**PENGEMBANGAN PEGAWAI NEGERI SIPIL (PNS)**

**DI BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA**

# BAB I

# PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian menyebutkan bahwa dalam rangka usaha mencapai tujuan nasional untuk mewujudkan masyarakat madani yang taat hukum, berperadaban modern, demokratis, makmur, adil dan bermoral tinggi, maka diperlukan Pegawai Negeri sebagai unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat dalam menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata, menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dengan penuh kesetiaan kepada Pancasila dan Undang-undang Dasar 1945. Untuk itu, perlu diwujudkan Pegawai Negeri Sipil yang berkemampuan melaksanakan tugas secara profesional dan bertanggungjawab dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan, serta bersih dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme.

Untuk maksud di atas, Pemerintah seperti disebutkan dalam Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 di atas berupaya untuk meningkatkan pengelolaan Pegawai Negeri melalui suatu sistem yang disebut “Manajemen Pegawai Negeri Sipil”. Manajemen Pegawai Negeri Sipil diarahkan untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdayaguna dan berhasilguna. Kebijakan-kebijakan yang terdapat dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil mencakup penetapan norma, standar, prosedur, formasi, pengangkatan, pengembangan kualitas sumber daya Pegawai Negeri Sipil, pemindahan, gaji, tunjangan, kesejahteraan, pemberhentian, hak, kewajiban dan kedudukan hukum.

Pengembangan atau pembinaan kepegawaian menyangkut dua hal pokok yang melingkupinya, yakni: pengembangan dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia dan pengembangan dalam peningkatan karier pegawainya (M.Irfan, 2002). Kedua hal ini menjadi penting untuk diperhatikan karena keduanya mendorong terciptanya misi dari organisasi/instansi pemerintah yaitu kualitas pelayanan pegawai yang diberikan kepada masyarakat.

Pada realitanya kedua hal di atas mengalami distorsi dalam pelaksanaannya. Peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan seringkali tidak diarahkan pada analisis kebutuhan organisasi/unit kerja. Kondisi ini menyebabkan tidak optimalnya *output* atau *outcome* dari penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bagi peningkatan kinerja pegawai maupun organisasinya. Sementara itu, dalam pengembangan karier pegawai juga tidak jarang tanpa mendasarkan pada profesionalisme (*merit system*), akan tetapi lebih kepada senioritas atau pertimbangan-pertimbangan lainnya. Hal-hal semacam ini pada akhirnya menyebabkan pembinaan atau pengembangan pegawai, khususnya Pegawai Negeri Sipil, menjadi tidak maksimal.

**B. Permasalahan**

Badan Kepegawaian Negara (BKN) sesuai dengan tugas pokoknya yang diatur dalam Keputusan Presiden Nomor 103 Tahun 2001, merupakan lembaga yang menyelenggarakan manajemen kepegawaian negara. Inti pokok yang diharapkan dengan menjalankan tugas pokoknya itu, diharapkan terciptanya sumberdaya manusia aparatur negara yang profesional serta berkualitas dan bermoral tinggi.

Seiring perubahan lingkungan strategis dan dengan dilatar belakangi oleh penyempurnaan Peraturan Perundangan bidang Kepegawaian yaitu Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999, Badan Kepegawaian Negara berusaha mengadaptasikan diri dengan mendesain ulang struktur organisasinya. Perubahan tersebut dituangkan melalui Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 03/KEP/2001 tanggal 2 Pebruari 2001 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Negara. Hal ini dimaksudkan untuk disesuaikan dengan kebutuhan lain dan fungsi organisasi sehingga dapat mengarah pada pencapaian visi dan misi organisasi yang telah ditetapkan.

Berkaitan dengan hal diatas, setiap unit kerja dalam organisasi diharapkan dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan yang telah ditetapkan. Dasar pelaksanaannya berpedoman pada Instruksi Presiden Nomor : 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP). Dalam hal ini, masing-masing unit kerja berupaya untuk mendefinisikan apa yang harus dicapai, mengidentifikasi strategi dan memperjelas bagaimana cara mencapai hasil yang diinginkan.

Terkait dengan permasalahan yang cukup *urgent* yang sedang dan akan dihadapi terhadap pengembangan pegawai di Badan Kepegawaian Negara, adalah meliputi:

1. Pengembangan Kualitas Pegawai

1. Masih rendahnya tingkat ketrampilan yang dimiliki para pegawai dalam mendukung pelaksanaan tugas (seperti: pengoperasian komputer, pembuatan *Term of reference*/ TOR, penyusunan Rencana Anggaran Belanja, pengoperasian aplikasi-aplikasi program keuangan, SIMPEG, *Local Area Network*/ LAN, internet dan sebagainya);
2. Masih rendahnya kemampuan pegawai terhadap bahasa pengantar internasional (bahasa Inggris);
3. Masih belum *matchingnya* pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan dengan kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan bagi pegawai;
4. Pemanfaatan pasca Pendidikan dan Pelatihan belum dilaksanakan secara optimal;
5. Pemilihan peserta Pendidikan dan Pelatihan belum dilaksanakan secara optimal;
6. Koordinasi dengan unit-unit terkait pengembangan pegawai belum optimal.

