

SISTEM PENGELOLAAN KARIR PEGAWAI DI LINGKUNGAN PKP2A I LAN JATINANGOR



**Pusat Kajian & Pendidikan & Pelatihan Aparatur I
Lembaga Administrasi Negara
Jatinangor
2013**

SISTEM PENGELOLAAN KEPEGAWAIAN DI LINGKUNGAN PKP2A I LAN JATINANGOR

Penulis : Budi Prayitno
Iman Arisudana
Editor : Budi Prayitno & Iman Arisudana
Desain Sampu & Isi : Budi Prayitno & Iman Arisudana

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
Cetakan I, 2013

Hak Penerbitan pada :
Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga
Administrasi Negara

Alamat : Jl. Kiara Payung km 4,7 Jatinangor, Sumedang, Jawa
Barat
Telp/fax : (022) 7790044 – 7790055
Emai : admin@litbang-lan-bdg.info
info@bandung.lan.go.id
Web : www.litbang-lan-bdg.info
.... www.bandung.lan.go.id

ISBN : 978-979-3382-75-3

**Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi buku ini
dengan cara apapun, termasuk dengan cara penggunaan
mesin fotokopi tanpa izin sah dari penerbit.**

KATA PENGANTAR

Manajemen Pegawai Negeri Sipil merupakan salah satu esensi penting dalam rangka perwujudan reformasi birokrasi kokoh dan komprehensif. PNS sebagai motor penggerak birokrasi hendaknya dibentuk melalui cara-cara yang profesional guna mendapatkan hasil kerja yang akuntabel di mata publik. Ditetapkannya peraturan dan perundang-undangan yang menjamin praktik manajemen PNS bukanlah tahap final dari upaya perwujudan reformasi birokrasi tersebut, namun justru sinergisitas praktik manajemen PNS yang berbasis pada peraturan tersebut merupakan tantangan sebenarnya. Beranjak dari realita yang ada saat ini, maka kajian mengenai manajemen kepegawaian pada tataran teknis menjadi satu tema aktual untuk diperdalam.

PKP2A I LAN Jatinangor, sebagai salah satu profil satuan kerja yang memiliki jangkauan kewenangan teknis pengelolaan kepegawaian menjadi satu subjek kajian yang cukup relevan. Dibekali dengan sumber daya manusia yang memiliki variasi latar belakang pendidikan dan kemampuan spesifiknya maka mekanisme pengelolaan SDM menjadi indikator atas kualitas manajemen PNS yang dilangsungkan. Menggunakan data yang dihimpun secara survey dan wawancara mendalam, maka tim kajian berupaya mendapatkan apresiasi setiap pegawai terhadap sistem yang ada, selain juga mendapatkan peta permasalahan manajemen kepegawaian yang selama ini berlangsung. Isu-isu seperti perencanaan karir dan pengembangan pegawai merupakan salah satu isu strategis yang perlu ditindaklanjuti. Disamping itu, keberadaan unit assessment center di PKP2A I LAN sepertinya mampu menjadi daya dukung positif dalam mereformulasi praktik internal manajemen SDM berbasis pada *talent management* dan *Competency Based Human Resource Management (CBHRM)*.

Demikianlah beberapa esensi tematik yang coba dibahas dalam kajian ini. Tim peneliti sangat berharap hasil kajian yang dilakukan dapat dirumuskan dalam kerangka teknis yang sesuai dengan karakter pegawai di lingkungan PKP2A I LAN. Tentunya hasil kajian ini merupakan stimulasi juga bagi masukan-masukan maupun pendalaman lebih lanjut yang akan membawa kemanfaatan lebih luas baik di lingkungan PKP2A I LAN maupun Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia pada umumnya.

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	ii
Daftar Isi.....	iii
Bab I LATAR BELAKANG.....	1
A. .Pendahuluan.....	1
B. .Rumusan Masalah.....	4
C. .Kerangka Pikir.....	4
D. .Tujuan Penelitian.....	4
E. .Hasil Yang Diharapkan.....	5
Bab II KAJIAN TEORI.....	6
A. .Karir	6
B. .Orientasi Karir.....	7
C. .Karir dan Pengembangan Karir.....	8
D. .Bentuk Pengembangan Karir.....	11
E. .Jalur Karir.....	13
F. .Perencanaan Karir.....	14
Bab III Metodologi Penelitian.....	18
Bab IV Gambaran Umum.....	19
A. .Pembentukan PKP2A I LAN.....	10
B. .Visi dan Misi PKP2A I LAN	20
C. .Tugas Pokok.....	22
D. .Fungsi Pokok.....	22
Bab V Laporan Pengembangan Pegawai.....	25
A. .Pengembangan Pegawai Tahun 2010.....	25
B. .Pengembangan Pegawai Tahun 2011.....	34
C. .Pengembangan Pegawai Tahun 2012.....	41
Bab VI Laporan Penelitian.....	42
A. .Hasil Rekapitulasi Penilaian Pegawai di Lingkungan PKP2A I LAN.....	42
B. .Kondisi Pegawai di PKP2A I LAN.....	47
C. .Problem Seputar Pola Pengembangan Karir di LAN.....	51
D. .Membangun Karir di PKPA I LAN Melalui <i>Talent Management</i>	53
E. .Mapping Strategi Menggunakan Analisis SWOT.....	56
F. .Analisis dan Pemetaan Kompetensi.....	59
G. .Career Center.....	62
H. .Bab VII Kesimpulan dan Karir.....	64
I. .Referensi.....	66

Daftar Tabel

Tabel 1. Komposisi Pegawai PKP2A I LAN Berdasarkan Tingkat Pendidikan	2
Tabel 2. Perbedaan Fokus Tradisional & Fokus Pengembangan Karir.....	8
Tabel 3. Komposisi Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	24
Tabel 4. Komposisi Pegawai Berdasarkan Kelompok Jabatan.....	24
Tabel 5. Rekapitulasi Penilaian Pegawai di lingkungan PKP2A I LAN Jatinangor.....	42
Tabel 6. Penempatan Pegawai	47
Tabel 7. Pegawai dari Tenaga Honorer.....	50

Daftar Gambar

Gambar 1. Perspektif Perencanaan Karir Organisasional dan Individual.....	10
--	----

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Saat ini perubahan dan pengembangan organisasi (*organization development*) bukan semata diberlakukan bagi perusahaan atau organisasi-organisasi swasta, namun juga diperlukan oleh organisasi publik dalam rangka menciptakan sistem kerja yang mampu menjawab kebutuhan masyarakat. Perubahan dan pengembangan organisasi yang berjalan secara dinamis dan seimbang akan menghasilkan pelayanan publik yang mampu mengikuti kebutuhan aktual di tengah arus perubahan sistem dan tata nilai dalam masyarakat. Perspektif modern dalam persaingan bisnis baik *privat* maupun *non privat* telah sejalan dalam memandang perubahan. Organisasi manapun saat ini telah mencoba melakukan perubahan baik dalam skala kecil sampai transformasi besar-besaran guna menjawab tuntutan lingkungan yang semakin cepat berkembang.

Arus perubahan sebagaimana dikemukakan di awal saat ini juga telah digagas pemerintah dengan menerapkan program reformasi birokrasi. Hal ini ditandai dengan keluarnya Perpres No. 81 tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi dan Permenpan & RB No. 20 tahun 2010 tentang Roadmap Reformasi Birokrasi. Regulasi itu dikeluarkan sebagai peta jalan agar perubahan dan pengembangan organisasi berjalan secara dinamis. Gelombang reformasi birokrasi yang digagas itu juga menjangkau Lembaga Administrasi Negara RI yang merupakan satu dari sekian banyak Kementerian/Lembaga negara. Lembaga Administrasi Negara dengan kantor perwakilannya yang tersebar di Bandung, Makassar, Samarinda, dan Aceh pun juga tak luput dari gaung reformasi birokrasi tersebut.

Hal yang menarik untuk dicermati dalam konteks reformasi birokrasi adalah upaya untuk mengembangkan aparatur pemerintah yang profesional. Makna kata profesional ini tentu bukan hanya jargon indah di atas kertas semata. Namun harus dibarengi dengan sejumlah upaya strategis untuk mewujudkannya. Perubahan secara gradual yang saat ini terjadi tentu tidak hanya menuntut LAN secara kelembagaan dan organisatoris untuk berbenah, tetapi juga sumber daya manusia aparatur yang ada di dalamnya. Kesiapan pegawai di internal

organisasi merupakan faktor penting agar LAN mampu seiring sejalan mengikuti dinamika tersebut. Daya dukung organisasi dan kesiapan pegawai merupakan dua faktor yang memegang kunci dalam keberhasilan melakukan transformasi.

Menyikapi perubahan gradual di tingkat pusat, PKP2A I LAN Jatinangor yang merupakan salah satu kantor perwakilan LAN mau tidak mau juga dituntut untuk melakukan hal yang serupa, berbenah diri dan menyiapkan sumber daya aparatur yang dimilikinya. Tentu untuk menunjang ke arah perbaikan, diperlukan kesiapan aparatur itu sendiri. Sebelum berbicara jauh dalam tataran konsepsi, ada baiknya jika kita meninjau komposisi pegawai berdasarkan tingkat pendidikannya.

Tabel 1
Komposisi Pegawai PKP2AI LAN Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah
SD	2
SMP	2
SMU	24
S1	31
S2	23
S3	3

Sumber : Data pegawai PKP2A I LAN 2011

Jika kita mencermati data di atas, dapat kita ketahui bahwa dari tingkat pendidikan, komposisi SDM PKP2A I LAN cukup beragam. Porsi paling besar diduduki oleh mereka yang telah meraih gelar S1, diikuti SMU, dan terakhir tingkat pendidikan paling banyak yang menjadi SDM di PKP2A I LAN adalah mereka yang telah menyelesaikan pendidikan S2 atau pasca sarjana. Merujuk pada komposisi itu, setidaknya ada beberapa hal yang bisa dipetakan menyangkut kondisi SDM di internal organisasi, yakni bahwa secara umum porsi SDM PKP2A I LAN boleh dikatakan cukup berkualitas. Hal ini dilihat dari jumlah mereka yang telah menyelesaikan pendidikan S1, S2 dan S3 dengan total 56 pegawai. Sedangkan mereka yang menyelesaikan pendidikan SD, SMP, SMU sebanyak 28 orang. Berpijak pada kondisi itu, tentu bukan hal yang susah bagi PKP2A I LAN untuk melakukan perubahan menuju ke arah yang lebih baik. Perubahan yang dimaksudkan adalah dalam segala aspek, baik itu dalam hal tertib

administrasi, penataan internal organisasi ataupun penataan/penempatan pegawai di setiap unit kerja.

Dalam tertib administrasi, sudah tidak diragukan karena PKP2A I LAN mendapat predikat WTP. Dalam penataan internal organisasi, SOTK tetap mengacu pada aturan yang dikeluarkan di tingkat pusat. Nah, hal yang menarik dalam konteks penelitian ini adalah penataan/penempatan pegawai di setiap unit kerja. Jika kita mau jujur, penempatan pegawai yang selama ini berlaku di lingkungan birokrasi selalu didasarkan pada aspek kedekatan personal bahkan hubungan keluarga dan bukan penilaian rasional. Dalam konteks ini, upaya membangun karier berbasis merit system menjadi tidak terlaksana dengan baik. Padahal, pijakan yang seharusnya dijadikan basis penilaian adalah penilaian objektif yang disertai dengan parameter yang jelas, baku dan terukur. Penataan/penempatan pegawai yang tepat harus dimulai dengan pola karir (*career path*) yang jelas. Hal ini dimaksudkan agar sistem promosi dan mutasi pegawai dikelola secara profesional sesuai dengan potensi yang dimiliki setiap pegawai.

Hal yang tidak bisa kita pungkiri dan terjadi di internal PKP2A I LAN adalah penempatan (*career path*) yang tidak sesuai bagi sebagian pegawai. Tidak sesuai karena hasil rekrutmen pegawai yang dilakukan dengan menjunjung standar kompetensi tinggi seringkali tidak sesuai dengan peruntukannya. Akibatnya, kekecewaan secara implisit seringkali muncul dari pegawai meski kadang samar-samar muncul di permukaan. Beberapa hal yang dikeluhkan adalah menyangkut karir ke depannya. Kekhawatiran itu menjadi wajar bagi sebagian pegawai yang masuk dengan semangat dan ekspektasi tinggi serta didukung kompetensi dan kualitas yang cukup mumpuni. Namun semua ekspektasi itu pada kenyataannya harus terbentur oleh kebutuhan organisasi. Fenomena ini tentu tidak sehat untuk mencapai tujuan organisasi. Karena bisa berdampak negatif bagi motivasi pegawai yang bersangkutan, pun demikian bagi organisasi.

Kondisi berbeda dalam hal penataan karir atau penempatan pegawai mungkin juga dirasakan oleh para pegawai yang masuk dengan latar belakang tingkat pendidikan SD – SMU, terlebih bagi pegawai yang diangkat dari honorer (satpam & supir). Kebutuhan penataan karir mungkin sudah bukan menjadi prioritas utama, mengingat masa kerjanya yang pada kurun waktu 5 sampai 8 tahun mendatang sudah memasuki masa pensiun. Namun masalah penempatan di unit kerja mungkin menjadi hal utama bagi mereka ketika rotasi.

Tidak adanya standar baku dalam melakukan rotasi atau penempatan pegawai, bisa menimbulkan spekulasi di internal pegawai. Di tengah perkembangan PKP2A I LAN yang saat ini telah memiliki Unit Assesment Centre, setidaknya hal itu bisa dijadikan sebagai dasar pijakan dalam menempatkan pegawai ketika akan melakukan rotasi di internal organisasi, khususnya bagi mereka yang menduduki jabatan fungsional umum. Sehingga prinsip "*right man on the right place*" terpenuhi dengan dilandasi unsur objektifitas.

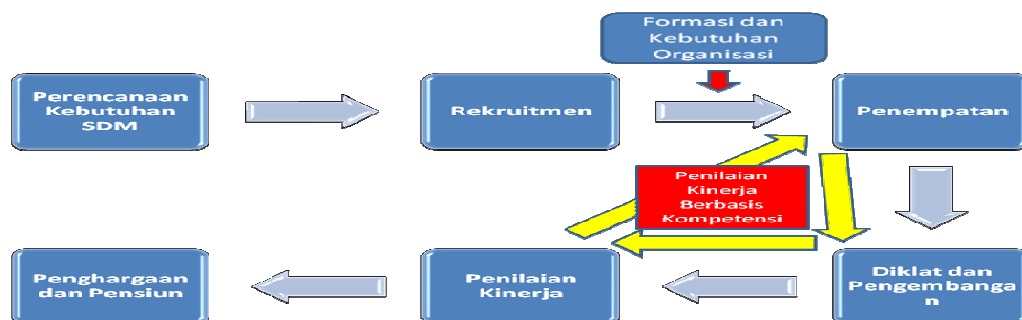
Tidak hanya itu saja, keberadaan Assesment Centre ini bisa menjadi rujukan dalam menentukan pola karir seperti apa yang akan dibangun oleh individu pegawai ke depannya. Meskipun mungkin hasil penilaian yang dilakukan oleh Assesment Centre ini dianggap tidak memuaskan, namun setiap pegawai hendaknya menyadari bahwa gelombang perubahan menuju birokrasi profesional sudah melanda LAN secara organisasi.

B. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang di atas, penelitian ini merumuskan beberapa pokok permasalahan, yakni :

1. Bagaimana penilaian pegawai terhadap penataan pola karir di internal organisasi?
2. Bagaimana harapan pegawai di lingkungan PKP2A I LAN terhadap pengelolaan sistem kepegawaian?

C. KERANGKA PIKIR



D. TUJUAN PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana sikap dan penilaian pegawai terhadap sistem pengelolaan kepegawaian

yang selama ini berlaku di PKP2A I LAN. Selain itu, penelitian ini diharapkan akan membantu unit kepegawaian untuk membangun pola karir dari setiap individu pegawai dalam era reformasi birokrasi.

E. HASIL YANG DIHARAPKAN

Penelitian ini diharapkan memberikan hasil berupa harapan yang muncul dari setiap pegawai dalam aspek penataan pola karir mereka. Penelitian ini diharapkan juga dapat menjadi masukan bagi instansi dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan manajemen kepegawaian

BAB II KAJIAN TEORI

A. Karir

Karir merupakan suatu rangkaian pekerjaan - pekerjaan, jabatan - jabatan, dan kedudukan yang mengarah pada kehidupan dalam dunia kerja (Super dalam Dewa Ketut Sukardi, 1989:17). Karir adalah semua pekerjaan atau jabatan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang (Hani Handoko, 2000:123).

