



Perencanaan Karier Pegawai Pada Balai Diklat Tambang Bawah Tanah di Kota Sawahlunto

Noval Afifudin ¹⁾, Sintaningrum ²⁾, Dedi Sukarno ³⁾

Universitas Padjadjaran,
Jalan Bukit Dago Utara No 25, Kota Bandung, Indonesia

novalafifudin.bdtbt@gmail.com ¹⁾

sinta.ningrum@unpad.ac.id ²⁾

dedi.sukarno@unpad.ac.id ³⁾

Abstrak

Perencanaan karier sangat penting sebagai dasar dalam meraih kesuksesan pegawai. Namun hal ini seringkali menjadi kendala terutama pada pegawai negeri sipil yang tidak dibekali pemahaman dalam perencanaan karier seperti pegawai swasta. Kondisi ini terjadi pada pegawai di BDTBT yang memiliki tingkat perencanaan karier yang rendah. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan wawancara sebagai sumber data primer. Data sekunder diambil dari berbagai literatur baik jurnal, buku, maupun artikel website. Informan berjumlah sebelas orang dengan menggunakan metode *purposive*. Hasil temuan penelitian ini antara lain: keluarga dan pimpinan sangat berpengaruh dalam pengambilan keputusan karier; penempatan pegawai didominasi oleh penugasan pimpinan; keluarga berperan penting dalam pemilihan organisasi; pegawai tidak mengetahui alat yang digunakan dalam perencanaan karier. Kesimpulan adalah: pemahaman pegawai terhadap karier cukup baik; minat karier pegawai tidak terakomodir; banyak pihak yang berpengaruh dalam pengambilan keputusan karier; penugasan pimpinan lebih dominan dalam penempatan pegawai; pengetahuan terhadap ikhtisar jabatan cukup namun harus ditingkatkan sehingga lebih paham; alasan keluarga dan demografi dominan dalam pilihan karier; perencanaan pengembangan karier pegawai rendah; pemahaman pegawai terhadap perencanaan karier rendah.

Kata kunci: karier, pengembangan karier, perencanaan karier

Abstract

Career planning is very important as a basis for achieving employee success. However, this is often an obstacle, especially for civil servants who are not equipped with understanding in career planning such as private employees. This condition occurs in employees at BDTBT who have a low level of career planning.. This study uses a qualitative method with interviews as the primary data source. Secondary data is taken from various literatures, both journals, books, and website articles. There were eleven informants using purposive method. The findings of this study include: family and leadership are very influential in making career decisions; the placement of employees is dominated by the assignment of the leadership; the family plays an important role in the selection of the organization; employees do not know the tools used in career planning. The conclusions are: employees' understanding of careers is quite good; employee career interests are not accommodated; many influential parties in making career decisions; the assignment of leadership is more dominant in the placement of employees; knowledge of the job overview is sufficient but must be improved so that it is more understandable; family reasons and dominant demographics in career choice; low employee career development planning; employees' understanding of career planning is low.

Key words: career, career development, career planning

PENDAHULUAN

Upaya pemerintah melakukan penyederhanaan birokrasi sebagaimana disampaikan oleh Presiden RI dalam kesempatan Sidang Paripurna MPR Tahun 2019 sangat tepat. Hal ini dilakukan sebagai upaya untuk menciptakan birokrasi yang lebih dinamis, *agile*, dan professional dalam upaya peningkatan efektifitas dan efisiensi untuk mendukung kinerja pelayanan pemerintah kepada publik (Surat Edaran KemenPANRB 2019).

Tindak lanjut dari penyederhanaan birokrasi tersebut adalah dengan mengalihkan jabatan administrasi yang terdiri atas Administrator (Eselon III), Pengawas (Eselon IV) dan Pelaksana (Eselon V) ke dalam jabatan fungsional yang sesuai dengan bidang dan tugas jabatan fungsionalnya, dengan memperhatikan jenjang jabatan, kelas jabatan dan penghasilan fungsional yang bersangkutan.

Sejalan dengan itu, Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral (KESDM), melalui Keputusan Menteri ESDM Nomor 241 K/73/MEM/2020 telah mengangkat sebanyak 411 Pejabat Pengawas (eselon 4) ke dalam Jabatan Fungsional Tertentu (JFT). Data terakhir menunjukkan komposisi jabatan Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagaimana terlihat dalam Tabel 1.

