

## **BAB V**

### **PENUTUP**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan melalui telaah dokumen dan wawancara dilakukan analisa terhadap data-data yang dihasilkan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai jawaban atas rumusan permasalahan yang telah diajukan dalam bab terdahulu. Selanjutnya dari kesimpulan ini akan disampaikan saran-saran yang diajukan peneliti berupa rekomendasi kepada pihak-pihak yang berkepentingan yang bersifat konkret, realistik, praktis dan terarah sebagai pemecahan masalah dalam pengembangan karier jabatan fungsional Analis Sumber Daya Manusia Aparatur di Biro Hukum dan Kepegawaian BASARNAS.

#### **A. KESIMPULAN**

Pelaksanaan pengembangan karier jabatan fungsional Analis Sumber Daya Manusia Aparatur di Biro Hukum dan Kepegawaian BASARNAS jika ditinjau dari 4 (empat) sub sub aspek yaitu kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja dan kebutuhan instansi belum semuanya dalam kondisi ideal.

##### **1) Sub aspek Kualifikasi**

Berdasarkan hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan bahwa masih terdapat kesenjangan kualifikasi pejabat fungsional Analis SDM Aparatur di Biro Hukum dan Kepegawaian, khususnya kesenjangan kualifikasi pendidikan.

##### **2) Sub aspek Kompetensi**

Kompetensi Analis SDM Aparatur di Biro Hukum dan Kepegawaian belum dinilai secara berkala, sehingga belum semua Analis SDM Aparatur memiliki nilai kompetensi pada Profil pegawainya. Hanya Analis SDM Aparatur yang pernah mengikuti uji kompetensi kenaikan jenjang jabatan yang memiliki nilai kompetensi. Hasil penilaian kompetensi yang dikelurakan BKN berupa nilai total belum menggambarkan nilai pada setiap kompetensi baik manajerial, sosial kultural dan teknis. Sehingga ketika dipetakan kesenjangan kompetensi berdasarkan hasil uji kompetensi menjadi kurang spesifik. Adapun faktor yang menjadi kendala dalam

pelaksanaan penilaian kompetensi adalah keterbatasan anggaran dan belum adanya *assessment center* di BASARNAS.

3) Sub aspek penilaian kinerja

Penilaian kinerja jabatan Analis SDM Aparatur saat ini telah dilakukan sesuai ketentuan. Penilaian kinerja berdasarkan Penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) pada tahun 2021 telah mengacu pada Pedoman Penilaian Kinerja Pegawai di Lingkungan Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan Nomor PED-7 Tahun 2021. Pedoman Nomor PED-7 Tahun 2021 ini masih mengacu pada PermenPAN dan RB Nomor 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja PNS sedangkan ketentuan tersebut sudah dinyatakan tidak berlaku sejak ditetapkannya PermenPAN dan RB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja ASN. Untuk SKP Tahun 2022, Analis SDM Aparatur di Biro Hukum dan Kepegawaian telah sesuai dengan PermenPAN dan RB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja ASN.

Penilaian angka kredit Analis SDM Aparatur saat ini masih berdasarkan butir kegiatan yang bersifat *output*, sehingga belum tergambar jelas kontribusi perolehan angka kredit dengan keberhasilan kinerja Biro Hukum dan Kepegawaian. Dengan diberlakukannya penilaian kinerja berdasarkan PermenPAN dan RB Nomor 37 Tahun 2020 tentang Jabatan Fungsional Analis SDM Aparatur yang diberlakukan mulai Juli 2022 dimana capaian angka kredit diintegrasikan dengan pencapaian kinerja SKP maka dapat mengukur kontribusi kinerja Analis SDM Aparatur terhadap pencapaian perjanjian kinerja Biro Hukum dan Kepegawaian.

4) Sub aspek kebutuhan instansi

Kebutuhan instansi berakitan dengan analisa jabatan dan penetapan kebutuhan jabatan fungsional, dokumen analisa jabatan dan penetapan kebutuhan dengan menggunakan nomenklatur jabatan Analis Kepegawaian namun telah sesuai dengan ketentuan. Dengan adanya kebijakan perubahan nomenklatur menjadi Analis SDM Aparatur maka Biro Hukum dan

Kepegawaian maka harus menyusun kembali dokumen analisa jabatan dan penetapan kebutuhan sesuai PermenPAN dan RB Nomor 37 Tahun 2020 tentang Jabatan Fungsional Analis SDM Aparatur sebagai dasar pengembangan karier Analis SDM Aparatur.

Berdasarkan 4 sub aspek tersebut Biro Hukum dan Kepegawaian belum dapat menyusun Profil Analis SDM Aparatur secara lengkap, hal ini terkendala dengan belum semua Analis SDM Aparatur memiliki hasil penilaian kompetensi. Analis SDM Aparatur yang memiliki profil pegawai yang telah memuat nilai kompetensi dan penilaian kinerja belum dipetakan dengan metode pemetaan 9 kuadran berdasarkan kompetensi dan kinerjanya berdasarkan Peraturan Kepala BKN Nomor 28 Tahun 2020 tentang Penyusunan Rencana Pengembangan Karier PNS.

