

## PERENCANAAN KARIR PEGAWAI DI BADAN PERTANAHAN NASIONAL RI

Andi Tenri Abeng<sup>\*1</sup>, Rizal Syarief<sup>\*\*</sup>, dan Arif Imam Suroso<sup>\*\*\*</sup>)

<sup>\*</sup>) Kementerian Agraria dan Tata Ruang/BPN RI

Jl. Sisingamangaraja Nomor 2, Kebayoran Baru, Jakarta 12110

<sup>\*\*</sup>) Departemen Ilmu dan Teknologi Pangan, Fakultas Teknologi Pertanian, Institut Pertanian Bogor  
Kampus Darmaga IPB, PO Box 220 Bogor 16002

<sup>\*\*\*</sup>) Sekolah Bisnis, Institut Pertanian Bogor

Jl. Raya Pajajaran, Bogor - Indonesia 16151

### ABSTRACT

*This study aims to provide a new perspective on the governance of employee career planning prevailing in BPN RI in which this is alleged to constitute the lethargic and counterproductive atmosphere to the employee performance level. In this study, the writer analyzed the formulation of the indicators of the existing career planning and identified how these indicators should be valued more precisely. Furthermore, the recommended managerial implications for Organization and Civil management of BPN RI were formulated. Analytic hierarchy process (AHP) was utilized to examine the results of in-depth interviews with the experts as the respondents in this study and they were also supported by literature studies. The results showed that there are a number of fundamental flaws identified in the career planning for BPN RI, and they need to be corrected. In reference to AHP analysis, it can be seen that the career pattern is a variable with the highest level of interest in the implementation of career planning. AHP analysis results showed that the type of office is an indicator which has the highest interest rate in career pattern variable while the competence attribute has the highest interest rate in the occupational qualification variable. Moreover, at the entry point variable, educational background is an indicator with the highest interest rate, and so is the indicator of work experience which has the highest value in the career restriction variable. These results indicate that career planning for BPN RI needs to be improved with a primary focus on the implementation of career pattern.*

*Keywords: AHP, BPN RI, career planning factors, career planning variables, indicators of career planning*

### ABSTRAK

*Penelitian ini bertujuan memberikan perspektif baru terhadap tata kelola perencanaan karir pegawai yang berlaku di lingkungan BPN RI yang diduga telah menimbulkan atmosfer kelesuan dan bahkan kontraproduktif terhadap tingkat kinerja pegawai. Dalam hal ini penulis menganalisis perumusan indikator-indikator perencanaan karir yang ada dan bagaimana yang seharusnya dinilai lebih tepat; serta kemudian merumuskan implikasi manajerial yang direkomendasikan bagi manajemen Biro Organisasi dan Kepegawaian BPN RI. Analisis dilakukan dengan menggunakan analytic hierarchy process (AHP) dari hasil wawancara mendalam terhadap para pakar yang menjadi responden dalam penelitian ini yang didukung dengan studi literatur. Hasil penelitian menunjukkan, bahwa perencanaan karir di BPN RI masih memiliki beberapa kekurangan mendasar yang perlu dikoreksi. Selain itu berdasarkan hasil analisis AHP, dapat diketahui bahwa pola karir merupakan variabel dengan nilai tingkat kepentingan tertinggi dalam pelaksanaan perencanaan karir. Hasil analisis AHP tidak menunjukkan bahwa tipe kantor merupakan indikator yang memiliki nilai tingkat kepentingan tertinggi dalam variabel pola karir, sementara indikator atribut kompetensi memiliki nilai tingkat kepentingan tertinggi dalam variabel kualifikasi jabatan. Sedangkan pada variabel entry point, indikator latar belakang pendidikan merupakan indikator dengan nilai tingkat kepentingan paling tinggi dan begitu pula indikator pengalaman kerja yang menjadi indikator dengan nilai tertinggi pada variabel batasan karir. Hasil ini menunjukkan bahwa perencanaan karir di BPN RI perlu diperbaiki dengan fokus utama pada pelaksanaan pola karir.*

*Kata kunci: AHP, BPN RI, faktor perencanaan karir, indikator perencanaan karir, variabel perencanaan karir*

<sup>1</sup> Alamat Korespondensi:

Email: [abengandi@yahoo.co.id](mailto:abengandi@yahoo.co.id)

## PENDAHULUAN

Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia (BPN RI) merupakan lembaga pemerintah pemegang mandat dan wewenang di bidang pengelolaan administrasi pertanahan. Saat ini BPN RI dibebani tugas untuk menyelesaikan pendaftaran tanah (sertifikasi) bidang-bidang tanah seluas 85,6 juta hektar sampai dengan tahun 2020 (Sutarto, 2012). Sejumlah tugas berat lainnya juga ada di pundak BPN RI seperti misalnya pengadaan tanah untuk pembangunan yang dilakukan untuk memfasilitasi pembangunan infrastruktur kepentingan strategis seperti waduk, jalan tol, pelabuhan, dan sebagainya. Terkait dengan hal tersebut maka dibutuhkan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang efektif dan efisien.

Kondisi saat ini, BPN RI memiliki pegawai dengan jumlah ±20.164 orang yang tersebar di seluruh jajaran satker yang ada dari tingkat pusat sampai dengan tingkat Kabupaten/Kota di seluruh pelosok tanah air. Jumlah ini sebenarnya telah cukup memadai dari segi kuantitas apabila kinerjanya dapat dimaksimalkan secara efektif. Namun begitu, karena masih kurangnya tingkat keragaan kinerja aparat pegawainya maka belum dapat dicapai tujuan yang diharapkan.

