



## Analisis Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara (ASN) Berbasis Kompetensi Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Di Dinas Perikanan Kabupaten Pulang Pisau Provinsi Kalimantan Tengah Tahun 2024

Rohelly<sup>1)</sup>, H.Junaidi<sup>2)</sup>, Saipul<sup>3)</sup>

Universitas Muhammadiyah Palangka Raya, Central Kalimantan, Indonesia

[rohelly82@gmail.com](mailto:rohelly82@gmail.com)<sup>1)</sup>, [junaidikapos@gmail.com](mailto:junaidikapos@gmail.com)<sup>2)</sup>, [saipul@umpr.ac.id](mailto:saipul@umpr.ac.id)<sup>3)</sup>

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengembangan karier, mengidentifikasi faktor penghambat dan solusi yang ditempuh dalam mengatasi apa yang menjadi faktor penghambat dalam pengembangan karier Aparatur Sipil Negara di Dinas Perikanan Kabupaten Pulang Pisau. Penulis menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Selanjutnya dianalisa dengan menggunakan metode kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan: (1) Pengembangan karier Sumber Daya Manusia pada Dinas Perikanan Kabupaten Pulang Pisau yang ditentukan dengan adanya pendidikan formal serta pendidikan pelatihan secara optimal, promosi jabatan maupun teknis penempatan pegawai yang telah dipersiapkan dengan baik, namun demikian dikarenakan adanya permasalahan yang menyangkut prestasi kerja yang makin kompleks maka belum sepenuhnya dapat ditangani secara professional, (3) Kendala dalam pengembangan karier Sumber Daya Manusia pada Dinas Perikanan Kabupaten Pulang Pisau menyangkut kurangnya kualitas pegawai, sarana dan prasarana kerja yang kurang serta minimnya dana pendidikan sehingga terdapat hambatan untuk setiap diklat yang harus diikuti untuk meningkatkan profesionalisme kerja, (3) Solusi dalam mengatasi faktor penghambat adalah (a) dengan meningkatkan intensitas pengembangan karier yang sesuai dengan tugas administratif maupun dilapangan, (b) menambah sarana dan prasarana kerja yang digunakan Sumber Daya Manusia, serta (c) menambah anggaran dana yang digunakan untuk meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia pada Dinas Perikanan Kabupaten Pulang Pisau.

**Kata kunci:** Pengembangan Karier, Kompetensi, Kinerja

### Abstract

*This study aims to determine how career development, identify inhibiting factors and solutions taken to overcome what inhibits the career development of State Civil Apparatus in the Fisheries Service of Pulang Pisau Regency. The author uses a descriptive qualitative research method. Data were collected through observation, interviews and documentation. Furthermore, it was analyzed using qualitative methods. The results of the study show: (1) Career development of Human Resources at the Fisheries Service of Pulang Pisau Regency is determined by the existence of formal education and optimal training education, job promotions and technical placement of employees who have been well prepared, however, due to problems concerning increasingly complex work performance, it has not been fully handled professionally, (3) Obstacles in career development of Human Resources at the Fisheries Service of Pulang Pisau Regency concern the lack of quality employees, inadequate work facilities and infrastructure and minimal education funds so that there are obstacles for each training that must be followed to improve work professionalism, (3) Solutions to overcome inhibiting factors are (a) by increasing the intensity of career development in accordance with administrative tasks and in the field, (b) adding work facilities and infrastructure used by Human Resources at the Fisheries Service, and (c) increasing the budget used to improve the quality of Human Resources at the Fisheries Service of Pulang Pisau Regency.*

**Key words:** Career Development, Competence, Performance.



## PENDAHULUAN

Hadirnya Undang-undang Aparatur Sipil Negara membuat manajemen apartur sipil negara di Indonesia berubah, secara umum setiap organisasi mempunyai tujuan yang ingin dicapai, salah satunya adalah adanya kinerja yang meningkat. Dalam mencapai tujuan organisasi sumber daya manusia memegang peranan yang penting. Kegagalan sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi akan mengakibatkan berbagai kerugian seperti misalnya tidak berkembangnya organisasi tersebut. Oleh karenanya pengelolaan sumber daya manusia perlu mendapat perhatian yang memadai dengan memperhatikan potensi yang ada, salah satunya dengan cara menempatkan sumber daya manusia yang ada sesuai dengan minat, bakat, keterampilan atau keahlian serta latar belakang pendidikan yang dimilikinya sesuai dengan Undang – Undang Nomor 20 Tahun 2023 pada Bab I, Pasal 1 bagian 5 yaitu Manajemen ASN yang merupakan serangkaian proses pengelolaan ASN untuk mewujudkan ASN yang profesional dengan hasil kerja tinggi dan perilaku sesuai nilai dasar ASN, bebas dari intervensi politik serta bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme.

Apabila pegawai memiliki kompetensi kemampuan dan keterampilan serta profesional dengan hasil kerja tinggi maka akan sangat menunjang terhadap bidang tugas kerjanya dan akan memudahkan dalam memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat sehingga dapat mencapai tujuan organisasi yang dikehendaki. Aspek kemampuan sangat penting dimiliki oleh seorang Aparatur Sipil Negara (ASN), terutama saat ini pada Dinas Perikanan Kabupaten Pulang Pisau masih agak rendah.

Fenomena yang terjadi khususnya di Dinas Perikanan Kabupaten Pulang Pisau terlihat bahwa pengembangan karier melalui pendidikan dan pelatihan dalam rangka meningkatkan kompetensi dimana kualitas dan kapabilitasnya yang dapat diandalkan sangat minim, karena secara administratif maupun secara teknis penyelenggaraan pelayanan belum sepenuhnya didukung oleh SDM yang memiliki latar belakang pendidikan dan kompetensi yang sesuai bidang kerja. Melihat kecenderungan yang berlaku dalam perkembangan arus pelayanan dibidang pembangunan, pemerintahan maupun masyarakat diwilayah Provinsi Kalimantan Tengah dewasa ini, salah satu penyebabnya adalah upaya meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) masih rendah untuk melakukan pelayanan, Untuk mensukseskan pembangunan sektor pelayanan dibidang pembangunan, pemerintahan maupun masyarakat pemerintah harus memperhatikan faktor-faktor yang terdapat di antara para Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Perikanan Kabupaten Pulang Pisau yang pada umumnya satu sama lain memiliki banyak perbedaan, seperti tingkat pendidikan, mentalitas dan sebagainya. Hal ini berarti kurang mendukung proses pencapaian tujuan organisasi. Sehubungan dengan masalah tersebut, dengan mengambil obyek penelitian mengenai analisis pengembangan karier Aparatur Sipil Negara (ASN) berbasis kompetensi di Dinas Perikanan Kabupaten Pulang Pisau melalui pendidikan dan pelatihan diketahui adanya beberapa masalah yaitu :

Tingkat kemampuan kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Perikanan Kabupaten Pulang Pisau yang masih jauh dari yang diharapkan, minimnya kompetensi dan keahlian sehingga belum menguasai bidang kerjanya karena terbentur dengan latar belakang pendidikan dan pelatihan yang masih kurang maksimal, hal ini terlihat dari 24 orang Aparatur Sipil Negara (ASN) masih terdapat 50 % atau sebanyak 12 orang masih belum mendapatkan pendidikan dan pelatihan dan hanya bertumpu pada pendidikan formal belum diimbangi dengan kemajuan IPTEK khususnya penggunaan peralatan maupun perlengkapan untuk memperlancar proses pelayanan. Disamping itu untuk pelatihan yang mendukung pelaksanaan kerja belum sepenuhnya dijalankan secara maksimal.