Hasil Pemetaan 9 kuadran berdasarkan kompetensi dan kinerja akan dijadikan salah satu unsur penyusunan rencana pengembangan karier dan pengembangan kompetensi. Saat ini pelaksanaan pengembangan karier dan kompetensi Analis SDM Aparatur belum berdasarkan rencana pengembangan karier. Hal ini menjadi penyebab penyebaran komposisi pemangku jabatan Analis SDM Aparatur yang tidak merata. Dengan tidak adanya rencana pengembangan karier yang memuat pola karier Analis SDM Aparatur maka tidak ada kejelasan karier bagi pegawai.

Adapun kendala belum tersusunnya rencana pengembangan karier Analis SDM Aparatur adalah BASARNAS belum memiliki kebijakan terkait manajemen karier, Pola Karier belum ditetapkan, dan Profil Pegawai yang belum lengkap.

## **B. SARAN**

Berdasarkan uraian di atas peneliti dapat memberikan rekomendasi sebagai pemecahan masalah sebagai berikut:

1. Sub aspek kualifikasi

Biro Hukum dan Kepegawaian, melalui Kelompok Kerja Pengembangan Kompetensi ASN menyusun *Human Capital Development Plan (HCDP)* atau Analis Kebutuhan Peningkatan Kompetensi (AKPK). Dokumen *HCDP* atau AKPK ini dijadikan dasar penyusunan rencana pengembangan kompetensi baik melalui jalur pendidikan maupun pelatihan terkait jabatan fungsional Analis SDM Aparatur. BASARNAS dapat menyusun program Tugas Belajar dengan anggaran yang mencukupi dapat juga berupa Tugas Belajar Mandiri. Dalam penyelenggaraan pelatihan tentang Jabatan Analis SDM Aparatur bekerjasama dengan Badan Kepegawaian Negara selaku instansi pembina jabatan fungsional Analis SDM Aparatur.

Agar Analis SDM Aparatur tertarik untuk melakukan pengembangan kompetensi melalui jalur pendidikan maka Kelompok Kerja Pengembangan Kompetensi ASN dapat melakukan sosialisasi kepada pegawai dengan membuat booklet yang memuat tentang Tata Cara Pengembangan Kompetensi melalui jalur pendidikan yang memuat *HCDP* atau AKPK dan prosedur pengusulan tugas belajar. Sehingga diharapkan Analis SDM Aparatur lebih mudah memahami proses pengajuan tugas belajar.

## 2. Sub aspek Kompetensi

Badan Kepegawaian Negara sebagai instansi pembina jabatan fungsional Analis SDM Aparatur hendaknya segera menyusun Standar Kompetensi Analis SDM Aparatur berdasarkan Peraturan Badan Kepegawaian Negara No 6 Tahun 2021 tentang Kamus Kompetensi Teknis Bidang Kepegawaian guna menjadi acuan pelaksanaan uji kompetensi maupun *assessment* pegawai.

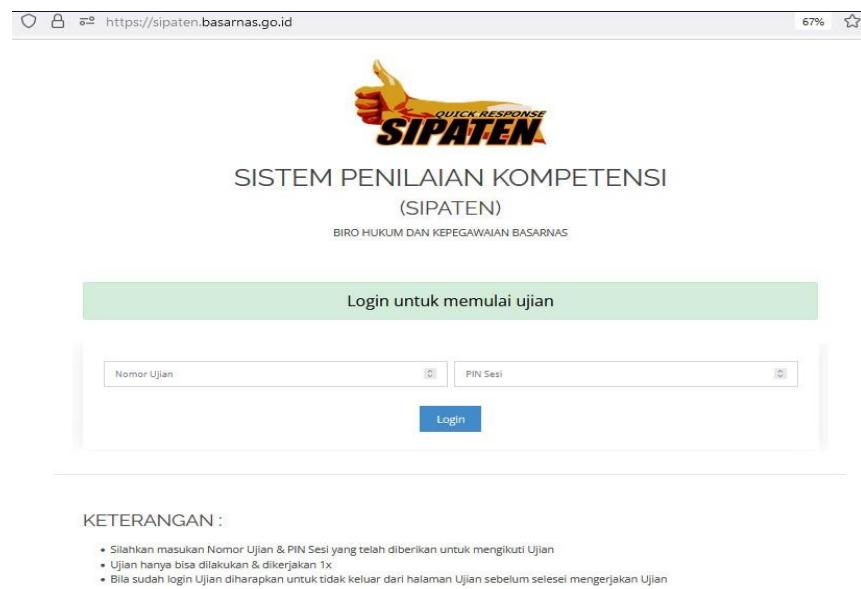
Profil kompetensi yang belum dimiliki oleh seluruh Analis SDM Aparatur di BASARNAS menjadi kendala dalam pelaksanaan pengembangan karier selama ini. Keterbatasan anggaran dan belum adanya *assessment center* menjadi kendala penilaian kompetensi secara berkala. Sehingga melalui rancangan proyek inovasi peneliti maka peneliti

