

P-ISSN: 2985-7155, P-ISSN: 2985-7147

DOI: <https://doi.org/10.38035/jgia.v1i3>

Received: 10 Juli 2023, Revised: 30 Juli 2023, Published: 09 Agustus 2023

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Manajemen Karir Berbasis Kompetensi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia ASN di RS Paru dr. HA Rotinsulu Bandung

Dika Deslita¹, Deden Komar Priatna², S. Ridwan³.

¹Universitas Winaya Mukti, Jawa Barat, Indonesia, febunwim@gmail.com

²Universitas Winaya Mukti, Jawa Barat, Indonesia, dedenkomar@yahoo.com

³Universitas Winaya Mukti, Jawa Barat, Indonesia, bang.yonas71@gmail.com

Corresponding Author : dedenkomar@yahoo.com²

Abstract: *This study aims to examine competency-based career management and human resource development for civil servants at Dr. HA Rotinsulu Lung Hospital in Bandung. The research adopts a qualitative approach, with data collection methods including interviews, observations, focus group discussions (FGDs), and document studies. Interviews were conducted with staff and functional officials, specifically the Personnel Analyst and the Director of HR, Finance, and General Affairs, as a cross-check against observations, FGDs, and document studies. The findings reveal that competency-based career management and human resource development are being implemented, though no formal guidelines or supporting systems exist for effective execution. This process is aligned with the mandate of Law No. 5 of 2014 on Civil Servant Management, which requires a merit-based system. Competency in the educational field has met established standards, while technical competency for positions has reached 80%. To address the 20% competency gap, internal and external training programs are provided. Human resource development remains broad and lacks specific competency-based direction for each role. Additionally, the management currently keeps career plans confidential, limiting employees' access to career information, competency maps, job maps, and development opportunities. It is recommended that management increases transparency in career management and provides all employees access to career-related information. Further, integrating information technology is advised to support human resource development and career management for civil servants at Dr. HA Rotinsulu Lung Hospital, including the creation of special programs for career management systems.*

Keywords: *Career management, competence, human resource development, state civil servants.*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji manajemen karir berbasis kompetensi dan pengembangan sumber daya manusia bagi pegawai negeri sipil di Rumah Sakit Paru dr. HA Rotinsulu Bandung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dengan metode

pengumpulan data berupa wawancara, observasi, diskusi kelompok terfokus (FGD), dan studi dokumen. Wawancara dilakukan dengan staf dan pejabat fungsional, khususnya Analis Personalia dan Direktur SDM, Keuangan, dan Umum, sebagai cross-check terhadap hasil observasi, FGD, dan studi dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen karir berbasis kompetensi dan pengembangan sumber daya manusia sedang dilaksanakan, meskipun belum terdapat pedoman tertulis atau sistem pendukung yang memadai untuk efektivitas pelaksanaannya. Proses ini sesuai dengan amanat UU No. 5 Tahun 2014 tentang Manajemen bagi Pegawai Negeri Sipil, yang mensyaratkan sistem berbasis merit. Kompetensi dalam bidang pendidikan telah memenuhi standar yang ditetapkan, sementara kompetensi teknis jabatan telah tercapai sebesar 80%. Untuk menutup kesenjangan kompetensi sebesar 20%, program pelatihan internal dan eksternal disediakan. Pengembangan sumber daya manusia masih bersifat umum dan belum memiliki arahan spesifik yang sesuai dengan kompetensi masing-masing jabatan. Selain itu, manajemen saat ini merahasiakan rencana karir, membatasi akses pegawai terhadap informasi karir, peta kompetensi, peta jabatan, dan kesempatan pengembangan. Disarankan agar manajemen meningkatkan transparansi dalam pengelolaan karir dan menyediakan akses bagi semua pegawai terhadap informasi karir. Selain itu, disarankan untuk mengintegrasikan teknologi informasi guna mendukung pengembangan SDM dan manajemen karir bagi PNS di Rumah Sakit Paru dr. HA Rotinsulu, termasuk program khusus mengenai sistem manajemen karir.

