

# Pemetaan Pengembangan Karir Jabatan Analis Pengembangan SDM Aparatur Pada BKPP Kota Bandung

Pradia Fajar Ramadhan<sup>a</sup>, Edah Jubaedah<sup>b</sup>, Sutarto Mochtar<sup>c</sup>

<sup>a</sup>Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kota Bandung

<sup>b,c</sup>Politeknik STIA LAN Bandung

e-mail: <sup>a</sup>pradiafajar@gmail.com <sup>b</sup>e\_jubaedah@yahoo.com <sup>c</sup>tartomochtar19@gmail.com

## Abstrak

Sumber daya manusia (SDM) memiliki peran penting dalam kemajuan sebuah organisasi termasuk instansi pemerintah. Untuk dapat menjawab masyarakat dalam melakukan pelayanan publik, pengembangan pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) diperlukan agar diperoleh pegawai yang berintegritas dan profesionalitas dalam bekerja. Penanganan sumber daya manusia harus dilakukan secara menyeluruh dalam kerangka sistem pengelolaan sumber daya manusia yang bersifat *strategic, integrated, interrelated, dan unity*. Instansi pemerintahan sangat membutuhkan sumber daya manusia yang berkompeten, memiliki kompetensi tertentu yang dibutuhkan untuk menunjang keberhasilan pelaksanaan pekerjaannya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat pemetaan pengembangan karir jabatan analis pengembangan SDM aparatur di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kota Bandung. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif. Hasil dari penelitian ini adalah diperolehnya rekomendasi atas pemetaan pengembangan karir jabatan analis pengembangan SDM aparatur di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kota Bandung layak untuk diarahkan mendapatkan promosi.

**Kata Kunci:** pemetaan, pengembangan, karir, kompetensi

## ***Career Development Mapping Position of Personnel Human Resources Development Analyst at Bandung City Education and Training Personnel Agency***

### Abstract

Human resources have an important role in the progress of an organization, including in government agencies. To be able to answer the public in conducting public services, the development of employees of the State Civil Apparatus (ASN) to realize the State Civil Servants who have integrity and professionalism in the work process becomes an obligation for every government agency. That way, the competitive advantage of an organization is highly determined by its Human Resources. Handling of human resources must be carried out thoroughly within the framework of a *strategic, integrated, interrelated, and unity* human resource management system. Government agencies really need competent human resources, have certain competencies needed to support the successful implementation of their work. The purpose of this research is to look at mapping position of personnel human resource development analyst in the Bandung City Education and Training Personnel Agency. The method used in this research is descriptive. The results of this study is the obtaining of recommendations on mapping the career development of the position of human resources development analyst in the Education and Training Staffing Agency bandung city deserves to be directed to get a promotion.

**Keywords:** mapping, development, career, competence

## 1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) memiliki peran penting dalam kemajuan sebuah organisasi termasuk instansi pemerintahan. Sumber daya manusia menjadi salah satu penentu keunggulan mutu bersaing dalam organisasi. Oleh karena itu, penanganan sumber daya manusia harus dilakukan secara menyeluruh dalam kerangka sistem pengelolaan sumber daya manusia yang bersifat *strategic, integrated, interrelated* dan *unity* dengan tujuan untuk menjawab tuntutan masyarakat akan pelayanan publik dan pencapaian visi misi dari organisasi.

Aparatur sipil negara (ASN) merupakan sumber daya aparatur yang bertugas menyelenggarakan tugas-tugas pemerintahan dan memberikan pelayanan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat secara profesional dan berkualitas. Pengembangan pegawai aparatur sipil negara (ASN) bertujuan untuk mewujudkan pegawai aparatur sipil negara (ASN) yang memiliki integritas dan profesionalitas dalam bekerja. Sesuai Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 11 yang menyatakan bahwa: "ASN adalah profesi bagi PNS bertugas melaksanakan kebijakan publik, memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas dan mempererat persatuan dan kesatuan Negara Republik Indonesia". Implementasi kebijakan tersebut diharapkan dapat mewujudkan dan menciptakan PNS aparatur birokrasi yang berkualitas yang memiliki kompetensi dan profesionalisme dalam menjalankan tugas dan jabatannya.