memberikan saran pelaksanaan penilaian kompetensi dengan metode lainnya sesuai Perka BKN Nomor 26 Tahun 2019 tentang Pembinaan Penyelenggaraan Penilaian Kompetensi dengan “*Rapid Assessment*”.

Sebagai dasar pelaksanaan penilaian kompetensi hendaknya BASARNAS melalui Kelompok Kerja Pengembangan Kompetensi ASN Biro Hukum dan Kepegawaian menyusun kebijakan terkait penilaian kompetensi baik secara ideal menggunakan metode *assessment center* dan metode lainnya. *Rapid Assessment* merupakan metode penilaian kompetensi manajerial, sosial kultural dan teknis secara cepat dengan menggunakan perangkat aplikasi sederhana yang dibangun oleh tim pranata komputer dari Pusat Data dan Informasi BASARNAS. Untuk soal-soal penilaian kompetensi manajerial dan sosial kultural disusun oleh pihak lain yang berkompeten dan telah tersertifikasi melakukan penilaian, sedangkan untuk soal-soal kompetensi teknis dapat berkerjasama dengan instansi pembina jabatan fungsional. Tahapan selanjutnya adalah penginputan soal ke dalam aplikasi serta uji coba aplikasi penilaian kompetensi. Jika aplikasi sudah sesuai maka disampaikan kepada BKN untuk divalidasi apakah hasil dari penilaian kompetensi dapat dijadikan profil kompetensi pegawai.

Pelaksanaan rapid assessment ini dapat dilakukan serempak menggunakan perangkat laptop maupun *handphone* sehingga dapat menghemat anggaran dan lebih efektif karena dapat dilakukan dimana saja. Hasil dari penilaian kompetensi dari aplikasi *rapid assessment* ini diharapkan mampu menggambarkan kesenjangan kompetensi dari standar kompetensi yang telah ditetapkan.

Berikut ini adalah tampilan aplikasi Sistem Penilaian Kompetensi (SIPATEN)



**Gambar 5.1 Tampilan Aplikasi SIPATEN**  
**Sumber :**<https://sipaten.basarnas.go.id>

Tim sekretariat seleksi akan menetapkan nomor ujian dan pin sesi peserta yang digunakan untuk dapat login ke dalam aplikasi. Adapun gambaran soal dalam aplikasi adalah sebagai berikut:

Daftar Soal				
No	Kategori	Periode	Tipe/b. studi	Pertanyaan
1	RESCUER PEMULA	2022	MANAJERIAL	Dalam bekerja ada banyak sekali hal-hal yang sulit diduga atau dikontrol, seringkali kondisi ini berbenturan dengan tuntutan untuk memberikan hasil kerja terbaik. Sebagai seorang resuer pemula, anda...
2	RESCUER PEMULA	2022	MANAJERIAL	Bekerja sebagai tim tentu menuntut kesadaran untuk saling melibatkan satu sama lain, bagaimana peran Anda agar terjadi kerjasama tim yang baik
3	RESCUER PEMULA	2022	MANAJERIAL	Komunikasi adalah hal yang sangat penting dalam melakukan pekerjaan baik di lapangan maupun dalam kantor, penting bahwa dalam berkomunikasi pesan yang disampaikan sama, terkait dengan tuntutan tersebut maka yang Anda biasanya lakukan adalah...
4	RESCUER PEMULA	2022	MANAJERIAL	Untuk dapat berpartisipasi sebagai anggota tim yang baik apa yang dapat Anda lakukan dengan memperhatikan tugas jabatan dan posisi Anda dalam tim?
5	RESCUER PEMULA	2022	MANAJERIAL	Ada banyak perbedaan pendapat yang terjadi ketika bekerjasama, dalam proses pertukaran informasi, ide dan usulan-usulan ini. Apa yang Anda lakukan jika terjadi perbedaan pendapat?
6	RESCUER PEMULA	2022	MANAJERIAL	Anda adalah seorang resuer yang handal, anda tahu apa saja yang menjadi tanggung jawab dari posisi jabatan yang Anda pegang, namun dalam bekerja cara Anda berinteraksi juga penting dalam menentukan kelancaran penyelesaian pekerjaan, yang biasanya Anda lakukan dalam hal ini adalah ....
7	RESCUER PEMULA	2022	MANAJERIAL	Ketika Anda diminta untuk menyampaikan informasi (data), pikiran atau pendapat maka agar orang lain dapat memahami maksud Anda dengan tepat, maka apa yang dapat Anda sampaikan dengan posisi dan kewenangan jabatan Anda