2. Pengembangan Karir Pegawai

1. Belum adanya pola karir pegawai yang jelas;
2. Belum adanya pedoman pengangkatan pegawai dalam jabatan struktural maupun fungsional;
3. Belum dilaksanakannya secara optimal pembinaan dan pengembangan terhadap pegawai dalam jabatan fungsional;
4. Belum dilaksanakannya *fit and proper test* pada masing-masing tingkatan pegawai secara teratur/reguler;
5. Belum adanya pedoman ‘*tour of area*’ dalam organisasi;
6. Pelaksanaan ‘*tour of area*’ belum dilaksanakan secara reguler.

Berkenaan dengan permasalahan-permasalahan di atas, penulis mengajukan pokok permasalahan: *bagaimanakah upaya pengembangan pegawai (PNS) di lingkungan Badan Kepegawaian Negara?*

# BAB II

**PEMBAHASAN**

A. Pengembangan Pegawai

Pengembangan karyawan atau pegawai (*employee development*) menjadi salah satu *critical factor* dalam pengelolaan SDM dalam suatu organisasi. Andrew E. Sikula (1996) mengartikan pengembangan (*development*) “*is a long term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which managerial personnel learn conceptual and theoretical knowledge for general purpose*”. Artinya, pengembangan pegawai merupakan proses pendidikan jangka panjang dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisasi, dimana karyawan mendapatkan pembelajaran pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan yang bersifat umum.

Organisasi atau dalam hal ini manajer (pimpinan) wajib men-*support* semua pegawainya dalam pengembangan karier dan kualitasnya sebagai SDM, karena hal ini pada akhirnya akan menghasilkan kepuasan kerja, loyalitas, komitmen; dan secara khusus akan menghasilkan keahlian yang ‘langka’ (*scarce talent*) yang dapat digunakan sebagai sumber *competitive advantages*. Jika masalah pengembangan pegawai tidak diperhatikan, sangat mungkin akan terjadi output SDM yang negatif, seperti ketidakpuasan kerja, yang pada akhirnya akan memunculkan *resistance*, kecenderungan untuk keluar (*intention to leave*). Hal ini berarti dengan pengembangan pegawai berarti manajer atau pimpinan membantu pegawai untuk berkinerja lebih efektif, dan memberikan lingkungan yang mendukung pengembangan diri dan juga memberikan kepuasan.

Peter Sheal (2001) memberikan beberapa alasan, mengapa pengembangan pegawai menjadi satu hal yang penting, yaitu karena:

1. Perubahan yang cepat dalam hal teknologi dan pekerjaan itu sendiri. Meskipun SDM yang direkrut sudah memiliki *skill* dan pengalaman untuk mengerjakan pekerjaan, tetapi karena perubahan pekerjaan dan lingkungan kerja, menuntut organisasi tersebut untuk meng-*update skill* mereka. Jika pegawai tidak diberi kesempatan untuk pengembangan, atau retraining, pegawai dan *skill*-nya akan menjadi ‘*obsolete*’.
2. Keterbatasan keahlian (*skill*) untuk jangka menengah dan panjang atau sering disebut ‘*skill gap*’. Perkembangan teknologi membawa pada kondisi semakin besarnya persentase pekerjaan yang ‘*skill and knowledge based’*, sehingga membutuhkan lebih banyak ‘*skilled worker’*. Misalnya di era informasi sekarang ini, semakin banyak dibutuhkan pegawai yang mempunyai keahlian di bidang teknologi informasi. *Skill g*ap dapat dikurangi dengan memperluas kesempatan bagi pegawai untuk berkembang termasuk *retraining.*
3. Perubahan dalam hal ekspektasi dan komposisi *workforce* (*total number of worker in the organization*). Pada masa lalu, pegawai beranggapan *skill* yang dimilikinya dapat bertahan lama (berguna dalam jangka panjang), tetapi pada saat ini pendidikan hanya memberikan *basic foundation* dalam bekerja. Dalam kondisi dimana proporsi pekerja manajerial, *supervisory* dan professional semakin meningkat, semakin dibutuhkan *training and development.*
4. Kompetisi dan tekanan eksternal untuk meningkatkan kualitas produk dan jasa (pelayanan). Sheal (2001) mengasumsikan bahwa hanya ‘*quality people*’ (manajer, supervisor, dan staf yang selalu meng-*update* pengetahuan dan *expertise*), yang dapat menghasilkan produk dan jasa (pelayanan) yang berkualitas. *Training and development* merupakan cara yang tepat untuk mencapai produk atau jasa (pelayanan) yang berkualitas.