Perwujudan penyelenggaraan pelayanan publik akan ditentukan oleh berbagai faktor antara lain faktor profesionalisme aparatur. Untuk mendapatkan aparatur yang profesional diperlukan kualitas sumber daya aparatur yang sesuai dengan tuntutan organisasi. Hal ini penting karena pelayanan publik berhubungan langsung dengan pemenuhan kebutuhan masyarakat luas dan sangat berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh.

Pengaturan PNS sebagai sumber daya aparatur melalui manajemen PNS ditujukan untuk menghasilkan pegawai ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik dan bersih dari praktik KKN (Pasal 1 ayat 5 UU ASN). Manajemen PNS adalah fungsi dalam organisasi yang dirancang untuk memaksimalkan kinerja pegawai dalam memaksimalkan kinerja organisasi. Salah satu

aktivitas organisasi untuk memajukan kemampuan pegawainya adalah pengembangan karier pegawai.

Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kota Bandung merupakan suatu instansi pemerintahan yang bergerak di bidang pengelolaan administrasi kepegawaian seluruh instansi pemerintahan di Kota Bandung. Seluruh aktivitas kepegawaian tersebut meliputi rekrutmen dan seleksi, penempatan sumber daya manusia, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karier, pendidikan dan pelatihan (Diklat), pemberian kompensasi, prestasi kerja, termasuk analisis jabatan pun menjadi tugas yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kota Bandung (BKPP).

Ada beberapa indikasi yang masih menjadi permasalahan di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kota Bandung (BKPP). Pertama, adanya kesenjangan antara latar belakang pendidikan yang belum sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur dan Reformasi Birokrasi Nomor 41 Tahun 2018 tentang Nomenklatur Jabatan Pelaksana Bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Instansi Pemerintah yang mana turunannya adalah Peraturan Wali Kota Nomor 019 Tahun 2019 tentang Pembentukan Nomenklatur Jabatan Pelaksana. Kedua, adanya kesenjangan mengenai pengisian nama jabatan tidak sesuai dengan Peraturan Walikota Nomor 019 Tahun 2019 tentang Pembentukan Nomenklatur Jabatan Pelaksana yang berdampak pada penempatan dan wewenang pegawai yang belum sesuai dengan tugas pokok dan fungsi sehingga menyebabkan keterbatasan kemampuan kerja pegawai. Ketiga, istilah *human capital* di lingkungan Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kota Bandung masih belum diterapkan secara optimal karena hak PNS dalam pendidikan dan pelatihan (Diklat) belum terpenuhi sesuai dengan formasi yang dibutuhkan.

Adapun tujuan dari artikel ini untuk menggambarkan pemetaan pengembangan karir jabatan analisis pengembangan SDM aparatur pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kota Bandung.

## 2. LANDASAN TEORI

### a. Teori Pengembangan sumber daya manusia (PSDM)

Teori Pengembangan sumber daya manusia (PSDM) dalam organisasi hakikatnya merupakan suatu usaha demi peningkatan daya saing terhadap

ancaman lingkungan eksternal dan upaya meningkatkan daya inovatif demi menciptakan peluang. PSDM dalam organisasi bersifat integral sebagai individu dan sistem serta organisasi sebagai wadah SDM secara terencana dan berkesinambungan untuk meningkatkan kompetensi pekerja melalui program pelatihan, pendidikan dan pengembangan (Noe, 2008). Menurut Hutagalung (2008) PSDM harus memperhatikan empat kegiatan utama seperti akuisisi, pengembangan, motivasi dan pemeliharaan SDM. Pengembangan SDM biasanya bertanggung jawab untuk sejumlah kegiatan, termasuk perekrutan pegawai, pelatihan dan pengembangan karir, motivasi, penilaian kinerja, kompensasi, manajemen kinerja, pengembangan organisasi, keselamatan, kesejahteraan, manfaat dan penghargaan. Selain beberapa hal tersebut, konsep pengembangan SDM perlu memperhatikan bakat pegawai sehingga terjadi peningkatan *performace* individu yang bermuara pada tujuan organisasi. Lebih lanjut, apabila pengembangan SDM dalam organisasi memperhatikan aspek ketahanan akan melahirkan pegawai yang tangguh dalam bekerja dan tidak mudah putus asa dalam pekerjaannya.

