

Analisis Jalur Karir Jabatan Struktural Berbasis Kompetensi di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Gorontalo

Irfan Ibrahim

Widyaiswara Ahli Madya, Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Gorontalo
Gorontalo 9600, Indonesia

Email : irfanibrgorontalo@gmail.com

Abstract

This study aims to determine the use of career path positions, measuring the job competency requirements and design a career path position as a competence-based simulation. This study uses a case study of exploratory design, while the type of research is descriptive qualitative data sources upon 40 structural officials and documents in Gorontalo Provincial Secretariat. While data collection techniques used is through questionnaires and documentation. Data analysis technique used was cluster analysis that aims to get a group position based on proximity / similarity of competence between the positions of the other positions. Results of cluster analysis showed that the group was formed consisting of 12 clusters and 4 (four) family positions, in which positions within a job family can be rotated and promoted directly, while outside the office of the family done by cross posting. Thus it can be conducted to determine the standard of job competency requirements and design of a competency-based career path positions in the Secretariat of Gorontalo Province.

Keywords : Career; Structural; Competency

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penggunaan jalur jenjang karir jabatan, mengukur persyaratan kompetensi jabatan dan merancang jalur jenjang karir jabatan sebagai simulasi berbasis kompetensi. Penelitian ini menggunakan metode eksploratoris dengan desain studi kasus, sedangkan jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif, serta sumber data berasal dari responden 40 orang pejabat struktural dan dari dokumen yang ada di Sekretariat Daerah Provinsi Gorontalo. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah melalui kuesioner dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis cluster yang bertujuan untuk menentukan kelompok jabatan berdasarkan kedekatan/kesamaan kompetensi antara jabatan yang satu dengan jabatan lainnya. Hasil analisis klaster menunjukkan bahwa kelompok jabatan yang terbentuk terdiri dari 12 cluster dan 4 (empat) keluarga jabatan, di mana jabatan-jabatan tersebut dapat dirotasikan dan dipromosikan secara langsung antara satu dengan yang lain. Sedangkan jabatan yang berdiri sendiri atau tidak berada dalam keluarga jabatan, masih tetap dapat dirotasikan dan dipromosikan ke jabatan lain jika dianggap mampu, namun pegawai dalam jabatan tersebut harus diikutkan dalam diklat untuk jabatan yang dituju atau yang disebut dengan rotasi atau promosi secara cross posting. Dengan demikian dapat diketahui standar persyaratan kompetensi jabatan dan desain jalur karir jabatan berbasis kompetensi di Sekretariat Daerah Provinsi Gorontalo.

Kata Kunci: Karir; Struktural; Kompetensi

dalam memenuhi fungsi dari jabatan yang dipegangnya.

2). Data Keterkaitan Jabatan.

Data ini memuat informasi mengenai hubungan dan keterkaitan antar jabatan dalam organisasi berdasarkan kedekatan fungsi, jenis pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan. Data ini diperoleh dengan melakukan diskusi atau wawancara dengan pihak kepegawaian atau pejabat terkait.

b. Data Sekunder, yaitu :

1) Visi, Misi, Tugas Pokok dan Fungsi Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Gorontalo Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Gorontalo.

2) Uraian Tugas dari setiap jabatan yang ada di Sekretariat Daerah Provinsi Gorontalo.

3) Data nilai kompetensi, baik kompetensi dasar/wajib maupun kompetensi bidang yang diperlukan pada masing-masing jabatan. Untuk mendapatkan nilai-nilai kompetensi ini penulis menggunakan nilai Kompetensi Dasar dan Kamus Kompetensi Jabatan sebagai referensi.

Teknik pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh data di atas adalah menggunakan kuesioner dan studi dokumentasi, di mana kuesioner yang disusun mengacu pada Kamus Kompetensi, yang sebelum disebarkan pilihan jawabannya diacak sehingga tingkatan kompetensinya tidak terlihat lagi. Sedangkan sumber data dalam penelitian ini adalah responden yaitu seluruh pejabat struktural yang berjumlah 40 orang dan serta dokumen yang ada di Setda Provinsi Gorontalo.

Analisis Data

Pada tahap ini dilakukan pengelompokan jabatan melalui analisis cluster dengan menggunakan program SPSS 20.5 for Windows dengan input

gabungan data kompetensi yang telah diverifikasi dengan bobot kompetensi dasar.

Pengelompokan jabatan dilakukan melalui beberapa tahap, yaitu :

1. Penetapan Tujuan

Tujuannya untuk membagi 40 jabatan ke dalam beberapa kelompok berdasarkan 19 dimensi kompetensi.

2. Pengukuran Similaritas

Dengan mengambil 19 dimensi kompetensi pada 40 jabatan yang diteliti dan kemudian akan membentuk matriks data berukuran 19 x 40.