Disisi lain, organisasi harus menjalankan usaha-usaha pengembangan pegawainya dikarenakan untuk meningkatkan kemampuan kerja (produktivitas) para pegawai tersebut. Pengembangan pegawai dimaksudkan untuk memperbaiki efektivitas kerja pegawai dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan efektivitas kerja dapat dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan, ketrampilan maupun sikap pegawai itu sendiri terhadap tugas-tugasnya (Heidjrahman Ranupandojo dan Suad Husnan, 1983 : 67-71).

Pengetahuan pegawai akan pelaksanaan tugas maupun pengetahuan umum yang mempengaruhi pelaksanaan tugas, sangat menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas dengan baik. Pegawai yang kurang memiliki pengetahuan yang cukup tentang bidang kerjanya akan bekerja tersendat-sendat. Pemborosan bahan, waktu dan bahan produksi yang lain akan diperbuat oleh golongan pegawai yang belum memiliki pengetahuan cukup akan bidang kerjanya. Pemborosan-pemborosan ini akan mempertinggi biaya pencapaian tujuan organisasi. Dengan kata lain, pengetahuan pegawai harus diperbaiki dan dikembangkan agar mereka tidak berbuat sesuatu yang merugikan usaha-usaha pencapaian tujuan dengan sukses.

 Ketrampilan pegawai, merupakan salah satu faktor utama dalam usaha mencapai sukses bagi pencapaian tujuan organisasi. Bagi pegawai baru atau pegawai yang menghadapi pekerjaan baru, diperlukan adanya tambahan ketrampilan guna melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik. Pengetahuan dan ketrampilan saja belumlah cukup untuk menjamin suksesnya pencapaian tujuan. Sikap pegawai terhadap pelaksanaan tugas, juga merupakan faktor kunci dalam mencapai sukses. Oleh karena itu, pengembangan sikap juga harus diusahakan dalam pengembangan pegawai.

 Adanya perbedaan dalam obyek pengembangan yaitu pengetahuan, ketrampilan maupun sikap pegawai akan membawa konsekuensi pada metode-metode pengembangannya. Perkembangan pengetahuan yang merupakan proses intelektual dapat dilaksanakan dengan cara-cara sekolah, kuliah audiovisual aids, instruksi-instruksi yang telah diprogramkan. Perkembangan sikap dapat dilakukan melalui proses dinamika kejiwaan, yaitu melalui metode-metode permainan (*games*), sensitivity training dan lain-lain. Secara ringkas tujuan dan metode pengembangan Pegawai dapat digambarkan dengan skema di bawah ini:

**Bagan : 1**

**Skema Tujuan dan Metode Pengembangan Pegawai/Karyawan**

**Tujuan Sifat Proses Metode**

**Pengembangan Pengembangan Pengembangan Pengembangan**

Pengembangan Pengembangan Sekolah, Kuliah

Pengetahuan Intelektualitas Ceramah audiovisual

 Aids

 Programmed

Memperbaiki Instruction.

tingkat Efektivitas

kegiatan pegawai

dalam mencapai Pengembangan Latihan/ Diskusi kasus

hasil yang Ketrampilan Praktek- Bussines Games

telah ditetapkan praktek Project Study

 Consulting Projects

 Role Playing

 Pengembangan Pengembangan Games

 ikap Sikap/Sifat yang Sensitivity Training

 Emosional

=====================

*Sumber: Heidjrahman Ranupandojo dan Suad Husnan, 1983 : 69.*

Dalam buku-buku *text-book* maupun dalam praktek sering dijumpai istilah-istilah yang dipakai untuk membahas masalah pengembangan pegawai. Dalam buku Manajemen Personalia (*Personnel Management*) karangan Flippo dipergunankan istilah “pengembangan” untuk usaha-usaha peningkatan pengetahuan maupun ketrampilan pegawai/karyawan. Otto dan Glaser dalam bukunya Manajemen Latihan (*the Management of Training*) menggunakan istilah “latihan” (*training*) untuk usaha-usaha peningkatan maupun ketrampilan pegawai. Disini Otto dan Glaser memberikan istilah *training* tersebut dalam pengertian yang sangat luas sehingga pengertian *training* itu sudah implisit pengertian pendidikan (*education*).

