini disebabkan peneliti membutuhkan informan dalam terbaik untuk memberikan informasi yang dibutuhkan. Informasi dari *purposive sampling* antara lain sebagai berikut :

* 1. Birokrat dari pemerintah Kabupaten Lombok Tengah.
  2. Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Lombok Tengah.

**PEMBAHASAN**

Perhatian terhadap pengembangan karir dalam jangka panjang harus selalu mengikuti setiap program pengembangan pegawai yang luas, kebutuhan untuk perencanaan perencanaan karir pegawai timbul, baik dari kekuatan ekonomi maupun dari kekuatan sosial., apabila organisasi ingin berjalan terus dan berhasil baik dalam suatu lingkungan yang selalu berubah, maka sumber daya manusianya harus berada dalam suatu keadaan perkembangan yang mantap. Suatu program terencana mengenai pengemabangan sumber daya intern pada umumnya memberikan keuntungan yang lebih besar dari pada mengandalkan tenaga dari luar dalam lingkungan membingungkan apabila kebutuhan tiba-tiba muncul. Lagi pula terlalu banyak pegawai berhenti atau mengundurkan diri dari pekerjaan, apabila tidak ada perhatian manajemen terhadap kemajuan karir yang sebenarnya. Pekerjaan akan kehilangan kedudukannya yang terpenting sebagai satu-satunya nilai yang dicari dalam hidup oleh semua pegawai.

**ANALISIS PENGEMBANGAN KARIR**

Kemajuan dan kesuksesan suatu lembaga akan dapat dicapai dengan adanya dukungan berbagai faktor, salah satu faktor pendukung yang sangat penting adalah asset lembaga, asset lembaga yang sangat bernilai adalah Sumber Daya Manusia (SDM), sebab siapa dapat menyangkal bahwa semua aktifitas lembaga tanpa adanya unsur manusia, maka tidak akan dapat menghasilkan apa-apa, oleh sebab itu sumber daya manusia harus benar-benar ditangani dan diperhatikan secara profesional. Untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya, perlu diadakan pengaturan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan Pegawai Negeri Sipil (PNS). Pendidikan adalah suatu proses, teknik, dan metode belajar mengajar dengan maksud menstransfer suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain melalui prosedur yang sistematis dan terorganisir yang berlangsung dalam jangka waktu yang relatif lama (Sanri : 2003 :271). Pendidikan menurut Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional (2002 : 204) adalah “ proses pengubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan pelatihan”. Sedangkan pelatihan menurut yang sama (2002 : 502) adalah pendidikan untuk memperoleh kemahiran atau keterampilan. Dengan demikian maka pengertian pelatihan dapat diartikan suatu proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan metode tertentu, guna meningkatkan keahlian dan keterampilan seseorang atau sekelompok orang dalam menangani tugas dan fungsi melalui prosedur sistematis dan terorganisasi yang berlangsung dalam kurun waktu yang relative singkat.Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) PNS adalah upaya – upaya yang dilakukan bagi pegawai negeri untuk meningkatkan kepribadian, pengetahuan, dan kemampuan sesuai dengan tuntutan persyaratan, dan kemampuannya sesuai dengan tuntutan persyaratan jabatan dan pekerjaannya sebagai pegawai negeri (Sankri : 2003 : 271) kemudian dalam penuturan pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 pasal 1 ayaut (1) dikatakan bahwa “ Pendidikan dan pelatihan jabatan PNS adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan PNS.

Berdasarkan uraian di atas dengan dilaksanakan diklat maka akan :

1. Dapat tercipta kesamaan pengetahuan dan keterampilan.
2. Dapat meningkatkan keterampilan dan memperkecil PNS yang tidak ingin berkembang.
3. Dapat menyesuikan dengan tuntutan zaman.
4. Meningkatkan semangat kerja.
5. Lebih meningkatkan semangat kerja.

Selanjutnya dikatakan bahwa pendidikan dan pelatihan PNS (Diklat PNS), merupakan proses “transformasi kualitas sumber daya manusia aparatur negara” yang menyentuh 4 dimensi utama, yaitu :

* + 1. Dimensi spiritual;
    2. Dimensi intelektual;
    3. Dimensi mental;
    4. Dimensi fisik;