Kata Kunci: Manajemen karir, kompetensi, pengembangan sumber daya manusia, pegawai negeri sipil negara.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia memegang peranan yang sangat dominan dalam organisasi. Berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya sangat bergantung pada kemampuan sumber daya manusia atau karyawannya dalam melaksanakan tugas yang diberikan, oleh karena itu segala hal yang menyangkut sumber daya manusia harus menjadi perhatian penting bagi manajemen agar karyawan memiliki kepuasan kerja yang diwujudkan dalam prestasi kerja yang tinggi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien (Abdulkadir, 2005: 145).

SDM dapat dibagi menjadi dua yaitu pengertian mikro dan makro. Pengertian SDM secara mikro adalah individu yang bekerja dan menjadi anggota suatu perusahaan atau lembaga dan biasa disebut dengan karyawan, buruh, karyawan, pekerja, buruh dan sebagainya. Sedangkan pengertian SDM secara makro adalah penduduk suatu negara yang telah memasuki angkatan kerja, baik yang belum bekerja maupun yang telah bekerja (Muhammad Yusuf: 2016) Muhammad Yusuf. 2016. Peningkatan SDM yang Handal. Dosen ULM Banjarmasin.

Manajemen sumber daya manusia merupakan proses perolehan, pelatihan, penilaian, dan pemberian kompensasi kepada karyawan serta mengurus hubungan ketenagakerjaan yang sehat dan aman, serta hal-hal yang berkaitan dengan keadilan (Desseler , 2015: 3).

Peran manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Hasibuan (2013:34) antara lain:

1. Menentukan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif
2. sesuai kebutuhan perusahaan berdasarkan deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan evaluasi pekerjaan.
3. Menentukan penarikan, pemilihan, dan penempatan karyawan berdasarkan prinsip orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat.
4. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemecatan.
5. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia di masa mendatang.

6. Meramalkan keadaan perekonomian secara umum dan perkembangan perusahaan secara khusus.
7. Pantau secara ketat undang-undang ketenagakerjaan dan kebijakan pembayaran di perusahaan sejenis.
8. Memantau kemajuan teknis dan perkembangan serikat pekerja.
9. Melakukan pendidikan, pelatihan, dan penilaian kinerja karyawan.
10. Mengorganisir mutasi karyawan baik secara vertikal maupun horizontal.
11. Mengatur masa pensiun, pemberhentian, dan pesangon.

Tujuan manajemen SDM adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang strategis, etis, dan bertanggung jawab secara sosial. Selain itu, tujuan pengembangan sumber daya manusia menurut Martoyo (1992) adalah meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan sikap karyawan/anggota organisasi agar lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan program atau tujuan organisasi.

Secara efisien dan efektif dalam menjalankan pekerjaan organisasi dengan menggunakan sumber daya manusia harus dilakukan secara cermat dan teliti agar tidak terjadi pemborosan. Setiap pemborosan yang terjadi dalam penggunaan sumber daya manusia berarti organisasi tersebut memiliki sumber daya manusia yang kompeten sebagai milestone organisasi yang harus diperhatikan kesejahteraan, pengembangan dan kariernya.

Karir merupakan suatu arah kemajuan profesional, serangkaian pengalaman kerja seseorang yang mengalami perkembangan. Manajemen karir merupakan proses pengelolaan karir karyawan yang meliputi tahapan kegiatan perencanaan karir, pengembangan karir dan konseling, serta pengambilan keputusan karir (Rahmi, 2013). Widyanti, 2018: 10-11).

Pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu proses untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam membantu tercapainya tujuan organisasi (Bangun, 2012).

Pengembangan SDM merupakan pendekatan strategis untuk berinvestasi dalam sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia menyediakan kerangka kerja untuk pengembangan diri, program pelatihan, dan kemajuan karier yang disesuaikan dengan kebutuhan keterampilan organisasi di masa mendatang (Price, 2011: 455).

Peningkatan kemampuan, keterampilan, dan sikap karyawan dapat dilakukan dengan cara pengembangan dan pelatihan. Pengembangan sumber daya manusia dapat dipahami sebagai upaya mempersiapkan karyawan secara individu untuk mengemban tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi dalam organisasi (Priansa 2014: 146).