Dari gambaran di atas, secara ringkas dapat dikemukakan bahwa dalam pengembangan pegawai istilah-istilah yang sering dipakai, baik dalam buku maupun praktek, adalah: “pengembangan”, “latihan” dan “pendidikan”. Pengembangan pegawai dapat diartikan dengan usaha-usaha untuk meningkatkan ketrampilan maupun pengetahuan umum bagi pegawai agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien. Dalam pengertian ini, maka istilah pengembangan akan mencakup pengertian latihan dan pendidikan yaitu sarana peningkatan ketrampilan dan pengetahuan umum bagi pegawai.

Arti latihan ialah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktivitas ekonomi. Latihan membantu Pegawai dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya, guna meningkatkan ketrampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuannya. Pendidikan ialah suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk didalamnya peningkatan penguasaan teori dan ketrampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan.

 Sementara itu, Mondy dan Noe dalam Mukaram dan Marwansah (1997 : 54) mendefinisikan Pengembangan Pegawai dengan istilah “Pengembangan Sumber Daya Manusia” sebagai upaya manajemen yang terencana dan dilakukan secara berkesinambungan untuk meningkatkan kompetensi pekerja dan unjuk kerja organisasi melalui program pelatihan, pendidikan dan pengembangan.

 Pelatihan (*training*) meliputi aktivitas-aktivitas yang berfungsi meningkatkan unjuk kerja seseorang dalam pekerjaan yang sedang dijalani atau yang terkait dengan pekerjaannya ini. Pendidikan (*education*) mencakup kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan untuk meningkatkan kompetensi menyeluruh seseorang dalam arah tertentu dan berada di luar lingkup pekerjaan yang ditanganinya saat ini. Pengembangan (*development*) meliputi pemberian kesempatan belajar yang bertujuan untuk mengembangkan individu, tetapi tidak dibatasi pada pekerjaan tertentu pada saat ini atau di masa yang akan datang. Menurut Buckley dan Caple (1990 : 32), tujuan pengembangan adalah agar individu dalam situasi kerja dapat memperoleh kemampuan untuk mengerjakan tugas-tugas atau pekerjaan tertentu secara memuaskan. Sedangkan Wexley dan Latham (1991 : 12), menyatakan bahwa sasaran langsung dari program pelatihan dan pengembangan dalam organisasi adalah untuk meningkatkan kesadaran diri individu, meningkatkan ketrampilan dalam satu bidang tertentu atau lebih dan meningkatkan motivasi individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaannya secara memuaskan. Dengan kata lain, melalui peningkatan kemampuan dan unjuk kerja individu dan kelompok, program pelatihan pada gilirannya diharapkan dapat meningkatkan unjuk kerja organisasi.

B. Pengembangan Karir Pegawai

Pengembangan karier pegawai secara umum dapat diartikan sebagai upaya perubahan atau peningkatan karier pegawai dari suatu jabatan lain dalam ruang dan golongan yang berbeda. Gibson (1994 : 177) menyatakan bahwa ”*career planning and development is the movement is the of individuals into and out positions, jobs and occupations is a common procedure in organizations*”. Clutter dan Susan (2003 : 107) berpendapat bahwa pengembangan karier adalah aktivitas departemen sumber daya manusia dalam membantu pegawai merencanakan karier masa depan agar dapat mengembangkan kompetensi dan adanya peluang-peluang pengembangan karier sejalan dengan pertumbuhan organisasi.

Senada dengan pendapat di atas, Utomo (2007 : 142) memberikan pengertian pengembangan karir sebagai proses pelaksanaan (implementasi) perencanaan karir. Pengembangan karir pegawai bisa dilakukan melalui dua jalur, yakni melalui pendidikan dan latihan (diklat) dan melalui non diklat. Contoh pengembangan karir melaui diklat misalnya menyekolahkan pegawai (di dalam atau di luar negeri), memberi pelatihan (di dalam atau di laur organisasi), memberi pelatihan sambil bekerja *(on the job training)*. Sedangkan, contoh pengembangan karir melalui non diklat seperti memberi penghargaan kepada pegawai berprestasi, mempromosikan ke jabatan yang lebih tinggi, menghukum pegawai, merotasi pegawai ke jabatan lain yang setara dengan jabatan semula.

Pengembangan karier seperti promosi sangat diharapkan oleh setiap pegawai, karena dengan pengembangan ini akan mendapatkan hak-hak yang lebih baik dari apa yang diperoleh sebelumnya, baik material misalnya; kenaikan pendapatan, perbaikan fasilitas dan sebagainya, maupun non material misalnya; status sosial, perasaan bangga dan sebagainya. Dalam praktek pengembangan karier lebih kepada suatu pelaksanaan rencana karier seperti yang diungkapkan oleh Handoko (2000 : 123) bahwa pengembangan karier adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier.

Dalam konteks prosesnya, Simamora (1995 : 392) menjelaskan bahwa proses pengembangan karier dalam suatu pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan. Dalam hal ini pengembangan karier dapat dikatakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam organisasi dalam jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.

