

Model Pola Karir Jabatan Struktural Tenaga Kependidikan Di Institut Seni Budaya Indonesia Bandung

Gian Aditya Chandra^a, Ely Sufianti^b, Teni Listiani^c

^a Institut Seni Budaya Indonesia Bandung

^{b,c} Politeknik STIA LAN Bandung

e-mail : ^agian.aditya.chandra@gmail.com, ^besufianti@yahoo.com, ^ctenistiani@yahoo.com

Abstrak

Penelitian ini adalah Model Pola karier Tenaga Kependidikan di Institut Seni Budaya Indonesia Bandung. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif bertujuan untuk menganalisis Pola karier pegawai berdasarkan manajemen karier maupun perencanaan karier, menganalisis faktor-faktor penghambat yang terjadi dalam pelaksanaan pola karier tenaga kependidikan serta membuat model yang mendukung proses pola karier pegawai tenaga kependidikan di ISBI Bandung sehingga dapat menunjang dalam proses penentuan jabatan karier seseorang pada jabatan pelaksana yang sesuai dengan kompetensi dan juga mendukung dalam pola organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pola karier pegawai di ISBI Bandung baik dari sisi manajemen karier dan perencanaan karier di ISBI Bandung masih belum optimal walaupun terdapat bagian-bagian tertentu yang telah dilaksanakan dan menjadi bagian dari proses dukungan terhadap perkembangan karier pegawai di ISBI Bandung. Dari Hasil penelitian menghasilkan dua model pola karier ditawarkan untuk membantu program Pola karier di ISBI Bandung oleh penulis yaitu Model Pola karier berdasarkan rumpun jabatan dan Model Pola Karier zig - zag.

Kata Kunci: Manajemen Sumber daya Manusia, Pola Karir Jabatan, Pegawai

Career Pattern Model For Education Structural Office At The Indonesian Cultural Arts Institute Of Bandung

Abstract

This research is a Model of Educational Personnel Career Patterns at the Indonesian Art and Culture Institute Bandung. The research method used is a qualitative research method aimed at analyzing the career patterns of employees based on career management and career planning, analyzing the inhibiting factors that occur in the implementation of educational personnel career patterns and creating models that support the career pattern processes of educational personnel at ISBI Bandung so that support in the process of determining one's career position in an executive position in accordance with the competence and also support the organizational pattern. The results showed that the career pattern of employees at ISBI Bandung, both in terms of career management and career planning at ISBI Bandung, is still not optimal even though there are certain parts that have been implemented and become part of the support process for the career development of employees at ISBI Bandung. From the results of the study, two models of career patterns are offered to help the career pattern program at ISBI Bandung by the author, namely the career pattern model based on job clumps and the zig-zag career pattern model.

Keywords: Human Resource Management, Job Career Patterns, Employees

1. PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi pada dasarnya merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (*business proses*) dan sumber daya manusia aparatur. Sesuai dengan tuntutan reformasi, yang menghendaki terwujudnya pemerintahan yang bersih, berwibawa, transparan dalam menjalankan tugas pelayanan publik atau *good governance*, maka Pemerintah harus meningkatkan kualitas dan *profesionalisme* aparatur. Sebagai seorang pegawai aparatur atau saat ini di namakan Aparatur Sipil Negara (ASN) tidak mungkin dapat menjalankan fungsinya sebagai penyelenggara pemerintahan yang profesional, apabila kompetensi yang dimilikinya kurang apalagi tidak memadai.

Terbitnya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN) sebagai pengganti Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian memberikan dampak besar dalam pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN). UU ASN tersebut disusun untuk menjamin perlindungan pegawai negeri sebagai sebuah profesi yang bertanggung jawab dalam melaksanakan kebijakan pemerintah secara efektif dan efisien serta memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat berdasarkan prinsip tata penyelenggaraan pemerintahan yang baik. Dalam Undang-Undang tersebut mengatakan bahwa ASN merupakan suatu profesi yang didasarkan pada kompetensi dan profesionalitas suatu jabatan. Pegawai ASN merupakan aset sehingga sesuai dengan yang diamanatkan dalam Pasal 21 huruf e UU No 5 Tahun 2014, Pegawai ASN berhak memperoleh pengembangan kompetensi. Pengembangan kompetensi bagi seorang Pegawai ASN, bertujuan untuk memastikan dan memelihara kemampuannya, sehingga memenuhi kualifikasi yang diprasyaratkan dan untuk memberikan kontribusi optimal bagi organisasi. Pegawai ASN terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (ASN) dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK). Fokus terhadap pengaturan ASN sebagai sumber daya aparatur melalui Manajemen ASN sebagai bagian dari Manajemen ASN, yaitu pengelolaan ASN untuk menghasilkan Pegawai ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik KKN (Pasal 1 ayat 5 UU ASN).

ASN yang memiliki kompetensi adalah pegawai yang memiliki kemampuan menguasai proses pekerjaan dengan sangat baik, dan menguasai

segala hal atau ketentuan berlaku terkait dengan pekerjaan yang digelutinya. Meskipun ada kemiripan dengan profesionalisme akan tetapi kompetensi ini lebih terkait dengan pelaksanaan tugas pekerjaan, sementara itu profesionalisme lebih condong pada kemampuan profesional untuk profesi tertentu. Terdapat 3 kompetensi kunci yang wajib dimiliki oleh pegawai ASN baik ASN maupun PPPK, yakni kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial kultural. Kompetensi teknis diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis. 3 kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan. Sementara kompetensi sosial kultural diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan. ASN yang memiliki kompetensi adalah ASN yang memiliki 3 kompetensi kunci tersebut dengan sangat baik di bidang pekerjaan yang dilakukan sehingga merupakan penguasaan *softcompetency* dan *hardcompetency*. Jadi kombinasi kemampuan antara pengetahuan yang baik yang terdiri dari kompetensi teknis maupun manajerial dan pengalaman yang baik dari kompetensi social kultural merupakan syarat dikatakan ASN memiliki kompetensi. Sebagai contoh seorang ASN untuk diangkat sebagai jabatan karier fungsional Analisis Kepegawaian, maka secara pendidikan/pengetahuan harus menguasai sesuai dengan bidang studi yang ditekuni, juga memiliki pengalaman dan sikap (*attitude*) yang sesuai dengan jabatannya dalam kepegawaian.

Instansi pemerintah sering mengalami penurunan kinerja. Hal itu bisa saja terjadi karena adanya perbedaan kompetensi antara satu pegawai dengan pegawai yang lainnya. Penurunan kinerja tersebut pasti akan mempengaruhi kualitas pelayanan yang diberikan oleh instansi tersebut terhadap masyarakat dan instansi terkait lainnya. Ketika terjadi penurunan kinerja dan profesionalisme akan sangat berdampak terutama dalam pengembangan SDM. Hal tersebut juga berlaku kepada Institut Seni Budaya Indonesia (ISBI) Bandung. Guna mewujudkan pegawai yang profesional, dihadapkan pada permasalahan antara lain dalam penempatan pegawai yang tidak sesuai antara standar kompetensi pegawai dengan jabatan yang diduduki sehingga berpengaruh terhadap pola pengembangan karier pegawai di ISBI Bandung.

Institut Seni Budaya Indonesia Bandung atau yang disingkat ISBI Bandung merupakan Perguruan Tinggi Negeri di Kota Bandung yang berada di bawah Kementerian Riset, Teknologi,

dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia mempunyai visi dan misi untuk mendukung pengelolaan SDM aparatur yang profesional dan mengacu pada perundang undangan atau peraturan yang berlaku. Untuk mewujudkan pengelolaan SDM aparatur yang profesional tersebut, ISBI Bandung harus didukung oleh pegawai yang memiliki kinerja tinggi, berkompotensi dan motivasi untuk mengembangkan karier karena salah satu aktivitas organisasi untuk memajukan kemampuan pegawainya adalah pengembangan karier pegawai.

Pengembangan karier sangat berkaitan erat dengan pola karier, hal ini sangat berkaitan dengan isi Pasal 71 Ayat 1 dan 2 dalam UU ASN yang menunjukkan tentang pentingnya disusun sebuah pola karier. Dalam pasal tersebut diamanatkan bahwa untuk menjamin keselarasan potensi ASN dengan kebutuhan penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan perlu disusun pola karier ASN yang terintegrasi secara nasional. Kemudian setiap Instansi Pemerintah menyusun pola karier ASN secara khusus sesuai dengan kebutuhan berdasarkan pola karier nasional. Pola karier yang jelas, terarah dan transparan akan dapat merangsang pegawai untuk mengembangkan karier dan profesionalisme.

