

PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI NEGERI SIPIL NASIONAL

Oleh: Anang Pikukuh Purwoko

PENDAHULUAN

Sejalan dengan sistem merit yang diamanatkan Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), bahwa pengelolaan kepegawaian harus menekankan pada kesesuaian antara kebutuhan organisasi, jabatan, dan kompetensi, serta kebutuhan pegawai yang pada akhirnya diharapkan berdampak positif terhadap kinerja dan profesionalitas Pegawai Negeri Sipil (PNS). PNS yang profesional dapat diwujudkan antara lain melalui pengembangan karir mereka. Pengembangan karir sebagai salah satu pemenuhan kebutuhan pegawai, harus dikelola dengan baik berdasarkan sistem merit yang mengarah pada pemenuhan kebutuhan organisasi. Pengembangan karir menurut Dubrin (2013), adalah aktivitas yang

Ringkasan Eksekutif

- Pengembangan karir dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan pegawai yang berdampak pada peningkatan motivasi dan tingkat retensi.
- Pengembangan karir disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dalam hal penempatan pegawai pada jabatan yang sesuai dengan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja.
- Pengembangan karir PNS nasional yang efektif akan bermanfaat bagi peningkatan kompetensi pegawai secara nasional.
- Pengembangan karier, pengembangan kompetensi, pola karier, mutasi, dan promosi merupakan manajemen karier PNS yang harus dilakukan dengan menerapkan prinsip sistem merit.

membantu pegawai merencanakan karir masa depan mereka di organisasi, agar organisasi dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara optimal. Pengembangan karir pada dasarnya merupakan pengelolaan mengenai bagaimana seseorang tumbuh dan berkembang dalam karir mereka yang juga sekaligus mempertimbangkan kebutuhan organisasi. Pengembangan karir dapat membantu menyediakan *feedback* bagi pegawai, sehingga mereka dapat bekerja lebih inovatif. Selain itu, para pegawai yang puas dengan pengembangan karirnya, mereka juga dapat meningkat kepuasan kinerjanya yang kemudian akan mengarah pada perilaku kerja yang positif (Shipton et al., 2006).

Pengembangan karier, merupakan bagian dari manajemen karier PNS yang harus dilakukan dengan menerapkan prinsip sistem merit. Penyelenggaraan manajemen karier PNS bertujuan untuk: (a) Memberikan kejelasan dan kepastian karier kepada PNS; (b) Menyeimbangkan antara pengembangan karir PNS dan kebutuhan instansi; (c) Meningkatkan kompetensi dan kinerja PNS; dan (d) Mendorong peningkatan profesionalitas PNS. Sasaran penyelenggaraan manajemen karier PNS yaitu: (a) Tersedianya pola karier nasional dan panduan penyusunan pola karier instansi pemerintah; dan (b) Meningkatkan kinerja Instansi

Penanggungjawab : Margi Prayitno
Pimpinan Redaksi : Ajib Rakhmawanto
Editor : Tobirin
Design Grafis : Santosa
Sekretariat : Heri Noviyanto
Sirkulasi : Hamid Munawan
Alamat : Jl. Letjend Sutoyo No.12 Cililitang Jakarta Timur
Telp/e-mail : 021-80887011/puslitbang_bkn@yohoo.com

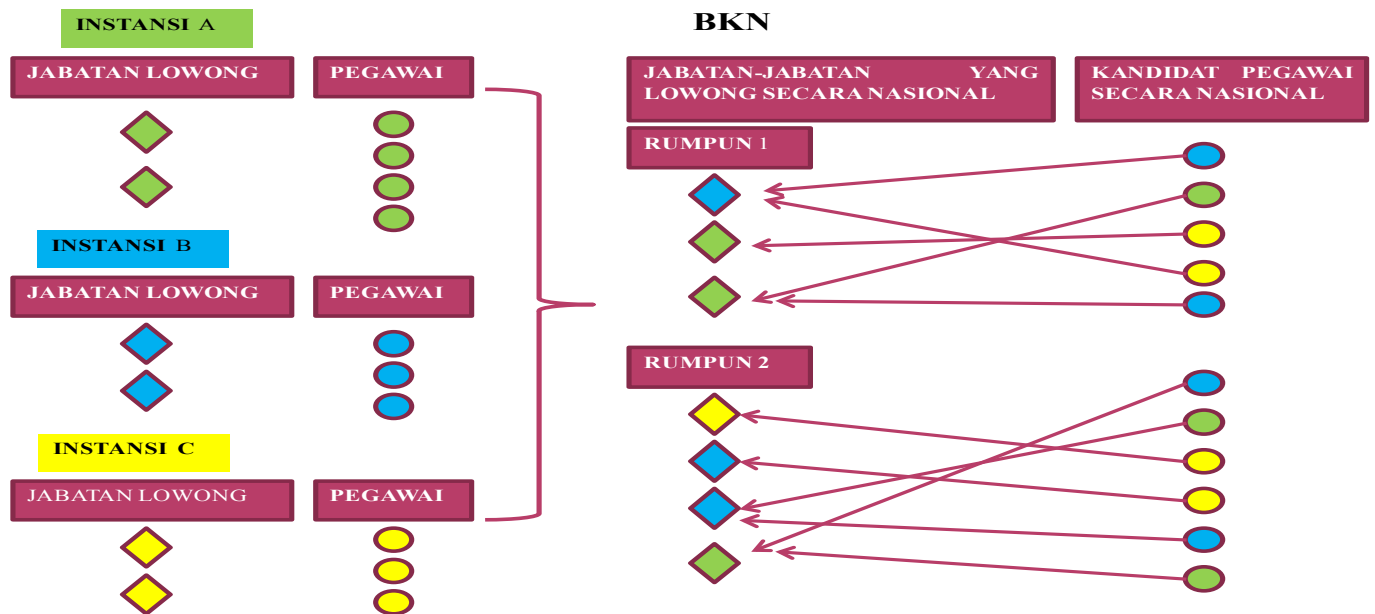
Pemerintah. Manajemen karier PNS dilakukan sejak pengangkatan pertama sebagai PNS sampai dengan pemberhentian. Manajemen karier diselenggarakan pada tingkat instansi dan nasional. Penyelenggaraan manajemen karier PNS disesuaikan dengan kebutuhan instansi. Dalam menyelenggarakan manajemen karier PNS, instansi pemerintah diwajibkan menyusun standar kompetensi jabatan dan profil PNS. Standar kompetensi jabatan dan profil PNS disusun pada tingkat instansi dan nasional.