**Gambar 5.2 Tampilan Soal Aplikasi SIPATEN**  
**Sumber :**<https://sipaten.basarnas.go.id>

Gambar di atas menggambarkan soal untuk menilai kompetensi manajerial disetiap jenjang jabatan, saat ini aplikasi SIPATEN masih dalam

proses penyempurnaan dan penilaian kompetensi difokuskan terlebih dahulu kepada jabatan fungsional *Rescuer* dimana instansi peminanya adalah BASARNAS. Namun aplikasi ini bersifat terbuka dan dapat dikembangkan untuk menilai kompetensi jabatan lainnya dalam hal ini jabatan fungsional Analis SDM Aparatur.

Diharapkan keluaran hasil penilaian kompetensi ini adalah sebagai berikut:

Kode	Kompetensi	Unit Kompetensi	Standar	Nilai
C1	Manajerial	Integritas	3	3
C2	Manajerial	Kerjasama	3	3
C3	Manajerial	Komunikasi	3	1
C4	Manajerial	Orientasi pada Hasil	3	3
C5	Manajerial	Pelayanan Publik	3	3
C6	Manajerial	Pengembangan Diri dan Orang Lain	3	3
C7	Manajerial	Mengelola Perubahan	3	3
C8	Manajerial	Pengambilan Keputusan	3	3
C9	Sosial Kultural	Perekat Bangsa	3	1
<b>Total</b>			27	23

Kode	Kompetensi	Unit Kompetensi	Standar	Nilai
UK1	Teknis	Advokasi Kebijakan Perbedaharaan Negara	3	1
UK2	Teknis	Analisis Kinerja Pelaksanaan Anggaran	3	3
UK3	Teknis	Mengelola Kontrak PBJ Pemerintah	3	3
UK5	Teknis	Penatausahaan Penerimaan dan Pengeluaran Negara	4	4
UK7	Teknis	Penyelesaian Pembayaran dalam Rangka Pelaksanaan APBN	4	3
UK8	Teknis	Perencanaan Pelaksanaan Anggaran	3	2
<b>Total</b>			20	16

No	Hasil Penilaian	Standar	Nilai	Keterangan
1	Kompetensi Teknis	68.00%	80.00%	Iulus
2	Kompetensi Mansoskul	68.00%	85.19%	Iulus

**Gambar 5.3 Rancangan Hasil Penilaian Kompetensi SIPATEN**

Sumber : Arsip Tim Efektif Pembangunan SIPATEN

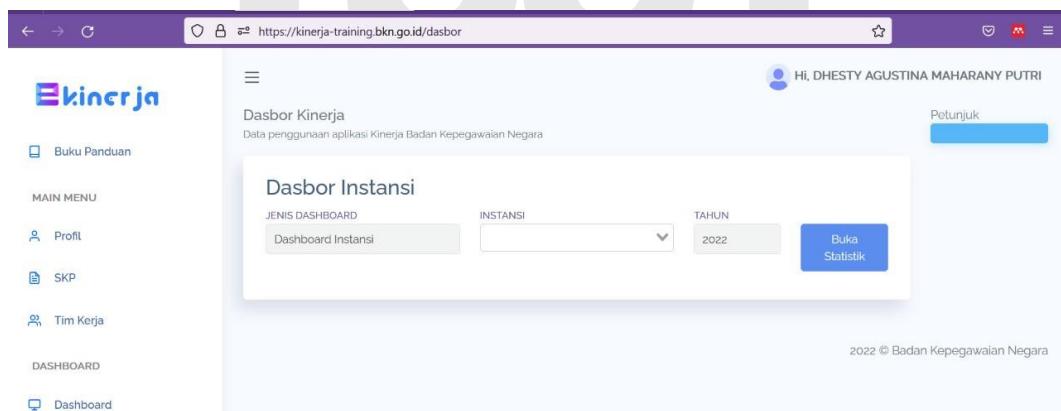
Dari rancangan hasil penilaian diatas diharapkan dapat memperoleh informasi tentang profil kompetensi masing-masing pegawai dan mempermudah untuk menganalisa kesenjangan kompetensi.

### 3. Sub aspek penilaian kinerja

Untuk sub aspek penilaian kinerja agar hasil evaluasi kinerja Analis SDM Apartur dapat diukur kontribusinya terhadap kinerja organisasi maka peneliti memberikan saran yakni BASARNAS melalui Kelompok Kerja Penilaian Kinerja ASN Biro Hukum dan Kepegawaian hendaknya melakukan evaluasi terhadap Pedoman Penilaian Kinerja Pegawai di Lingkungan Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan Nomor PED-7 Tahun 2021 disesuaikan dengan PermenPAN dan RB Nomor 6 Tahun 2022

tentang Pengelolaan Kinerja ASN sebagai pedoman pegawai menyusun SKP Tahun 2022.