Menurut Gibson dkk (1995: 305), karir adalah rangkaian sikap dan perilaku yang berkaitan dengan pengalaman dan aktivitas kerja selama rentang waktu kehidupan seseorang dan rangkaian aktivitas kerja yang terus berkelanjutan. Mathis dan Jackson (2002:62), karir merupakan urutan posisi yang terkait dengan pekerjaan yang diduduki seseorang sepanjang hidupnya. Karir adalah sebagai pola pengalaman berdasarkan pekerjaan (*work-related experiences*) yang merentang sepanjang perjalanan pekerjaan yang dialami oleh setiap individu/pegawai dan secara luas dapat dirinci ke dalam *obyective events*.

Menurut Greenhaus yang dikutip oleh Irianto (2001: 93) terdapat dua pendekatan untuk memahami makna karir, yaitu : pendekatan pertama memandang karir sebagai pemilikan (*a property*) dan/atau dari *occupation* atau organisasi. Pendekatan ini memandang bahwa karir sebagai jalur mobilitas di dalam organisasi yang tunggal seperti jalur karir di dalam fungsi marketing, yaitu menjadi *sales representative*, manajer produk, manajer marketing distrik, manajer marketing regional, dan wakil presiden divisional marketing dengan berbagai macam tugas dan fungsi pada setiap jabatan.

Pendekatan kedua memandang karir sebagai suatu properti atau kualitas individual dan bukan *occupation* atau organisasi. Pendekatan ini memandang bahwa karir merupakan perubahan-perubahan nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi pada setiap individu/pegawai. Berdasarkan kedua pendekatan tersebut definisi karir adalah sebagai pola pengalaman berdasarkan pekerjaan (*work-related experiences*) yang merentang sepanjang perjalanan pekerjaan yang dialami oleh setiap individu/pegawai dan secara luas dapat dirinci ke dalam *obyective events*.

Salah satu contoh untuk menjelaskannya melalui serangkaian posisi jabatan/pekerjaan, tugas atau kegiatan

pekerjaan, dan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan (*workrelated decisions*).

Dari berbagai pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa karir adalah suatu status atau jenjang pekerjaan atau jabatan seseorang sebagai sumber nafkah apakah itu sebagai pekerjaan utama maupun pekerjaan sampingan.

B. Orientasi Karir

Orientasi karir merupakan salah satu dimensi dari lima dimensi kematangan karir yang dikemukakan oleh Super (Osipow, 1983:161). Adapun dimensi lain daripada kematangan karir, yaitu informasi dan perencanaan, konsistensi pilihan karir, kristalisasi dan kebijakan pilihan karir.

a. Informasi dan perencanaan

Dimensi ini berhubungan dengan informasi yang dimiliki individu tentang pilihan karir dan tingkat keterlibatan dalam aktivitas perencanaan karir.

b. Konsistensi pilihan karir

Dimensi ini meliputi konsistensi pilihan berdasarkan bidang, tingkat dan keluarga.

c. Kristalisasi sifat

Dimensi ini meliputi minat karir, kepedulian terhadap kompetensi karir, kesukaan untuk bekerja, fokus mendapat penghargaan dalam bekerja, independensi karir, dan penerimaan tanggung jawab perencanaan karir.

d. Kebijakan pilihan karir

Dimensi ini ditandai adanya hubungan antara kemampuan dengan pilihan karir, minat dengan pilihan karir dan aktivitas dengan pilihan karir.

Crites (1980 :125) memasukan orientasi karir dalam career maturity inventory (CMI), sebagai bagian dari skala sikap kematangan karir. Skala sikap diarahkan untuk mengukur kecenderungan proses pemilihan karir.

Indikator-indikator yang diungkapkan dalam skala tersebut meliputi:

- (1) keterlibatan (*involvement*),
- (2) kemandirian (*independence*),
- (3) pengenalan (*orientation*),
- (4) penentuan (*decisiveness*),
- (5) kompromi (*compromise*)

C. Karir dan Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan proses pengembangan minat dan bakat dalam kesempatan bagi karyawan untuk dapat menaiki jenjang jabatan dalam suatu perusahaan.

Pengembangan karir terdiri atas:

1. *Career Planning*, yaitu suatu proses dimana individu dapat mengidentifikasi dan mengambil langkah – langkah untuk mencapai tujuan karirnya.
2. *Career Management*, yaitu proses dimana organisasi memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para pegawainya guna menyediakan suatu kumpulan orang – orang yang berbobot untuk memenuhi kebutuhan di masa yang akan datang. (Simamora, 2001 : 504)

Tabel 2
Perbedaan Fokus Tradisional dan Fokus Pengembangan Karir

Aktivitas SDM	Fokus Tradisional	Fokus Pengembangan Karir
Perencanaan SDM	Menganalisis pekerjaan, kemampuan, dan tugas masa lalu dan masa depan	Informasi mengenai minat dan bakat karyawan dan
Pelatihan dan pengembangan	Menyediakan kesempatan untuk pengembangan kemampuan, ketersediaan informasi, dan sikap yang berkaitan dengan pekerjaannya	Menyediakan informasi jalur karir dan orientasi pertumbuhan individu
Penilaian kinerja	Peringkat dan atau penghargaan	Perencanaan pengembangan dan penetapan sasaran individu

Perekrutan penempatan	dan	Mencocokkan kebutuhan organisasi dengan individu yang sesuai dengan kualifikasi	Mencocokkan individu dan pekerjaan berdasarkan jumlah variabel termasuk minat karir pekerja
Kompensasi tunjangan	dan	Penghargaan akan waktu, produktivitas, talenta, dan lain – lain.	Memberi penghargaan pada aktivitas yang tidak berhubungan dengan pekerjaan

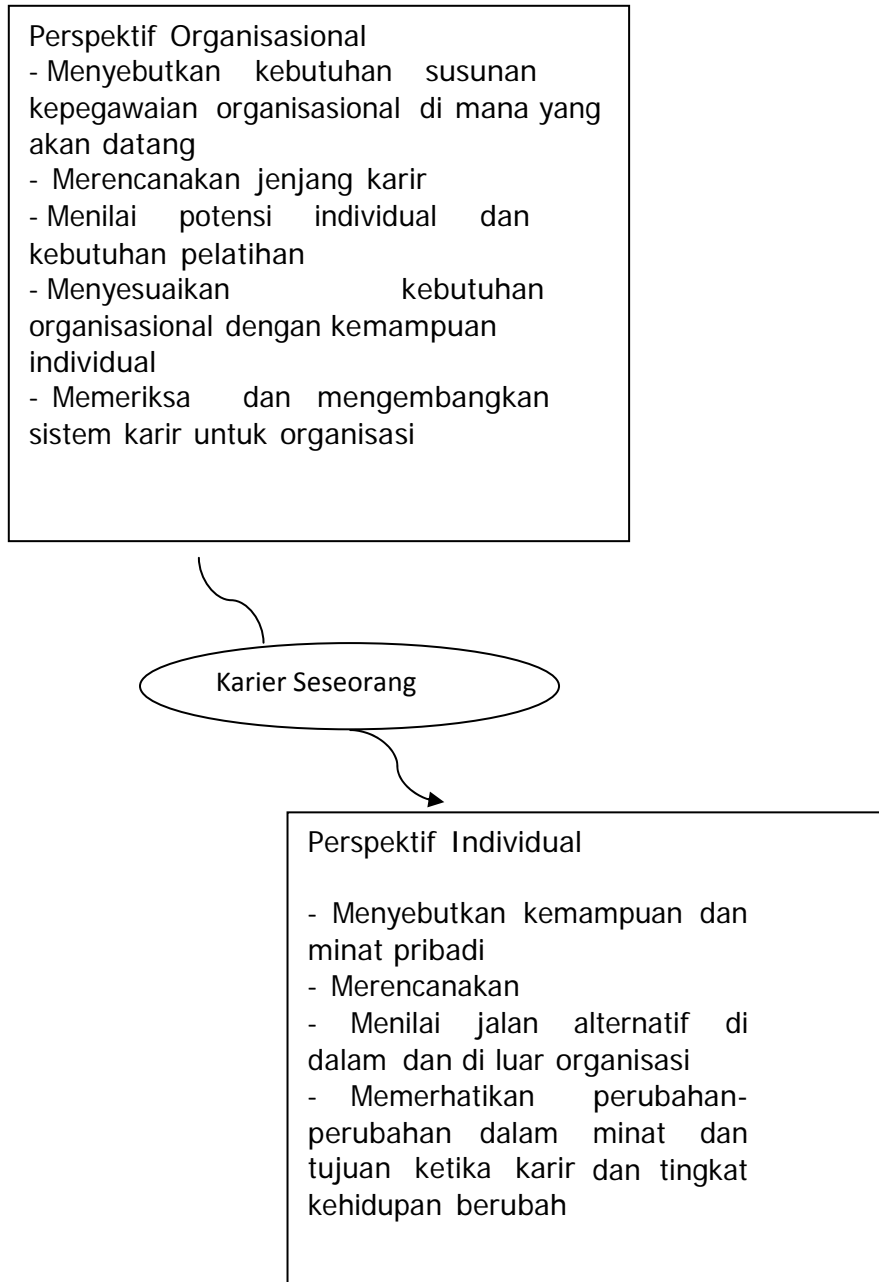
Sumber : Dessler dan Tan Chwee Huat (2009 : 258)

Menurut Byars dan Rue (2006, p200) ada tiga tujuan pengembangan karir, yaitu:

1. Untuk menentukan kebutuhan organisasi akan SDM sekarang dan masa depan
2. Untuk menginformasikan kepada organisasi dan karyawan mengenai jalur karir dalam organisasi
3. Untuk memaksimalkan program SDM dengan mengintegrasikan penyeleksian, perekrutan, pengembangan dan mengatur karir individu agar sesuai dengan rencana organisasi

Menurut Mathis dan Jackson (2006, p342) perencanaan karir yang efektif mempertimbangkan perspektif yang berpusat pada organisasi dan perspektif yang berpusat pada individu seperti yang digambarkan berikut:

Gambar 1
Perspektif Perencanaan Karir Organisasional dan Individual



Sumber : Mathis dan Jackson (2006, p343)

Untuk mengatur karir harus menjalani beberapa aktivitas berikut:

a. Penilaian diri sendiri

Masing – masing individu harus memikirkan apa saja yang menarik bagi mereka, apa yang tidak disukai, apa yang dapat dilakukan dengan baik, serta kelebihan dan kekurangan mereka.

b. Umpan balik atas realitas

Karyawan membutuhkan umpan balik mengenai seberapa baik mereka bekerja, bagaimana atasannya melihat kapabilitas mereka, dan di mana mereka cocok untuk ditempatkan dalam rencana – rencana organisasional di masa yang akan datang.

c. Menentukan tujuan – tujuan karir

Menentukan jalan yang diinginkan, menentukan beberapa daftar waktu dan menuliskannya dimana semuanya itu menentukan tingkat seseorang untuk mengejar karir pilihan.

Menurut Dessler dan Tan Chwee Huat (2009 : 259) pihak – pihak yang berperan dalam pengembangan karir adalah:

1. Individu

- Bertanggung jawab pada karir sendiri
- Mengetahui kemampuan minat dan nilai pribadi
- Mencari sumber dan informasi karir
- Membuat tujuan dan perencanaan karir
- Menggunakan kesempatan pengembangan
- Diskusi dengan manajer mengenai karir
- Perencanaan karir yang realistis

2. Manajer

- Menyediakan umpan balik kinerja secara periodik
- Menyediakan tugas untuk pengembangan dan memberi dukungan
- Berpartisipasi dalam diskusi pengembangan karir
- Mendukung perencanaan karir pekerja

3. Organisasi

- Mengkomunikasikan misi, peraturan, dan prosedur
- Menyediakan pelatihan dan kesempatan untuk berkembang
- Menyediakan informasi dan program karir
- Menawarkan pilihan variasi karir

D. Bentuk pengembangan karir:

1. Implementasi Program Pengembangan Karir

Empat langkah dasar dalam mengimplementasikan program pengembangan karir yang sukses menurut Byars dan Rue (2006 : 202-205), yaitu:

1. *Individual Assesment*

Individual assesment adalah penilaian akan kemampuan, hobi dan tujuan karir diri sendiri. Individual assesment tidak seharusnya dibatasi pada sumber dan kemampuan. Saat ini, perencanaan karir umumnya membutuhkan individu yang membutuhkan pelatihan dan keahlian tambahan.

2. *Assessment by the Organization*

Beberapa sumber informasi dapat digunakan oleh organisasi untuk menilai karyawannya, yaitu: catatan penilaian kinerja, latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, dll. Penilaian karyawan oleh organisasi seharusnya dilakukan bersamaan oleh staf SDM dan manajer langsung yang bertindak sebagai mentor.

3. *Communication of career options*

Untuk mendapatkan tujuan karir yang realistis, individu harus tahu pilihan dan kesempatan yang tersedia. Jalur karir (*career pathing*) adalah teknik yang menunjukkan perkembangan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain di dalam organisasi. *Career self-management* adalah kemampuan untuk tetap sejalan dengan perubahan yang terjadi di dalam organisasi untuk mempersiapkan masa depan.

4. *Career Counseling*

Career counseling adalah aktivitas yang mengintegrasikan langkah berbeda di dalam proses pengembangan karir.

2. Inisiatif Pengembangan Karir

Inisiatif pengembangan karir mencakup program di bawah ini:

1. Menyediakan anggaran individual untuk setiap karyawan

Anggaran tersebut digunakan untuk pembelajaran mengenai pemilihan karir dan pengembangan individu karyawan.

2. Menawarkan career centers baik secara langsung maupun on-line

Career centers tersebut termasuk perpustakaan materi pengembangan karir secara online maupun offline, pelatihan karir, pelatihan mengenai topik yang berhubungan dengan pekerjaan (Seperti: manajemen waktu), dan menyediakan pelatihan karir individu untuk membimbing karir karyawan.

3. Rotasi kerja

Memberi kesempatan kepada karyawan untuk sementara waktu bekerja di posisi yang berbeda sehingga mereka dapat

mengembangkan kesadaran akan kekuatan dan kelemahannya dalam pekerjaan.

4. Mendirikan "*corporate campus*"

Mengadakan pelatihan karir, pengembangan, dan programnya melalui kerjasama dengan konsultan atau universitas lokal.

5. Membantu koordinasi "tim sukses karir"

Sekelompok kecil karyawan dari divisi yang sama maupun berbeda yang bertemu secara periodik untuk mendukung satu sama lain dalam pencapaian tujuan karir.

6. Menyediakan pembimbing karir

Pembimbingan karir berfokus pada pengarahan karir dan nasihat pengembangan. Pembimbing karir membantu karyawan membuat perencanaan dalam 1 hingga 5 tahun ke depan yang dapat menuntun karir karyawan dalam perusahaan. Dasar rencana pembangunan pada keterampilan karyawan dibutuhkan dalam kesuksesan perusahaan.

7. Merencanakan pelatihan perencanaan karir

Pelatihan perencanaan karir merupakan kegiatan pembelajaran yang direncanakan dimana pesertanya diharapkan dapat terlibat aktif, menyelesaikan kegiatan perencanaan karir, dan berpartisipasi dalam pelatihan keterampilan karir. Tiga aktivitas utamanya adalah penilaian diri, penilaian lingkungan, dan penetapan sasaran dan perencanaan tindakan.

8. Menyediakan program yang terkomputerisasi secara online dan offline untuk meningkatkan proses perencanaan karir.

Tujuan program tersebut adalah untuk membantu karyawan menjelaskan tujuan karir mereka dan mencapainya dalam perusahaan. Untuk pelatihan pengembangan karir dan mendukung adanya tindak lanjut, *First USA Bank* melengkapi fasilitas pengembangan karir spesial di tempat kerja yang dapat digunakan pada saat jam kerja. Hal ini termasuk materi mengenai penilaian karir dan alat perencanaan (Dessler, 2005 : 355)

E. JALUR KARIR

Jalur karir adalah pola urutan pekerjaan (*patern of work sequence*) yang harus dilalui pegawai untuk mencapai suatu tujuan karir. Jalur karir selalu bersifat ideal dan normatif. Artinya dengan asumsi setiap pegawai mempunyai kesempatan yang sama dengan pegawai lain, maka setiap pegawai mempunyai kesempatan yang sama untuk mencapai tujuan karir tertentu.

Meskipun demikian, kenyataan sehari-hari tidak selalu ideal seperti ini. Ada pegawai yang bagus karirnya, ada pula pegawai yang mempunyai karir buruk meskipun prestasi kerja yang ditunjukkannya bagus.

Dalam organisasi yang baik dan mapan, jalur karir pegawai selalu jelas dan eksplisit, baik titik – titik karir yang dilalui maupun persyaratan yang harus dipenuhi untuk mencapai karir tertentu. Di lingkungan pegawai negeri, misalnya dikenal jalur karir struktural dan fungsional.

Sebagai ilustrasi, seorang dosen di perguruan tinggi boleh meniti karir di bidang struktural, boleh juga di bidang fungsional. Secara struktural, ia boleh menjadi ketua jurusan, ketua program, pembantu dekan, dekan, pembantu rektor dan bahkan rektor.