Tabel 1

Jumlah Aparatur Sipil Negara Berdasarkan Jabatan di Kementerian ESDM

Eselon						Total
I	II	III	IV	JFT	JFU	
12	59	10	17	3173	2340	5611

Sumber: https://sipeg.esdm.go.id/app_lkp/?p=lkp&tipe=jab, data per 15/07/2021 20:07:30.

Dengan demikian Kementerian ESDM telah berupaya mengikuti anjuran pemerintah terkait penyederhanaan birokrasi. Sementara itu, salah satu unit eselon I yaitu Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia KESDM (BPSDM) juga telah melakukan upaya pengalihan eselon III dan IV ke dalam jabatan fungsional sebesar 100%, sebagaimana terlihat dalam Tabel 2.

Tabel 2

Jumlah Aparatur Sipil Negara Berdasarkan Jabatan di BPSDM ESDM

Eselon						Total
I	II	III	IV	JFT	JFU	
1	7	0	0	332	344	684

Sumber: https://sipeg.esdm.go.id/app_lkp/?p=lkp&tipe=jab&sub_es=ok&org_cd=09, data per 15/07/2021 20:07:50.

Proses penyederhanaan birokrasi ini tidak hanya sekadar memindahkan kewenangan dari jabatan struktural menjadi jabatan fungsional, atau dari jabatan fungsional umum ke dalam jabatan fungsional tertentu. ASN yang dialihkan tersebut harus memenuhi kriteria-kriteria yang berlaku dalam jabatan fungsional. Oleh karenanya perlu perencanaan yang cukup matang, sehingga nantinya dapat menepis anggapan "*jabatan fungsional rasa struktural*" (Kementerian PANRB 2021). Dengan demikian, penyederhanaan birokrasi telah mengubah pola pikir lama ASN dari orientasi karier struktural ke karier fungsional.

Begitu pula yang terjadi pada salah satu unit eselon III di bawah BPSDM, yaitu Balai Diklat Tambang Bawah Tanah (BDTBT) yang berlokasi di Kota Sawahlunto, Sumatera Barat, dengan jumlah pegawai 28 orang, sebanyak 71% masih berada dalam Jabatan Fungsional Umum (JFU). Maka perencanaan pengembangan karier pegawai mutlak diperlukan agar penyederhanaan birokrasi memberikan dampak positif bagi pegawai terutama dari segi peningkatan dan kepastian karier.

Dengan demikian, BDTBT memiliki peluang melakukan restrukturisasi peta jabatan sehingga penyederhanaan birokrasi ini memberikan pengaruh positif terhadap pengembangan karier pegawai menjadi lebih luas cakupannya, dan kebutuhan karier pegawai lebih terjamin.



Khususnya pengembangan karier bagi para Pejabat pelaksana perlu mendapatkan perhatian lebih dari pimpinan organisasi.

Akan tetapi, pengembangan karier pegawai harus mensinergikan antara dua proses, yaitu proses perencanaan karier yang dilakukan oleh pegawai, serta manajemen karier yang menjadi domain tugas organisasi (Subekhi and Jauhar 2012), sehingga mencapai keseimbangan antara kebutuhan karier pegawai dengan kebutuhan tenaga kerja dalam organisasi (Bernardin and Russel 2013, 322). Pengembangan sendiri mengacu kepada Pendidikan formal, pengalaman pekerjaan, hubungan diantara elemen organisasi, serta penilaian akan kepribadian dan kemampuan yang membantu pegawai dalam mempersiapkan masa depannya (Noe et al. 2015, 379).

Beberapa penelitian terdahulu terkait perencanaan karier menyebutkan bahwa Perencanaan karier sangat penting dilakukan, karena menimbulkan dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai (Monoarfa, Abdussamad, and Matiti 2019; Rimper and Kawet 2014; Massie 2015). Program perencanaan karier merupakan peluang bagi pegawai untuk meningkatkan kompetensi diri untuk menghadapi perubahan lingkungan internal maupun eksternal dan juga sebagai *intangible asset* bagi sebuah organisasi (Monoarfa, Abdussamad, and Matiti 2019). Perencanaan karier juga berpengaruh sangat signifikan terhadap kepuasan karier, yang memiliki nilai dominan dalam mempengaruhi kepuasan karier pegawai dibandingkan dengan manajemen karier (Prathita and Nugroho 2018).

Pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah pengembangan karier pegawai yang terjadi pada Balai Diklat Tambang Bawah Tanah, berlangsung secara parsial diantara kedua prosesnya, yaitu perencanaan karier oleh pegawai dan manajemen karier oleh organisasi. Kedua proses ini tidak berjalan secara sinergi dan menemukan titik kecocokan dalam menghubungkan rencana karier pegawai dengan kebutuhan organisasi. Berdasarkan pada Laporan Kekuatan Pegawai BDTBT Periode November 2019, setidaknya terdapat Sembilan (9) jabatan yang tidak sesuai syarat latar belakang pendidikannya. Hal ini dapat menyebabkan kinerja dan kepuasan pegawai menjadi rendah. Oleh karena itu, perencanaan karier pegawai harus memperhatikan beberapa faktor seperti latar belakang Pendidikan dan juga minat pegawai. Sehingga jika proses perencanaan ini dilakukan dengan baik, maka kinerja dan kepuasan pegawai akan berdampak positif.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana proses perencanaan karier yang dilakukan oleh pegawai pada Balai Diklat Tambang Bawah Tanah di Kota Sawahlunto.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Hal ini didasarkan pada dua alasan, yaitu pertama terkait paradigma penelitian konstruktivisme, dimana peneliti meyakini bahwa setiap manusia baik individu maupun kelompok berusaha memahami dunia dimana mereka tinggal dan bekerja. Dengan demikian, makna yang ditimbulkan menjadi sangat beragam, disinilah posisi peneliti berupaya menafsirkan atau memaknai makna-makna yang dimiliki orang lain terhadap objek penelitian (Creswell 2017, 10). Kedua, pemilihan pendekatan ini didasarkan pada pengalaman penulis sebagai bagian dari objek penelitian. Penulis melihat adanya masalah dalam pengembangan karier yang terjadi pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Tambang Bawah Tanah (BDTBT) di Kota Sawahlunto. Dimana proses pelaksanaan antara perencanaan karier individu pegawai tidak sejalan bahkan tidak bertemu dalam satu titik dengan manajemen karier organisasi. Oleh karena itu, penulis ingin mengeksplorasi bagaimana sesungguhnya pengembangan karier yang berjalan pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Tambang Bawah Tanah (BDTBT) di Kota Sawahlunto, khususnya dari segi proses perencanaan karier yang dilakukan pegawai.

Dalam pengumpulan data, penulis menggunakan Teknik wawancara dengan media zoom dikarenakan alasan pandemi Covid-19 yang sedang melanda negara-negara di dunia khususnya bangsa Indonesia. Sehingga tidak memungkinkan melakukan wawancara langsung. Informan dalam penelitian ini berjumlah sembilan (9) orang yang terdiri dari berbagai latar belakang Pendidikan, usia serta jabatan yang berbeda. Teknik penentuan informan menggunakan *purposive* dikarenakan penulis fokus pada informan yang dianggap dapat



memberikan keterangan dalam permasalahan penelitian ini. Adapun penulis membatasi informan dengan syarat sebagai berikut: Pendidikan minimal S1, berasal dari wilayah atau domisili di Sumatera Barat dan sekitarnya.

Data set penelitian fokus pada proses perencanaan karier yang dilakukan oleh pegawai. dimana dalam proses tersebut terbagi lagi ke dalam subproses yang terdiri dari: *occupational choice*, *organizational choice*, *job assignment choice* dan *self development choice*. Selain itu penulis meneliti bagaimana pandangan pegawai secara umum terkait karier.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berikut adalah paparan hasil penelitian terkait perencanaan karier pegawai yang terdiri dari subproses serta persepsi umum pegawai terhadap karier.