Terkait hal di atas, maka BPN RI dapat melakukan program pengembangan SDM (PSDM) yang terdiri dari kegiatan-kegiatan peningkatan kompetensi pegawai yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang ada baik pada saat ini maupun masa yang akan datang (Yean and Yahya, 2013). Adapun PSDM merupakan seperangkat aktifitas yang sistematis dan terencana yang dirancang organisasi dalam memfasilitasi para pegawainya dengan kecakapan yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan, baik pada saat ini maupun masa yang akan datang (Hassan, 2007).

Program PSDM harus dilaksanakan sesuai dengan kondisi organisasi yang ada, agar dapat tercapai hasil yang optimal (Kosunen, 2011). Dalam hal ini, organisasi harus mampu mengidentifikasi serta mengkaji kemampuannya dari berbagai aspek yang dapat memengaruhi efektivitas tujuan PSDM (Brooks and Nafukho, 2006). Program PSDM merupakan program yang harus terlaksana secara komprehensif dan membutuhkan biaya pelaksanaan serta ketersediaan sarana dan prasarana yang tidak sedikit (Dessler, 2010). Sementara kondisi SDM terkait dengan dinamika

kepegawaian yang ada dan dapat memengaruhi efektivitas pencapaian tujuan yang diinginkan ataupun latar belakang demografis pegawai yang ada (Rowold, 2008).

PSDM merupakan suatu kegiatan yang meliputi dua dimensi tujuan, yaitu dimensi tujuan individual dan dimensi tujuan organisasional (Nithyavathi and Shani, 2011). Tujuan yang berdimensi individual mengacu pada sesuatu yang ingin dicapai oleh seorang pegawai berdasarkan kebutuhan-kebutuhan pribadi (Nunn, 2010). Sedangkan tujuan organisasional mengacu pada kebutuhan organisasi akan proses regenerasi SDM yang efektif, efisien, berkesinambungan dan berdampak positif terhadap efektivitas pencapaian kinerja organisasi (Drier, 2009). Terkait hal tersebut, maka dimensi ini menekankan pada kebutuhan peningkatan kemampuan pegawai, peningkatan motivasi kerja pegawai dan peningkatan kinerja pegawai sesuai dengan yang diinginkan (Li and Yeo, 2011). Oleh karena itu, berdasarkan penjelasan di atas dapat dilihat bahwa PSDM merupakan kegiatan dengan tujuan individual dan tujuan organisasional yang terintegrasi dengan dampak positif yang bersifat simbiosis mutualisme (Laker and Laker, 2007).

Dalam rangka memenuhi kedua tujuan seperti tersebut di atas, maka salah satu cara dalam PSDM yang dapat dilakukan adalah dengan melaksanakan pengembangan karir (Veldhoven and Dorenbosch, 2008). Miner (2011) menyatakan bahwa salah satu tahap dalam pengembangan karir yang sangat penting adalah perencanaan karir, dimana hal ini telah menjadi isu penting dalam perkembangan manajemen sumber daya manusia. Pengembangan karir merupakan aktivitas di bidang SDM yang membantu pegawai untuk merencanakan karir mereka di organisasi tempat mereka bekerja, agar organisasi dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum (Toby *et al.* 2006). Setiap orang yang bekerja sebagai seorang pegawai di dalam suatu organisasi akan memiliki sejumlah harapan/tujuan yang ingin dicapai sebagai balas jasa atas pengorbanan yang telah diberikan. Salah satu balas jasa tersebut adalah pemberian atas posisi/jabatan yang lebih baik dari sebelumnya (Bonnstetter, 2012). Oleh karena itu, agar setiap pegawai yang ada dapat meraih balas jasa sesuai dengan pengorbanan yang telah mereka lakukan, organisasi memerlukan suatu pengelolaan karir yang adil dan tepat kepada para pegawainya.

Terdapat empat fokus di dalam perencanaan karir yaitu pola karir, kualifikasi jabatan, *entry point* dan batasan karir (Padaguri, 2011). Namun begitu, hal tersebut selama ini belum mampu dilaksanakan secara efektif oleh BPN RI yang dapat dilihat dari tingkat kinerja BPN RI yang masih kurang baik (hasil wawancara dengan Kepala Biro Organisasi dan Kepegawaian BPN RI): 1) terbatasnya ketersediaan pegawai di bidang pekerjaan tertentu yang sangat dibutuhkan, karena persepsi yang negatif terhadap pekerjaan dan prospek karir di bidang tersebut. Hal ini dapat dilihat dari minimnya jumlah pegawai di bidang pekerjaan tertentu seperti di bidang pengadaan barang/jasa, widyaiswara, peneliti dan lain sebagainya; 2) terdapat banyak jabatan yang diisi oleh pegawai-pegawai yang tidak memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan jabatan tersebut. Hal ini dapat dicontohkan dengan banyaknya pegawai yang menjabat suatu jabatan namun tidak memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai; 3) tidak meratanya jumlah persebaran pegawai sesuai dengan kebutuhan dan bertumpuk di satker-satker tertentu saja khususnya yang berada di Pulau Jawa; dan 4) terjadinya banyak kekosongan posisi/jabatan di bidang-bidang pekerjaan tertentu yang dianggap kurang “elit”.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat dilihat urgensi perbaikan tata kelola perencanaan karir di BPN RI agar tercapainya peningkatan kinerja pegawai sesuai dengan yang diharapkan. Selain itu, terdapat beberapa penelitian lain yang relevan dengan penelitian ini, yaitu 1) Rakhwanto (2010) yang meneliti Career System sebagai Upaya Menciptakan Profesionalisme Pegawai di Lingkungan Birokrasi Pemerintah. Dalam penelitian yang menggunakan metode analisis korelatif tersebut dikatakan bahwa perencanaan karir yang jelas, memuat pola karir yang definitif dan penilaian pegawai berdasarkan kompetensi memiliki keterkaitan yang erat dengan peningkatan profesionalisme pegawai. 2) Penelitian lain yang juga menyatakan pentingnya penelitian di bidang ini adalah yang seperti dilakukan oleh Saputra (2006) yang berjudul Hubungan Faktor-Faktor Penilaian Prestasi Kerja dengan Pengembangan Karir Pegawai pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Pemkab Kab. Bogor. Berdasarkan penelitian yang dilakukan dengan metode analisis deskriptif ini, diketahui faktor tanggung jawab memiliki hubungan yang sangat kuat dengan pengembangan karir pegawai sementara kualitas kerja memiliki hubungan yang kuat dengan pengembangan karir pegawai. Sedangkan faktor yang memiliki hubungan sedang dengan pengembangan karir pegawai adalah kepemimpinan,

