

CAREER SYSTEM SEBAGAI UPAYA MENCIPTAKAN PROFESIONALISME PEGAWAI DI LINGKUNGAN BIROKRASI PEMERINTAH

Ajib Rakhmawanto

Peneliti pada Pusat Pengkajian dan Penelitian Kepegawaian BKN

E-mail: ajib_mami@yahoo.com

Abstract

Organization's new paradigm looking at importance of the human resource improvement, therefore as consequence, the government organization should create the professionalism of civil servants. It's necessary to create a model to build the professionalism of civil servants in each government agency. This model refers to balanced synergy between career planning, career development, and career path or called by term career management. The civil servant career management in government organization should promote or support the good governance values that recently being developed in the government system. Career management will be benefit to civil servants to development their career and also to achieve the organization's goals.

Key words: career management, professionalism, civil servants

Abstrak

Paradigma baru organisasi memandang pentingnya peningkatan kualitas SDM, oleh karena itu sebagai konsekuensi organisasi pemerintah juga harus menciptakan profesionalisme PNS. Sebagai pedoman dan pola berpikir perlu diciptakan suatu model untuk mewujudkan profesionalisme PNS dalam setiap instansi pemerintah. Model ini merujuk pada sinergi yang seimbang antara aspek perencanaan karier, pengembangan karier, dan pola karier atau disebut dengan istilah manajemen karier. Manajemen karier PNS dalam organisasi pemerintah hendaknya akomodatif terhadap nilai-nilai good governance yang dewasa ini tengah dikembangkan dalam sistem pemerintahan. Manajemen karier akan bermanfaat bagi PNS untuk mengembangkan kariernya dan bagi organisasi dalam mencapai tujuannya.

Kata kunci: manajemen karier, profesionalisme, PNS

PENDAHULUAN

Perubahan strategis dari fenomena globalisasi dan perkembangan IPTEK yang terjadi belakangan ini berdampak pada serba ketidakpastian, yang berimplikasi pada munculnya fenomena baru seperti reformasi, pasar bebas, dan hilangnya batas-batas antar individu pada setiap organisasi. Dalam lingkungan organisasi biasanya akan muncul apa yang dinamakan dengan istilah organisasi tanpa batas (*boundaryless organizations*), yaitu suatu perubahan yang menyatakan bahwa dalam organisasi sangat sedikit batas-batas antar orang, tugas, proses, dan tempat, yang

semua itu ditujukan untuk lebih fokus pada eksplorasi ide, keputusan, informasi, dan bakat seseorang. Dalam birokrasi pemerintah di Indonesia paradigma baru atas fenomena globalisasi tersebut, telah memunculkan tuntutan masyarakat akan reformasi disegala bidang, salah satunya adalah "reformasi birokrasi". Tuntutan reformasi birokrasi lebih banyak disebabkan oleh kesan atau citra buruk birokrasi pemerintahan yang belum ditata sesuai dengan kaidah-kaidah nyata dalam birokrasi modern.

Birokrasi pemerintah sebagai kerangka sistem pemerintahan dituntut harus berubah dan berbenah mengikuti perkembangan zaman

dan didesain sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Paling tidak ada 3 (tiga) substansi pokok yang harus dilakukan dalam melakukan reformasi birokrasi yaitu kelembagaan, unsur-unsur tata laksana, dan Sumber Daya Manusia (SDM). Ketiga substansi reformasi birokrasi tersebut harus dilakukan secara bersamaan, sistematis, dan bertahap dengan konsistensi yang jelas dan terarah. Dari ketiga aspek tersebut yang paling dominan dan perlu mendapat perhatian khusus adalah masalah SDM aparatur birokrasi yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS). Pentingnya peran PNS dalam lembaga birokrasi pemerintahan tersebut akan menjadi isu sentral dalam tulisan ini, khususnya yang berkaitan dengan pengembangan karier. Untuk meningkatkan kapasitas PNS, sebaiknya organisasi pemerintah menerapkan dan mengembangkan sistem organisasi pembelajaran (*learning organization*). Menurut Dharma pada hakekatnya organisasi pembelajaran adalah merupakan iklim yang dapat mendorong dan mempercepat individu, kelompok, dan organisasi untuk terus belajar dan selalu menerapkan proses berpikir kritis (*critical thinking*) dalam memahami apa yang seharusnya dilaksanakan dan mengapa melaksanakan (Soetjipto dan Martdianty, 2006:17). Organisasi pembelajaran dapat dilihat sebagai pemberdayaan individu dan kelompok sehingga mampu menciptakan pengetahuan, produk, dan jasa melalui jaringan kerja yang inovatif baik didalam organisasi maupun diluar organisasi. Penerapan organisasi pembelajaran ini lebih dimaksudkan bagi para pegawai agar terus mampu mengembangkan kapasitasnya secara berkelanjutan dalam mewujudkan optimalisasi organisasi.

Berbagai isu perubahan strategis dan paradigma baru organisasi pada lembaga-lembaga birokrasi tersebut, secara langsung akan berdampak pada peningkatan mutu

PNS sebagai aparatur negara. Perubahan organisasi secara otomatis juga akan membawa konsekuensi bagi para PNS untuk berkompetitif dalam meningkatkan ke-mampuannya baik berupa pengembangan kualitas (*quality development*) maupun pengembangan kariernya (*career development*). Maka dari itu perlu diciptakan model ideal, yang dipandang bisa menjadi pedoman untuk memetakan sistem pembinaan karier PNS dalam suatu organisasi pemerintah. Model ini merujuk pada sinergi yang seimbang antara aspek pengembangan karier, perencanaan karier dan manajemen karier. Perencanaan karier dan manajemen karier dalam organisasi publik hendaknya akomodatif terhadap nilai-nilai *good governance* yang dewasa ini tengah dikembangkan dalam sistem pemerintahan. Sebagai konsekuensinya maka setiap instansi pemerintah harus menerapkan sistem karier (*career system*) yang jelas, sehingga akan bermanfaat bagi setiap PNS untuk mengembangkan arah kariernya dan bagi organisasi akan lebih mudah untuk mencapai tujuannya. Dengan demikian manajemen karier paling tidak ada beberapa substansi pokok yang menjadi perhatian khusus: pertama, bagaimana melakukan perencanaan karier (*career planning*); kedua, apa metode pengembangan karier (*career development*); dan ketiga, seperti apa pola/jalur karier (*career path*).