Pandangan pegawai terhadap karier sangat beragam. Penulis mengkonfirmasi bagaimana sesungguhnya pegawai memahami tentang karier. Dalam hal ini banyak informan berpendapat bahwa karier merupakan posisi atau jabatan seorang pegawai dalam suatu organisasi terutama terkait status manajerial atau struktural. Karier juga terkait dengan jenjang atau tingkatan pekerjaan seperti halnya tingkat pertama, muda, madya dan utama dalam jabatan fungsional tertentu. Sementara itu informan lain mengatakan bahwa karier merupakan jabatan atau pekerjaan saat ini. Namun ada pula informan yang memahami karier dalam cakupan yang lebih luas, karier tidak bergantung pada jabatan atau posisi seorang pegawai, namun lebih kepada sejauh mana pekerjaan tersebut memberikan kemanfaatan untuk orang lain.

Perencanaan karier tidak terlepas dari minat karier pegawai yang disesuaikan dengan latarbelakang Pendidikan, atau *passion*. Sebanyak delapan (8) pegawai memiliki minat masuk ke dalam jabatan fungsional tertentu. Hal ini sesuai dengan program pemerintah dalam upaya penyederhanaan birokrasi yang memberikan kesempatan pengembangan karier yang luas dengan menjadi pejabat fungsional. Sementara itu satu diantaranya lebih memilih menjadi pejabat struktural dikarenakan sebelumnya pernah menjabat eselon 4. Tabel di bawah ini menunjukkan minat karier pegawai.

Tabel 3
Data Peminatan Karier Pegawai

Minat Jabatan	Jumlah
Fungsional Tertentu:	1
Instruktur	2
Widyaiswara	3
Pranata komputer	1
Pengelola Pengadaan Barang/Jasa	1
Pranata laboratorium	1

Sumber: hasil wawancara.

Dalam penentuan karier tidak terlepas dari pihak-pihak yang berpengaruh dalam pengambilan keputusan karier pegawai. dari hasil wawancara dapat disebutkan terdapat pihak eksternal yang mempengaruhi pegawai dalam pengambilan keputusan karier selain pegawai itu sendiri. Pihak yang berpengaruh tersebut diantaranya adalah pimpinan langsung atau atasan dan juga keluarga atau pasangan. Keputusan yang diambil oleh pimpinan lebih diibaratkan sebagai penugasan pimpinan kepada bawah yang sifatnya mutlak atau tidak mungkin bisa dibantah. Sehingga kecenderungan pegawai untuk dapat menerima penugasan dari atasan sangat besar, setidaknya 33% pegawai keputusan kariernya sangat dipengaruhi



atasan. Sementara itu, pengaruh keluarga juga cukup besar dalam menentukan karier pegawai. Setidaknya 33% pegawai menyatakan bahwa faktor keluarga lebih penting dibanding karier. Sementara 33% lainnya pegawai itu sendiri yang cukup berperan dalam pengambilan keputusan karier, hal ini disebabkan diantaranya oleh alasan status dalam pernikahan, dimana pegawai yang belum menikah lebih bebas dalam memutuskan karier tidak terikat oleh pihak lain dalam hal ini pasangan.

Subproses pertama dalam perencanaan karier adalah pemilihan jabatan yang merupakan faktor penting dalam mendukung karier pegawai. pegawai yang memilih jabatan dengan penuh kesadaran diri, disertai dengan minat yang tinggi dan juga *passion* cenderung memiliki peluang yang besar dalam meningkatkan kinerjanya. Meskipun demikian, bukan berarti pegawai yang tidak memilih karier dengan sendirinya tidak menunjukkan kinerja yang bagus, mereka pun dapat bekerja dengan baik karena mampu menjalani tugas penuh ikhlas. Setidaknya terdapat 67% pegawai yang jabatannya saat ini merupakan penugasan langsung dari atasan. Sementara 22% lainnya pernah melakukan audiensi/konsultasi sebelumnya dengan pimpinan sehingga memiliki kesempatan untuk mempertimbangkan kariernya, dan 11% merupakan pilihan sejak diangkat sebagai CPNS.