3. Pembentukan Kelompok

Pembentukan kelompok menggunakan metode pengelompokan hirarki dengan Teknik Agglomerative, sedangkan prosedur yang digunakan adalah *Average Linkage (Between Group Method)* yaitu prinsip ukuran jarak rata-rata antar tiap pasangan objek.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Data kompetensi yang diperoleh dari kuesioner kemudian diolah melalui beberapa tahap, yaitu :

Penyusunan Data Kompetensi

Pada tahap ini jawaban responden disesuaikan kembali dengan kunci acak yang telah dibuat sebelumnya, di mana hasil jawaban responden yang sudah disesuaikan dinotasikan sebagai berikut : a=1, b=2, c=3, d=4, e=5. Angka-angka di atas merupakan level atau bobot dari dimensi kompetensi yang tercantum dalam kamus kompetensi.

Adapun hasil jawaban responden setelah disesuaikan dengan kunci acak dan level/bobot dimensi kompetensinya sebagaimana terlihat pada tabel berikut ini :

PENDAHULUAN

Dalam aspek jenjang pemenuhan kebutuhan manusia, jika kebutuhan tingkat pertama telah terpenuhi maka tingkat kebutuhan yang kedua akan muncul sebagai kebutuhan utama. Begitu seterusnya sampai pada tingkat kebutuhan yang tertinggi yaitu kebutuhan akan aktualisasi diri (Self Actualization) dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan/luar biasa.

Dengan demikian maka salah satu cara untuk memenuhi kebutuhan ini dalam kehidupan berorganisasi adalah dengan menyalurkan kemampuan yang dimiliki seseorang dalam meniti karier, sehingga diperlukan adanya suatu jalur karier yang jelas antara lain dengan penerapan konsep kompetensi dalam proses pengembangan karier organisasi.

Organisasi Pemerintah Daerah dituntut untuk mampu mewujudkan SDM yang profesional dengan penerapan konsep kompetensi dalam manajemen karier organisasi. Namun kenyataan di lapangan dalam hal ini di Sekretariat Daerah Provinsi Gorontalo sebagai lokasi penelitian menunjukkan penerapan sistem pola karir berdasarkan kompetensi belum terwujud, di mana pengangkatan pegawai dalam jabatan masih sering tidak sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan dalam jabatan, hal ini lebih banyak disebabkan oleh belum adanya standar jabatan yang dapat diukur dan pola karier jabatan tidak jelas.

Ketidaksesuaian antara kebutuhan kompetensi jabatan dengan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai ini, dikhawatirkan akan menghambat kelancaran pelaksanaan tugas seorang pegawai dalam jabatan, yang pada

gilirannya akan menurunkan kinerja organisasi maupun pegawai itu sendiri.

Untuk itu diperlukan suatu jalur karier jabatan yang berbasis kompetensi, sehingga pengangkatan pegawai dalam jabatan dapat didasarkan pada kebutuhan kompetensi jabatan. Pola karier adalah pola pembinaan Pegawai Negeri Sipil yang menggambarkan alur pengembangan karier yang menunjukkan keterkaitan dan keserasian antara jabatan, pangkat, pendidikan dan latihan jabatan, kompetensi, serta masa jabatan seseorang Pegawai Negeri Sipil sejak pengangkatan pertama dalam jabatan tertentu sampai dengan pensiun.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode eksploratoris dengan desain studi kasus, sedangkan jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif, di mana statistika yang digunakan adalah statistika deskriptif.

Data yang diperlukan dalam penelitian ini terdiri dari :

a. Data Primer

1). Data Kebutuhan Kompetensi Jabatan

Data kebutuhan kompetensi jabatan ini adalah Kompetensi berupa pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan dalam jabatan (*Hard Competence*); Kompetensi berupa sikap yang dinilai melalui perilaku, yang meliputi kompetensi dasar dan kompetensi bidang yang dibutuhkan dalam jabatan (*Soft Competence*).