inisiatif, kepribadian, pengetahuan pekerjaan dan kerjasama. Sementara faktor yang memiliki hubungan rendah dengan pengembangan karir pegawai yaitu kesetiaan, dan faktor yang memiliki hubungan sangat rendah dengan pengembangan karir pegawai adalah faktor kehadiran.

Penelitian lain yang juga memiliki relevansi dengan penelitian ini adalah seperti yang ditulis oleh Risdwianto (2007) yang berjudul Analisis Hubungan Sistem Penilaian Kinerja dan Kepuasan Kerja Pegawai di PT. XYZ. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metodologi analisis deskriptif dan uji korelasi. Berdasarkan hasil pengolahan data dan analisis yang telah dilakukan, didapatkan hasil bahwa terdapat kelemahan pada sistem penilaian kinerja yang ada yaitu masih terdapatnya prasyarat sistem penilaian kinerja yang tidak terpenuhi seperti kondisi penilaian yang kurang obyektif dan adil.

Ketiga penelitian tersebut masih memerlukan penelitian lebih lanjut yaitu tentang bagaimana perencanaan karir yang seharusnya diterapkan untuk mendapatkan hasil yang lebih efektif. Adapun yang membedakan penelitian ini dengan penelitian tersebut, yaitu tempat penelitian ini dilakukan di Badan Pertanahan Nasional RI; analisis dilakukan dengan menggunakan AHP; dan fokus penelitian adalah untuk mengetahui indikator apa saja yang menjadi seharusnya prioritas penilaian dalam perencanaan karir pegawai.

Kebaruan dari penelitian ini adalah terdapatnya pengujian antar indikator dalam perencanaan karir. Selain itu, dilakukan pula pengujian terhadap masing-masing subindikator dalam indikator yang sama. Dengan begitu, dapat diketahui secara pasti prioritas penilaian dalam perencanaan karir yang seharusnya dilakukan. Penelitian ini bertujuan 1) menganalisis perencanaan karir yang berlaku di lingkungan BPN RI. 2) menganalisis indikator-indikator perencanaan karir yang tepat.

## METODE PENELITIAN

Penelitian mengenai analisis perencanaan karir pegawai di lingkungan BPN RI dilakukan di Biro Organisasi dan Kepegawaian BPN RI. Penelitian dilakukan selama satu bulan yaitu dimulai pada awal November 2014 sampai dengan akhir bulan November 2014. Responden yang disertakan dalam penelitian ini berjumlah empat

orang yang terdiri dari para pakar. Pengambilan sampel menggunakan teknik *non probability sampling*. Pengumpulan informasi dan pengetahuan dari pakar menggunakan metode *purposive sampling* untuk menentukan pakar yang dilibatkan dalam penelitian.

Data dalam penelitian ini dibagi atas dua jenis, yaitu data primer yang diperoleh dari hasil wawancara dengan para pakar melalui pengisian kuesioner. Pertanyaan yang ada berupa pertanyaan tertutup dimana pakar diberikan pilihan untuk jawaban yang akan dipilih. Sebagai tambahan, dilakukan pula wawancara mendalam terhadap para pakar dan beberapa orang pegawai untuk melengkapi data-data yang diperoleh. Selanjutnya, data sekunder diperoleh melalui data yang telah diteliti atau dikumpulkan oleh pihak lain dalam bentuk arsip, dokumen, buku laporan dan lain sebagainya yang berkaitan dengan penelitian ini. Dalam penelitian ini data sekunder diperoleh dari Biro Orpeg BPN RI, instansi lain di lingkungan BPN RI, hasil penelitian pihak lain dan berbagai instansi yang relevan.

Data-data yang telah diperoleh dalam penelitian ini diolah dan dianalisis dengan menggunakan analisis deskriptif untuk mencari fakta dengan melakukan interpretasi yang tepat terhadap suatu masalah yang diteliti. Selain itu, digunakan pula cara *Analytic Hierarchy Process* (AHP) yang merupakan metode analisis untuk memecahkan suatu masalah yang kompleks dan tidak terstruktur kedalam kelompok dan mengatur kedalam suatu susunan hierarki, memasukkan

nilai numerik dalam melakukan perbandingan dan akhirnya dengan suatu sintesis ditentukan elemen yang mempunyai prioritas tertinggi (Saaty and Sodenkamp, 2010). Tahap pertama dalam AHP adalah menentukan prioritas kriteria adalah menyusun perbandingan berpasangan, seperti Tabel 1.