Menurut Lawrence (2000) tujuan pengembangan SDM adalah untuk mendorong dan mempercepat pendayagunaan SDM melalui kebijakan yang jelas dan kohesif dalam bidang pendidikan, pelatihan dan kesehatan serta ketenagakerjaan pada semua jenjang baik skala organisasi maupun skala nasional. Sims (2006) menyatakan bahwa tujuan pengembangan SDM adalah untuk meningkatkan kinerja sehingga aktivitas pengembangan SDM seharusnya dirancang dengan menggunakan informasi analisis jabatan yang berkaitan dengan apa yang dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan.

### **b. Teori Pengembangan Karier**

Rivai (2003:290) mendefinisikan pengembangan karir sebagai proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Pengertian pengembangan karir yang dikemukakan oleh Andrew J. Dubrin (1982:197) yang dikutip oleh Mangkunegara (2000:77) adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di tempat bekerja agar pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Jadi dengan demikian, pengembangan karir merupakan tindakan seorang pegawai untuk mencapai rencana karirnya yang disponsori oleh departemen sumber daya manusia, pimpinan ataupun pihak lain.

Menurut Harsono (2011:128) manfaat pengembangan karir PNS adalah untuk individu PNS dan organisasi itu sendiri. Manfaat pengembangan karir bagi PNS adalah meningkatkan kualitas PNS juga memperbaiki kinerjanya karena menyadari kemampuan, kekuatan dan kelemahan, menyadarkan PNS akan kebutuhan, nilai serta tujuan yang diinginkan dalam organisasinya, melalui pola karir yang jelas PNS berpeluang mewujudkan karir sesuai dengan kemampuannya, karir akan meningkatkan harga diri, kebanggaan, penghasilan dan kontribusinya terhadap organisasi, menumbuhkan produktifitas dan kepuasan PNS serta mengarahkan pada karir yang diinginkan dimasa yang akan datang. Sedangkan manfaat pengembangan karir bagi organisasi adalah memungkinkan pengembangan dan penempatan PNS dalam jabatan yang sesuai dengan minatnya, melalui perencanaan karir yang sistematis diketahui kualitas dan pemamfaatan PNS secara maksimal, pola karir dan manajer kepegawaian menetapkan peserta Diklat maupun kaderisasi, menumbuhkan persaingan sehat melalui unjuk kinerja serta meningkatkan produktivitas kerja PNS, mempertahankan dan memotivasi PNS agar tetap berprestasi, menjamin ketersediaan kader yang berkualitas dalam organisasi serta meningkatkan citra dan daya saing organisasi.

### **c. Teori Kompetensi**

Menurut Wibowo (2007:110) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting sebagai unggulan bidang tertentu. Menurut Robins and Judge (2009), pengetahuan (*Knowledge*) mencerminkan kemampuan kognitif seorang pegawai berupa kemampuan untuk mengenal, memahami, menyadari dan menghayati suatu tugas/pekerjaan. Menurut Sudarmanto (2009:60), keterampilan (*Skill*) adalah perilaku yang terkait dengan tugas yang bisa dikuasai melalui pembelajaran dan bisa ditingkatkan melalui pelatihan dan bantuan orang lain. Keterampilan merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan. Menurut Maudyta (2017), sikap (*Attitude*) merupakan pola tingkah laku seorang pegawai/karyawan di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan peraturan pemerintah/perusahaan tersebut. Dapat

disimpulkan bahwa kompetensi adalah sejumlah kemampuan yang harus dimiliki seseorang terutama pegawai untuk mencapai tingkatan pegawai profesional.

#### **d. Tinjauan Kebijakan**

Manajemen karier PNS sebagai bagian dari manajemen ASN sebagaimana disebutkan di dalam PP Manajemen PNS dalam pasal 162 meliputi pengembangan karier, pengembangan kompetensi, pola karier, mutasi dan promosi. Dalam kebijakan tersebut secara jelas disebutkan bahwa manajemen karier PNS didasarkan pada prinsip sistem merit. Sebagaimana dijelaskan di dalam bagian penjelasan umum PP Manajemen PNS, sistem merit artinya manajemen karier PNS sebagai bagian dari manajemen ASN didasarkan pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.

Manajemen karier PNS sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Pasal 162 bertujuan untuk memberikan kejelasan dan kepastian karier kepada PNS, menyeimbangkan antara pengembangan karier PNS dan kebutuhan instansi, meningkatkan kompetensi dan kinerja PNS dan mendorong peningkatan profesionalitas PNS. Sedangkan sasaran penyelenggaraan manajemen karier PNS yaitu tersedianya pola karier nasional dan panduan penyusunan pola karier instansi pemerintah dan meningkatkan kinerja instansi pemerintah.