Data kebutuhan kompetensi jabatan di atas diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada masing-masing pejabat struktural yang menjadi responden. Hal ini dilakukan dengan asumsi bahwa masing-masing pejabat tersebut adalah orang yang berpengalaman dalam melaksanakan tugas

Tabel 1.
Hasil Jawaban Responden Berdasarkan Dimensi Kompetensi

No. Resp	Eselon	Dimensi Kompetensi													
		BpP	BpK	BA	BK	KI	MMP	MHK	M	MKI	MOL	PW	PKS	PTM	SB
1	IIIa	2	2	1	-	3	-	3	3	4	4	4	-	4	5
2	IIIa	4	3	3	-	1	-	2	1	1	4	2	-	2	1
3	IIIa	3	3	3	-	2	-	1	3	2	3	3	-	2	2
4	IIIa	2	2	2	-	2	-	2	1	4	4	4	-	2	1
5	IIIa	4	2	3	-	3	-	1	3	3	2	2	-	2	2
6	IIIa	2	1	3	-	1	-	3	1	2	2	2	-	2	4
7	IIIa	3	2	3	-	2	-	1	3	3	4	1	-	3	2
8	IIIa	1	2	3	-	2	-	2	1	2	2	3	-	3	1
9	IIIa	1	3	2	-	3	-	1	3	4	2	2	-	1	4
10	IIIa	3	1	3	-	3	-	2	1	1	4	3	-	3	5
11	IIIa	3	3	2	-	1	-	1	1	2	4	2	-	3	1
12	IIIa	3	2	2	-	3	-	2	3	3	4	3	-	3	4
13	IIIa	1	2	2	-	1	-	3	3	3	2	2	-	2	2
14	IVa	1	1	2	-	1	-	1	1	2	2	1	-	1	2
15	IVa	2	1	3	-	1	-	1	1	1	2	2	-	3	1
16	IVa	3	2	3	-	1	-	3	3	1	3	3	-	4	5
17	IVa	3	1	3	-	1	-	1	1	2	2	4	-	3	2
18	IVa	1	1	3	-	2	-	1	1	1	4	2	-	3	1
19	IVa	1	2	1	-	1	-	3	1	3	2	3	-	3	2
20	IVa	1	1	2	-	1	-	3	1	2	3	3	-	1	2
21	IVa	3	1	1	-	4	-	2	3	2	4	1	-	3	5
22	IVa	3	1	2	-	1	-	1	1	1	2	3	-	1	2
23	IVa	3	1	1	-	4	-	3	2	2	2	1	-	2	5
24	IVa	1	2	3	-	4	-	3	2	1	1	3	-	4	1
25	IVa	4	3	1	-	4	-	3	3	1	3	1	-	2	5
26	IVa	1	3	1	-	1	-	3	2	1	4	3	-	3	1
27	IVa	3	2	1	-	4	-	3	2	2	1	4	-	4	1
28	IVa	1	2	1	-	4	-	3	3	4	3	3	-	4	1
29	IVa	3	2	3	-	3	-	1	1	1	2	2	-	2	5
30	IVa	3	3	1	-	3	-	3	3	1	3	4	-	3	1
31	IVa	4	1	2	-	1	-	1	3	1	4	3	-	4	2
32	IVa	4	1	1	-	4	-	2	3	1	2	4	-	4	2
33	IVa	2	3	3	-	4	-	3	2	2	3	3	-	3	4
34	IVa	3	2	3	-	1	-	3	1	3	2	2	-	1	3
35	IVa	2	2	2	-	1	-	1	1	2	3	3	-	3	5
36	IVa	2	2	1	-	4	-	3	2	1	4	3	-	3	2
37	IVa	3	1	1	-	3	-	2	1	2	1	3	-	3	1
38	IVa	1	1	3	-	1	-	3	1	1	2	3	-	1	2
39	IVa	2	1	3	-	1	-	3	1	2	1	2	-	2	5
40	IVa	1	1	2	-	1	-	3	3	2	1	1	-	2	5

Sumber : Olahan Data Primer

Verifikasi Data

Data yang terkumpul dari hasil kuesioner diharapkan membentuk satu dari dua pola berikut :

1. Semakin tinggi eselon jabatan, semakin tinggi level atau bobot kompetensinya.
2. Semakin rendah eselon jabatan, semakin tinggi level atau bobot kompetensinya.