Terhadap jabatan yang diemban, penulis meneliti sejauh mana pegawai memahami tugas fungsi jabatannya. Oleh karena itu, pemahaman atau pengetahuan tentang ikhtisar jabatan yang memuat informasi jabatan secara detail sangat diperlukan sebagai dasar dalam memahami jabatannya saat ini. sebanyak 88% atau 8 orang pegawai menyatakan pernah atau sudah membaca ikhtisar jabatan. Meskipun demikian, pegawai tidak benar-benar hafal atau memahami isi dari ikhtisar jabatan tersebut. Sementara satu orang pegawai menyatakan tidak pernah membaca ikhtisar jabatan. Sehingga bisa dimungkinkan pekerjaan yang dijalankan lebih kepada kebiasaan dari jabatan tersebut.

Subproses kedua adalah pemilihan organisasi merupakan hal yang tidak kalah penting bagi pegawai dalam merencanakan karier ke depannya. Organisasi yang memiliki reputasi baik dalam manajemen SDMnya, maka tentu sangat berpotensi dalam mendukung karier seseorang. Begitu pula organisasi yang berhasil dalam melakukan manajemen talenta dan melahirkan para pemimpin yang tidak hanya mampu berkarier di internal organisasi namun di organisasi lain, entah itu melalui lelang jabatan atau penugasan. Maka sejatinya organisasi tersebut bisa menjadi rebutan pegawai untuk menjadi bagian dari organisasi tersebut. Penulis meneliti bagaimana proses pegawai sehingga memilih BDTBT sebagai tempat meniti karier.

Alasan keluarga atau pasangan menjadi paling dominan bagi pegawai dalam memutuskan BDTBT sebagai organisasi tempat meniti karier. Sebanyak delapan (8) orang pegawai sangat dipengaruhi oleh keluarga saat menentukan organisasi. Kedekatan dengan keluarga atau kampung halaman sangat besar pengaruhnya dalam menentukan karier pegawai dari sisi pemilihan organisasi. Hal ini tentu bisa memberikan dampak negative maupun positif. Dengan adanya kehadiran keluarga, maka tentu memberikan rasa kepuasan dan kesenangan tersendiri bagi pegawai, dibandingkan jika harus terpisah jauh dari keluarga atau *long distance relationship (LDR)*. Faktor pembagian keuangan rumah tangga juga menjadi perhatian pegawai jika jauh dari keluarga, meskipun misal organisasi memberikan keringanan seperti rumah dinas gratis. Namun tentu biaya tetap akan membengkak jika dibandingkan hidup Bersama keluarga.

Selain alasan keluarga, faktor kedaerahan/asal kampung halaman juga turut mempengaruhi dalam pemilihan organisasi sebagai tujuan karier. Menarik untuk dikaji bahwa sebagian informan merupakan pegawai yang awalnya adalah para Instruktur Tambang yang ditempatkan pada dinas yang membidangi ESDM baik di kabupaten/kota diseluruh Indonesia. Maka dalam rangka pembinaan, optimalisasi pegawai dan peningkatan kinerja organisasi, dilakukan jajak minat Instruktur Tambang sebagaimana tertuang dalam surat Sekretariat Jenderal Nomor 2665/72/SJN P/2018 tanggal 26 Maret 2018, yang kemudian dikeluarkan Keputusan Menteri ESDM Nomor 2543 K/74/SJN/2018 Tentang Mutasi PNS di Lingkungan ESDM, sebanyak 11 orang pegawai yang ditempatkan pada dinas yang membidangi ESDM baik di Propinsi Sumatera Barat, Propinsi Bengkulu, Propinsi Riau, dan Kota Sawahlunto memilih BDTBT yang berada di Kota Sawahlunto.



Terhadap pilihan BDTBT, penulis juga mencari informasi apakah pegawai merencanakan karier tertentu sehingga memutuskan untuk memilih BDTBT. Sebanyak 44% pegawai tidak memiliki rencana karier tertentu. Hal ini disebabkan karena ketidaktahuan akan tugas dan fungsi organisasi BDTBT itu sendiri. Sementara sisanya sebanyak 5 orang pegawai merencanakan karier ketika memilih BDTBT. Beberapa diantaranya memang sudah pernah mengikuti pelatihan yang diselenggarakan BDTBT sehingga sedikit mengetahui jabatan yang sesuai dengan minat mereka seperti menjadi Widyaiswara. Sebagian lain menyatakan ingin menjadi dosen dikarenakan ada informasi bahwa BDTBT akan menjadi atau membuka Sekolah Politeknik Tambang Bawah Tanah.

