

# KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI 8.0

“Penguatan Kebijakan dan Kelembagaan Untuk Mendukung Pembangunan Berkelanjutan di Era Transformasi Nasional”

8 AGUSTUS 2024 POLITEKNIK STIA LAN BANDUNG

## Mengevaluasi Pola Pengembangan Karier Analis Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur di Biro Hukum dan Kepegawaian Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan (BASARNAS)

Budi Fernando Tumanggor<sup>a</sup> dan Dhesty Agustina Putri<sup>b</sup>

<sup>a,b</sup> Politeknik STIA LAN Jakarta

e-mail : [budi.tumanggor@lan.go.id](mailto:budi.tumanggor@lan.go.id) , [dhesty.agustina@gmail.com](mailto:dhesty.agustina@gmail.com)

### Abstrak

Biro Hukum dan Kepegawaian merupakan unit kerja setingkat pimpinan tinggi pratama di bawah Sekretariat Utama BASARNAS, yang memiliki jumlah pegawai dengan jabatan Analis SDM Aparatur terbanyak di BASARNAS. Kondisi ini memerlukan adanya pengelolaan karier yang optimal dan sejalan dengan peraturan yang berlaku. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pola pengembangan karier Analis SDM Aparatur jika ditinjau dari 4 (empat) sub aspek, yaitu kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan instansi. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pola pengembangan karier di lokasi penelitian belum semuanya ideal. Penulis merekomendasikan perlunya disusun atau dilaksanakan: 1) HCDP (Human Capital Development Program) atau APKP (Analisis Perencanaan dan Kebutuhan Pelatihan) sebagai dasar pemberian tugas belajar; 2) penilaian kompetensi dengan metode lainnya menggunakan rapid assessment. 3) evaluasi kebijakan internal dengan memanfaatkan aplikasi berbagi pakai guna mempermudah mengavalasi capaian kinerja, dan peningkatan pemahaman penilaian angka kredit sistem integrasi. 4) penyelenggaraan FGD (Focus Group Discussion) untuk penyusunan analisa jabatan dan penghitungan kebutuhan. Keempat poin tersebut dijadikan dasar untuk pemetaan 9 (sembilan) kuadran pengembangan karier suksesor. Hasil pemetaan menjadi dasar penyusunan rencana pengembangan karier guna kejelasan karier pegawai dan memenuhi kebutuhan organisasi.

**Kata Kunci:** : Pola Karier; Analis SDM Aparatur; Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan (BASARNAS).

## *Evaluating a Career Development Pattern for Apparatus Human Resources Analysts at the Legal and Personnel Bureau of the National Search and Rescue Agency (BASARNAS)*

### Abstract

*The Legal and Personnel Bureau is a high level work unit under the Main Secretariat of BASARNAS, which has the highest number of employees with the position of Apparatus HR Analyst in BASARNAS. This condition requires optimal career management and applicable regulations. The purpose of this research is to find out how the career development pattern when viewed from 4 (four) sub-aspects, namely qualifications, competence, performance appraisal, and agency needs. This research uses a qualitative descriptive method. From the results of the study, it can be concluded that the career development patterns at the research location are not all ideal. The author recommends the need to be compiled or implemented: 1) HCDP (Human Capital Development Program) or APKP (Analysis of Planning and Training Needs) as the basis for granting learning assignments; 2) competency assessment with other methods using rapid assessment. 3) evaluation of internal policies by utilizing shared applications to make it easier to calculate performance achievements and increase credit score assessment of integrated systems. 4) organizing FGDs (Focus Group Discussions) for the preparation of position analysis and calculation of needs. The mapping results are the basis for preparing a career development plan for employee career clarity and meeting organizational needs.*

**Keywords:** : Career Pattern; Apparatus HR Analyst; National Search and Rescue Agency (BASARNAS).

# KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI 8.0

“Penguatan Kebijakan dan Kelembagaan Untuk Mendukung Pembangunan Berkelanjutan di Era Transformasi Nasional”

8 AGUSTUS 2024 POLITEKNIK STIA LAN BANDUNG

## A. PENDAHULUAN

Peran Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi sangat penting dan strategis dalam mencapai tujuan organisasi. Kinerja organisasi akan dipengaruhi oleh kekuatan dan kemampuan SDM yang handal sesuai dengan kemampuan yang dimiliki dalam menunjang segala bentuk sikap dan perilaku positif di tempat kerja (Agustina&Harijanto, 2022; Dharmanegara et al., 2023; Pradesa et al., 2019; 2023). Upaya membentuk SDM profesional dapat dicapai melalui proses rekrutmen yang ketat, penerapan program pendidikan dan pelatihan yang berjenjang, bertahap, dan berkelanjutan (Putranto et al., 2022; Utami et al., 2022; Agustina et al., 2022). Dalam menyelesaikan tugas dan fungsi Badan Pencarian dan Pertolongan Nasional (BASARNAS) di seluruh Negara Kesatuan Republik Indonesia, diperlukan SDM yang cukup dan kompeten secara administrasi dan teknis. Perencanaan yang komprehensif diperlukan untuk pemenuhan kebutuhan SDM yang memenuhi dan kompeten.

