

**PERENCANAAN KARIER JABATAN
PEGAWAI DALAM UPAYA
MENINGKATKAN KINERJA
APARATUR BERDASARKAN
KOMPETENSI PADA DINAS
PEMUDA DAN OLAHRAGA KOTA
SAMARINDA**

AHMAD SUBHAN
Mahasiswa Program Pascasarjana
Magister Ilmu Administrasi Negara
Universitas Mulawarman

Abstract

Ahmad Subhan, Employee Job Career Planning Effort to Improve Performance Competence Apparatus Based On Youth And Sports City of Samarinda, under the guidance with Dr. Drs. H. Masjaya, M. Si as First Advisors and Drs. Heryono Susilo Utomo as Second Advisors.

The purpose of this research is to know how the career planning office staff in an effort to improve the performance of the apparatus based on the competence and the Department of Youth and Sports Samarinda. And to identify factors that influence whether a career planning office staff in an effort to improve the performance of the apparatus based on the competence of the Office for Youth and Sports in Samarinda.

With the focus of research is a) to know how the career planning office staff based on competence and b) identify the factors supporting and career planning based on the competence of staff positions at the Department of Youth and Sports Office of Samarinda. Research focus even also can be explained as follows: a) regarding employee performance in carrying out its duties: 1) responsiveness, 2) Responsibility and 3) Accountability, b. Factors that support and hinder the performance of the Office for Youth and Sports in Samarinda.

Data collection techniques include observation, unstructured interviews, documentation. Analysis of the data used in this paper is an interactive analysis. While research method used is more emphasis on

qualitative descriptive research method, which uses the data obtained.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Pada era reformasi Pemerintah Indonesia telah mencanangkan terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia. Pencanaan tersebut didasarkan pada suatu pemikiran yang lebih terencana dan terarah, agar dapat hasil pembangunan lebih efektif dan efisien. Walaupun hasil pembangunan kenyataannya mengalami peningkatan yang cukup tajam namun peningkatan tersebut masih terdapat kesenjangan bagi kesejahteraan masyarakat untuk mencapai tujuan nasional. Dalam mencapai tujuan nasional sebagaimana tercantum dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 Alenia (4) yaitu untuk melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, serta ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial, maka Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai unsur utama sumber daya manusia aparatur Negara mempunyai peran yang sangat strategis dalam mengemban tugas pemerintahan dan pembangunan.

Oleh karena itu dalam rangka mewujudkan konsep *good governance* tersebut serta meningkatkan daya saing Pemerintah Daerah, maka dibutuhkan sumber daya yang profesional dengan mempunyai kualitas dan kompetensi dalam jabatan sebagaimana ditekankan dalam pasal 17 ayat (2) UU No. 43/1999 yaitu Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam suatu jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat obyektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras, atau golongan. Disini artinya bahwa organisasi pemerintah daerah dituntut untuk mampu mewujudkan sumber daya manusia yang profesional

dengan penerapan konsep kompetensi dalam manajemen karier organisasi.

Namun kondisi dilapangan pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Samarinda sebagai lokasi penelitian yang ditemukan dari pengamatan sementara penulis berupa gejala-gejala yang menunjukkan perencanaan karier jabatan pegawai berdasarkan kompetensi masih belum optimal, dikarenakan sebagai berikut: 1) tingkat kesempatan yang terbatas dalam mengembangkan potensi pegawai yang akan direncanakan dengan alasan anggaran, administrasi dan lembaga yang kurang mendukung dan 2) adanya ketidakseimbangan keahlian dengan kebutuhan suatu jabatan saat merencanakan karier jabatan dengan alasan perencanaan karier tersebut didasarkan senioritas/ masa kerja yang lama walaupun pendidikan terakhirnya berijazah SMA/Sederajat. Hal ini bertentangan dengan yang seharusnya yang tertera dalam PP RI No.13 Tahun 2002 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural, dimana seseorang yang menduduki jabatan haruslah mempunyai pendidikan terakhir minimal sarjana serta perencanaan karier jabatan yang dilakukan haruslah berdasarkan kompetensi pada tingkat pendidikannya, keahliannya, umumnya dan lain sebagainya sehingga gejala-gejala ini dapat menghambat optimalisasi perencanaan karier jabatan di lingkungan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Samarinda.

Perumusan Masalah

Dengan berdasarkan pada uraian latar belakang tersebut diatas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Bagaimanakah perencanaan karier jabatan pegawai dalam upaya meningkatkan kinerja aparatur berdasarkan kompetensi pada Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Samarinda?
2. Apakah yang menjadi faktor-faktor pendukung dan penghambat perencanaan karier jabatan pegawai dalam upaya meningkatkan kinerja aparatur berdasarkan kompetensi pada

Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Samarinda?

Tujuan Penelitian

Setiap penelitian pasti mempunyai tujuan tertentu yang hendak dicapai penetapan dan pembatasan tujuan yang hendak dicapai adalah sangat penting, dengan demikian penelitian ini penulis menetapkan tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bagaimanakah perencanaan karier jabatan pegawai dalam upaya meningkatkan kinerja aparatur berdasarkan kompetensi pada Dinas Pemuda dan dan Olahraga Kota Samarinda.
2. Untuk mengidentifikasi faktor-faktor apakah yang mempengaruhi perencanaan karier jabatan pegawai dalam upaya meningkatkan kinerja aparatur berdasarkan kompetensi pada Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Samarinda.

Kegunaan Penelitian

Setiap penelitian diharapkan akan bermanfaat dan berguna bagi pihak yang membutuhkannya, maka dalam penelitian ini penulis bermaksud agar penelitian ini mempunyai manfaat sebagai berikut:

1. Untuk digunakan sebagai upaya memberikan dan menyumbangkan pemikiran bagi pembangunan dalam manajemen kepegawaian dan pengembangan ilmu pengetahuan khususnya berkaitan dengan ilmu administrasi negara.
2. Menyediakan bahan informasi bagi semua pihak yang berkepentingan dan yang membutuhkan sebagai bahan referensi dalam melaksanakan dan menyusun suatu penelitian mengenai perencanaan karier jabatan pada pegawai di instansi instansi pemerintahan.

DASAR TEORI

Perencanaan Karier Jabatan

Perencanaan karier terdiri atas dua kata, yaitu Perencanaan dan karier. Perencanaan yang didefinisikan Panggabean (2004) adalah sebagai proses penentuan rencana atau kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan seseorang selama masa kerjanya yang memberikan kelangsungan, keteraturan, dan nilai bagi kehidupan seseorang.