Pertumbuhan karier tidak harus diartikan sebagai peningkatan jabatan secara vertikal mengikuti tangga karier, namun dapat pula berupa perubahan jabatan secara horizontal dan diagonal di dalam struktur organisasi. Namun, pertumbuhan karier vertikal memprasaratkan adanya prestasi kerja yang memuaskan yang dihasilkan oleh pegawai secara berkesinambungan, pengembangan kompetensi dan adanya peluang-peluang pengembangan

Pengembangan karier pegawai dicapai berdasarkan kriteria kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang dimiliki pegawai untuk menduduki jenjang jabatan yang lebih tinggi, namun dalam era kompetisi global ini, pengembangan karier lebih bersifat *protean career* atau karier yang seringkali berubah sesuai perubahan minat pegawai, nilai-nilai yang dianut, kemampuan dan perubahan di dalam lingkungan kerja. Implikasinya terhadap pola karier pegawai bukan lagi diarahkan untuk mengisi jabatan struktural, tetapi terarah pada keberhasilan pegawai secara psikologis. Hal ini akan memotivasi pegawai yang ingin mencapai sukses karir bukan karena ada peluang naik jabatan melainkan mencapai prestasi dalam karir berdasarkan kemampuannya.

C. Upaya Pengembangan Pegawai BKN

Terkait dengan uraian mengenai unsur-unsur dalam pengembangan pegawai, maka pengembangan pegawai di lingkungan BKN meliputi dua hal pokok yang melingkupinya, yaitu: (1) pengembangan kualitas dan (2) pengembangan karier (Tim Peneliti BKN, 2002). Secara sistematis pengembangan pegawai tersebut dapat digambarkan dalam skema pengembangan pegawai sebagai berikut:

Diklat Struktural

Diklat Fungsional

Pengembangan kualitas

Diklat Teknis

**Pengembangan Pegawai**

Pengembangan karier

Pendidikan Formal/

Non Formal

Kenaikan jabatan

Kenaikan Pangkat

Struktural

Fungsional

Regular

Ujian Penye-suaian ijazah

Ujian Dinas

**1. Pengembangan Kualitas Pegawai**

Terkait dengan pengembangan kualitas pegawai di BKN, dimana pengembangan pegawai lebih difokuskan pada pengembangan pengetahuan, ketrampilan dan sikap pegawai, maka hal-hal yang perlu dilakukan adalah:

1. Perlu dilakukan *Training Need Analysis* (TNA)

Untuk mencapai tujuan pengembangan kualitas pegawai, sebelum melakukan pelatihan (*training*), organisasi harus menentukan terlebih dulu kebutuhan training (*Training Need Analysis*). *Training need analysis* (TNA) dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan efektivitas *training*. Penilaian efektivitas *training*, tidak hanya dilihat dari *output*, tetapi *outcome*, yaitu peningkatan kinerja karyawan. Tanpa menentukan kebutuhan *training*, organisasi tidak dapat menjamin bahwa *training* akan memberikan hasil sesuai dengan tujuan. Menurut Rainbird (dalam Tim Biro Kepegawaian BKN, 2002 : 9), keberhasilan *training* dan *development*, tergantung pada:

* + *training and development* harus dikaitkan dengan tujuan jangka pendek,
	+ manajer lini harus berperan dalam *training* melalui pengenalan sistem penilaian kinerja yang akan menciptakan kemungkinan yang semakin besar dalam menafsirkan keuntungan training terhadap kinerja,
	+ digunakan beragam metode penyampaian materi dalam *training*,
	+ pengembangan ini disertai dengan pergeseran persepsi *training* sebagai investasi jangka panjang, bukan lagi biaya jangka pendek.

Melihat hal ini, berarti perlunya dilakukan *training need analysis* untuk setiap jabatan fungsional, dan untuk setiap unit kerja. Pengumpulan data untuk melakukan *training need analysis*, harus menjangkau semua jenis pekerjaan yang ada di unit-unit kerja dan jabatan fungsional, dan tidak bisa hanya dilakukan dengan menggunakan sampel.

b. Pemilihan Metode *Training and Development*

Pemilihan metode yang digunakan dalam pelatihan akan menentukan efektivitas pelatihan. Dalam konteks BKN, ada metode klasikal (tatap muka) dan non klasikal (pelatihan di alam bebas, di tempat kerja, dan pelatihan jarak jauh). Pemilihan metode yang digunakan dalam training disesuaikan dengan target (*trainee*)-nya. Beberapa pendekatan berbeda diperlukan untuk target-target yang berbeda, misalnya: (1) *new starter* yang membutuhkan instruksi dalam hal *basic skill* atau membantu mereka untuk mengadaptasi *existing skill* mereka ke dalam pekerjaan; (2) *more experienced people* yang harus menjadi *multi-skill* atau untuk mempelajari skill-skill baru untuk menerima tanggungjawab yang ekstra; (3) *experienced people* yang ‘*lack skills’* atau skill-nya tidak mencukupi.