Kebijakan Manajemen ASN saat ini maupun di masa mendatang berfokus pada kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan kebutuhan organisasi dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas (Trisnowati et al., 2023; Tandjung et al., 2023; Sutrisno, 2020). Dengan mengalihkan jabatan administrasi ke jabatan fungsional, pemerintah telah menyederhanakan birokrasinya. Tujuan dari penyederhanaan ini adalah untuk mengubah paradigma baru yang lebih menghargai keahlian dan kompetensi. Selain itu, hal tersebut dilakukan juga untuk menciptakan lingkungan birokrasi yang lincah, profesional, dan dinamis yang meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja pemerintah dalam memberikan pelayanan publik. Pada dasarnya, penyetaraan jabatan ini bertujuan untuk menyediakan sistem untuk pengembangan karier dan kesejahteraan pegawai. Biro Hukum dan Kepegawaian BASARNAS, yang dipimpin oleh Pejabat Tinggi Pratama, memiliki beberapa Indikator Kinerja Utama (IKU) yaitu: menerapkan

manajemen ASN berbasis Sistem Merit, meningkatkan layanan kepada pegawai, memperbaiki struktur dan tata laksana, dan mendukung pelaksanaan Reformasi Birokrasi di lingkungan BASARNAS. Oleh karena itu, tugas dan kontribusi Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur menjadi sangat penting. Namun, kenyataannya Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 2 Tahun 2022 tentang Pedoman Penyusunan Kebutuhan Jabatan Fungsional Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur belum dilaksanakan dengan sepenuhnya dalam pengangkatan pejabat fungsional Analisis SDM Aparatur di Biro Hukum dan Kepegawaian BASARNAS. Selain itu, pengangkatan pejabat fungsional Analisis SDM Aparatur tidak melalui proses penilaian atau evaluasi yang dapat secara akurat mengukur minat dan bakat pegawai. Selain itu, ada masalah lain di mana distribusi jumlah Analisis SDM Aparatur masih tidak merata. Jumlah Analisis SDM Aparatur Ahli Muda lebih banyak daripada jumlah Analisis SDM Aparatur Ahli Madya dan Analisis SDM Aparatur Ahli Pertama sebagaimana digambarkan dalam tabel di bawah:

**Tabel 1.** Data Komposisi Jumlah Aktual dan Kebutuhan Jabatan Analisis SDM Aparatur di Biro Hukum dan Kepegawaian BASARNAS

No	Jenjang Jabatan	Bezetting	Kebutuhan	Formasi
1	Ahli Pertama	2	49	47
2	Ahli Muda	9	15	6
3	Ahli Madya	2	10	8
Jumlah		13	74	61

Sumber: BASARNAS, 2021

Peneliti mencoba membandingkan jumlah pemangku jabatan Pranata SDM Aparatur yang sebelumnya dikenal sebagai Analisis Kepegawaian Keterampilan dengan data formasi Analisis SDM Aparatur, yang memerlukan 61 orang untuk mengisi formasi tersebut sebagaimana digambarkan dalam tabel di bawah ini.

# KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI 8.0

“Penguatan Kebijakan dan Kelembagaan Untuk Mendukung Pembangunan Berkelanjutan di Era Transformasi Nasional”

8 AGUSTUS 2024 POLITEKNIK STIA LAN BANDUNG

Dari informasi awal yang diperoleh maka penulis meyakini bahwa pola pengembangan karier yang digunakan selama ini di jabatan fungsional Analisis SDM Aparatur di Biro Hukum dan Kepegawaian BASARNAS harus dievaluasi secara menyeluruh. Ini karena ditemukan bahwa perbedaan atau kesenjangan jumlah formasi yang terisi secara aktual dan yang dibutuhkan masih signifikan.

**Tabel 2.** Data Pejabat Fungsional Pranata SDM Aparatur Berdasarkan Kepangkatan dan Pendidikan

No	Jenjang Jabatan	Pangkat/ Gol.Ruang	Pendidikan	Jumlah
1	Penyelia	Penata Tk. I (III/d)	S.2	1
		Penata (III/c)	S.1	3
			D.3	2
			SLTA	1
2	Mahir	Penata Muda Tk. I (III/b)	D.3	1
3	Terampil /Calon Pratana SDM Aparatur	Pengatur (II/c)	D.3	2