Namun, walaupun ia tidak menduduki jabatan struktural tertentu, dosen tersebut masih mempunyai kesempatan untuk meniti karir di jalur fungsional, dari Asisten Ahli sampai ke tingkat tertinggi yaitu Guru Besar. Dalam hal ini, persyaratan untuk naik ke jabatan struktural tertentu ke jenjang fungsional tertentu lebih ditentukan dengan jelas dan bahkan dilengkapi dengan ukuran – ukuran kuantitatif (cumulatif credit point, CCP)

F. PERENCANAAN KARIR

Perencanaan karir adalah salah satu fungsi manajemen karir. Perencanaan karir adalah perencanaan yang dilakukan baik oleh individu pegawai maupun oleh organisasi berkenaan dengan karir pegawai, terutama mengenai persiapan yang harus dipenuhi seorang pegawai untuk mencapai tujuan karir tertentu.

Sebagaimana disinggung, perencanaan karir dilakukan baik oleh pegawai maupun organisasi. Karena itu kita mengenal dua macam perencanaan karir, yaitu :

a. Perencanaan Karir di tingkat organisasi (*organization career planning*)

Perencanaan karir di tingkat organisasi dilakukan dengan tujuan untuk mengadakan atau mengidentifikasi hal-hal berikut :

1. Profil kebutuhan pegawai
2. Deskripsi jabatan/pekerjaan
3. Peta jalur karir
4. Mekanisme penilaian kinerja pegawai

b. Perencanaan Karir Individual Pegawai

Bagi pegawai, perencanaan karir di tingkat organisasi tidak akan dianggap penting bila tidak ada sangkut pautnya dengan karir pegawai tersebut. Karena itu, perencanaan karir di tingkat

organisasi harus bisa “**diterjemahkan**” menjadi perencanaan karir di tingkat individu pegawai.

Telah dijelaskan bahwa perjalanan karir seorang pegawai dimulai sejak dia masuk ke sebuah organisasi dan berakhir ketika ia berhenti bekerja di organisasi tersebut. Dan hal ini berlaku bagi siapapun yang bekerja di organisasi tersebut, dari pegawai tingkat yang paling rendah sampai ke tingkat pimpinan yang paling tinggi.

Pada dasarnya, tujuan perencanaan karir untuk seorang pegawai adalah mengetahui sedini mungkin prospek karir pegawai itu di masa depan serta menentukan langkah – langkah yang perlu diambil agar tujuan karir tersebut dapat dicapai secara efektif dan efisien.

b.1. Lima Syarat Utama Perencanaan Karir Pegawai

Setidaknya ada lima syarat utama yang harus dipenuhi agar proses perencanaan tersebut dapat berjalan dengan baik. Kelima syarat tersebut yaitu :

1. Dialog

Urusan karir adalah urusan pegawai. Karena itu perencanaan karir harus melibatkan pegawai . Pegawai harus diajak berbicara, berdialog, bertanya jawab mengenai prospek mereka sendiri. Ini kelihatannya mudah, tetapi di negara timur seperti di Indonesia, karir jarang didialogkan dengan pegawai. Pegawai seringkali merasa malu dan risih jika diajak berbicara tentang karir mereka sendiri. Mereka takut dianggap terlalu memikirkan karir dan ambisius. Karena itu, karir seringkali tabu dibicarakan.

Meskipun demikian, dialog tentang karir ini harus diusahakan terjadi antara organisasi (misalnya diwakili seorang pimpinan) dengan pegawai. Melalui dialog inilah diharapkan timbul saling pengertian antara pegawai dan organisasi tentang prospek masa depan si pegawai.

2. Bimbingan

Tidak semua pegawai memahami jalur karir dan prospek karirnya sendiri. Karena itu, organisasi harus membuka kesempatan untuk melakukan bimbingan karir terhadap pegawai. Melalui bimbingan inilah pegawai dituntun untuk memahami berbagai informasi tentang karir mereka. Misalnya, pegawai dibimbing untuk mengetahui tujuan karir yang dapat mereka raih (jangka pendek atau panjang), persyaratan untuk mencapai tujuan karir tersebut serta usaha-usaha apa yang harus dilakukan agar tujuan tersebut dapat dicapai secara efisien.

3. Keterlibatan individual

Dalam rangka hubungan kerja yang manusiawi, pegawai tidak boleh dianggap sebagai sekrap dari sebuah mesin bisnis yang besar, yang boleh diperlakukan semena-mena termasuk dalam penentuan nasib karir mereka.

Setiap individu pegawai seharusnya dilibatkan dalam proses perencanaan karir. Mereka harus diberi kesempatan berbicara dan memberikan masukan dalam proses tersebut. Jika tidak, maka perencanaan karir akan berjalan timpang karena hanya dilihat dari sisi kepentingan organisasi belaka.

4. Umpan balik

Proses pemberian umpan balik selalu terjadi jika ada dialog. Tetapi dalam hal ini ingin ditegaskan bahwa setiap pegawai mempunyai hak untuk mengetahui setiap keputusan yang berkenaan dengan karir mereka. Jika dipromosikan, mereka berhak tahu mengapa mereka dipromosikan. Jika tidak terjadi perubahan karir dalam waktu yang cukup lama, mereka juga berhak tahu mengapa hal ini terjadi. Pegawai berhak bertanya. Organisasi berkewajiban menjawab pertanyaan tersebut.

5. Mekanisme perencanaan karir

Yang dimaksud disini adalah tata cara atau prosedur yang ditetapkan agar proses perencanaan karir dapat dilaksanakan sebaik-baiknya. Dalam mekanisme perencanaan karir ini harus diusahakan agar empat hal diatas (dialog, bimbingan, keterlibatan individual dan umpan balik) dapat terwadahi. Di samping itu, mekanisme seyogyanya dilengkapi dengan aturan atau prosedur yang lebih rinci, formal dan tertulis. Yang penting untuk diperhatikan adalah bahwa kelima syarat di atas harus terpenuhi secara integral. Jika salah satu syarat saja tidak terpenuhi, maka pembinaan karir pegawai pasti akan mengalami hambatan.

a) Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah salah satu fungsi manajemen karir. Pengembangan karir adalah proses mengidentifikasi potensi karir pegawai dan materi serta menerapkan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan potensi tersebut.

Secara umum, proses pengembangan karir dimulai dengan mengevaluasi kinerja pegawai. Proses ini lazim disebut sebagai penilaian kinerja (*performance appraisal*).

b) Manajemen Karir

Manajemen karir adalah proses pengelolaan karir pegawai yang meliputi tahapan kegiatan perencanaan karir, pengembangan dan konseling karir serta pengambilan keputusan karir.

Manajemen karir melibatkan semua pihak termasuk pegawai yang bersangkutan dengan unit tempat si pegawai bekerja dan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, manajemen karir mencakup area kegiatan yang sangat luas.

c) Konseling Karir

Konseling karir adalah proses mengidentifikasi masalah-masalah yang berhubungan dengan karir seorang pegawai serta mencari alternatif jalan keluar dari berbagai masalah tersebut. Dalam organisasi, terdapat berbagai masalah yang berhubungan dengan karir pegawai. Ada yang tidak terlampau serius sehingga dapat dipecahkan dalam tempo relatif singkat. Ada pula yang sangat serius sehingga mengganggu pekerjaan si pegawai sendiri maupun pekerjaan rekan lainnya. Dalam keadaan seperti ini, konseling karir sangat diperlukan, baik oleh pegawai maupun oleh organisasi. Bahkan organisasi yang cukup besar seringkali merasa perlu mempekerjakan seorang pakar (konselor) yang khusus menangani masalah –masalah karir ini.

Bab III

Metodologi Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam kajian ini adalah pendekatan kualitatif deskriptif. Pendekatan ini dipilih untuk mengangkat fakta, keadaan, variabel dan fenomena-fenomena yang terjadi. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif dan kuantitatif. Data kuantitatif diperoleh dari questioner yang disebarakan kepada pegawai di lingkungan PKP2A I LAN. Data kualitatif diperoleh dari hasil wawancara yang dilakukan kepada pihak-pihak yang dianggap memiliki kompetensi untuk memberikan penjelasan lebih jauh mengenai pengembangan karir di lingkungan LAN.

BAB IV GAMBARAN UMUM

A. Pembentukan PKP2A I LAN

Penggunaan Nomenklatur Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur (PKP2A I) LAN dimulai sejak tanggal 10 Maret 2004, yaitu berdasarkan Keputusan Kepala No 4 Tahun 2004 tentang Organisasi dan Tata Kerja LAN yang sebelumnya adalah bernama Pusat Kajian dan Diklat Aparatur (PKDA) berdasarkan Keputusan Kepala Nomor 171/IX/6/4/2001 tentang perubahan atas keputusan Kepala LAN No.1049A/IX/6/4/Tahun 2001 tentang Organisasi dan Tata kerja LAN terhitung sejak tanggal 20 Maret 2001, dan sebelumnya bernama Kantor Perwakilan LAN di daerah

Seiring dengan penerapan Undang-Undang No.r 22 tahun 1999 tentang pemerintahan daerah, yaitu :

1. Kewenangan Daerah mencakup kewenangan dalam seluruh bidang pemerintahan kecuali kewenangan dalam bidang politik luar negeri, pertahanan keamanan, moneter dan fiskal, agama serta kewenangan bidang lain.
2. Kewenangan bidang lain, sebagaimana dimaksud pada ayat (1), meliputi kebijakan tentang perencanaan nasional secara makro, dana perimbangan keuangan, sistem administrasi Negara dan lembaga perekonomian Negara, pembinaan dan pemberdayaan sumber daya manusia, pendayaagunaan sumber daya alam serta teknologi tinggi yang strategis, konservasi, dan standarisasi nasional.

Sehubungan dengan pasal 7 ayat (2) tersebut di atas Sistem Administrasi Negara bukan merupakan suatu urusan yang diserahkan kepada pemerintah daerah, maka Kantor Perwakilan LAN di daerah menyesuaikan dan diberi nama Pusat Kajian dan Diklat Aparatur (PKDA) LAN, kemudian berdasarkan Keputusan Kepala LAN Nomor 4 Tahun 2004 berubah menjadi Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur, dan disingkat menjadi PKP2A.

Perwakilan LAN di Jawa Barat yang didirikan tahun 1963 di Gedung Sate dan tahun 1964 mendapat tambahan pinjaman ruangan di Gedung Pusat Pelatihan Kerja Jl. Gatot Soebroto, kemudian tahun 1966 pindah dirumah Jl. Cimandiri No. 14 yang diperoleh dari Sekretariat Negara (rumah dinas), pada tahun 1968

memperoleh satu rumah lagi dari Sekretariat Negara Jl. Cimandiri No. 16 Bandung.

Pada tahun 1977 di Jl. Cimandiri No. 14 dan Jl. Cimandiri No. 16 dengan bantuan Friedrich Nauman Stiftung dibangun satu gedung berlantai 3. Gedung tersebut dipergunakan untuk kantor, aula, kelas, perpustakaan dan mushola. Sebelum dibangunnya gedung di jalan Cimandiri tersebut, perkuliahan AIA/STIA dan latihan pernah dilaksanakan di Gedung SMOA Jl. Sumatera, SD Jl. Soka, SPG Jl. Citarum, Akademi Geologi Pertambangan (AGP) Jl. Sangkuriang, Dinas Kesehatan Kodya Jl. Supratman dan ATPU di cikadut . PKP2A I LAN Bandung menempati gedung di Jl. Cimandiri 34 - 38 Bandung.

Sejak tahun 2008 PKP2A I LAN pindah ke Jl. Kiarapayung km. 4,7 Kab. Sumedang, Jawa Barat. Keberadaan gedung PKP2A I LAN di Sumedang - Jawa Barat didasarkan SK Gubernur Jawa Barat yang telah meminjamkan lahan Pemerintah Propinsi Jawa Barat eks. pramuka kepada PKP2A I LAN yang selanjutnya secara bertahap dibangun secara fisik pada saat kepemimpinan LAN Bandung dijabat oleh Karhi Nisjar, Elis Kantiningsih, Achmad Djuani Kadmasasmita, Desi Fernandha, Deddy Mulyadi dan LAN Pusat dijabat oleh Prof. Dr. JB. Kristiadi, Prof. Dr. Musthofadidjaya, MPM., Sunarno, SH., M.Sc. sehingga nampak secara permanen.

Sejak Tahun 2004 telah berdiri bangunan gedung administrasi PKP2A I LAN serta penggunaannya telah dicanangkan oleh Kepala PKP2A I LAN Deddy Mulyadi untuk memulai aktivitas perkantoran mulai 1 Februari 2008. Sejalan dengan perpindahan ke Kab. Sumedang, bangunan di Jalan Cimandiri digunakan untuk kegiatan pendidikan regular kedinasan dengan nama Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara (STIA LAN) Bandung.

B. VISI & MISI PKP2A I LAN

1) VISI PKP2A I LAN

PKP2A I LAN telah menetapkan visinya, yaitu **“Menjadi Institusi Profesional dalam Kajian Administrasi Negara dan Kediklatan Aparatur Negara”**. Visi ini akan menjadi pedoman yang mengarahkan berbagai kebijakan PKP2A I LAN dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

Pernyataan visi tersebut mengandung pengertian sebagai berikut :

Pada masa depan PKP2A I LAN diharapkan dapat menghasilkan karya-karya dengan standar tinggi, baik dalam

kajian administrasi negara maupun dalam kediklatan aparatur negara.

- a. Dalam rangka membangun profesionalisme dalam pelaksanaan tugas keseharian, PKP2A I LAN akan memupuk dan menumbuhkan nilai-nilai tertentu yang akan mendorong setiap pegawainya untuk berfikir, bersikap, dan bertindak sesuai dengan tuntutan upaya pencapaian visi.
- b. Adapun lima nilai yang harus dipahami dan dimiliki oleh setiap pegawai yang akan dijadikan dasar pengembangan organisasi PKP2A I LAN adalah karakter seorang/lembaga/institusi yang profesional, yaitu:
 - 1) **Expert:** setiap pegawai, apapun tugas dan pekerjaannya, dituntut untuk bekerja dengan terampil dan kompeten, karena itu mereka akan selalu didorong dan difasilitasi untuk terus mengembangkan dirinya agar menjadi seorang *expert*/ahli di bidangnya masing-masing, karena hanya dengan menjadi seorang *expert* di bidangnya ia akan mampu melakukan terobosan dan inovasi yang dibutuhkan organisasi.
 - 2) **Committed to Work:** Setiap pegawai PKP2A I LAN dituntut untuk selalu berkomitmen, mencurahkan tenaga dan perhatian untuk penyelesaian setiap tugas dan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
 - 3) **Building Good Relationships with Stakeholders:** Membangun dan menjaga silaturahmi atau hubungan baik merupakan salah satu kewajiban setiap pegawai PKP2A I dalam kehidupan sehari-harinya, baik di dalam maupun di luar lingkungan tempat kerja.
 - 4) **Autonomous:** Setiap pegawai memiliki kewenangan yang memadai dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya, sehingga ia akan selalu mengembangkan kreatifitasnya dalam bekerja dan bertindak lebih proaktif untuk menghasilkan output kerja yang lebih berkualitas.
 - 5) **Enforcing Ethics:** Etika organisasi harus dipahami, ditegakkan dan dilaksanakan secara konsisten dan konsekuen oleh setiap pegawai PKP2A I LAN tanpa kecuali.

Dalam rangka mengaplikasikan visi tersebut di atas, PKP2A I LAN menyusun berbagai program dan kegiatan yang mendukung perwujudan dari nilai-nilai profesional tersebut di atas, dengan tanpa mengabaikan program dan kegiatan prioritas yang

ditetapkan oleh LAN RI. Disisi lain, program dan kegiatan yang mengacu pada nilai-nilai di atas akan sangat mendukung terhadap pembentukan profil lembaga PKP2A I yang ideal dan profesional, dimana dalam konteks pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya PKP2A I LAN harus menjadi:

1. **Inspirator** bagi daerah dalam upaya reformasi birokrasi di Indonesia;
2. **Inovator** dalam pengembangan sistem administrasi negara dan selalu mendorong upaya-upaya perwujudan dan implementasi dari hasil inovasinya di daerah;
3. **Evaluator** kebijakan dalam rangka meningkatkan kualitas kebijakan yang diperlukan untuk mewujudkan pemerintahan yang baik;
4. **Creator** model dalam rangka pengembangan dan peningkatan efektifitas sistem kediklatan dan kelitbangan sehingga menjadi acuan bagi daerah di kedua bidang tersebut;
5. **Supervisor** pemerintah daerah dalam menyelenggarakan program kediklatan sehingga terjadi peningkatan kualitas program kediklatan di daerah.