Sedangkan Perencanaan menurut Dessler (dalam Saraha 2004) menyebutkan salah satu fungsi manajemen tersebut ialah menetapkan tujuan dan standar; mengembangkan standar dan prosedur; mengembangkan rencana dan peramalan-peramalan/ memproyeksi beberapa peristiwa dimana yang akan datang.

Selain itu, menurut Suharto (2005) menyebutkan bahwa perencanaan adalah sebuah proses yang penting dan menentukan keberhasilan suatu tindakan.

G.r Terry (dalam Hasibuan 2005) mendefinisikan perencanaan itu sendiri ialah memilih dan menghubungkan fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Robbins (2003:5) berpendapat bahwa yang dinamakan perencanaan ialah mencakup persiapan tujuan, penegakan strategi, dan pengembangan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan.

Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural

Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural antara lain dimaksudkan untuk membina karier Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural dan kepangkatan sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku. Jabatan struktural mempunyai tingkatan jenjang pangkat dan eselon dari yang tertinggi sampai dengan yang terendah. Pengangkatan dan penempatan dalam jabatan struktural merupakan bentuk wujud nyata dalam proses manajemen karier

terhadap Pegawai Negeri Sipil. Dalam manajemen karier Pegawai Negeri Sipil mengacu pada *merit system*, dimana setiap Pegawai Negeri Sipil diangkat dalam jabatan, menurut UU RI No.43 tahun 1999 terdiri atas jabatan struktural dan fungsional. (Tim Peneliti BKN, 2003 :*Online*)

Menurut PP No. 9 Tahun 2003 tentang wewenang pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian pegawai negeri sipil pada pasal 1 ayat (10) (11), Jabatan Struktural adalah suatu kedudukan yang menunjukkan Tugas Tanggung Jawab, Wewenang, dan hak seseorang Pegawai Negeri Sipil dalam rangka memimpin suatu satuan organisasi negara. Sedangkan Jabatan Fungsional adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang Pegawai Negeri Sipil dalam rangka menjalankan tugas pokok dan fungsi keahlian dan/atau keterampilannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Dan menurut PP No.9 Tahun 2003 tentang wewenang pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian pegawai negeri sipil pada pasal 1 ini juga tertera di ayat (8) dan (9) bahwa Pangkat adalah kedudukan yang menunjukkan tingkat seseorang Pegawai Negeri Sipil berdasarkan Jabatannya dalam rangkaian susunan kepegawaian dan digunakan sebagai dasar penggajian. Dan Golongan ruang yang digunakan adalah golongan ruang gaji pokok sebagaimana diatur dalam ketentuan perundang-undangan yang berlaku tentang gaji Pegawai Negeri Sipil.

Kompetensi

Pengertian Kompetensi dalam Surat Keterangan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46A Tahun 2003 ialah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai negeri sipil berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga pegawai negeri sipil tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien.

Spencer & Spencer (dalam Saraha 2004: 73) mendefinisikan kompetensi secara garis besarnya sebagai suatu karakteristik

dasar individu yang mempunyai hubungan kausal dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif di tempat kerja atau pada situasi tertentu.

Sejalan dengan definisi di atas, komponen-komponen atau elemen yang membentuk sebuah kompetensi menurut Spencer & Spencer yang dikutip (dalam Tim Peneliti Badan Kepegawaian Negara 2004: *Online*) adalah :

1. Motif (*Motives*) adalah sesuai yang secara konsisten atau dikehendaki oleh seseorang yang selanjutnya akan mengarahkan, membimbing dan memilih suatu perilaku tertentu terhadap sejumlah aksi atau tujuan.
2. Karakter Pribadi (*traits*) adalah karakteristik fisik dan reaksi atau respons yang dilakukan secara konsisten terhadap suatu situasi atau informasi.
3. Konsep Diri (*Self Concept*) adalah perangkat sikap, sistem nilai atau citra diri yang dimiliki seseorang.
4. Pengetahuan (*Knowledge*) adalah informasi yang dimiliki seseorang terhadap suatu area spesifik tertentu.
5. Keterampilan (*Skills*) adalah kemampuan untuk mengerjakan serangkaian tugas fisik atau mental tertentu.

Pengertian Kinerja

Istilah kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* atau sama dengan istilah *performansi*. Selanjutnya Simamora (1995), menyatakan bahwa kinerja adalah suatu keadaan/ tingkat perilaku seseorang yang harus dicapai dengan persyaratan tertentu. Sedangkan Bernadin dan Russel berpendapat seperti yang dikutip oleh Gomes (1997) menyatakan bahwa *performansi* adalah sejumlah catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu. Sedangkan Suprihanto (1996) menyatakan bahwa kinerja dengan istilah prestasi kerja, yaitu hasil kerja seseorang staf selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target-sasaran atau kriteria yang telah

ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Siagian (1995) menyatakan bahwa kinerja merupakan tantangan konseptual karena apa yang terjadi adalah penonjolan masalah, bagaimana melakukan analisis tentang interdependensi manusia dalam kehidupan berkarya dalam rangka pendekatan sistem dengan cara yang tepat.

Menurut definisi Mangkunegara (2000) bahwa kinerja (*performance*) adalah sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Konsep kinerja juga pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perorangan dalam suatu organisasi, sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan atau dijalankan oleh pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Indikator Kinerja Aparatur

Penilaian kinerja atau prestasi kerja pegawai dapat diartikan sebagai suatu proses dimana kontribusi karyawan terhadap organisasi dinilai dalam suatu periode waktu tertentu. Lenvine dkk (*dalam* Dwiyanto, 1995) menawarkan tiga konsep indikator dalam penilaian kinerja organisasi publik, yaitu *responsiveness*, *responsibility*, dan *accountability*.

Responsiveness (responsivitas) adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas merupakan daya tanggap organisasi publik terhadap kebutuhan dan aspirasi masyarakat yang dilayaninya. Birokrasi dalam memberikan pelayanan publik tidak dapat dilepaskan dari kemampuannya dalam

mengidentifikasi dan mengakomodir berbagai kepentingan dari berbagai kelompok yang ada di masyarakat.