Tabel 1. Matriks perbandingan berpasangan

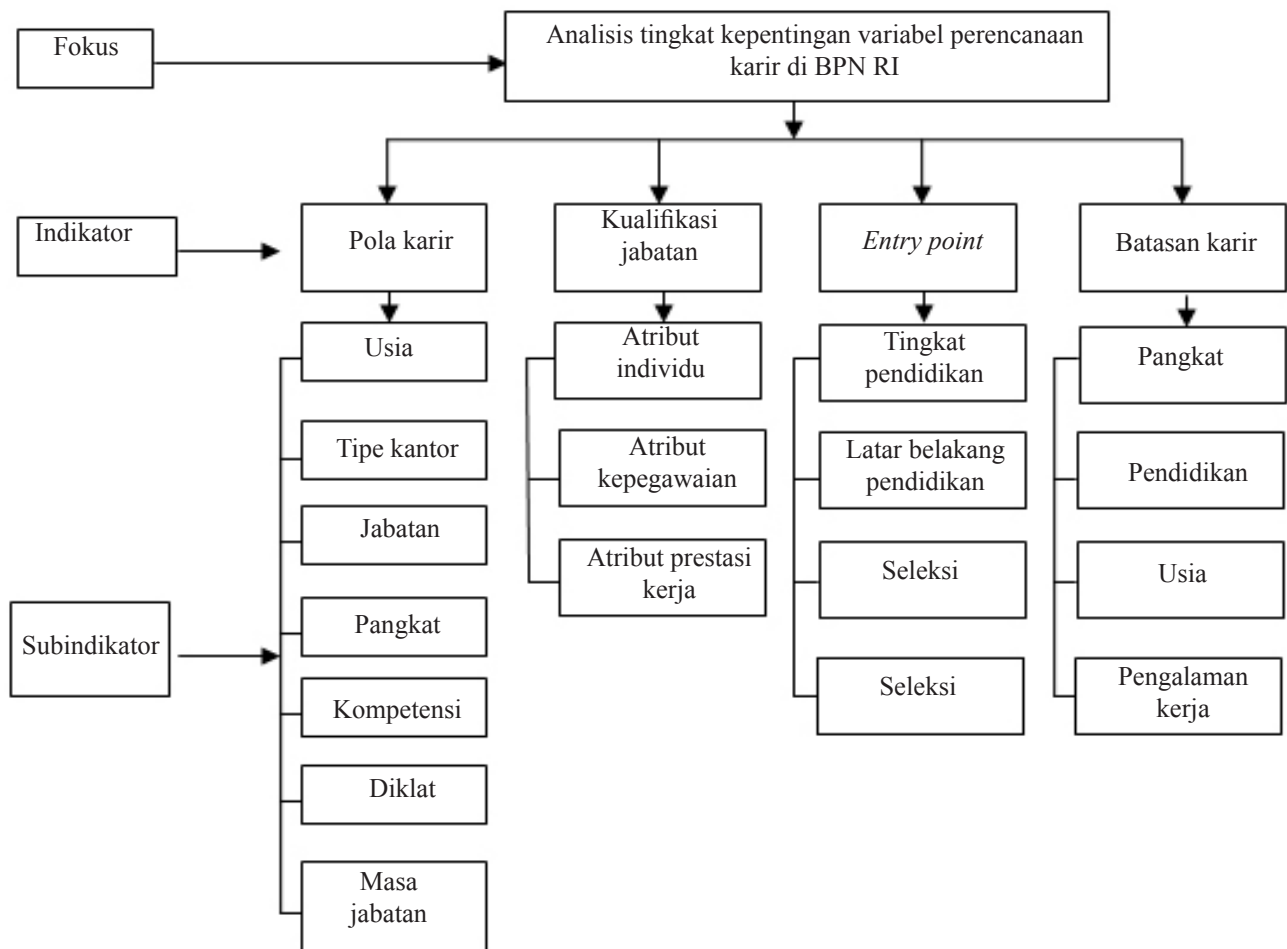
C	A1	A-2	...	An
A1	a11	a12	...	a1n
A2	a21	a22	...	a2n
:	:	:	...	:
A-m	am1	Am2	...	amn

Nilai a11 adalah nilai perbandingan elemen A1 (baris) terhadap A1 (kolom) yang menyatakan hubungan seberapa jauh tingkat kepentingan A1 (baris) terhadap kriteria C dibandingkan dengan A1 (kolom), atau seberapa jauh dominasi A1 (baris) terhadap A1 (kolom), atau seberapa banyak sifat kriteria C terdapat pada A1 (baris) dibandingkan dengan A1 (kolom). Nilai numerik yang dikenakan untuk seluruh perbandingan diperoleh dari skala perbandingan 1 sampai 9 yang telah ditetapkan oleh Saaty seperti dijelaskan dalam Tabel 2.

Setelah melakukan wawancara dengan pakar dan mengkaji penelitian sebelumnya, akan dibentuk suatu kerangka AHP untuk mengidentifikasi indikator prioritas pada perencanaan karir di BPN RI. Adapun struktur AHP dalam penelitian ini selengkapnya pada Gambar 1.