PENGEMBANGAN KARIR PNS

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, bahwa pengembangan karier PNS meliputi perencanaan pengembangan karier (yang dilakukan pada tingkat instansi dan tingkat nasional), pelaksanaan pengembangan karier, serta pemantauan dan evaluasi pengembangan karier (yang juga dilaksanakan pada tingkat instansi dan tingkat nasional). Badan Kepegawaian Negara mempunyai tugas untuk menyusun perencanaan pengembangan karier PNS dan melakukan pemantauan dan evaluasi pengembangan karier PNS di tingkat nasional. Pada tingkat instansi, Pejabat yang Berwenang (PyB) menyusun perencanaan pengembangan karier dengan melakukan pemetaan jabatan-jabatan yang akan diisi dan merencanakan penempatan PNS dalam jabatan tersebut. Perencanaan ini kemudian disampaikan kepada Kepala BKN untuk dimasukkan ke dalam sistem informasi ASN.

Sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil Pasal 128 bahwa Perencanaan pengembangan karier PNS nasional disusun oleh BKN. Pola karier dibangun bukan hanya sekedar menampung informasi mengenai perencanaan pengembangan karier dari instansi-instansi, namun juga mengelolanya dengan mengelompokkan jabatan-jabatan yang lowong ke dalam rumpun-rumpun jabatan serta memadukannya dengan kandidat berdasarkan kesesuaian antara kualifikasi jabatan dengan kompetensi kandidat.

Perencanaan Pengembangan Karier PNS Nasional



BKN memberikan rekomendasi kepada masing-masing instansi mengenai siapa saja kandidat yang (paling) tepat untuk mengisi jabatan-jabatan yang lowong. Berdasarkan rekomendasi dari BKN tersebut, PyB instansi yang bersangkutan mengusulkan kepada (Pejabat Pembina Kepegawaian) PPK untuk menetapkan kandidat yang akan mengisi jabatan.

Selain menyusun perencanaan secara nasional, BKN juga bertugas melakukan pemantauan dan evaluasi pengembangan karier PNS nasional. Pemantauan dan evaluasi dilakukan pada perencanaan yang

telah dijabarkan tadi, pada pelaksanaan (melihat bagaimana pengisian jabatan dilakukan setelah diberikannya rekomendasi, beserta alasannya), serta pada hasil dari pelaksanaan (dapat dilihat dari kinerja kandidat terpilih). Untuk lebih jelasnya, tugas dan wewenang BKN dalam pengembangan karir PNS nasional, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tugas dan wewenang BKN dalam pengembangan karir PNS nasional

Tugas dan Wewenang	Uraian Kegiatan	Hasil Kegiatan
Menyusun perencanaan pengembangan karir PNS nasional	<ul style="list-style-type: none"> - Memasukkan info jabatan yang lowong beserta nominasi kandidat ke dalam sistem informasi ASN - mengelompokkan jabatan ke dalam rumpun jabatan serta memadukannya dengan kandidat-kandidat yang sesuai. - mempublikasikan jabatan-jabatan melalui sistem informasi ASN 	<ul style="list-style-type: none"> - Publikasi jabatan yang lowong dan yang akan lowong - Rekomendasi kandidat untuk mengisi jabatan yang lowong secara nasional
<p>Melakukan pemantauan dan evaluasi pengembangan karir PNS nasional:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pemantauan dan evaluasi perencanaan ➤ Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan ➤ Pemantauan dan evaluasi hasil pengembangan karir 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Memastikan lowongan jabatan yang disampaikan telah dirumpunkan dengan benar ✓ Memastikan kandidat yang dinominasikan memenuhi kualifikasi ✓ Penyampaian informasi sesuai SOP ✓ Observasi bagaimana rekomendasi BKN mempengaruhi keputusan penetapan ✓ Observasi/survei terhadap kinerja pegawai hasil pengembangan karir 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ validasi dan verifikasi informasi ✓ umpan balik terhadap SOP penyampaian informasi ✓ umpan balik terhadap penyusunan rencana pengembangan karir nasional ✓ umpan balik terhadap metode penentuan rekomendasi kandidat ✓ umpan balik terhadap mekanisme/metode pengembangan karir nasional