2) Misi

Dalam upaya mewujudkan visi yang telah dirumuskan, maka disusun misi yang merupakan langkah-langkah operasional yang harus dilakukan. Misi-misi yang dirumuskan yaitu:

- a. Menyelenggarakan kajian, perkonsultasian dan advokasi yang berkualitas;
- b. Menyelenggarakan diklat dan membina badan diklat secara berkualitas;
- c. Menyelenggarakan pelayanan internal yang berkualitas.

C.. Tugas Pokok

Menyelenggarakan kajian/penelitian dan pengembangan di bidang administrasi negara dan pendidikan dan pelatihan aparatur negara sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Kepala Lembaga Administrasi Negara.

D. Fungsi Pokok

Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I (PKP2A I LAN) menyelenggarakan fungsi :

1. Penyelenggaraan Pengkajian Kinerja Kelembagaan dan Sumber Daya Aparatur Pemerintah
2. Penyelenggaraan Pengkajian Kebijakan Administrasi Negara yang meliputi bidang Pemerintahan Umum, Pembangunan, Perekonomian Negara dan Manajemen Pelayanan

3. Penyelenggaraan Penelitian dan Pengembangan Sistem Informasi dan Otomasi Administrasi
4. Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan, Diklatpim, Diklat Teknis, Diklat Fungsional serta Pembinaan Diklat dan Widyaiswara yang meliputi Sosialisasi, Bimbingan, Perkonsultasian, Pemantauan dan Pengendalian.
5. Pengelolaan Sumber Daya Pusat bagi terlaksananya Tugas Pusat secara berdayaguna dan berhasil guna.
6. Pelaksanaan tugas lain yang terkait yang ditetapkan oleh Kepala.

Struktur Organisasi PKP2A I LAN¹



¹ www.lanbandung.go.id

Komposisi pegawai di lingkungan PKP2A I LAN berdasarkan tingkat pendidikan digambarkan sebagaimana tabel berikut ini :

Tabel 3. Komposisi Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Jenjang pendidikan	Jumlah
1.	S3	6
2.	S2	26
3.	S1	31
4.	D3	1
5.	SLTA	22
6.	SLTP	-
7.	SD	-
	Jumlah	86

Tabel 4. Komposisi Pegawai Berdasarkan Kelompok Jabatan

No	Jabatan	Jumlah
1.	Struktural	12 orang
2.	Fungsional Peneliti	10 orang
3.	Fungsional Widyaiswara	10 orang
4.	Fungsional Dosen	3 orang
5.	Fungsional Analisis Kepegawaian	2 orang
6.	Fungsional Arsiparis	1 orang
7.	Fungsional Pustakawan	1 orang
8.	Fungsional Perawat	1 orang
9.	Fungsional Pranata Humas	4 orang
10.	Fungsional Umum	48 orang

BAB V
LAPORAN PENGEMBANGAN PEGAWAI

a. Basis Data Pengembangan Pegawai

Upaya pengembangan terhadap kapasitas pegawai di lingkungan PKP2A I LAN Jatinangor dalam kurun waktu tiga tahun terakhir dapat kita lihat dari laporan yang disampaikan ke unit perencanaan dan pelaporan (renlap) sebagaimana data berikut :

1) Pengembangan Pegawai Tahun 2010

Pelaksanaan pengembangan pegawai PKP2A I LAN dibedakan ke dalam dua jenis pelaksanaan yaitu :

1. Pengembangan pegawai di lingkungan kantor sendiri
Melaksanakan pelatihan yang diikuti oleh beberapa orang pegawai yang dinilai bisa meningkatkan kompetensi pegawai dengan bantuan pihak ketiga untuk penyelenggaraannya.
2. Pengiriman pegawai untuk mengikuti diklat/kursus/seminar/lokakarya yang dilaksanakan oleh instansi lain maupun penyelenggara swasta.

Untuk kedua jenis pelaksanaan diklat di atas harus ditempuh terlebih dahulu beberapa hal sebagai berikut :

- Melakukan analisis kebutuhan terhadap diklat yang dibutuhkan oleh PKP2A I LAN
- Menginventarisir tawaran diklat/kursus/seminar/lokakarya yang masuk untuk kemudian disesuaikan dengan kebutuhan untuk peningkatan kompetensi pegawai
- Mengadakan kegiatan sendiri atau mengirimkan pegawai ke kegiatan diklat/kursus/seminar/lokakarya

Adapun pelaksanaan kegiatan pengembangan pegawai adalah sebagai berikut :

NO	JENIS DIKLAT / JADWAL PELAKSANAAN	TEMPAT	PEGAWAI YANG DITUGASKAN	KETERANGAN
Diklat Jabatan				
1.	Diklatpim Tk. III Februari – Maret 2010	Balai Diklat PU	Nefi Aris Ambar A	Anggaran LAN Pusat

2.	Diklat Prajabatan Golongan III 8 s.d 23 Juni 2010	PKP2A I LAN	Sulistianingsih M. Afif Muttaqin Shafiera Amalia M. Fahrurozi R.N Rizky Fitria Rosita Novi Andari	Anggaran LAN Pusat
3.	Diklat Prajabatan Golongan II 14 s.d 23 Juni 2010	PKP2A I LAN	Kezia Larasati	Anggaran LAN Pusat
Diklat Teknis				
1.	Diklat <i>Assesor</i> 11-14 Januari 2010	BKN Bandung	Enni Iriani Syarifudin Hidayat Dayat Hidayat Marifa Ayu Kencana Agus Wahyuadianto	
2.	Diklat Penyusunan Standar Kompetensi 11-14 Januari 2010	BKN Bandung	Anita Ilyas Yudiantarti Safitri Susy Ella Wuri Indri P	
3.	Sosialisasi Laporan Pertanggungjawaban 20 Januari 2010	Bandung	Yuyu Yuningsih Priswanti Rahayu	
4.	Diklat Peningkatan Kapasitas DPRD 21-23 Januari 2010	Bogor	Gugum Gumelar Ara Ruhara Rahmat Sabar Gunawan	
5.	Seminar HRD 29 Januari 2010	Jakarta	Syarifudin Hidayat Tia Setiawati	
6.	Bimtek & Ujian Sertifikasi Barjas 2-3 Februari 2010	Jakarta	Riyadi Nefi Aris A Enni Iriani Nasep Soviana Yunni Susanty Depdi R Tanti Piani P	

7.	Sosialisasi tentang Perencanaan Kas	Bandung	Euis Nurmalia Tino Trisno Mulya Yuyu Yuningsih	Non Anggaran
8.	Ujian Barjas 18 Februari 2010	Bandung	Susy Ella Wuri Indri Zulpikar Yudiantarti Budi Permana Enu Dikdik Priswanti Rahayu Kurnia Angraeni Hidayat Rahmat Novel Saleh Seff Suryati M. Dani Ramadansyah	
9.	Bimtek Tupoksi LAN bagi CPNS	STIA LAN Bdg	Sulistianingsih M. Afif Muttaqin Kezia Larasati Shafiera Amalia M. Fahrurozi R.N Rizky Fitria Rosita Novi Andari	
10.	Diklat Teknis Penulisan Ilmiah dan Presentasi 2-15 Maret 2010	Pusdiklat Geologi Bandung	Anita Ilyas	
11.	Ujian Dinas 15-22 Maret 2010	STIA LAN Jakarta	Wahyudin Dikdik Hendarin Jeje Hidayat Suparni	
12.	Ujian Penyesuaian Ijasah 28-30 Maret 2010	LAN Jakarta	Budi Permana Kurnia Angraeni Tia Setiawati Yuyu Yuningsih M. Dani Ramadansyah Ade Suhendar	

13.	Sosialisasi Pemantapan Perkiraan Penarikan Dana Harian 25 Maret 2010	Bandung	Yuyu Yuningsih	Non Anggaran
14.	Pelatihan Fasilitator Penggunaan Metode CBNA/CBAP 13-16 April 2010	Balikpapan	Yetty Nteseo Baban Sobandi	
15.	Ujian Sertifikasi Assessor 26 April 2010	BKN Bandung	Enni Iriani Syarifudin Hidayat Dayat Hidayat Marifa Ayu Kencana Agus Wahyuadianto	
16.	Pelatihan Verifikator Angkatan II 26 April – 1 Mei 2010	BNSP Jakarta	Sabar Gunawan	
17.	Ujian Barjas 5 Mei 2010	Bandung	Nefi Aris Ambar A Indra Risni Utami Depdi Respatiawan Hidayat Nasep Soviana Anita Ilyas Ade Juariah	
18.	Diklat Komputer 25,26,27 Mei 2010	Jatinangor	Budi Permana Depdi Respatiawan Andi Sutisna Wahyudin Suparni Didi Supriyadi	

19.	Diklat Kewidyaiswaraan berjenjang tingkat Madya 17 Mei s.d 1 Juni 2010	LAN Jakarta	Ara Ruhara Yetty Nteseoo	Non Anggaran
20.	Diklat Karya Tulis Ilmiah 21-25 Juni 2010	PKP2A I LAN	Putri Wulandari Susy Ella	
21.	Konferensi Administrasi Negara III 6-8 Juli 2010	FISIP UNPAD	Dayat Hidayat Yudiantarti Safitri Harida Indraswari Rosita Novi Andari Shafiera Amalia	Anggaran LAN Pusat
22.	IIAS & IASIA 12-17 Juli 2010	Bali	Agus Wahyuadianto Zulpikar	
23.	Diklat Evaluasi Pasca Diklat 12-16 Juli 2010	PKP2A I LAN	Anita Ilyas Wuri Indri Pramesti	Non Anggaran
24.	Workshop Pembuatan Laporan Evaluasi Psikotes yang Efektif 20-21 Juli 2010	HIMPISI Jawa Barat	M. Fahrurozi R.N	Non Anggaran
25.	Diklat Penyusunan Standar Kompetensi 20-23 Juli 2010	PKP2A I LAN	Agus Wahyuadianto Shafiera Amalia	

26.	Diklat Pengembangan Koleksi Bahan Pustaka Digital 29 Juli s.d 6 Agustus 2010	Pusdiklat Perpustakaan Nasional – Jakarta	Wuri Indri Pramesti
27.	Seminar dan Musyawarah Nasional Perpustakaan 27-29 Juli 2010	Hotel Grand Aquilla Bandung	Ade Juariah M. Afif Muttaqin
28.	Diklat Internal Manajemen Pemeliharaan Gedung 4-6 Agustus 2010	PKP2A I LAN	Muhammad Afif M Shafiera Amalia Rosita Novi Andari Rizky Fitria Sulistianingsih Sujono Sumarna Indra Risni Utami Kezia Larasati Enu Suparni Wahyudin Jujun Junaedi Budi Permana Didi Supriyadi Denar Lukmansyah Nasep Soviana Tata Tardiyat Andi Sutisna Ano Erni Driyantini Jeje Hidayat M. Fahrurrozi R.N Rahmawati Mujiono
29.	In House Training Aplikasi SAK dan SIMAK tahun 2010 21-22 September 2010	LAN Pejompong an Jakarta	Tino Trisno Mulya Nasep Soviana Erni Driyantini

30.	Bimtek Pembukuan Bendahara 23-24 September 2010	LAN Pejompong an Jakarta	Lilis Multati Priswanti Rahayu Yuyu Yuningsih	Anggaran PKP2A III LAN Samarinda
31.	Sosialisasi Perpres No. 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa 29-30 September 2010	LAN Pejompong an Jakarta	Riyadi Euis Nurmalia Hari Nugraha Tata tardiyat Ade Suhendar Nasep Soviana Erni Driyantini Tia Setiawati	
32.	Pelatihan Pengembangan Skema Sertifikasi 7-9 Oktober 2010	Hotel Sahid Jaya Lippo Cikarang Bekasi (BNSP)	Nefi Aris Ambar Asmara Shafiera Amalia	
33.	Workshop Pengembangan Kompetensi Kepribadian PNS 18 Oktober 2010	PKP2A III Samarinda	Nefi Aris Ambar Asmara	
34.	TOT Pengadaan Barang/Jasa 18-22 Oktober 2010	Surabaya – LKPP	Ade Suhendar	
35.	Diklat Barjas 25 – 30 Oktober 2010	Badiklat PU Bandung	M. Fahrurozi R.N M. Afif M Depdi Respatiawan Ano Nasep Soviana	
36.	Pelatihan Dasar Komputer (Desain Grafis) 23-25 November 2010	LPK Pauline Jatinangor	Sukarna	

37.	Ujian E-learning Diklat Keuangan 29 Nov – 1 Des 2010	Badiklat Keuangan	Rahmawati	Anggaran LAN Jakarta
38.	Ujian E – Learning Diklat Keuangan 2-3 Desember 2010	Badiklat Keuangan	Yuyu Yuningsih	
39.	Pelatihan Dasar Komputer (Aplikasi Perkantoran) 29 Nov – 1 Des 2010	LPK Pauline Jatinangor	Enang Ano Denar Lukmansyah Jujun Junaedi	
40.	TPA Seleksi Beasiswa SPIRIT 11 Desember 2010	Bappenas Jakarta	Wuri Indri Pramesti Yudiantarti Safitri Yunni Susanty	
41.	Diskusi Terbatas Perpres 54 tahun 2010 15 Desember 2010	LAN Jakarta Hotel Salak - Bogor	M.Fahrurozi R.N Novel Saleh Seff M.Afif M	
42.	Diskusi Terbatas Perpres 54 tahun 2010 15 Desember 2010	LAN Jakarta Hotel Salak - Bogor	Tata Tardiyat Nasep Soviana Ade Suhendar	
43.	Pelatihan Dasar Komputer (Aplikasi Perkantoran) 13-15 Desember 2010	LPK Pauline	Jeje Hidayat Maman Suparman	
44.	Pelatihan Bahasa Inggris 20-22 Desember 2010	Intensive English Course	Nasep Soviana Hidajat	

45.	Pelatihan Pengembangan Pribadi 21 Desember	PKP2A I LAN Jatinangor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Euis Nurmalia 2. Enni Iriani 3. Kurnia Angraeni 4. Sukarna 5. Herdi Erawan 6. Yudiantarti Safitri 7. Opan Sopandi 8. Wuri Indri Pramesti 9. RR Harida Indraswari 10. Holidin 11. Ade Juariah 12. Dikdik Hendarin 13. Dana Sutisna 14. Suparni 15. Didi Supriyadi 16. Nasep Soviana 17. Andi Sutisna 18. Kezia Larasati 19. Rahmawati 20. Budi Permana 	Pihak Ketiga – Bina Utama Education and Training Center
46.	Tes TOEFL – Seleksi Beasiswa SPIRIT 28 Desember 2010	Bappenas Jakarta	Wuri Indri Pramesti	

Nilai anggaran yang dialokasikan untuk kegiatan ini sebesar Rp. 35.000.0000,- (tiga puluh lima juta rupiah) sesuai dengan DIPA Tahun 2010.