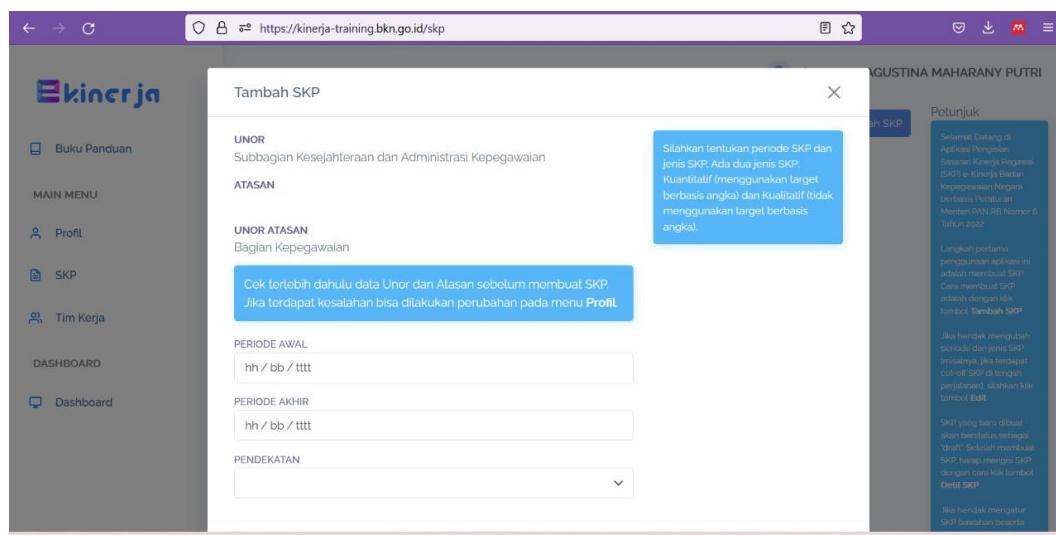
Guna mempermudah pelaksanaan pengelolaan kinerja ASN khusunya Analis SDM Aparatur BASARNAS dapat memanfaatkan aplikasi berbagi pakai yang telah dibangun oleh BKN maupun Pemerintah Provinsi Jawa Barat. Dalam aplikasi e-kinerja yang dimiliki BKN telah memuat format pengelolaan kinerja dari perencanaan, pemantauan dan evaluasi kinerja. BASARNAS dapat bersurat dan melakukan pelatihan jika ingin menggunakan aplikasi e-kinerja BKN. Aplikasi e-kinerja ini nantinya dapat diintegrasikan dengan aplikasi SIASN. Adapun tampilan aplikasi e-kinerja BKN adalah sebagai berikut:



**Gambar 5.4 Dashbor Aplikasi ekinerja BKN**

**Sumber :** <https://kinerja-training.bkn.go.id>

Dari gambar di atas dapat terlihat bahwa masing-masing PNS dapat melakukan uji coba terhadap aplikasi ekinerja BKN. Ekinerja ini memuat beberapa menu yakni Profil, SKP dan Tim Kerja. Adapun tampilan menu SKP adalah sebagai berikut:



**Gambar 5.5 Tampilan Menu SKP pada Aplikasi Ekinerja**

**Sumber :** <https://kinerja-training.bkn.go.id>

Dengan memanfaatkan aplikasi ekinerja BKN diharapkan BASARNAS dapat menilai kinerja pegawaiannya secara objektif dan transparan. Kemudian untuk melihat sejauh mana kontribusi Analis SDM Aparatur kepada pencapaian kinerja unit kerja dan pencapaian angka kreditnya maka BASARNAS dapat segera menerapkan penilaian angka kredit berdasarkan PermenPAN dan RB Nomor 37 Tahun 2020 tentang Jabatan Analis SDM Aparatur dimana sudah menggunakan metode integrasi antara SKP dan Angka Kredit.

Dalam rangka meningkatkan pemahaman Analis Kepegawaian tentang tata cara penilaian kinerja ini BASARNAS melalui Kelompok Kerja Penilaian Kinerja ASN dapat menyelenggarakan kegiatan Bimbingan Teknis Penilaian Kinerja dengan narasumber dari Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional Kepegawaian BKN.