Pelaksanaan manajemen karier PNS diamanatkan di dalam PP Manajemen PNS adalah sejak tahapan pengangkatan sampai dengan pemberhentian PNS baik pada tingkat instansi maupun nasional. Disebutkan pula di dalam pasal 165 pada ayat (3) dan (4) bahwa penyelenggaraan manajemen karier PNS disesuaikan dengan instansi pemerintah, oleh karenanya instansi pemerintah harus menyusun standar kompetensi jabatan dan profil PNS. Standar kompetensi jabatan sebagaimana ditetapkan di dalam PP Manajemen PNS berisi informasi tentang nama, uraian, kode, pangkat, kompetensi teknis, manajerial, sosio kultural dan ukuran kinerja jabatan. Sedangkan yang dimaksud dengan profil PNS di dalam pasal 167 PP Manajemen PNS adalah kumpulan informasi kepegawaian dari setiap PNS yang meliputi data personal, kualifikasi, rekam jejak jabatan, kompetensi, riwayat pengembangan kompetensi, riwayat hasil penilaian kinerja dan informasi kepegawaian lainnya.

Kebijakan pengembangan karier PNS sebagai bagian dari manajemen karier dalam Undang-Undang ASN pada pasal 69 dan PP Manajemen PNS pasal 176 disebutkan bahwa pengembangan karier PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja dan kebutuhan Instansi Pemerintah. Kedua kebijakan tersebut menegaskan bahwa pelaksanaan pengembangan karier PNS mempertimbangkan juga aspek integritas dan moralitas. Kompetensi yang dimaksud dalam UU ASN pasal 69 meliputi kompetensi teknis, manajerial dan sosio kultural. Kompetensi teknis diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional dan pengalaman bekerja secara teknis. Kompetensi manajerial diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen dan pengalaman kepemimpinan. Kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan. Adapun yang dimaksud dengan integritas di dalam UU ASN meliputi kejujuran, kepatuhan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan, kemampuan bekerja sama dan pengabdian kepada masyarakat, bangsa dan negara. Sedangkan moralitas diukur dari penerapan dan pengamalan nilai etika agama, budaya dan sosial kemasyarakatan.

Di dalam PP Manajemen PNS selanjutnya disebutkan bahwa pengembangan karier PNS dilaksanakan melalui manajemen pengembangan karier dengan tujuan agar adanya penyesuaian kebutuhan organisasi, kompetensi dan pola karier PNS. Manajemen pengembangan karier menurut PP Manajemen PNS tersebut diselenggarakan baik di tingkat instansi maupun nasional. Manajemen pengembangan karier PNS itu sendiri dilakukan melalui mutasi dan/atau promosi. Untuk menyelenggarakan manajemen karier itu sendiri PP Manajemen PNS mengamanatkan setiap instansi pemerintah untuk melakukan tiga kegiatan yang meliputi penetapan rencana pengembangan karier, pelaksanaan pengembangan karier dan pemantauan dan evaluasi terhadap pengembangan karier.

Pada pasal 181 dijelaskan bahwa dalam menyusun perencanaan pengembangan karier, perlu adanya pemetaan setiap jabatan yang akan diisi dan merencanakan penempatan PNS dalam jabatan tersebut sesuai dengan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja dan kebutuhan instansi. Pengisian dan penempatan PNS dalam jabatan tersebut dapat dilakukan melalui mutasi dan/atau promosi dari lingkungan internal Instansi Pemerintah. Selain itu,

pada Pasal 185 dijelaskan bahwa pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan pengembangan karier dilakukan untuk menjamin ketepatan pengisian dan penempatan PNS dalam jabatan di tingkat instansi dan tingkat nasional. Untuk menjamin keselarasan potensi PNS dengan penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan, perlu disusun pola karier PNS yang terintegrasi secara nasional. Setiap Instansi Pemerintah menyusun pola karier instansi harus sesuai dengan kebutuhan berdasarkan pola karier nasional.

### 3. METODE PENELITIAN

Penulisan artikel ini disusun dengan menggunakan pendekatan kualitatif yang mana menggambarkan dan menginterpretasikan objek sesuai dengan apa adanya. Pendekatan kualitatif adalah mengandalkan pengamatan, kepustakaan dan pengalaman tugas di lapangan sehingga mampu memotret realitas secara akurat.