Pengembangan karier menunjuk pada pegawai, yakni upaya meningkatkan karier pegawai, maka pola karier adalah cetak biru atau pedoman terhadap kemungkinan jenjang karier yang akan dilalui oleh seorang pegawai. Pola karier selain berfungsi sebagai pedoman jenjang karier pegawai berfungsi juga sebagai alat memotivasi pegawai dalam bekerja. Pola karier yang baik akan memberikan kepastian kepada pegawai tentang pelaksanaan tugasnya yang akan menentukan masa depannya dalam organisasi.

Kepastian seperti promosi dalam jabatan, sanksi terhadap pelanggaran sebagai akibat dari pekerjaannya akan memacu pegawai untuk senantiasa bekerja secara maksimal. Oleh karena itu pola karier yang jelas sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja pegawai yang akan berujung kepada kinerja pemerintah secara keseluruhan. Dalam pembentukan pola karier harus didasarkan kepada aspek pengembangan karier yaitu kompetensi, karakteristik, mekanisme dan pola kerja sebagaimana ketentuan pasal 68, persyaratan untuk mendudukinya berdasarkan kualifikasi, kompetensi, moralitas dan integritas pegawai serta kebutuhan instansi sebagaimana ketentuan pasal 69, Alur promosi, mutasi dan demosi

pegawai yang pasti serta rewards dan punishment yang konsisten bagi pegawai.

Berdasarkan hasil pengamatan sementara penulis, terdapat beberapa fenomena yang mempengaruhi karier seorang pegawai baik dari manajemen karier yang bersifat organisasional dan juga perencanaan karier yang lebih bersifat individual dari sehingga terjadi ketidakefektifan dalam pelaksanaan kinerja individu maupun secara organisasi di ISBI Bandung.

Pertama terkait dengan manajemen karier dapat dilihat dari beberapa fenomena yang penulis uraikan sebagai berikut:

(1) Ketidakesesuaian antara kompetensi pegawai dengan jabatan yang didudukinya. Ketidakesesuaian itu tercermin dari komposisi keahlian atau keterampilan pegawai yang belum proporsional di lingkungan tenaga kependidikan atau jabatan pelaksana di ISBI Bandung. Kondisi tersebut karena pimpinan di ISBI Bandung yang mempunyai kebijakan dalam melakukan penempatan pegawai tidak melihat syarat jabatan terutama latar belakang pendidikan formal dalam melakukan penempatan pegawai baik dari proses mutasi atau rotasi. Hal terkait kesesuaian penempatan dalam jabatan pelaksana dijelaskan dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 41 Tahun 2018 tentang Nomenklatur Jabatan Pelaksana Bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Instansi Pemerintah, menjelaskan bahwa jabatan Pelaksana aparatur sipil negara dikelompokkan dalam klasifikasi jabatan ASN yang menunjukkan kesamaan karakteristik, mekanisme, dan pola kerja. Kesamaan karakteristik, mekanisme dan pola kerja sebagaimana dimaksud diwujudkan dalam bentuk nomenklatur jabatan pelaksana. Jabatan pelaksana adalah klasifikasi jabatan Pegawai negeri sipil yang menunjukkan kesamaan karakteristik, mekanisme, dan pola kerja, dahulu jabatan ini bernama Jabatan Fungsional Umum. Terdapat 2 kategori yang penulis temukan dalam kesesuaian Kualifikasi Pendidikan/ disiplin Ilmu pendidikan terakhir dengan syarat jabatan yang diatur dalam Permen PANRB No 41 Tahun 2018 dalam jabatan pelaksana di ISBI Bandung yaitu:

- a) Kurang relevan artinya penempatan jabatan terdapat salah satu komponen baik dari jenjang ataupun bidang ilmu yang kurang relevan dengan tugas jabatan, tetapi memiliki kompetensi yang mendekati.
- b) Tidak sesuai artinya penempatan pegawai tersebut dalam jabatan tidak memiliki kesesuaian baik jenjang dengan

bidang ilmu yang relevan dengan tugas jabatan.

Dari total jumlah 67 ASN jabatan pelaksana aktif di ISBI Bandung terdapat 32 ASN jabatan pelaksana yang masuk ke dalam kategori kurang relevan dan kategori tidak sesuai dalam penempatan jabatan diduduki. Dengan rincian untuk penempatan yang kurang relevan terdapat 9 ASN sedangkan untuk penempatan yang tidak sesuai terdapat 23 ASN yang tidak sesuai antara kompetensi yang dimilikinya dengan jabatan yang diduduki. Berdasarkan 2 kategori tersebut pengaruh kesesuaian kualifikasi pendidikan/ disiplin Ilmu pendidikan terakhir dengan syarat jabatan relatif tinggi, artinya hamper setengah dari penempatan pegawai dalam jabatan pelaksana di ISBI Bandung tidak sesuai antara jabatan dengan kompetensi pegawai yang dimiliki.

- (2) Fenomena kedua yang terlihat mempengaruhi karier pegawai jabatan pelaksana atau tenaga kependidikan di ISBI Bandung adalah ketidaksesuaian pendidikan lanjutan dan Diklat yang ditempuh dengan jabatan yang diduduki. Berdasarkan data izin belajar pegawai tenaga kependidikan ISBI Bandung dari tahun 2015 sampai saat ini yang masih aktif.
- (3) Fenomena ketiga yang mempengaruhi karier pegawai dalam jabatan pelaksana atau tenaga kependidikan adalah adanya perubahan dalam penempatan pegawai maupun rotasi yang dilakukan tanpa melihat peta jabatan yang dimiliki organisasi. Fenomena tersebut disebabkan salahsatunya karena adanya pergantian pimpinan, sehingga setiap pergantian pimpinan budaya yang terjadi adalah merotasi pegawai sesuai dengan keinginan pimpinan. Beberapa rotasi yang dilakukan oleh pimpinan ISBI Bandung yang mempunyai kebijakan mengenai pengelolaan SDM. Penulis lihat tidak didasarkan pada perencanaan strategis, kompetensi pegawai, kriteria dan indikator yang terukur, dan prospektif pada pengembangan SDM serta karier dan tanpa melihat kesesuaian dengan peta jabatan yang dimiliki ISBI Bandung.
- (4) Terakhir salah satu fenomena yang berdampak dalam karier pegawai tenaga kependidikan adalah belum adanya dokumen pengembangan SDM di ISBI Bandung yang terukur dan terarah. Secara umum program pengembangan SDM ISBI Bandung terdapat di dalam RESTRA, disana terdapat poin tentang rancangan pengelolaan sdm dan tata kelola untuk Pengembangan ISBI Bandung dalam kurun waktu 2015-2019, hal itu ditunjukkan dalam di bidang tatakelola yaitu penguatan kapasitas sumberdaya manusia di

ISBI Bandung. Tetapi secara mendetail dokumen berupa pengembangan SDM di ISBI Bandung belum ada dan belum pernah direncanakan secara mendetail. Program pengembangan pegawai yang terencana, sistematis, dan berkesinambungan dapat disusun jika organisasi mengetahui dengan tepat kompetensi yang dimiliki oleh pegawainya.

Selain dari sisi organisasi terdapat permasalahan lain dari sisi perencanaan karier yang berkaitan terhadap individu pegawai administrasi di ISBI Bandung sehingga ada beberapa fenomena yang terjadi dalam pengembangan karier diantaranya:

1. Pegawai administrasi mempertanyakan pola karier pegawai yang jelas, beberapa pegawai tenaga administrasi yang kritis terhadap pengembangan SDM beberapa kali menanyakan tentang kejelasan dan kepastian karier individu mereka akan diarahkan bagaimana oleh organisasi.
2. Pegawai administrasi tidak memahami perencanaan karier diri mereka sendiri dan tidak bisa menentukan secara jelas arah mereka ingin seperti apa sehingga mengakibatkan keresahan pegawai dan berdampak terhadap kinerja dan juga motivasi individu pegawai tersebut.

