



MODEL POLA KARIER ASN NASIONAL DALAM PERSPEKTIF PENGEMBANGAN PEGAWAI

PENDAHULUAN

Aparatur Sipil Negara (ASN) yang terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) merupakan komponen utama aparatur pemerintah, karena merekalah yang menjadi pelaksana inti seluruh aktivitas manajerial dan operasional dalam

penyelenggaraan pemerintahan. Oleh karena itu manajemen ASN di setiap instansi pemerintah menjadi faktor penting yang perlu diprioritaskan. ASN dikelola dan dikembangkan guna mendorong seluruh aktivitas institusi berjalan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan. Keterkaitan antara pegawai ASN dan manajemen dimaksudkan untuk menghasilkan *output* kualitas kerja yang dapat mendorong institusi pemerintah lebih maju dan berkembang. Pengembangan karier sebagai bagian manajemen ASN merupakan tugas setiap Unit/Biro SDM di institusi Pemerintah Pusat serta Kepala BKD atau Kepala BKPSDM di Pemerintah Daerah. Unit-unit ini mempunyai peran strategis dalam melaksanakan pengembangan ASN mulai dari perencanaan, implementasi, monitoring sampai dengan evaluasi.

Pengembangan karier merupakan kesempatan yang diberikan instansi pemerintah kepada para pegawai ASN untuk meningkatkan prestasi pada jabatan-jabatan strategis melalui pola karier (*career path*). Problem yang terjadi di instansi pemerintah justru selama ini belum ada perencanaan yang jelas terhadap pengembangan karier ASN. Kurang jelasnya pola karier ASN di instansi pemerintah menunjukkan salah satu bukti bahwa perencanaan pengembangan ASN belum didesain secara optimal. Pola karier merupakan acuan bagi pengembangan karier karena adanya jalur karier dapat mengarahkan arah kariernya. Merupakan hal yang sangat naif bila merencanakan atau mengelola karier tanpa adanya pola karier. Pola karier selain sebagai pedoman penjenjangan karier, juga berfungsi sebagai alat motivasi pegawai dalam melaksanakan peran, tugas pokok, dan fungsinya. Adanya pola karier yang jelas akan

Ringkasan Eksekutif

- Untuk menjamin keselarasan potensi pegawai dalam mengembangkan karier diperlukan jalur atau pola karier ASN disetiap instansi pemerintah yang terintegrasi secara nasional.
- Pola karier merupakan pola dasar mengenai urutan penempatan dan perpindahan PNS dalam dan antar posisi di setiap jenis jabatan secara berkesinambungan.
- Pola karier menunjukkan lintasan posisi jabatan yang dapat dilalui pegawai ASN baik pada jenjang jabatan setara maupun lebih tinggi, baik secara horizontal, vertikal, maupun diagonal.
- Pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk mengembangkan karier di instansi pemerintah
- Setiap pegawai ASN dapat dikembangkan pada satu instansi, antar instansi Pemerintah baik Pusat dan Pemerintah Daerah.

Penulis : Ajib Rakhmawanto
Penanggungjawab : Achmad Slamet Hidayat
Pimpinan Redaksi : Ajib Rakhmawanto
Editor : Anang Pikukuh Purwoko
Design Grafis : Santosa
Sekretariat : Heri Noviyanto
Sirkulasi : Hamid Munawan
Alamat : Jl. Letjend Sutoyo No.12 Cililitan
Jakarta Timur
Telp/e-mail : 021-80887011/puslitbang_bkn@yahoo.com

memberikan kepastian pegawai ASN dalam menentukan kariernya dimasa mendatang.