Sumber: Diolah dari Data SIMPEG BASARNAS per Agustus 2022

Pengembangan karier pegawai di suatu organisasi seharusnya memang menunjukkan adanya perkembangan dalam diri pegawai tersebut dalam jenjang jabatan atau keangkatannya selama masa kerjanya di suatu organisasi (Badriyah, 2015). Pengembangan karier pegawai juga dapat terjadi dari suatu jabatan lain dalam ruang dan golongan yang berbeda (Arifin, et. al., 2017). Secara khusus, Badriyah (2015) menemukan bahwa pembinaan karier dan evaluasi sistem prestasi kerja biasanya memungkinkan pengembangan karier di Pegawai Negeri Sipil (PNS). Sistem prestasi kerja biasanya melibatkan kenaikan pangkat, mutasi jabatan, dan promosi. Selain itu, Badriyah (2015) juga menyatakan bahwa pengembangan karier mencakup juga

peningkatan karier dan kemajuan dalam bekerja, yang menyebabkan kepuasan dalam pekerjaan dan peningkatan keterampilan. Selama pengembangan karier, hal-hal penting yang perlu diperhatikan adalah kesempatan untuk melakukan sesuatu yang menyenangkan, mencapai sesuatu yang berharga, mempelajari hal-hal baru, dan meningkatkan kemampuan pegawai. Perencanaan karier pada dasarnya mencakup perencanaan karier individu dan organisasional yang saling terkait. Jika seorang pegawai tidak dapat memenuhi rencana kariernya, dapat terjadi pegawai tersebut meninggalkan organisasi. Karena itu, organisasi harus membantu pegawai dalam merencanakan dan mengembangkan kariernya sehingga mereka dapat saling memenuhi kebutuhan masing-masing dalam hal perencanaan dan pengembangan karier.

Pengembangan karier di lingkup Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagaimana ditegaskan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara dilaksanakan berdasarkan sistem merit, yang mempertimbangkan kualifikasi, kompetensi, kinerja, kebutuhan instansi, dan juga aspek integritas dan moralitas. Sulistyono, dkk (2021) menegaskan bahwa tujuan penyelenggaraan manajemen karier PNS adalah memberikan kejelasan dan kepastian karier kepada PNS, menyeimbangkan antara pengembangan karier PNS dengan kebutuhan instansi, meningkatkan kompetensi dan kinerja PNS, dan mendorong peningkatan profesionalitas PNS.

Pola karier PNS dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur dan Reformasi Birokrasi Nomor 22 Tahun 2021 tentang Pola Karier dijelaskan sebagai jalur pekerjaan yang dapat dilalui oleh PNS di posisi yang setara atau lebih tinggi. Pegawai yang hanya mengikuti arus kerja tanpa tujuan dan perencanaan karier yang jelas akan lebih sulit berkembang dalam kariernya. Mereka harus memahami jalur karier yang akan mereka lalui sehingga mereka dapat mempersiapkan diri untuk maju di tingkat berikutnya. Pola

# KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI 8.0

“Penguatan Kebijakan dan Kelembagaan Untuk Mendukung Pembangunan Berkelanjutan di Era Transformasi Nasional”

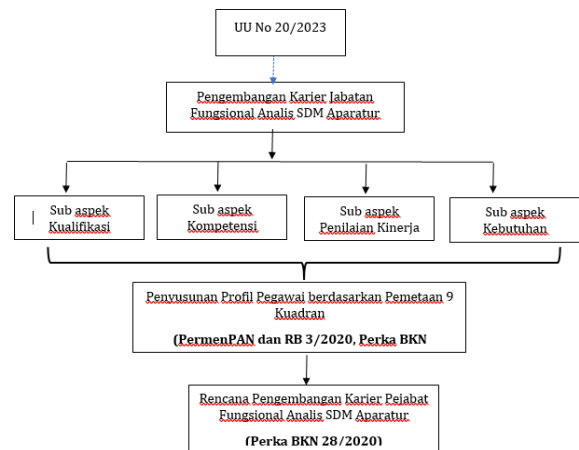
8 AGUSTUS 2024 POLITEKNIK STIA LAN BANDUNG

karier PNS dilakukan dalam 3 (tiga) bentuk yaitu:

- 1) Pola horizontal: perpindahan dari satu posisi jabatan ke posisi jabatan lain yang setara;
- 2) Pola vertikal: perpindahan dari satu posisi jabatan ke posisi jabatan lain yang lebih tinggi dilakukan melalui promosi;
- 3) Pola diagonal: perpindahan dari satu posisi jabatan ke posisi jabatan lain yang lebih tinggi tidak berdasarkan garis lini.