#### 4. Sub aspek kebutuhan instansi

Kendala dalam sub aspek kebutuhan instansi adalah pada dokumen penyusunan penetapan kebutuhan jabatan fungsional Analis SDM Aparatur. Peneliti memberikan saran yakni BASARNAS melalui Kelompok Kerja Penyusunan dan Penetapan Kebutuhan ASN membuat *Forum Group*

*Discussion* (FGD) dalam rangka menggali informasi terkait beban kerja di masing-masing unit kerja yang secara tugas pokok dan fungsi mengelola Sumber Daya Manusia (SDM). Dalam FGD tersebut mengundang narasumber dari Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional Kepegawaian BKN untuk membahas penyusunan penetapan kebutuhan jabatan fungsional Analis SDM Aparatur berdasarkan Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 2 Tahun 2022 tentang Pedoman Penyusunan Kebutuhan Jabatan Fungsional Analis Sumber Daya Manusia Aparatur.

Diharapkan dengan adanya kegiatan FGD ini dapat memberikan solusi atas kendala yang selama ini dialami oleh Kelompok Kerja Penyusunan dan Penetapan Kebutuhan ASN yakni belum adanya petunjuk teknis tentang pelaksanaan butir-butir kegiatan sesuai PermenPAN dan RB Nomor 37 Tahun 2020, disini peran narasumber adalah memberikan penjelasan terkait butir kegiatan sesuai dengan rancangan petunjuk teknis sehingga dapat memberikan gambaran jumlah beban kerja yang ada di masing-masing unit kerja. Kendala selanjutnya adalah kesibukan pegawai yang dijadikan narasumber dalam menggali beban kerja, diharapkan dengan melibatkan mereka dalam FGD ini mereka dapat lebih fokus dalam rangka menginventaris beban kerja di unit kerjanya dan dapat membantu kelompok kerja dalam menghitung beban kerjanya.

##### 5. Pemataan 9 kuadaran

Kendala yang dialami BASARNAS khususnya kelompok kerja Manajemen Talenta dan Pengembangan Karier dalam memetakan rencana sukses dengan pemetaan 9 kuadran kompetensi dan kinerja adalah belum semua Analis SDM Aparatur memiliki profil kompetensi. Analis SDM Aparatur yang telah memiliki profil kompetensi pun belum pernah dipetakan karena kelompok kerja Manajemen Talenta dan Pengembangan Karier belum pernah menyusun instrumen penilaianya.

Oleh karena itu peneliti mencoba memberikan saran agar BASARNAS dapat menyusun suksesor berdasarkan pemetaan 9 kuadran kompetensi dan

kinerja. Untuk jangka pendek kelompok kerja Manajemen Talenta dan Pengembangan Karier dapat memetakan secara sederhana menggunakan rumus dari Microsoft Excel untuk memetakan Analis SDM Aparatur seperti contoh dibawah ini:

**Tabel 5.1**  
**Pemetaan Analis SDM Aparatur berdasarkan Kompetensi dan Kinerja**

<b>Nama Pegawai</b>	F, S.E.	<b>Target Jabatan</b>	Analis SDM Aparatur Ahli Muda
<b>NIP</b>	198611132008122001	<b>Jabatan Sekarang</b>	Analis SDM Aparatur Ahli Pertama
<b>Pangkat/Gol.Ruang</b>	Penata Muda (III/b)	<b>Pendidikan</b>	S1. Manajemen Transportasi
<b>Hasil Uji Kompetensi</b>			<b>Penilaian Kinerja</b>
Nilai Minimal (ideal)	Nilai Aktual	Kategori	Predikat Kinerja
70	70,25	<b>Masih Memenuhi Syarat</b>	Baik

Dari Profil Analis SDM Aparatur di atas kemudian dipetakan dalam 9 kuadran sebagai berikut:

<b>4</b> Kinerja Tinggi Sangat Baik/di atas ekspetasi Kompetensi Kurang Optimal/Kurang Memenuhi Syarat	<b>7</b> Kinerja Tinggi/ Sangat Baik /di atas ekspetasi Kompetensi Cukup Optimal/Masih Memenuhi Syarat (menengah)	<b>9</b> Kinerja Tinggi/Sangat Baik/di atas ekspetasi Kompetensi Optimal/Memenuhi Syarat
<b>2</b> Kinerja kurang/mis conduct/ sesuai ekspetasi Kompetensi Kurang Optimal/Kurang Memenuhi Syarat	<b>5</b> Kinerja baik/sesuai ekspetasi Kompetensi cukup optimal/masih memenuhi syarat	<b>8</b> Kinerja baik/sesuai ekspetasi Kompetensi Optimal/Memenuhi Syarat
<b>1</b> Kinerja Rendah/Sangat Kurang/di bawah ekspetasi Kompetensi Kurang Optimal/Kurang Memenuhi Syarat	<b>3</b> Kinerja butuh perbaikan/di bawah ekspetasi Kompetensi Cukup Optimal/ Masih Memenuhi Syarat	<b>6</b> Kinerja butuh perbaikan/di bawah ekspetasi Kompetensi Optimal/Memenuhi Syarat

BOX/ KATEGORI	Jalur Pengembangan Pegawai
5	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemberian mentoring atau <i>coaching</i></li> <li>2. Pengembangan kompetensi</li> <li>3. Rotasi Penempatan Pegawai</li> </ol>

Dari pemetaaan 9 kuadran di atas akan diperoleh hasil pemetaan masing-masing Analis SDM Aparatur dan rekomendasi jalur pengembangan pegawai, baik pengembangan kompetensi. Jalur Pengembangan pegawai ini berdasarkan Tabel Perencanaan Suksesi Melalui Penilaian Kinerja dan Kompetensi sesuai Peraturan Kepala BKN Nomor 28 Tahun 2020 tentang Penyusunan Rencana Pengembangan Karier PNS. Hal ini akan mempermudah perumusan rencana pengembangan karier dan kompetensi Analis SDM Aparatur.