Responsibility (responsibilitas) merupakan suatu konsep yang menjelaskan persesuaian pelaksanaan kegiatan organisasi publik dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit. Dalam fungsi pelayanan publik memerlukan birokrasi yang profesional dengan dipadukan otoritas dan kemampuan diskresi, koordinasi serta responsibilitas.

Accountability (akuntabilitas) merujuk pada pertanggungjawaban eksternal organisasi, yaitu apakah kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk kepada para *stakeholdernya*. Yang mengemukakan bahwa efisiensi dan efektivitas pelayanan merupakan ukuran *accountability* dari suatu kebijakan organisasi publik sebagai standar kinerja pelayanan (*provide standart of correct action*). Lebih lanjut dikatakan bahwa untuk melengkapi 3 indikator tersebut ia menambahkan indikator produktivitas dan kualitas layanan. Produktivitas menunjuk pada kuantitas produk yang dihasilkan dan dibandingkan dengan sumber daya yang dipergunakan. Kualitas layanan menunjuk pada kualitas barang atau jasa yang dihasilkan, yang meliputi kecepatan waktu dan kualitasnya dan hal ini dilihat dari tingkat kepuasan *stakeholder* yang dilayani.

Terdapat berbagai faktor yang berpengaruh terhadap kinerja birokrasi pelayan publik, baik dari internal organisasi birokrasi itu sendiri maupun dari luar organisasi. Pendapat Steers (1998) bahwa faktor-faktor yang berpengaruh terhadap tingkat pencapaian tujuan organisasi meliputi: karakteristik organisasi, karakteristik lingkungan, karakteristik anggota, dan kebijakan serta praktek manajemen.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja dapat ditinjau dari beberapa aspek dan dalam pengukurannya dapat ditentukan menurut ruang lingkup dan kondisi sesuai bidang kajiannya. Bahkan sudah diidentifikasi menurut substansi dan kesemuanya itu

tergantung pada keinginan peneliti dalam mengungkap persoalan.

Jenis Penelitian

Berdasarkan pada permasalahan yang ada lebih banyak menekankan pada suatu proses, maka penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif karena peneliti bernaksud untuk menentukan, memahami, menjelaskan dan memperoleh gambaran yang mendalam tentang pelaksanaan perencanaan karier jabatan pegawai yang berdasarkan kompetensi.

Sedangkan metode yang digunakan lebih menekankan pada metode penelitian deskriptif kualitatif karena pendekatan ini lebih peka dalam menangkap berbagai fenomena informasi, khususnya yang berkaitan dengan fokus penelitian, disamping itu pendekatan ini juga dapat menyajikan bentuk holistik atau menyeluruh dalam menganalisis suatu fenomena sosial. Hal ini sejalan dengan pendapat dari Widodo dan Mukhtar (dalam Suwardi 2002:56) yang mengatakan bahwa metode penelitian deskriptif adalah suatu metode yang digunakan untuk menemukan pengetahuan yang seluas-luasnya.

Sejalan dengan itu, menurut Sugiyono (2005:3) metode kualitatif digunakan untuk mendapatkan data yang mendalam, suatu data yang mengandung makna, makna disini adalah data yang sebenarnya, data yang pasti yang merupakan suatu nilai di balik data yang tampak, oleh karena itu penelitian kualitatif tidak menekankan pada generalisasi, tetapi lebih menekankan kepada makna.

Definisi Konsepsional

Definisi Konsepsional digunakan untuk memberikan batasan-batasan terhadap suatu masalah sehingga diperoleh gambaran yang jelas dan terperinci dari pengertian tersebut untuk lebih memahami dalam penelitian ini. Adapun konsep dalam penelitian ini ialah Perencanaan Karier Jabatan Pegawai dalam upaya meningkatkan kinerja aparatur Berdasarkan Kompetensi.

Perencanaan karier jabatan pegawai dalam upaya meningkatkan kinerja aparatur berdasarkan kompetensi merupakan proses menetapkan tujuan dan standar yang berlaku untuk nantinya dapat digunakan didalam jabatan pegawai khususnya dalam jabatan struktural, agar efektif dimasa yang akan datang dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan bersama berdasarkan kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai negeri sipil berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap prilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga pegawai negeri sipil tersebut dapat melaksanakan kinerjanya secara profesional, efektif dan efisien sehingga kompetensi sumber daya manusia diartikan sebagai suatu usaha untuk mewujudkan manusia pembangunan yang berbudi luhur, bekerja keras, produktif, kreatif, dan inovatif, berdisiplin serta berorientasi ke masa depan dengan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan untuk menciptakan kehidupan yang lebih baik.

METODE PENELITIAN

Fokus Penelitian

Dengan berdasarkan pada rumusan permasalahan serta tujuan yang telah dikemukakan pada bab pendahuluan, maka penelitian ini difokuskan pada:

1. Menganalisis Perencanaan Karier Jabatan dengan disesuaikan pada gambaran/informasi/uraian jabatan meliputi pelaporan analisis jabatan terdiri dari:
 - a. Umur dan Usia
 - b. Pendidikan dan Latihan
 - c. Pertimbangan Pengalaman
 - d. Keahlian / Kompetensi
2. Kinerja Pegawai
 - a. Responsivitas
 1. Kemampuan organisasi terhadap kebutuhan masyarakat
 2. Kemampuan organisasi dalam menjalankan misi dan tujuan.
 - b. Responsibilitas:
 1. Kepatuhan terhadap aturan.

2. Kesesuaian perumusan misi dan tujuan organisasi dengan dinamika perubahan.

c. Akuntabilitas:

1. Tingkat konsistensi kebijakan dan kegiatan organisasi dengan aspirasi masyarakat.
2. Tingkat keefektifan kinerja pegawai.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Perencanaan Karier Jabatan Pegawai dalam upaya meningkatkan kinerja aparatur berdasarkan kompetensi meliputi:
 - a. Faktor Pendukung
 - b. Faktor Penghambat

Lokasi dan Situs Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Samarinda dengan pengambilan situs pada Bagian Kepegawaian Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Samarinda. Pemilihan lokasi penelitian dilakukan secara sengaja dengan pertimbangan bahwa:

1. Seiring dengan tantangan globalisasi, dan kerja penerintahan yang baik (*Good governance*) agar seimbang dengan porsinya, dimana diperlukan kesiapan dari masing-masing instansi khususnya yang menangani pendidikan pemuda dan olahraga di Kota Samarinda terutama dari segi pola pikir, wawasan serta profesionalisme dan produktifitas aparatur Pemerintah.
2. Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Samarinda merupakan salah satu instansi Pemerintah Kota Samarinda yang memiliki akses penting dalam laju keberhasilan pendidikan pemuda dan olahraga di kalangan masyarakat.