Hal – hal yang mengarah pada perubahan - perubahan mutu dari keempat dimensi sumber daya aparatur negara tersebut. Diklat juga ditujukan pada terwujudnya sosok aparatur negara yang mempunyai jati diri sebagai PNS Republik Indonesia, abdi negara dan abdi masyarakat dengan komitmen, integritas, dan kemampuan profesional yang tinggi dalam mengemban tugas dinas kepemerintahan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, dalam mengemban amanah perjuangan bangsa perwujudan cita-cita dan tujuan bernegara, sesuai posisi dan peran kelembagaan PNS (Mustopadijaya 2003 : 272). Pendidkan dan pelatihan PNS diperuntukan bagi seluruh pegawai negeri, baik pegawai yang baru diangkat (CPNS) maupun pegawai lama guna menningkatkan eksistensi mereka. Diklat yang diperuntukan bagi pegawai baru dimaksudkan agar kepadanya, Sedangkan bagi pegawai lama diklat imaksudkan untuk meningkatkan prestasi kerja sesuai dengan kompetensinya sehingga lebih memperlancar pelaksanaan tugas-tugas dimasa yang akan datang. Oleh karena itu, maka pelaksanaan diklat harus dilakukan secara berkelanjutan untuk mengantisipasi perubahan – perubahan yang tak terduga dan dengan demikian pesatnya sehingga PNS sebagai aparatur negara dan abdi negara serta abdi masyarakat harus mampu mengantisipasi perubahan serta abdi masyarakat harus mampu mengantisipasi perubahan dan dapat menjawab segala tantangan zaman. bahwa ada 2 macam diklat yaitu diklat kepemimpinan dan diklat fungsional, diklat kepemimpinan yang dilanjutnya di sebut DIKLATPIM dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompentensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan structural diklat terdiri dari :

1. Diklatpim tingkat IV adalah diklatpim untuk jabatan struktural Eselon IV

2. Diklatpim tingkat III adalah diklatpim untuk jabatan structural Eselon III

3. Diklatpim tingkat II adalah diklatpim untuk jabatan structural Eselon II.

4. Diklatpim tingkat I adalah diklatpim untuk jabatan structural Eselon I.

Diklat fungsional dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing. Jenis dan jenjang diklat fungsional untuk masing-masing jabatan fungsional ditetapkan oleh instansi Pembina jabatan fungsional yang bersangkutan, sedangkan diklat teknis dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas PNS diklat teknis dapat dilaksanakan secara berjenjang

Sebagamana disampaikan oleh Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Lombok Tengah kepada penulis pada tanggal 20 Juli 2017 bahwa “ Di Kabupaten Lombok Tengah sudah dilakukan pengelolaan karir dengan diberikan bintek-bintek, pelatiha-pelatihan serta pemberian ijin belajar kepada PNS yang ingin melanjutkan studi setadalam rangka pengembangan karir PNS di Kabupaten Lombok Tengah upaya untuk meningkatkan kualitas, seperti : kecakapan, pengetahuan, keahlian, dan karakter PNS dilakukan melaui pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada pegawai harus sesuai dengan persyaratan yang dibutuhkan, sehingga peningkatan kualitas pegawai akan benar-benar terpenuhi, untuk melakukan pengembangan PNS dilakukan berdasarkan hasil penyusunan analisa jabatan dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Mengadakan seleksi tenaga kerja guna memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang ada.
2. Mengadakan identifikasi kemampuan, keterampilan,potensi,pegawai yang telah ada dengan mengarah alat ukur yaitu system penilaian PNS sehingga dapat diketahui :
3. Seberapa jauh pegaeai sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan.
4. Seberapa jauh penempatan pegawai sesuai dengan kemampuan dan keterampilan yang bersangkutan.
5. Seberapa jauh pegawai dapat dikembangkan sesuai dengan potensinya

Dari Penjelasan di atas menunjukan bahwa PNS dalam rangka menunjang karirnya perlu di beri keterampilan-keterampilan untuk menambaha wawasan PNS tersebut seperti diklat Diklat adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan PNS, untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya diadakan pengaturan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan jabatan PNS yang bertujuan meningkatkan pengabdian mutu, keahlian, kemampuan, dan keterampilan. PNS yang ada di Kabupaten Lombok Tengah diberi kesempatan mengikuti diklat sesuai dengan keahlian yang diminati dan selama 3 tahun terakhir Pemerintah Kabupaten Lombok Tengah telah melakukan kerja sama dengan berbagai pihak untuk meningkatkan kompetensi PNS yang ada di kabupaten Lombok Tengah antara lain dengan pemerintah propinsi, BPK, Dikti dan departemen teknis lainnya. Pengembangan karir tidak hanya mengacu pada peraturan saja tetapi juga pada kemampuan individu maupun kemampuan organisasi untuk pengembangan karir PNS. Pengembangan karir merupakan upaya pribadi seorang pegawai untuk memcapai suatu rencana karir untuk itu tujuan dan sasaran diklat adalah meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan siap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara professional di bidangnya serta menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan mempersatukan semua elemen masyarakat .