Walaupun demikian ada beberapa pelaksanaan yang berkaitan dengan pengembangan karier pegawai yang telah dilakukan oleh organisasi yaitu dalam pelaksanaan seleksi terbuka pejabat structural Eselon III (Pejabat Administrator) dan Eselon IV (Pejabat Pengawas) melalui tahapan *Assessment Center* yang dilaksanakan pada tahun 2018. Dari hasil *Assessment Center* dijadikan suatu metode dalam pemetaan pegawai melalui *Talent Pool (Talent Mapping)* walaupun dalam pelaksanaannya tidak semua pegawai mengikuti *Assessment Center* tetapi setidaknya pimpinan organisasi di ISBI Bandung mempunyai gambaran yang jelas dalam perencanaan karier pegawai terutama sebagai dasar penempatan pegawai ke dalam jabatan tertentu yang sesuai dengan potensi dan kompetensi yang dimiliki setiap pegawai tenaga administrasi sehingga harusnya bisa mempermudah dalam proses penempatan pegawai.

Daripada itu data *Talent Pool* dari hasil *Assessment Center* tersebut menjadi dasar perencanaan program pengembangan bagi pegawai sesuai kekurangan dan kelebihan pegawai tersebut. Langkah yang telah diambil oleh ISBI Bandung dalam pengumpulan *Talent Pool* sesuai dengan kebijakan dalam UU ASN yang dinyatakan bahwa dalam pengambilan keputusan terkait kepegawaian perlu memperhatikan syarat

kompetensi, potensi, kualifikasi, kepegangatan, pendidikan dan latihan, rekam jejak, kinerja, integritas serta persyaratan lainnya yang berbasis merit dan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan, dimana data terkait hal tersebut dapat diperoleh melalui penyusunan *Talent Pool*. Walaupun demikian dalam kenyataannya data *Talent Pool* dari hasil *Assessment* belum secara maksimal digunakan oleh Pimpinan Organisasi di ISBI Bandung terutama yang mempunyai kebijakan dalam penempatan baik rotasi maupun promosi kelas jabatan.

Pengembangan karier ASN terutama tenaga administrasi ISBI Bandung saat ini masih belum optimal sehingga dalam penentuan karier Pegawai di ISBI Bandung untuk menduduki jabatan pelaksana maupun struktural masih belum sesuai dengan bidang pendidikan maupun kompetensi yang dimiliki. Berdasarkan latar belakang tersebut terdapat beberapa identifikasi masalah yaitu:

- (1) Penempatan pegawai maupun rotasi pegawai yang tidak sesuai dengan kompetensi berpotensi menghambat karier pegawai di Institut Seni Budaya Indonesia Bandung.
- (2) Pengelolaan SDM terkait pengembangan karier pegawai belum diperhatikan secara maksimal oleh pimpinan di Institut Seni Budaya Indonesia Bandung.
- (3) Belum adanya model pola karier yang jelas untuk pegawai tenaga administrasi atau tenaga kependidikan di Institut Seni Budaya Indonesia Bandung sehingga kompetensi yang dimiliki oleh pegawai tidak diperhatikan dan menjadi aspek penting dalam pengelolaan SDM di Institut Seni Budaya Indonesia Bandung.

2. LANDASAN TEORI

a) Komponen Kompetensi

Menurut Hutapea dan Thoha (2008:8) mengungkapkan bahwa ada tiga komponen utama pembentukan kompetensi, adalah sebagai berikut:

1. Pengetahuan (knowledge)
2. Keterampilan (skill)
3. Sikap (attitude)

Komponen kompetensi sumber daya manusia tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengetahuan (*knowledge*) adalah informasi yang dimiliki seorang pegawai untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab sesuai bidang yang digelutinya. Ilmu atau informasi yang dimiliki seseorang pegawai dapat digunakan dalam kondisi nyata dalam suatu pekerjaan. Pengetahuan pegawai turut menentukan

berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya. Pegawai yang mempunyai pengetahuan yang cukup meningkatkan efisiensi perusahaan.

2. Keterampilan (*skill*) merupakan suatu upaya untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diberikan perusahaan kepada seseorang pegawai dengan baik dan maksimal. Misalnya keterampilan bekerja sama dengan memahami dan memotivasi orang lain, baik secara individu atau kelompok. Keterampilan ini sangat diperlukan bagi pegawai yang sudah menduduki jabatan tertentu, karena keterampilan ini dalam berkomunikasi, memotivasi dan mendelegasi. Selain pengetahuan dan keterampilan pegawai, hal yang perlu diperhatikan adalah sikap perilaku pegawai.
3. Sikap (*attitude*) merupakan pola tingkah seseorang pegawai di dalam peran melaksanakan tugas dan tanggungjawab sesuai dengan peraturan perusahaan. apabila pegawai mempunyai sifat mendukung pencapaian organisasi, maka secara otomatis segala tugas yang dibebankan kepadanya akan dilakukan sebaik-baiknya.

b) Indikator Pengembangan Karier

Menurut Hasibuan (2012:31), indikator pengembangan karir terdiri atas:

1. Pendidikan.
2. Pelatihan.
3. Mutasi.
4. Promosi Jabatan.
5. Masa Kerja.

3. METODE PENELITIAN

Berdasarkan latar belakang di atas maka penulis menggunakan metode penelitian kualitatif karena dalam membuat model pola karier pegawai dapat dilakukan dengan beberapa cara diantaranya membuat komponen dan atribut model. Pendekatan melalui penelitian kualitatif dipilih karena dalam pengumpulan data mengenai model pola karier lebih tepat secara deskriptif yang kemudian ditulis dalam laporan. Data yang diperoleh dari penelitian ini berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka. Pada penelitian ini peneliti adalah sebagai instrumen kunci, penentuan informan dengan teknik purposive, teknik pengumpulan dengan triangulasi (gabungan), hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi.

Dengan menggunakan metode kualitatif penulis dapat mengetahui cara pandang obyek penelitian lebih mendalam yang tidak bisa diwakili dengan

angka-angka statistik. Jika subyek kita ubah menjadi angka-angka statistik, maka penulis akan kehilangan sifat subyektif dari perilaku manusia. Melalui metode kualitatif penulis dapat mengenal orang (subyek) secara pribadi dan melihat mereka mengembangkan definisi mereka sendiri tentang variable yang ingin diketahui dan dapat memahami dan menafsirkan makna suatu peristiwa interaksi tingkah laku manusia dalam situasi tertentu menurut perspektif peneliti sendiri. Penelitian yang menggunakan penelitian kualitatif bertujuan untuk memahami objek yang diteliti secara mendalam..

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia dan Karir Pegawai

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Dari berbagai sumber daya yang dimiliki (manusia, materil, modal, metode, dan waktu) sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang menunjukkan keunggulan kompetitif potensial dalam organisasi, sehingga posisi ini menempatkan sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam mencapai tujuan organisasi serta mempertahankan eksistensi dalam menghadapi persaingan. Karena pentingnya peranan manusia dalam organisasi, maka perlu dilakukannya suatu pengelolaan dan pemberdayaan dalam memanfaatkan dan mempertahankan sumber daya manusia agar tetap berkualitas dan berdaya saing tinggi, hal ini disebut dengan manajemen sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pengelolaan manusia yang meliputi desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan pegawai, pengembangan pegawai, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi pegawai, dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia di dalam organisasi dapat digunakan secara efektif untuk mencapai berbagai tujuan.

Adapun penjelasan tentang fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Flippo dalam Priansa (2014:32), yaitu:

- a. Pengadaan tenaga kerja adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan keperluan perusahaan.
- b. Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan modal karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang

diberikan harus sesuai dengan kebutuhan masa kini maupun masa depan.