Hasil analisis peneliti terkait pengembangan karier jabatan fungsional Analis SDM Aparatur merujuk pada Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 37 Tahun 2020 Tentang Jabatan Fungsional Analis SDM Aparatur dapat disimpulkan terdiri dari beberapa sub aspek yaitu: 1) kualifikasi; 2) kompetensi; 3) kinerja dan 4) kebutuhan organisasi. Pola pengembangan karier dari aspek kualifikasi menitikberatkan pada kesesuaian antara kualifikasi individu masing-masing pegawai jabatan fungsional Analis SDM Aparatur yang tertuang dalam Profil Pegawai dan proses pengangkatan mereka, baik melalui jalur pengangkatan awal, penyesuaian, perpindahan ke jabatan lain, atau promosi. Kualifikasi pendidikan atau tingkat pendidikan yang harus ditempuh oleh seseorang untuk memperoleh kemampuan dan kompetensi sehingga melakukan pekerjaannya secara berkualitas menjadi salah satu persyaratan jabatan (Atutuli et., al., 2017). Menurut PermenPANRB Nomor 37 Tahun 2020 Tentang Jabatan Fungsional Analis SDM Aparatur Pasal 19, penilaian kinerja jabatan fungsional Analis SDM Aparatur dimaksudkan untuk menjamin objektivitas pembinaan yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier. Penilaian ini didasarkan pada perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi dengan mempertimbangkan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku PNS.

Kompetensi yang dimaknai sebagai kemampuan untuk menyelesaikan tugas didasarkan pada keterampilan, pengetahuan, dan sikap kerja yang dibutuhkan dalam tugas tersebut, sangat penting dalam proses pengembangan karier. Lingkup kompetensi yang akan difokuskan pada penelitian ini adalah keterkaitan antara hasil penilaian kompetensi dilihat dari hasil uji kompetensi dengan pengembangan kompetensi yang dilakukan saat ini bagi pejabat fungsional Analis SDM Aparatur. Aspek kebutuhan dalam proses pengembangan karier pegawai menitikberatkan pada upaya untuk memastikan ketersediaan jabatan fungsional Analis SDM Aparatur dan pegawai yang akan diangkat ke jabatan fungsional Analis SDM Aparatur memiliki rencana karier yang sesuai. Selain itu, untuk memastikan bahwa kebutuhan Analis SDM Aparatur di setiap jenjang jabatan cukup dan sesuai dengan kebutuhan organisasi, sehingga tidak ada kekosongan atau penumpukan jabatan.



**Gambar 1.** Kerangka Berpikir Penelitian  
Sumber: Diolah oleh Peneliti, 2021

Berdasarkan uraian masalah dan landasan teori di atas, proses pengembangan karier Analis SDM Aparatur di Biro Hukum dan Kepegawaian BASARNAS harus dilakukan secara terencana, efisien, dan berkelanjutan. Dalam upaya menciptakan jabatan fungsional Analis SDM Aparatur yang ideal, peneliti menyajikan konsep kerangka berpikir sejalan dengan teori dan peraturan yang berlaku dan bertujuan untuk menghasilkan PNS yang

# KONFERENSI NASIONAL

## ILMU ADMINISTRASI 8.0

“Penguatan Kebijakan dan Kelembagaan Untuk Mendukung Pembangunan Berkelanjutan di Era Transformasi Nasional”

8 AGUSTUS 2024 POLITEKNIK STIA LAN BANDUNG

kompeten, profesional, dan berkinerja tinggi yang dapat membantu mencapai tujuan organisasi dan pengembangan karier individu. Gambar kerangka berpikir di bawah ini menunjukkan setiap sub elemen dan komponen yang berkaitan dengan pengembangan karier PNS pada jabatan fungsional Analis SDM Aparatur di BASARNAS.

Berangkat dari penjelasan di atas, peneliti ingin mempelajari masalah yang terkait dengan proses pengembangan jabatan fungsional Analis SDM Aparatur di Biro Hukum dan Kepegawaian BASARNAS. Peneliti juga ingin mengetahui bagaimana pola pengembangan karier jabatan fungsional Analis SDM Aparatur seharusnya dirancang atau didesain.

### B. METODE

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif yang terjadi di lapangan tentang implementasi pengembangan karier jabatan Analis SDM Aparatur di Biro Hukum dan Kepegawaian BASARNAS. Peneliti sebagai alat utama dalam penelitian ini melakukan observasi, wawancara, dan pengumpulan data terkait permasalahan atau obyek yang akan diteliti. Guna mendapatkan informasi yang tepat, penelitian ini akan melihat bagaimana pengembangan karier Analis SDM Aparatur di jabatan fungsional di Biro Hukum dan Kepegawaian BASARNAS. Oleh karena itu, peneliti memilih beberapa informan sebagai berikut: Analis SDM Aparatur Ahli Madya Ketua Tim Manajemen Talenta dan Pengembangan Karier, Analis SDM Aparatur Ahli Muda, Analis SDM Aparatur Ahli Pertama, dan Pranata SDM Aparatur Penyelia.

### C. PEMBAHASAN

Penelitian ini memfokuskan perhatian pada 4 (empat) sub aspek dalam proses perencanaan sampai evaluasi pengembangan karier jabatan fungsional Analis SDM Aparatur di Biro Hukum dan Kepegawaian BASARNAS.