Lebih jelasnya bisa dilihat pada tabel berikut ini :

Judul Kegiatan	Pagu (rupiah)	Realisasi (rupiah)	% capaian
-----------------------	----------------------	---------------------------	------------------

<i>Diklat Manajemen Pemeliharaan Gedung</i>	<i>Rp 35.000.000,-</i>	<i>Rp,-</i>	<i>%</i>
---	------------------------	-------------	----------

B. Pengembangan Pegawai Tahun 2011

Nilai anggaran yang dialokasikan untuk kegiatan pengembangan pegawai pada tahun 2011 sebesar Rp. 125.000.0000,- (seratus dua puluh lima juta rupiah) sesuai dengan DIPA Tahun 2011. Adapun realisasi anggaran untuk pelaksanaan sebesar Rp. ,- 123.796.727,-(seratus dua puluh tiga juta tujuh ratus Sembilan puluh enam ribu tujuh ratus dua puluh tujuh) atau mencapai 99,04 % dari pagu yang ditetapkan. Lebih jelasnya bisa dilihat pada tabel berikut ini :

<i>Judul Kegiatan</i>	<i>Pagu (rupiah)</i>	<i>Realisasi (rupiah)</i>	<i>% capaian</i>
<i>Pengembangan Pegawai</i>	<i>Rp 125.000.000,-</i>	<i>Rp,123.796.727-</i>	<i>99,04%</i>

a. Pencapaian Kinerja Fisik

Pegawai yang mengikuti Diklat Jabatan yaitu diantaranya 1 orang mengikuti Diklatpim Tk.III dan 10 orang mengikuti Diklat Pra Jabatan. Untuk Diklat Teknis telah dikirim 73 orang pegawai untuk mengikuti 30 Diklat/Seminar/Lokakarya di dalam negeri atau 85,8 % dari jumlah seluruh pegawai yang ada (85 orang). Berikut daftar lengkap pengiriman Pengembangan Pegawai tahun 2011 :

NO	JENIS DIKLAT / JADWAL PELAKSANAAN	TEMPAT	PEGAWAI YANG DITUGASKAN	KETERANGAN
Diklat Jabatan				
1.	Diklatpim Tk. III 11 April – 1 Juni 2011	LAN-RI	Dr. H. Joni Dawud, DEA.	Anggaran LAN Pusat

2.	Diklat Prajabatan Golongan III 25 Oktober s.d 17 Novembver 2011	PKP2A I LAN	Nurhusnah Danik Wijayanti Budi Prayitno Pupung P. Hasan R.R. Esty W Iman Arisudana Octarian W Dewi Ariani Pratiwi Candra S. Nugroho	Anggaran LAN Pusat
Diklat Teknis				
1.	Ujian Ulang Kenaikan Pangkat 17-Jan-11	LAN Jakarta	Jeje Hidayat	
2.	Seminar "Governance Reform in Indonesia and Korea : A Comparative Prespective" 20-Jan-11	Jakarta	1. RR. Harida 2. Agus Wahyuadianto	
3.	Pelatihan Kemandirian dan Kewirausahaan Masa persiapan purna bakti 24 - 26 Jan 2011	MQ- Bandung	Hafid Mulyana	
4.	Workshop Profesionalisme Pustakawan 23-Feb-11	Bandung	1. Ade Juariah 2. M. Afif M 3. Holidin 4. Maman Suparman	
5.	Sosialisasi SKM dan SAKIP Keuangan 14-Mar-11	Bandung	1. Yuyu 2. Priswanti 3. Tino Trisno 4. Yunni	
6.	Seminar Nasional dan launching Buku Pergeseran Paradigma Pembangunan Pemberdayaan	Surakarta	1. Rosita Novi Andari 2. RR. Harida	

	Perempuan Menuju Pengarusutamaan Gender 24-Mar-11		
7.	Simposium Nasional Ilmuwan Administrasi Negara 25-26 Maret 2011	UNPAD - Jatinangor	1. Shaefiera Amalia 2. Agus Wahyuadianto
8.	Interview Basiswa SPIRIT Bapenas 30 Maret 2011	LAN Jakarta	Wuri Indraswari
9.	Analisis Kebutuhan Diklat di Pusdiklat Geologi Bandung 31 Maret 2011	Pusdiklat Geologi Bandung	1. Anita Ilyas 2. Sabar Gunawan
10.	Workshop dan management Training Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) 12 - 15 Apr 2011	Pemprov Jabar – Bandung	1. Ade Suhendar 2. Kurnia Angraeni Dewi 3. Cece (Driver)
11.	Bimbingan Teknis Kepegawaian 20-Apr-11	STIA LAN - Bandung	1. Pratiwi, S.Sos 2. Octarian Wirahadi Kusuma, SH 3. Pupung Puad Hasan, SE., M.Ec.Dev 4. Budi Prayitno, S.IP., M.Si 5. RR. Esty Widyaningsih, S.Pi., M.Si 6. Danik Wijayanti, S.Psi.,M.Psi.

			<p>7. Iman Arisudana, S.Sos.,MA</p> <p>8. Nurhusna Frinovia, St., S.Psi., M.Psi</p> <p>9. Dewi Ariani Hertina, S.Psi</p> <p>10. Candra Setya Nugroho, SH.</p>	
12.	Diklat Karya Tulis Ilmiah 25 - 29 April 2011	PKP2A I LAN	<p>1. Rahmawati, A.Md.</p> <p>2. M. Afif Mutaqin</p>	
13.	Simposium Nasional Otonomi 25 - 26 April 2011	Daerah Untirta Banten	<p>1. Drs. Dayat Hidayat, M.Si</p> <p>2. Rizky Fitria, SE.</p>	
14.	Diklat Kewidyaiswararaan Berjenjang Tingkat Muda 7 - 21 Juni 2011	LAN- Jakarta	<p>1. H. Gugum Gumelar, SH.</p> <p>2. Anita Ilyas, S.Sos.</p>	
15.	Pelatihan Jurnalistik 27 - 28 Juni 2011	Preanger – Bandung	<p>1. Sukarna, S.Sos.</p> <p>2. Budi Permana, S.Sos.</p>	
16.	Rapat Teknis Keberangkatan Intake 2011 27-Jun-11	LAN – Jakarta	Wuri Indraswari	
17.	Diklat Fungsional Peneliti Tk. Pertama 17 Jul - 6 Agt 2011	Pusdiklat Peneliti – Cibinong Bogor	RR. Harida Indraswari, S.Sos.	

18.	Tes Potensi Akademik Program Beasiswa Spirit Bappenas 26- Juli 2011	Bappenas – Jakarta	1. Zulpikar, S.Sos.,M.M 2. Ade Suhendar, ST. 3. Depdi Respatiawan, SE. 4. Yunni Susanty, SE.
19.	Rapat Teknis Keberangkatan Intake 2011 5- Aug-11	LAN – Jakarta	Wuri Indraswari
20.	Pelatihan Sertifikasi Assessor 12-16 Sept 2011	PPM Manajemen – Jakarta	1. Rahmat, S.Pd.,MA.. 2. Danik Wijayanti, S.Psi.,M.Si.
21.	Pelatihan Fotografi untuk Praktisi Humas 26-27 Sept 2011	Bandung	1. Indra Risni Utami 2. Erni Driyantini
22.	Diklat TOT Prima Master Trainer KPK 3 - 7 Okt 2011	Bandung	1. Dra. Enni Iriani, M.Ed.
23.	Diklat TOT Pelayanan Publik 10-12 Okt 2011	SPIMNAS TMKP – Jakarta	1. Awan, SE.
24.	Diklat Prajabatan 23 Okt - 17 Nov 2011	LAN - Jakarta	1. Pratiwi, S.Sos 2. Octarian Wirahadi Kusuma, SH 3. Pupung Puad Hasan, SE., M.Ec.Dev

			<p>4. Budi Prayitno, S.IP., M.Si</p> <p>5. RR. Esty Widyaningsih, S.Pi., M.Si</p> <p>6. Danik Wijayanti, S.Psi.,M.Psi.</p> <p>7. Iman Arisudana, S.Sos.,MA</p> <p>8. Nurhusna Frinovia, St., S.Psi., M.Psi</p> <p>9. Dewi Ariani Hertina, S.Psi</p> <p>10. Candra Setya Nugroho, SH.</p>
25.	Sosialisasi UU Nomor 24 Tahun 2009 – 9 Nov 2011	Balai Bahasa Bandung – Bidadari Room, Hotel Horison, Bandung	1. Sukarna, S.Sos.
26.	TOT Sosialisasi Pancasila, UUD NRI th. 1945, 18 – 22 November 2011	Balai Diklat Pembinaan Widyaiswara – Grand Pasundan Hotel, Bandung	1. Gugum
27.	Seminar dan Pameran Inovasi Pelayanan Publik di PKP2A II Makassar 17 - 19 Nov 2011	PKP2A II LAN – Makassar	1. Sukarna, S.Sos. 2. Budi Permana, S.Sos. 3. Dana Sutisna 4. Mujiono

28.	Leadership Training for Manager 21 - 24 Nov 2011	Dale Carnegi – Jakarta	1. Anita Ilyas, S.Sos 2. Kurnia Angraeni, ST.
29.	Carrier Development Program 22-25 Nov 2011	Dago Consultant – Bandung	1. M. Fahrurozi R.N. S.Psi
30.	Pelatihan Masa Persiapan Pensiun dan Kewirausahaan 29 Nov - 2 Des 2011	Dago Consultant – Bandung	1. Dra. Ara Ruhara, M.Si

C. Pengembangan Pegawai Tahun 2012

Nilai anggaran yang dialokasikan untuk kegiatan pengembangan pegawai pada tahun 2012 sebesar Rp. 45.090.000,- (empat puluh lima juta sembilan puluh ribu rupiah) sesuai dengan DIPA Tahun 2012. Adapun realisasi anggaran untuk pelaksanaan sebesar Rp. 38.2226.664,- (tiga puluh delapan juta dua ratus dua puluh enam ribu enam ratus enam puluh empat) atau mencapai 84,8 % dari pagu yang ditetapkan. Lebih jelasnya bisa dilihat pada tabel berikut ini :

<i>Judul Kegiatan</i>	<i>Pagu (rupiah)</i>	<i>Realisasi (rupiah)</i>	<i>% capaian</i>
<i>Penataan Sistem Kepegawaian</i>	<i>Rp 45.090.000,-</i>	<i>Rp. 37.063.564,-</i>	<i>82,19 %</i>

a. Pencapaian Kinerja Fisik

Realisasi fisik untuk kegiatan ini diantaranya :

1. Laporan kehadiran pegawai setiap bulannya
2. Sistem Informasi Kepegawian berbasis Web Php, MySql
3. Pelaksanaan Pembinaan Pegawai
4. Laporan Pelaksanaan Kegiatan Rakor Kepegawaian LAN 2012

5. KP4 Pegawai tahun 2012
6. KGB Pegawai tahun 2012
7. DP3 Pegawai tahun 2012

BAB VI LAPORAN PENELITIAN

A. Hasil Rekapitulasi Penilaian Pegawai di Lingkungan PKP2A I LAN

Penataan karir dalam sebuah organisasi merupakan hal yang mutlak dilakukan. Profesional tidaknya sebuah organisasi dapat dilihat dari kesinambungan proses regenerasi yang dilakukan di internalnya. Pada organisasi yang sudah terlembaga dengan baik, dimana aturan main, hukuman, penghargaan dan sistem sudah berjalan, maka masalah pola karir tidak menjadi persoalan. Karena setiap SDM yang ada di organisasi dipandang sebagai aset dan akan dikembangkan sesuai dengan minat, bakat, kompetensi dan kapasitas yang bersangkutan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh tim menemukan beberapa temuan yang disampaikan pegawai di internal PKP2A I LAN terhadap pengembangan karir pegawai.

Tabel 5
Rekapitulasi
Penilaian Pegawai di lingkungan PKP2A I LAN
Jatinangor

No	Aspek/Item Pertanyaan	Rerata (Skala 4)
1.	Penilaian kinerja sebagai dasar perencanaan karir	2.11
2.	Konseling (konsultasi) karir dari atasan langsung	2.20
3.	Konseling (konsultasi) karir dari bagian kepegawaian	2.07
4.	Pernah mengikuti acara/program bimbingan mengenai jalur karir di organisasi	1.97
5.	Acara bimbingan yang diselenggarakan organisasi bermanfaat	2.25
6.	Organisasi menyediakan buku-buku dan / atau pamflet tentang isu-isu karir	2.07
7.	Organisasi menghargai dan mendukung upaya pengembangan individu pegawai	2.76
8.	Organisasi menyediakan informasi lengkap tentang program pengembangan pegawai	2.32
9.	Organisasi mengembangkan rencana karir	1.93

	masing-masing individu pegawai	
10.	Organisasi cepat merespon adanya kekosongan jabatan/posisi di lingkungan kerja	2.35
11.	Organisasi memberi penghargaan terhadap kompetensi pegawai melalui promosi dan rotasi yang tepat.	2.39
12.	Organisasi telah melakukan rotasi pegawai sesuai dengan kemampuan pegawai yang bersangkutan	2.55
13.	Organisasi menyelenggarakan program persiapan pensiun	2.88
14.	Manajemen mendorong untuk mengambil pendidikan formal sebagai bagian dari pengembangan karir	2.52
15.	Puas dengan kemajuan karir saya di organisasi ini.	2.62

Sumber : Olahan data penelitian, 2013

*Rekapitulasi Terlampir

Berdasarkan sebaran data yang didapatkan melalui kegiatan penyebaran questioner diperoleh hasil bahwa aspek bimbingan karir dan perencanaan karir melalui kebijakan organisasi kurang mendapatkan respon yang positif dari pegawai. Responden yang tersebar dalam 3 klaster yakni lama pengabdian kurang dari 4 tahun, 5-10 tahun dan lebih dari 10 tahun menyatakan kurang mendapatkan kegiatan bimbingan teknis terkait perencanaan karir serta kurang merasakan adanya upaya formal mengenai perencanaan karir dari organisasi.

Alasan yang dikemukakan responden antara lain, pelayanan yang diberikan oleh pihak kepegawaian selama ini hanya sebatas rutinitas, yakni mengurus absensi kehadiran pegawai saja. Bahkan, pegawai berpendapat jika pengembangan sistem kepegawaian sampai saat ini tidak memberikan hasil dan manfaat yang nyata, meskipun kegiatan pengembangan sistem sudah dianggarkan di APBN selama kurang lebih 3 (tiga) tahun.

Dalam hal pengembangan karir pegawai, pengaturannya belum merata dan kebermanfaatannya tidak ada, terlebih dalam pola karir dinilai masih cukup jauh dari harapan dan ideal. Pernyataan lain yang berkaitan dengan pengelolaan kepegawaian adalah minimnya pihak Sekretariat/manajemen mengadakan rapat dengan mengangkat isu kepegawaian atau mengenai pengelolaan karir pegawai. Padahal, setiap tahun selalu ada rapat konsolidasi kepegawaian. Seharusnya, hasil-hasil rapat konsolidasi

itu disampaikan kepada pegawai. Sehingga pegawai menjadi mengetahui perkembangan dan perubahan yang saat ini dilakukan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa ruang komunikasi yang selama ini dibangun, khususnya dalam pengelolaan karir pegawai masih belum dilakukan.

Disisi lain, pembinaan karir (diklat, penempatan, rotasi dan mutasi) tidak pernah dilandasi dengan alasan yang jelas. Padahal hal itu menjadi faktor utama agar tidak timbul saling curiga di antara pegawai. Faktor lain yang disampaikan oleh responden menyangkut pengembangan karir pegawai adalah penentu karir pegawai. Bagaimanapun, pengembangan karir pegawai ditentukan oleh dua pihak, yakni organisasi dan individu yang bersangkutan. Pengembangan karir ini bisa digali dengan banyak cara, apakah dari formasi yang dilamar, kuesioner, minat bakat, hingga penilaian kompetensi dan kapasitas pegawai. Karena bisa jadi meskipun organisasi kurang mendukung tapi secara individu proses pengembangan dirinya berjalan secara optimal sehingga kepuasan 'karir' pun tetap bisa diperoleh. Peran organisasi disini hanya membantu atau mendukung seseorang dalam menentukan pilihan karirnya.

Intervensi organisasi yang terlalu jauh dalam campur tangan karir seseorang tidak bisa dibenarkan. Semua harus didasari pada alasan dan penilaian yang jelas. Artinya *fit and proper test* untuk suatu posisi harus dilaksanakan secara sungguh-sungguh. Maksudnya, *fit and proper test* yang dilakukan bukan hanya sekedar "kebutuhan sekelompok orang atau orang per orang" untuk menempatkan "*not the right man on the right place*" demi menjaga kepentingannya semata. Kondisi ini tentu tidak akan fair dan menyebabkan organisasi mengalami disfungsi dan *distrust* karena proses yang tidak fair. Jika mekanisme ini terpenuhi, maka pegawai pun akan termotivasi dan memiliki kepercayaan diri bahwa setiap orang punya kesempatan yang sama untuk maju dan berkembang.

Adapun pegawai yang menjadi responden dalam penelitian ini menilai pemetaan jenjang karir yang dirasakan saat ini belum jelas. Penilaian ini muncul karena dalam pengembangan pegawai masih dirasakan unsur 'kedekatan' antara pegawai dengan atasan atau top manajemen. Contoh utamanya adalah pegawai yang diikutsertakan diklat adalah "yang itu-itu saja" sementara yang lainnya seolah tidak memiliki kesempatan. Perilaku seperti ini sama saja membiarkan yang bodoh tambah bodoh – yang pintar semakin pintar.

Penilaian lain yang diberikan responden menyangkut penataan karir di lingkungan PKP2A I LAN sebenarnya sudah mulai cukup baik. Hal ini ditandai dengan adanya nama formasi jabatan yang dilamar pegawai pada saat perekrutan. Namun kenyataannya, proses rekrutmen yang pada awalnya mencantumkan formasi yang dibutuhkan, setelah dinyatakan diterima justru tidak ada tindak lanjut yang jelas mengenai bagaimana kelanjutan pola karir pegawai tersebut di dalam organisasi (PKP2A I LAN).

Pada aspek pemberdayaan dan pengembangan pegawai, dukungan organisasi juga dirasakan masih minim. Hal ini ditandai dengan alasan keterbatasan anggaran yang digunakan untuk pengembangan pegawai. Sehingga setiap pegawai yang memiliki inisiasi untuk mengikuti diklat sudah terkendala dulu dalam hal akses penggunaan anggaran.

Pegawai juga tidak mengetahui secara rinci peruntukan penggunaan anggaran pengembangan pegawai dan akan digunakan untuk apa. Idealnya, bagian kepegawaian harusnya membuat rancangan secara transparan mengenai bentuk dan sistem pola karir pegawai yang ada di lingkungan PKP2A I LAN. Sehingga setiap pegawai dapat mempelajari dan memilih jalur karirnya masing-masing sesuai dengan kemampuannya. Peran pimpinan di setiap unit pun diharapkan dapat mendorong pegawai untuk lebih termotivasi dan terus meningkatkan kapasitas individualnya. Bukan justru sebaliknya malah melemahkan semangat pegawai yang ingin berkembang.