Kurangnya anggaran dalam proses pengembangan karier berbasis kompetensi dimana menurut ahli pengertian anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain yang mencakup jangka waktu satu tahun Mulyadi (2001: 488).

Adanya para Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Perikanan Kabupaten Pulang Pisau yang belum sepenuhnya memperhatikan disiplin kerja, hal ini dikarenakan ruang lingkup kerja



Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Perikanan Kabupaten Pulang Pisau yang cukup luas sedangkan sarana dan prasarana kerja belum mendukung.

Adanya kecenderungan merosotnya semangat kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) yang dikarenakan motivasi kerja berupa tunjangan kinerja yang diberikan sekarang ini belum cukup memadai.

Bila keadaan tersebut tidak segera diatasi, maka besar kemungkinan tujuan organisasi tidak dapat dicapai atau dapat menyebabkan gagalnya proses pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian peneliti berpendapat bahwa keadaan tersebut erat kaitannya dengan kualitas Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Perikanan Kabupaten Pulang Pisau sesuai atau tidak dengan teknik-teknik seperti yang terdapat dalam teori dan bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja para Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Perikanan Kabupaten Pulang Pisau. Hal ini berkaitan dengan adanya pemahaman unsur- unsur seperti pendidikan dan pelatihan yang harus diwujudkan untuk menambah peningkatan kinerja bagi seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Perikanan Kabupaten Pulang Pisau .

Hal yang terpenting yang harus diperhatikan agar tujuan organisasi dapat tercapai, antara lain adalah adanya hubungan antar pegawai yang harmonis atau terpeliharanya hubungan antar pegawai, adanya sumber daya manusia yang memadai menyangkut kemampuan teknis maupun administrasinya yang dapat dibina melalui pendidikan pelatihan, bimtek dan workshop, adanya pengembangan karier maupun penempatan pegawai sesuai latar belakang pendidikannya ataupun keterampilan kerja pegawai. Penelitian ini memberikan informasi yang bermanfaat untuk menuntun arah organisasi, dengan memiliki budaya yang kuat melalui pola perilaku, kepercayaan, nilai-nilai khusus yang efektif dan diintegrasikan dengan baik akan menghasilkan kepuasan kerja dan kinerja yang tinggi. Menurut Mangkunegara (2005:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang akan dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Lebih jauh penulis juga mengidentifikasi permasalahan yaitu pengembangan karier berbasis kompetensi dalam upaya peningkatan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Perikanan Kabupaten Pulang Pisau melalui pendidikan dan pelatihan perlu ditingkatkan dan di efektifkan, baik melalui pendidikan dan pelatihan secara formal maupun informal, bahkan lebih baik lagi apabila Aparatur Sipil Negara (ASN) ditingkatkan pendidikannya, misalnya dari SLTP atau sederajat ke SLTA sederajat , D - III ke S1, dari S1 ke S2, sehingga kualitas Aparatur Sipil Negara (ASN) yang diharapkan sesuai dengan harapan serta perlu diadakannya bimbingan teknis atau pelatihan maupun workshop untuk mendapatkan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang handal dan profesional sehingga menghasilkan kinerja yang sangat baik dan hal tersebut tidak terlepas pula dari program pendidikan dan pelatihan.

Terkait dengan permasalahan di atas maka menarik untuk dilakukan penelitian menganalisis bagaimana pengembangan karier berbasis kompetensi dalam upaya meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Perikanan Kabupaten Pulang Pisau dan perlu dikaji lebih mendalam apa saja faktor penghambat dan faktor pendukung pengembangan karier Aparatur Sipil Negara (ASN) berbasis kompetensi dalam upaya meningkatkan kinerja di Dinas Perikanan Kabupaten Pulang Pisau dengan menggunakan pendekatan analisis deskriptif.

Pada penelitian ini penulis akan melakukan Analisis Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara (ASN) Berbasis Kompetensi terkait upaya meningkatkan kinerja di Dinas Perikanan Kabupaten Pulang Pisau melalui pendidikan dan pelatihan yang perlu ditingkatkan dan diefektifkan, baik melalui pendidikan dan pelatihan secara formal maupun informal.

Berdasarkan uraian di atas penulis tertarik untuk menulis tesis dengan judul “Analisis Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara (ASN) Berbasis Kompetensi Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Di Dinas Perikanan Kabupaten Pulang Pisau Provinsi Kalimantan Tengah Tahun 2024”. Tujuan penelitian ini adalah untuk : Untuk menganalisis dan mendeskripsikan pengembangan karier Aparatur Sipil Negara (ASN) berbasis kompetensi di Dinas Perikanan Kabupaten Pulang Pisau. Untuk mengetahui dan menganalisis faktor penghambat dalam



pengembangan karier Aparatur Sipil Negara (ASN) berbasis kompetensi di Dinas Perikanan Kabupaten Pulang Pisau. Untuk mengetahui solusi yang ditempuh dalam mengatasi menjadi faktor penghambat dalam pengembangan karier Aparatur Sipil Negara (ASN) berbasis kompetensi di Dinas Perikanan Kabupaten Pulang Pisau. Untuk mengetahui faktor pendukung dalam pengembangan karier Aparatur Sipil Negara (ASN) berbasis kompetensi dalam upaya meningkatkan kinerja di Dinas Perikanan Kabupaten Pulang Pisau.

## **METODE**

Penulis memilih untuk menggunakan metode penelitian kualitatif dalam melaksanakan penelitian yang sedang dilaksanakan ini. Dalam kegiatan penelitian ini penulis dituntut agar dapat memiliki kemampuan dan keterampilan dalam mengamati dan memahami permasalahan yang teliti, oleh karena itu perlu adanya metode yang tepat dan relevan agar proses penelitian dapat menghasilkan data yang akurat sesuai dengan permasalahan. Pada penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian yang bersifat deskriptif kualitatif yang lebih mendalam (thick description) yang mencoba menggambarkan secara mendalam suatu obyek penelitian pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak sebagaimana adanya. Selanjutnya agar melakukan dengan jalan mengidentifikasi dimensi-dimensi yang cukup berpengaruh dan relevan untuk diperhatikan. Kemudian fakta yang ditemukan diberikan penafsiran. Dalam penelitian ini tidak terbatas pada pengumpulan dan penafsiran data tetapi meliputi analisis dan interpretasi data yang diperoleh nantinya akan ditentukan dari hasil akhir pengumpulan data yang mencerminkan keadaan sebenarnya di lapangan bagaimana pengembangan karier Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Perikanan Kabupaten Pulang Pisau, faktor penghambat yang ditemui maupun solusi yang disarankan. Adapun didalam pengambilan data menggunakan metode triangulasi yang merupakan salah satu pendekatan yang dilakukan oleh peneliti untuk melakukan teknik pengolahan data kualitatif, yaitu : Observasi, Wawancara dan Dokumentasi.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **HASIL PENELITIAN**