Secara teoritis ada beberapa metode *training dan development* yang dapat dilakukan:

* *On-the-job Training* yaitu training yang dilakukan di tempat kerja dimana karyawan mempelajari pekerjaan mereka di bawah pengawasan langsung. Para peserta latihan belajar dengan mengamati karyawan-karyawan yang berpengalaman dan bekerja dengan secara actual. Keunggulan *On-the-job Training* adalah transfer latihan lebih tinggi, karena para peserta latihan mempelajari ketrampilan kerja dalam lingkungan di mana mereka sesungguhnya bekerja, mereka dengan mudah menerapkan ketrampilan ini pada pekerjaan. Teknik atau metode yang dapat digunakan antara lain: *coaching, mentoring, understudy, rotasi (tour of duty)*, proyek khusus dan *task force*, dan penugasan. *Coaching* adalah “*person-to-person technique design to develop individual knowledge, skill and attitude*” atau teknik ‘*person-to-person*’ untuk mengembangkan pengetahuan, skill dan sikap individual. Mentoring adalah “*process of using specifically selected and trained people to provide guidance and advice which will help to develop the individuals for whom they have made responsible*” atau proses dengan menggunakan orang-orang khusus yang dipilih dan dilatih untuk memandu dan memberikan advis yang membantu pengembangan individual. Coaching dan mentoring lebih tepat digunakan pada pegawai baru, karena dua metode ini sekaligus dapat membantu pegawai baru dalam pengembangan kariernya. Rotasi, proyek khusus dan task force dan penugasan (termasuk delegasi) digunakan pada pegawai lama untuk mengembangkan kualitas dan kapabilitas mereka.
* *Off-the-job Training* yaitu training di luar pekerjaan, artinya jika karyawan membutuhkan skill khusus yang harus dimiliki untuk dapat melaksanakan tugas-tugasnya. Teknik atau metode yang dapat digunakan: *role playing, simulasi, sensitivity training, special meeting* dan *course*.

Dalam memilih teknik atau metode pelatihan, perlu beberapa ‘*trade-off’*. Hal ini berarti tidak ada satu teknik yang selalu paling baik dan hal itu tergantung pada sejauh mana suatu teknik yang dipilih itu memenuhi faktor-faktor berikut ini:

* Efektivitas biaya
* Isi program yang dikehendaki
* Kelayakan fasilitas-fasilitas
* Preferensi dan kemampuan peserta
* Preferensi dan kemampuan instruktur/ pelatih
* Prinsip-prinsip belajar.

c. Pengembangan Kurikulum DIKLAT

Kurikulum merupakan bagian yang penting dalam pelatihan. Kurikulum sebaiknya ditinjau secara berkala (2-3 tahun sekali), dengan pertimbangan selama 2-3 tahun, telah terjadi perkembangan kebutuhan skill dan knowledge pegawai. Sebagaimana diatur dalam pasal 17 Peraturan Pemerintah 101 tahun 2000, perlunya pengembangan kurikulum Diklat yang mengacu pada standar kompetensi jabatan, dan dilakukan dengan menggunakan pengguna lulusan, penyelenggara Diklat, peserta dan alumni Diklat, serta unsur lainnya. Kurikulum Diklat sebaiknya dikembangkan dengan menyesuaikan dengan kebutuhan training yang diperoleh dari *training need analysisi* (berbasis kebutuhan dan kompetensi yang harus dimiliki pegawai). Penyusunan kurikulum pelatihan seharusnya mengacu pada hasil *training need analysisi*.

d. Peningkatan Pendidikan Formal Pegawai

Untuk pengembangan pegawai melalui peningkatan pendidikan formal, perlu dibuat aturan-aturan yang jelas dan prosedur yang baku, dan disosialisasikan ke semua pegawai. Peraturan atau ketentuan mengenai peningkatan pendidikan formal pegawai harus mencakup (mempertimbangkan) beberapa hal yang berkaitan dengan kualitas, antara lain:

* Relevansi bidang studi yang diambil dengan kebutuhan organisasi.
* Status akreditasi Perguruan Tinggi untuk melanjutkan pendidikan, untuk menjamin kualitas.
* Batas minimal IPK untuk mengikuti ujian penyesuaian ijazah, untuk mengetahui tingkat kapabilitas individu (S1 minimal 2,75; S2 minimal 3,00).
* Materi ujian penyesuaian ijazah sebaiknya memasukkan test substansi (sesuai bidang studi yang diambil).
* Menyampaikan abstrak tugas akhir dalam bahasa Inggris, untuk melihat kemampuan bahasa Inggris.

e. *Training* manajerial untuk pegawai yang telah masuk jajaran manajerial (eselon IV ke atas)

Pegawai yang telah masuk dalam jajaran manajerial (eselon IV ke atas) di samping telah mengikuti diklatpim, tetapi perlu juga mengikuti Diklat yang sifatnya lebih bersifat keahlian manajerial (managerial skill) dan pengembangan attitude atau sikap. Pelaksanaan diklat ini bisa dengan cara ‘benchmark’ dengan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) atau organisasi swasta.