SISTEM KARIER

Berikut ini adalah beberapa pengertian dan definisi karier menurut para ahli (dalam ... Toruan dkk, 1999:23-25). Menurut Mathis dan Jackson; karier merupakan suatu posisi yang terkait dengan pekerjaan yang diduduki oleh seseorang sepanjang hidupnya.

Seseorang akan mengejar karier untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan individual secara mendalam. Cascio; menyatakan karier sebagai a career consist of sense of where one is going in one's work life. Menurut Greenhaus; menyatakan bahwa a career is pattern of work-related experiences (e.g., job position, job duties, decision, and subjective interpretations about work-related events) and activities over the span of the person's work life. Gordon; mendefinisikan karier sebagai the individually perceived sequence of attitudes and behaviors associated with work related experiences and activities over the span of that person's life". Herr & Cramer; mendefinisikan career are unique to each person and creates by what one chooses or does not. The dynamic and unfold throughout life. They include not only occupations but preoccupational and postvocational concerns as well as integration of work with orhet roles: family, community, leisure". Sedangkan Schein menyatakan bahwa karier bagi seorang individu merupakan pola kehidupan kerja atau sebagai pekerjaan/profesi, sedangkan bagi organisasi karier merupakan jenjang yang diikuti oleh orang dalam kehidupan kerjanya.

Dari pendapat-pendapat tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa karier merupakan rangkaian (system) pekerjaan atau jabatan yang dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Secara lebih sederhana kata karier sering diasosiasikan dengan kemajuan yang dicapai seseorang dalam suatu organisasi. Ada dua paradigma yang perlu dicermati mengenai masalah karier, yaitu tentang karier dipandang dari sisi paradigma lama tradisional dan karier dipandang dari sisi paradigma modern ke depan. Paradigma tradisional memandang bahwa karier adalah merupakan rangkaian atau urutan-urutan posisi dari pekerjaan seorang pegawai sepanjang kehidupan

kerjanya (Kurnia...dalam Soetjipto dan Martdiyanty, 2006:130). Karier ini dipandang sebagai urutan jabatan secara hirarkis vertikal dalam suatu organisasi, sehingga seorang dalam merencanakan kariernya sangat ditentukan oleh alur jenjang tersebut. Karier akan ditempuh kurang efektif karena adanya tahapan-tahapan paten yang harus dilalui dan prediksi tentang kapan seorang akan menduduki jabatan, syarat-syarat apa yang harus dipenuhi, seberapa lama mereka harus menunggu, serta sampai sejauhmana mereka bisa menduduki suatu jenjang jabatan. Kelemahan dari sistem karier ini adalah akan membawa dan menghasilkan kompetensi pegawai yang cenderung statis dan tidak kompetitif.

Sedangkan paradigma baru memandang bahwa karier adalah merupakan rangkaian pekerjaan atau tugas yang disesuaikan dengan kepentingan dan tujuan individu dan organisasi tidak lagi mencampuri terlalu banyak rencana karier seseorang pegawai tersebut, konsep ini sering disebut dengan protean career (Soetjipto dan Martdiyanty, 2006:131). Protean career pada intinya adalah karier yang didorong oleh adanya inisiatif individu bukan oleh organisasi, hal tersebut senantiasa disesuaikan dengan keinginan dirinya sendiri dan perubahan lingkungan. Dalam protean career seorang pegawai akan menentukan arah kariernya sendiri sesuai dengan keinginan, nilai, kompetensi, kekuatan, kelemahan, dan kemampuan yang dimiliki olehnya. Oleh karena itu jenjang karier bukan merupakan fungsi waktu secara kronologis semata, melainkan lebih sebagai suatu rangkaian terhadap proses belajar yang berkesinambungan. Sedangkan tujuan dari karier ini adalah bukan semata pada promosi atau posisi yang lebih tinggi, melainkan sukses psikologis yaitu perasaan

bangga, enjoy, atau senang atas pencapaian suatu tujuan dalam hidupnya dan prestasi kerja yang biasanya diceminkan dalam suatu kenaikan gaji atau promosi jabatan.

Mengacu pada penjelasan tentang pengertian karier diatas, kalau melihat dan mencermati pada sistem karier PNS dalam birokrasi instansi pemerintahan kelihatanya lebih mengarah pada sistem karier yang sifatnya tradisional. Karier PNS selama ini hanya sebagai urutan jabatan secara hirarkis vertikal, dimana PNS dalam merencanakan kariernya sangat ditentukan oleh alur jenjang jabatan karier yang ada, baik pada jalur jabatan struktural maupun pada jabatan fungsional. Karier PNS yang dilalui kurang efektif, karena adanya tahapan-tahapan paten yang harus ditempuh yang sifatnya wajib dan mengikat, hal ini dapat dilihat terutama dalam pengangkatan jabatan. Dalam pengangkatan jabatan tersebut lebih menekankan pada persyaratan seperti pangkat, golongan, jenjang jabatan, DP3, dan lain-lain dari pada kompetensi, keahlian, keterampilan dan integriras pegawai. Selanjutnya penentuan pegawai dalam menduduki jabatan juga lebih banyak ditentukan oleh atasan dan budaya organisasi yang ada.