Pemerintah Kabupaten Lombok Tengah dari tahun ke tahun selalu berbenah khususnya dalam pembinaan karir PNS sudah saatnya pemerintah kabupaten Lombok Tengah melakukan pembenahan dalam system pembinaan karir PNS, salah satu metode pembinaan karir yang ingin dikembangkan di kabupaten Lombok Tengah adalah Merit Sistem.Pada intinya metode ini adalah menghargai prestasi yang telah dibuat oleh pegawai dalam suatu organisasi. Dengan prestasi yang dibuat, maka karirnya bias menanjak dan berkembang, dan sebaliknya apabila ada karyawan yang tidak bias berprestasi maka ada beberapa tahapan penanganannya. Konsekwensinya dari penerapan system merit dalam suatu organisasi adalah harus ada standar kompentensi atau tolak ukur kinerja dalam organisasi tersebut. Tolak ukur kinerja itu harus dipenuhi oleh seorang karyawan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Implementasi merit system dapat mewujudkan Transparansi dalam pengelolaan karir yang selain itu akan terdapat kompetensi yang sehat diantara karyawan dalam organisasi tersebut, sehingga tidak akan ada lagi kesan like or dislike dalam mempromosikan seorang untuk menduduki suatu jabatan

Menurut Moekijat, (2009: 134) diklat bertujuan adalah :

1. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, ketermpilan, dan siap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara professional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi.
2. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat dan keastuan bangsa.
3. Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat.
4. Menciptakan kesamaan visi dan dinamikan pola piker dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 menekankan pada pelaksanaan merit system secara konsekuen. Sistem ini menekankan pada kompetensi dan profesionalitas calon yang direncanakan menduduki jabatan yang sama atau selaras dengan kompetensi jabatannya. Selain itu, moralitas dari calon juga menjadi pertimbangan dalam proses pengakatan dan promosi. Jalur pengembangan karir ditentukan secara terbuka dan didasarkan merit system atas dasar kompetensi individual calon yang sesuai dengan kompetensi jabatan yang diduduki tersebut. Jika dasar kompentensi tidak dipenuhi, maka cara rekrutmen maupun promosi berarti melanggar merit system. Selain itu pengakatannya didasarkan hasil seleksi dari tim yang dibentuk untuk keperluan itu. Komisi Aparatur Sipil Negara berwenang mengevaluasi pelaksanaan merit system tersebut. ( Thoha ; 2005 : 279).

Jabatan admnistrasi dan jabatan fungsional secara terbuka dapat menduduki jabatan pimpinan tinggi dengan pelamaran dan seleksi terbuka.Dasar pengangkatan dan promosinya ini bukan ditentukan oleh pangkat calon melainkan kompetensi.Dahulu dalam system perundang-undangan sebelumnya kenaikan promosi ditentukan oleh pangkat dan jabatan.Jika pangkat memenuhi persyaratan jabatannya kosong, tersebut.Undang-Undang Aparatur Sipil Negara ini bukan lagi pangkat, tetapi atas dasar kompetensi tanpa melihat pangkatnya. Ini berarti karir seseorang pengembangannya sangat ditentukan pada keahlian, pengetahuan,pengalaman,keterampilan, professionalitas, yang dihimpun dalam satu pemahaman kompetensi.

**Analisis Dampak Tidak Adanya Pengembangan Karir**

Organisasi yang tidak mengambil tanggung jawab atas pengembangan karir pegawai akan mengalami penurunan dalam keseluruhan efektifitas. Krangnya pengembangan karir mungkin juga secara serius menggangu proses staffing terutama dengan meningkatnya keluar-masuknya pegawai. Di samping tingginya pergantian pegawai, biaya rekrumen penggunaan talenta yang tidak optimal ketidakpuasan pegawai,masalah kinerja, kemajuan terhambat keputusan promosi yang kurang, dan potensi diskriminatif juga memiliki dampak yang segnifikan terhadap proses *staffing*.

Di dalam organisasi yang tidak memiliki program perencanaan dan pengembangan karir akan mengalami turnover yang tinggi. Meskipun *turnover* tidak selalu akibat langsung kurangnya program pengembangan karir, namun tidak dapat dipungkiri bahwa kebutuhan dalam pekerjaan dan kurangnya kesempatan promosi merupakan faktor yang berkontribusi terhadap meningkatnya biaya turnover yang dialami organisasi.