Metode penulisan menggunakan deskriptif analisis dengan penelusuran kepustakaan. Metode deskriptif analitis menurut (Sugiono : 2014) adalah suatu metode yang berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap objek yang diteliti, hasil penelitian kemudian diolah dan dianalisis untuk diambil sebagai kesimpulan. Dengan menggunakan metode studi deskriptif analitis maka dalam memperoleh data yang sebanyak-banyaknya dilakukan melalui berbagai teknik yang disusun secara sistematis untuk mencari pengumpulan data hasil penelitian yang sempurna.

### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Sumber daya manusia dianggap sebagai aset utama dalam organisasi, maka pengembangan sumber daya manusia adalah kegiatan utama yang wajib dilakukan organisasi untuk meningkatkan nilai dari aset sumber daya manusia (*human capital*) tersebut. Pengembangan pegawai tersebut memiliki tujuan menciptakan sejumlah harapan sebagai balas jasa atas pengorbanan atau prestasi yang telah diberikan pegawai terhadap organisasi. Salah satu diantaranya adalah harapan untuk meraih posisi/jabatan yang lebih tinggi atau lebih baik dari posisi/jabatan sebelumnya.

Sebagaimana Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Pasal 203 ayat (1) menjelaskan bahwa: "Pengembangan kompetensi merupakan upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier." Adanya pengembangan

kompetensi pada pegawai, maka rencana pola pengembangan pemetaan karir yang bersangkutan akan mengalami perubahan baik peningkatan, lebih terarah dan terstruktur sehingga cakupan kemampuan dan pengetahuan pegawai tersebut akan lebih dikuasai pula. Dengan perencanaan dan pengembangan pemetaan karir yang dimulai sejak awal, akan mampu menciptakan sumber daya manusia yang memiliki motivasi bekerja dilingkungan instansi, memiliki kesempatan untuk promosi serta membenahi manajemen PNS yaitu sistem merit dengan mengembangkan prinsip *the right man on the right place* untuk menunjang efektif dan efisien dalam pekerjaan. Pengembangan karir seseorang dapat berkembang karena kinerja yang optimal, kinerja yang optimal didapat dari kompetensi yang dimiliki oleh setiap pegawai dengan faktor pendidikan yang menjadi salah satu faktor pendukungnya.

Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kota Bandung merupakan salah satu perangkat daerah yang memiliki tanggung jawab dalam mengelola, menciptakan serta membangun sumber daya manusia di lingkungan Pemerintah Kota Bandung. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, pengembangan karier didasarkan pada 4 dimensi, yaitu dimensi kualifikasi, dimensi kompetensi, dimensi penilaian kinerja dan dimensi kebutuhan instansi pemerintah.

#### a. Dimensi Kualifikasi

Kualifikasi merupakan persyaratan yang telah dipenuhi terkait dengan kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau jabatan tertentu atau untuk memperoleh kewenangan dan legitimasi dalam menjalankan profesinya, atau pekerjaannya. Setiap bidang pekerjaan memerlukan syarat yang telah dipenuhi oleh pegawai agar proses dan hasilnya dapat mencapai tujuan dari bidang tersebut.

**Tabel Kualifikasi Pendidikan Pada Jabatan Di BKPP Kota Bandung**

JABATAN	SYARAT PENDIDIKAN (Permenpan RB 41 Tahun 2018)
Analisis Pengembangan SDM Aparatur	Sarjana (S1)/Diploma IV di bidang Manajemen/Ekonomi/Administrasi/Psikologi atau bidang lain yang relevan dengan tugas jabatan

(Sumber: Data yang telah diolah pada BKPP Kota Bandung)

Untuk menentukan pemetaan pegawai berdasarkan kompetensi, dibutuhkan profil PNS untuk melihat beberapa hal yang perlu dipertimbangkan seperti pendidikan terakhir, usia, lama bekerja, Diklat yang pernah diikuti sebagai bahan acuan untuk diproyeksikan kedepannya.

## b. Dimensi Kompetensi

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi menjelaskan apa yang dilakukan orang di tempat kerja, mengidentifikasi karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan oleh individu yang memungkinkan menjalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif sehingga mencapai standar (Wibowo, 2007:86). Kompetensi menurut Undang-Undang Nomor 5 tahun 2018 dibagi menjadi 4 bagian yaitu kompetensi umum, kompetensi khusus, kompetensi teknis dan kompetensi manajerial.