PERENCANAAN KARIER

Perencanaan karier (career planning) pegawai dalam organisasi mengadung dua kepentingan, yaitu; untuk kepentingan organisasi dan kepentingan bagi para pegawainya. Dilihat dari segi kepentingan organisasi, perencanaan karier pegawai menunjukkan adanya kaderisasi dalam kerangka mempersiapkan pegawai-pegawai yang bermutu disetiap tingkat jabatan. Sedangkan dari segi kepentingan pegawai,

perencanaan karier menunjukkan adanya kepastian hari depan yang dapat menggugah semangat pengabdian pada prestasi kerjanya. Perencanaan karier bagi organisasi harus dapat memotret kebutuhan pegawai dalam jangka waktu tertentu. Prediksi atas kebutuhan pegawai bisa dilihat dari kuota atau jumlah pegawai yang efektif dibutuhkan, sampai pada penempatan pegawai sesuai kompetensi dan keahliannya. Lebih dari itu yang terpenting adalah bagaimana suatu organisasi dapat merencanakan karier dengan cara men-sinkronkan pemenuhan karier individu pegawainya dengan pemenuhan kebutuhan organisasi tersebut untuk mencapai tujuannya. Oleh karena itu sedemikian pentingnya perencanaan karier dalam organisasi terhadap nasib para pegawai dalam mengembangkan diri di tempat kerjanya dan kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Untuk itu dalam merencanakan karier pegawai pada suatu organisasi (baik privat maupun public), sebaiknya perlu dilakukan analisis jabatan pada setiap tingkat dan jenisnya agar diperoleh uraian tugas dan spesifikasi jabatannya. Hal ini dikarenakan pada setiap organisasi pasti akan terdapat struktur yang menunjukkan posisi jabatan sebagai satu kesatuan yang saling berkaitan. Jabatan-jabatan yang telah dianalisis kemudian dievaluasi dengan memper-bandingkan bobot, tanggungjawab, dan faktor jabatan (job factor) yang dipergunakan sebagai bahan pembanding (Tayibnaxis, 1995:67). Dari hasil kedua kegiatan ini akan diperoleh gambaran tentang jenjang jabatan yang dipergunakan sebagai tangga karier. Dengan demikian untuk jabatan yang sifatnya struktural, bisa terjadi tingkatnya sama namun beda bobot pekerjaanya. Sehingga pengembangan karier pegawai tidak selalu berarti perpindahan ke arah vertikal tetapi dapat juga ke arah

horizontal. Sedangkan untuk jabatan fungsional jenjang dan bobot pekerjaannya dilihat pada tingkat keahliannya, pekerjaan yang sederhana membutuhkan keahlian yang sederhana dan sebaliknya, biasanya pekerjaan yang semakin rumit akan membutuhkan tingkat keahlian yang semakin tinggi.

Sebagai konsekuensi dari perencanaan pengembangan karier pegawai ini, perlu dilakukan pemantauan potensi, antara lain: kecakapan, prestasi kerja, kejujuran, integritas, serta mutu kepemimpinan (Tayibnapi, 1995:73). Pemantauan dilakukan mulai dari pemangku jabatan yang terendah sampai dengan yang tertinggi. Untuk itu perlu disiapkan data-data pribadi para pegawai yang terpelihara secara baik, lengkap, dan tercatat. Data pribadi pegawai bisa meliputi ijazah pendidikan formal, sertifikat diklat/ kursus, surat keterangan penataran/pelatihan, piagam penghargaan, dan lain-lain. Data-data pribadi tersebut harus memuat hal-hal yang sifatnya baik positif maupun negatif, yang kesemuanya itu akan dijadikan bahan pertimbangan dalam pengangkatan jabatan. Dalam organisasi biasanya pekerjaan seperti ini dilakukan oleh Divisi Sumber Daya Manusia (SDM) atau biro kepegawaian. Divisi atau Biro ini akan mencatat dan menyimpan semua file yang berkaitan dengan identitas pegawai disemua lini atau unit organisasi.

Dalam instansi pemerintah (public) perencanaan karier bagi PNS telah dituangkan dalam berbagai peraturan seperti UU, PP, Keputusan Menteri/Kepala, dan lain lain, yang pada prinsipnya telah diatur secara baik. UU Nomor 43 Tahun 1999 mengamanatkan bahwa pengangkatan jabatan sebaiknya dilaksanakan dengan menerapkan sistem Karier dan prestasi kerja. Kemudian dalam pasal 17 ayat (2) UU tersebut menekankan bahwa pengangkatan PNS dalam suatu jabatan dilaksanakan

berdasarkan prinsip pro-fesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu, serta syarat obyektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras, atau golongan. Pasal 20 juga mengamanatkan bahwa untuk lebih menjamin obyektivitas dalam mem-pertimbangkan pengangkatan dalam jabatan dan kenaikan pangkat diadakan penilaian prestasi kerja. Hanya saja dalam imple-mentasinya masih jauh dari apa yang diharapkan oleh masyarakat sebagai obyek pelayanan publik, karena tidak sesuai dengan yang diamanatkan oleh berbagai peraturan perundang undangan tersebut.