Subproses selanjutnya adalah pemilihan penugasan pekerjaan/jabatan yang saat ini pegawai jalankan. Prosesnya sangat beragam dengan dampak yang juga beragam. Sebanyak 77% menyatakan bahwa jabatan saat ini merupakan penugasan langsung dari atasan, sisanya pernah melakukan konsultasi dengan pimpinan sebelum penugasan. Dengan demikian, hal ini menunjukkan bahwa faktor kebutuhan organisasi dalam penempatan pegawai cenderung dominan jika dibandingkan dengan minat karier pegawai. Hal ini sebagaimana terlihat Tabel 3 di atas yang menunjukkan ketidaksesuaian jabatan dengan latarbelakang Pendidikan.

Dampak dari penunjukan langsung menimbulkan persepsi yang beragam dalam menjalankan tugas yang diberikan atasan. Ada pegawai yang berusaha untuk menikmati pekerjaannya, ada yang hanya sekedar menjalankan tugas dari atasan, serta ada yang menyukai pekerjaannya. Meskipun demikian ada pegawai yang merasa pekerjaan saat ini kurang memberikan manfaat bagi dirinya serta orang lain. Dengan kondisi seperti ini, tentunya sedikit banyak akan berpengaruh baik terhadap kinerja pegawai maupun kinerja organisasi dalam mencapai tujuannya.

Terhadap pekerjaan barunya ini, penulis juga mencari tahu bagaimana sesungguhnya peran aktif pegawai dalam memahami tugas dan fungsi jabatannya. Pegawai cukup memahami tugas dan fungsinya seiring berjalannya waktu sehingga mampu menjalankannya, meskipun dalam sesi wawancara sebelumnya, banyak pegawai yang tidak membaca ikhtisar jabatannya.

Subproses terakhir dalam perencanaan karier adalah pengembangan karier yang merupakan tahapan penting bagi pegawai dalam merencanakan karier ke depannya. Akan tetapi hal ini sejalan dengan apa yang menjadi temuan sebelumnya, bahwa pegawai tidak merencanakan karier sebelumnya terutama ketika memilih organisasi. Maka dampaknya sebanyak 7 orang pegawai tidak membuat rencana pengembangan karier. Hal ini penting dilakukan agar pegawai mampu meningkatkan kompetensi diri, sehingga dapat menunjang pencapaian karier yang lebih tinggi. Pegawai cenderung mengikuti arus dari tawaran diklat yang disediakan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia KESDM (BPSDM), bukan pada rencana pengembangan kompetensi yang sesuai atau dibutuhkan oleh pegawai. Mereka dengan penuh sadar bahwa diklat yang diikuti hanya sekedar memenuhi kewajiban memenuhi 20 jam pelajaran yang wajib dimiliki pegawai sebagai syarat nilai IP ASN.

Penulis juga melakukan penelitian terhadap dua alat yang biasa digunakan dalam pengembangan karier, khususnya dalam perencanaan karier pegawai. dua alat tersebut adalah *career planning workshop* dan *individual counseling*. Bimbingan teknis perencanaan karier merupakan alat yang biasa digunakan oleh organisasi swasta, dalam membekali pegawainya untuk merencanakan karier. Metode yang digunakan bisa berupa melalui buku petunjuk perencanaan karier (Bolles 2019) atau melalui *website* yang memiliki fitur dalam perencanaan karier. Penulis mencari tahu bagaimana pengalaman pegawai dalam memahami atau menggunakan alat tersebut. Sebanyak 100% pegawai tidak pernah mengetahui tentang bimbingan teknis perencanaan karier, atau tidak pernah mengikuti bimtek ini bahkan baru tahu. Maka wajar jika pegawai tidak memiliki kemampuan dalam merencanakan karier dengan baik, bahkan cenderung mengikuti penugasan dari pimpinan.

Namun ada hal yang patut diberikan apresiasi, bahwa 100% pegawai mengharapkan bahwa bimtek ini penting dilaksanakan agar pegawai memiliki bekal atau pengetahuan perencanaan karier, sehingga dapat merumuskan dan memutuskan mana karier yang baik bagi mereka dimasa yang akan datang.