Turnover yang berlebihan meningkatnya biaya rekrumen usaha-usaha rekrumen terus-menerus dan kadang-kadang, intensif diperlukan hanya untuk mempertahankan posisi yang terisi lebih dari itu jika organisasi memperoleh reputasi atas kurangnya perhatian terhadap karir pegawaianya tugas rekrumen menjadi lebih sulit dan lebih mahal. Kurangnya aktivitas yang berorientasi pada karir talenta yang sangat sensitive terhadap kurang optimalnya pemamfaatannya. Pegawai mungkin dipekerjakan untuk melakukan pekerjaan tertentu, dengan sedikit atau tanpa pemikiran yang seharusnya dicurahkan pada pekerjaan lain yang telah mendapat pelatihan dan pengembangan. Kondisi yang demikian aktivitas organisasi secara keseluruhan terganggu dan departemen sumber daya manusia menanggung beban turnover yang tinggi dan meningkatnya biaya rekrumen. Sehubungan dengan penjelasan di atas Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Lombok Tengah menuturkan kepada penulis pada tanggal 20 Juli 2017 ada beberapa PNS terjadi ketidakpuasan diri pada saat harapan/kebutuhan tidak terpenuhi pegawai menjadi tidak puas aneka bentuk manifestasi ketidakpuasan dalam pekerjaan, antara lain (1) perubahan perilaku (2) penarikan kerja secara fisik dan (3) penarikan kerja secara psikologis.

Berdasarkan penjelasan di atas bahwa mungkin orang brharap respon pertama terhadap ketidakpuasan adalah berusaha mengubah kondisi-kondisi yang menimbulkan ketidakpuasan. Hal ini dapat menyebabkan konfrontasi antara atasan-bawahan, bahkan barangkali konflik karena pegawai yang tidak puas berusaha mengadakan perubahan dalam kebijakan. Jika para pegawai bersatu hal ini dapat menambah jumlah keluhan yang terdokumentasikan. Jika konsidi pekerjaan dapat diubah, seorang karyawan yang tidak puas mungkindapat memecahkan masalah dengan meningalkan pekerjaan itu. Hal ini dapat berbentuk perpindahan secara internal jika ketidakpuasannya adalah khusus pekerjaan. Pada posisi lain jika sumber ketidakpuasan terkait dengan kebijakan organisasi (kurangnya keamanan kerja atau tingkat gaji di bawah pasar) pergantian tenaga kerja cenderung terjadi.

Bagi pegawai yang ingin berhenti terpaksa tetap bertahan jika mereka tidak memiliki kesempatan kerja lain. Cara lain menarik diri secara fisik adalah tidak hadir bekerja atau datang terlambat datang ketempat kertja. Ketika yang tidak dapat mengubah situasi mereka atau tidak dapat menarik diri secara fisik dari pekerjaan mereka, mungkin mereka menarik diri secara psikologis dari pekerjaan pikiran mereka mungkin di tempat lain. Ketidak puasan berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri pegawai akan menunjukan tingkat keterlibatan pekerjaan yang sangat rendah. Orang yang tidak terlibat dengan pekerjaannya menganggap pekerjaannya bukan sebagai aspek penting kehidupan. Ketidakpuasan dengan organisasi secara keseluruhan, adalah rendahnya tingkat komitmen terhadap organisasi. PNS yang memiliki komitmen rendah terhadap organisasi kerap kali menunggu kesempatan pertama untuk menghentikan pekerjaannya. Seperti halnya keterlibatan pekerjaan, komitmen organisasi berkorelasi kuat dengan kepuasan kerja.

Intervensi turnover pada dasarnya adalah sama dengan keinginan berpindahnya karyawan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainya. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa intensi turnover adalah keinginan untuk berpindah belum pada tahap realisasi yaitu melakukan perpindahan dari satu tempat kerja ke tampat kerja lainnya (Harninda;1999:27)

Intensi turnover adalah kadar intensitas dari keinginan untuk keluar dari organisasi banyak alasan yang menyebabkan timbulnya intensi turnover ini dan diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik (Harnoto;2002:2).

Dari beberapa penjelasan di atas, dapat penulis penyimpulkan kurangnya perencanaan dan pengembangan karir mungkin membuahkan keputusan promosi yang kurang baik dan yang didasarkan pada pilih kasih, politik, dan factor-foktor yang tidak konsekuen, bukan berdasarkan kinerja persiapan, dan kebutuhan organisasi. Apabila pegawai yang tidak dapat di promosikan karena alasan yang tidak tepat akan terjadi dampak negative terhadap efektifitas institusi. Moral (semangat) mitivasi dan komitmen cenderung menurun.