Hasil Analisis Pengembangan karier Aparatur Sipil Negara (ASN) Dinas Perikanan Kabupaten Pulang Pisau dalam Meningkatkan Prestasi Kerja. Yang dimaksud dengan pengembangan karier pegawai (personel development) ialah suatu usaha yang ditujukan untuk memajukan pegawai baik dari segi karier, pengetahuan maupun kemampuan. Menurut Robert L. Mathis sebagaimana yang dikutip oleh A.S. Moenir (2011 : 116) arti pembangunan pegawai ialah : kegiatan yang berkaitan dengan peningkatan kecakapan guna pertumbuhan yang berkesinambungan didalam organisasi. Pengembangan karier Aparatur Sipil Negara (ASN) yang dilakukan oleh kantor Dinas Perikanan Kabupaten Pulang Pisau dalam rangka meningkatkan aparatur melalui tiga jalur yaitu : Jalur pengembangan pendidikan dan pelatihan, jalur pengembangan Promosi dan Jalur pengembangan rotasi atau mutasi. Salah satu upaya pembentukan dan peningkatan profesionalitas dan disiplin kerja aparatur dilingkungan Dinas Perikanan Kabupaten Pulang Pisau adalah dilakukan melalui pengembangan. Meskipun para pegawai baru telah menjalani orientasi yang komprehensif mereka jarang melaksanakan pekerjaan yang memuaskan, pegawai harus dikembangkan dalam bidang tugas-tugas tertentu demikian juga halnya dengan pegawai lama yang telah berpengalaman juga memerlukan pengembangan untuk mengurangi atau menghilangkan kebiasaan-kebiasaan kerja yang jelek atau untuk mempelajari keterampilan-keterampilan baru yang akan meningkatkan prestasinya, dengan demikian program pengembangan karier pegawai harus bersifat kontinyu dan dinamis Sebagai bagian proses dari pengembangan karier pegawai Dinas Perikanan Kabupaten Pulang Pisau, Bagian Kepegawaian harus menganalisis kebutuhan, menentukan sasaran, menentukan program, melaksanakan program dan penilaian pelaksanaan program, yang mengupayakan mekanisme pengembangan yang harus diikuti sebelum kegiatan pengembangan di mulai. Sedarmayanti (2016:124), Pengembangan karier dapat dilakukan melalui :



## 1. Prestasi kerja

Prestasi kerja baik sangat penting karena mendasari semua kegiatan pengembangan karier lainnya.

## 2. Perbuatan yang diketahui umum

Menjadi dikenal oleh pimpinan/orang yang memutuskan transfer, promosi dan kesempatan karier lainnya. Perbuatan yang diketahui umum dapat melalui laporan tertulis, presentasi lisan, kerja panitia.

## 3. Permintaan berhenti

Untuk mendapatkan kesempatan karier yang lebih baik (promosi, kenaikan gaji dan pengalaman baru), seseorang dapat mengajukan permintaan pindah ke tempat kerja lain.

## 4. Kesetiaan organisasional

## 5. Mentor dan sponsor

Mentor adalah orang profesional, yang dapat memberi bimbingan karier informal.

Sponsor adalah mentor yang dapat menciptakan kesempatan karier bagi orang lain.

Dalam mengidentifikasi kebutuhan akan pengembangan, karier pegawai terdapat 3 (tiga) pihak yang turut terlibat yaitu :

1. Satuan Organisasi Perangkat Daerah (SOPD), peranan Satuan Organisasi Perangkat Daerah (SOPD) adalah mengidentifikasi kebutuhan organisasi sebagai keseluruhan, baik untuk kepentingan sekarang maupun dalam rangka mempersiapkan organisasi menghadapi tantangan ke depan.
2. Pimpinan dari berbagai satuan / Unit Kerja, dimana pimpinan yang sehari-hari memimpin para pegawai dan pimpinanlah yang paling bertanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalan-kegagalan Satuan Organisasi Perangkat Daerah (SOPD) yang dipimpinya serta merekalah yang paling mengetahui kebutuhan pengembangan apa yang diperlukan.
3. Aparatur / Pegawai, hampir semua organisasi memberikan kesempatan kepada para pegawainya untuk mencalonkan diri sendiri mengikuti program pengembangan tertentu, dimana pemberian kesempatan ini bertitik tolak pada suatu pandangan bahwa aparatur yang sudah dewasa dan matang secara intelektual mengetahui kelemahan-kelemahan yang masih terdapat dalam diri masing-masing. Berdasarkan informasi dari ketiga pihak inilah yang menjadi pembahasan bersama dalam rapat – rapat yang dilakukan oleh Bagian Kepegawaian apabila ingin melakukan suatu pengembangan karier pegawai, hal ini seperti diungkapkan oleh salah seorang Responden :

Dalam hal pengembangan karier pegawai, kita terlebih dahulu melakukan analisis kebutuhan termasuk dari segi pendidikan dimana sehingga pimpinan mengetahui dengan pasti, bahwa organisasi membutuhkan pegawai yang sesuai dengan spesifikasi pendidikan yang disyaratkan untuk suatu jabatan. Namun dalam berbagai hal, analisis kebutuhan ini sering sekali tidak dilakukan seperti contoh pengiriman pegawai untuk tugas belajar ke Perguruan Tinggi Negeri, dimana Pemerintah Daerah hanya mengirim pegawai untuk tugas belajar pada program tertentu tanpa melihat atau mengetahui program mana yang sangat dibutuhkan oleh pemerintah Daerah". (Wawancara dengan Analis Evaluasi Perencanaan dan Pelaporan. Agus Susanto, S.Pi tanggal 02 Agustus 2024).

Dalam hal ini pemerintah daerah membutuhkan pegawai professional dalam berbagai bidang sesuai dengan urusan dan kewenangan sebagai konsekuensi berlakunya UU Aparatur Sipil Negara (ASN) Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). Berdasarkan bidang kepegawaian Dinas Perikanan Kabupaten Pulang Pisau yang membidangi mengenai Analisis Kebutuhan Pegawai mengungkapkan sebagai berikut :

Diharapkan program itu ditawarkan oleh Dinas bekerjasama dengan Pemerintah Daerah termasuk menyediakan anggarannya". (Wawancara dengan staf bagian analis kebutuhan pegawai, Astuty, A.Md. tanggal 05 Agustus 2024).

Dalam program pengembangan harus jelas diketahui apa yang akan dicapai. Target tersebut di atas dapat dilalui secara pribadi maupun dalam latihan pengembangan yang dilaksanakan oleh organisasi. Prinsip pengembangan SDM pegawai tersebut prinsip



pengembangan karier yang menganut *open career system* (Soeprihanto, dkk, 2008 : 66). Ini berarti bahwa untuk mengisi jabatan yang lowong, yang dipertimbangkan adalah pegawai tepat dan memenuhi syarat untuk jabatan itu, sehingga penghargaan dapat diterima pegawai yang memenuhi persyaratan. Salah satu sasaran yang ingin dicapai adalah memberikan keterampilan yang baru yang belum dimiliki oleh pegawai adalah keterampilan atau pengetahuan itu diperlukan dalam pelaksanaan tugasnya. Dalam penyelenggaraan pengembangan ada dua kepentingan yang terpenuhi yaitu kepentingan organisasi yang tercermin kepada peningkatan organisasi mencapai tujuannya dan kepentingan pegawai yang apabila tidak terpenuhi akan berakibat pada kurangnya motivasi untuk melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya. Agar efektif, pengembangan harus merupakan suatu solusi yang tepat bagi permasalahan organisasi dimana pengembangan tersebut harus dimaksudkan untuk memperbaiki kekurangan keterampilan, untuk meningkatkan usaha belajar pegawai maka harus menyadari perlunya memperoleh informasi terbaru atau mempelajari keterampilan – keterampilan baru. Kemampuan aparatur sangat erat kaitannya dengan konsep kemampuan pengetahuan, keterampilan, pengalaman kesepakatan serta kecakapan dimana dapat diperoleh melalui program pengembangan. Pengembangan merupakan bagian penting dalam pembinaan pegawai, sehingga pegawai yang telah mengikuti pengembangan mampu melaksanakan tugas-tugasnya. Kebijakan tersebut yang ditempuh melalui pengembangan adalah penting sepanjang organisasi yang bersangkutan bertujuan untuk menyediakan pegawai-pegawai yang mempunyai kemampuan. Pengembangan karier pegawai yang dilakukan oleh Dinas Perikanan Kabupaten Pulang Pisau bisa melalui metode :