Pada artikel ini, penulis mengacu kepada kompetensi manajerial dalam memetakan pegawai, aspek yang diteliti adalah nilai dari aspek yang mendukung kompetensi manajerial yaitu integritas, kerjasama, komunikasi, orientasi pada hasil, pelayanan publik, pengembangan diri dan orang lain, mengelola perubahan, pengambilan keputusan dan perekat bangsa.

Untuk mengambil keputusan dalam memproyeksikan pegawai, penulis akan menganalisa dan membandingkan nilai antara standar kompetensi bidang (SKB) yang sudah mutlak ditentukan dengan hasil assesment kompetensi manajerial (hasil pencapaian) yang didapat. Sebelum membahas hasil assesmen kompetensi manajerial, setiap standar kompetensi bidang jabatan analisis pengembangan SDM aparatur.

### 1) Standar Kompetensi Bidang Jabatan Analisis Pengembangan SDM Aparatur Pada BKPP Kota Bandung

Adapun untuk ikhtisar jabatan analisis pengembangan SDM aparatur adalah melakukan kegiatan yang meliputi pengumpulan, pengklasifikasian dan penelaahan untuk menyimpulkan dan menyusun rekomendasi di bidang pengembangan SDM aparatur dengan standar kompetensi manajerial meliputi aspek integritas, kerjasama, komunikasi, orientasi pada hasil, pelayanan publik, pengembangan diri dan orang lain, mengelola perubahan dan pengambilan keputusan pada level satu (1). Sedangkan prasyarat jabatan harus memiliki latar belakang pendidikan Sarjana atau Diploma IV di bidang ilmu manajemen/ekonomi/administrasi/psikologi. Sedangkan untuk pelatihan manajerial yaitu Diklat Pra Jabatan (mutlak), pelatihan teknis berupa Diklat teknis analisis kepegawaian (penting) dan pelatihan fungsional berupa Diklat analisis kepegawaian (perlu).

### 2) Hasil Assesment Center Kompetensi Manajerial Pegawai Jabatan Analisis Pengembangan SDM Aparatur Pada BKPP Kota Bandung

Setelah melakukan analisa mengenai profil PNS dan standar kompetensi bidang (SKB), maka penulis melakukan analisa dari hasil assesment dengan standar skor yang ditetapkan oleh BKPP dan Asesor yaitu **130%**.

Hasil assesment kompetensi manajerial pada jabatan analisis pengembangan SDM aparatur untuk standar kompetensi aspek integritas, orientasi pada hasil, pelayanan publik, mengelola perubahan dan perekat bangsa masing-masing mendapatkan skor satu (1) sedangkan untuk standar kompetensi aspek kerjasama, komunikasi, pengembangan diri dan orang lain serta pengambilan keputusan masing-masing mendapatkan skor dua (2) sehingga total skor 13 atau berada pada persentase 144,44%

Hasil assesment kompetensi manajerial pegawai dengan jabatan pelaksana, menurut Asesor Assesment Center, "Setiap PNS dapat memenuhi kompetensi manajerial jika minimal score di 130 %, ketika seorang PNS memiliki score 130 % maka pegawai tersebut dapat direkomendasikan untuk dikembangkan karirnya (jika memenuhi syarat dan analisa faktor pendukung lainnya). Dan pegawai yang memiliki score dibawah 130%, pegawai tersebut memerlukan beberapa pelatihan atau pendidikan tertentu untuk menguasai ataupun meningkatkan kompetensi manajerialnya. Selain itu, untuk penentu seseorang dapat mengembangkan karirnya untuk jabatan pelaksana dibutuhkan jumlah score kompetensi manajerial, prasyarat pendidikan dan pelatihan yang perlu diberikan untuk menduduki bidang yang dituju dan penyesuaian antara kebutuhan bidang dengan kualifikasi yang telah ditetapkan pada Permenpan 41 Tahun 2018 Tentang Nomenklatur Jabatan".

Dari penjelasan tersebut, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa untuk jabatan analisis pengembangan SDM aparatur pada BKPP Kota Bandung lebih dari 130%.