#### 1. Sub Aspek Kualifikasi

Salah satu komponen kualifikasi untuk jabatan fungsional Analis SDM Aparatur adalah memenuhi semua persyaratan yang diperlukan untuk diangkat sebagai Analis SDM Aparatur. Persyaratan ini dapat berasal dari pengangkatan pertama, perpindahan ke jabatan lain, penyesuaian, atau penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional. Selain mekanisme penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional, persyaratan kualifikasi ini juga berlaku untuk jabatan fungsional Analis SDM Aparatur. Sebanyak 13 orang pejabat fungsional Analis SDM Aparatur yang ada di Biro Hukum dan Kepegawaian, hanya 5 (lima) orang saja yang memenuhi persyaratan kualifikasi pendidikan, dan 8 (delapan) orang belum memenuhi persyaratan pendidikan. Dari 13 pejabat fungsional Analis SDM Aparatur di Biro Hukum dan Kepegawaian, hanya 5 (lima) orang memenuhi persyaratan kualifikasi pendidikan, dan 8 (delapan) orang yang belum memenuhi persyaratan pendidikan.

#### 2. Sub Aspek Kompetensi

Dalam upaya untuk mendapatkan data tentang kapasitas dan kemampuan Analis SDM Aparatur, peneliti akan menyelidiki sub-aspek kompetensi dalam pengembangan karier yang terkait dengan pemetaan kompetensi yang dilakukan melalui penilaian dan uji kompetensi. Peneliti juga akan meneliti sejauh mana hasil pemetaan kompetensi telah digunakan sebagai dasar untuk membuat rencana pengembangan kompetensi pegawai. Selama ini, Analis SDM Aparatur di Biro Hukum dan Kepegawaian BASARNAS tidak menjalani penilaian kompetensi dalam rangka pemetaan kompetensi. Selama ini, pejabat fungsional Analis SDM Aparatur hanya menjalani penilaian ini untuk pegawai yang akan dipromosikan atau dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi. Tidak ada uji kompetensi yang dilakukan oleh analis SDM Aparatur yang diangkat dari pengangkatan pertama dan setelah penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional. Selama penyusunan

# KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI 8.0

“Penguatan Kebijakan dan Kelembagaan Untuk Mendukung Pembangunan Berkelanjutan di Era Transformasi Nasional”

8 AGUSTUS 2024 POLITEKNIK STIA LAN BANDUNG

rencana pengembangan kompetensi, Biro Hukum dan Kepegawaian BASARNAS hanya mempertimbangkan sub-aspek kebutuhan organisasi dan mengabaikan hasil uji kompetensi Analis SDM Aparatur. Meskipun demikian, tetap ada hal positif karena pengangkatan Analis SDM Aparatur melalui perpindahan dari jabatan lain, proses penyesuaian/inpassing, kenaikan jabatan, atau promosinya tersebut telah melewati uji kompetensi. Saat ini kemampuan manajerial, kemampuan teknis, dan kemampuan sosial kultural pemangku jabatan Analis SDM Aparatur di Biro Hukum dan Kepegawaian BASARNAS diukur melalui uji kompetensi yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN). Mereka yang memenuhi persyaratan akan diumumkan secara resmi oleh BKN, dan kemudian akan diberikan rekomendasi untuk proses pengangkatan ke jabatan fungsional Analis SDM Aparatur. Selain itu, bagi pegawai yang lulus uji kompetensi untuk kenaikan jenjang jabatan, akan diberikan sertifikat. Namun, hasil tes kompetensi BKN hanya berupa nilai akhir, bukan pencapaian tes untuk setiap kompetensi. Sehingga hasil uji kompetensi sulit dijadikan dasar untuk menganalisis kesenjangan kompetensi Analis SDM Aparatur guna perumusan rencana pengembangan kompetensi. Dari 13 pejabat Analis SDM Aparatur di Biro Hukum dan Kepegawaian BASARNAS, hanya 6 (enam) orang yang memiliki nilai kompetensi, dan 7 (tujuh) orang belum pernah menjalani penilaian atau uji kompetensi. Hal ini menghambat proses membuat rencana karier dan rencana pengembangan kompetensi Analis SDM Aparatur di Biro Hukum dan Kepegawaian.

### 3. Sub Aspek Kinerja/Penilaian Kinerja

Dalam pengembangan karier jabatan fungsional Analis SDM Aparatur di Biro Hukum dan Kepegawaian, sub-aspek kinerja yang diteliti mencakup tahapan dari perencanaan hingga evaluasi dan pengukuran kinerja. Idealnya, Analis SDM Aparatur membuat rencana kinerja yang cocok dengan rencana kinerja ketua tim dan atau dari unit kinerja Biro Hukum dan

Kepegawaian BASARNAS. Rencana kerja Analis SDM Aparatur juga dapat menggambarkan strategi untuk mencapai tujuan.