Alat kedua dalam pengembangan karier adalah konseling, dimana pegawai melakukan komunikasi langsung dengan konselor dalam memberikan pemahaman atau masukan terhadap rencana karier pegawai. Akan tetapi layanan ini tidak diberikan secara formal di internal organisasi. Meskipun demikian, sebanyak enam (6) orang pegawai pernah melakukan konseling secara informal dengan pimpinan atau pengelola kepegawaian. Sebanyak 100% pegawai menyatakan bahwa layanan konseling ini sesungguhnya penting diadakan sebagai upaya memberikan saran dan masukan bagi pegawai dalam merencanakan karier. Bahkan secara luas konseling ini bisa dijadikan sebagai tempat curah pendapat terkait masalah pekerjaan secara umum.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pada pembahasan hasil penelitian di atas. Maka penulis dapat menarik kesimpulan sebagai berikut: pertama, pemahaman pegawai terhadap pengertian karier sudah cukup baik, hal ini menjadi bekal untuk menentukan karier dimasa yang akan datang. Kedua, minat karier pegawai tidak sedikit yang tidak terakomodir oleh organisasi, dimana saat ini organisasi lebih cenderung mendasarkan pada kebutuhan organisasi. Ketiga, dalam pemilihan atau penentuan karier, banyak pihak yang berpengaruh seperti halnya pimpinan, maupun keluarga. Kelima, dalam hal pemilihan jabatan, penugasan dari atasan atau pimpinan lebih dominan dibandingkan atas dasar minat karier atau latar belakang Pendidikan pegawai, yang berakibat terhadap kinerja dan persepsi pegawai terhadap pekerjaan itu sendiri menjadi sangat rendah. Keenam, pemahaman pegawai terhadap ikhtisar jabatan meskipun sudah pernah membaca atau mempelajari, namun hasilnya banyak yang lupa dengan tugas dan fungsinya masing-masing. ketujuh, alasan keluarga dan juga faktor kedaerahan sangat dominan bagi pegawai dalam memutuskan organisasi sebagai tempat meniti karier. Kedelapan, pengetahuan secara detail tentang organisasi mutlak diperlukan, dengan demikian diharapkan pegawai mampu merencanakan karier terutama yang ada dalam organisasi, dengan menyesuaikan latar belakang Pendidikan atau minat. Selanjutnya, pegawai yang cenderung apatis dalam merencanakan program pengembangan kariernya, maka akan susah meningkatkan daya saingnya, perencanaan pengembangan ini penting sehingga pegawai dalam mengikuti diklat tidak hanya sekedar memenuhi kuota jumlah jam pelajaran syarat baiknya IP ASN. Terakhir, bahwa pemahaman pegawai dalam perencanaan karier sangat rendah.

Terhadap penelitian ini, maka terdapat beberapa rekomendasi sebagai berikut: pertama, antara pegawai dan organisasi harus duduk Bersama daam merumuskan perencanaan karier dan pengembangan karier, sehingga kebutuhan karier pegawai dapat seiring sejalan fengan kebutuhan organisasi. Kedua, penugasan langsung agar dikurangi, mendahulukan komunikasi dengan pegawai sebagai pelaksana tugas jabatan lebih penting, sehingga pegawai dapat menentukan siap atau tidaknya dalam mengemban tugas yang diberikan. Ketiga, ikhtisar jabatan harus terus disampaikan atau dievaluasi apakah benar pegawai sudah memahaminya dengan baik atau tidak, sehingga pekerjaan hafriannya sedikit banyak sesuai dengan petunjuk dalam ikhtisar jabatan tersebut. Selanjutnya, harus dibuat kebijakan khusus terkait alasan keluarga atau kampung halaman yang menjadi acuan pegawai dalam memilih karier, misalkan dengan penerapan pakta integritas lebih ketat, dimana PNS siap ditempatkan dimana saja demi kepentingan organisasi tentu dalam rangka meningkatkan karier pegawai tersebut juga. Terakhir, bimbingan teknis perencanaan karier penting dilaksanakan terutama pada rekrutan pegawai baru (CPNS), sehingga dari sejak awal pegawai sudah mendapatkan ilmu dan pengetahuan dalam merencanakan kariernya.