- c. Kompensasi ialah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil (sesuai dengan prestasi kerjanya) dan layak (dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi)
- d. Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercapainya kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
- e. Pemeliharaan adalah untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun.
- f. Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumberdaya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah kegiatan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.
- g. Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan dan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan uraian diatas tentang fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan dari suatu organisasi untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan beberapa uraian di atas, penulis menyimpulkan bahwa Manajemen Sumber daya manusia merupakan suatu proses pengelolaan dan pendayagunaan manusia yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, kompensasi, dan pemeliharaan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Faktor penggerak pelaksanaan yang menjadi sorotan utama dalam pencapaian tujuan organisasi adalah pimpinan organisasi (baik *top manager*, *middle manager*, dan *low manager*) dan motivasi kerja individu pegawai. Pimpinan sebagai pelaku utama dalam membuat kebijakan

dan mengelola sumber-sumber daya yang dimiliki organisasi dengan tujuan mendapatkan dan mempertahankan pegawai yang kompetitif, mengembangkan dan mengelola pegawai, menciptakan iklim dan lingkungan yang kondusif, serta mempertahankan dan memperbaiki motivasi dan kesejahteraan fisik maupun mental pegawai melalui reward and punishment (penghargaan dan sanksi). Sedangkan di sisi lain, pencapaian kinerja organisasi yang optimal juga dipengaruhi oleh motivasi kerja pegawai itu sendiri, yang dapat dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Berkaitan dengan hal tersebut maka pada dasarnya peran pegawai lah yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi.

Salah satu faktor penting yang menunjang keberhasilan pelaksanaan tugas seorang pegawai adalah kompetensi yang dimilikinya. Kinerja seorang pegawai dipengaruhi oleh sejauh mana yang bersangkutan memiliki kompetensi dalam bidang tugasnya. Menurut Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2007: 88) Kompetensi merupakan dimensi perilaku yang berada di belakang kinerja kompeten. Sering dinamakan kompetensi perilaku karena dimaksudkan untuk menjelaskan bagaimana orang berperilaku ketika mereka menjalankan perannya dengan baik. Sedangkan McAshan dalam Sudarmanto (2009: 48) kompetensi merupakan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang dimiliki seseorang, yang menjadi bagian dari dirinya, sehingga dia bisa menjalankan penampilan kognisi, afeksi, dan perilaku psikomotorik tertentu.

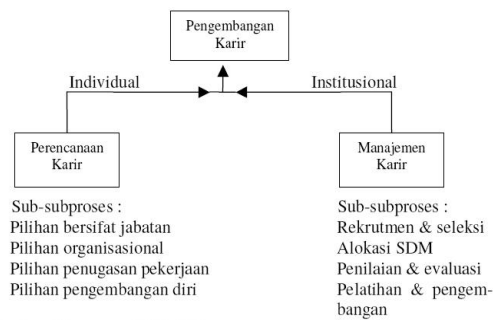
Kompetensi merupakan suatu karakteristik yang mendasar dari seseorang individu, yaitu penyebab yang terkait dengan acuan kriteria tentang kinerja yang efektif *"A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation"* (Spencer & Spencer, 1993:9). Pernyataan di atas mengandung makna bahwa kompetensi adalah karakteristik seseorang yang berkaitan dengan kinerja efektif dan atau unggul dalam situasi pekerjaan tertentu. Kompetensi dikatakan sebagai karakteristik dasar (*underlying characteristic*) karena karakteristik individu merupakan bagian yang mendalam dan melekat pada kepribadian seseorang yang dapat dipergunakan untuk memprediksi berbagai situasi pekerjaan tertentu. Kemudian dikatakan berkaitan antara perilaku dan kinerja karena kompetensi menyebabkan atau dapat memprediksi perilaku dan kinerja.

Dalam perjalanan hidup seseorang, pasti menginginkan berbagai keberhasilan, salah satunya keberhasilan yang ingin diraih adalah keberhasilan kariernya. Suatu karier mencerminkan perkembangan pegawai secara individu dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam organisasi yang bersangkutan. Sehingga dengan demikian suatu karier menunjukkan orang-orang pada masing-masing peranan atau status mereka.

Karier adalah sejumlah posisi kerja yang dijabat seseorang selama siklus kehidupan pekerjaan sejak dari posisi paling bawah hingga posisi paling atas (Sinambela, 2016:253). Sedangkan menurut Bernardin dan Russel (2013) karier adalah persepsi sikap pribadi dan perilaku seseorang yang terkait dengan aktivitas-aktivitas dan pengalaman-pengalaman dalam rentang perjalanan pekerjaan seseorang. Pengembangan karier sangat penting bagi suatu organisasi, karena karier merupakan kebutuhan yang harus terus dikembangkan dalam diri seorang pegawai sehingga mampu memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Pengembangan karier meliputi setiap aktivitas untuk mempersiapkan seseorang untuk menempuh jalur karier tertentu.

Pengembangan karier merupakan perpaduan antara perencanaan karier dan manajemen karier. Untuk melakukan pengembangan karier pegawai di sebuah instansi selain membuat perencanaan karier pegawai, manajemen karier juga harus diperhatikan oleh organisasi dimana pegawai tersebut bekerja. Ike Kusdya Rachmawati (2008: 136) mengemukakan bahwa keterlibatan suatu organisasi dalam pengembangan karier pegawai adalah suatu organisasi adalah suatu keharusan. Menurut Simamora (2003:412-413) tentang model pengembangan karier adalah sebagai berikut: *"Pengembangan karier (career development) meliputi perencanaan karier (career planning) dan manajemen karier (career management). Memahami pengembangan karier dalam sebuah organisasi membutuhkan suatu pemeriksaan atas dua proses, yaitu bagaimana masing-masing individu merencanakan dan menerapkan tujuan-tujuan kariernya (perencanaan karier) dan bagaimana organisasi merancang dan menerapkan program-program pengembangan karier"*.

Berdasarkan pengertian diatas maka terdapat tanggung jawab yang berbeda antara individu/pegawai dan organisasi dalam mengelola karier, untuk lebih jelasnya tentang model pengembangan karier dapat dilihat dalam gambar 1 di bawah ini:



Gambar 1
Model Pengembangan Karier Organisasional Menurut Simamora

Dalam pelaksanaan pengembangan karier dilakukan pemisahan antara pengembangan karier individual dengan pengembangan karier institusional. Pengembangan karier individual adalah pengembangan yang dilakukan oleh individu/karyawan, sedangkan pengembangan karier institusional dilakukan oleh perusahaan.

Berdasarkan gambar 1 tersebut di atas dapat dikatakan bahwa perencanaan karier merupakan suatu proses untuk:

1. Menyadari diri sendiri terhadap peluang-peluang, kesempatan-kesempatan, kendala-kendala, pilihan-pilihan, dan konsekuensi-konsekuensi;
2. Mengidentifikasi tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karier; dan
3. Penyusunan program kerja, pendidikan, dan yang berhubungan dengan pengalaman-pengalaman yang bersifat pengembangan guna menyediakan arah, waktu, dan urutan langkah-langkah yang diambil untuk meraih tujuan karier.

Sedangkan manajemen karier merupakan proses berkelanjutan dalam penyiapan, penerapan, dan pemantauan rencana-rencana karier yang dilakukan oleh individu seiring dengan sistem karier organisasi.

Pendapat lain yang signifikan dengan teori pengembangan karier di atas menyebutkan bahwa pengembangan karier pada dasarnya meliputi dua proses utama, yaitu perencanaan karier dan manajemen karier (Irianto, 2001: 92).

Perencanaan karier terfokus pada individu/pegawai, sedangkan manajemen karier terfokus pada organisasi. Manfaat perencanaan karier bagi pegawai adalah setiap individu/pegawai dapat memahami dan mengidentifikasi tujuan karier yang diinginkan.

Sementara itu, manfaat bagi organisasi adalah dapat mengkomunikasikan peluang karier pada para karyawan dan memperoleh kesesuaian yang

lebih baik antara aspirasi karyawan dengan peluang organisasi.

B. Institut Seni Budaya Indonesia Bandung Sebagai Suatu Organisasi

Institut Seni Budaya Indonesia Bandung atau yang disingkat ISBI Bandung adalah sebuah perguruan tinggi negeri di Kota Bandung yang berada di bawah Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia. Awal mula bernama Konservatori Tari (KORI) yang berdiri pada tanggal 31 Maret 1968 di Bandung di bawah Pemerintah Daerah Tingkat II Kotamadya Bandung. KORI berupaya agar keberadaannya dapat diakui sebagai lembaga formal maka terjadi kesepakatan antara Dirjen Kebudayaan Kantor Daerah Kodya Bandung, Pemerintah Kodya Bandung, Inspektorat Pendidikan Kesenian Jawa Barat, dan Direktur Akademi Seni Tari Indonesia di Yogyakarta, sejak tanggal 27 Februari 1971, Konservatori Tari berubah menjadi Akademi Seni Tari Indonesia Jurusan Sunda di Bandung.