Tabel 2. Skala perbandingan dalam AHP

Intensitas kepentingan	Definisi	Keterangan
1	Kedua faktor sama penting	Dua kegiatan berkontribusi sama terhadap tujuannya
3	Salah satu faktor sedikit lebih penting daripada yang lain	Pengalaman dan penilaian suatu kegiatan sedikit berkontribusi atas yang lain
5	Salah satu faktor lebih penting daripada yang lain	Suatu kegiatan yang favorit berkontribusi sangat kuat atas yang lain, menunjukkan dominasinya dalam praktek
7	Salah satu faktor sangat lebih penting daripada yang lain	Suatu kegiatan yang favorit berkontribusi sangat kuat atas yang lain; menunjukkan dominasinya dalam praktek
9	Salah satu faktor mutlak lebih penting daripada yang lain	Bukti yang menguntungkan satu kegiatan di atas yang lain merupakan kemungkinan urutan afirmasi tertinggi
2, 4, 6, 8	Nilai tengah di antara dua nilai berdekatan	Kadang-kadang perlu melakukan interpolasi penilaian kompromi secara numerik karena tidak ada istilah yang pas untuk menggambarkan hal tersebut.



Gambar 1. Struktur AHP dalam penelitian

## HASIL

### Perencanaan Karir di BPN RI

Perencanaan karir di BPN RI dilakukan berdasarkan Peraturan Kepala BPN RI Nomor 1 tahun 2013 tentang Pola Karir Pegawai di Lingkungan Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia. Indikator-indikator yang digunakan dalam perencanaan karir berdasarkan peraturan tersebut pada Tabel 3.

### Indikator Perencanaan Karir di Lingkungan BPN RI

Terdapat beberapa kelemahan dalam perencanaan karir yang dilaksanakan di BPN RI berdasarkan indikator-indikator yang digunakan seperti berikut ini:

1. Penetapan tipe Kantor yang dilakukan per wilayah Provinsi sebagai salah satu indikator dalam pola karir yang menentukan. Penetapan hal ini telah menyebabkan sempitnya ruang gerak promosi pegawai, karena hampir di semua Kanwil terjadi

ketidakseimbangan perbandingan antara Kantah kelas C, B dan A. Sesuai dengan prinsip dasar penyusunan struktur sebuah organisasi maka jumlah antara ketiga kelas tersebut haruslah mengerucut. Jumlah kantor dengan kelas paling rendah harus merupakan kantor dengan jumlah terbanyak dan semakin sedikit jumlahnya untuk kantor-kantor dengan kelas di atasnya. Terdapat tiga jenis kasus yang berbeda di BPN RI dalam hal ini, yaitu terdapat Kanwil dengan rasio kelas Kantah yang berbanding tidak seimbang ke atas, terdapat Kanwil dengan rasio kelas Kantah yang tidak terstruktur perbandingannya, dan terdapat Kanwil dengan rasio kelas Kantah yang berbanding hampir sama di semua kelasnya.

2. Penetapan indikator usia/masa kerja sebagai salah satu dasar utama pelaksanaan pola karir pegawai, dimana hal ini berlawanan dengan sistem karir pegawai yang menitikberatkan pada sistem prestasi kerja. Hal ini terjadi karena seringkali mutasi vertikal pegawai dilakukan dengan mengedepankan faktor usia/masa kerja (berdasarkan DUK), dengan

- mengabaikan hasil penilaian terhadap indikator-indikator lain yang terdapat dalam kualifikasi jabatan.
3. Ketidaktepatan parameter prioritas penilaian tipe kantor karena digunakannya dua parameter tipe kantor dengan tingkat prioritas yang sama. Hal ini menyebabkan identifikasi terhadap tipe kantor dengan tingkatan yang lebih tinggi menjadi sulit dilakukan. Dengan kondisi ini terjadi sedikitnya dua persoalan seperti berikut ini: 1) tidak terdapat kejelasan Kantor dengan tipe yang lebih tinggi, dimana di satu sisi kelas A merupakan kantor dengan kelas tertinggi, sedangkan kelas C sebagai kelas terendah. Di sisi yang lain, Kantor Pusat merupakan kantor dengan srata tertinggi dan Kantah dengan Srata terendah. Dengan begitu, apakah Kanwil kelas B menjadi lebih rendahnya tipenya dibanding Kantah kelas A?; dan 2) ketidakadilan dalam kesempatan karir. Hal ini terjadi karena pada satu sisi pegawai yang bertugas di Kanwil akan merasa sebagai pegawai pilihan dengan kompetensi yang baik sehingga ditempatkan sebagai pegawai Pembina. Sementara di sisi lain pegawai tersebut ternyata dianggap kalah kompeten dibandingkan pegawai yang bertugas di Kantah yang meskipun memiliki kelas tinggi namun berada pada strata yang lebih rendah, sehingga berstatus sebagai pegawai pelaksana.
  4. Ketidaktepatan indikator dalam kualifikasi jabatan yang terjadi karena terdapatnya kesamaan beberapa indikator pada kelompok penilaian yang berbeda namun dengan cara penilaian yang berbeda, sehingga menciptakan kesulitan pada saat dibuat matrik penilaian karir pegawai.
  5. Ketidaktepatan dan ketidakadilan *entry point* karir pegawai. Pada kasus ini, penetapan *entry point* ini dilakukan berdasarkan pangkat golongan yang sesuai dengan peraturan pemerintah yang berlaku. Namun begitu, dengan dinamika kepegawaian di lingkungan pemerintah yang menetapkan adanya jabatan fungsional umum (JFU) sebagai jabatan bagi para pegawai non eselon, maka *entry point* pegawai pun perlu disesuaikan kembali pengaturannya. Hal ini sangat penting dilakukan karena banyak contoh kasus yang terjadi di BPN RI, dimana pegawai yang menempati suatu JFU di kantor tertentu ternyata tidak atau kurang memiliki kompetensi sesuai yang diperlukan. Fakta tersebut kemudian menjadikan