Tabel 2.
Hasil Verifikasi Data Kompetensi

No. Resp	Eselon	Dimensi Kompetensi													
		BpP	BpK	BA	BK	KI	MMP	MHK	M	MKI	MOL	PW	PKS	PTM	SB
1	IIIa	1	1	1	-	1	-	3	1	4	4	4	-	4	4
2	IIIa	1	1	2	-	2	-	2	2	2	4	3	-	2	2
3	IIIa	2	1	1	-	2	-	2	2	2	3	2	-	2	3
4	IIIa	1	1	2	-	2	-	2	2	4	4	4	-	2	2
5	IIIa	2	2	2	-	1	-	1	1	3	2	2	-	2	2
6	IIIa	2	1	2	-	2	-	3	2	2	2	2	-	2	3
7	IIIa	3	2	2	-	2	-	1	2	3	3	1	-	3	2
8	IIIa	3	2	2	-	2	-	2	2	2	2	3	-	3	1
9	IIIa	2	3	2	-	3	-	1	3	4	2	2	-	1	3
10	IIIa	3	1	3	-	2	-	2	1	1	3	3	-	3	3
11	IIIa	3	3	3	-	2	-	1	3	2	3	2	-	3	1
12	IIIa	3	2	3	-	3	-	2	2	3	3	3	-	3	3
13	IIIa	3	2	2	-	2	-	3	2	3	2	2	-	2	2
14	IVa	4	3	3	-	3	-	1	4	2	2	1	-	1	2
15	IVa	4	3	3	-	3	-	1	4	1	2	2	-	1	1
16	IVa	3	3	3	-	3	-	2	3	1	2	2	-	2	2
17	IVa	3	3	2	-	4	-	1	3	2	2	2	-	2	2
18	IVa	3	3	3	-	3	-	1	3	1	2	2	-	2	1
19	IVa	3	3	3	-	3	-	2	4	2	2	1	-	1	2
20	IVa	3	2	3	-	3	-	2	4	2	2	2	-	1	2
21	IVa	4	2	2	-	4	-	2	4	2	2	1	-	2	2
22	IVa	3	3	3	-	4	-	1	4	1	2	2	-	1	2
23	IVa	4	3	3	-	4	-	2	3	2	2	1	-	2	2
24	IVa	3	3	3	-	3	-	2	3	1	1	2	-	2	1
25	IVa	4	2	2	-	3	-	2	3	1	1	1	-	2	2
26	IVa	3	2	2	-	3	-	2	4	1	2	1	-	1	1
27	IVa	4	3	3	-	4	-	2	4	2	1	2	-	2	1
28	IVa	3	3	3	-	4	-	2	3	2	2	2	-	2	1
29	IVa	3	2	2	-	3	-	1	4	1	2	2	-	2	2
30	IVa	3	2	2	-	3	-	2	3	1	1	2	-	2	1
31	IVa	4	2	3	-	3	-	1	4	1	2	2	-	2	2
32	IVa	4	3	3	-	4	-	2	3	1	2	2	-	2	2
33	IVa	3	3	2	-	4	-	2	4	2	2	1	-	2	2
34	IVa	3	2	2	-	3	-	2	4	2	2	2	-	1	2
35	IVa	4	2	3	-	3	-	1	3	2	1	2	-	2	2
36	IVa	4	2	3	-	3	-	2	3	1	2	2	-	2	2
37	IVa	4	3	3	-	4	-	2	4	2	1	2	-	2	1
38	IVa	3	3	3	-	4	-	2	4	1	2	2	-	1	2
39	IVa	3	3	3	-	4	-	2	3	2	1	2	-	2	2
40	IVa	3	3	3	-	4	-	2	4	2	1	1	-	2	2