PENGEMBANGAN KARIER

Pengembangan karier (career development) merupakan suatu pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk memastikan bahwa pegawai dengan kualifikasi baik dan berpengalaman akan selalu tersedia jika dibutuhkan. Menurut Dubrin (dalam Toruan et al, 1999:27) pengembangan karier adalah merupakan aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai dalam merencanakan kariernya di masa depan, agar organisasi dan pegawai bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Pengertian ini sejalan dengan pendapat Nawawi (2005:289), menurutnya pengembangan karier adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan fokus pada peningkatan dan penambahan kemampuan dari pegawai. Pengertian tersebut dapat dilihat bahwa pengembangan karier ditujukan pada pengembangan diri seorang pegawai. Oleh karena itu pengembangan karier sebaiknya diusahakan secara aktif dan tidak sekedar hanya untuk memenuhi kebutuhan promosi

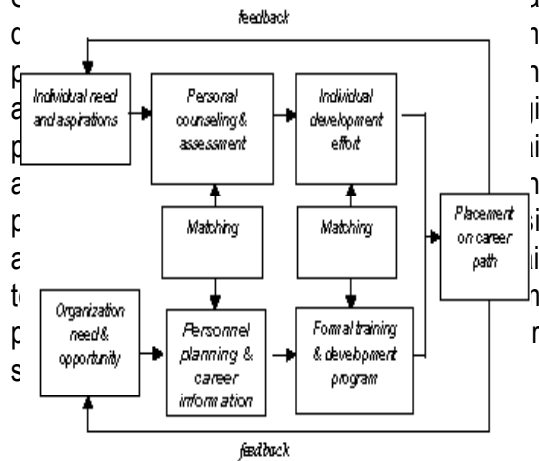
dari suatu jabatan ke jenjang jabatan yang lebih tinggi. Pengembangan karier yang efektif harus dibangun berdasarkan kebutuhan serta kepentingan organisasi sebagai pemberi pekerja dan kebutuhan pegawai sebagai pekerja untuk mengembangkan dirinya.

Adapun tujuan pengembangan karier sebagaimana yang dikemukakan oleh Dubrin tersebut diatas, adalah:

- a. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan organisasi.
Pengembangan karier membantu pencapaian tujuan organisasi dan tujuan individu. Seorang pegawai yang sukses, prestasi kerjanya sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini berarti tujuan perusahaan dan tujuan individu tercapai.
- b. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai.
Organisasi merencanakan karier pegawainya dengan meningkatkan kesejahteraan mereka agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya.
- c. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka.
Pengembangan karier membantu menyadarkan para pegawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.
- d. Memperkuat hubungan antara pegawai dan organisasi.
Pengembangan karier akan memperkuat hubungan dan sikap seorang pegawai terhadap organisasinya.
- e. Membuktikan tanggungjawab sosial.
Pengembangan karier merupakan suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan para pegawai menjadi lebih bermental sehat.
- f. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program organisasi.
Pengembangan karier membantu program-program organisasi lainnya agar tujuan organisasi tercapai.
- g. Mengurangi turn over dan biaya kepegawaian.
Pengembangan karier dapat menjadikan turn over rendah, begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.
- h. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial.
Pengembangan karier dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.
- i. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai.
Pengembangan karier dimaksudkan untuk mengintegrasikan perencanaan kerja dari para pegawai.
- j. Menggiatkan pemikiran (pandangan) waktu yang panjang.
Pengembangan karier berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai porsinya.

Dalam pemikiran Alpin dan Gerster (dalam ... Jalis dkk, 2004:12) bahwa untuk menentukan karier pegawai hendaknya memperhatikan kebutuhan karier pegawai dan adanya dukungan manajemen dari organisasi yang memberikan kesempatan pegawai untuk berkembang. Seorang pegawai diharapkan dapat mengidentifikasi aspirasi dan kemampuannya melalui konseling, training, dan pengembangan yang diperlukan dalam membangun karier mereka. Sedangkan organisasi mengidentifikasi kebutuhan dan kesempatan pegawai tersebut melalui perencanaan karier dan menyediakan informasi

yang memungkinkan para pegawai dapat menempuh kariernya. Dengan adanya program pengembangan karier yang jelas dalam organisasi, akan menghasilkan komunikasi yang efektif, baik bagi pegawai maupun organisasi itu sendiri. Seorang pegawai dapat memperoleh penghargaan atas dasar, tanggung-jawabnya, kemampuan, dan skill-nya, sehingga mereka akan lebih terprogram dalam mengelola kariernya. Manfaat lain yang diperoleh dari sistem pengembangan karier ini adalah dapat meningkatkan loyalitas pekerja kepada organisasi dan akan memperkuat SDM dalam organisasi tersebut. Pada intinya



Sumber: John C. Alpin and Darlene K. Gerster (dalam ... Jalis, et al), Pengkajian dan Penyusunan Pola Karier Pegawai BKN, Jakarta: Puslitbang BKN, 2004

Sedangkan menurut Rivai (Soetjipto dan Martdianty, 2006:154-156) program pengembangan karier (career development process) sebaiknya dilakukan melalui 3 (tiga) fase:

- a. Fase penilaian (assessment phase)
Kegiatan dalam fase ini melakukan berbagai identifikasi tentang kekuatan dan kelemahan pegawai. Klasifikasi yang dilakukan adalah memilih karier yang mungkin dicapai dan sesuai, serta menentukan usaha untuk mengatasi kelemahan guna mencapai tujuan karier. Instrumen yang dapat dilakukan pada fase ini dapat berupa; buku kerja (work book) yang berisi tentang panduan informasi berbagai gambaran kebijaksanaan dan isu perusahaan atau instansi yang berhubungan dengan karier; pembahasan kerja diluar kantor (workshop) yaitu kegiatan eksternal yang dilakukan oleh perusahaan atau instansi bagi pegawainya untuk menambah wawasan.
- b. Fase penentuan (direction phase)
Kegiatan dalam fase ini melakukan penentuan jenis karier yang diinginkan dan langkah - langkah apa yang dapat diambil untuk mencapai tujuan karier yang riil berdasarkan posisi sekarang yang ada. Fase penentuan ini memiliki 2 (dua)

pendekatan yaitu;