1. Rotasi Jabatan atau pekerjaan merupakan salah satu metode pengembangan yang dilakukan dengan cara memindahkan pegawai dari satu pekerjaan atau jabatan ke pekerjaan lain secara periodik atau sewaktu-waktu dapat dilakukan dengan maksud menambah keahlian dan kecakapannya pada setiap pekerjaan dan jabatannya. Sehingga dengan demikian pegawai dapat mengetahui, memahami dan menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan pada setiap bagian atau unit kerja tidak terfokus pada pekerjaan tertentu, dimana seorang pegawai sesuai dengan ketentuannya selalu siap ditempatkan dimana saja dan kapan saja. Sebagai suatu prinsip dalam penerapan sistem karier dan prestasi kerja rotasi atau mutasi atau pemindahan merupakan suatu langkah yang tidak dapat dihindarkan karena tanpa rotasi berarti pengembangan dan pembinaan karier pegawai tidak pernah dilakukan. Pemindahan juga mempunyai maksud lain yaitu sebagai hukuman. Secara umum pemindahan meliputi segala perubahan yang dialami oleh seorang pegawai baik dalam bentuk kenaikan pangkat atau jabatan, penurunan pangkat, jabatan atau dalam bentuk perubahan tempat kerja dari suatu tempat ketempat yang lain. Jadi rotasi tidak selalu dikaitkan dengan promosi. Rotasi dapat terjadi berdasarkan pertimbangan karier pegawai atau untuk kepentingan organisasi, tetapi dapat pula terjadi karena keinginan pegawai yang bersangkutan. Rotasi yang dilakukan atas inisiatif pimpinan pada umumnya mempunyai arti positif bagi aparatur sebagai suatu langkah *Promotion from within*, kecuali apabila rotasi itu bersifat hukuman. Senada dengan hal tersebut, dari hasil wawancara peneliti dengan salah satu Staf Ahli Bupati yang membidangi ekonomi dan keuangan mengungkapkan bahwa :

Dalam rangka meningkatkan prestasi kerja aparatur, salah satu metode pengembangan yang Pemerintah Daerah lakukan adalah dengan merotasi para pegawai, kita melihat dengan mengevaluasi pegawai yang mempunyai prestasi kerja yang baik untuk dirotasi dalam bentuk promosi sedangkan pegawai yang kurang prestasi kerjanya karena terlalu lama bekerja pada suatu tempat di rotasi ke bagian atau tempat lain dengan harapan untuk mendapatkan suasana kerja yang baru. (Wawancara dengan Staf Ahli Bupati, Reliasi S.Sos, M.Si. tanggal 14 Agustus 2024).

2. Magang (*apprenceships*) dan Pelatihan (*Coacing*) Magang mengandung pelajaran dari seorang pegawai atau pegawai yang mempunyai pengalaman lebih banyak, dimana manfaatnya terutama untuk meningkatkan kecakapan seseorang pegawai dalam

menggunakan sarana kerja pegawai yang ikut dalam program magang ini umumnya sudah mempunyai pengetahuan dasar tentang alat-alat kerja dan tugas-tugas yang akan dihadapinya yang secara formal diperoleh dari pendidikannya untuk itu kepada para pegawai terlebih dahulu ditunjukkan cara-cara atau prosedur kerja, kemudian dengan bimbingan pegawai-pegawai yang sudah berpengalaman atau pimpinan unit, mencoba menjalankan atau melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya sehingga dengan cara itu mereka dapat menguasai tugas-tugasnya. Mengenai pengembangan karier pegawai yang dilakukan oleh Dinas Perikanan Kabupaten Pulang Pisau melalui metode magang (Apprenticeships) seperti diungkapkan oleh Kepala Dinas Perikanan berdasarkan wawancara dengan peneliti.

Dalam rangka pengembangan karier pegawai untuk mendapatkan pegawai yang siap pakai dalam arti mempunyai pengetahuan, pegawai-pegawai yang baru diterima maupun pegawai yang merupakan realokasi dari pusat dan provinsi, seharusnya kita ikut sertakan dalam program magang dan pegawai-pegawai tersebut ditempatkan pada semua bagian yang ada sesuai dengan jabatan atau tugas yang di emban. Sehingga dalam jangka waktu tertentu sesuai dengan pengamatan dan hasil evaluasi baru dengan demikian mereka siap menghadapi tugasnya". (Wawancara dengan Kepala Dinas, Yudady, S.Hut. Tanggal 19 Agustus 2024).

3. Instruksi pekerjaan diterima langsung ditempat kerja dan dipergunakan terutama untuk mengajarkan para pegawai tentang bagaimana melaksanakan pekerjaan mereka sekarang. Pimpinan bertindak sebagai instruktur atau pemberi petunjuk kerja. Metode ini terdiri dari serangkaian langkah yang berfungsi sebagai pedoman dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau sekelompok pelaksanaan pekerjaan dimana langkah-langkah tersebut telah diatur terlebih dahulu mengenai prosedur yang berhubungan dengan penguasaan khusus atau pengetahuan umum dan metode ini dapat menggunakan buku, pedoman dan memo atau disposisi pimpinan. Manfaat dari metode instruksi pekerjaan ini adalah pegawai belajar dengan cara mereka sendiri, adanya umpan balik langsung dari pegawai, dan pegawai berpartisipasi secara aktif. Manfaat dari metode ini yang dirasakan oleh salah seorang pegawai di bagian keuangan sebagaimana diharapkan :

Dengan adanya instruksi pekerjaan seperti yang tercantum dalam petunjuk maupun memo yang berupa disposisi atasan, saya dapat menghindari sekecil mungkin kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepada saya. (Wawancara dengan Analis Aplikasi dan Pengelolaan Data, Sistem Keuangan, Hadi Musafak, A.Md .Tanggal 21 Agustus 2024).

4. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan struktural bagi aparatur Dinas Perikanan Kabupaten Pulang Pisau untuk beberapa tingkat telah diselenggarakan sesuai kebutuhan, hal ini dimungkinkan karena diklat tersebut telah memiliki perangkat keras seperti gedung diklat yang cukup representatif, perpustakaan dan penunjang lainnya. Diklat bagi aparatur pemerintah sebagai tuntutan nasional dan dalam rangka menghadapi tantangan global untuk mewujudkan kepemimpinan yang baik diperlukan sumber daya aparatur yang memiliki kompetensi jabatan dalam penyelenggaraan negara dan pembangunan untuk itu pemerintah telah mengeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil dan Permendagri Nomor 89 Tahun 2022 yang mengatur tentang Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Pemerintahan Dalam Negeri. Yang juga mengatur tentang jenis diklat yaitu :

- a) Diklat Pendidikan Dasar (Latsar), yang merupakan syarat pengangkatan CPNS menjadi Pegawai Negeri Sipil.
- b) Diklat dalam jabatan, dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan

keterampilan dan sikap pegawai negeri sipil agar dapat melaksanakan tugas pemeritahan dan pembangunan sebaik-baiknya. Diklat dalam jabatan terdiri dari :

- 1) Diklat Kepemimpinan yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural yang terdiri dari :
  - (a) Diklat PKP untuk jabatan struktural eselon IV
  - (b) Diklat PKA untuk jabatan Struktural eselon III
  - (c) Diklat PKN untuk jabatan struktural eselon II.

Mengenai pendidikan dan latihan ini Edwin B. Flippo sebagaimana yang dikutip oleh A.S. Moenir (2011 : 116) memberikan penjelasan bahwa latihan berkaitan dengan peningkatan pengetahuan dan kemampuan dalam menjalankan pekerjaan tertentu dan merupakan beban penting bagi organisasi dimana pekerjaan itu berada.

Berdasarkan data-data sekunder yang telah dianalisis, didapatkan bahwa dalam rangka pembinaan dan pengembangan karier pegawai dilingkungan pemerintah daerah berdasarkan sistem karier dan sistem prestasi kerja serta untuk lebih menjamin kemampuan kepemimpinan pejabat struktural, maka disamping persyaratan lain dalam pengisian formasi jabatan struktural, pendidikan dan pelatihan penjejangan struktural juga menjadi persyaratan.

Hal ini dibenarkan oleh Sekretaris Dinas Perikanan Kabupaten Pulang Pisau, yang mana dalam wawancara yang penulis lakukan tentang Diklat Kepemimpinan memberikan penjelasan sebagai berikut :

“Pendidikan dan pelatihan kepemimpinan struktural pada semua tingkatan yang dilakukan oleh Dinas Perikanan Kabupaten Pulang Pisau, pada prinsipnya untuk mempersiapkan seseorang aparatur pemerintah yang berpotensi untuk menduduki jabatan struktural sesuai dengan eselonisasinya, diklat penjenjangan kepemimpinan tersebut dibutuhkan karena terdapat sejumlah tugas-tugas pekerjaan yang dituntut atau melekat pada jabatan-jabatan struktural tersebut”. (Wawancara, Sekretaris . Ir. Ida Surianie, M.T. Tanggal. 22 Agustus 2024).

- 2) Diklat fungsional, dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jabatan fungsional masing-masing. Dari analisis data-data sekunder diperoleh bahwa jenis-jenis pendidikan dan pelatihan fungsional yang menjadi prioritas . Dinas Perikanan Kabupaten Pulang Pisau adalah yang mempunyai tujuan yang sesuai dengan tujuan yang dicapai oleh Dinas Perikanan Kabupaten Pulang Pisau tersebut dalam upaya pengembangan karier pegawai. Pendidikan dan pelatihan fungsional ini sangat penting dan sangat dibutuhkan dalam rangka sumber daya aparatur pemerintah daerah selain dari diklat-diklat lainnya. Sebagaimana disampaikan oleh Asisten Administrasi Umum karena Beliau pernah ditempatkan di Dinas Perikanan Kabupaten Pulang Pisau saat wawancara dengan penulis diruang kerjanya sebagai berikut :

Pendidikan dan pelatihan fungsional sebenarnya sangat besar perannya dalam pengembangan karier pegawai pemerintah daerah. Dengan demikian jenis diklat fungsional yang diprogramkan dapat disesuaikan dengan kebutuhan dari organisasi dalam hal ini Kantor Dinas Perikanan Kabupaten Pulang Pisau serta tuntutan akan pelayanan dari masyarakat. Berupa keahlian, kemampuan, keterampilan individual aparatur pemerintah daerah, diklat haruslah mendapat perhatian yang lebih besar”. (wawancara dengan Asisten III, Andriani, SH. Tangal 29 Agustus 2024).

- 3) Diklat Teknis, yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas Aparatur Sipil Negara, teknis adalah kemampuan Aparatur Sipil Negara dalam bidang-bidang teknis tertentu untuk pelaksanaan tugas masing-masing.
- 4) Pendidikan formal (umum) didalam pelaksanaan kegiatan organisasi . Dinas Perikanan Kabupaten Pulang Pisau juga mendapatkan perhatian yang utama mengingat unit-unit kerja baik sebagai teknis administrasi maupun sebagai teknis operasional merupakan ujung





tombak dalam melaksanakan program pemerintahan, pembangunan dan pemberian pelayanan kepada masyarakat, sehingga demikian peningkatan kemampuan dan pemberian pelayanan kepada masyarakat pun semakin baik, peningkatan kemampuan aparatur disadari sebagai sesuatu yang muncul sebagai hasil dari sebuah proses pendidikan dimana hal ini terlihat bahwa pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan baik tugas-tugas administrasi maupun operasional didalam upaya mendukung program pemerintahan, pelaksanaan pembangunan dan pemberian pelayanan kepada masyarakat sangat diperlukan berbagai pendekatan ilmiah (akademik) terutama kemampuan untuk memberikan analisa- analisa dari sisi keilmuan terhadap fenomena-fenomena yang berkembang guna memecahkan berbagai permasalahan yang dihadapi tersebut kejenjang yang lebih tinggi dan kesempatan itu diberikan melalui tugas belajar dan izin belajar dengan tidak meninggalkan tugas rutinnnya. Selanjutnya kesempatan aparatur yang mengikuti pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi diungkapkan oleh reponden sebagai berikut :

Dalam rangka peningkatan kemampuan dan pengetahuan aparatur melalui pengembangan yang ditempuh dengan pendidikan maka Dinas Perikanan sudah seharusnya memberikan kesempatan untuk pegawainya yang mau mengikuti tugas belajar baik yang dibiayai pemerintah maupun yang secara mandiri. (Wawancara Kepala Bidang Perikanan Budidaya. Rambang, S.Pi., M.Si. Tanggal 02 September 2024).

Pada dasarnya tingkat pendidikan merupakan hal yang sangat penting dalam menunjang dan memudahkan seseorang untuk menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya. Pendidikan harus dimiliki tentunya pendidikan dan pengetahuan yang sesuai dengan bidang tugas dan pekerjaan yang menantinya akan memudahkan dalam penyelesaian berbagai permasalahan terutama yang berkenaan dengan tugas dan pekerjaan. Dalam mengembangkan dan meningkatkan sumber daya aparatur harus pula dapat meningkatkan semangat kerja tentunya dengan memiliki tingkat pendidikan dan kemampuan seluruh komponen organisasi dan mendorong sikap keterbukaan manajemen. Dari penjelasan terdahulu, bahwa tingkat pendidikan aparatur dilingkungan Dinas Perikanan Kabupaten Pulang Pisau sudah cukup baik dan perlu ditingkatkan, hal ini apabila dilihat dari komposisi tingkat pendidikan yang dimiliki aparatur. Untuk tingkat pendidikan apabila diklasifikasikan menurut tingkatannya sarjana lebih dominan dibanding dengan tingkat pendidikan lainnya dalam hal mengisi jabatan yaitu sebanyak 13 orang atau 54,16 persen dari seluruh jabatan (24 Jabatan) yang tersedia di Dinas Perikanan Kabupaten Pulang Pisau. Sehingga dengan kondisi yang demikian dikatakan cukup memadai dalam hal tingkat pendidikan yang akan memudahkan dalam memahami berbagai tugas dan penyelesaian permasalahan-permasalahan dalam pekerjaan.