- pegawai yang memiliki ketidaksesuaian kompetensi dengan jabatannya tersebut, tidak mampu bekerja secara maksimal. Dampaknya, kinerja pegawai dimaksud menjadi kurang maksimal dan sulit bersaing dalam hal karir dengan pegawai lain yang memiliki kesesuaian terhadap hal tersebut. Ketidakjelasan *entry point* pegawai pun terjadi pada saat dilakukannya penempatan pegawai-pegawai baru ke tipe-tipe kantor yang ada. Selama ini tidak terdapat indikator yang jelas terkait apa yang dapat menyebabkan seorang pegawai ditempatkan pada kantor Pusat, Kanwil dan Kantah. Hal yang sama pun terjadi dalam penempatan pegawai di kelas kantor tertentu yang tidak memiliki indikator jelas, sementara hal tersebut memiliki dampak yang besar terhadap perencanaan karir pegawai terkait. Begitu pula dengan penempatan seorang pegawai dalam suatu bidang kerja tertentu yang tidak memiliki acuan jelas sehingga penempatan pegawai dapat dilakukan tanpa perencanaan yang tepat.
6. Ketidaktepatan dan ketidakadilan batasan karir. Dalam hal ini tidak terdapat ketentuan yang jelas mengenai batas akhir karir seorang pegawai yang terkait dengan tingkat kompetensinya. Dampaknya, tingkat perpindahan pegawai menjadi tinggi, terdapatnya banyak pegawai dengan karir yang statis di kantor tertentu dan terjadinya penumpukan pegawai di suatu kantor tertentu.

Tabel 3. Indikator perencanaan karir di BPN RI

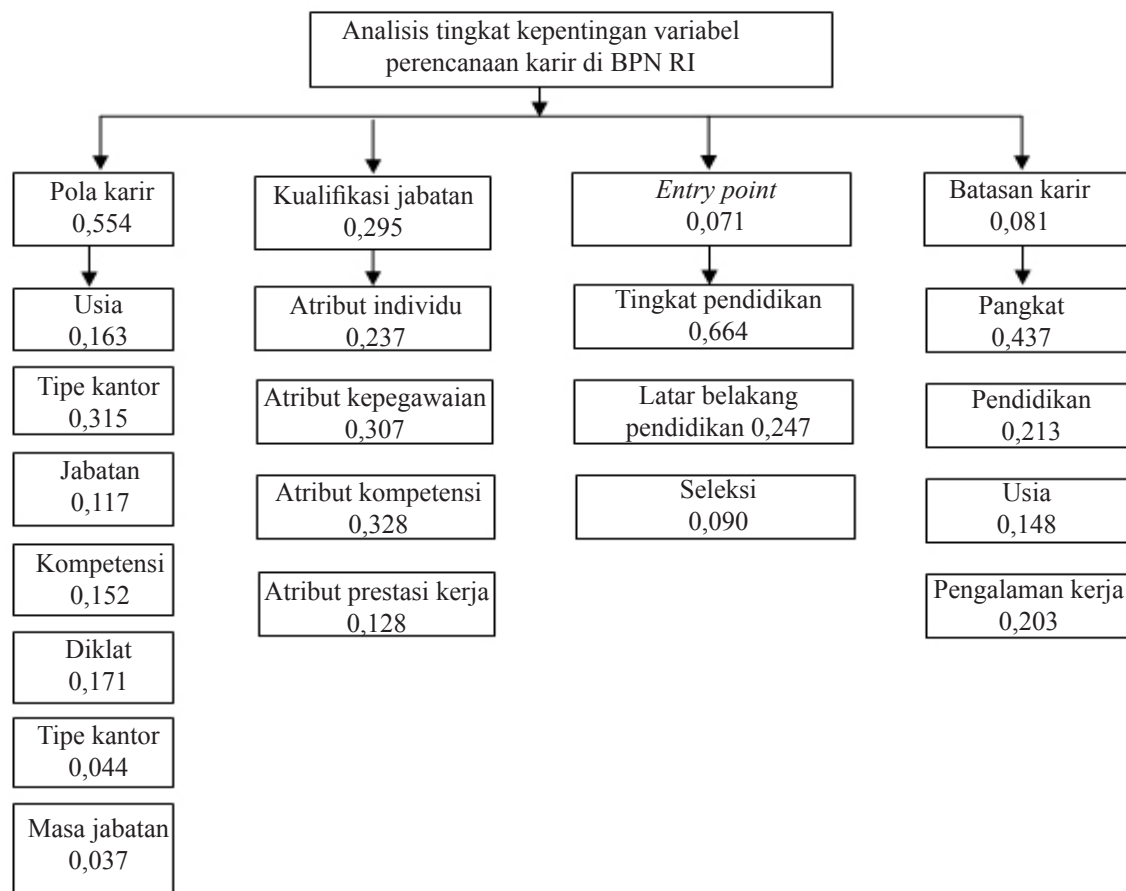
Variabel	Indikator
Pola karir	Tipe kantor
	Usia/masa kerja
	Kompetensi
	Diklat
	Jabatan
	Pangkat
Kualifikasi jabatan	Masa jabatan
	Atribut kompetensi
	Atribut individu
	Atribut kepegawaian Atribut prestasi kerja
<i>Entry point</i>	Seleksi
	Tingkat pendidikan
	Latar belakang pendidikan
Batasan karir	Pangkat
	Pendidikan
	Pengalaman kerja
	Usia

Berdasarkan hal tersebut kemudian dikaji masukan dari para pakar untuk mengetahui tingkat kepentingan indikator perencanaan karir yang seharusnya diterapkan. Hasil analisis tingkat kepentingan indikator perencanaan karir menggunakan AHP selengkapnya pada Gambar 2.