Berikut ini adalah beberapa hasil yang berkaitan dengan penilaian kinerja dan sub aspek kinerja:

- a. Matriks peran dan hasil Biro Hukum dan Kepegawaian BASARNAS telah diformat sesuai dengan PermenPAN dan RB Nomor 6 Tahun 2022 dan Pedoman Nomor PED-7 Tahun 2021 tentang Penilaian Kinerja Pegawai di lingkungan Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan;
- b. Analis SDM Aparatur di Biro Hukum dan Kepegawaian BASARNAS telah melakukan pemantauan kinerja, tetapi belum didokumentasikan dalam format yang sesuai. Selain itu, pemantauan belum dilakukan secara berkala, seperti dalam triwulan, seperti yang ditetapkan.
- c. Evaluasi kinerja yang didasarkan pada pengumpulan angka kredit merupakan output kerja, tetapi BKN sebagai instansi pembina belum menetapkan peraturan atau standar untuk hasil kerja. Kondisi ini dapat mendorong seseorang untuk membuat output kerja hanya untuk kepentingan penilaian angka kredit. Di mana hasilnya belum tentu menguntungkan organisasi.

Peneliti telah mengevaluasi dokumen penilaian kinerja Analis SDM Aparatur di Biro Hukum dan Kepegawaian BASARNAS dari tahun 2021 hingga Juni 2022. Penilaian kinerja dilakukan dengan menggunakan SKP dan berdasarkan angka kredit yang mengacu pada kegiatan fungsional Analis SDM Aparatur.

Dengan dua metode penilaian ini, SKP mungkin tidak terintegrasi dengan kegiatan tertentu karena Analis SDM Aparatur terfokus pada mendapatkan angka kredit, sehingga mereka cenderung membuat bukti kerja yang tidak dibutuhkan organisasi. Karena Tim Penilai Angka Kredit menentukan hasil akhir kinerja Analis SDM Aparatur, peran pejabat penilai kinerja tidak

# KONFERENSI NASIONAL

## ILMU ADMINISTRASI 8.0

“Penguatan Kebijakan dan Kelembagaan Untuk Mendukung Pembangunan Berkelanjutan di Era Transformasi Nasional”

8 AGUSTUS 2024 POLITEKNIK STIA LAN BANDUNG

maksimal. Hasil akhir kinerja Analis SDM Aparatur juga tidak signifikan berpengaruh pada capaian kinerja unit kerjanya.

#### 4. Sub Aspek Kebutuhan Organisasi

Salah satu sub-aspek kebutuhan instansi yang diteliti adalah ketersediaan analisis jabatan (untuk mengetahui persyaratan jabatan dan uraian jabatan yang dijadikan dasar pelaksanaan pekerjaan Analis SDM Aparatur) dan analisis beban kerja (untuk mengetahui persyaratan jabatan dan uraian jabatan yang dijadikan dasar pelaksanaan pekerjaan Analis SDM Aparatur) untuk jabatan Analis SDM Aparatur di Biro Hukum dan Kepegawaian BASARNAS. Dokumen analisis jabatan Analis SDM Aparatur telah dibuat dan sedang dalam proses penetapan. Sementara di sisi lain, Pedoman Kepala BKN Nomor 2 Tahun 2022 tentang Pedoman Penyusunan Kebutuhan Jabatan Fungsional Analis SDM Aparatur masih dalam tahap penggalan beban kerja di masing-masing unit kerja. Oleh karena penetapan kebutuhan saat ini dianggap sudah tidak relevan, analisis beban kerja yang nantinya dijadikan dasar penetapan kebutuhan Analis SDM Aparatur digunakan sebagai dasar pengembangan karier untuk kenaikan jabatan dan peningkatan.

#### D. PENUTUP DAN REKOMENDASI

Pengembangan karier jabatan fungsional Analis Sumber Daya Manusia Aparatur di Biro Hukum dan Kepegawaian BASARNAS belum memenuhi kebutuhan dari 4 (empat) sub-aspek pengembangan karier yaitu: kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan instansi.

##### 1. Sub aspek kualifikasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pejabat fungsional Analis SDM Aparatur di Biro Hukum dan Kepegawaian masih kekurangan kompetensi, terutama dalam hal kompetensi pendidikan. Rencana Pengembangan Sumber Daya Manusia (HCDP) atau Analis Kebutuhan Peningkatan Kompetensi (AKPK) perlu disusun oleh Biro Hukum dan Kepegawaian melalui Kelompok Kerja

Pengembangan Kompetensi ASN. Rencana HCDP atau AKPK berfungsi sebagai dasar untuk rencana pengembangan kompetensi melalui program pendidikan dan pelatihan yang terkait dengan jabatan fungsional Analis SDM Aparatur. BASARNAS memiliki kemampuan untuk menyusun program pendidikan dengan anggaran yang mencukupi, yang dapat mencakup pendidikan mandiri. Bekerja sama dengan Badan Kepegawaian Negara (BKN) untuk membangun jabatan fungsional Analis SDM Aparatur melalui pelatihan.