Penilaian lain yang diberikan pegawai yang menjadi responden dalam penelitian ini merujuk pada kepemimpinan. Menurut responden, perhatian terhadap pengembangan karir dari Kepala PKP2A I LAN yang terdahulu lebih baik daripada yang sekarang. Meskipun bagian kepegawaian yang sekarang dirasa lebih baik dari sisi SDM maupun sistem kerja. Namun jika tidak diiringi oleh dukungan pimpinan maka akan hal itu akan menjadi lemah secara fungsi.

Pendapat lain yang cukup tajam adalah menyangkut pengelolaan yang dilakukan manajemen di internal PKP2A I LAN, yakni agar manajemen berbenah dalam segala aspek khususnya jika menyangkut kesejahteraan pegawai. Manajemen jangan hanya memandang pegawai yang ada sebagai robot pekerja yang hanya bisa dipakai dan dimanfaatkan saja dengan dasar jabatan yang dimiliki. Manajemen sudah harus mulai memandang bahwa SDM pegawai itu merupakan aset yang harus dikembangkan dan

menjadi sumber investasi untuk pengembangan organisasi ke depan lebih baik.

Harapan yang disampaikan responden dalam penelitian ini adalah adanya dukungan pimpinan bagi pegawai yang masih berminat untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang lebih tinggi agar difasilitasi. Khusus untuk pegawai yg mengambil jalur fungsional tertentu, pihak kepegawaian agar terus melakukan pembinaan/monitoring. Sehingga keterlambatan dalam mengumpulkan angka kredit bisa diminimalisasi.

Selain memperlihatkan nilai terendah atas apresiasi pegawai terhadap sistem pengelolaan kepegawaian yang dilangsungkan selama ini di lingkungan PKP2A I LAN, hasil penelitian lapangan juga memperlihatkan adanya apresiasi positif terhadap beberapa aspek manajemen kepegawaian itu sendiri. Beberapa aspek yang mendapat penilaian positif diantaranya upaya organisasi dalam menyelenggarakan program persiapan pensiun, upaya organisasi dalam mendorong pegawainya untuk mengambil pendidikan formal serta kepuasan terhadap kemajuan karir.

Beberapa aspek yang mendapatkan penilaian di atas rerata tersebut pada satu sisi memperlihatkan bahwa secara individual para pegawai menangkap upaya positif pihak manajemen dalam rangka memikirkan karir para pegawai. Meski demikian, beberapa aspek yang justru memperlihatkan penilaian di bawah rata-rata menyiratkan adanya kontradiksi atas penilaian positif mengenai perhatian organisasi terhadap pengelolaan karir pegawai.

Rendahnya beberapa penilaian pegawai pada aspek operasional manajemen kepegawaian, terutama menyangkut tindak lanjut dari perhatian terhadap pengembangan karir seakan menunjukkan bahwa pihak manajemen belum secara konsisten menjabarkan strategi pengelolaan karir dalam langkah-langkah praktis. Penyelenggaraan bimbingan teknis mengenai pola karir individu, pemberian konseling secara intens terhadap perencanaan karir serta strategi perencanaan karir yang sifatnya komprehensif dan praktis kepada pegawai tampaknya belum dirasakan sepenuhnya.

Hasil penelitian lapangan yang dilakukan tim peneliti ini tampaknya cukup memberi gambaran awal bahwa manajemen kepegawaian di lingkungan PKP2A I LAN ini masih *lack of practice*, masih pada tataran konseptual. Secara individual sebenarnya pegawai telah memahami tanggungjawab dan fungsi mereka sebagai bagian dari organisasi, namun pada sisi lain kurangnya

informasi dan pembelajaran mengenai mekanisme pemetaan karir menjadi penghalang utama dalam memahami konsep perencanaan karir kedepannya.

B. Kondisi Pegawai di PKP2A I LAN

Pengembangan karir di lingkungan PKP2A I LAN dapat kita lihat dengan merujuk pada daftar pengembangan pegawai berikut ini :

Tabel 6. Penempatan Pegawai

No	Nama	Formasi Awal	Penempatan	Keterangan
1.	Putri Wulandari, S.si, ME	Pengolah Data Statistika	Peneliti Pertama Bidang Kebijakan Pelayanan	
2.	Susy Ella, S.Si	Operator Komputer	Peneliti Pertama Bidang Otomasi Administrasi	Tugas belajar (Jepang)
3.	Wuri Indri Pramesti, S.Sos	Pustakawan	Koordinator Perpustakaan	Tugas belajar (Australia)
4.	Muhammad Afif M, S.Sos	Pustakawan	Pengelola Kajian	
5.	Pratiwi, S.Sos	Peneliti Bidang Sosiologi	Pengadministrasi Umum Kajian	Telah mengikuti diklat peneliti
6.	Octarian Kusuma, SH	Wirahadi	Peneliti Bidang Hukum	Pengadministrasi Umum Diklat
7.	Krismiyati, ST,	Peneliti	Kasubid Pengembangan Instrumen	Telah mengikuti diklat peneliti
8.	Yudiantarti Safitri, SE	Akuntan	Pengelola Kajian	Tugas Belajar (Jepang)
9.	Agus Wahyuadianto, S.Psi	Konselor	Peneliti Pertama	Tugas belajar (Australia)
10.	RR. Harida Indraswari, S.Sos	Peneliti	Peneliti Pertama	Tugas belajar (Australia)
11.	Shafiera Amalia, S.IP	Assesor	Pengelola Kajian	Telah mengikuti diklat peneliti
12.	Rosita Novi Andari,	Peneliti	Pengelola	Telah

	S.Sos	Bidang Administrasi Negara	Kajian	mengikuti diklat peneliti
13.	Danik Wijayanti, S.Psi, M.Psi	Asesor	Perancang Sistem Instrumen Penilaian	Pengajuan JFT Asesor
14.	Iman Arisudana, S.Sos, MA	Asesor Bidang SDM	Perancang Sistem Instrumen Penilaian	Pengajuan JFT Asesor
15.	Nurhusna Frinovia, ST, S.Psi, M.Psi	Asesor	Perencana Penilaian Kompetensi	Pengajuan JFT Asesor
16.	Dewi Ariani Hertina, S.Psi	Asesor	Perencana Penilaian Kompetensi	
17.	M. Dani Ramadansyah, ST, M.Si	Operator Komputer	Pengevaluasi Diklat	
18.	Sulistiyarningsih, S.Pd		Pengelola Kepesertaan dan Alumni	
19.	Pupung Puad Hasan, SE, M.ec.Dev	Widyaiswara Bidang Ekonomi	Pengadministrasi Umum Diklat	
20.	Budi Prayitno, S.IP, M.Si	Widyaiswara Bidang Politik	Pengelola Kajian KMKPOA	Telah mengikuti diklat peneliti
21.	RR. Esty Widyaningsih, S.Psi, M.Si	Widyaiswara Bidang MSDM	Pengadministrasi Umum Diklat	
22.	Candra Setya Nugroho, SH	Analisis Hukum	Pengadministrasi Umum Perencanaan dan Pelaporan	
23.	Kezia Larasati, AMK	Petugas Layanan Kesehatan	Sekretaris Kapus	Perawat Terampil
24.	Kurnia Angraeni Dewi, ST		Pemroses Adm. Pengadaan Barjas	
25.	Tia Setiawati, S.Si		Pemroses Adm. Pengadaan Barjas	
26.	Depdi Respatiawan, SE	Pengelola Gedung	Pemroses Pelaporan	Pengajuan JFT Asesor
27.	Ade Suhendar, ST		Pemroses Adm.	

			Pengadaan Barjas
28.	M. Fahrurozi R.N, S.Psi	Assesor	Pemroses Administrasi Kepegawaian
29.	Yunni Susanti, SE	Peneliti	Pengelola Keuangan Unit
30.	Yuyu Yuningsih,SE		Bendahara Pengeluaran
31.	Rizky Fitri, SE	Peneliti	Pengelola Keuangan Unit
32.	Dikdik Hendarin, A.Md		Pengelola Keuangan Unit
33.	Tanti Piani Puspita, A.Md	Arsiparis Penyelia	Pengelola Keuangan Unit
34.	Rahmawati, Amd		Pemroses Perencanaan Program dan Kegiatan
35.	Erni Driyantini		Pranata Humas Pelaksana
36.	Indra Risni Utami		Pranata Humas
37.	Budi Permana, S.sos	Pengemudi	Pranata Humas
38.	Dani Rahmadansyah, ST	Operator Komputer	Pemroses Evaluasi Diklat

Dari tabel diatas dapat kita lihat bahwa secara umum sudah banyak pegawai yang memangku jabatan fungsional tertentu. Tidak hanya itu saja, banyak pegawai di lingkungan PKP2A I LAN yang saat ini sedang/masih menyelesaikan pendidikan ke jenjang selanjutnya, baik di dalam maupun di luar negeri.

Meski demikian, ada beberapa hal yang patut dicermati bersama, khususnya menyangkut kesesuaian antara formasi jabatan yang dilamar dengan penempatan pegawai yang bersangkutan ketika sudah dinyatakan diterima sebagai PNS di lingkungan PKP2A I LAN. Dalam beberapa kasus, dengan alasan "kebutuhan organisasi", maka yang bersangkutan ditempatkan tidak sesuai dengan peruntukannya. Bagi sebagian pegawai yang bisa mengikuti pola ini, tentu hal ini tidak menjadi masalah. Sebaliknya, penempatan jabatan yang tidak sesuai dengan formasi yang dilamar pada saat dinyatakan diterima tentu akan menimbulkan demotivasi dan sikap kontradiktif lain yang terpendam.

Hal lain yang patut dicermati dari laporan data pengembangan kepegawaian dari kurun waktu 2010 – 2012, pada aspek frekuensi atau intensitas keikutsertaan diklat atau pengembangan pegawai, ada pegawai yang seringkali diikutsertakan dalam pelatihan pengembangan ataupun diklat. Meskipun kadang kalau kita lihat dari sisi ketepatan, baik itu penempatan ataupun relevansi dengan bidang tugasnya, hal itu tampaknya tidak terlalu berkaitan secara langsung (silahkan cermati laporan data pengembangan kepegawaian—tim peneliti).

Hal-hal semacam ini harus disikapi oleh manajemen kepegawaian dengan mencari jalan tengah agar tidak merugikan pegawai dari sisi pengembangan karir. Sebagai upaya perbaikan bersama, tidak ada salahnya jika kita merujuk pada formasi peneliti. Ada beberapa pegawai yang masuk untuk formasi peneliti, namun karena kebutuhan organisasi, maka yang bersangkutan ditempatkan di unit lain. Demikian juga dengan formasi assesor, pustakawan, penelaah hukum dan perundang-undangan ataupun widyaiswara. Dengan kondisi ini, yang terjadi kemudian adalah kegagalan pegawai dalam membangun karirnya di lingkungan PKP2A I LAN. Semua tergantung pada kebijakan manajemen. Padahal, manajemen harusnya menjadi pendukung bagi pengembangan karir individu.

Tabel 7. Pegawai dari Tenaga Honorer :

No.	Nama	Penempatan
1.	Herdi Erawan	Pengadministrasi Ketatausahaan Kajian
2.	Tata Tardiyat	Pengelola Penyelenggaraan Diklat
3.	Sumarna	Pengadministrasi Ketatausahaan Diklat
4.	Denar Lukmansyah	Pengadministrasi Ketatausahaan Diklat
5.	Opan Sopandi	Pengadministrasi Ketatausahaan Dok & Info
6.	Hidajat	Pengelola Ur. Kebersihan dan Keamanan Kantor
7.	Maman Suparman	Pengadministrasi Ketatausahaan Kepeg. & Umum
8.	Nasep Soviana	Pengelola Ur. Gedung, Mekanikal dan Elektrikal
9.	Andi Sutisna	Pengadministrasi Ketatausahaan

		Kepeg. & Umum	
10.	Ano	Pengadministrasi Kepeg. & Umum	Ketatausahaan
11.	Jeje Hidayat	Pengadministrasi Kepeg. & Umum	Ketatausahaan
12.	Enang	Pengadministrasi Kepeg. & Umum	Ketatausahaan
13.	Didi Supriyadi	Pengadministrasi Keuangan	Ketatausahaan
14.	Dana Sutisna	Pengelola Keuangan Unit	
15.	Mujiono	Pengadministrasi Keuangan	Ketatausahaan
16.	Jujun Junaedi	Pengadministrasi Kepeg. & Umum	Ketatausahaan

Tabel diatas merupakan tabel yang menggambarkan pegawai yang diangkat dari tenaga honorer, baik satpam ataupun supir. Dari data laporan pengembangan kepegawaian selama kurun waktu 2010 - 2012, hanya beberapa pegawai yang pernah mengikuti diklat teknis, contohnya yakni diklat komputer, pelatihan bahasa inggris. Artinya, alokasi anggaran kepegawaian belum menyentuh para pegawai di level ini.

C. Problem Seputar Pola Pengembangan Karir di Lembaga Administrasi Negara

Persoalan pengembangan pola karir di lingkungan Lembaga Administrasi Negara (tingkat pusat) dan PKP2A LAN (perwakilan) tidak berdiri sendiri. Artinya ada sinergi di antara kedua pihak selaku pemangku kepentingan. Dalam konteks pengembangan pegawai, Kepala Bagian Kepegawaian LAN, Erna Irawati, S.Sos, M.Pol.Admin, mengakui bahwa LAN memang belum memiliki pola karir (*carrier path*) yang terpola atau secara gamblang bisa dikatakan tidak ada pola karir yang dibakukan. Bahkan dalam Rapat Konsolidasi Urusan Kepegawaian LAN Tahun 2013 yang diselenggarakan di Hotel Inna Garuda Jogjakarta, 12 – 15 Juni silam, berhasil diidentifikasi beberapa persoalan terkait kepegawaian, diantaranya masih minimnya jumlah Jabatan Fungsional Tertentu dibanding Jabatan Fungsional Umum.

Menurut dia, toh pun pernah disusun pola karir, namun hal itu digunakan dalam rangka pemenuhan kebutuhan Reformasi Birokrasi. Pola karir yang disusun pun lebih kepada pemenuhan prasyarat administratif dan tidak benar-benar bisa diaplikasikan.

Menurutnya, persoalan pola karir kembali mengemuka di bawah kepemimpinan Kepala LAN Agus Dwiyanto. Kepala LAN menghendaki diperbanyaknya jabatan fungsional tertentu untuk mengoptimalkan peran setiap pegawai. Keinginan Kepala LAN itu menjadi pekerjaan rumah bagi Bagian Kepegawaian untuk mengidentifikasi minat dan bakat pegawai yang saat ini masih banyak di fungsional umum.

Masing-masing unit pun diharapkan dapat mengidentifikasi minat pegawai di lingkungan LAN mau jadi apa (jabatan fungsional tertentu yang ingin diambilnya). Identifikasi mengenai minat dan bakat untuk fungsional umum ini merupakan pekerjaan rumah yang akan segera diproyeksikan untuk diselesaikan pada tahun 2014.

Diakui atau tidak, penataan pola karir di lingkungan LAN memang menghadapi banyak persoalan. Salah satunya adalah benturan antara kepentingan individu dengan kepentingan organisasi. Contohnya yakni ketika seseorang melamar untuk jabatan peneliti, namun di tengah jalan yang bersangkutan dinilai memiliki pengetahuan manajerial yang dibutuhkan oleh instansi, maka yang bersangkutan diberi pilihan apakah bersedia menduduki jabatan struktural atau meneruskan jabatan fungsional penelitiannya. Ini pun bukan persoalan yang mudah untuk diatasi karena menyangkut berbagai faktor.

Namun demikian, kondisi ini berangsur berubah jika melihat pola rekrutmen pegawai yang saat ini mulai diterapkan. Pola rekrutmen saat ini yang dilamar adalah jabatan. Sehingga dalam proses seleksi pegawai, pengetahuan calon pegawai mengenai kompetensi bidang yang akan dihadapinya menjadi prasyarat mutlak.

Erna menyadari, karakteristik organisasi seperti LAN itu memang cukup unik, yakni semi akademis dan birokrat. Jika dikomparasikan dengan perguruan tinggi, maka tugas dosen itu hanya mengajar dan tidak terlibat hal-hal yang sifatnya administratif. Demikian juga dengan peneliti. Nah, hal demikian ini di LAN tidak bisa bersikap satu arah saja. Namun harus keduanya, yakni ketika menjadi dosen, mau tidak mau yang bersangkutan juga mengerjakan hal-hal yang bersifat administratif.

Menurutnya, penataan pegawai itu di internal LAN benar-benar membuat *klenger* kalau memang mau diterapkan secara konsisten. Karena di internal LAN ada kecenderungan bahwa orang yang bergelut dengan bidang yang sama itu harusnya profesional karena sudah bertahun-tahun. Namun kenyataannya

justru sebaliknya yakni semakin *ngaco* karena jenuh dan bosan dengan bidang pekerjaan yang digelutinya.