Permasalahan lain dalam pengembangan karier ASN bahwa setiap ada jabatan ASN yang lowong atau ditinggalkan tidak lantas ada yang langsung/bisa menggantikannya. Ini menunjukkan tidak adanya perencanaan pengembangan karier ASN khususnya pada suksesi kepemimpinan. Suksesi kepemimpinan ASN baru dilakukan sesaat atau setelah jabatan tersebut lowong yang terkadang prosesnya tidak melalui proses rekrutmen dan seleksi. Seleksi jabatan yang dilaksanakan belum sepenuhnya transparan dan obyektif berdasarkan prinsip merit. Disamping itu mutasi dan promosi jabatan ASN, dalam manajerial/struktural maupun fungsional/teknis belum merujuk pada kinerja ASN yang bersangkutan. Bahkan seleksi terbuka jabatan ASN yang sudah dilaksanakan dipandang masih belum menghasilkan pejabat yang kompeten sebagai-mana diharapkan. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan karier ASN belum maksimal. Rendahnya komitmen *stakeholder* dalam mengimplementasikan kebijakan manajemen ASN berbasis merit menjadi permasalahan tersendiri yang harus diselesaikan.

PERENCANAAN KARIER ASN

Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara mengamanatkan tentang pentingnya pengembangan karier dalam manajemen ASN. Sebagaimana diamanatkan dalam UU ASN Pasal 70 ayat (3) pengembangan kompetensi harus dievaluasi oleh pejabat yang berwenang dan digunakan sebagai salah satu dasar dalam pengangkatan jabatan dan pengembangan karier. Pengembangan karier menurut Rivai (2003:290) adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan. Perencanaan karier berbasis sistem merit menjadi kunci dalam setiap pengisian jabatan ASN yang mendasarkan pada aspek kualifikasi, kompetensi, kinerja dan rekam jejak jabatan. Tujuan penyelenggaraan manajemen karier ASN; (1) Memberikan kejelasan dan kepastian pengembangan karier pegawai bagi ASN; (2) Menyeimbangkan antara pengembangan karier ASN dan kebutuhan instansi; (3) Meningkatkan kompetensi dan kinerja ASN; (4) Mendorong peningkatan profesionalitas ASN.

Penetapan pola karier merupakan hal yang tidak bisa terpisahkan dari perencanaan karier pegawai ASN. Dalam perencanaan karier ASN, pola karier diperuntukan guna menentukan arah/jenjang untuk mutasi dan promosi pegawai ASN. Pegawai ASN dapat dimutasi tugas dan/atau lokasi dalam 1 (satu) Instansi Pusat, antar-Instansi Pusat, 1 (satu) Instansi Daerah, antar-Instansi Daerah, antar-Instansi Pusat dan Instansi Daerah, dan ke perwakilan Negara Kesatuan Republik Indonesia di luar negeri. Prinsip dalam pola karier ASN adalah adanya;

1. Kepastian, yaitu pola karier harus menggambarkan kepastian tentang arah alur karier yang dapat ditempuh oleh setiap pegawai ASN yang telah memenuhi syarat ditentukan dalam peraturan perundang undangan.
2. Profesionalisme, yaitu pola karier harus dapat mendorong peningkatan kompetensi dan prestasi kerja ASN.
3. Transparan, yaitu pola karier harus diketahui oleh pegawai ASN dan memberi kesempatan yang sama pada setiap pegawai ASN yang telah memenuhi syarat sebagaimana ditentukan peraturan perundang undangan.
4. Keadilan, bahwa dalam pola karier berlaku sama pada setiap pegawai ASN dan tidak bersifat diskriminatif. (Sulistyo, 2014:24).

Menurut Ivancevich dan Lee (2002:17), pola karier adalah suatu tahapan posisi dimana organisasi memindah-mindahkan pegawainya pada jabatan yang berbeda dalam rangka pengembangan pegawai pada jabatan yang sesuai. Pola karier merupakan lintasan posisi jabatan yang dapat dilalui pegawai ASN baik pada jenjang jabatan setara maupun jenjang jabatan lebih tinggi. Pola karier ASN dapat berbentuk:

1. Horizontal, yaitu perpindahan dari satu posisi Jabatan ke posisi jabatan lain yang setara, baik di dalam satu kelompok maupun antar kelompok Jabata Administrator (JA), Jabatan Fungsional (JF), atau Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT).
2. Vertikal, yaitu perpindahan dari satu posisi Jabatan ke posisi Jabatan yang lain yang lebih tinggi, di dalam satu kelompok JA, JF, atau JPT.
3. Diagonal, yaitu perpindahan dari satu posisi Jabatan ke posisi Jabatan lain yang lebih tinggi antar kelompok JA, JF, atau JPT.