Untuk solusi jangka panjang BASARNAS mengembangkan profil kompetensi dalam aplikakasi SIMPEG, kemudian diintegrasikan ke aplikasi SIASN. Dimana aplikasi SIASN sudah terdapat menu e talent sebagai aplikasi manajemen talenta.

#### 6. Rencana Pengembangan Karier

Kendala yang dialami oleh Biro Hukum dan Kepegawaian dalam menyusun rencana pengembangan karier adalah terkait profil kompetensi dan belum dipetakanya rencana pengembangan karier individu. Sehubungan dengan hal tersebut peneliti memberikan saran guna mengatasi kendala tersebut yakni BASARNAS melalui Kelompok Kerja Manajemen Talenta dan Pengembangan Karier menyusun kebijakan tentang Manajemen Karier. Di dalam rancangan kebijakan tersebut diatur tentang Perencanaan Pengembangan Karier, Pelaksanaan Pengembangan Karier, Evaluasi Perencanaan dan Pengembangan Karier, dan Rekomendasi Perbaikan Program.

Dalam penyusunan rencana pengembangan karier pegawai terlebih dahulu menggali informasi kepada masing-masing individu dalam hal ini Analis SDM Aparatur. Rencana pengembangan karier individu atau kebutuhan karier PNS ini kemudian diselaraskan dengan rencana karier organisasi. Adapun unsur-unsur yang dipertimbangkan dalam rencana karier PNS adalah usia, strata pendidikan, kualifikasi pendidikan, integritas dan moralitas, pengalaman jabatan, penilaian kinerja, nilai standar kompetensi jabatan, kelas jabatan, masa kerja, dan pangkat, golongan/ruang yang sesuai.

Kemudian dalam rangka penyelarasan ke dalam rencana karier organisasi maka mempertimbangkan hasil penilaian kompetensi, sejarah karier pegawai, hasil penilaian kinerja, wawancara berbasis kompetensi dan evaluasi 360 derajat. Kemudian dari penyelarasan data di atas kemudian disusun Jalur Karier Analis SDM Aparatur baik vertikal dan diagonal seperti pada lampiran Peraturan BKN Nomor 28 Tahun 2020. Peneliti mencoba menyusun jalur karier regular menggunakan pola vertikal dalam jabatan fungsional Analis SDM Aparatur diasumsikan berdasarkan pendidikan, usia, kepangkatan dan masa kerja sebagaimana terlampir dalam Lampiran II.7.

Setelah disusun jalur karier kemudian disusun rencana pengembangan karier yang memuat Nama Pegawai yang akan dikembangkan kariernya, Penempatan sesuai rencana karier (JA, JF dan JPT), bentuk pengembangan karier (horizontal, vertikal, diagonal), Waktu pelaksanaan (dari tahun 1 sd 5), prosedur pengisian jabatan (seleksi tertutup, seleksi terbuka), mekanisme jabatan (jalur regular, jalur percepatan).

Kemudian diselaraskan dengan rencana pengembangan karier individu dan dibuat format rencana pengembangan karier organisasi yang terdiri dari Nama pegawai, Penyelarasan terdiri dari Hasil Penilaian kompetensi, sejarah karier, hasil penilaian kinerja, dst), perencanaan suksesi (*the nine box grid*) meliputi kategori pertama sampai dengan kesembilan. Adapun format tabel sebagaimana lampiran II.8.

Dengan adanya rencana pengembangan karier maka Analis SDM Aparatur mendapat kejelasan karier sehingga dapat menambah motivasi kerja, sedangkan bagi organisasi dapat mengembangkan kapasitas pegawainya guna mendukung capaian kinerj organisasi.