Sumber data

Sumber data dalam penelitian ini terbagi menjadi data primer dan data sekunder. Hal ini didasarkan akan pendapat Sugiyono (2005: 62) bahwa sumber data primer adalah sumber data yang langsung

memberikan data kepada pengumpul data, dan sumber data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain/ lewat dokumen. Data yang diperlukan dalam penelitian ini terdiri dari data Primer, diperoleh dari hasil wawancara dengan para informan yaitu para pegawai dan pimpinan dalam organisasi ini. Teknik pengumpulan data dengan wawancara kepada sumber data dan data sekunder diperoleh dari hasil observasi dan dokumentasi terhadap pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperlukan dalam setiap mengerjakan pekerjaan.

Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* dan *snowball sampling*. Dimana *Purposive sampling* (dalam Sugiyono 2005: 53) adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalnya orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang peneliti harapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi objek/situasi sosial yang diteliti. Dan *snowball sampling* adalah teknik pengambilan sampling yang pada awalnya jumlahnya sedikit, lama-lama menjadi besar.

Senada dengan Sugiyono, William Dunn (2000: 249) menyatakan bahwa pencarian sampel secara bola salju (*Snowball*) diperoleh dari pelaku kebijakan dan dapat dicari dengan proses bertingkat yang dimulai dengan individu dan kelompok yang diketahui mengetahui suatu kebijakan.

Karena *Snowball Sampling* tersebut menurut Sugiyono (2005:97) merupakan teknik dimana penentuan sampel yang mula-mula jumlahnya kecil, kemudian membesar, ibarat bola salju yang menggelinding yang lama-lama menjadi besar. Dalam penentuan sampel, pertama tama dipilih satu atau dua orang, tetapi karena dengan dua orang ini belum merasa lengkap terhadap data yang diberikan peneliti mencari orang lain yang dipandang tahu dan sampel semakin banyak.

Sehingga dari uraian diatas dan hubungannya dengan penelitian ini, maka sampel yang digunakan adalah para Pegawai

yang bersangkutan maupun informan yang ahli dalam bidang yang diteliti ini seperti pimpinan di Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Samarinda.

Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif peneliti sendirilah yang menjadi instrumen utama yang terjun ke lapangan serta berusaha sendiri mengumpulkan informasi melalui observasi dan wawancara. Wawancara yang dilakukan sering bersifat terbuka dan berstruktur (Nasution, 1996). Untuk memudahkan dalam mengumpulkan data, maka peneliti dapat menggunakan alat bantu berupa catatan lapangan, tape recorder maupun foto dan pedoman wawancara (*Interview Guide*).

Dalam penelitian kualitatif proses pengambilan data meliputi 3 (tiga) kegiatan yang dilakukan oleh peneliti yaitu:

- a. Proses memasuki lokasi penelitian (*getting in*). Dalam tahap ini peneliti memasuki lokasi dengan membawa izin penelitian dan menemui pimpinan tempat dilakukan penelitian. Selanjutnya peneliti mengungkapkan maksud dan tujuan sekaligus meminta izin untuk melakukan penelitian. Peneliti juga melakukan interaksi terhadap pegawainya untuk membina hubungan baik sehingga dapat mengurangi jarak sosial antara peneliti dan sumber data.
- b. Ketika berada di lokasi penelitian (*getting along*). Dimana dalam tahap ini peneliti menjalin hubungan pribadi dalam subjek penelitian. Melalui teknik snowball peneliti mencari informasi yang dibutuhkan, mengadakan pengamatan dan menangkap makna dari fenomena yang ditelusuri.
- c. Mengumpul data (*logging data*). Dalam tahap ini peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang berfokus pada terapan teknik wawancara mendalam. Wawancara ini bersifat open ended atau berujung terbuka, yaitu jawabannya tidak terbatas hanya pada satu tanggapan. Dalam penelitian ini peneliti dapat bertanya kepada informan utama tidak hanya tentang suatu peristiwa, tetapi juga pendapatnya sendiri tentang peristiwa itu.

Disamping itu, peneliti juga meminta kepada informan untuk mengemukakan pengertiannya sendiri tentang suatu peristiwa yang kemudian dapat dijadikan sebagai " batu loncatan" untuk mendapatkan keterangan atau sumber bukti dalam studi kasus ini. Teknik lainnya adalah mendokumentasi, peneliti menyalin dokumen, catatan-catatan, hasil rapat, pertemuan-pertemuan yang dilakukan pemerintah, laporan-laporan yang ada yang telah dibuat. Penggunaan dokumen ini dilakukan secara hati-hati untuk menjaga akurasi data yang diperoleh. Pencarian dokumen yang relevan dilakukan secara sistematis, dengan memanfaatkan buku-buku data di instansi terkait.

Analisis Data Dan Pembahasan

Menurut Moleong (2002:190) bahwa proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu wawancara, pengamatan yang sudah dituliskan dalam catatan lapangan, dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar, foto, dan sebagainya.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah mengacu kepada metode analisis yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman (1992:21) yaitu menggunakan analisis interaktif dengan prosedur reduksi data, penyajian data, menarik kesimpulan atau verifikasi.

Responsivitas

Berdasarkan hasil temuan di lapangan mengenai responsivitas organisasi Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Samarinda, diketahui bahwa pegawai atau tenaga olahraga pada Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Samarinda memiliki tingkat kepekaan yang tinggi terhadap keluhan masyarakat dalam memberikan pelayanan kesehatan. Disamping itu, program dan kegiatan pelayanan administratif. Disamping itu, program dan kegiatan pelayanan administratif kepemudaan dan Olahraga yang diberikan sefaras dengan kebutuhan masyarakat akan kesehatan, dan pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Samarinda mampu

menjalankan misi dan tujuan organisasi sebagaimana mestinya.

Hasil temuan di lapangan tersebut sejalan dengan teori yang dikemukakan Kotler (1976) bahwa salah satu determinan kualitas jasa adalah koresponsifan, yaitu kemampuan untuk membantu konsumen dan memberikan jasa dengan cepat atau tanggap, menjadikan suatu pelayanan jasa dapat dicermati tingkat kualitasnya. Artinya semakin cepat atau tanggapnya pelayanan jasa memberikan jasanya kepada konsumen, maka semakin berkualitas pula jasa yang diberikannya.