Guna menjawab dua pernyataan penelitian berikut : (1) Bagaimana pengembangan karir Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Lombok Tengah , (2) Faktor-faktor apa yang mempengaruhi implementasi kebijakan dalam pengembangan karir Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Lombok Tengah ; dan berdasarkan pembahasan hasil penelitian diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas – tugas pemerintahan dan pembangunan nasional salah satu indikatornya adalah tersedianya Aparatur (PNS) yang berkualitas, bermoral baik, netral, dalam memberikan pelayanan dan didukung dengan integritas yang tinggi, sehingga tujuan dari pembangunan nasional untuk mewujudkan masyarakat madani yang taat hukum, demokratis yang dilandasi kesetiannya dan ketaatan kepada pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Pengembangan sumber daya manusia Aparatur (PNS) berbasis kompetensi sangat diperlukan guna mewujudkan pemerintahan yang profesional kompetensi jabatan (SDM) Aparatur (PNS) secara umum berarti kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh PNS berupa pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang di perlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya. Pengembangan pendidikan dan latihan PNS tidak lagi dititik beratkan kepada pendidikan dan pelatihan struktur yang cenderung menjadikan orientasi pegawai hanya untuk mendapatkan jabatan struktural, namun pendidikan dan pelatihan diarahkan untuk meningkatkan keahlian dan kecakapan PNS, lebih ditekankan pada pengembangan pendidkan dan pelatihan teknis fungsional terutama dalam rangka memberikan pemahaman dan penguasaan kompetensi dibidang informasi teknologi (IT). Kompetensi menyangkut kewenangan sikap individu untuk melakukan tugas atau mengambil keputusan sesuai dengan perannya dalam organisasi yang relevan dengan keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki. Disinilah kompentensi menjadi suatu karakteristik yang mendasari individu atau seorang mencapai kinerja tinggi dalam pekerjaannya. Karakteristik itu muncul dalam bentuk pengetahuan, keterampilan dan perilaku untuk menciptakan Aparatur (PNS) yang memiliki semangat pengabdian yang tinggi dalam masyarakat yang selalu bertindak hemat, efisiensi, rasional, transparan, dan akuntabel. Kompetensi yang dimiliki Aparatur (PNS) secara individual harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan manajemen. Penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan yang efektif dan efisien, serta mengoptimalkan kempetensi Aparatur (PNS) diperlukan system pembinaan yang mampu memberikan kesinambungan terjaminnya hak dan kewajiban Aparatur (PNS) dengan misi setiap organisasi pemerintaah. Perlu adanya perubahan di dalam pengelolaan manajemen kepegawaian yang masih konvensional kearah pengelolaan manajemen kepegawaian yang berbasis informasi teknologi (e-government) , perubahan ini perlu dan mutlak dilakukan dalam rangka mengantisipasi terhadap perubahan lingkungan ekternal yang menuntut pengelolaan manajemen kepegawaian yang professional,cepat,dan responsif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Demikian juga untuk memotivasi kinerja Aparatur (PNS) perlu disusun pola karir dan pengembangan yang memungkinkan Aparatur (PNS) dikembangkan secara optimal. Untuk mendapat kan Aparatur (PNS) yang profesional maka, perlu penerapan sistem merit antara lain :

1. Penataan jabatan agar semua jabatan jelas kontribusinya terhadap pencapaian target kinerja organisasi.

2. Penyusunan kualifikasi, standar kompetensi target kinerja untuk setiap jabatan.

1. Penerapan system penilaian kinerja yang obyektif dan trasparan.
2. Penyempurnaan system remunerasi.
3. Penempatan kembali Aparatur sesuai dengan SDM .
4. Penyusunan rencana pengembangan karir termasuk diklat.