Pendekatan pertama, bimbingan karier secara individu (*individual career counseling*). Dalam bimbingan karier secara individu pegawai cenderung mempercayai bahwa departemen SDM lebih mewakili kepentingan manajemen. Sedangkan penggunaan *career counselor* dari luar (*external counselor*) dapat membantu mempengaruhi pegawai, bahwa pekerjaan ini benar-benar untuk kepentingan pekerja. Kombinasi antara *external* dan *internal counselor* akan memberikan kekuatan gabungan yaitu *insiders* yang akan lebih mengetahui budaya, operasional dan *network* perusahaan atau instansi, serta *outsiders* yang akan membawa keahlian khusus dan lebih obyektif.

Pendekatan kedua, servis informasi (*information services*). Servis informasi akan menunjukkan beberapa hal yang berkaitan dengan *direction*, seperti; (1) *Job posting*, organisasi mengumumkan adanya kesempatan untuk program pengembangan karier melalui papan pengumuman; (2) *Skill inventory*, berupa catatan tentang pekerja yang memuat informasi mengenai keterampilan, pengetahuan, dan pendidikan pegawai; (3) *Career path*, memberikan gambaran tentang kesempatan karier yang tersedia dalam perusahaan atau instansi dan menentukan langkah pegawai untuk mencapai tujuan karier; (4) *Career resources center*, yang memuat kumpulan berbagai materi dalam strategi pengembangan karier.

c. Fase pengembangan (*development phase*)

Fase pengembangan ini suatu kegiatan dilaksanakan untuk menciptakan keterampilan dalam memanfaatkan kesempatan, serta dapat menghadapi tuntutan kerja dimasa yang akan datang.

Adapun program-program yang sering

ditawarkan dalam fase ini seperti *mentoring*, *coaching*, dan *job rotation*. Dalam melakukan manajemen kepegawaian di lingkungan instansi pemerintahan sebetulnya beberapa model sebagaimana telah ditawarkan diatas sudah ada. Artinya berbagai prosedur pengembangan karier pegawai sebagaimana diungkapkan oleh para ilmuan diatas sudah dimiliki instansi pemerintahan pada umumnya. Namun hanya saja pelaksanaan pengembangan PNS tersebut belum dilaksanakan secara nyata yang memenuhi kaidah-kaidah dalam sistem pengembangan PNS. Berbagai persyaratan dan tahap-tahap atau fase-fase tentang sistem pengembangan karier PNS telah banyak diatur dalam berbagai peraturan yang ada. Hal tersebut dapat dilihat dari sistem pengembangan karier PNS, yang harus dilaksanakan secara obyektif dengan mendasarkan pada sistem karier dan prestasi kerja. Disamping itu bahwa pengangkatan PNS dalam jabatan juga harus dilaksanakan dengan mendasarkan pada prinsip profesionalisme, dengan mempertimbangkan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat PNS, serta syarat obyektif lainnya.

JALUR KARIER

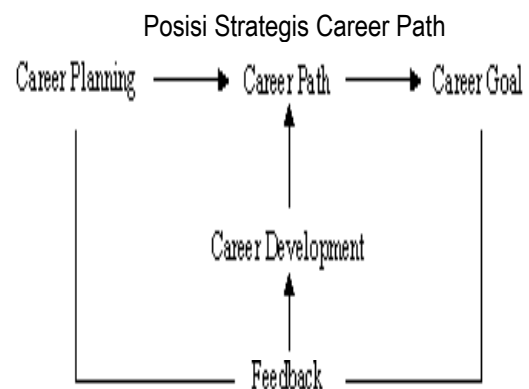
Pengembangan karier bagi seorang pegawai sangat diperlukan sekali untuk menambah produktifitas, motivasi, dan meningkatkan kemampuan karyawan. Tantangan yang begitu besar membuat perlunya karier dikelola secara baik dan benar melalui program atau sistem yang dirancang sesuai dengan kebutuhan, visi,

dan misi organisasi. Salah satu bentuk dari respon-sibilitas pegawai terhadap karier adalah dengan cara meningkatkan pengetahuan, sementara tanggung jawab pimpinan atau atasan adalah dengan cara menyediakan pegawai berupa kesempatan untuk mempertinggi skill. Pengembangan karier meliputi dua proses; pertama, bagaimana individu merencanakan dan melaksanakan tujuan kariernya dan kedua, melaksanakan program pengembangan karier. Sistem pengembangan karier dilakukan untuk mencapai keseimbangan antara kebutuhan karier individu dan kebutuhan work force dalam suatu organisasi. Oleh karena itu untuk mengembangkan karier pegawai organisasi harus menyediakan peta/jalur karier (career path) yang jelas. Melalui jalur karier yang jelas akan mengarahkan pegawai dalam menekuni bidang pekerjaannya dan dapat memberikan pilihan dalam merancang kariernya ke depan.