TAHAPAN MERANCANG POLA KARIER (CAREER PATH)



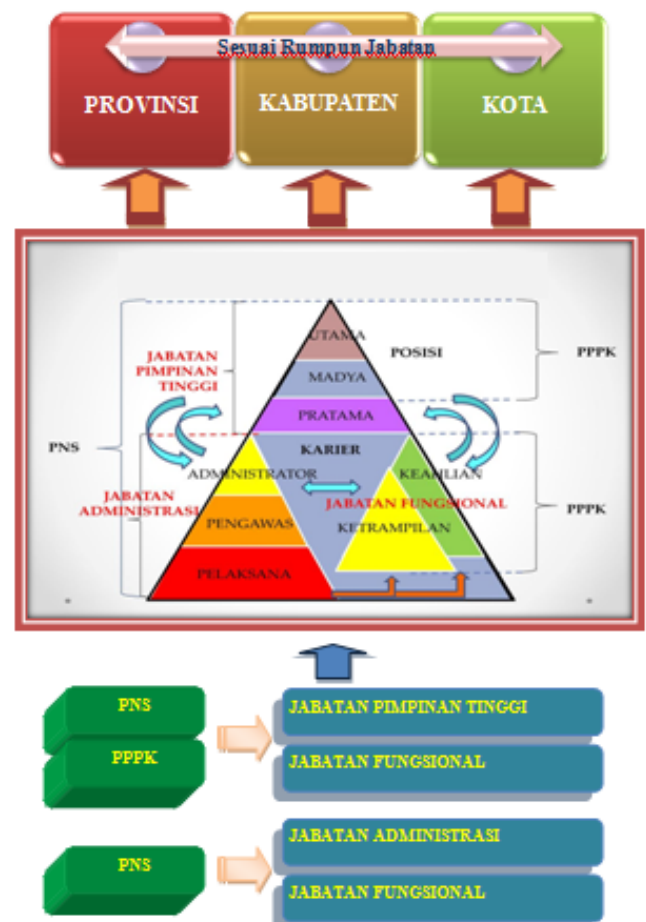
Perencanaan karier, identifikasi kompetensi, pola karier, mutasi, dan promosi merupakan komponen manajemen karier ASN yang perlu direncanakan secara strategis. Dalam mendesign perencanaan pengembangan karier ASN yang pertama kali dilakukan adalah menganalisa setiap posisi pekerjaan berdasarkan profil kompetensi yang dibutuhkan. Tahapan ini akan menghasilkan profil kompetensi (teknis dan manajerial) per posisi jabatan. Kedua, mengelompokkan posisi pekerjaan yang memiliki kompetensi kurang lebih sama ke dalam *job family*. Tahapan ini akan menghasilkan kelompok posisi jabatan dalam rumpun jabatan. Ketiga, mengidentifikasi jalur karier berdasarkan pengelompokan posisi jabatan. Tahapan ini akan menghasilkan alur karier baik secara horisontal, vertikal, maupun diagonal.

MODEL POLA KARIER ASN

Sebagaimana disebutkan dalam Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 55 bahwa pola karier merupakan bagian dari manajemen PNS. Dalam manajemen karier menuntut adanya pola karier ASN secara nasional dan pola karier instansi pemerintah. Pasal 71 Ayat (1) menyebutkan bahwa untuk menjamin keselarasan potensi PNS dengan kebutuhan penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan perlu disusun pola karier PNS yang terintegrasi secara nasional. Ayat (2) Setiap instansi pemerintah menyusun pola karier PNS secara khusus sesuai dengan kebutuhan berdasarkan pola

karier nasional. Pola karier ASN dapat dibangun dari mulai masuk sebagai pegawai ASN pada status kedudukan jabatan yang ditempatinya pada Jabatan Administrasi maupun Jabatan Fungsional.