Pelatihan merupakan serangkaian kegiatan individu dalam meningkatkan keterampilan dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya. Pelatihan merupakan suatu proses pembelajaran yang memungkinkan pegawai dapat melaksanakan pekerjaan terkini sesuai dengan standar (Widodo, 2015: 82).

Pelatihan merupakan suatu proses mengubah perilaku karyawan secara sistematis untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keterampilan dan kemampuan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan saat ini (Rivai dan Sagala, 2011: 212).

Pegawai merupakan modal utama dalam suatu organisasi, baik organisasi pemerintah maupun organisasi swasta. Dikatakan bahwa pegawai merupakan modal utama dalam suatu organisasi karena berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung pada kompetensi pegawai yang ada dalam organisasi tersebut. Pegawai negeri sipil merupakan orang yang melaksanakan tugas negara atau pemerintahan, karena kedudukan pegawai negeri sipil adalah sebagai abdi negara dan abdi masyarakat, serta pegawai negeri sipil merupakan tulang punggung pemerintahan dalam proses penyelenggaraan pemerintahan dan dalam melaksanakan pembangunan nasional.

Kebijakan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) saat ini tengah menuju arah baru yaitu manajemen PNS yang profesional, berintegritas dan kompeten. Oleh karena itu, dalam

rangka mendukung percepatan reformasi birokrasi, pemerintah menerbitkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). Tujuan diterbitkannya Undang-Undang ASN yang menggantikan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 ini adalah untuk mewujudkan tata kelola aparatur sipil negara sebagai suatu profesi yang mempunyai kewajiban mengelola dan mengembangkan diri serta mempertanggungjawabkan kinerjanya dan menerapkan asas merit dalam penyelenggaraan manajemen aparatur sipil negara. Sistem merit merupakan kebijakan dan manajemen ASN yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara wajar dan wajar tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status perkawinan, usia, maupun kondisi kecacatan.

Berdasarkan peraturan kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 13 Tahun 2011, standar kompetensi jabatan yang selanjutnya disebut standar kompetensi manajerial adalah persyaratan kompetensi manajerial minimal yang harus dimiliki oleh seorang pegawai negeri sipil dalam melaksanakan tugas jabatan. Sedangkan kompetensi manajerial merupakan karakteristik yang mendasari seseorang dengan mengacu pada kriteria efektif dan atau kinerja unggul pada jabatan tertentu.

Menurut Suprpto (2002:3), dalam menetapkan standar kebutuhan kompetensi harus menggunakan ketentuan yang terukur, dan biasanya didahului dengan kegiatan penelitian dan pengembangan. Oleh karena itu, kebutuhan kompetensi aparatur sipil negara di lingkungan RS Paru Dr. HA Rotinsulu Bandung perlu dilaksanakan dengan mempertimbangkan secara serius masukan dari berbagai pihak terkait (stakeholders).

Kompetensi jabatan ASN secara umum diartikan sebagai kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil. Karakteristik kompetensi menurut Spencer dan Spencer (dalam Palan, 2007:9), menguraikan lima jenis karakteristik kompetensi, yaitu: Knowledge (pengetahuan), Skill (keterampilan), Self-concept (konsep diri dan nilai-nilai), Personal Characteristics (karakteristik pribadi) dan Motives (motif). Karakteristik tersebut diperlukan untuk menciptakan aparatur yang memiliki semangat pengabdian yang tinggi dalam melayani masyarakat. Untuk itu diperlukan suatu strategi peningkatan kompetensi aparatur sipil negara, dimana kompetensi yang memadai merupakan suatu hal yang sangat mutlak yang perlu dipahami dan dilaksanakan oleh seluruh jajaran aparatur pemerintah.