Jalur karier (career path) adalah suatu tahapan posisi dimana organisasi atau instansi memindah-mindahkan pegawainya pada jabatan yang berbeda dalam rangka pengembangan pegawai pada jabatan yang sesuai (Ivancevich dan Lee, dalam ... Jalis et al, 2004:11). Sedangkan menurut Warther dan Devis (dalam ... Sirait, 2006:169) arah atau jalur karier adalah pola urutan jabatan-jabatan yang membentuk karier seseorang (career path is the sequential pattern of jobs that forms one's career). Jalur karier ini pada intinya adalah arah atau peta pekerjaan sebagai strategi untuk mengembangkan karier seorang pegawai menuju kesuksesan dalam menjalankan pekerjaan di tempat kerjanya. Jalur karier pada dasarnya harus didesain dalam rangka mencapai kepuasan karier karyawan yang dapat menciptakan efektivitas organisasi untuk mencapai tujuannya. Agar terjadi kesinambungan karier pegawai secara efektif, maka diperlukan suatu model peta karier yang

didesain dapat menciptakan keunggulan pegawai sesuai dengan kompetensinya. Satu model difokuskan pada interaksi dinamik atas individu dan organisasi dengan menetapkan jalur karier yang jelas dan terarah.

Jika sistem pengembangan karier dengan menerapkan jalur karier yang tepat, maka organisasi dan karyawan akan sama-sama diuntungkan atau sama-sama tidak ada yang dirugikan. Organisasi akan mengalami kenaikan produktivitas dan efektivitas dalam setiap mencapai tujuannya, sedangkan bagi karyawan akan memiliki kepuasan, kenyamanan, dan pengembangan diri yang optimal sesuai dengan keinginan, keahlian, dan kompetensinya. Disamping itu membangun jalur karier ini sangat penting, karena dapat memotivasi pegawai untuk lebih berkompetitif, berfikir kreatif, dan mengembangkan ilmu dalam membangun nilai-nilai yang mereka miliki agar mampu memenuhi kebutuhan diri dengan bekerja secara profesional. Jalur karier dalam sistem pengembangan karier diletakkan pada posisi yang strategis, karena semua perjalanan karier seorang pegawai semua akan melewati tahap-tahap sebagaimana yang telah ditentukan dalam jalur karier (career path) tersebut. Berikut adalah sistem pengembangan pegawai yang menunjukkan posisi strategis career path.

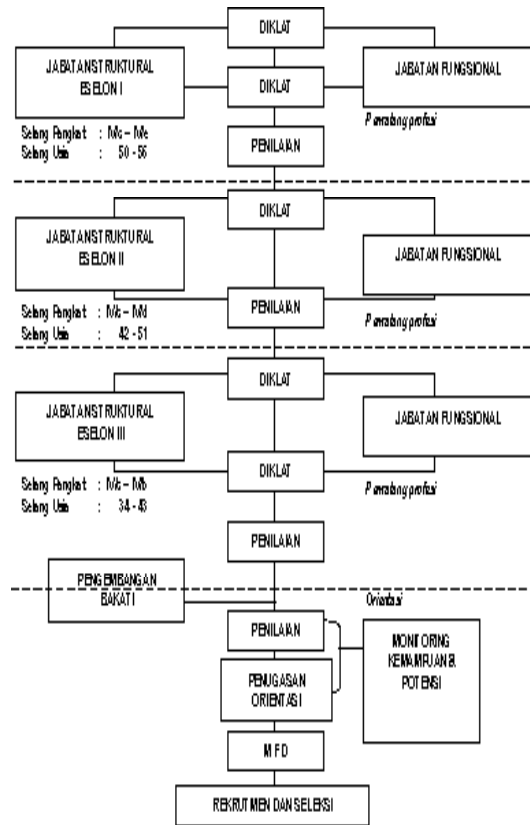


Sumber: Justine T. Sirait, 2006; Memahami Aspek Aspek Pengelolaan SDM Dalam Organisasi, Jakarta: PT Grasindo

Profesionalisme PNS

Bagi organisasi pemerintah, adanya jalur karier untuk pengembangan pegawai secara otomatis juga akan memaksa instansi melakukan restrukturisasi, spoil system, downsizing, bahkan learning yang menghasilkan meriet system dan menciptakan good governance. Adanya jalur karier akan memudahkan pengembangan karier PNS dalam hal; (1) pemantauan karier PNS bisa ditelusuri secara jelas dengan melihat peta karier yang ada, dan dapat dilakukan secara terus menerus. Penilaian karakter pegawai dapat dilakukan dengan cara pengamatan secara tentatif dan nyata tentang kompetensinya, kemampuannya, keterampilannya, dan lain sebagainya. Dengan mengetahui peta potensi seorang PNS, maka dapat diprediksikan kemana arah karier PNS tersebut ke depan; (2) bagi pegawai jalur karier diharapkan dapat menuntun dan mengarahkan bagi para PNS untuk menentukan pilihan karier individunya; (3) memberikan pilihan karier/jabatan yang sesuai dengan keinginannya; (4) dapat meningkatkan kualitas dan profesionalisme pegawai; (5) bagi instansi akan mempermudah dalam mendudukan seorang PNS pada suatu jabatan karier yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Namun yang menjadi permasalahan urgen sampai saat ini bahwa di masing-masing instansi pemerintah tidak mempunyai jalur karier yang jelas, sehingga karier PNS dominan sangat ditentukan oleh atasan dan pimpinan instansinya tersebut.

Pola Karier Yang Mengacu Pada Peningkatan



peta/jalur karier yang disesuaikan dengan kebutuhan pada tiap-tiap organisasi pemerintahannya. Tersedianya peta karier yang jelas akan mempermudah bagi setiap pegawai untuk mengembangkan diri dalam merencanakan kariernya. Bagi organisasi peta karier dapat digunakan sebagai pemantau

potensi pegawainya yang antara lain meliputi kompetensi, kecakapan, prestasi kerja, kejujuran, etika, moral, integritas, dan mutu kepemimpinannya. Pemantauan dapat dilakukan mulai dari jabatan yang terendah sampai dengan jabatan yang tertinggi, serta jenis/bentuk jabatan apa yang didudukinya. Peta jabatan bagi organisasi juga dapat berfungsi untuk perencanaan pegawai mulai dari penempatan, promosi jabatan, pemin-dahan/mutasi, pengukuran peta potensi pegawai, penilaian kompetensi, perencanaan diklat/pengembangan, pengukuran bakat dan minat, sampai perencanaan anggaran.