Diungkapkan juga bahwa menurut pengalaman para pejabat yang mempunyai latar belakang pendidikan tinggi dan sesuai dengan kualifikasi jabatan yang ditempatinya menunjukkan hasil kerja yang lebih baik dalam pelaksanaan tugas pokoknya dibandingkan para pejabat yang mempunyai latar belakang pendidikan tinggi tapi tidak sesuai dengan kualifikasi jabatan yang ditempatinya. Pegawai yang kurang sesuai pendidikannya tersebut diharapkan untuk dapat terus mengembangkan diri dengan kemauan dan kesungguhan belajar dalam proses pelaksanaan tugasnya.

Aparatur daerah sebagai pelaksana pemerintahan di daerah dalam menjalankan tugas dituntut untuk dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan masyarakat di lingkungannya. Untuk itu prestasi kerja aparatur daerah dalam bertugas perlu ditingkatkan dan upaya meningkatkan kinerja aparatur di Dinas Perikanan Kabupaten Pulang Pisau erat sekali hubungannya dengan pengembangan karier pegawai yang meliputi pengetahuan, kemampuan dan keterampilan dalam menyelesaikan tugas serta kemauan untuk memahami dan menyikapi aspirasi masyarakat. Kemampuan aparatur yang diperoleh secara formal dilembaga- lembaga pendidikan sangat menentukan apakah aparatur dapat melaksanakan tugas-tugasnya dan beradaptasi terhadap tuntutan masyarakat yang semakin meningkat atau tidak.

Berdasarkan data dan hasil wawancara yang telah dilakukan dilapangan, pengembangan karier pegawai yang telah dilakukan oleh Dinas Perikanan Kabupaten Pulang Pisau, pada dasarnya diarahkan pada peningkatan kinerja yang meliputi peningkatan kualitas, kreativitas, efisiensi dan efektivitas seluruh tatanan dan administrasi pemerintahan, termasuk peningkatan disiplin, pengabdian, keteladanan dan kesejahteraan aparatur. Yang semuanya ini ditujukan kepada terwujudnya aparatur pemerintahan, pembangunan dan pembinaan kemasyarakatan, khususnya dalam melayani, mengayomi dan menumbuhkan prakarsa dan peran aktif masyarakat dalam pembangunan.

Pada prinsipnya tugas aparatur pemerintah daerah melayani kepentingan umum sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing sejalan dengan dinamika kehidupan masyarakat dan pelaksanaan pembangunan daerah, maka cakupan tugas aparatur Pemerintah Daerah tampak semakin kompleks dan krusial, sehingga membutuhkan aparatur Pemerintah Daerah yang berkualitas, professional dan mempunyai mental aparatur yang handal dalam rangka pelaksanaan tugas pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan.

Peningkatan Kinerja menurut Cash dan Fischer (1987) dalam Thoyib (2005 : 10) yang mengemukakan bahwa kinerja sering disebut dengan *performance* atau *resuit* yang diartikan dengan apa yang telah dihasilkan oleh individu karyawan.

Brahmasari (2004:64) mengemukakan bahwa kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi. Penekanan kinerja dapat bersifat jangka panjang maupun jangka pendek juga dapat pada tingkatan kelompok, organisasi ataupun individu. Kinerja juga dapat merupakan tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur. Menurut Tika (2006:121) menyatakan bahwa ada 4 (empat) unsur - unsur yang terdapat dalam kinerja adalah hasil – hasil fungsi pekerjaan, faktor – faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan, pencapaian tujuan organisasi dan periode waktu tertentu. Pencapaian hasil suatu pekerjaan dimaksud untuk mengetahui dan menilai prestasi kerja aparatur dalam menjalankan kegiatan/kegiatan-kegiatan/program-program dan kebijakan yang telah ditetapkan. Penyelesaian suatu pekerjaan tersebut tidak terlepas dari proses penyelesaiannya seperti kuantitas-kuantitas ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dan pengetahuan tentang pekerjaan. Dari hasil dilapangan diperoleh data sekunder mengenai prestasi kerja aparatur Dinas Perikanan Kabupaten Pulang Pisau bahwa ada perbandingan prestasi kerja aparatur yang mengikuti pengembangan sumber daya aparatur terdapat perbedaan dengan yang belum atau tidak mengikuti. Hal ini diketahui melalui wawancara dengan beberapa aparatur Dinas Perikanan Kabupaten Pulang Pisau sebagai informan, menyatakan :

“Dengan pengembangan karier pegawai yang saya ikuti atau yang diberikan kepada saya, dimana sebelumnya saya ditempatkan di BBI yang suasana kerjanya membuat saya jenuh untuk bekerja, namun setelah saya dimutasi (rotasi) ke Bidang Perikanan Budidaya yang suasana kerjanya menyenangkan disertai pemberian tugas kepada pegawai sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab kami dengan penekanan pada hasil kerja atau prestasi kerja yang tinggi (Wawancara dengan Analis Budidaya Perikanan, Hendra S.M, S.Pi. Tanggal 03 September 2024).

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bidang pada Dinas Perikanan Kabupaten Pulang Pisau menyatakan bahwa :

“Kualitas hasil kerja aparatur yang baik adalah harapan dari setiap organisasi ini tentunya tidak lepas dari kemampuan dan keterampilan aparatur yang diperoleh baik dari keahlian yang diperoleh sudah ada pada aparatur sendiri dan didukung oleh pengembangan karier pegawai disamping dukungan atasan yang berani memberikan kesempatan kepada aparatur untuk mengaplikasikan keahliannya”. (Wawancara dengan Kepala Bidang Perikanan Budidaya, Rambang, S.Pi.,M.Si. Tanggal 05 September 2024).

Lebih lanjut dinyatakan oleh beliau bahwa terlihat sekali perbedaan kualitas hasil kerja yang dicapai oleh aparatur yang belum dan yang sudah mengikuti program pengembangan karier pegawai, dimana nampak perbedaannya dengan jelas pada mutu ketelitian dan kerapian



hasil kerja. Senada dengan hal tersebut responden yang menyatakan ada beberapa hal yang dapat dirasakan dengan mengikuti program pengembangan karier pegawai terutama dari sisi kualitas, dimana sebelum mengikuti program pengembangan karier pegawai, hasil kerja yang dicapai bisa dinilai relatif kurang memuaskan atasan dan sering sekali hasil kerja yang telah diselesaikan dikembalikan lagi untuk diperbaiki tetapi setelah mengikuti program pengembangan karier pegawai, frekuensi pengembangan hasil kerja untuk diperbaiki dapat dikatakan tidak sesering pada saat sebelum mengikuti pengembangan karier pegawai. Ungkapan- ungkapan tersebut tidak hanya dinyatakan oleh beberapa orang pegawai yang telah diikuti sertakan dalam program pengembangan karier pegawai masing-masing, sehingga dari pegawai tersebut jawabannya tidak mempunyai variasi jawaban, tetapi mempunyai jawaban yang sama mengenai kualitas kerja setelah mengikuti program pengembangan karier pegawai.