Rumah Sakit Paru Dr. HA Rotinsulu Bandung sebagai Instansi Pemerintah yang bergerak di bidang kesehatan mempunyai tugas pokok dan fungsi salah satunya adalah melaksanakan pengelolaan karir bagi sumber daya manusia ASN di lingkungan Rumah Sakit Paru Dr. HA Rotinsulu Bandung sebagaimana diamanatkan Undang-Undang. Untuk mendukung karir seorang Aparatur Sipil Negara khususnya di bidang kesehatan, ASN dituntut untuk memiliki kompetensi dan pengembangan sesuai dengan persyaratan jabatan yang ada. Namun kenyataan yang terlihat saat ini di Rumah Sakit Paru Dr. HA Rotinsulu Bandung masih belum adanya peta kompetensi SDM yang menggambarkan kondisi SDM saat ini, hal tersebut berdampak pada belum adanya kesesuaian pengembangan SDM dengan jabatan yang dimilikinya. Permasalahan lainnya adalah masih terdapat pegawai yang belum mencapai minimal jam pelajaran pelatihan (JPL) yang ditetapkan oleh Perka LAN Nomor 10/2018 dimana hak dan kesempatan mengikuti Pengembangan Kompetensi dilakukan paling sedikit 20 (dua puluh) JP dalam 1 (satu) tahun. Ditemukan pula bahwa masih belum diperlukannya pengelompokan kompetensi berdasarkan jabatan dan tugas pokok fungsi pegawai.

METODE

Dan pendekatan yang digunakan dalam penelitian Manajemen Karir Berbasis Kompetensi dan Pengembangan SDM ASN di RS Paru Dr. HA Rotinsulu Bandung ini menggunakan pendekatan kualitatif, untuk menggambarkan kejadian, perilaku masyarakat atau suatu situasi pada suatu tempat tertentu yang diteliti secara rinci dan mendalam dalam bentuk narasi. Penelitian deskriptif ini dirancang untuk memperoleh informasi tentang penelitian Manajemen Karir Berbasis Kompetensi dan Pengembangan SDM ASN di RS Paru Dr. HA

Rotinsulu Bandung, dengan cara mengungkap situasi sosial tertentu dan menggambarkan kenyataan secara tepat, dibentuk dengan kata-kata berdasarkan teknik pengumpulan dan analisis data relevan yang diperoleh dari situasi alamiah.

Dalam pelaksanaannya, penelitian ini menggunakan setting alamiah, dengan maksud untuk menginterpretasikan fenomena-fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan melibatkan berbagai metode yang ada. Dengan berbagai karakteristik khasnya.

Pendekatan kualitatif ini digunakan untuk mengeksplorasi, mengkaji Manajemen Karir Berbasis Kompetensi dan Pengembangan SDM ASN di RS Paru Dr. HA Rotinsulu Bandung berdasarkan permasalahan yang timbul di RS Paru Dr. HA Rotinsulu Bandung sehingga dapat diketahui dengan jelas implementasi kebijakan tersebut di RS Paru Dr. HA Rotinsulu Bandung. Sehingga tujuan akhir dari penelitian ini adalah terwujudnya Manajemen Karir Berbasis Kompetensi dan Pengembangan SDM ASN di RS Paru Dr. HA Rotinsulu Bandung secara optimal, dengan kerangka isi dan kerangka metode yang dibuat berdasarkan kajian konsep dan teori terkait.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tujuan pengembangan sumber daya manusia mempunyai dua dimensi, yaitu dimensi individu dan dimensi ketatanegaraan/organisasi. Sasaran dimensi individu merujuk pada sesuatu yang ingin dicapai oleh seorang pegawai. Sedangkan dimensi organisasi merujuk pada apa yang dapat dicapai oleh organisasi sebagai hasil dari program pengembangan sumber daya manusia (LAN dan DEPAGRI, 2007). Menurut Tohardi (2008), sasaran pengembangan dapat dibedakan sebagai berikut:

1. Produktivitas

Dengan adanya pengembangan maka produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi akan semakin baik, karena keterampilan teknis, keterampilan manusiawi dan keterampilan manajerial karyawan akan semakin baik.

2. Efisiensi

Pengembangan karyawan untuk meningkatkan efisiensi sumber daya manusia, waktu, bahan baku, dan mengurangi keausan mesin. Pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin mengecil.

3. Kerusakan

Pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi kerusakan pada barang, produksi, dan mesin karena karyawan semakin terampil dan trampil dalam melaksanakan pekerjaannya.