Responsibilitas

Mengenai responsibilitas Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Samarinda sebagai organisasi pelayanan administratif kepemudaan dan bagian keolahragaan, hasil temuan di lapangan mengungkapkan bahwa kebijakan dan kegiatan yang dilakukan oleh organisasi Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Samarinda konsisten dengan aspirasi masyarakat, khususnya dalam pengelolaan pelayanan organisasi terkecuali aturan mengenai jam kerja. Disamping itu perumusan misi dan tujuan organisasi Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Samarinda sesuai dengan dinamika perubahan dalam interaksi sosial masyarakat dan perkembangan daerah Kota Samarinda. Tingkat produktivitas pelayanan organisasi Dinas Pemuda dan Olahraga pun cukup tercapai.

Akuntabilitas

Berkenaan dengan akuntabilitas atau pertanggungjawaban pada Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Samarinda, hasil temuan di lapangan mengungkapkan bahwa kebijakan dan kegiatan yang dilakukan Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Samarinda konsisten dengan aspirasi masyarakat, khususnya dalam pengelolaan pelayanan organisasi.

Hasil temuan di lapangan tersebut dengan sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Gaspersz (1998) bahwa suatu cara perusahaan atau organisasi jasa untuk tetap dapat unggul bersaing adalah dengan memberikan jasa dengan kualitas yang lebih tinggi dari persaingan yang konsisten. Artinya Konsistitensi yang

diterapkan suatu organisasi pelayanan administratif menunjukkan bahwa kesiapan aparatur dalam bersaing dalam rangka memberikan jasa dengan kualitas yang lebih tinggi.

Faktor Pendukung perencanaan karier jabatan pegawai berdasarkan kompetensi

Tingkat Perencanaan Cukup Memadai.

Perencanaan karier jabatan pegawai merupakan proses pengambilan keputusan dengan memperhatikan kemahiran dan pemanfaatan sumber daya aparatur tersebut. Perencanaan karier jabatan pegawai dicirikan oleh suatu keterkaitan utama antara perencanaan karier strategis dengan manajemen kepegawaian. Keduanya melibatkan rancangan kerja, rekrutmen kerja, pelatihan, promosi dan kebijakan pekerjaan. Oleh karena itu perencanaan karier jabatan pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Samarinda yang dilakukan secara berproses, tahap demi tahap berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan. Karier jabatan pegawai struktural yang ada pada Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Samarinda memang terlebih dahulu harus masuk pada tahap dipromosikan sebagai tanggung jawab penerima jabatan yang akan diterima, sebelumnya terlebih dahulu direncanakan karier jabatannya secara internal Kantor. Kemudian diusulkan dan diserahkan draf serta konsep-konsep jabatan yang telah dipromosikan tersebut pada Baperjakat Kota Samarinda (Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan), yang diketuai oleh Sekretaris Daerah, beserta anggota-anggotanya Kepala-kepala Dinas, Kabag-Kabag serta Asisten-Asisten di Balai Kota sebagai bahan permusyawaratan untuk merencanakan karier jabatan pegawai yang di promosikan tersebut. Namun sebelumnya pegawai struktural yang telah dipromosikan itu oleh Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Samarinda haruslah telah mengikuti penyeleksian analisis jabatannya oleh Ortal (Organisasi Tata Laksana) dari Badan Kepegawaian Daerah. Kemudian Setelah berhasil melewati penyeleksian maka baru akan bisa dipromosikan oleh Dinas Pemuda

dan Olahraga Kota Samarinda agar diusulkan di Baperjakat (Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan) Kota Samarinda oleh aparatur-aparatur yang berpengalaman dan berkompeten seperti Sekda, Kabag-Kabag, Kepala Kepala Dinas dan Asisten-Asisten, sehingga tingkat perencanaan karier jabatan pegawai cukup memadai kualitasnya, karena masing-masing penyeleksi dan badan pertimbangan tersebut merupakan aparatur yang berpengalaman dan ahli dalam bidang tersebut. Sehingga tidak perlu risau akan kesangsian kompetennya pegawai yang ditetapkan menduduki suatu jabatan.

Kesadaran Aparatur Terhadap Kebutuhan Diklat Untuk Karier Jabatan Struktural.

Kesadaran aparatur terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan, telah memaksa keyakinan bahwa Diklat merupakan kebutuhannya. Hal ini tentunya merupakan faktor pendukung yang sangat kuat bagi penyelenggaraan perencanaan karier jabatan pegawai. Opini positif aparatur terhadap diklat seperti ini, tentu sangat berbeda dan kontras dibandingkan beberapa tahun sebelumnya, dimana diklat merupakan sesuatu yang selalu mereka hindari. Kenyataan ini diperoleh dari hasil pengamatan peneliti dan beberapa informasi yang disampaikan oleh beberapa informan.

Termotivasinya aparatur dalam mengikuti Diklat dikarenakan terkait dengan peraturan pemerintah yang menegaskan bahwa untuk menduduki jabatan struktural, maka seorang aparatur harus mengikuti diklat tertentu sesuai dengan persyaratan jabatan yang dimaksud. Selain itu timbulnya kesadaran akan pentingnya diklat bagi aparatur karena aparatur yang ada sekarang relatif memiliki pendidikan formal lebih baik dibandingkan dengan masa sebelumnya..

Dalam pelaksanaan diklat saat ini, cenderung searah dengan karier aparatur, baik pangkat maupun jabatan. sebagaimana digariskan oleh Peraturan Pemerintah No.13 Tahun 2002 dan Peraturan Pemerintah No. 9 Tahun 2003, masing-masing tentang kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan

Struktural yang intinya menegaskan bahwa untuk memperoleh jabatan tertentu, seorang aparatur harus mengikuti Diklat tertentu yang dipersyaratkan.

Faktor Penghambat Perencanaan Karier Jabatan Pegawai Berdasarkan Kompetensi.

Kesempatan Pegawai Terbatas Dalam Mengikuti Diklat

Faktor penghambat perencanaan karier jabatan pegawai berdasarkan kompetensi biasanya diawali dengan rendahnya promosi, kesempatan yang terbatas dalam mengembangkan potensi pegawai tersebut agar kompetensinya bertambah. Adanya faktor keberuntungan bisa dipromosikan dalam perencanaan karier dalam Baperjakat merupakan kesempatan dan rezeki yang terpilih dan yang sangat diimpikan dari kompetisi yang ada pada keseluruhan pegawai struktural pada Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Samarinda.