Dalam suatu organisasi apakah itu organisasi pemerintah maupun swasta, organisasi kecil ataupun besar sangat dibutuhkan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, karena berhubungan dengan pencapaian target kerja yang harus diselesaikan dalam periode tertentu. Untuk mengetahui besarnya peranan dari meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilannya sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, sebagaimana yang diungkapkan oleh responden Kantor Dinas Perikanan Kabupaten Pulang Pisau.

“Bahwa aparatur yang telah diikuti sertakan dalam program pengembangan karier pegawai memang nampak sekali ada peningkatan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan seperti halnya pegawai yang ada di Bagian Kepegawaian dan Keuangan ini yang telah mengikuti program tersebut. Misalnya dalam membuat laporan kepegawaian selalu penyelesaiannya tepat waktu. Sehingga tidak ada keluhan dari pegawai yang berurusan di Bagian Kepegawaian dan Keuangan . Wawancara dengan Bendahara Pengeluaran, Hadi. M, A.Md. Tanggal 09 September 2024).

## PEMBAHASAN

Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang sangat penting dalam suatu organisasi baik organisasi swasta maupun organisasi pemerintah. Sehingga demikian pengembangan karier Sumber Daya Manusia harus selalu diupayakan secara terus-menerus untuk meningkatkan prestasi kerja organisasi dan memelihara eksistensinya. Pengembangan karier pegawai pemerintah dalam hal ini adalah setiap usaha untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang, dengan memberikan informasi, mempengaruhi sikap atau menambah kecakapan.

Aparatur daerah sebagai pelaksana pemerintahan di daerah dalam menjalankan tugas dituntut untuk dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan masyarakat di lingkungannya. Untuk itu prestasi kerja aparatur daerah dalam bertugas perlu ditingkatkan dan upaya meningkatkan prestasi kerja aparatur di Dinas Perikanan Kabupaten Pulang Pisau erat sekali hubungannya dengan pengembangan karier pegawai yang meliputi pengetahuan, kemampuan dan keterampilan dalam menyelesaikan tugas serta kemauan untuk memahami dan menyikapi aspirasi masyarakat.

Dalam hal ini Dinas Perikanan Kabupaten Pulang Pisau telah merancang Program Pengembangan karier pegawai ke dalam program kerja pembinaan terhadap pengembangan karier yang tercantum ke dalam program kerja jangka pendek dan jangka panjang, dengan maksud agar program kerja dapat dilaksanakan tahap demi tahap dengan tidak mengabaikan daya guna dan hasil gunanya. Di samping itu juga memberikan penugasan dan kelonggaran kepada aparatur untuk menempuh pendidikan di lembaga- lembaga yang berkompeten dengan pendidikan seperti perguruan tinggi baik dengan swadaya maupun sebagian ditanggung oleh Pemerintah Daerah.

Kemampuan aparatur yang diperoleh secara formal dilembaga-lembaga pendidikan sangat



menentukan apakah aparatur dapat melaksanakan tugas-tugasnya dan beradaptasi terhadap tuntutan masyarakat yang semakin meningkat atau tidak.

Berdasarkan data dan hasil wawancara yang telah dilakukan dilapangan, pengembangan karier pegawai yang telah dilakukan oleh Dinas Perikanan Kabupaten Pulang Pisau, pada dasarnya diarahkan pada peningkatan prestasi kinerja yang meliputi peningkatan kualitas, kreativitas, efisiensi dan efektivitas seluruh tatanan dan administrasi pemerintahan, termasuk peningkatan disiplin, pengabdian, keteladanan dan kesejahteraan aparatur. Yang semuanya ini ditujukan kepada terwujudnya aparatur pemerintahan, pembangunan dan pembinaan masyarakat, khususnya dalam melayani, mengayomi dan menumbuhkan prakarsa dan peran aktif masyarakat dalam pembangunan.

Pada prinsipnya tugas aparatur pemerintah daerah melayani kepentingan umum sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing sejalan dengan dinamika kehidupan masyarakat dan pelaksanaan pembangunan daerah, maka cakupan tugas aparatur Pemerintah Daerah tampak semakin kompleks dan krusial, sehingga membutuhkan aparatur Pemerintah Daerah yang berkualitas, profesional dan mempunyai mental aparatur yang handal dalam rangka pelaksanaan tugas pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan. Untuk itu Dinas Perikanan Kabupaten Pulang Pisau dalam melaksanakan kegiatan pemerintahan, pengembangan dan pemberian pelayanan kepada masyarakat dalam konteks otonomi daerah harus lebih memperhatikan pengembangan, pelatihan dan pendidikan aparatur karena :

a. Dengan adanya perubahan zaman yang sangat pesat ditandai adanya kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi sehingga pengaruh organisasi untuk mengikuti perubahan tersebut yang ditandai munculnya jabatan-jabatan baru yang dulu tidak begitu diperlukan (Analisis Aplikasi dan Pengelolaan Data, Sistem Keuangan, Analisis Mutu Hasil Perikanan, Pengelola Barang Milik Negara, Analisis Budidaya Perikanan, Analisis Standardisasi Budidaya dan Operator komputer). Kemampuan aparatur yang akan menempati jabatan tersebut masih relatif rendah atau tidak relevan lagi sehingga diperlukan penambahan atau peningkatan kemampuan dan keterampilan yang diperlukan oleh jabatan tersebut melalui pengembangan kompetensi.

Pengembangan karier pegawai dibutuhkan untuk menyesuaikan diri dengan kemajuan dan teknologi, seperti pemahaman kemampuan dan keterampilan dibidang komputer dan komunikasi yang semuanya memerlukan alat yang canggih, disamping itu pengembangan dapat meningkatkan kepuasan kerja aparatur.

b. Sumber daya aparatur yang menduduki jabatan Dinas Perikanan Kabupaten Pulang Pisau tidak semuanya mempunyai kemampuan dan prestasi kerja yang baik serta sesuai dengan persyaratan yang diperlukan dalam jabatan tersebut. Hal ini terjadi pada beberapa jabatan yang diisi oleh orang yang tidak mempunyai spesialisasi pendidikan yang relevan dengan jabatan itu, seperti diungkapkan oleh Sekretaris Dinas Perikanan Kabupaten Pulang Pisau” ada beberapa jabatan yang dipegang oleh pegawai yang sebetulnya tidak sesuai dengan kemampuan, keahlian dan persyaratan yang diperlukan, seorang Magister Teknik ditempatkan disalah satu bagian yang bukan bagian teknis sesuai dengan pendidikannya namun karena pegawai tersebut telah memiliki pangkat yang dipersyaratkan untuk menduduki suatu jabatan dan formasi untuk itu tersedia, sedangkan pegawai yang memiliki pendidikan yang dipersyaratkan untuk itu belum tersedia. Untuk itu pejabat tersebut perlu menambah kemampuan, pengetahuan dan keterampilannya yang mereka lakukan melalui pengembangan kompetensi.