PROFESIONALISME PNS

Istilah profesional sudah dikenal luas dari kalangan masyarakat, namun kadang-kadang kebanyakan orang mengasumsikan profesional tersebut masih dalam batas kelas yang elit saja. Pengertian profesional ini seolah-olah hanya diperuntukan bagi personal tingkat tinggi seperti manajer, usahawan, birokrat, dan orang-orang kantor. Sebenarnya profesional ini berlaku untuk semua kalangan yang membidangi dalam bidang tugasnya, mulai dari tingkat atas sampai tingkat bawah. Profesional ini juga ada pada masyarakat petani, pekerja perkebunan, buruh, pekerja bengkel, pekerja bangunan, dan lain sebagainya. Pengertian profesional secara sederhana dapat dimaknai sebagai suatu kemampuan, keterampilan, atau keahlian seseorang dalam melakukan pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan bidang tugasnya. Menurut Usman (2005:14) kata profesional ini berasal dari kata sifat yang berarti pencaharian dan sebagai kata benda yang berarti orang yang mempunyai keahlian khusus seperti, guru, dokter, hakim, dan sebagainya. Sedangkan menurut Sujana

pekerjaan yang profesional adalah pekerjaan yang hanya dapat dilakukan oleh mereka yang khusus dipersiapkan untuk itu, dan bukan pekerjaan yang dilakukan oleh mereka yang karena tidak dapat memperoleh pekerjaan lain (Usman, 2005:14).

Dari pengertian ini dapat dimaknai bahwa suatu pekerjaan yang bersifat profesional memerlukan beberapa bidang ilmu yang secara sengaja harus dipelajari dan kemudian harus diaplikasikan bagi kepen-tingan umum. Atas dasar pengertian ini ternyata pekerjaan profesional berbeda dengan pekerjaan lainnya, karena profesi memerlukan kemampuan dan keahlian khusus dalam melaksanakan tugas profesinya. Menurut Ali (Usman, 2005:15) bahwa profesi ini memerlukan persyaratan khusus, antara lain:

1. Menuntut adanya keterampilan yang berdasarkan konsep dan teori ilmu pengetahuan yang mendalam.
2. Menekankan pada suatu keahlian dalam bidang tertentu sesuai dengan bidang profesinya.
3. Menuntut adanya bidang tingkat pendidikan yang memadai.
4. Adanya kepekaan terhadap dampak kemasyarakatan dari pekerjaan yang dilaksanakannya.
5. Memungkinkan perkembangan sejalan dengan dinamika kehidupan.

Menurut Usman (2005:15) sendiri, selain persyaratan tersebut menurutnya masih ada persyaratan lagi yang harus dipenuhi oleh setiap pekerjaan yang tergolong ke dalam suatu profesi, antara lain:

1. Memiliki kode etik sebagai acuan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.
2. Memiliki klien/obyek layanan yang tetap, seperti dokter dengan pasiennya, guru dengan muridnya.
3. Diakui masyarakat karena memang

diperlukan jasanya dalam masyarakat.

Sedangkan tenaga profesional menurut Almasdi (1996:101) adalah tenaga yang benar-benar memiliki keahlian dan keterampilan serta sikap mental terkendali terpuji, juga dapat menjamin bahwa segala sesuatu dari perbuatan dan pekerjaannya berada dalam kondisi yang terbaik dari penilaian semua pihak. Menurutnya, tenaga profesional ini tidak dapat dinilai dari satu segi saja akan tetapi harus dari semua segi, disamping keahlian dan kerampilannya juga perlu diperhatikan mentalitasnya. Jika tenaga-tenaga profesional ini merupakan sebuah tim, maka penilaian harus dilakukan terhadap tenaga-tenaga anggota tim tersebut satu per satu. Ini untuk mengetahui apakah masing-masing anggota tim tersebut betul-betul memiliki keahlian, keterampilan, dan memiliki sikap mental terkendali dan terpuji. Apabila dari salah satu anggota tim ini berperilaku tidak benar atau tidak terpuji, maka misi dari tim tersebut akan menjadi rusak dan citra mereka semuanya akan tercoreng.

Kemudian apa sebenarnya yang dimaksud "PNS yang profesional" atau lebih dikenal dengan istilah "profesionalisme PNS". Profesionalisme PNS pada hakekatnya adalah PNS tersebut mampu melaksanakan tugas secara akuntabel serta selalu bersikap netral terhadap salah satu kekuatan politik dan kekuatan tertentu lainnya, sehingga dalam menjalankan tugas pokoknya sebagai pelayanan masyarakat dilakukan secara adil dan merata. Dalam pundak PNS menurut Subandriyo (Suara Merdeka, 29/11/04) dibebani oleh tiga fungsi utama pemerintahan, yaitu; PNS sebagai pelayanan publik, PNS sebagai pelaksana pembangunan, dan PNS sebagai pelindung masyarakat. Menurutnya profesionalisme PNS harus bermuara dari proses perekrutan, proses ini harus dilakukan

secara transparan, terbebas KKN, menjunjung tinggi asas keadilan dan kesetaraan, hal ini akan menghasilkan PNS yang kompeten dalam bidangnya. Proses uji kelayakan dan kepatutan yang terbuka dan jujur berdasarkan kompetensi, keahlian, serta profesionalitas adalah merupakan faktor penentu utama terpilihnya PNS yang berkualitas dan memiliki integritas yang tinggi.