Sumber : Olahan Data Primer

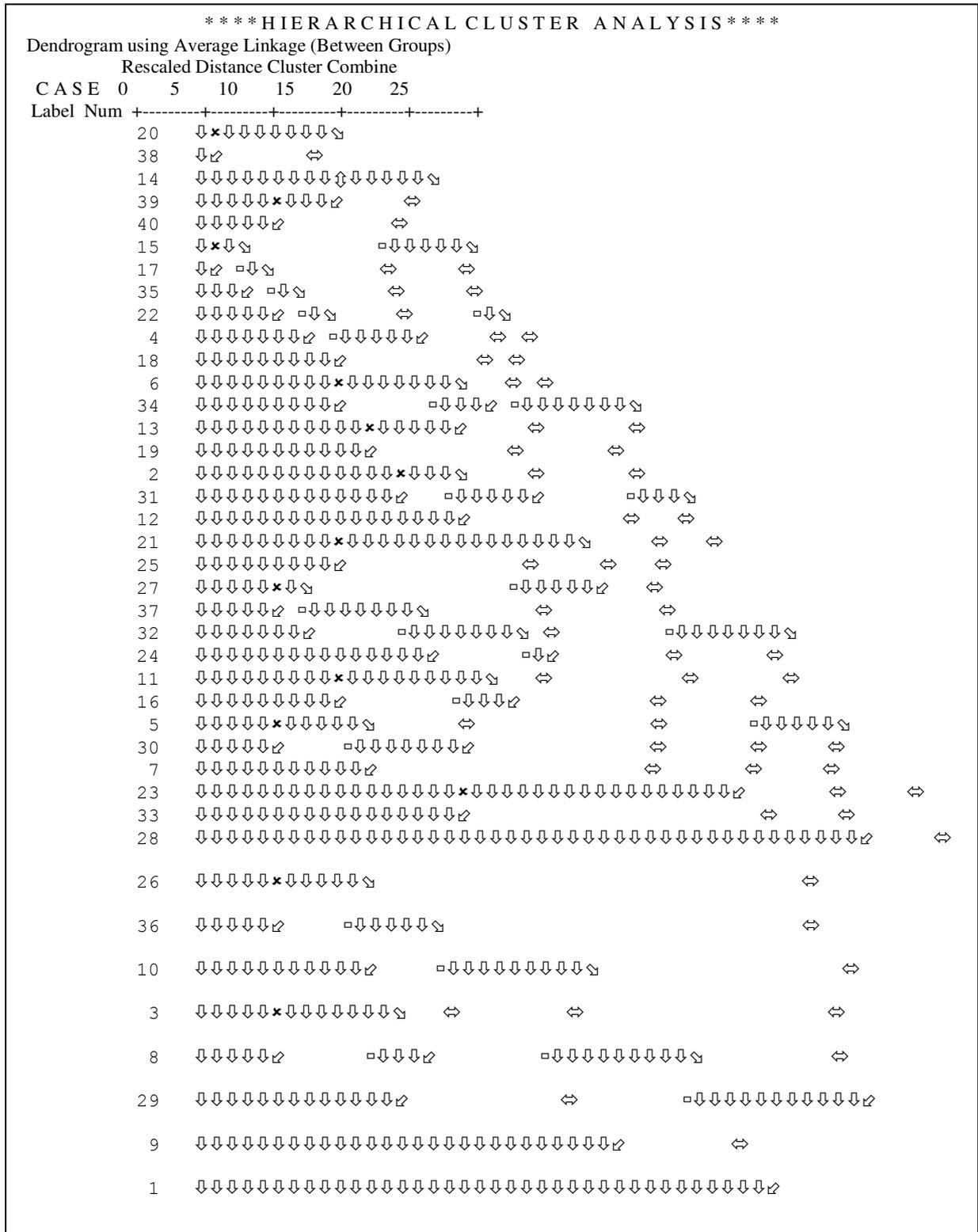
Kedua pola di atas berbanding terbalik karena terdapat dimensi kompetensi tertentu yang lebih bersifat teknis di mana bobot kompetensinya akan lebih besar pada eselon jabatan terendah, seperti Membimbing (M), Berpikir Analitis (BA) dan Kreatif dan Inovatif (KI). Namun tidak menutup kemungkinan pada dimensi kompetensi tertentu akan ada jawaban responden yang tidak beraturan,

di mana pada satu kompetensi semua responden memilih level tertinggi atau sebaliknya. Untuk itu diperlukan langkah verifikasi melalui diskusi bersama responden terpilih dan pejabat atasan untuk menentukan level/bobot yang tepat dari dimensi yang jawabannya tidak beraturan. Ternyata setelah jawaban responden disusun berdasarkan dimensi kompetensi sebagaimana terlihat pada tabel 1., ternyata

ada dimensi kompetensi tertentu yang memiliki level/bobot yang tidak beraturan.

Gambar 1.

Dendrogram Hasil Analisis Cluster



Sumber : Olahan Data Primer

Dari dendogram tersebut dapat dilihat suatu proses pengelompokan dimulai dari satu kelompok yang hanya terdiri dari satu jabatan, bergabung dengan jabatan yang lain membentuk kelompok yang lebih besar, sampai akhirnya membentuk satu kelompok besar yang terdiri dari seluruh jabatan yang ada, di mana pengelompokan ini dilakukan berdasarkan kemiripan/kedekatan kompetensi dari masing-masing jabatan. Pengelompokan satu jabatan dengan jabatan lainnya membentuk kluster dan selanjutnya membentuk keluarga jabatan.

Sebelum melakukan langkah selanjutnya, maka hasil dari tahap pengolahan data dan analisis *cluster* berupa dendogram di atas dikonsultasikan dengan pimpinan organisasi, untuk mendapatkan verifikasi lebih lanjut dan penentuan garis kebijakan yang akan menghasilkan jumlah keluarga jabatan yang ada.

Dari hasil konsultasi, maka garis kebijakan yang diambil adalah pada titik 18, sehingga terbentuk 12 kluster dan 4 (empat) keluarga jabatan.

Jabatan yang tergabung dalam satu keluarga jabatan merupakan jabatan yang memiliki tingkat kedekatan/kemiripan kompetensi yang tinggi, di mana jabatan-jabatan tersebut dapat dirotasikan dan dipromosikan secara langsung antara satu dengan yang lain.

Sedangkan jabatan yang berdiri sendiri atau tidak berada dalam keluarga jabatan, masih tetap dapat dirotasikan dan dipromosikan ke jabatan lain jika dianggap mampu, namun pegawai dalam jabatan tersebut harus diikutkan dalam diklat untuk jabatan yang dituju atau yang disebut dengan rotasi atau promosi secara *cross posting*.