Pada Gambar 2 dapat dijelaskan bahwa fokus BPN RI yang menjadi prioritas utama dalam perencanaan karir adalah pola karir karena memiliki nilai bobot tertinggi yaitu sebesar 0,554. Hal ini dapat terjadi karena pola karir merupakan hal pertama yang perlu diketahui oleh para pegawai terkait dengan kesempatan karir yang terdapat di BPN RI. Disamping itu, pola karir dapat menjelaskan kepada para pegawai bagaimana cara meraih karir yang ingin dicapainya serta rentang waktu yang diperlukan. Prioritas kedua adalah kualifikasi jabatan dengan bobot sebesar 0,295, yang menjadi prioritas ketiga adalah batasan karir dengan nilai bobot sebesar 0,081 dan yang menjadi prioritas terakhir adalah *entry point* dengan nilai bobot sebesar 0,071.

Berdasarkan fokus BPN RI, yaitu pola karir, indikator yang menjadi prioritas utama adalah tipe kantor dengan nilai bobot sebesar 0,315 dilanjutkan indikator yang menjadi prioritas kedua yaitu indikator diklat dengan nilai bobot sebesar 0,171. Prioritas ketiga, yaitu indikator usia dengan nilai bobot sebesar 0,163. Prioritas keempat yaitu indikator kompetensi dengan nilai bobot sebesar 0,152. Prioritas kelima, yaitu indikator Jabatan dengan nilai bobot sebesar 0,117. Prioritas keenam yaitu indikator pola karir dengan nilai bobot sebesar 0,044 dan yang menjadi prioritas terakhir memiliki nilai bobot terkecil, yaitu sebesar 0,037 indikator masa jabatan.

Hasil fokus kualifikasi jabatan, indikator yang menjadi prioritas utama, yaitu atribut kompetensi memiliki nilai bobot sebesar 0,328; indikator yang menjadi prioritas kedua yaitu atribut kepegawaian dengan nilai bobot sebesar 0,307; indikator yang menjadi prioritas ketiga adalah atribut individu dengan nilai bobot sebesar 0,237; dan menjadi prioritas terakhir adalah atribut prestasi dengan nilai bobot sebesar 0,128.



Gambar 2. Hasil analisis tingkat kepentingan indikator perencanaan karir menggunakan AHP

Berdasarkan fokus *entry point* indikator yang menjadi prioritas utama adalah tingkat pendidikan dengan nilai bobot sebesar 0,664; indikator yang menjadi prioritas kedua adalah latar belakang pendidikan dengan nilai bobot sebesar 0,247; dan indikator yang menjadi prioritas terakhir adalah indikator seleksi dengan nilai bobot sebesar 0,090.

Berdasarkan fokus batasan karir, indikator yang menjadi prioritas utama adalah pangkat dengan nilai bobot sebesar 0,437. Indikator yang menjadi prioritas kedua adalah pendidikan dengan nilai bobot sebesar 0,213. Indikator yang menjadi prioritas ketiga adalah pengalaman kerja dengan nilai bobot sebesar 0,203 dan prioritas terakhir adalah usia dengan nilai bobot sebesar 0,148.

### Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini dapat dirumuskan implikasi manajerial bagi Biro Organisasi dan Kepegawaian BPN RI dengan mengacu pada kriteria-kriteria solusi yang ada sebagai berikut:

1. Penyederhanaan indikator pola karir yang dapat dilakukan dengan cara penilaian perencanaan karir menjadi lebih mudah dan tidak menimbulkan kerancuan. Terdapat beberapa subindikator dalam perencanaan karir yang dapat disederhanakan, yaitu 1) penetapan tipe kantor berdasarkan strata wilayah kerja; 2) penetapan tipe kelas kantor berdasarkan parameter nasional; 3) penghapusan usia/masa kerja sebagai sub indikator dalam pola karir; dan 4) penyederhanaan indikator kualifikasi jabatan.
2. Penegasan *entry point* karir pegawai berdasarkan kesesuaiannya dengan latar belakang pendidikan pegawai. Hal ini penting dilakukan agar pengisian jabatan-jabatan yang ada dapat menjadi lebih efektif, dimana seorang pegawai dengan kompetensi tertentu ditempatkan pada jabatan yang sesuai dengan kompetensinya.
3. Restrukturisasi jabatan karir yang dapat dilakukan dengan cara penyederhanaan jumlah jabatan, yang dilakukan dengan menggabungkan jabatan-jabatan yang memiliki karakteristik atau latar belakang kompetensi yang sejenis kedalam satu jabatan yang sama. Adapun restrukturisasi struktur jabatan dilakukan dalam rangka meningkatkan efektivitas perencanaan karir secara maksimal. Dalam pelaksanaannya hal ini dapat dilaksanakan dengan menyusun tingkatan jabatan sesuai dengan

kompleksitas pekerjaan yang terkait dengan kompetensi pegawai.