2. Birokrasi dan politik bisa dibedakan akan tetapi tidak bisa dipisahkan, bahwa politik bisa menjadi master dari birokrasi, dan master itu bisa berasal dari kalangan partai politik. Bagi partai politik yang memenangkan suara dalam pemilihan umum, maka partai politik dalam suatu negara demokrasi bisa memimpin dan mengendalikan pemerintahan. Kehadiran partai politik dalam pemerintahan akan menjadi master dari birokrasi pemerintah. Birokrasi itu bekerja sesuai dengan profesionalisme yang dituntut kepadanya sepanjang masa, dan tidak boleh terkontaminasi oleh warna politik yang datang silih berganti memimpinnya. Oleh karena itu, netralitas bagi birokrasi pemerintah terhadap pengaruh warna politik yang dibawa oleh master sangat penting untuk diperhatikan. Netralitas birokrasi pada hakekatnya adalah suatu sistem di mana birokrasi tidak akan berubah dalam memberikan pelayanan kepada masternya (dari parpol yang memerintah), biarpun masternya berganti dengan master (parpol) yang lain. Pemberian pelayanan tidak bergeser sedikitpun walaupun masternya berubah. Aparatur Sipil Negara berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional,jujur, adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara PNS atau ASN harus netral dari pengaruh semua golongan dan partai politik serta tidak diskriminatif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Posisi ASN atau PNS sangat dilematis jika bersikap netral bisa dikucilkan, sebaliknya jika menjadi mendukung incumbent dan kemudian kalah, maka jabatan structural ASN atau PNS akan dicopot. Birokrasi dalam memberikan pelayanan berdasarkan profesionalisme bukan karena kepentingan politik. Masalah netralitas birokrasi pemerintah terhadap pengaruh dan intervensi partai politik nampaknya tidak bisa dianggap ringan sekarang ini. Titik berat dalam memperlancar proses pembangunan adalah mengenai keputusan dari para birokrat dalam menjalankan tugasnya, agar tercipta iklim kepastian yang sesuai dengan organisasi pemerintah, yang dijadikan unit analisa disini adalah proses memperhatikan rasionalitas, efektifitas efesiensi dan produktivitas maka, tidak terlepas dari para birokrat sebagai pelaksana yang menyangkut mental dan loyalitas. Manajemen pemimpin di perlukan sehingga organisasi dalam pemerintahan daerah berjalan dengan baik tampak ada pengaruh politik sehingga apa yang diamanatkan oleh Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 dapat cepar terwujud dengan menerapkan merit sistem dalam pengembangan karir PNS. Untuk tertib admnistrasi diperlukan pengawasan internal adalah pengawasan yang dilakukan oleh aparat dalam organisasi/pemerintah itu sendiri serta pengawasan eksternal adalah pengawasan yang dilakukan oleh lembaga pengawas yang sama sekali berada di luar organisasi/birokrasi pemerintah dalam hal ini lembaga ombudsman adalah menyelesaikan permasalahan yang menyangkut kepentingan politik, Ham, serta masalah kasus kepegawaian yang banyak terjadi di daerah-daerah yang disebabkan masalah kepentinga.n politik, KASN dalam hal ini tidak bisa memberikan kepastian hukum kepada Aparatur Sipil Negara yang mendapat ketidakadilan.

Berdasarkan kesimpulan dari pembahasan hasil penelitian, dapat dikemukakan saran-saran sebagai berikut :

**Saran**

1. Kepada pemerintah Kabupaten Lombok Tengah adalah untuk peningkatan dukungan sumber daya finansial untuk meningkatkan kinerja Aparatur (PNS) melalui diklat – diklat untuk terwujudnya sosok Aparatur (PNS) yang mempunyai jati diri sebagai PNS Republik Indonesia, abdi negara dan abdi masyarakat serta kemampuan profesional yang tinggi dalam mengemban tugas pemerintahan sehingga Aparatur (PNS) sebagai aparatur negara dan abdi negara mampu menjawab tantangan zaman, serta pendanaan yang cukup untuk meningkatkan sumber daya aparatur yang ada di Kabupaten Lombok Tengah.

2. Komisi Aparatur Sipil Negara seharusnya ada disetiap propinsi sehingga memudahkan untuk mengawasi kinerja ASN dan tindakan sewenangwenang dari Gubernur , Bupati/Walikota dalam hal mutasi pengawai yang erat muatan politiknya sehingga ASN dapat bekerja secara profesional dan aman dalam merencanakan pengembangn karirnya

3. Indonesia sebagai negara hukum berdasarkan pancasila tentu harus memperhatikan asas asas keadilan dalam bidang kepegawaian perlu ada regulasi yang mengatur secara jelas ketika ada oknum pejabat politik melakukan jual beli jabatan serta melakukan mutasi secara tidak jelas

**DAFTAR PUSTAKA**

Abdul Hakim Garuda Nusantara & Nasroen Yasabari, 2012 *Beberapa PemikiranPembangunan Hukum di Indonesia:* Penerbit Alumni Bandung.

Abdul Kadir Jaelani, 1982 *Bantuan Hukum di Indonesia.* Bogor. AFKAR CIDES, No. 1, Jakarta: Penerbit CV. Badriyah, Bogor.