### 3) Pemetaan Pengembangan Karir Berdasarkan Kompetensi pada BKPP Kota Bandung

Setelah melakukan analisa dari beberapa aspek seperti syarat kualifikasi pendidikan, latar belakang pendidikan pegawai, profil PNS, standar kompetensi bidang (SKB), hasil assesment perihal kompetensi manajerial dan pemetaan pengembangan kompetensi yang perlu diberikan kepada jabatan analisis pengembangan SDM aparatur pada BKPP Kota Bandung. Maka Penulis dapat melakukan proyeksi pemetaan pengembangan karir pegawai pada jabatan Analisis Pengembangan SDM berdasarkan kompetensi sebagai berikut.

**Tabel Proyeksi Pengembangan Karir Pegawai Berdasarkan Kompetensi pada BKPP Kota Bandung**

Nama	Dik Terakhir	Usia	Diklat yang Pernah Diikuti	Lama Bekerja di BKPP	Jumlah Score	Bentuk Pengembangan Karir yang Perlu Diberikan
RK	St-Teknik Informatika	36	-	6 th 00 bln	13 (44,44 %)	Pelatihan Manajerial

(Catatan: Nama pegawai diinisialkan dengan tujuan untuk menjaga privacy pegawai yang bersangkutan)

Dari hasil tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa pegawai yang memiliki hasil assesment lebih dari 130% dapat dipromosikan dengan syarat sudah sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara Republik Indonesia Nomor 41 Tahun 2018 tentang Nomenklatur Jabatan Pelaksana Bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Instansi Pemerintah serta mengikuti pelatihan ataupun pendidikan yang sesuai dengan latar belakang pendidikan yang ia miliki, sesuai dengan jabatan yang akan dipromosikan atau dengan jabatan yang saat ini diemban.

#### 4) Pemetaan Pengembangan Karir Pegawai Berdasarkan Kompetensi pada BKPP Kota Bandung

Setelah melakukan analisa dari beberapa aspek seperti syarat kualifikasi pendidikan, latar belakang pendidikan pegawai, profil PNS, standar kompetensi bidang (SKB), hasil assesment perihal kompetensi manajerial dan pemetaan pengembangan kompetensi yang perlu diberikan kepada jabatan analis pengembangan SDM aparatur pada BKPP Kota Bandung. Maka Penulis dapat melakukan proyeksi pemetaan pengembangan karir berdasarkan kompetensi sebagai berikut:

**Tabel Proyeksi Pemetaan Pengembangan Karier**

Analisis Pengembangan SDM Aparatur (Grade 7)		
Nama (Inisial)/Usia	: RK / 36 Th	
Golongan	: III/c	
Pendidikan Terakhir	: S1 - Teknik Informatika	
Diklat yg Diikuti	Diklat Selanjutnya	Proyeksi Pengembangan Karir
-	Diklat Teknologi Informasi bagi Tenaga Pengembangan Kompetensi	Layak untuk dipromosikan sesuai penilaian kompetensi dan bidang keilmuannya.

Menurut tabel di atas, peta pengembangan karir berdasarkan kompetensi jabatan analis pengembangan SDM aparatur pada BKPP Kota Bandung, terdapat jumlah orang yang dipromosikan layak untuk dipromosikan Penulis memberikan proyeksi pengembangan karir dengan promosi, dikarenakan dalam analisa faktor usia, hasil assesment, golongan, latar belakang Pendidikan serta beberapa Diklat yang pernah diikuti menjadi faktor penunjang pegawai tersebut untuk layak di

promosikan. Dengan harapan, adanya promosi, pegawai tersebut dapat mempertahankan kompetensi yang dimiliki, meningkatkan produktifitas kerja, mengembangkan kemampuan pribadi dan lebih bertanggung jawab dan professional dalam mengemban jabatannya.

#### 5. PENUTUP

Munculnya kebijakan pemerintahan yang baru yaitu Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi dan Birokrasi Nomor 41 Tahun 2018 Tentang Nomenklatur Jabatan Pelaksana Bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Instansi Pemerintah sehingga muncul nama jabatan baru beserta syarat kualifikasi pendidikan yang perlu dimiliki oleh setiap pegawai. Dengan adanya Peraturan tersebut Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kota Bandung harus menyusun nama-nama jabatan pelaksana yang telah ditetapkan sesuai Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi dan Birokrasi Nomor 41 Tahun 2018 Tentang Nomenklatur Jabatan Pelaksana Bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Instansi Pemerintah dengan cara menyesuaikan dengan kebutuhan yang ada di Instansi Pemerintah Kota Bandung. Maka dari itu Pemerintah Kota Bandung menetapkan Peraturan Wali Kota Nomor 019 Tahun 2019 Tentang Pembentukan Nomenklatur Jabatan Pelaksana sehingga setiap pegawai harus menyesuaikan dengan nama jabatan yang telah ditetapkan.