UCAPAN TERIMAKASIH

Saya ucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penulisan penelitian ini. Tak lupa penulis ucapkan kepada Ibu Sintaningrum dan Bapak Dedi Sukarno atas bimbingan dan masukannya sehingga penelitian ini dapat berjalan dengan baik. Kepada para informan penulis ucapkan banyak terima kasih telah meluangkan waktu untuk memberikan informasi yang dibutuhkan guna membangun karya tulis ini.



DAFTAR PUSTAKA

- Bernardin, H. John, and Joyce E.A Russel. 2013. *Human Resources Management: An Experiential Approach*. New York: Mc Graw Hill Inc. Sixth. New York: McGraw-Hill Education.
- Bolles, Richard N. 2019. *What Color Is Your Parachute? 2020: A Practical Manual For Job-Hunters and Career Changers*. New Jersey: Ten Speed Press.
- Creswell, John W. 2017. *Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, Dan Campuran*. Terjemahan Oleh Achmad Fawaid Dan Rianayati Kusmini Pancasari. Keempat. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dessler, Gary. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Terjemahan Paramita Rahayu*. Edited by Fadjari Hari Hardiansjah. Kesepuluh,. Jakarta: PT. Indeks.
- Forsyth, Patrick. 2002. *Career Management*. United Kingdom: Capstone Publishing. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>.
- Handoko, Hani. 2001. *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. 2nd, Cetakan ed. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Ivancevich, John M., and Robert Konopaske. 2013. *Human Resource Management*. Twelfth. New York: McGraw-Hill Education.
- KementerianPANRB. 2021. "Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi - Penyederhanaan Struktur Organisasi Tepis Anggapan 'Jabatan Fungsional Rasa Struktural.'" 2021. <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/penyederhanaan-struktur-organisasi-tepis-anggapan-jabatan-fungsional-rasa-struktural>.
- Kimberly, McDonald, and Linda Hite. 2016. *Career Development: A Human Resource Development Perspective*. 1st ed. New York: Routledge. <http://www.elsevier.com/locate/scp>.
- Massie, R. 2015. "Pengaruh Perencanaan Karir, Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Museum Negeri Provinsi Sulawesi Utara." *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi* 15 (5): 635–45. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jbie/article/view/10275>.
- Moekijat. 1986. *Perencanaan Dan Pengembangan Karir Pegawai*. Edited by Tjun. Surjaman. Pertama. Bandung: CV. Remadja Karya.
- Monoarfa, V, Z Abdussamad, and F Matiti. 2019. "PENGARUH PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI GORONTALO." *JAMBURA: Jurnal Ilmiah ...* 1 (3): 334–47. <http://ejurnal.ung.ac.id/index.php/JIMB/article/view/7029>.
- Noe, Raymond A., John R. Hollenbeck, Garry Gerhart, and Patrick M. Wright. 2015. *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. 10th ed. United States: McGraw-Hill Education.
- Prathita, K W, and Y A B Nugroho. 2018. "Pengaruh Perencanaan Karir Individu Dan Manajemen Karir Terhadap Kepuasan Kerja. Studi Pada Karyawan Mandiri University Jakarta." *Prosiding Working Papers Series In ...* 10 (1): 1–17. <http://ojs.atmajaya.ac.id/index.php/WPM/article/view/975>.
- Rimper, R R, and L Kawet. 2014. "Pengaruh Perencanaan Karir Dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Area Manado." *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi ...* 2 (4): 413–23. <https://doi.org/https://doi.org/10.35794/emba.2.4.2014.6345>.
- Sedarmayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Edited by Ali Mifka. Kelima. Bandung: Refika Aditama.
- Subekhi, Akhmad., and Mohammad. Jauhar. 2012. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Pertama. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Surat Edaran KemenPANRB. 2019. *Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 384 Tahun 2019, Tentang Langkah Strategis Dan Konkret Penyederhanaan Birokrasi*. Indonesia.
- Werner, Jon M., and Randy L. DeSimone. 2012. *Human Resource Development*. Sixth. United States: Erin Joyner.
- Werther, William B. Jr., and Keith Davis. 1993. *Human Resources and Personnel Management*. Internatio. Singapore: McGraw Hill.