**POLITEKNIK  
STIA LAN  
JAKARTA**

## DAFTAR PUSTAKA

### A. Buku

- Ahmad, Gofur.2015. *Arsitektur Assessment Center* Jakarta: PT. Grasindo.
- Ardana et al, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : PT.Graha Ilmu.
- Badriyah, Mila.2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Bambang Wahyudi, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Sulita.
- Danang, Sunyoto. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Buku Seru.
- Hasibuan, Malayu S.P, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke Tujuh, edisi revisi, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Moekijat, Drs. 1995. *Perencanaan dan Pengembangan Karier Pegawai*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Priyono, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo:Zifatama Publisher.
- Sugiyono, 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta.
- Sulistyo, Agustinus dkk. 2021. *Arah dan Strategi Pengembangan Kompetensi ASN Indonesia*. Sumatera Selatan: CV. Laditri Karya.
- Suwanto & Priansa, D.J. 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

### ARTIKEL JURNAL

- Akhmal, A., Laia, F., Ruri, &, & Sari, A. (2019). PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KEPUASAN KERJA

**KARYAWAN. *Jurnal Bisnis Administrasi (BIS-A, 08.***

Ardi almaqassary. (2022). *Manfaat Pengembangan Karir. Job Seeker.*

<https://jobseeker.id/post/view/manfaat-pengembangan-karir.html#>

Arifin, A. Z., Kevin, K., & Siswanto, H. P. (2017). MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen.

*MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen, VII(1), 37–47.*

[http://publikasi.mercubuana.ac.id/index.php/Jurnal\\_Mix/article/view/1476](http://publikasi.mercubuana.ac.id/index.php/Jurnal_Mix/article/view/1476)

Atutuli, I., Ahmad, M., & Pakaya, A. R. (2017). Pengaruh Kualifikasi Pendidikan

Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Aparat Di Bnn Kota Gorontalo.

*Jurnal*, 1–10.

*Bahas Kebutuhan Pegawai, BKPSDMD Babel Gelar FGD Kepegawaian.* (n.d.).

Retrieved December 3, 2022, from

<https://bkpsdmd.babelprov.go.id/content/bahas-kebutuhan-pegawai-bkpsdmd-babel-gelar-fgd-kepegawaian>

Suryana, N. A., & Agustina, Z. A. (2019). Pengembangan Sumber Daya Manusia

Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian di Badan Penelitian dan

Pengembangan. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara (JUAN)*, 7(1).

<https://doi.org/10.31629/juan.v7i1.1069>

Wulandari, P. L. B. (2015). *Kajian Model Talent Management dalam*

*Pengembangan Karier PNS.* 1–67. <http://www.litbang.bandung.lan.go.id>

**B. PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN**

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN)

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 Tentang

Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang

Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang

Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2018 tentang Penugasan Pegawai Negeri Sipil pada Instansi Pemerintah.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2019 Tentang Pengusulan, Penetapan, Dan Pembinaan Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara (ASN)

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur dan Reformasi Birokrasi Nomor 37 Tahun 2020 tentang Jabatan Fungsional Analis Sumber Daya Manusia Aparatur

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur dan Reformasi Birokrasi Nomor 22 Tahun 2021 tentang Pola Karir

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara

Peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2019 tentang Pembinaan Penyelenggaraan Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2020 tentang Penyusunan Rencana Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 2 Tahun 2022 tentang Pedoman Penyusunan Kebutuhan Jabatan Fungsional Analis Sumber Daya Manusia Aparatur

## **ARTIKEL WEBSITE**

Akhmal, A., Laia, F., Ruri, &, & Sari, A. (2019). PENGARUH

PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KEPUASAN KERJA  
KARYAWAN. *Jurnal Bisnis Administrasi (BIS-A, 08.*

- Ardi almaqassary. (2022). *Manfaat Pengembangan Karir.* Job Seeker.  
<https://jobseeker.id/post/view/manfaat-pengembangan-karir.html#>
- Arifin, A. Z., Kevin, K., & Siswanto, H. P. (2017). MIX: Jurnal Ilmiah  
Manajemen. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen, VII*(1), 37–47.  
[http://publikasi.mercubuana.ac.id/index.php/Jurnal\\_Mix/article/view/1476](http://publikasi.mercubuana.ac.id/index.php/Jurnal_Mix/article/view/1476)
- Atutuli, I., Ahmad, M., & Pakaya, A. R. (2017). Pengaruh Kualifikasi Pendidikan  
Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Aparat Di Bnn Kota Gorontalo.  
*Jurnal*, 1–10.
- Bahas Kebutuhan Pegawai, BKPSDMD Babel Gelar FGD Kepegawaian.* (n.d.).  
Retrieved December 3, 2022, from  
<https://bkpsdmd.babelprov.go.id/content/bahas-kebutuhan-pegawai-bkpsdmd-babel-gelar-fgd-kepegawaian>
- Suryana, N. A., & Agustina, Z. A. (2019). Pengembangan Sumber Daya Manusia  
Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian di Badan Penelitian dan  
Pengembangan. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara (JUAN)*, 7(1).  
<https://doi.org/10.31629/juan.v7i1.1069>
- Wulandari, P. L. B. (2015). *Kajian Model Talent Management dalam  
Pengembangan Karier PNS.* 1–67. <http://www.litbang.bandung.lan.go.id>