Untuk dapat mewujudkan profesionalisme PNS menurut Maarif (Affandi, 2002:60), prinsip dasar adalah penerapan merit sistem dalam manajemen kepegawaian. Penerapan merit sistem berimplikasi bahwa seluruh aspek dalam manajemen ke-pegawaian harus berbasis pada kinerja individu PNS, misalnya: rekrutmen, pemanfaatan dan penempatan, kenaikan pangkat, penggajian, pelatihan, serta aspek-aspek lainnya. Lebih lanjut dikatakan Maarif ada beberapa ciri-ciri khusus untuk melihat seorang PNS sebagai aparatur negara bisa dikatakan profesional, antara lain: memiliki wawasan yang luas dan dapat memandang masa depan, memiliki kompetensi dibidangnya, memiliki jiwa kompetensi/bersaing secara jujur dan sportif, serta benar-benar menjunjung etika profesi.

Sedangkan Affandi (2002:88) sendiri melihatnya paling tidak ada empat ciri yang bisa ditengarai sebagai petunjuk atau indikator untuk melihat tingkat profesionalitas seseorang:

1. Penguasaan ilmu pengetahuan seseorang dibidang tertentu, dan ketekunannya mengikuti perkembangan ilmu yang dikuasai.
2. Kemampuan seseorang dalam menerapkan ilmu yang dikuasai, khususnya yang berguna bagi kepentingan sesama.
3. Ketaatan dalam melaksanakan tugasnya dan menjunjung tinggi etika keilmuan, serta kemampuannya untuk memahami dan menghormati nilai-nilai sosial yang berlaku dilingkungannya.

4. Besarnya rasa tanggung jawab terhadap Tuhan, bangsa dan negara, masyarakat keluarga, serta diri sendiri atas segala tindakan dan perilaku dalam mengemban tugas berkaitan dengan penguasaan dan penerapan bidang ilmu yang dimiliki.

Secara sederhana Affandi menyebutkan bahwa tingkat profesionalitas seseorang dapat ditengarai dengan empat hal, yaitu ilmu, amal, etika dan tanggung jawab. Sedangkan ukuran profesional tidaknya PNS yang memberikan pelayanan kepada masyarakat dapat dilihat pada pelayanan yang diberikan. Apabila pelayanan yang diberikan secara umum dapat memberikan kepuasan kepada masyarakat yang dilayani, maka tidak usah ragu untuk mengatakan pelayanan telah diberikan secara profesional. Sebaliknya, apabila masyarakat pada umumnya masih mengeluh pelayanan yang diberikan, berarti perlu dilakukan peningkatan profesionalitas Affandi (2002:88). Dari beberapa pengertian diatas dapat dimaknai bahwa PNS yang profesional adalah PNS yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang tertentu sehingga ia mampu melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai aparatur negara untuk melayani publik. Untuk mengetahui PNS yang profesional dapat dilihat dari penguasaan ilmu pengetahuan dan kemampuannya dalam menerapkan ilmunya, berkompetensi dalam bidangnya, berwawasan luas dan bertanggung jawab, serta memiliki etika profesi.

PENUTUP

Dapat disimpulkan bahwa kaitannya penerapan sistem karier dengan usaha-usaha untuk menciptakan profesionalisme PNS paling tidak yang harus dilakukan adalah: (1) Melakukan perencanaan karier yang jelas, baik yang dilakukan oleh instansi maupun

PNSnya sendiri, (2) Setiap instansi pemerintah harus mempunyai pola karier yang definitif sebagai arah pegawai dalam menentukan kariernya, (3) Memperbaiki metode dan substansi penilaian kompetensi dalam proses pengembangan karier PNS, dan (4) Mengubah pola pengembangan karier PNS dari yang sifatnya tradisional ke sistem pengembangan karier yang sifatnya modern. Prinsip ini untuk menciptakan kadar profesionalisme PNS dalam melaksanakan setiap misi instansinya di semua lembaga pemerintahan, tujuannya untuk tersedianya SDM PNS yang handal dan memadai pada semua birokrasi pemerintah.

REFERENSI

- Affandi, M. Joko (2002); Pegawai Negeri Sipil Di Era Revolusi dan Otonomi, Jakarta: Puslitbang BKN.
- Almasdi, J. Suit (1996); Aspek Sikap Mental Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Jalis, Ahmad, dkk (2004); Pengkajian dan Penyusunan Pola Karier Pegawai Badan Kepegawaian Negara, Jakarta: Puslitbang BKN
- Nawawi, Hadari (2005); Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Sirait, Justine. T (2006); Memahami Aspek Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi, Jakarta: PT Grasindo
- Soetjipto, Budi. W dan Martdianty, Fanny

- (2006); Mengembangkan Potensi Sumber Daya Manusia, Jakarta: LM FEUI
- Tayibnapis, Baharudin. A (1995); Administrasi Kepegawaian: Suatu Tjauan Analitik, Jakarta: PT Pradnya Paramita
- Toruan, Ida Lumban, dkk (2005); Pengaruh Bakat dan Minat Terhadap Karier Pegawai Negeri Sipil, Jakarta: Direktorat Rekrutmen dan Penilaian Kinerja Pegawai, BKN
- Usman, M. Uzer (2005); Menjadi Guru Profesional, Bandung: PT Rosda Karya.
- Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999; Tentang Perubahan Atas UU Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, Jakarta: BKN
- Suara Merdeka : 29 November 2004