Persoalan lain yang saat ini menghadang menyangkut pengangkatan karir pegawai ke dalam jabatan fungsional tertentu adalah berkaitan dengan anggaran. Karena ketika seseorang sudah berada dalam jabatan fungsional tertentu, otomatis yang bersangkutan akan mengalami kenaikan grade dalam level pemberian tunjangan kinerja. Nah persoalannya utama yang berkaitan dengan anggaran yaitu belanja pegawai menjadi naik tetapi anggaran tidak dapat ditambah melainkan harus diambilkan dari kegiatan lain. Kondisi inilah yang membuat Biro POK dan Keuangan menolak usulan-usulan tersebut.

Sementara itu menyangkut penataan karir di level struktural, saat ini sudah dilakukan pola rekrutmen secara terbuka (*open biding*) untuk seleksi Eselon I dan II. Sedangkan untuk seleksi Eselon III dan IV, sejauh ini sudah dilakukan pemetaan kompetensi untuk pengembangan dan bukan untuk tujuan seleksi.

D. Membangun Karir di PKP2A I LAN Melalui *Talent Management*

Jika melihat karakteristik PNS di Indonesia, secara umum masalah jenjang karir ini menjadi persoalan yang tidak ada habisnya karena tiada kejelasan seperti di dunia swasta. Namun demikian, upaya pemerintah untuk membenahi karir di lingkungan PNS sudah mulai dilakukan dengan menetapkan bahwa setiap PNS akan diarahkan memangku jabatan fungsional. Hal ini sekaligus menjadi penanda bahwa upaya menciptakan birokrasi yang profesional dan handal sudah dimulai dengan adanya niat dan iktikad tersebut.

Lantas darimana hal itu sebaiknya dimulai ? dari berbagai referensi yang tim peneliti eksplorasi, penataan karir PNS bisa dilakukan dengan beberapa alternatif. Alternatif pertama, jika merujuk pada pola rekrutmen PNS yang sekarang berjalan, *baseline* yang digunakan dalam merekrut PNS adalah berdasarkan nama jabatan. Penentuan nama jabatan/formasi itupun tidak bisa dengan seenaknya sendiri dilakukan. Namun harus didasarkan pada kebutuhan riil formasi yang dibutuhkan. Sehingga tidak heran jika pemerintah melalui pintu Kemenpan dan RB mensyaratkan adanya Analisis Beban Kerja dan Analisis Jabatan untuk melihat kebutuhan formasi di setiap instansi.

Jika merujuk pada Lembaga Administrasi Negara dan PKP2A I LAN, perekrutan yang selama ini dijalankan sebenarnya

menunjukkan mekanisme yang berbeda dibandingkan perekrutan-perekrutan sebelumnya. Apalagi jika dibandingkan dengan pola perekrutan di lingkungan pemerintah daerah. Proses seleksi CPNS di lingkungan LAN sudah melihat aspek kompetensi masing-masing calon pegawai sejak dini. Mulai dari psikotest, tes pengetahuan umum, kemampuan bahasa Inggris dan pengetahuan terhadap substansi formasi yang dilamarnya sudah harus diketahui oleh kandidat. Artinya, upaya untuk mendapatkan pegawai dengan kualitas yang mumpuni dimulai dengan mencari yang terbaik dari kandidat pilihan terbaik yang ada.

Setelah proses seleksi selesai dan masing-masing kandidat dinyatakan diterima, langkah selanjutnya yang cukup penting adalah membangun karir pegawai yang bersangkutan.

Pada aspek inilah kadang muncul persoalan sebagaimana disinggung di awal. Ada beberapa ketidakpuasan pegawai, khususnya menyangkut penempatan yang dianggap tidak sesuai dengan formasi awalnya. Idealnya, formasi yang dilamar oleh calon PNS yang bersangkutan ini menjadi dasar bagi yang bersangkutan untuk meniti karir sepanjang yang bersangkutan aktif menjadi PNS hingga pensiun. Demikian juga ketika yang bersangkutan memiliki kemampuan manajerial yang bagus, maka peluang untuk menduduki jabatan struktural akan terbuka. Tentu dengan parameter yang jelas.

Dalam konteks pengembangan karir pegawai di lingkungan PKP2A I LAN, kita bisa mengambil contoh untuk formasi widyaiswara (Staff pengajar). Untuk formasi Widyaiswara, langkah yang bisa diambil untuk meniti kariernya adalah mengikuti magang dengan Widyaiswara yang sudah berpengalaman. Hal ini sudah harus dilakukan sejak yang bersangkutan masuk menjadi CPNS hingga mengikuti Diklat Prajabatan. Lantas selepas diklat prajabatan, kesempatan untuk mengikuti *sit in* harus terus intensif dilakukan sambil menunggu kesempatan untuk mengikuti Diklat Fungsional Widyaiswara. Setelah mengikuti Diklat Fungsional Widyaiswara, kegiatan mengajar menjadi kawah candradimuka/tempat penggodokan bagi setiap Widyaiswara baru dalam menunjukkan kapasitas, kompetensi dan kemampuan individualnya dalam mengampu pembelajaran. Penguasaan akan materi, dan pengetahuan setidaknya akan bisa dimulai dari pembelajaran-pembelajaran tersebut.

Demikian juga dengan formasi peneliti. Para pegawai yang dinyatakan diterima menjadi pegawai dengan formasi peneliti, seharusnya juga ditempatkan sejak awal di unit peneliti. Hal ini

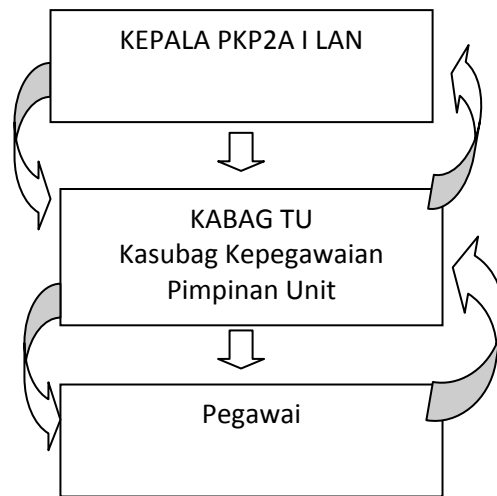
dimaksudkan agar calon peneliti itu memahami seluruh substansi penelitian dan juga mekanisme administrasi dalam mengurus masalah penelitian. Dalam konteks swasta, hal ini bisa disebut dengan magang terlebih dahulu.

Atau jika kita mau menggunakan *benchmark* di instansi lain, kita bisa mengambil contoh pada program pengembangan pegawai di lingkungan Bank Indonesia. Dengan kontrol ada di Direktorat Sumber Daya Manusia (DSDM) BI, seluruh pegawai yang dinyatakan diterima kemudian akan mengikuti proses pemagangan di seluruh kantor perwakilan selama 5 bulan. Namun sebelumnya mereka akan diperkenalkan dengan unit-unit kerja di internal BI selama tiga bulan pertama. Tentu dengan dipasrahi tugas-tugas yang sifatnya manajerial dan strategis. Bukan pekerjaan yang sifatnya teknis karena mengingat rekrutmen mereka dimulai dengan mendapatkan calon yang terbaik. Dalam proses seleksi ini, BI tidak menerapkan nama formasi jabatan sehingga tidak ada spesifikasi penempatan di awal. Proses penempatan pegawai biasanya dilakukan di akhir masa pendidikan dengan melihat keseluruhan rangkaian pendidikan yang diikuti seluruh pegawai. Tentu menggunakan parameter yang jelas dalam penempatannya. Mungkin perbandingan ini bagi sebagian orang sangat tidak tepat, karena tidak *apple to apple*. Namun setidaknya hal ini memberikan gambaran awal bagaimana pengembangan karir itu bisa dilakukan.

Untuk membangun karir di PKP2A I LAN dengan memperhatikan berbagai faktor dan hasil temuan penelitian, maka langkah pertama yang bisa dilakukan adalah melakukan pemetaan. Namun, sebelum melakukan pemetaan, setidaknya kita menentukan terlebih dahulu siapa aktor yang terlibat dalam program pengembangan karir. Aktor yang dimaksud disini adalah orang yang terlibat dalam pengambilan keputusan pemilihan program pengembangan karir pegawai. Aktor-aktor yang terlibat dalam pengambilan keputusan pemilihan program pengembangan karir melalui pada PKP2A I LAN antara lain.

1. Kepala PKP2A I LAN
2. Kabag TU
3. Kasubag Kepegawaian
4. Kabid di tiap unit
5. Pegawai yang bersangkutan

Kelima aktor inilah yang seharusnya saling berperan dalam menentukan pola pengembangan karir pegawai sebagaimana digambarkan berikut :



Penjelasan di atas dapat dideskripsikan bahwa Kepala PKP2A I LAN sebagai pemimpin kantor perwakilan melakukan supervisi kepada Kabag TU, Kasubag Kepegawaian dan pimpinan unit untuk melakukan pemetaan terhadap karir yang akan dibangun pegawai dibawah koordinasinya. Pemetaan ini tentu tidak hanya berjalan secara sepihak saja, namun harus melibatkan pegawai itu sendiri sebagai pihak yang akan dikembangkan dalam karirnya ke depan. Sehingga dalam hal ini organisasi tidak berjalan sendiri namun ada sinergitas di level pimpinan, manajemen dan pegawai.

E. Mapping Strategi Menggunakan Analisis SWOT

Aktor – aktor yang terlibat dalam program pengembangan pegawai di lingkungan PKP2A I LAN, khususnya mereka yang ada di level struktural dan memiliki posisi strategis sebagai pengambil kebijakan harus pula melakukan pemetaan (*mapping*) untuk melihat komposisi pegawai yang ada di wilayah tanggung jawabnya. Pemetaan (*mapping*) bisa dilakukan dengan menggunakan langkah yang cukup sederhana, semisal menggunakan analisis SWOT.

		Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
Internal	Eksternal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya peraturan perundang-undangan 2. Komitmen dalam pelaksanaan program pengembangan karir 3. Adanya penilaian prestasi kerja sebagai dasar menggali potensi pegawai 4. Banyaknya pegawai dengan kompetensi yang memadai 	<ol style="list-style-type: none"> 1. SDM terbagi dalam dua kategori yakni yang berangkat dari tingkat pendidikan tinggi dan honorer 2. Pengembangan pegawai masih dianggap tertutup dan dapat diakses oleh orang-orang tertentu saja 3. Model urut kacang/senioritas masih mendominasi dalam pengembangan pegawai 4. Organisasi belum sepenuhnya menganggap SDM sebagai aset
		<p>Peluang (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Banyaknya tawaran beasiswa pendidikan ataupun <i>short course</i> bagi pegawai 2. Peluang mengikuti diklat teknis 	<p>Strategi SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai 2. Menyelenggarakan ujian dinas dan ujian kepangkatan 3. Menyelenggarakan pembinaan jabatan fungsional
<p>Ancaman (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mindset manajemen organisasi yang masih tertutup 2. Budaya kerja organisasi yang menganggap bahwa manajemen organisasi paling mengetahui kebutuhan pegawai 		<p>Strategi (ST)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengadakan forum terbuka dengan pegawai PKP2A I LAN 	<p>Strategi (WT)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melaksanakan diklat sesuai dengan kebutuhan pegawai

Dari matrik SWOT yang disajikan diatas, aktor pengambil kebijakan harus mampu secara jernih mengidentifikasi apa yang menjadi kekuatan, ancaman, peluang dan kelemahan yang ada di PKP2A I LAN.

Kelemahan yang bisa diidentifikasi dalam pengembangan pegawai di lingkungan PKP2A I LAN antara lain : SDM terbagi dalam dua kategori yakni yang berangkat dari tingkat pendidikan tinggi dan honorer, pengembangan pegawai masih dianggap tertutup dan dapat diakses oleh orang-orang tertentu saja, Model urut kacang/senioritas masih mendominasi dalam pengembangan pegawai, Organisasi belum sepenuhnya menganggap SDM sebagai aset.

Strategi yang bisa diambil untuk mengatasi hal itu antara lain adalah menyelenggarakan bimbingan teknis. Bimbingan teknis kepegawaian harus sering dilakukan dengan membuka forum dialog dan komunikasi dengan para pegawai. Hal ini bisa dilakukan secara rutin semisal setiap dua bulan sekali. Tujuannya untuk menampung berbagai aspirasi, keluhan dan masukan yang akan berguna bagi perbaikan penataan kepegawaian dan pengembangan karir ke depan.

Alternatif lain adalah melakukan *coaching* dan *mentoring* kepada pegawai-pegawai yang ada di lingkungan PKP2A I LAN sesuai dengan proporsi masing-masing pegawai. Maksud lebih jelasnya adalah pembinaan secara langsung kepada pegawai sesuai dengan formasi jabatannya. Misalnya bagi para peneliti, coaching dan mentoring bisa dilakukan dengan melakukan model magang kepada para calon peneliti. Magang yang dimaksud adalah para calon peneliti diikutsertakan pada kegiatan-kegiatan penelitian, mulai dari penyusunan research design sampai turun ke lapangan dalam mengumpulkan data penelitian. Sehingga para calon peneliti ini akan memiliki pengetahuan mengenai apa saja tantangan dan hambatan yang didapatkan ketika memperoleh data di lapangan.

Bagi para calon widyaiswara, model magang yang bisa dilakukan adalah mengikutsertakan mereka pada setiap proses pembelajaran di kelas yang diampu oleh widyaiswara-widyaiswara profesional. Sehingga secara bertahap para calon widyaiswara ini

memahami berbagai metode pembelajaran dan mampu mengatasi kesulitan-kesulitan ketika melakukan proses pembelajaran.

Demikian juga dengan para calon assesor, khususnya assesor di lingkungan PKP2A I LAN yang saat ini masih terus membangun sistem penilaian bagi aparatur pemerintah hingga benar-benar stabil. Pelibatan para calon assesor baru dalam setiap kegiatan assessment akan sangat membantu mereka untuk membangun kompetensinya. Bahasa mudahnya, mereka tidak akan gagap ketika menghadapi berbagai kesulitan di lapangan.

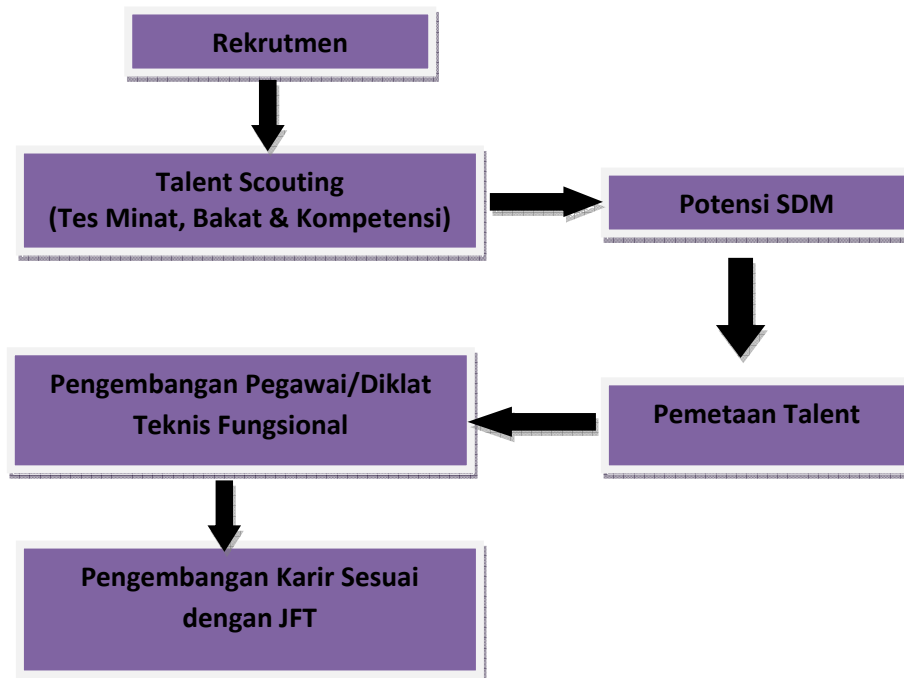
Beberapa metode di atas selain sebagai bentuk penerjemahan atas coaching dan mentoring, juga menjadi bentuk action learning dari setiap pegawai agar terus mengembangkan potensinya. Peran lain yang bisa dilakukan oleh bagian kepegawaian untuk mendukung beberapa hal di atas adalah memberikan penugasan singkat dalam hal pengembangan kompetensi individu pegawai.

Ada beberapa catatan sebenarnya yang harus diperhatikan, khususnya menyangkut coaching, mentoring, action learning dan penugasan singkat, yakni batasan-batasan pengembangan pegawai seringkali harus berhadapan dengan masalah SK Kegiatan. Keberadaan SK Kegiatan ini apapun alasannya seringkali menghambat pegawai untuk aktif mengikuti setiap kegiatan yang sekiranya relevan dengan pengembangan karirnya. Dengan sistem remunerasi yang saat ini dijalankan, sudah seharusnya batasan-batasan itu bisa diminimalisasi dengan mengedepankan pengembangan pegawai.