POLA KARIR PEGAWAI ASN



Pola karier ASN dibangun mulai dari pertama posisi/jenis jabatan pegawai ASN direkrut dan ditempatkan. Jabatan ASN terdiri atas Jabatan Teknis/Fungsional (Pertama, Muda, Madya, Utama) serta Jabatan Manajerial yaitu Administrasi (Pelaksana, Pengawas, Administrator) dan Jabatan Pimpinan Tinggi (Pratama, Madya, Utama). PNS dapat menduduki Jabatan Administrasi dan Jabatan Fungsional serta Jabatan Pimpinan Tinggi, sedangkan PPPK dapat menduduki Jabatan Fungsional dan Jabatan Pimpinan Tinggi. PNS dan PPPK yang menduduki Jabatan Fungsional level Pertama atau PNS yang menduduki Jabatan Administrasi pada level Pelaksana, secara vertikal bila memenuhi syarat kualifikasi, kompetensi, prestasi kerja dan integritas dapat dinaikan pada jenjang level jabatan secara linier di atasnya (antar level Jabatan Fungsional dan antar level Jabatan Manajerial). Secara diagonal bahwa setiap PNS dapat dipindahkan antar level jabatan yang sama (dari Jabatan Manajerial ke Jabatan Manajerial dan antar sesama Jabatan Fungsional). Kemudian secara diagonal setiap PNS dapat dipindahkan antar jabatan lain (dari Fungsional ke Manajerial dan sebaliknya) baik yang sejajar pada masing-masing level jabatannya atau lebih tinggi. Perpindahan karier ini terpola antar instansi pemerintah, bias antar Pemerintah Pusat, antar Pemerintah Daerah dan dari Pemerintah Daerah ke Pemerintah Pusat dan sebaliknya sesuai rumpun jabatan.

PENUTUP

Pengembangan karier ASN di instansi pemerintah dilakukan oleh PPK (Pejabat Pembina Kepegawaian) melalui manajemen pengembangan karier yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi, kompetensi, dan pola karier ASN. PPK dalam menyelenggarakan pengembangan karier ASN ditingkat instansi, wajib; (1) Menetapkan rencana pengembangan karier; (2) Melaksanakan pengembangan karier; (3) Melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap pengembangan karier. Sedangkan dalam menyelenggarakan manajemen pengembangan karier ASN nasional, BKN sebagai instansi yang mempunyai peran sebagai penyelenggara manajemen ASN nasional wajib mengumumkan informasi lowongan jabatan di seluruh instansi pemerintah melalui sistem

informasi ASN. Rencana pengembangan karier ASN meliputi rencana; (1) PNS yang akan dikembangkan kariernya; (2) Menempatkan PNS sesuai dengan pola karier; (3) Bentuk pengembangan karier; (4) Waktu pelaksanaan; (5) Prosedur dan mekanisme pengisian jabatan.

REKOMENDASI KEBIJAKAN

Instansi pemerintah yang berwenang merumuskan dan menetapkan pola karier ASN nasional

Setiap instansi pemerintah baik Pusat maupun Daerah menyusun pola karier instansi masing-masing

Instansi pemerintah mengidentifikasi, menganalisa, dan mengelompokan setiap posisi jabatan berdasarkan profil kompetensi ke dalam *job family*

Untuk menyiapkan pegawai ASN menduduki jabatan-jabatan strategis, masing-masing instansi pemerintah membangun manajemen talenta dan rencana suksesi

DAFTAR PUSTAKA

- Rivai, Veithzal, Ella Jauvani Sagala. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktek* Edisi Kedua. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada
- Sulistyo, Agus. 2014. Pola Karier PNS: Perspektif Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Aparatur Sipil Negara. <https://www.slideshare.net/agustinus080872/pola-karier-pns-uu-43-vs-uu-5>. Online. Di unduh 5 September 2018
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang *Aparatur Sipil Negara*, Jakarta: Badan Kepegawaian Negara