Pengembangan karir PNS nasional merupakan salah satu bagian dari manajemen karir PNS yang juga merupakan bagian dari manajemen PNS, artinya efektivitas dan bahkan pelaksanaan dari pengembangan karir PNS nasional tersebut tergantung serta dipengaruhi oleh pelaksanaan aspek-aspek manajemen PNS yang lain. Aspek atau hal-hal yang lain tersebut adalah:

1. Tersedianya sistem informasi ASN yang telah beroperasi dengan baik. Keberadaan sistem informasi ASN menjadi syarat mutlak karena merupakan tempat pendataan jabatan yang lowong berdasarkan penyampaian informasi dari instansi, serta tempat dipublikasikannya jabatan-jabatan yang lowong tersebut beserta dengan nama-nama kandidat pengisinya.
2. Terdapatnya pedoman perumpunan jabatan. Penamaan jabatan yang cenderung berbeda-beda di setiap instansi membutuhkan pengelompokkan. Rumpun jabatan dibutuhkan untuk mengklasifikasikan jabatan

yang lowong. Hal ini memudahkan (memungkinkan) untuk memadukan jabatan-jabatan tersebut dengan kandidat-kandidat yang memenuhi kualifikasi untuk mengisinya.

3. Terdapat standar kriteria penilaian kompetensi kandidat atau nominasi. Sehingga perbandingan antara satu kandidat dengan kandidat yang lain dapat dilakukan.
4. Terdapat standar mekanisme penyampaian informasi jabatan yang lowong untuk dimasukkan ke dalam sistem informasi ASN, dan juga mekanisme publikasi jabatan-jabatan yang lowong tersebut dalam sistem informasi ASN.

KESIMPULAN

Pengembangan karir dibutuhkan untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai, sebagai dasar keputusan pengembangan dan mempertahankan pegawai yang dianggap memiliki potensi dan kompetensi untuk memajukan organisasi. Namun demikian dalam pelaksanaannya juga harus mempertimbangkan kebutuhan organisasi, yaitu penempatan pegawai pada jabatan yang tepat sesuai dengan kualifikasi, kompetensi dan kinerja. Agar pengembangan karir PNS nasional efektif, dibutuhkan suatu pedoman dalam perencanaan, pelaksanaan dan evaluasinya.

Untuk menyusun pedoman pengembangan karir PNS nasional dibutuhkan pola karir PNS nasional, karena pengembangan karir dilaksanakan berdasarkan pola karir. Keberadaan sistem informasi ASN yang dapat diandalkan juga mutlak kebutuhannya. Selain itu diperlukan pula pedoman perumpunan jabatan yang jelas dan akurat, serta standar kriteria penilaian kompetensi, yang penyusunannya harus didasarkan pada hasil pengkajian. Oleh karena itu penyusunan pedoman ini harus dilakukan secara terintegrasi, artinya disusun berdasarkan hasil kerjasama, koordinasi, dan sinkronisasi berbagai unit kerja di BKN dan juga instansi-instansi pemerintah yang lain.

Keberadaan pedoman pengembangan karir PNS nantinya juga dapat digunakan sebagai acuan atau bahan pertimbangan dalam program pengembangan kompetensi dan penataan pegawai, serta penyusunan rencana suksesi di lingkungan instansi pemerintahan.

REKOMENDASI KEBIJAKAN

- Dibutuhkan pedoman pengembangan karir PNS nasional, agar perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasinya berjalan dengan efektif.
- Menetapkan rumpun jabatan PNS yang ideal, standar metode penilaian kompetensi, dan metode atau SOP penyampaian informasi yang tepat.
- Diperlukan pengkajian sebagai dasar ilmiah, baik itu dalam penyusunan pedoman, perumpunan jabatan, maupun penentuan standar metode penilaian kompetensi.

DAFTAR PUSTAKA

- DuBrin, A. J. (2013). *Human relations for career and personal success: Concepts, Applications, and Skills*. Pearson Higher Ed.
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil
- Shipton, H., West, M., A., Dawson, J.F., Birdi, K. and Patterson, M. (2006a), 'HRM as a predictor of innovation', *Human Resource Management Journal*, vol. 16, no. 1, pp. 3-27.