##### 2. Sub aspek Kompetensi

Pada Biro Hukum dan Kepegawaian, kompetensi Analis SDM Aparatur belum dinilai secara berkala. Akibatnya, tidak semua Analis SDM Aparatur menampilkan nilai kompetensi pada profil pegawainya. Hanya Analis SDM Aparatur yang melewati uji kompetensi kenaikan jenjang jabatan yang dapat menunjukkan nilai tersebut. Hasil penilaian kompetensi total yang dikemukakan BKN belum menunjukkan nilai untuk kompetensi manajemen, sosial-kultural, dan teknis. Jadi, memetakan perbedaan kompetensi berdasarkan hasil uji kompetensi membuatnya kurang spesifik. Tidak adanya pusat penilaian (assessment center) di BASARNAS dan anggaran yang terbatas menjadi hambatan untuk melaksanakan penilaian kompetensi. Selama ini, pelaksanaan pengembangan karier telah dihambat oleh profil kompetensi yang belum dimiliki oleh seluruh Analis SDM Aparatur di BASARNAS. Kegagalan untuk melakukan penilaian kompetensi secara berkala disebabkan oleh keterbatasan anggaran dan ketiadaan pusat penilaian (assessment center). Sehubungan dengan Perka BKN Nomor 26 Tahun 2019 tentang Pembinaan Penyelenggaraan Penilaian Kompetensi dengan "Rapid Assessment", peneliti merancang proyek inovasi untuk menyarankan metode alternatif untuk melakukan penilaian kompetensi.

# KONFERENSI NASIONAL

## ILMU ADMINISTRASI 8.0

“Penguatan Kebijakan dan Kelembagaan Untuk Mendukung Pembangunan Berkelanjutan di Era Transformasi Nasional”

8 AGUSTUS 2024 POLITEKNIK STIA LAN BANDUNG

### 3. Sub aspek Kinerja/Penilaian Kinerja

Selama ini, penilaian angka kredit Analisis SDM Aparatur didasarkan pada detail kegiatan yang bersifat output. Akibatnya, ketika PermenPAN dan RB Nomor 37 Tahun 2020 tentang Jabatan Fungsional Analisis SDM Aparatur diberlakukan mulai Juli 2022, penilaian kinerja akan mengintegrasikan capaian angka kredit dengan pencapaian kinerja SKP, yang akan menunjukkan hubungan antara perolehan angka kredit dan keberhasilan kinerja Biro Hukum dan Kepegawaian BASARNAS. Peneliti menyarankan agar BASARNAS mengevaluasi Pedoman Penilaian Kinerja Pegawai di Lingkungan Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan Nomor PED-7 Tahun 2021 (d disesuaikan dengan PermenPAN dan RB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja ASN) agar hasil evaluasi kinerja Analisis SDM Aparatur dapat digunakan untuk mengukur kontribusinya terhadap kinerja organisasi.

### 4. Sub aspek Kebutuhan Instansi

Instansi memerlukan analisa jabatan dan penetapan kebutuhan untuk jabatan fungsional. Dokumen analisa jabatan dan penetapan kebutuhan telah dibuat menggunakan nomenklatur jabatan Analisis Kepegawaian, tetapi telah diubah menjadi Analisis SDM Aparatur sesuai PermenPAN dan RB Nomor 37 Tahun 2020 tentang Jabatan Fungsional. Dokumen penyusunan penetapan kebutuhan jabatan fungsional Analisis SDM Aparatur merupakan kendala dalam sub aspek kebutuhan instansi. Peneliti menyarankan agar BASARNAS memanfaatkan Kelompok Kerja Penyusunan dan Penetapan Kebutuhan ASN untuk mengumpulkan informasi tentang beban kerja di masing-masing unit kerja yang secara tugas pokok dan fungsi mengelola Sumber Daya Manusia (SDM). Dalam FGD ini, narasumber dari Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional Kepegawaian BKN diundang untuk berbicara tentang penyusunan dan penetapan kebutuhan jabatan fungsional Analisis SDM Aparatur..