Adapun pertimbangan garis kebijakan ditentukan pada titik 18 adalah apabila garis kebijakan diambil semakin ke kiri atau ke titik angka yang lebih kecil maka ditakutkan ada jabatan yang tadinya serumpun kompetensinya akan terpisah oleh garis kebijakan yang diambil, karena ini adalah tahap awal dari penggunaan jalur karier jabatan. Sedangkan untuk pergerakan garis kebijakan ke angka yang lebih kecil akan dilakukan secara berkala jika jalur karier berbasis kompetensi ini sudah mulai diterapkan secara utuh di Setda Provinsi Gorontalo.

Penentuan Standar Kebutuhan Kompetensi Jabatan

Berdasarkan hasil analisis data, kita sudah dapat melakukan penentuan Standar Kebutuhan Kompetensi Jabatan, di mana pada tahap ini sudah dimasukkan semua unsur kompetensi baik itu kompetensi dasar, kompetensi bidang maupun kompetensi berupa pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan dalam jabatan. Pada dasarnya Standar Kebutuhan Kompetensi Jabatan menunjukkan kompetensi apa saja yang dibutuhkan di dalam jabatan yang diteliti.

Perancangan Jalur Karier Jabatan Berbasis Kompetensi

Setelah diketahui hasil analisis cluster dan standar kebutuhan kompetensi dari masing-masing jabatan, maka dapat dilakukan perancangan jalur karier jabatan berbasis kompetensi yang dapat menggambarkan pola rotasi dan promosi dari satu jabatan ke jabatan lainnya. Dalam penelitian ini rancangan jalur karier jabatan di Sekretariat Daerah Provinsi Gorontalo digambarkan dalam bentuk tabel, sebagai berikut :