Pada tahun 1976 ASTI Jurusan Sunda di Bandung berada dalam pembinaan Direktorat Jenderal Kebudayaan Depdikbud Kesenian Indonesia (IKI) Jakarta. ASTI dan akademi-akademi lainnya yang ada di Yogyakarta dilebur dan kemudian ditingkatkan statusnya menjadi Institut Seni Indonesia (ISI). ASTI Bandung ditingkatkan statusnya menjadi Sekolah Tinggi Seni Indonesia (STSI) melalui Surat Keputusan Presiden RI No. 59 Tahun 1995. STSI Bandung terdiri dari jurusan Tari, Karawitan, Teater, dan Seni Rupa Pertunjukan. Pada 13 Januari 2011 terbentuklah Program Studi Senirupa Murni jenjang Diploma III (D-3), Kemudian menyusul Prodi Rias dan Busana jenjang Diploma IV (D-4) berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor: 141/E/O/2012 tanggal 4 April 2012 tentang penyelenggaraan program Studi Televisi dan Film jenjang Diploma IV (D-4) pada STSI Bandung, serta Program Studi Angklung dan Musik Bambu Jenjang Diploma IV (D-4), berdasarkan Kemendikbud Republik Indonesia, Nomor: 149/E/O/2012, tanggal 27 April 2012.

Perubahan Sekolah Tinggi Seni Indonesia (STSI) Bandung menjadi Institut Seni Budaya Indonesia (ISBI) Bandung sesuai dengan Perpres No. 86 Tahun 2014 tanggal 25 Agustus 2014, yang ditandatangani dan diresmikan oleh Presiden Susilo Bambang Yudhoyono tanggal 6 Oktober 2014 bertempat di Gedung Nala, Markas Komando Armada RI Kawasan Timur (MAKO ARMATIM), Surabaya.

1) Keadaan Pegawai Tenaga Kependidikan di Institut Seni Budaya Indoensia Bandung

Berdasarkan data yang diperoleh dari lokasi penelitian, menunjukkan bahwa jumlah Pegawai Tenaga Administrasi berdasarkan usia dan jenis kelamin di ISBI Bandung sebanyak 93 orang ASN dengan perincian sebagai berikut:

Tabel 1
Data Jumlah Pegawai Administrasi berdasarkan Usia dan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Usia		
		21 - 30	31 - 40	> 40
1	Pria		14	60
2	Wanita		10	9
TOTAL = 93			24	69

Sumber: Data Kepegawaian ISBI Bandung Juni 2019
Berdasarkan Tabel 1, dapat disimpulkan bahwa pegawai yang memiliki usia produktif dan pegawai yang berjenis kelamin pria intensitasnya lebih tinggi dibanding dengan pegawai wanita, dimana menurut Mangkuenegara usia dan jenis kelamin merupakan faktor kinerja. Namun dalam suatu penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai berdasarkan jenis kelamin untuk saat ini tidak memiliki perbedaan yang signifikan. Sedangkan berdasarkan usia dan Jenis Pegawai yaitu Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah Non ASN sebanyak 123 orang dengan perincian sebagai berikut:

Tabel 2
Data Jumlah Pegawai berdasarkan Usia dan Jenis Pegawai

No	Jenis Pegawai	Usia		
		21 - 30	31 - 40	> 40
1	TENDIK ASN		24	69
2	TENDIK NON ASN (PPNP)		29	1
TOTAL =123			53	70

Sumber: Data Kepegawaian ISBI Bandung Juni 2019
Berdasarkan Tabel 2 menggambarkan bahwa kebutuhan pegawai di ISBI Bandung relatif kekurangan, hal tersebut dibuktikan dengan adanya jumlah tenaga Kontrak sebanyak 30 Orang atau sebanyak 24.39% dari total 123 Pegawai Tenaga Kependidikan ISBI Bandung dengan masa usia cukup produktif. Sedangkan berdasarkan usia dan kualifikasi pendidikan kategori Pegawai Negeri Sipil sebanyak 93 orang dengan perincian sebagai berikut:

Tabel 3
Data Jumlah Pegawai berdasarkan Usia dan Kualifikasi Pendidikan

No	Kualifikasi Pendidikan	Usia		
		21 - 30	31 - 40	> 40
1	SMA		5	24
2	D2			1
3	D3		5	3
4	D4/S1		12	33
5	S2		2	8
6	S3			
TOTAL = 93		0	24	69

Sumber: Data Kepegawaian ISBI Bandung Juni 2019

Dari data Tabel 3 diatas dapat disimpulkan, pegawai yang memiliki pendidikan D4/S1 lebih mendominasi dengan total 45 pegawai. Jenjang Pendidikan merupakan tuntutan profesi juga tuntutan yuridis formal bagi seorang pegawai khususnya Pegawai Negeri Sipil (ASN). Secara normatif, pendidikan adalah modal dasar suatu instansi untuk meningkatkan sumber daya manusia agar mampu dan terampil dalam suatu bidang pekerjaannya.

Untuk jumlah pegawai berdasarkan pangkat dan golongan kategori Pegawai Negeri Sipil sebanyak 93 orang dengan perincian sebagai berikut:

Tabel 4
Data Jumlah Pegawai berdasarkan Pangkat dan Golongan

No	Pangkat	Golongan	Jumlah Pegawai
1	Pengatur Muda	II a	0
2	Pengatur Muda Tk. I	b	2
3	Pengatur	c	2
4	Pengatur Tk. I	d	16
5	Penata Muda	III a	10
6	Penata Muda Tk. I	b	28
7	Penata	c	17
8	Penata Tk. I	d	13
9	Pembina	IV a	3
10	Pembina Tk. I	b	2
Total			93

Sumber: Data Kepegawaian ISBI Bandung Juni 2019

Dari data table 4 diatas dapat diuraikan bahwa, di ISBI Bandung masih ada beberapa pegawai yang pangkat dan golongannya tergolong rendah. Padahal jika dilihat dari pola dasar jenjang karier ASN itu dikatakan pasti, karena terdapat prospek atau kesempatan untuk berkembang dan naik pangkat. Selain itu, pengembangan karier ASN akan berdasarkan pada peraturan dan kualifikasi-kualifikasi yang telah ditentukan.

Untuk jumlah pegawai berdasarkan usia, pendidikan dan jenis jabatan kategori Pegawai Negeri Sipil sebanyak 93 orang dengan perincian sebagai berikut:

Tabel 5
Data Jumlah Pegawai berdasarkan Usia, Pendidikan dan Jenis Jabatan

No	Tendik berdasarkan Jabatan	Usia			Pendidikan						
		21 - 30	31 - 40	> 40	SMA	D2	D3	D4/S1	S2	S3	
	JABATAN PIMPINAN TINGGI										
1	Pimpinan Tinggi Madya										
2	Pimpinan Tinggi Pratama (Kepala Biro)		1						1		
	JABATAN ADMINISTRASI										
3	Administrator (Kepala Bagian)		3				1	1	2		
4	Pengawas (Kepala Subbagian)			10				9	1		
5	Pelaksana (Fungsional Umum)		24	47	29	1	8	28	5		
TOTAL = 93		0	24	61	29	1	9	38	9	0	

Sumber: Data Kepegawaian ISBI Bandung Juni 2019

Berdasarkan data tersebut terlihat porsi ASN yang menduduki jabatan fungsional umum atau yang skrng bernama jabatan pelaksana masih cukup besar, dimana pada jabatan pelaksana ini tidak terdapat jenjang karier. Kecenderungan yang terjadi di instansi pemerintah pada saat ini pengembangan karier ASN justru lebih berada pada pihak pimpinan atau organisasi. Prinsip pengembangan karier pegawai adalah perlu adanya kemauan dan komitmen dari pegawai maupun pimpinan organisasi. Padahal karier ASN merupakan tahapan perkembangan pencapaian posisi jabatan yang terendah.

2) Kondisi Pengembangan Karier di Institut Seni Budaya Indonesia Bandung

Kondisi pengembangan karier tenaga kependidikan di ISBI Bandung sudah dilakukan melalui beberapa tahapan yang telah di tentukan oleh pemerintah sesuai perundang-undangan seperti pendidikan dan pelatihan, kenaikan pangkat, dan promosi jabatan. Ketiga pola pengembangan karier tersebut saling berhubungan dan keterkaitan satu dengan lainnya. Kenaikan pangkat bisa saja terkait dengan promosi jabatan, demikian pula promosi jabatan diberikan dengan persyaratan telah mengikuti diklat yang telah ditentukan atau pengusulan diklat.