Adnan Buyung Nasution, 2000, *Bantuan Hukum di Indonesia*: Penerbit LP3ES, Jakarta.

A Djaja Saefullah, 2008. *Pemikiran Komtemporer Administrasi Publik.* Jakarta: Penerbit LP3AN.

Agus Dwiyanto, 2008, *Birokrasi dan Pemerintah,*Jakarta : Gajah Mada Universit Press.

Andi Hamzah, 2009, *Hukum Acara Pidana Indonesia.* Jakarta: Penerbit Sapta Artha Jaya.

Anderson, 2004, *Publik Politik Making.* USA: Second Edition, I Iotfilin Company Adi Winarta, I,S., 2010, *Pengantar Hukum Perdata.* Jakarta: Penerbit PT Rajawaali.

A. Prayatno, 2008, *Pendidikan Kaderham.* Jakarta: Penerbit Universitas Trisakti.

Aime Heene. *Manajemen Strategik Keorganisasian Publik*. 2010. Bandung. Penerbit refika Aditama

C.S.T. Knansil, 1984, *Hukum Tata Negara Republik Indonesia* Jakarta: Penerbit Bina Aksara.

C.S.T. Kansil, 1999, *Pengantar limit Hukum Dan Tata Hukum Indonesia.* Jakarta: Penerbit Balai Pustaka.

Cynthia A. Montgomery, 2012, *The Strategist Be Leader Your Business Needs.* London: Harvard Business School.

Daniel Treisman, 2010,*The Architecture of Government Rethinking Political Deserialization.* USA: Cambridge University Press.

Dunn, William, 1981, *PublikPolicy Analysis : An Introduction*, Prentice Hall Engliwood Cliffts, London.

Downs, Anthony, 1967, *Inside Bureauracy*, Boston: A Rand Corporation Research

Emanuel Subangun. 1999, *Politik Anti Kekerasan Paska* Pew/Zw^Yogyakarta: Penerbit Yayasan Alocita.

Ermaya Suradinata, 1999, *Filsafat Metodologi Ilmu Pemerintahan,* Bandung:

Penerbit Ramadan., 2013, *Reformasi Organisasi dan Admnistrasi*

*Pemerintahan, Lembaga Ketahanan NAsional Republik Indonesia,* Jakarta: Penerbit Ramadan.

Erwan Agus Purwaanto, 2012, *Implementasi Kebijakan Publik Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*: Penerbit Gaja Media, Yogyakarta.

Effendi Mansur ; 2010 . *Dimensi /Dinamikan Hak Asasi Mamisia Dalam Hiikum Nasional dan Internasional,* Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia, Malang.

Effendi Lotulung Paulus, 2014, *Beberapa Sistem tentang Kontrol Segi Hukum Terhadap Pemerintahan,*Jakarta : Penerbit PT Buana Ilm. Theu Populer.

Edward III, George, C. 1980. *Implementing Publik Policy*, Congressional Quarterly Inc, USA.

Gudono, 2009 *Teori Organisasi,* Slemen. Gajag Mada Press.

G. Shabbir Chhema, Brookings Institution Press, 2007.

Gibson, Jonh, and Philip Hanson. 1989 *Desentralization and Change in Post-Communist Systems*. Cheltenham: Edward Ilgar.

Heathfield, David and Mark Russel, 1996.*Modern Economics.* 2 edition, Glasgow .

Husaini Usman, 2009, *Metodologi Penelitian Sosial,* Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.

Harsono, 2005, *Manajemen Kepegawaian,* Jakarta: Penerbit Cakrawala baru dunia buku.

Hill, Mechael and Peter hupe, 2002. Implementing Publik Policy, London: SAGE Publication LTd.

Hunter. F. (1953). *Community Power Structure*, University of North Carolina, Chapel Hill.

I Nyoman Sumaryadi,2010, *Sosiologi Pemerintahan,* Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia.

2006, *Kebntuhan Masyarakat Madani,* Jakarta: PenerbitLembaga Pengkajian Pemerintahan Indonesia.

Khasar.Effendy, 2010, *Penguatan Pemerintahan Batas Negara,* Penerbit CV Indra Prahasta, Bandung.

, 2009 *Memadukan Metode Kualitatif dan KuantHatif,*Bandung: Penerbit CV Indira Prahasta.

J.C.T. Simorangkir, 2012,*Hukum dan Konstitusi Indonesia.* Jakarta: Penerbit Gunung Agung.

Judistira K. Garna, 2000 *Hukum Kodrat dan teori Hukum Milik Pribadi. Penelitian Dalam Ilmu Pemerintahan,* Jakarta. Penerbit Gunung Agung.