Rendahnya kesempatan dikarenakan kompetisi menuju pengutusan untuk mengikuti diklat terhambat karena alasan anggaran, administrasi dan lembaga yang pada umumnya kurang mendukung. Hal ini dikarenakan kurangnya sosialisasi pegawai kepada pekerjaan dan mitra kerja maupun pimpinan yang tidak berpihak. Namun kesemua hambatan itu, tidak menutup kemungkinan pegawai yang berkompotensi, bisa merangkul mitra kerja, pimpinan, atasan pimpinan, loyalitas pada pimpinan, potensi untuk dipromosikan bisa terbuka lebar. Oleh karena itu kesempatan pegawai memang terbatas apabila dari diri pegawai tersebut tidak berusaha bersosialisasi dan beradaptasi dengan lingkungan.

Ketidakseimbangan Keahlian Dengan Kebutuhan Yang Diperlukan Jabatan.

Ketidakseimbangan keahlian yang dimiliki oleh pegawai satu sama lain dengan kebutuhan yang diperlukan didalam memangku jabatan dapat menimbulkan kegaifahan bekerja menjadi menurun, apalagi Diklat yang diimpi-impikan tak kunjung

datang, produktifitaspun menjadi menurun. maka Adanya ketidakseimbangan keahlian dengan kebutuhan yang diperlukan jabatan lambat laun akan menyebabkan produktifitas kerja menurun serta kegaifahan untuk bekerja berkurang, ini dapat menjadi faktor penghambat didalam merencanakan karier jabatan pegawai yang sedang atau yang akan dipangku. Faktor utama yang biasa seorang pegawai agar menjadi ahli dan tampil adalah kemampuan dan kerja keras bukan tidak mungkin dia akan menjadi seorang yang ahli juga terkait pula dengan kesempatan dan biaya, dan hal inilah yang mempengaruhi dan produktivitas suatu kantor dalam melaksanakan tugasnya. Pegawai yang minim dengan keahliannya akan sangat berpengaruh terhadap cara kerja dan cara menyelesaikan suatu pekerjaan sehingga pekerjaan akan banyak tertunda, serta tidak terselesaikan sesuai dengan rencana keahlian pada Dinas perindustrian dan perdagangan.

Dari uraian diatas sudah jelas bahwa kompetensi atau keahlian seorang pegawai merupakan penunjang maupun pondasi bagi keberhasilan dalam melakukan suatu pekerjaan, namun yang lebih penting lagi bagaimana keahlian dari kompetensi dalam keahlian masing-masing pegawainya perlu ditingkatkan karena masih terjadi ketidakseimbangan antara keahlian yang satu dengan keahlian yang lain.

Faktor-Faktor yang mendukung dan menghambat Kinerja Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Samarinda.

Berdasarkan hasil temuan di lapangan, diperoleh tiga faktor pendukung dijabarkan sebagai berikut:

Tingkat Pendelegasian wewenang dalam organisasi

Pendelegasian wewenang disebut juga dengan pelimpahan wewenang atau pelimpahan kekuasaan atau pelimpahan tanggung jawab. Dalam ilmu manajemen atau ilmu organisasi, yang dimaksud mendelegasikan adalah memberi sebagian dari kekuasaan yang dimiliki oleh seorang atasan kepada bawahannya atau kepada pejabat lain untuk melakukan suatu tindakan

dan pemberian kekuasaan itu diikuti dengan suatu pertanggungjawaban.

Oleh karena itulah, pelimpahan wewenang pada Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Samarinda menjadi salah satu faktor pendukung kinerja Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Samarinda sebagai organisasi pelayanan administratif keolahragaan dan kepemudaan.

Tingkat Pemanfaatan aparatur sesuai spesialisasi

Pemanfaatan aparatur pemerintah di kantor Dinas Pemuda dan Olahraga sesuai dengan spesialisasi yang dimiliki sama halnya dengan penempatan pegawai secara tepat dalam sebuah organisasi atau penerapan prinsip *the right man in the right place*, yang berarti orang yang baik ditempatkan pada tempat yang tepat, atau penempatan seorang pegawai sesuai dengan keahliannya. Untuk mendapatkan pegawai yang cakap sesuai dengan bidang dan tugasnya, maka diperlukan prosedur tertentu. Prosedur penempatan pegawai dimulai dari (1) analisis kepegawaian, (2) Perekrutan atau pengadaan pegawai, (3) Seleksi atau penyaringan, (4) Ujian atau testing, dan (5) Pelatihan. Penerapan prinsip ini akan membawa manfaat bagi organisasi karena pelaksanaan pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai yang bersangkutan. Untuk itulah maka hal ini menjadi faktor pendukung bagi kinerja Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Samarinda sebagai organisasi pelayanan administratif.

Tingkat Pengendalian tenaga Olahraga dalam pelaksanaan tugas

Pengendalian pegawai dalam pelaksanaan tugas sama dengan prinsip tentang kendali atau rentang kontrol, yaitu seberapa jauh kemampuan seorang pemimpin mampu mengawasi para bawahannya secara cepat dan tepat. Dalam hal ini pimpinan harus menghadapi tiga macam hubungan dalam memimpin sebuah organisasi yaitu hubungan tunggal langsung (*direct single*), hubungan kelompok langsung (*direct group*) dan hubungan silang (*cross interaction*). Kemampuan pimpinan dalam melakukan pengawasan atau pengendalian, tergantung atas faktor kecakapan, pengalaman, usia, geografis dan beban tugas. Semakin seorang

pimpinan dapat mengendalikan bawahan dalam kegiatan pelaksanaan tugas, maka pencapaian tujuan organisasi akan semakin menjanjikan. Oleh sebab itu pengendalian merupakan salah satu faktor pendukungnya.

Sedangkan yang menjadi faktor penghambat kinerja adalah tingkat ketersediaan tenaga olahraga sebagai pemberian bimbingan olahraga yang berkualitas serta dari sektor kuantitas yang baik.