Untuk tahap Rekrutmen ASN Khususnya tenaga fungsional umum atau dalam jabatan Pelaksana dimulai dengan analisis kebutuhan pegawai sesuai dengan peta jabatan di ISBI Bandung dalam hal ini diatur dalam Permenristekdikti nomor 111 Tahun 2016 tentang Kelas Jabatan di Institut Seni Budaya Indonesia Bandung sebagai dasar pemetaan pegawai. Kelas jabatan adalah tingkatan jabatan baik struktural maupun fungsional dalam satuan organisasi negara yang digunakan sebagai dasar pemberian tunjangan kinerja. Sebelum seseorang diangkat sebagai ASN maka terlebih dahulu statusnya adalah sebagai Calon Pegawai Negeri Sipil (CASN) dan kepadanya secara otomatis telah memiliki pangkat dan jabatan yang telah ditentukan sesuai formasi yang dibutuhkan, dengan catatan pangkat dan jabatan dalam level terendah sesuai dengan jenjang pendidikan atau ijazah yang dimiliki.

Terkait dengan kompetensi yang dimiliki pegawai ISBI Bandung bahwa kompetensi pegawai di ISBI Bandung sudah cukup baik, dan kompetensi merupakan syarat penting dalam proses pengembangan karier di suatu instansi walaupun secara nyata bahwa Pendidikan dan Pelatihan yang dimiliki Pegawai masih di rasa kurang banyak dan seimbang. Kemudian dalam komponen kompetensi yaitu Knowledge, skill, dan attitude adalah tiga komponen kompetensi yang sudah seharusnya dimiliki oleh setiap orang

di ISBI Bandung. Ketidakseimbangan dari *knowledge*, *skill*, dan *attitude* yang dimiliki oleh sumber daya dapat menghambat pola karier masing-masing pegawai.

Pengembangan karier di ISBI Bandung melalui pendidikan dan pelatihan (diklat) yang diadakan oleh pusat yaitu Pusdiklat Kemenristek Dikti dan LAN. Pendidikan dan pelatihan (diklat) yang diberikan sesuai dengan kebutuhan pegawai.

Terkait pengembangan karier yang telah dilakukan oleh Lembaga sudah mulai baik dalam penerapannya. Hal itu didukung oleh anggaran biaya yang cukup besar dalam setiap tahun dan beberapa diklat teknis yang diusulkan walaupun dalam penerapannya tidak dilaksanakan secara menyeluruh dan masih dianggap perlu tambahan dan dukungan seluruh pimpinan dalam pelaksanaannya. Kemudian dalam Mutasi atau penempatan pegawai berdasarkan peta jabatan masih banyak jabatan yang kosong yang harusnya terisi dan sesuai dengan syarat jabatan dalam proses penempatan pegawai. Tambahan penjelasan di atas maka dapat dilihat urgensi perbaikan tata kelola perencanaan karir di ISBI Bandung agar tercapainya peningkatan kinerja pegawai sesuai dengan yang diharapkan.

Pengembangan karier (*career development*) meliputi perencanaan karier (*career planning*) dan manajemen karier (*career management*). Memahami pengembangan karier dalam sebuah organisasi membutuhkan suatu pemeriksaan atas dua proses, yaitu bagaimana masing-masing individu merencanakan dan menerapkan tujuan-tujuan kariernya (perencanaan karier) dan bagaimana organisasi merancang dan menerapkan program-program pengembangan karier/manajemen karier.

Terkait informasi perencanaan karier bahwa setiap pegawai belum memperhatikan dan belum memiliki perencanaan karier untuk dirinya sendiri. Perencanaan karier idealnya memang harus sesuai dengan kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki seseorang. ISBI Bandung sebagai organisasi harus lebih dalam keterlibatannya dalam perencanaan karier seorang pegawai dan menjadi sebuah keharusan bagi organisasi memberikan suatu sistem yang baik untuk masa depan pegawainya karena perencanaan karier merupakan usaha pengembangan sumber daya manusia. Beberapa program harus dilakukan organisasi untuk meningkatkan peran organisasi terhadap pengembangan karier pegawai seperti melakukan uji kompetensi, analisis jabatan, analisis beban kinerja dan lain-lain, untuk kemudian dibuat list lengkap tentang data yang memuat berbagai informasi tentang pegawai tersebut. Program perencanaan karir, pelatihan dan pengembangan karir dapat meningkatkan

keterampilan, pengetahuan dan pengalaman pegawai terhadap pekerjaannya. Pegawai yang memiliki kompetensi terhadap pekerjaannya akan mendapatkan kesempatan untuk mengikuti tahapan jenjang karir dan akan mencapai jenjang karir yang baik. perencanaan karir yang jelas, memuat pola karir yang definitif dan penilaian pegawai berdasarkan kompetensi memiliki keterkaitan yang erat dengan peningkatan profesionalisme pegawai.

Manajemen karir yang dilakukan oleh ISBI Bandung masih kurang optimal. Walaupun ada beberapa konsep yang telah dilakukan oleh ISBI Bandung. Konsep manajemen karir yang telah dilakukan di ISBI Bandung yaitu dengan telah terlaksananya lelang jabatan secara internal untuk jenjang jabatan eselon III dan IV, walaupun masih banyak kekurangna karena pada akhirnya tetap konsep tradisional dengan beberapa keputusan yang bersifat like and dislike. terkait model pola karir pegawai bahwa organisasi belum memiliki model pola karir khususnya untuk jabatan tenaga kependidikan atau pelaksana. sebagai output dari pengembangan karir harusnya ada keselarasan antara potensi pegawai dengan kebutuhan organisasi yang disusun dalam sebuah Model Pola Karier yang jelas. Dalam kaitannya dengan hal ini, maka pengembangan karir ASN diharapkan dikelola secara profesional. Organisasi harus menyusun model pola karir pegawai secara khusus sesuai dengan kebutuhan dan standar kompetensi pegawai.

Manajemen pengembangan karir Pegawai Negeri Sipil dilakukan melalui mutasi dan/atau promosi, serta melalui penugasan untuk melaksanakan tugas jabatan pada Instansi Pemerintah dalam jangka waktu tertentu. Oleh karena itu suatu proses manajemen karir pegawai yang dilaksanakan Lembaga melalui pimpinan unit kerja harus memperhatikan syarat jabatan dalam menempatkan pegawai di posisinya. Syarat Jabatan tersebut didasarkan jenjang Pendidikan, kualifikasi Pendidikan yang sesuai dengan tugas jabatan sehingga pengembangan karir yang dilakukan oleh Lembaga dalam penempatan pegawai bisa terlaksana optimal sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

C. Model Pola Karier Pegawai di Jabatan Tenaga Kependidikan Institut Seni Budaya Indonesia Bandung.

Model Pola Karier pegawai merupakan informasi pola dasar mengenai urutan penempatan dan/atau perpindahan ASN dalam dan antar posisi di setiap jenis Jabatan secara berkesinambungan untuk menjamin keselarasan potensi ASN dengan kompetensi yang

dimilikinya khususnya bagi Pegawai Tenaga Administrasi di lingkungan ISBI Bandung.

Model Pola Karier berupa gambaran pemetaan (susunan) atas kumpulan pekerjaan yang disusun sedemikian rupa berurutan dari suatu pekerjaan yang mempunyai grade yang paling rendah sampai pekerjaan yang mempunyai grade yang paling tinggi (urutan vertikal dari bawah ke atas), baik berarah vertikal, horizontal, maupun diagonal. Model pola karir yang disusun berdasarkan hasil analisis yang dilakukan peneliti membagi kriteria utama di dalam beberapa alur peta karir berdasarkan jenis jabatan yaitu:

- a) Alur Jabatan Pelaksana;
- b) Alur Jabatan Fungsional Tertentu; dan
- c) Alur Jabatan Struktural.

Model yang ditawarkan memfokuskan kepada jenjang jabatan pelaksana karena dalam kenyataan yang terjadi di ISBI Bandung merupakan jabatan yang selama ini belum terpetakan secara jelas dan terperinci.