4. Penetapan batasan karir yang diperluas indikatornya yang dapat dilakukan dengan cara indikator pengalaman kerja sebagai indikator batasan karir. Dalam hal ini, seorang pegawai dengan pengalaman tugas baik di tipe strata kantor atau bidang kerja yang minim akan memiliki pencapaian karir yang rendah dan berlaku sebaliknya. Di pihak lain, indikator pangkat sebagai indikator batasan karir. Perlu ditentukan pangkat minimal dan maksimal suatu jabatan sebagai syarat kedudukan seorang pegawai dalam jabatan dimaksud. Pegawai dengan pangkat yang lebih rendah dari batas minimal tidak dapat didudukkan dalam jabatan tersebut, sementara pegawai yang memiliki pangkat melebihi batas maksimal pun harus dimutasi ke jabatan lain.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Perencanaan karir di lingkungan BPN RI dilakukan berdasarkan Perka BPN RI Nomor 1 Tahun 2013. Peraturan tersebut menetapkan berbagai indikator perencanaan karir yang digunakan sebagai parameter penilaian dan juga metode penilaian yang dilakukan. Pelaksanaan perencanaan karir BPN RI masih belum optimal, terlihat dari penempatan yang tidak sesuai dengan kompetensi, ketidaktepatan *entry point* karir, ketidaktepatan pengisian jabatan, dan lain lainnya.

Indikator perencanaan karir terdiri dari Pola Karir, kualifikasi jabatan, batasan karir dan *entry point* dengan sub-sub indikatornya. Hasil analisis perencanaan karir yang ada dengan menggunakan alat analisis AHP adalah sebagai berikut:

1. Indikator tipe kantor memiliki tingkat kepentingan tertinggi dalam perumusan pola karir pegawai
2. Indikator kompetensi memiliki tingkat kepentingan tertinggi dalam perumusan kualifikasi jabatan
3. Indikator latar belakang pendidikan memiliki tingkat kepentingan tertinggi dalam perumusan *entry point* karir
4. Indikator pengalaman kerja memiliki tingkat kepentingan tertinggi dalam perumusan batasan karir



## Saran

Diperlukan adanya penelitian lebih lanjut mengenai rekomendasi-rekomendasi yang diberikan dalam penelitian ini agar terwujudnya perencanaan karir yang lebih komprehensif dan lebih efektif terhadap kondisi kelembagaan BPN RI. Hal ini dapat dilakukan diantaranya dengan meneliti tingkat kepentingan setiap subindikator yang ada sehingga dapat lebih diketahui sub-sub indikator apa saja yang seharusnya ada dan sub-sub indikator apa yang bisa dihilangkan. Selain itu, dapat dilakukan pula penelitian dalam hal mutasi pegawai untuk melihat sejauhmana efektivitas mutasi yang ada di BPN RI dan hal-hal apa saja yang dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bonnstetter, Cathy. 2012. To find a job, college grads need to develop a career plan. *The State Journal* 28(11): 23-25.
- Brooks K, Nafukho FM. 2006. Human resource development, social capital, emotional intelligence: Any link to productivity?. *Journal of European Industrial Training* 30(2): 23-31
- Dessler G. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Ed ke-10 Jilid 2). Jakarta: Indeks.
- Drier, Harry N. 2009. Special issue introduction: career and Life planning key feature within comprehensive guidance programs. *Journal of Career Development* 27(2): 73-80.
- Hasan A. 2007. Human resource development and organizational values. *Journal of European Industrial Training* 31(6): 77-89.
- Kosunen, K. 2011. Career path to success - enhancers and obstacles. *Journal for Perspective of Economic, Political, and Social Integration* 17(1): 28-37.
- Laker DR, Laker R. 2007. The five year resume: a career planning exercise. *Journal of Management Education* 31(1) : 128-141.
- Li J, Yeo RK. 2011. Quality of work life and career development: perceptions of part-time MBA students. *Employee Relations Journal* 33(3): 201-220.
- Miner G. 2011. Plotting a career path. *American Water Works Association Journal* 3(3): 51-59
- Nithyavathi K, Shani N. 2011. A Study on Skill Development of Employees by Career Planning in Newspaper Industry. *Journal of Contemporary Research in Management* 6(4) : 19-31.
- Nunn, John. 2010. Career planning key to employee retention. *Journal of Property Management*. 65(5): 20-21.
- Padaguri VG. 2011. Case study : Job selection and career planning: Unwinding the dilemma. *Journal of Contemporary Research in Management* 6 (3): 62-71.
- Rakhmawanto. 2010. Career System Sebagai Upaya Menciptakan Profesionalisme Pegawai di Lingkungan Birokrasi Pemerintah [tesis]. Bandung: Sekolah Pascasarjana, Universitas Padjajaran Bandung.
- Risdwianto B. 2007. Analisis hubungan sistem penilaian kinerja dan kepuasan kerja di PT. XYZ [tesis]. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Rowold J. 2008. Multiple effects of human resource development interventions. *Journal of European Industrial Training* 32(1): 34-42
- Saaty TL, Sodenkamp M. 2010. *The Analytic Hierarchy and Analytic Network Measurement Processes: the Measurement of Intangibles*. Pittsburgh: RWS Publications.
- Saputra Hendra A, Rahmawati Siti. 2006. Hubungan faktor-faktor penilaian prestasi kerja dengan pengembangan karir pegawai pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Pemkab Bogor. *Jurnal Manajemen Publikasi Penelitian dan Review* 1(2): 8-16.
- Sutarto A.H. 2012. Analisis kepuasan masyarakat terhadap pelayanan larasita oleh Kantor Pertanahan Kab. Bogor [tesis]. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Toby Marshall E, Upton Matthew G, Lynham Susan A. 2006. Career development: load bearing wall or window dressing? exploring definitions, theories, and prospects for HRD related theory building. *Human Resource Development Review Journal* 5(4): 442-477.
- Veldhoven MV, Dorenbosch L. 2008. Age, proactivity and career development. *Career Development International Journal* 13(2): 112-131.
- Yean TF, Yahya KK. 2013. The influence of malaysian insurance agents career planning on their career strategy. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning* 3(1): 60-69.