Tabel 3.
Rancangan Jalur Karier Jabatan Berbasis Kompetensi

No	Eselon	Nama Jabatan	Jalur Promosi	Jalur Rotasi
1	IIIa	Kabag Administrasi Wilayah	Lelang Jabatan	2, 3, 6,7,8,9,11,13
2	IIIa	Kabag Otonomi Daerah	Lelang Jabatan	1, 3, 6,7,8,9,11,13
3	IIIa	Kabag Kependudukan	Lelang Jabatan	1, 2, 6,7,8,9,11,13
4	IIIa	Kabag Perundang-undangan	Lelang Jabatan	5, 8, 9,11,13
5	IIIa	Kabag. Bantuan Hukum dan HAM	Lelang Jabatan	4, 8, 9,11,13
6	IIIa	Kabag. Humas	Lelang Jabatan	7, 8, 9, 11, 13
7	IIIa	Kabag. Protokol	Lelang Jabatan	6, 8, 9, 11, 13
8	IIIa	Kabag. Kesejahteraan Rakyat	Lelang Jabatan	6, 7, 9, 11, 13
9	IIIa	Kabag. Pemberdayaan Perempuan	Lelang Jabatan	6, 7, 8, 11, 13
10	IIIa	Kabag. Pengendalian Ekonomi	Lelang Jabatan	8, 9, 11, 12, 13
11	IIIa	Kabag. Organisasi	Lelang Jabatan	1, 2, 3, 4, 5, 8, 9, 13
12	IIIa	Kabag. Layanan Barang dan Jasa	Lelang Jabatan	8, 9, 10, 13
13	IIIa	Kabag. Administrasi Biro	Lelang Jabatan	8, 9, 11, 12
14	IVa	Kasubag. Penetapan Batas Wilayah, Toponimi	5, 6, 7, 11, 12, 13 - 2, 4	15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 27, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 38, 39, 40
15	IVa	Kasubag Pelayanan Informasi Kependudukan	5, 6, 7, 11, 12, 13 - 2, 4	14, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 27, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 38, 39, 40
16	IVa	Kasubag. Dekonsentrasi dan Tugas Pembantuan	5, 6, 7, 11, 12, 13 - 2, 4	14, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 27, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 38, 39, 40
17	IVa	Kasubag. Pembinaan dan Kajian Produk Hukum Daerah	5, 6, 7, 11, 12, 13 - 2, 4	14, 15, 16, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 27, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 38, 39, 40
18	IVa	Kasubag. Sengketa, Advokasi dan Kerjasama	5, 6, 7, 11, 12, 13 - 2, 4	14, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 27, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 38, 39, 40
19	IVa	Kasubag. Penyuluhan Hukum dan Dokumentasi	5, 6, 7, 11, 12, 13 - 2, 4	14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 27, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 38, 39, 40
20	IVa	Kasubag. Tamu Pimpinan	5, 6, 7, 11, 12, 13 - 2, 4	14, 15, 16, 17, 18, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 27, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 38, 39, 40
21	IVa	Kasubag. Publikasi dan Kemitraan Media	5, 6, 7, 11, 12, 13 - 2, 4	14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 25, 27, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 38, 39, 40
22	IVa	Kasubag. Protokol	5, 6, 7, 11, 12, 13 - 2, 4	14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 27, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 38, 39, 40
23	IVa	Kasubag. Sarana Ekonomi	5, 6, 7, 11, 12, 13 - 2, 4	14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 24, 25, 27, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 38, 39, 40
24	IVa	Kasubag. Pengendalian Pembangunan Dana APBD	5, 6, 7, 11, 12, 13 - 2, 4	14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 25, 27, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 38, 39, 40
25	IVa	Kasubag. Pengendalian Pembangunan Dana Dekon dan TP	5, 6, 7, 11, 12, 13 - 2, 4	14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 27, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 38, 39, 40
26	IVa	Kasubag. Kesejahteraan Masy.	8, 9, 10 - 33	29, 36
27	IVa	Kasubag. Keagamaan , Adat dan Budaya	5, 6, 7, 11, 12, 13 - 2, 4	14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 38, 39, 40
28	IVa	Kasubag. Pengarus utamaan Gender.	8, 9, 10 - 33	29, 36
29	IVa	Kasubag. Keuangan dan Pelaporan	8, 9, 10 - 33	26, 36
30	IVa	Kasubag. Pengadaan Barang /Jasa lainnya	5, 6, 7, 11, 12, 13 - 2, 4	14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 27, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 38, 39, 40
31	IVa	Kasubag. Verifikasi&Pembukuan	5, 6, 7, 11, 12, 13 - 2, 4	14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 27, 30, 32, 33, 34, 35, 37, 38, 39, 40
32	IVa	Kasubag. Kelembagaan dan Analisis Jabatan	5, 6, 7, 11, 12, 13 - 2, 4	14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 27, 30, 31, 33, 34, 35, 37, 38, 39, 40
33	IVa	Kasubag. Akuntabilitas dan Tata Laksana	5, 6, 7, 11, 12, 13 - 2, 4	14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 27, 30, 31, 32, 34, 35, 37, 38, 39, 40
34	IVa	Kasubag. Perencanaan dan Administrasi umum	5, 6, 7, 11, 12, 13 - 2, 4	14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 27, 30, 31, 32, 33, 35, 37, 38, 39, 40
35	IVa	Kasubag. Tata Usaha Pimpinan	5, 6, 7, 11, 12, 13 - 2, 4	14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 27, 30, 31, 32, 33, 34, 37, 38, 39, 40
36	IVa	Kasubag. Rumah Tangga	8, 9, 10 - 3	26, 29
37	IVa	Kasubag. Pengelolaan dan Penatausahaan Barang	5, 6, 7, 11, 12, 13 - 2, 4	14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 27, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 38, 39, 40
38	IVa	Kasubag. Sarana dan Prasarana	5, 6, 7, 11, 12, 13 - 2, 4	14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 27, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 39, 40
39	IVa	Kasubag. Tata Usaha Biro	5, 6, 7, 11, 12, 13 - 2, 4	14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 27, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 38, 40
40	IVa	Kasubag. Kepegawaian Setda	5, 6, 7, 11, 12, 13 - 2, 4	14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 27, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 38, 39,

Sumber : Olahan Data Primer

Analisis Implementasi Hasil Rancangan Jalur Karier Jabatan Berbasis Kompetensi

Pola karier yang berlaku di Setda Provinsi Gorontalo sampai saat ini tergolong masih bersifat tradisional, dan persyaratan jabatan belum sepenuhnya mengadopsi pola karir berbasis kompetensi. Untuk itu dalam rangka membenahi manajemen karier di lingkungan Pemda, maka sudah saatnya diterapkan jalur karier jabatan berbasis kompetensi. Salah satu tantangan yang paling berat dalam implementasi hasil rancangan ini adalah adanya “image” yang kurang baik terhadap penerapan konsep kompetensi sehingga perlu diberi pemahaman melalui langkah sosialisasi, karena untuk dapat memperbaiki dan menggunakan kompetensi harus dilakukan secara sadar mulai dari titik mulanya sehingga para pegawai perlu diberi pemahaman tentang kompetensi.