Untuk mempermudah dalam pembagian pola karir pegawai maka penulis mengklasifikasikan model pola karir dengan pengelompokan berdasarkan Rumpun jabatan yang diperoleh dari hasil analisis tugas kerja organisasi di ISBI Bandung. Rumpun jabatan dapat mempermudah sebagai dasar pertimbangan pelaksanaan pengangkatan dalam jabatan maupun mutasi/alih tugas. Rumpun jabatan terdiri atas jabatan yang mempunyai fungsi dan tugas yang berkaitan erat satu sama lain dalam melaksanakan salah satu tugas umum pemerintah. Rumpun jabatan di ISBI Bandung antara lain :

- 1) Rumpun Jabatan Akademik dan Kemahasiswaan;
- 2) Rumpun Jabatan Umum dan Sumber Daya Manusia;
- 3) Rumpun Jabatan Keuangan dan Perencanaan;
- 4) Rumpun Jabatan Sistem Informasi; dan
- 5) Rumpun Jabatan Teknis khusus.

Model pola karir yang ditawarkan peneliti berdasarkan hasil analisis kesesuaian kualifikasi, kompetensi, dan pekerjaan/tugas fungsi unit. Dalam model pola karir yang ditawarkan terdapat 2 jabatan pelaksana yang bersifat umum atau bisa masuk kedalam Rumpun Jabatan apa saja dengan syarat kualifikasi syarat jabatan yang diperlukan dalam pola karir pegawai tersebut sesuai dengan kualifikasi yang dimiliki. Nama jabatan pelaksana tersebut yaitu:

- a) Pengadministrasi umum di kelas jabatan 5
- b) Pengolah data di kelas jabatan 6

Selain model pola karir di atas terdapat pola karir yang cocok diterapkan pada Manajemen Pegawai Negeri di Institut Seni Budaya Indonesia Bandung. Yaitu model pola karir Zig-Zag. Dalam Model Pola Karier zig-zag sebagai inovasi dalam pengembangan karier pegawai di ISBI Bandung. Dalam pola model karier zig-zag semua ASN yang ada di ISBI Bandung mengawali kariernya di jalur fungsional umum atau jabatan pelaksana. Setelah masa kerja tertentu dan memperoleh sertifikasi jabatan fungsional tertentu ASN dapat masuk ke jalur fungsional tertentu. Bagi ASN yang mempunyai potensi dan kompetensi manajerial dan leadership dan dipercaya oleh pimpinan untuk memimpin suatu unit kerja maka masuk ke jalur struktural. Dalam Proses pengaplikasian model Pola karier zig-zag terutama dalam menduduki jabatan struktural tetap harus memperhatikan peraturan dan syarat dalam menduduki jabatan tersebut karena model pola zig-zag dapat dilakukan selama ada kesesuaian potensi dan kompetensi untuk masing-masing jabatan. Pejabat fungsional tertentu di jenjang madya harus tetap profesional di jalur fungsional. Sementara untuk pejabat struktural administrator atau eselon III tetap di jalur struktural kecuali sudah mempunyai sertifikasi fungsional bisa pindah ke jalur fungsional.

Sebagai instansi yang membidangi Pendidikan model pola karier zig-zag yang ditawarkan terdapat jabatan fungsional yang dapat diisi oleh semua jenis jabatan baik dari pelaksana maupun jabatan struktural, atau alih jabatan fungsional tertentu yaitu jabatan fungsional akademik dosen. Aturan terkait perpindahan tugas ASN Nondosen menjadi Dosen diatur oleh Permenristekdikti Nomor 91 Tahun 2017 Tentang Perpindahan Dosen dan Alih Tugas ASN Non-Dosen Menjadi Dosen.

Pola Karier ASN dengan Pola zig-zag dapat dilakukan selama terdapat kesesuaian antara potensi dan kompetensi untuk masing-masing jabatan. Pola zig zag dimulai dari jenjang awal (fungsional pertama atau eselon IV atau V) dan tidak dapat dimulai pada jenjang pertengahan ataupun pincak karir. Pejabat fungsional tertentu dijenjang madya harus tetap profesional di jalur fungsional. Sementara untuk pejabat struktural eselon III tetap di jalur struktural kecuali sudah mempunyai sertifikasi fungsional dapat berpindah jalur fungsional.

Pejabat Fungsional Umum dan/atau Pejabat Fungsional tertentu yang telah memenuhi syarat yang ditetapkan dengan golongan ruang minimal III/b dapat diangkat sebagai pejabat struktural eselon IV. Apabila memenuhi syarat yang

ditetapkan setelah sekurang-kurangnya 2 (dua) kali perpindahan jabatan eselon IV, ASN tersebut dapat dipromosikan untuk menduduki jabatan eselon III. Apabila memenuhi syarat yang ditetapkan setelah sekurang-kurangnya 2 (dua) kali perpindahan jabatan eselon III, ASN tersebut dapat dipromosikan untuk menduduki jabatan eselon II.

Jabatan ASN terdiri atas Jabatan Teknis/Fungsional (Pertama, Muda, Madya, Utama) serta Jabatan Manajerial yaitu Administrasi (Pelaksana, Pengawas, Administrator) dan Jabatan Pimpinan Tinggi (Pratama, Madya, Utama). ASN dapat menduduki Jabatan Administrasi dan Jabatan Fungsional serta Jabatan Pimpinan Tinggi. ASN yang menduduki Jabatan Fungsional level Pertama atau ASN yang menduduki Jabatan Administrasi pada level Pelaksana, secara vertikal bila memenuhi syarat kualifikasi, kompetensi, prestasi kerja dan integritas dapat dinaikan pada jenjang level jabatan secara linier di atasnya (antar level Jabatan Fungsional dan antar level Jabatan Manajerial). Secara diagonal bahwa setiap ASN dapat dipindahkan antar level jabatan yang sama (dari Jabatan Manajerial ke Jabatan Manajerial dan antar sesama Jabatan Fungsional). Kemudian secara diagonal setiap ASN dapat dipindahkan antar jabatan lain (dari Fungsional ke Manajerial dan sebaliknya) baik yang sejajar pada masing-masing level jabatannya atau lebih tinggi. Perpindahan karier ini tetap harus memperhatikan kompetensi setiap pegawai sesuai rumpun jabatan.

5. PENUTUP

Kesimpulan

Adapun kesimpulan dari hasil penelitian mengenai Model Pola Karier Tenaga Kependidikan di Institut Seni Budaya Indonesia Bandung dapat disimpulkan bahwa Hasil penelitian mengenai pengembangan karier pegawai baik dari sisi manajemen karier dan perencanaan karier di ISBI Bandung masih belum optimal walaupun ada bagian-bagian tertentu yang telah di laksanakan dan menjadi bagian dari proses dukungan terhadap perkembangan karier pegawai di ISBI Bandung. Beberapa instrument pengembangan karier yang peneliti analisis seperti:

a) Kompetensi Pegawai

Kompetensi pegawai di ISBI Bandung sudah cukup baik, dan kompetensi merupakan syarat penting dalam proses pengembangan karier di suatu instansi walaupun secara nyata bahwa Pendidikan dan Pelatihan yang dimiliki Pegawai masih di rasa kurang banyak dan seimbang. Ketidaksesuaian Pendidikan dan Pelatihan yang di miliki

pegawai di ISBI Bandung mengakibatkan ketidakseimbangan dari knowledge, skill, dan attitude yang dimiliki oleh sumber daya dapat menghambat pola karier masing-masing pegawai.

b) Perencanaan Karier

Perencanaan karier di ISBI Bandung mendapatkan kesimpulan bahwa setiap pegawai belum memperhatikan dan belum memiliki perencanaan karier untuk dirinya sendiri. Perencanaan karier idealnya memang harus sesuai dengan kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki seseorang. ISBI Bandung sebagai organisasi harus lebih dalam keterlibatannya dalam perencanaan karier seorang pegawai dan menjadi sebuah keharusan bagi organisasi memberikan suatu sistem yang baik untuk masa depan pegawainya karena perencanaan karier merupakan usaha pengembangan sumber daya manusia.

c) Manajemen Karier

Manajemen karier yang dilakukan oleh ISBI Bandung masih kurang optimal. Walaupun ada beberapa konsep yang telah dilakukan oleh ISBI Bandung. Konsep manajemen karier yang telah dilakukan di ISBI Bandung yaitu dengan telah terlaksananya lelang jabatan secara internal untuk jenjang jabatan eselon III dan IV, walaupun masih banyak kekurangannya karena pada akhirnya tetap konsep tradisional dengan beberapa keputusan yang bersifat like and dislike.