**2. Pengembangan Karir Pegawai**

Sementara itu, terkait dengan pengembangan karier pegawai di lingkungan BKN, maka beberapa strategi perlu dilakukan untuk mengefektifkan pengembangannya, antara lain:

a. Penyusunan Pola Karier Pegawai

Menurut PP 100 tahun 2000, pola karier PNS disusun dan ditetapkan oleh setiap pimpinan instansi, berdasarkan pola dasar karier PNS. Pola karier tersebut disusun untuk menjamin kepastian arah pengembangan karier. Berdasarkan aturan ini, berarti setiap instansi harus memiliki pola karier yang dapat dijadikan dasar untuk mengembangkan karier PNS di lingkungan instansi tersebut. Pola karier harus dapat memberikan banyak kesempatan (arah) bagi PNS untuk mengembangkan kariernya. Dalam instansi pemerintah, terdapat dua jenis karier yaitu struktural dan fungsional. Pola karier sebaiknya memberikan peluang bagi PNS untuk melakukan perpindahan antar jabatan fungsional, atau antar jabatan fungsional dan struktural, sepanjang memenuhi persyaratan yang ditentukan. Secara teoritis hal ini termasuk ke dalam arah karier yang lateral. Hal ini sudah diatur pada pasal 10 (PP 16 tahun 1994). Tetapi dalam pelaksanaannya belum terdapat prosedur dan persyaratan yang baku. Peraturan yang berisi prosedur dan persyaratan perpindahan antar jabatan fungsional dan struktural ini sebaiknya segera disusun.

b. Pembinaan Jabatan Fungsional

Jabatan fungsional yang telah ada di BKN perlu ditingkatkan pembinaannya, misalnya antara lain dengan:

* Penyusunan pedoman atau standar untuk penghitungan credit point untuk kenaikan pangkat
* Pemberian informasi tentang pelatihan-pelatihan yang dibutuhkan untuk peningkatan kualitas jabatan fungsional.
* Peningkatan kerjasama dengan instansi di luar BKN (sebagai Pembina jabatan fungsional tertentu).

Selain itu perlu dikembangkan beberapa jabatan fungsional yang belum ada di BKN, misalnya: Jabatan Fungsional Perencana.

c. Pedoman Rotasi

Pengembangan karier pegawai juga dapat dilakukan dengan proses rotasi. Rotasi sebaiknya dilakukan secara berkala, misalnya 5 tahun sekali, dan menjangkau seluruh pegawai. Artinya semua pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk terkena rotasi, kecuali karena kebutuhan, misalnya pegawai-pegawai tertentu masih dibutuhkan di suatu unit. Sesuai dengan tujuannya, untuk mengembangkan pegawai, rotasi dilakukan dengen mempertimbangkan peningkatan pengetahuan dan skill pegawai. Untuk itu diperlukan peraturan yang berisi tentang pedoman-pedoman untuk melakukan rotasi.

d. Penyusunan Juklak dan Juknis Pelaksanaan Ujian Dinas (UD) dan Penyesuaian Ijazah (PI)

Acuan pelaksanaan ujian dinas (UD) yang masih berlaku saat ini yaitu Surat Edaran Kepala BAKN dan Ketua LAN Nomor 193 Tahun 1981, yang mendasarkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 3 tahun 1980. Dengan keluarnya Peraturan Pemerintah Nomor 99 tahun 2000 yang telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 12 tahun 2002, terdapat beberapa perubahan yang mendasar, misalnya, pada Peraturan Pemerintah Nomor 3 tahun 1980, Ujian Dinas dibagi dalam 3 tingkat, sedangkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 12 tahun 2002, hanya terdapat dua tingkat. Dengan beberapa perubahan yang terdapat pada dua Peraturan Pemerintah Nomor tersebut, sebaiknya dibuat pedoman baru tentang pelaksanaan Ujian Dinas, yang antara lain memuat ketentuan-ketentuan peserta Ujian Dinas, kewenangan penyelenggaraan UD, materi UD, dll.