John W. Creswell. *Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. 2009. Yogyakarta. Penerbit. Pustaka Pelajar

James E, 1994.*Publik Policy Making.* USA. Second Edition

Keraf Sonny ; 2010., *Kanisus* Yogyakarta: Penerbit Gajah Mada

Press. Karjadi M ; 2010, *Kepemimpinan,* Politik, Bogor: Penerbit gramedia.

Marzuki Darusman SH, 2011. *Konsep Hak-Hak Asasi Manusia1* Usaha Nasional, Surabaya: Penerbit Usaha Nasional.

Meriam Budiarjo, 1999. *Dasar-Dasar limit Politik.* Jakarta: Penerbit Gramedia.

Munadam Labolo, 2008.*Beberapa Pandangan dasar tentang Ilmu Pemerintahan.* Malang: Penerbit Bayumedia Publlishing.

Mulyadi, 2012.*Demokratisasi Hak Azasi Manusia dan Reformasi Hukum di Indonesia.* Jakarta: Penerbit The Habibie Centre.

Mutis, Thoby & Trubus Rahardiansah, 2009. *Perdamaian dan And Kekerasan,* Jakarta: Penerbit Gramedia.

Mayer, Ann Elizabeth, 1995, *Islam and Human Rights Tradition and Politics,* London: Westviw Press.

Muekijat.*Perencanaan dan Pengembangan Karir Pegawai*. 2007. Yogyakarta. Penerbit Mandar Maju

Muchlis Hamdi, 2004. *Kebijakan Publik, Proses, Analisis, dan partisipasi.* Ciavvi Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.

Lawrence M. Freed,2009.*The Legal System Social Silence Prespective.* New York.

Lipsey, Richard G., and Peter O. Steiner,2004. *Economics' the edition New*York: Harper and Row, Publisher.

LAN, RI, 1997, SANRI. Jakarta: Penerbit LAN.

M. Hutahuruk, 2010. *Tentang dan Sekitar Hak-hak Asasi manusia dan Warga Negara^* Jakarta: Penerbit Erlangga.

Moh.Kunardi dan Harinaily Ibrahim, 2010.*Perm an tar Hnkum Tata Negara.* Jakarta: Penerbit Pusat Studi HTN Fakultas Hukum UI dan Sinar Bakti.

Mulyana W. Kusumah, Hendardi dan Ruswandi, 2011. *Demokrasi Masih Terbenam*^ Jakarta: Penerbit YLBHI.

Mulyana W. Kusumah (ed), 1989. *Laporan Keadaan Hak Asasi Manusia di Indonesia.* Jakarta. Penerbit YLBHI.

Miftah Thoha, 2010.*Birokrasi politik di Indonesia.* Jakarta: Penerbit Raja Grafmdo.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, 2005.*Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia.* Penerbit Prenadamedia Group. Jakarta

Martin Albrow, 2007.*Birokrasi.* Yogyakarta: Penerbit Tiara Wacana.

Muchlis Hamdi, 2013. *Kebijakan Publik, Proses, Analisis dan Partisipasi,* Jakarta.

Mics Intermediate *Theory and Policy,* Cincinati - South­western College Publishing.

Mulyadi, 2009. Hak *Azasi Manusia Hakekat, Konsep dan implikasinya dalam Persfektif Hukum dan Masyarakat.* Jakarta: Penerbit Rafika Aditama.

Merilee S. Grindle, 2009.*Going Local Desentralization, Democratization and the Promise of Good Governance.* Mexico. Princeton University Press

M.A Muttalib & Mohd Ali Khan, 2013. *Theoiy of Local Government,*

Moekkijat, 2009.*Administrasi Kepegawaian Negara Indonesai*. Bandung. Penerbit. Mandar Maju

Masyarakat Ilmu Pemerintahan Indonesia, Jakarta: Penerbit Gramedia.

Sadu Wasistiono, 2009. *Metodologi Ilmu Pemerintahan.* Jakarta: Penerbit Universitas Terbuka.

, 2013. *Kepemimpinan Pemerintahan.* Jatimngor.Penerbit Universitas TerbukaIPDN

- ,2013.*Pengantar Ekologi IlmuPemerintahan.*Jatinangor,Jatinangor: Penerbit IPDN Press

Said Zainal Abidin, 2012. *Kebijakan Publik,* Jakarta: Penerbit salemba

Humaika

Siswanto Sunarno, 2012, *Hukum Pemerintahan Daerah,* Jakarta: Penerbit Sinar Grafindo.