Hasil penelitian mengenai model pola karier pegawai di ISBI Bandung yaitu terdapat 2 rekomendasi yang ditawarkan untuk membantu program pengembangan karier di ISBI Bandung oleh peneliti yaitu Model Pola Karier Berdasarkan Rumpun Jabatan dan Model Pola Karier zig - zag. Sesuai dengan kondisi pengembangan di ISBI Bandung yang dirasa peneliti memiliki banyak kekurangan baik dari segi Perencanaan karier maupun manajemen karier maka yang peneliti dirasa cocok untuk ISBI Bandung adalah menggunakan Model Pola Karier Zig- Zag (lintas JF-JS), dalam model pola karier zig-zag semua ASN mengawali kariernya di jalur fungsional umum atau pelaksana Setelah masa kerja tertentu dan memperoleh sertifikasi jabatan fungsional tertentu ASN dapat masuk ke jalur fungsional tertentu akademik yaitu Dosen atau fungsional tertentu non dosen seperti Pustakawan, Arsiparis atau PLP. Bagi ASN yang mempunyai potensi dan kompetensi manajerial dan leadership dan dipercaya oleh pimpinan untuk memimpin suatu unit kerja maka masuk ke jalur struktural secara bertahap, dengan idelanya

pegawai yang masuk ke jenjang struktural telah bertahap minimal mempunyai pengalaman menuduki jabatan pelaksana dengan kelas 6 sebagai pengolah data dan kelas 7 sebagai Analis. Model Pola Karier zig-zag bisa dilakukan selama ada kesesuaian potensi dan kompetensi untuk masing-masing jabatan.

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas maka penulis berkesimpulan bahwa ISBI Bandung perlu segera membuat kebijakan yang mendukung penyusunan berupa pedoman pola karir yang sesuai dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Pedoman Pola Karir tersebut agar memuat hal-hal sebagai berikut:

- a) Memuat sebuah pola jalur karir atau jenjang karir jabatan (career path) yaitu arah kemajuan seseorang dalam bidang pekerjaannya. Jalur karir dibuat lengkap dengan memuat nama-nama jabatan yang dapat dan mungkin dapat diduduki oleh seseorang pegawai serta persyaratan untuk dapat menduduki jabatan tersebut. Pola yang dibuat tersebut akan menjadi gambaran dan panduan bagi para pegawai dan organisasi untuk mengetahui ke arah mana mereka dapat maju dalam karirnya bila mereka "mau dan mampu".
- b) Memuat rumpun jabatan yang bersesuaian, memiliki kesamaan, serta berkorelasi dalam fungsi dan tugasnya. Hal ini penting agar arah reposisi (promosi dan mutasi) ASN lebih jelas serta ASN sendiri dapat melakukan self assessment terhadap pengembangan karirnya ke depan. Disamping itu, jalannya organisasi akan dapat lebih optimal dan efektif.
- c) Memuat dan mengatur tentang rekrutmen, pendidikan dan pelatihan, pola mutasi dan promosi, pensiun dan pemberhentian.

Sehingga dengan demikian Penulis merekomendasikan dua model pola karier untuk membantu program Pola karier di ISBI Bandung yaitu Model Pola karier berdasarkan rumpun jabatan dan Model Pola Karier zig - zag.

Model Pola Karier berdasarkan Rumpun Jabatan merupakan informasi pola dasar mengenai urutan penempatan dan/atau perpindahan PNS dalam dan antar posisi di setiap jenis Jabatan secara berkesinambungan unruk menjamin keselarasan potensi PNS dengan kompetensi yang dimilikinya khususnya bagi Pegawai Tenaga Administrasi di lingkungan ISBI Bandung. Modelnya berupa gambaran pemetaan (susunan) atas kumpulan pekerjaan yang disusun sedemikian rupa berurutan dari suatu pekerjaan

yang mempunyai grade yang paling rendah sampai pekerjaan yang mempunyai grade yang paling tinggi (urutan vertikal dari bawah ke atas), baik berarah vertikal, horizontal, maupun diagonal. Rumpun jabatan sebagai dasar pertimbangan pelaksanaan pengangkatan dalam jabatan maupun mutasi/alih tugas. Rumpun jabatan terdiri atas jabatan yang mempunyai fungsi dan tugas yang berkaitan erat satu sama lain dalam melaksanakan salah satu tugas umum pemerintah. Rumpun jabatan di ISBI Bandung antara lain :

1. Rumpun Jabatan Akademik dan Kemahasiswaan;
2. Rumpun Jabatan Umum dan Sumber Daya Manusia;
3. Rumpun Jabatan Keuangan dan Perencanaan;
4. Rumpun Jabatan Sistem Informasi; dan
5. Rumpun Jabatan Teknis khusus.

Model Pola Karier Zig-Zag merupakan konsep model pola karier pegawai yang bersifat pola perpindahan pola vertikal (promosi) dan pola Pola horizontal (mutasi). Model pola karier zig-zag merupakan rekomendasi model pola karier tambahan yang terdiri dari gabungan dari model pola karier berdasarkan Rumpun Jabatan dan model pola karier ini bersifat lebih terbuka terhadap perpindahan semua jenis jabatan (lintas Jabatan pelaksana-jabatan fungsional-jabatan struktural). Sebagai instansi yang membidangi Pendidikan model pola karier zig-zag yang ditawarkan terdapat jabatan fungsional yang dapat diisi oleh semua jenis jabatan baik dari pelaksana maupun jabatan struktural, atau alih jabatan fungsional tertentu yaitu jabatan fungsional akademik dosen selama kualifikasi dan kompetensi pegawai dibutuhkan oleh organisasi.

Khusus untuk jabatan di lingkungan ISBI Bandung yang memiliki keunikan dalam bidang kerjanya perlu adanya sebuah program yang memprioritaskan dalam mempercepat dan meningkatkan kompetensi teknis yang dimiliki pegawai. ISBI Bandung perlu melaksanakan assesment test kepada setiap pegawai yang potensial untuk mengetahui potensi dan karakteristik pegawai tersebut sehingga selain di lihat dari data formal bisa di liat juga dari hasil test tersebut. Hasilnya dapat diumumkan dan dapat di tindak lanjuti oleh Lembaga sebagai salah satu dasar penempatan pegawai. Meningkatkan kualitas maupun kuantitas program pelatihan dan keterampilan teknis terutama yang berkaitan dengan keahlian yang menjurus pada jabatan struktural maupun jabatan fungsional, hal ini untuk memberikan rangsangan bagi pegawai untuk memilih jenjang karirnya. ISBI Bandung harus membangun database pengembangan karier pegawai

berdasarkan kompetensi dan minat pegawai tersebut agar penyelenggaraan diklat tepat sasaran, dan membangun sumber daya manusia yang profesional, akuntabel, sinergi, transparan, dan inovatif.

6. DAFTAR PUSTAKA

- Bernardin, John, H & Russel, Joyce E. A. 2013. *Human Resource Management, an Experiential Approach, Mc Graw- Hill International Edition. Sixth Edition. Singapore.*
- Hasibuan, Melayu S.P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi.* Jakarta: Bumi Aksara.
- Hutapea, Parulian dan Nurianna Thoha. 2008. *Kompetensi Plus : Teori, Desain, Kasus dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang Dinamis.* Jakarta. Penerbit : Gramedia Pustaka Utama.
- Priansa, Donni J. 2014. *Perencanaan & Pengembangan SDM.* Bandung: Alfabeta.
- Rachmawati, Ike Kusdyah. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Simamora, Bilson. 2001. *Memenangkan Pasar dengan Pemasaran Efektif dan Profitabel.* Edisi pertama. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Simamora, Bilson. 2003. *Memenangkan Pasar dengan Pemasaran Efektif dan Profitabel.* Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Sinambela, Poltak. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta : PT Bumi Aksara
- Spencer, Lyle & Signe M. Spencer. 1993. *Competence at Work, Models For Superior Performance.* Canada : John Wiley & Sons, Inc.
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja Edisi 3.* Jakarta: Rajawali Pers.