Selain itu juga perlu pedoman-pedoman baru tentang pelaksanaan ujian Penyesuain ijazah.

e. Penyusunan Standar Kualitas Penilaian Ujian Dinas (UD) dan Ujian Penyesuaian Ijazah (PI).

Perlu penyusunan standar kualitas sebagai pedoman untuk menilai Ujian Dinas (UD) dan Ujian Penyesuan Ijazah (PI). Penyusunan standar kualitas dapat mendasarkan pada hasil evaluasi pelaksanaan Ujian Dinas (UD) dan Ujian Penyesuaian Ijazah (PI).

f. Mengembangkan wacana baru tentang pengembangan karier

Seiring dengan perubahan yang terjadi pada organisasi-organisasi modern, menuntut juga dilakukan perubahan struktur organisasi. Perubahan struktur organisasi memberikan dampak pada pengelolaan karier individu dalam organisasi. Hal ini juga berdampak pada perubahan kompetensi yang dibutuhkan. Struktur organisasi tradisional (fungsional, divisional dan matrix) telah banyak mengalami perubahan menjadi organisasi modern yaitu struktur organisasi jaringan (network) dan organisasi cellular (organisasi abad ke-21), yang masing-masing berpengaruh pada pengembangan karier karyawannya. Pada struktur organisasi modern, pengembangan karier lebih menjadi tanggung jawab individu (karyawan), serta pengembangannya bersifat lintas organisasi. Bahkan untuk struktur organisasi cellular, pengembangan karier bersifat independent professional. Bentuk karier semacam ini sering disebut dengan “*boundaryless carier*”.

Pergeseran dari karir terbatas menjadi “*boundaryless career*” telah memunculkan konsep “*protean career*”. *Protean career* adalah karir yang sering mengalami perubahan, seiring dengan perubahan kepentingan, kemampuan dan nilai seseorang, serta perubahan lingkungan kerja. *Protean career* adalah karir yang didorong oleh individu itu sendiri dari waktu ke waktu sesuai dengan perubahan lingkungan.

# BAB V

**PENUTUP**

Berdasarkan uraian-uraian pada bab-bab sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa pengembangan pegawai di lingkungan BKN menyangkut dua hal, yakni pengembangan kualitas pegawai dan pengembanga karir pegawai. Terkait dengan beberapa permasalahan yang muncul pada pengembangan kualitas pegawai maupun pengembanga karir pegawai, maka perlu dilakukan suatu stretegi yang sesuai dan tepat. Dalam kaitan ini, pimpinan BKN, sebagai pengambil keputusan seyogyanya memiliki komitmen yang tinggi terhadap pengembangan pegawai, baik pada pengembangan kualitas pegawai maupun pengembangan karier pegawainya, termasuk dukungan moril dan dukungan anggaran yang memadai.

Segenap komunitas atau anggota organisasi, baik dalam jajaran pimpinan maupun para pegawai bawahannya, secara sinergi secara terus menerus berupaya mengembangkan kemampuan kinerjanya (*performance*) dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi. Dengan demikian, akan terwujud sutu siklus pengembangan pegawai yang berkelanjutan (*sustainable*) dinamis untuk menghadapi dan mengadaptasi terhadap lingkungan strategis yang sangat dinamis.

DAFTAR PUSTAKA

Buckley and Caple, (1900), *Performance Appraisal: Questions and Answers, Occasional Papers*, 9, Canberra: Australian Government Publishing Service.

Gibson, John M, (1994), *Organisasi, Perilaku: Struktur: Proses*, Edisi ke 5, Erlangga, Jakarta.

Handoko, Hani T, (2000) *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Ke-2, BPFE, Yogyakarta.

Heidjrahman Ranupandojo dan Suad Husnan (edisi 2), (1983), *Manajemen Personalia*, BPFE, Yogyakarta.

Imel, Susan, (2002), Career Development For Meaningful Live Work, http://ericacve.org.

Irfan, Muhlis (2002), *Efektivitas Diklat Struktural Bagi Pegawai Negeri Sipil (Post Training Evaluation)*, Puslitbang BKN, Jakarta.

Mukaram dan Marwansah, (1997), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta.

Sikula, Andrew E., (1996), *Personal Administration and Human Recourses Development*, USA: Santa Barbara.

Simamora, Henry, (1995), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan 3, STIE YKPN, Yogyakarta.

Wexley dan Latham, (1991), *Leadership in Organization* (terjemahan: Jusuf Udaya), Prenhalindo, Jakarta.

**Dokumen:**

Undang Nomor : 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian.

Instruksi Presiden Nomor : 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP).

Badan Kepegawaian Negara, Keputusan Kepala BKN No. 03 Tahun 2001, tentang Organisasi dan Tatakerja Badan Kepegawaian Negara.