KESIMPULAN DAN SARAN

KESIMPULAN

Berdasarkan beberapa uraian terdahulu, maka dapat disimpulkan beberapa hal antara lain:

- 1) Pendidikan formal pegawai yang disesuaikan dari perencanaan karier jabatan pegawai yang berdasarkan kompetensi yang ada pada Dinas Pemuda dan Olahraga sudah memenuhi persyaratan di dalam jabatan akan direncanakan karena pendidikan terakhir para pegawai pada keseluruhan jumlah pendidikan formal di dominasi dengan tingkat pendidikan sarjana sehingga hal ini menggambarkan bahwa tingkat pola pikir, wawasan serta kreativitas kerja pegawai di Dinas Dinas Pemuda dan Olahraga optimal.
- 2) Pendidikan non formal pegawai ini disesuaikan dengan perencanaan karier pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga ini sudah sesuai, hal itu terlihat dari meningkatnya kualitas jumlah pegawai yang mengikuti Diklat dibandingkan dengan tahun sebelumnya, meskipun kesempatan mengikuti Diklat tersebut terbatas, bahwa dari 55 orang pegawai, hanya 30 orang pegawai yang telah mengikuti Diklat.
- 3) Pertimbangan pengalaman pegawai yang akan direncanakan karier jabatannya berdasarkan kompetensi, yang akan ditempatkan pada Dinas Dinas Pemuda dan Olahraga dilihat dari masa kerja secara keseluruhan di dominasikan masa kerja 1 - 5 tahun dan 6 - 10 tahun sebanyak masing-masing 15 orang

- pegawai. Keadaan ini memberi keseimbangan di dalam perencanaan karier jabatan di dalam menempatkan pegawai tersebut pada jabatan yang berdasarkan kompetensi yang dimilikinya.
- 4) Keahlian/ kompetensi pegawai disesuaikan dengan perencanaan karier jabatan pada Dinas Dinas Pemuda dan Olahraga ini sudah sesuai dimana dari 55 orang pegawai terdapat 50 orang pegawai yang memiliki keahlian diantaranya terdapat 17 orang pegawai keahlian dibidang komputer, sedangkan keuangan terdiri dari 9 orang pegawai, hal ini tidak berpengaruh negatif terhadap instansi karena keahlian yang satu dengan keahlian yang lain saling mengikat dalam pencapaian tujuan suatu organisasi.
 - 5) Umur atau usia pegawai yang di rencanakan karier jabatannya pada Dinas Pemuda dan Olahraga ini secara keseluruhan didominasi dari usia antara 46 - 50 tahun yaitu sebesar 14 orang, keadaan ini memberi pengaruh positif lain usia diatas masih masa produktif sementara usia lainnya tidak terlalu jauh jarak jumlahnya sehingga akan saling mengimbangi dari pelayanan tugas dan kewajiban pada organisasi tersebut.
 - 6) Faktor pendukung dalam perencanaan karier jabatan pegawai pada Dinas Dinas Pemuda dan Olahraga adalah tingkat perencanaan yang memadai, dan kesadaran aparatur terhadap kebutuhan Diklat. Sedangkan Faktor yang menjadi penghambat dalam perencanaan karier jabatan pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga adalah kesempatan pegawai terbatas dalam mengikuti diklat sehingga memupuskan kesempatan untuk direncanakan karier jabatannya serta adanya ketidakseimbangan keahlian dengan kebutuhan yang diperlukan jabatan tersebut sehingga dapat memperhambat perencanaan karier jabatan yang dilakukan berdasarkan kompetensi.
 - 7) Kinerja Pelayanan Organisasi pada Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Samarinda meliputi:
 - a. Responsivitas yang baik, yang diwujudkan dari adanya tingkat kepekaan yang tinggi oleh pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga terhadap keluhan masyarakat yang membutuhkan pelayanan administratif tentang kepemudaan dan keolahragaan, keselarasan program dan kegiatan yang dilakukan dengan aspirasi dan kebutuhan masyarakat, serta adanya kemampuan organisasi dalam menjalankan misi dan tujuan organisasi dengan baik.
 - b. Responsibilitas yang cukup baik, yang diwujudkan dari adanya perumusan misi dan tujuan organisasi yang disesuaikan dengan dinamika perubahan dan tingkat produktivitas pelayanan yang baik dengan mengupayakan peningkatan kinerja, namun diwujudkan pula dengan kurang patuhnya pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga terhadap ketentuan jam kerja yang selama ini diberikan kelonggaran dan kebijaksanaan.
 - c. Akuntabilitas yang baik, yang diwujudkan dengan pertanggungjawaban akan konsistensi antara kebijakan dan kegiatan pelayanan yang dilakukan dengan aspirasi masyarakat dan adanya tingkat upaya perbaikan pelayanan yang tinggi dari pihak Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Samarinda.
 - 8) Faktor Pendukung Kinerja Dinas Pemuda dan Olahraga sebagai organisasi pelayanan administratif dalam kepemudaan dan keolahragaan meliputi tingkat pendelegasian wewenang dalam organisasi, tingkat pemanfaatan aparatur sesuai spesialisasi, dan tingkat pengendalian tenaga olahraga dalam pelaksanaan tugas. Sedangkan yang menjadi faktor penghambat adalah ketersediaan tenaga bimbingan Olahraga /aparatur dari segi kuantitas dan kualitas.

Saran-Saran

- 1) Untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia aparatur / pegawai yang direncanakan karier jabatan pegawai agar dapat berjalan sesuai dengan aturan yang berdasarkan kompetensi pegawai, maka pada Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Samarinda perlu memberikan peluang para pegawainya untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan agar bisa meningkatkan kemampuan pegawai dalam bentuk keahlian (*skill*).
- 2) Perencanaan karier jabatan pegawai yang akan dilakukan hendaknya berdasarkan kompetensi maupun keahlian dan kemampuan pegawai tersebut sesuai dengan jenjang pendidikan maupun pengetahuan yang diperoleh dari pengalaman. Sehingga kelancaran pelaksanaan tugas organisasi berjalan secara efektif dan efisien.
- 3) Untuk mengatasi faktor-faktor penghambat dalam perencanaan karier jabatan pegawai berdasarkan kompetensi harusnya diupayakan aparatur untuk mendapatkan kesempatan yang lebih baik dalam hal karier yaitu memberikan kesempatan pendidikan misalnya dibiayai melanjutkan kuliah perguruan tinggi S1 maupun Magister S2 sehingga kesempatan untuk direncanakan karier jabatannya menjadi terbuka dan lebih baik dari sebelumnya.
- 4) Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Samarinda perlu menerapkan kedisiplinan kerja yang lebih tinggi, terutama tentang kepatuhan terhadap jam kerja, yang selama ini dalam implementasi banyak diberi kebijaksanaan berupa kelonggaran dari pihak pimpinan demi peningkatan kinerja yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

a. Peraturan Perundang-undangan

Anonim. Pembukaan UUD 1945, Jakarta.