### REFERENSI

- Agustina, I., & Harijanto, D. (2022). Determinan Perilaku Proaktif Pegawai Ditinjau Dari Persepsi Dukungan Organisasi, Keadilan Distributif Serta Keadilan Prosedural. *Jurnal Manajemen Dan Profesional*, 3(1), 102-120. <https://doi.org/10.32815/jpro.v3i1.1109>
- Agustina, I., Rindiani, B., Dellarosa, A., Gunawan, A. A., & Herdiana, S. (2022). How Well are Job Burnout and Engagement Related to Public Service Motivation Among Civil Servants? Empirical Evidence in Pandemic Setting. *Jurnal Ilmu Manajemen Advantage*, 6(1), 36-45. <https://doi.org/10.30741/adv.v6i1.828>
- Akhmal, A., Laia, F., Ruri, & Sari, A. 2019. "Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan." *Jurnal Bisnis Administrasi (BIS-A)*, 08.
- Ardi, Almaqassary. 2022. Manfaat Pengembangan Karir. *Job Seeker*. <https://jobseeker.id/post/view/manfaat-pengembangan-karir.html#>
- Ardana et al, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : PT.Graha Ilmu
- Arifin, A. Z., Kevin, K., & Siswanto, H. P. 2017. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, VII(1), 37-47. [http://publikasi.mercubuana.ac.id/index.php/Jurnal\\_Mix/article/view/1476](http://publikasi.mercubuana.ac.id/index.php/Jurnal_Mix/article/view/1476)
- Atutuli, I., Ahmad, M., & Pakaya, A. R. 2017. Pengaruh Kualifikasi Pendidikan Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Aparat Di Bnn Kota Gorontalo. *Jurnal*, 1-10.
- Badriyah, Mila. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia
- Bambang Wahyudi, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Sulita.



# KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI 8.0

“Penguatan Kebijakan dan Kelembagaan Untuk Mendukung Pembangunan Berkelanjutan di Era Transformasi Nasional”

8 AGUSTUS 2024 POLITEKNIK STIA LAN BANDUNG

- Danang, Sunyoto. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Buku Seru.
- Dharmanegara, I.B.A., Harijanto, D., Jamaluddin, M.R., Agustina, I. (2023). Mengeksplorasi Dimensi Perilaku Inovatif PNS: Sebuah Studi Empiris di Kabupaten Badung. *Image: Jurnal Riset Manajemen*, 11 (2), 269-282. <https://doi.org/10.17509/image.2023.025>
- Hasibuan, Malayu S.P, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke Tujuh, edisi revisi, Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Listiani, T., Salsadila, D. A., Pradesa, H. A., & Maasir, L. (2023). Identifikasi Kebutuhan Pelatihan Berdasarkan Analisis Kesenjangan Kompetensi Marketing Executive Di PT Pegadaian Kantor Wilayah X. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 4(5), 5848–5859. <https://doi.org/10.37385/msej.v4i5.3111>
- Mashur, S., Giyanto, B., & Sutrisno, E. (2023). Competence-based recruitment of non civil servant state employees for the internal security division, secretariat general of the house of representatives of the republic of indonesia. *DIA: Jurnal Administrasi Publik*, 21(01), 86-97. <https://doi.org/10.30996/dia.v21i01.7605>
- Pradesa, H. A., Dawud, J., & Affandi, M. N. (2019). Mediating Role of Affective Commitment in The Effect of Ethical Work Climate on Felt Obligation Among Public Officers. *JEMA: Jurnal Ilmiah Bidang Akuntansi Dan Manajemen*, 16(2), 133–146. <https://doi.org/10.31106/jema.v16i2.2707>
- Pradesa, H.A., Tanjung, H., Agustina, I., Salleh, N.S.N.M.(2023). Increasing Proactive Work Behavior Among Teachers in Islamic Senior High School: The Role of Ethical Work Climate and Perceived Organizational Support. *International Journal of Islamic Educational Psychology*, Vol. 4, No.2, pp. 244 – 260. <https://doi.org/10.18196/ijiep.v4i2.19911>
- Putranto, R., Dawud, J., Pradesa, H., Harijanto, D., & Agung Dharmanegara, I. (2022). Manajemen Talenta Pada Sektor Publik: Sebuah Studi Literatur Serta Arah Model Kajian Untuk Masa Depan. *Jurnal Manajemen Dan Profesional*, 3(2), 176-211. <https://doi.org/10.32815/jpro.v3i2.1463>
- Sulistyo, Agustinus dkk. 2021. *Arah dan Strategi Pengembangan Kompetensi ASN Indonesia*. Sumatera Selatan: CV. Laditri Karya.
- Sugiyono, 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2020). Civil servants management reform in west java province: A case study. *Jurnal Good Governance*, 16 (1), 1 – 7.
- Tandjung, A.B., Sutrisno, E., Silitonga, M.S. (2023). Strategi Pengembangan Karier Penerbang Bintara Polri Di Lingkungan Direktorat Kepolisian Udara. *Jurnal Sumber Daya Aparatur*, 5 (1), 44-58.
- Trisnowati, D., Asropi, A., & Sutrisno, E. (2023). Remuneration Model for Health Workers in A State University Hospital (Case Study at The University of Indonesia Hospital). *Quantitative Economics and Management Studies*, 5(1), 1-9. <https://doi.org/10.35877/454RI.qems2125>
- Utami, I. R., Putranto, R. A., & Agustina, I. (2022). Strengthening Public Service Motivation with Spiritual Leadership: An empirical Study of Public Organizations in East Java. *Wiga : Jurnal Penelitian Ilmu Ekonomi*, 12(4), 338–351. <https://doi.org/10.30741/wiga.v12i4.920>