Hasil assesment pegawai jabatan pelaksana berdasarkan kompetensi manajerial menjadi salah satu pertimbangan untuk pemenuhan pengembangan kompetensi dan pengembangan karir pegawai di masa yang akan datang. Pada hasil assemen, penulis memberikan penilaian bagi jabatan analis pengembangan SDM aparatur BKPP Kota Bandung layak dilihat dari aspek kompetensi manajerial yang menjadi dasar penilaian yaitu integritas, komunikasi, kerja sama, orientasi pada hasil, pelayanan publik, pengembangan diri dan orang, mengelola perubahan, pengambilan keputusan.

Pemetaan pengembangan kompetensi yang diberikan pada pegawai jabatan analis pengembangan SDM aparatur pada BKPP Kota Bandung seperti Bimbingan Teknis, Pelatihan Teknis, Pelatihan Manajerial dan Pendidikan Tinggi Jenjang S1. Pemetaan pengembangan karier yang diberikan dilakukan dengan berbagai pertimbangan beberapa aspek yaitu usia, golongan, pendidikan dan pelatihan yang pernah diikuti serta yang perlu diikuti, jabatan yang sedang diemban dan proyeksi jabatan baru yang akan diemban. Pengembangan karier jabatan analis pengembangan SDM aparatur berupa promosi.

Mengacu pada hasil pembahasan di atas, maka penulis dapat memberikan saran yaitu Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kota Bandung perlu melakukan konversi nama jabatan lama ke nama jabatan baru yang disesuaikan dengan Peraturan Wali Kota Nomor 019 Tahun 2019 untuk memenuhi terciptanya manajemen ASN yang baik dan terstruktur serta membina pegawai yang berkualitas dan berkompeten perlu memberikan pengembangan kompetensi berupa pendidikan dan pelatihan serta pendidikan tinggi jenjang S1 untuk penyesuaian pengisian syarat kualifikasi pendidikan berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi dan Birokrasi Nomor 41 Tahun 2018 Tentang Nomenklatur Jabatan Pelaksana Bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Instansi Pemerintah dan pegawai yang memiliki hasil asesment di atas standar yang telah ditentukan maka dikatakan layak untuk dipromosikan dan dihibandu untuk mengikuti pengembangan kompetensi sesuai dengan kebutuhan bidang yang akan diemban atau sesuai dengan pra syarat dari jabatan dan setiap pegawai yang perlu promosi dan rotasi diharapkan dapat bekerja dan bertanggung jawab lebih serta mempertahankan kompetensi yang dimiliki terhadap jabatan yang diembannya.

## 6. DAFTAR PUSTAKA

### Buku-Buku

- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosda.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Maudyta Maudyta dan Titik Djumiarti, 2017. *Hubungan Kompetensi dan Displin Kerja dengan Kinerja Pegawai Inspektorat Provinsi Jawa Tengah*. Universitas Diponegoro.
- Noe, R.A. 2008. *Employee Training and Development. Fourth Edition*. New York: McGraw-Hill.

- Rivai, Veithzal. 2009. *Mana Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S.P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks.
- Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary. (2010). *Manajemen* (edisi kesepuluh). Jakarta: Erlangga.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy, A. Judge. 2013. *Organizational Behaviour Edition 15*. New Jersey: Pearson Education.
- Robbins. Stephen.P., and Coulter. Mary. (2011). *Management*. Eleventh Edition. Jakarta: Pearson Education.
- Sugiyono, 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung:CV. Alfabeta.
- Wibowo. 2016. *Manajemen Kinerja*. Edisi Kelima, Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.

### Jurnal

- Hutagalung, S.S. 2008. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Sektor Publik Berperspektif Human Power-Based*. Jurnal Ilmiah Administrasi Publik dan Pembangunan, Vol. 2, No. 5, ISSN : 1410- 8429.

### Peraturan Perundang-Undangan

- Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 41 Tahun 2018 tentang Nomenklatur Jabatan Pelaksana.
- Peraturan Wali Kota Nomor 019 Tahun 2019 tentang Pembentukan Nomenklatur Jabatan Pelaksana.