-----, UU RI No.43 tahun 1999 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, Jakarta.

-----, Peraturan Pemerintah 13 Tahun 2002 , tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan Struktural, Jakarta.

-----, Peraturan Pemerintah RI No. 9 tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil, Jakarta.

-----, Peraturan Pemerintah RI No. 15 Tahun 1979 Tentang Daftar Urut Kepangkatan, Jakarta.

-----, Keputusan Kepala BKN Nomor 46A Tahun 2003, tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil, Jakarta.

B. Buku-Buku

Handoko, T. Hani, 2000, Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, BPFE-Yogyakarta, Yogyakarta.

Hasibuan, Malayu S.P., 2002 Manajemen Sumber Daya Manusia, PT. Bumi Aksara, Jakarta.

Lembaga administrasi Negara Republik Indonesia, 1997, Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia, PT. Toko Gunung Agung, Jakarta.

Mangkuprawira, Sjafrri, 2004, Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik, Ghalia Indonesia, Jakarta.

Mangkunegara, Anwar Pabu, 2003. *Perencanaan dan Pengembangan*

- Sumber Daya Manusia* Refika Aditama. Bandung.
- Mardalis, 2004, *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*, PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Molcong, J. Lexy., 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif (edisi Revisi)*, Remaja Rosada Karya, Bandung
- Milles B, Mathew dan A.Michaell Huberman. 2005. *Analisis Data Kualitatif. Buku Sumber Tentang metode-metode Baru*. Diterjemahkan oleh TR. Rohidi Jakarta: Penerbit Univesitas Indonesia. Jakarta.
- Mockijat, 1989, *Analisis Jabatan*, Mandar Maja, Bandung.
-, 1983, *Manajemen Kepegawaian dan Hubungan-hubungan dalam Perusahaan*, Alumni, Bandung.
- Moenir, A.S., 2001, *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Nasution, S. 1996, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, Tarsito, Bandung.
- Nawawi, Handari, 1989, *Metodologi Penelitian Bidang Sosial*, Gajah Mada, University Press, Yogyakarta.
- Keban, T Yarimias. 2004, *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik. Konsep, Teori, dan Isu*. Gava Media. Yogyakarta.
- Penggubean, Mutiara, Dr. 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia, Bogor.
- Robbins, Stephen P.. 2003, *Prilaku Organisasi*, PT. INDEKS Kelompok Gramedia, Jakarta
- Sedarmayanti, 2000. *Manajemen Sumber Daya Mamusia*. Gunung Agung. Bandung
- Siagian, Sondang P. 1995, *Analisa serta perumusan Kebijakan dan Strategi Organisasi*, Gunung Agung, Jakarta
- Suharto, Edi, Phd., 2005, *Membangun Masyarakat Memberdayakan Rakyat*, Refika Aditama, Bandung.
- Suprpto, 2002, *Standarisasi Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Menuju Era Global*, Pusat Penelitian dan Pengembangan BKN, Jakarta.
- Stoner, James A.F., Edwards Freeman, Daniel R. Gilbert. 1996, *Manajemen Edisi I (Edisi Bahasa Indonesia)*, PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Sugiyono., 2005. *Memahami Penelitian Kualitatif*, Alfabeta, Bandung.
-, 2006. *Metode Penelitian*, alfabeta. Bandung.
- Steers, Richard M. 1985. *Efektifitas Organisasi*. Erlangga. Jakarta.
- Thoha, Miftah, 2007, *Manajemen Kepegawaian Sipil Di Indonesia*, Kencana Predana Media Group, Jakarta.
- Widjaya, Aw., 1995, *Administrasi Kepegawaian Suatu Pengantar*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

C. JURNAL SKRIPSI, DAN TESIS

- Devita, Novi, 2002, *Pengembangan Sumber daya Aparatur untuk meningkatkan kinerja pegawai (studi Pada Knator Badan Promosi dan Investasi daerah (BPID) Propinsi Kalimantan Timur)*. Tesis Universitas Brawijaya, Malang.

- Dwiyanto, Agus, 1995. *Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik. Makalah seminar Kinerja Organisasi Sektor Publik : Kebijakan dan Persiapannya*. Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fisipol UGM, Yogyakarta.
- Saraha, Sofyan, 2004, Perancangan Jalur Karier Jabatan Berbasis Kompetensi (Studi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah Provinsi Maluku Utara) dalam *Jurnal Administrasi Pemerintahan Daerah, Program Pascasarjana STPDN DEPDIAGRI Republik Indonesia Volume 1*, Bandung.
- Safari, Tri Yulia, 2007, Tinjauan Tentang Penempatan Kerja Pegawai Pada Bagian Kesejahteraan Masyarakat di Kantor Bupati Kabupaten Kutai Kartanegara, Skripsi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Mulawarman, Samarinda.
- Sofyan, 2004, Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Peningkatan Kinerja Pegawai Tenaga Administrasi Universitas Mulawarman Samarinda. Tesis, Universitas Brawijaya, Malang.
- Sudirja, Tatang, 2002, Kebijakan Peningkatan Kinerja Pegawai (Suatu studi tentang semangat kerja dan komitmen pegawai terhadap kinerja di kecamatan Balikpapan Tengah Kota Balikpapan Kalimantan Timur). Tesis Universitas Brawijaya, Malang.
- Suwardi, 2002, Evaluasi Program Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Dalam Rangka Otonomi Daerah (Studi Pada Sekretariat Wilayah Daerah Kabupaten Pasir). Tesis Program Pascasarjana Universitas Brawijaya, Malang.
- Widodo, Tri utomo, 2005, Perencanaan Karier kondusif dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian di Pontianak. Tesis. Unibraw, Malang.
- D. INTERNET (WEBSITE : WWW.BKN.GO.ID)**
- Tim Peneliti BKN, 2003, Pengertian Persepsi, Pegawai Negeri Sipil, Dan Pengangkatan Dalam Jabatan Struktural, *Website Badan Kepegawaian Negara, Online*
- Tim Peneliti BKN, 2004, Standar Penyusunan Kompetensi pada Jabatan Struktural, *Website Badan Kepegawaian Negara, Online*