Sedangkan coaching adalah mirip dengan pemagangan karena pelatih berusaha memberikan contoh kepada pegawai untuk ditiru, dimana pengembangan karier cenderung kurang formal dibandingkan dengan program magang. Karena pada coaching terdapat sedikit pembahasan dalam ruang dalam formal dan Coaching diberikan apabila diperlukan dari pada menjadi bagian dari suatu program yang direncanakan secara formal. Pengembangan karier hampir selalu ditangani oleh pimpinan dan bukan oleh Bagian Kepegawaian. Hal ini senada dengan apa yang disampaikan oleh Siagian (2000 : 193). Bahwa pengembangan adalah dimana seseorang



pimpinan mengajarkan cara-cara kerja yang benar kepada bawahannya di tempat pekerjaan dan cara-cara yang ditunjukkan oleh atasan tersebut di tiru oleh pegawai yang sedang mengikuti program tersebut.

Sekalipun seorang calon pegawai telah dinyatakan memenuhi syarat-syarat namun belum pasti secara otomatis dapat melaksanakan tugasnya dengan lancar dan baik, apabila bila calon pegawai itu belum mempunyai pengalaman praktek dan baru keluar dari bangku sekolah atau kuliah, dimana semua pengetahuan yang pernah diperolehnya tidak dapat diterapkan begitu saja tanpa memperhatikan situasi dan kondisi yang dihadapi. Sehingga dengan demikian calon pegawai harus diberi kesempatan untuk menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi yang dihadapi dan sekaligus berorientasi agar waktunya ia dapat melaksanakan tugas dengan baik dan lancar.

Dalam program ini calon pegawai harus diperkenalkan pada hal-hal umum yang menyangkut organisasi, baik struktur, Job Description maupun segala peraturan yang berlaku di dalam organisasi pada tugas yang akan dilimpahkan kepadanya. Program magang mempunyai keuntungan lain yaitu dapat mengurangi perasaan diasingkan, kecemasan dan kebimbangan pegawai, mereka dapat menjadi keuntungan ini diperoleh karena program magang membantu seseorang memahami yang merupakan suatu langkah penting untuk diterima oleh orang-orang lain dalam organisasi. Rotasi atau mutasi di Dinas Perikanan Kabupaten Pulang Pisau adalah suatu yang harus dilakukan apabila organisasi tersebut mau berkembang ilmu pengetahuan dan teknologi. Rotasi ini sangat penting apakah itu rotasi diantara bagian satu dengan bagian lain namun masih dalam tingkatan yang sama atau dirotasi ke jabatan yang lebih tinggi dalam bentuk promosi. Kadang-kadang kemampuan, pengetahuan dan keterampilan aparatur yang akan dirotasi, terutama yang dipromosi untuk menduduki jabatan tertentu masih belum cukup, sehingga demikian diperlukan program pengembangan tambahan

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **SIMPULAN**

1. Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Pulang Pisau Nomor 44 Tahun 2023 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Dinas Perikanan Kabupaten Pulang Pisau dapat dilihat bahwa kebutuhan organisasi akan aparatur atau pegawai yang mempunyai kemampuan yang sesuai sangat diperlukan.
2. Esensi dari pengembangan karier berbasis kompetensi tersebut adalah untuk menghasilkan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang memiliki kapabilitas, kompetensi dan integritas yang memadai untuk ditempatkan pada suatu posisi/jabatan yang tepat sehingga dapat menjalankan tugas dengan lebih efektif, berkualitas, dan efisien yang nantinya dapat menghasilkan pelayanan publik yang berkualitas sehingga tujuan organisasi menjadi tercapai.
3. Hal yang terpenting yang harus diperhatikan agar tujuan organisasi dapat tercapai, antara lain adalah adanya hubungan antar pegawai yang harmonis atau terpeliharanya hubungan antar pegawai, adanya sumber daya manusia yang memadai menyangkut kemampuan teknis maupun administrasinya yang dapat dibina melalui pendidikan pelatihan, bimtek dan workshop, pendidikan formal, adanya pengembangan karier maupun penempatan pegawai sesuai latar belakang pendidikannya ataupun keterampilan kerja pegawai.

### **SARAN**

Berdasarkan perihal diatas diatas, maka penulis merekomendasikan beberapa hal terhadap pengembangan karier aparatur sipil negara (ASN) berbasis kompetensi, yaitu:

1. Memberikan ijin tugas belajar, diklat, pelatihan, bimtek dan workshop pada aparatur sipil negara (ASN) di Dinas Perikanan Kabupaten Pulang Pisau untuk meningkatkan kualitas kerja.
2. Memberdayakan sarana dan prasarana Dinas Perikanan Kabupaten Pulang Pisau agar lebih efektif sementara perlengkapan kerja lainnya masih belum terpenuhi baik untuk kegiatan administratif maupun teknis operasional.



3. Menambah dana diklat, bimtek serta pelatihan dan alokasinya yang dimasukkan sebagai anggaran rutin di Dinas Perikanan Kabupaten Pulang Pisau.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ade Prawitna Noverdisa, Endang Erawan, Arifin. 2018. *Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Timur*. eJournal Administrasi Negara, Volume 6, Nomor 4, 2018 : 8185-8198 ISSN 2541-674x, [ejournal.an.fisip-unmul.ac.id](http://ejournal.an.fisip-unmul.ac.id).
- A.S Moenir. 2011. *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian Gunung Agung* : Jakarta.
- A.M. Surijani. 2009. *Peranan Pengembangan Karier Dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Pegawai Di Dinas Perhubungan Provinsi Kalimantan Selatan*.
- Azwar, Saifudin. 2014. *Metode Penelitian*. Pustaka Pelajar : Yogyakarta.
- Brahmasari Ida Ayu. 2004. *Pengaruh Variabel Budaya Perusahaan terhadap Komitmen Karyawan dan Kinerja Perusahaan Kelompok Pers Jawa Pos*. Disertasi Universitas Airlangga : Surabaya.
- Cahyono, Bambang, Tri. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. ICWI : Jakarta.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2008. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Balai Pustaka : Jakarta.
- Edi Pratowo. 2010. *Pengaruh pembinaan karier dan efektivitas kerja organisasi dengan Prestasi Kerja pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Pulang Pisau*. Surabaya : Program Pascasarjana STIE Mahardhika.
- Edwin B. Flippo. 2010. *Manajemen Personalialia*. Erlangga : Jakarta.
- Kurnia, K. K., Idris, M., & Asri, A. 2020. *Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja Pegawai dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Pemerintahan Kecamatan Barru Kabupaten Barru AkMen JURNAL ILMIAH*, 17(3), 420–426. <https://doi.org/10.37476/akmen.v17i3.1123>.
- Mangkunegara Anwar Prabu. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Cetakan Pertama, PT. Refika Aditama. Bandung.
- Mulyadi. 2001. *Sistem Akuntansi*. Salemba Empat. Jakarta
- Rachmatika, Sani Maya. 2015. *Pengaruh Evaluasi Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Yogyakarta*. Skripsi, Universitas Negeri Yogyakarta.
- R. Matindas. 2011. *Manajemen SDM dari Pendekatan AKU*. Grafiti Pers : Jakarta.
- Selayang Pandang Kabupaten Pulang Pisau*. 2023. Pulang Pisau.
- Soeprihanto, Jhon. 2008. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. BPFE : Yogyakarta.
- Sondang P Siagian. 2011. *Manajemen Sumber Daya*. Bina Aksara : Jakarta.
- Sedarmayanti. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama: Bandung
- Thoyib Armanu. 2005. *Hubungan Kepemimpinan Budaya, Strategi dan Kinerja : Pendekatan Konsep*. Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya: Malang.
- Tika H. Moh. Pabudu. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Cetakan Pertama, PT. Bhumi Aksara : Jakarta.