F. Analisis dan Pemetaan Kompetensi

Selain itu, model pengembangan pegawai di lingkungan PKP2A I LAN bisa dilakukan dengan terlebih dahulu melakukan analisis dan pemetaan kompetensi pegawai. Jika kita perhatikan komposisi SDM di lingkungan PKP2A I LAN, setidaknya ada dua kategori yang bisa kita bagi, yakni *pertama* mereka yang masuk melalui proses seleksi tes kepegawaian dengan latar belakang pendidikan sarjana. *Kedua*, mereka yang sudah lama diangkat menjadi PNS di lingkungan PKP2A I LAN. Namun dari segi pendidikan masih belum sarjana. *Ketiga*, mereka yang berasal dari tenaga honorer (satpam dan supir/rekrutmen PNS angkatan 2009-2007). Dari segi pendidikan, rata-rata cukup bervariasi, dari SD, SMP, dan SMU. Untuk lebih mudah dalam melakukan pemetaan sejak dini, kita bisa mengamati dari Nomor Induk Pegawai (NIP) dan tingkat pendidikannya.

Pembagian ini bukan bermaksud untuk membangun dikotomi namun bisa menjadi dasar dalam memberikan *treatment* pengembangan pegawai kepada setiap pegawai dengan memperhatikan latar belakang pendidikan dan karakteristiknya. Kompetensi pegawai di lingkungan PKP2A I LAN yang ada di kategori pertama tentu akan sangat jauh berbeda jika dibandingkan dengan mereka yang ada di kategori kedua atau ketiga. Sehingga *treatment*-nya pun harus berbeda. Pegawai di kategori kedua atau ketiga, ketika dipaksakan menggunakan standar kategori pertama tentu akan mengalami kesulitan. Untuk itu, pihak manajemen bisa melakukan *talent scouting* pada setiap pegawai. *Talent scouting* ini digunakan untuk mengetahui profil kompetensi setiap pegawai yang ada di lingkungan PKP2A I LAN. Lebih jelasnya lihat gambar berikut :



Sebagaimana disinggung di awal, pada tahap awal rekrutmen pegawai, sebenarnya sudah dilakukan beragam tes untuk memperoleh pegawai yang memiliki kompetensi yang dibutuhkan oleh PKP2A I LAN. Langkah selanjutnya yang bisa dilakukan oleh manajemen kepegawaian PKP2A I LAN adalah melakukan *talent scouting* (penelusuran minat, bakat dan kompetensi pegawai). Dalam hal *talent scouting*, pihak

manajemen bisa menggandeng Assesment Centre (PKKA). Upaya ini sebenarnya sudah dilakukan oleh manajemen, namun nampaknya tindak lanjut riil dari hasil kegiatan ini tidak banyak dilakukan. Jika kita merujuk pada Laporan Akhir Pelaksanaan Pengembangan Kepegawaian, tertanggal 6 September 2012, mengenai pelaksanaan konseling (*feedback*) Laporan Hasil Assesment Psikologi tidak berjalan optimal. Setahun sejak proses assesment psikologi hingga dilakukannya penelitian ini, banyak pegawai yang merasa selama ini pihak kepegawaian kurang responsif dalam memberikan konseling dan bimbingan kepada pegawai, khususnya menyangkut masalah pola karir.

Setelah dilakukan *talent scouting*, pihak manajemen sebenarnya bisa memanfaatkan hasilnya dengan membangun basis data profil kompetensi setiap pegawai. Basis data inilah yang menjadi pegangan bagi pihak kepegawaian untuk melakukan pengembangan pada setiap individu pegawai untuk memangku jabatan fungsional tertentu atau bahkan proyeksi untuk jabatan struktural ke depannya. Data profil kompetensi ini bisa digunakan untuk memetakan mana saja kebutuhan diklat yang harus diikuti oleh setiap pegawai.

Contoh Sederhana Tabel Proyeksi Pengembangan Pegawai tiap tahun

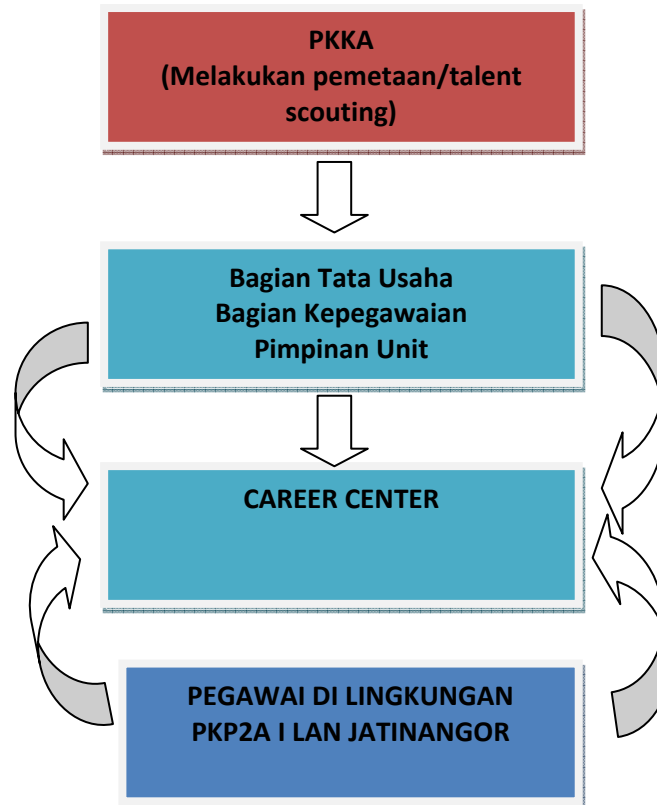
No	Nama Pegawai	Kompetensi Yang Perlu Ditingkatkan	Proyeksi Keikutsertaan Diklat/Pengembangan	Ket

Setelah mengikuti diklat pengembangan pegawai, baik itu teknis maupun non teknis, menjadi tanggung jawab bagi pegawai yang bersangkutan dan juga pihak kepegawaian untuk saling mengingatkan dalam peningkatan kompetensi ataupun tanggung jawab angka kredit sesuai dengan persyaratan dari instansi yang menjadi pembina jabatan fungsional tertentu tersebut.

Menyinggung mengenai basis data atau profil kompetensi, hal yang paling mudah bisa diaplikasikan adalah model form anjab yang saat ini ada (khususnya syarat jabatan).

G. Career Center

Pengembangan karir pegawai tidak bisa ditumpukan secara sepihak kepada pihak manajemen atau bagian kepegawaian semata. Keberadaan asesment center di lingkungan PKP2A I LAN Jatinangor bisa dioptimalkan dalam mengatasi masalah penataan maupun pengembangan karir pegawai. Sebagaimana digambarkan pada bagan berikut ini, PKKA dengan kemampuannya selama ini melakukan asesment kompetensi terhadap sejumlah instansi setidaknya layak untuk dilibatkan pengembangan dan penataan pegawai.



PKKA secara unit ditempatkan pada posisi paling atas terkait dengan perannya sebagai unit yang melakukan talent scouting terhadap keseluruhan pegawai. Hasil pemetaan

sebagaimana disinggung di atas selanjutnya diserahkan kepada Bagian Tata Usaha dan Bagian Kepegawaian untuk kemudian ditindaklanjuti. Namun, hal yang dirasa penting sebenarnya adalah *career center*. Kedepannya, *career center* ini menjadi pusat pelatihan karir, pelatihan mengenai topik yang berhubungan dengan pekerjaan (seperti: manajemen waktu), dan menyediakan pelatihan karir individu untuk membimbing karir pegawai. Tentu yang paling utama adalah tersedianya pembimbing karir yang akan berfokus pada pengarahan karir dan nasehat pengembangan. Keberadaan pembimbing karir ini akan sangat membantu pegawai dalam membuat perencanaan dalam rentang waktu satu hingga lima tahun ke depan. Sehingga akan mampu menuntun pegawai dalam menentukan karirnya.

Selain itu, *career center* ini juga dapat melakukan pelatihan perencanaan dan pengembangan karir. Pada intinya, *career center* ini menjadi rujukan bagi Bagian Tata Usaha dan Bagian Kepegawaian, Pimpinan Unit maupun pegawai itu sendiri ketika menghadapi persoalan-persoalan yang berkaitan dengan pengembangan karir.

Jika memang tidak memungkinkan dibangun *career center*, maka PKP2A I LAN bisa melekatkannya ke Bagian Kepegawaian atau ke PKKA. Tim peneliti menilai, PKKA sebagai unit asesment center memiliki pendekatan profesi yang dirasa tepat untuk mengemban tanggung jawab tersebut.

Bab VII

KESIMPULAN DAN SARAN

Data yang didapatkan selama tim peneliti menggali informasi baik secara langsung maupun tidak langsung kepada setiap pegawai di lingkungan PKP2A I sebenarnya sudah merepresentasikan penilaian masing-masing individu terhadap mekanisme pengelolaan kepegawaian, khususnya dalam hal peta karir. Memang sebagai dalam menerjemahkan hasil survey maupun interview di lingkungan PKP2A I ini tidak serta merta ditujukan untuk memaparkan sisi negatif dari penilaian pegawai terhadap mekanisme pengelolaan karir, namun setidaknya tim penilai mampu memformulasikan beberapa temuan ke dalam kesimpulan dan saran kedepan yang dapat membawa ke arah yang lebih baik.

Persepsi pegawai bukan semata terbentuk sebagai akibat dari kebijakan yang mereka terima saja, namun terkadang nilai, stigma maupun label yang diberikan kepada pihak manajemen dapat muncul sebagai akumulasi atas ketidakpuasan maupun referensi rekan kerja (peer reference) yang kemudian diberlakukan secara global. Untuk itu pula tim peneliti berharap kepada pembaca agar hasil paparan ini mampu dijadikan salah satu pemacu untuk merumuskan sistem atau mekanisme yang lebih baik kedepannya.

Beberapa kesimpulan yang dapat dirumuskan berdasarkan proses lapangan maupun penelaahan hasil olah data adalah sebagai berikut:

1. Pengelolaan karir sebagai salah satu kisi penting manajemen kepegawaian sebenarnya bukan menjadi satu isu strategis yang berdiri sendiri. Maksud dari pernyataan tersebut adalah, bahwa ketika berbicara mengenai pengelolaan karir maka organisasi sebenarnya harus menanggung konsekuensi dari siklus manajemen SDM yang sifatnya integral, dari mulai rekrutmen, penempatan sampai dengan pengembangan pegawai. Baik pegawai maupun pihak manajemen memiliki andil yang sama pentingnya dalam menunjang sistem pengelolaan karir yang ideal dalam organisasi. Manajemen harus memiliki road map yang jelas dan baku, sedangkan pegawai harus memahami pola karir yang nantinya disusun

- sebagai acuan utama dalam mengembangkan diri selama mengabdikan diri di organisasi.
2. Formulasi pengelolaan karir dalam organisasi akan mendapatkan respon yang moderat dari pegawai apabila memiliki dasar akademis maupun profesionalitas yang jelas dalam penyusunannya. Saat ini memang ada beberapa perangkat peraturan di lingkungan PNS yang dapat dijadikan alasan utama kenapa diperlukan peta karir, namun yang lebih penting untuk diperhatikan adalah apakah mekanisme penyelenggaraan peta karir tersebut sudah mampu mempertemukan kebutuhan organisasi dengan kebutuhan individu masing-masing pegawai. Tersirat bahwa diperlukan adanya dasar hukum yang jelas untuk mengatur proses pemetaan karir ini agar dapat membangun komitmen dari masing-masing pihak.
 3. Transparansi manajemen kepegawaian merupakan harga mutlak yang harus dipenuhi ketika organisasi menginginkan adanya kepuasan terhadap sistem pengelolaan kepegawaian. Dari sebaran data yang dihimpun dari penelitian ini masih banyak ditemui kurangnya wawasan pegawai terhadap mekanisme pengembangan pegawai. Kendati sudah ada aturan yang mewadai teknis pengembangan pegawai, namun tetap saja dalam lingkungan organisasi seperti PKP2A I LAN ini perlu adanya penyampaian informasi secara objektif dan transparan mengenai distribusi pengembangan pegawai yang dilangsungkan secara periodik.
 4. Temuan lapangan yang memperlihatkan gejala Lack of Practice dalam pengelolaan kepegawaian sebenarnya dapat diartikan bahwa masing-masing individu dalam organisasi membutuhkan jalur atau wadah komunikasi yang memadai untuk bertukar masukan mengenai mekanisme pengelolaan kepegawaian. Secara konseptual dan didukung kebijakan dari pusat, sebenarnya pihak manajemen telah berupaya melaksanakan tugas dan fungsinya dalam ranah pengelolaan karir, namun terkadang praktik-praktik yang sifatnya teknis belum sampai dirasakan oleh pegawai, termasuk bimbingan teknis yang secara periodik ditujukan untuk memberi pemahaman pegawai tentang pengelolaan karir.

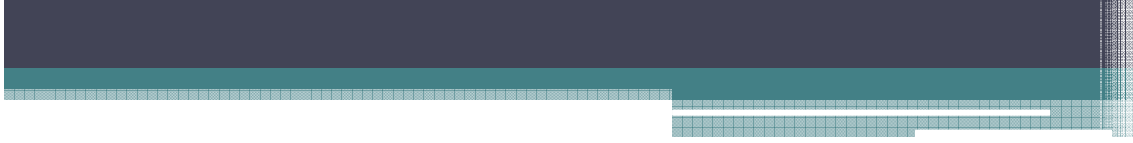
Kesimpulan yang diambil dari hasil telaahan data lapangan di atas sebenarnya merupakan beberapa intisari diantara kemungkinan-kemungkinan lain yang nantinya dapat ditindaklanjuti kedepan.

Meski demikian, peneliti juga berupaya untuk mampu merumuskan beberapa saran atau masukan bagi organisasi maupun kegiatan penelitian serupa yang diselenggarakan di lingkungan PKP2A I LAN pada khususnya maupun LAN pada umumnya. Saran tersebut diantaranya:

1. Perlu dibukanya satu forum atau wadah pertukaran informasi yang sifatnya periodik sebagai sarana menampung aspirasi maupun masukan konstruktif dari setiap pihak dalam organisasi. Munculnya berbagai tuntutan yang disampaikan secara parsial maupun dari mulut ke mulut hanya akan membangun stigma atau label yang kurang bermanfaat bagi proses bisnis organisasi secara keseluruhan.
2. Sudah saatnya pihak manajemen dan individu pegawai PKP2A I LAN saling berkomitmen untuk membangun pola karir di lingkungan organisasi melalui langkah-langkah praktis. Salah satu langkah praktis yang dapat dilakukan di lingkungan PKP2A I LAN adalah dengan berkomitmen menindaklanjuti hasil penilaian kompetensi dan potensi pegawai yang ada. Melalui kesediaan untuk menindaklanjuti penilaian potensi dan kompetensi tersebut, maka nantinya akan terbangun kesepahaman mengenai objektivitas dan keabsahan pengambilan kebijakan internal mengenai pengelolaan dan pengembangan pegawai.
3. Perlu dilakukan penelitian dan penjajagan lebih dalam mengenai penggalangan minat dan bakat pegawai di lingkungan PKP2A I LAN. Sebagaimana konsep talent management yang dipaparkan pada bab-bab sebelumnya, maka untuk membangun organisasi yang berpusat pada aspek in-tangible, maka bakat atau talent pegawai harus dipetakan lebih dini melalui berbagai cara (multi method). Selain telah diadakannya mekanisme pemetaan potensi pegawai maka dapat dilakukan pendekatan secara interpersonal antara atasan dengan bawahan, ataupun dengan mengandalkan alat ukur minat dan bakat (survey perorangan).

Referensi :

- Armenakis, A A & Bedeian, A G 1999, "Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990's", *Journal of Management*, 25(3).
- Buku Saku Pengembangan Sistem Pengelolaan SDM, diterbitkan oleh Kementerian Pendidikan Nasional dalam rangka Reformasi Birokrasi, 2010\
- Hall, D.T., 1996, Protean Careers of the 21st Century, *Academy of Management Executive*, Vol. 10, No. 4: <http://www.rudyc.com/STRAT PSDM.htm>
- Magister Administrasi Publik Universitas Gadjah Mada (MAP UGM) dan The Japan International Cooperation Agency (JICA). 2004. Manajemen PNS dan Rightsizing di Indonesia.
- Piderit, S.K. (2000) Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multi-dimensional view of attitudes towards organizational change, *Academy of Management Review*, 25, pp. 783–794.
- Box, R C 1999, "Running Government Like a Business: Implications for Public Administration Theory and Practice", *American Review of Public Administration*, 29(1).



ISBN 978-979-3382-75-3