Selain itu juga diperlukan pra syarat tertentu sehingga dalam proses implementasinya dapat berjalan dengan lancar, yaitu :

1. Adanya dukungan dari pembuat kebijakan, yang dalam hal ini adalah Kepala Daerah dan DPRD. Hal ini sangat penting mengingat lancar tidaknya proses implementasi konsep ini juga tergantung dari kebijakan yang diambil oleh pimpinan.
2. jalur karier jabatan berbasis kompetensi ini harus dilaksanakan secara transparan, sehingga benar-benar dapat diterima oleh semua pihak.
3. Perlu dibentuk Tim Independen yang bertugas melakukan penilaian terhadap

pegawai yang akan duduk dalam jabatan sehingga dalam implementasinya, rancangan jalur karier jabatan berbasis kompetensi ini dapat ditindaklanjuti dengan penilaian/pengukuran kebutuhan kompetensi individu atau pegawai.

PENUTUP

Simpulan

1. Pola pengangkatan pegawai dalam jabatan struktural di Sekretariat Daerah Provinsi Gorontalo masih menggunakan persyaratan jabatan berupa kebutuhan pendidikan formal, jenjang pangkat, nilai DP3 serta pengalaman dalam jabatan yang dapat dikategorikan masih bersifat tradisional, Hal ini menyebabkan proses pengangkatan pegawai dalam jabatan sering tidak sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan.
2. Dari hasil konsultasi, maka garis kebijakan yang diambil adalah pada titik 18, sehingga terbentuk 12 kluster dan 4 (empat) keluarga jabatan. Jabatan yang tergabung dalam satu keluarga jabatan merupakan jabatan yang memiliki tingkat kedekatan/kemiripan kompetensi yang tinggi, di mana jabatan-jabatan tersebut dapat dirotasikan dan dipromosikan secara langsung antara satu dengan yang lain. Jabatan yang berdiri sendiri atau tidak berada dalam keluarga jabatan, masih tetap dapat dirotasikan dan dipromosikan ke jabatan lain jika dianggap mampu, namun pegawai dalam jabatan tersebut harus diikutkan dalam diklat untuk jabatan yang dituju atau yang disebut dengan rotasi atau promosi secara *cross posting*.
3. Dalam penelitian ini masih ditemukan adanya “image” yang kurang baik

terhadap penerapan konsep kompetensi yang diakibatkan oleh masih kurangnya tingkat pemahaman akan konsep kompetensi ini dilingkungan Pemerintah Provinsi Gorontalo, baik pada sisi pengambil kebijakan maupun pelaksana kebijakan.

Saran

1. Dalam pengangkatan pegawai dalam jabatan struktural khususnya dalam kelompok jabatan Administrator (eselon III) dan Pengawas (eselon IV) dilingkungan Pemerintah Provinsi Gorontalo disarankan dilaksanakan dengan penerapan konsep kompetensi, yaitu dengan melakukan penentuan Standar Kebutuhan Kompetensi Jabatan dan Perancangan Jalur Karier Jabatan Berbasis Kompetensi.
2. Hasil rancangan jalur karier jabatan berbasis kompetensi ini bukanlah sesuatu yang kaku, yang mengikat
3. seorang pegawai untuk tetap berada pada jalur kariernya. Oleh karena itu dalam implementasinya, disarankan apabila seorang pegawai dinilai mampu untuk melaksanakan tugas dalam satu jabatan tertentu, maka yang bersangkutan dapat dipromosikan ke jabatan di luar kelompok atau keluarga jabatannya.
4. Agar implementasi konsep ini dapat berjalan lancar, maka disarankan beberapa pra syarat yang harus dipenuhi adalah sebagai berikut :
 - a. Adanya dukungan dari pembuat kebijakan.
 - b. Harus dilaksanakan secara transparan.
 - c. Adanya tim independen untuk melakukan penilaian kompetensi individu

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 1998, *Prosedur Penelitian*, Jakarta : PT.Rineka Cipta.
- Dessler, Gary, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Bahasa Indonesia)*, Jakarta : Prenhallindo
- Furqan, 2002, *Statistika Terapan Untuk Penelitian*, Bandung : Alfabeta
- Hasibuan, Malayu S.P., 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT. Bumi Aksara
- Hidayat, Bern., 2003, *Manusia dan Kompetensi (Panduan untuk Meningkatkan Keunggulan Bersaing)*, Jakarta : PT. Bhuana Ilmu Populer
- Kusumastuti, Dyah, 2004, *Implementasi MSDM Berbasis Kompetensi – Pengukuran Kebutuhan Kompetensi Jabatan*, Materi Loka Karya, Tidak Dipublikasikan.
- Siagian, S.P., 1994, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, Jakarta : Bumi Aksara
- Spencer, Lyle M. & Spencer Signe M., 1993, *Competence at Work*, New York : Jhon Wiley & Sons Inc
- Tim Penelitian dan Pengembangan Wahana Komputer, 2014, *Pengolahan Data Statistik Dengan SPSS 20.5*, Jakarta : Salemba Infotek