4. Kecelakaan

Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.

5. Melayani

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada pelanggan perusahaan, karena memberikan pelayanan yang lebih baik merupakan daya tarik yang sangat penting bagi mitra perusahaan.

6. Moral

Dengan adanya pengembangan, moral karyawan akan menjadi lebih baik karena keterampilan dan keahlian yang dimilikinya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

7. Karier

Dengan adanya pengembangan maka peluang untuk meningkatkan karir pegawai menjadi lebih besar, karena keahlian, keterampilan dan prestasi kerja mereka semakin baik, promosi jabatan secara ilmiah biasanya didasarkan pada keahlian dan prestasi kerja seseorang.

8. Konseptual

Dengan pengembangan, para manajer akan lebih mampu dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena keterampilan teknis, keterampilan manusiawi, dan keterampilan manajerialnya semakin baik.

9. Kepemimpinan

Dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, hubungan antar manusianya lebih luas, motivasi lebih terarah sehingga kerjasama vertikal dan horizontal lebih harmonis.

10. Pembayaran berdasarkan prestasi

Dengan adanya perkembangan, kompensasi karyawan (gaji, upah, intensif dan tunjangan) akan meningkat karena kinerja mereka semakin besar.

11. Konsumen

Pengembangan karyawan akan memberikan manfaat yang lebih baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan mendapatkan barang atau jasa yang lebih berkualitas.

1. Manajemen Karir SDM ASN di Lingkungan Rumah Sakit Paru Dr. HA Rotinsulu Bandung
Perencanaan SDM ASN yang dilakukan oleh RS Paru Dr. HA Rotinsulu Bandung sesuai dengan pendapat Sikula yang ditegaskan sebagai berikut:

“Perencanaan sumber daya manusia atau yang lebih dikenal dengan istilah human resource planning (Sumber Daya Manusia) didefinisikan sebagai proses penentuan kebutuhan tenaga kerja dan sarana untuk memenuhi kebutuhan tersebut dalam rangka melaksanakan rencana terpadu organisasi (Sikula , 2010:241).

(Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses perencanaan organisasi yang memenuhi kebutuhan tersebut agar dapat menjalankan rencana terpadu organisasi).

Rekrutmen dilakukan dengan melibatkan instansi pusat karena sebagaimana diketahui bahwa RS Paru dr. HA Rotinsulu Bandung merupakan Unit Pelaksana Teknis Vertikal Kementerian Kesehatan. Adapun proses pengadaan pegawai negeri sipil di RS Paru dr. HA Rotinsulu Bandung adalah sebagai berikut;

- a. Perencanaan;
- b. Pengumuman lowongan;
- c. Aplikasi;
- d. Pilihan;
- e. Pengumuman hasil seleksi;
- f. Pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil dan masa percobaan Calon Pegawai Negeri Sipil; dan
- g. Pengangkatan pegawai negeri sipil.

2. Kompetensi SDM ASN di lingkungan RSUD Dr. HA Rotinsulu Rumah Sakit Paru Bandung

Aparatur Sipil Negara (ASN) dituntut untuk memiliki kompetensi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya di instansi masing-masing. Kompetensi merupakan kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Aparatur Sipil Negara, berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan dalam melaksanakan tugas jabatannya, sehingga Aparatur Sipil Negara dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif, dan efisien. Selain sebagai kewajiban, kompetensi merupakan bagian dari pengembangan karir aparatur atau ASN. Dalam Undang-Undang ASN Nomor 5 Tahun 2014 Pasal 69 disebutkan bahwa pengembangan karir PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan instansi pemerintah. Kompetensi yang dimaksud meliputi kompetensi teknis, manajerial, dan sosial budaya. ASN di lingkungan Rumah Sakit Paru Dr. HA Rotinsulu

Bandung dituntut untuk memiliki kompetensi sesuai dengan jabatan yang diduduki dan yang akan diduduki.

Penilaian kompetensi ASN dilakukan dengan melakukan asesmen baik secara internal maupun eksternal, asesmen kompetensi dimaksudkan untuk mengetahui peta kompetensi masing-masing ASN sehingga dapat diketahui kesenjangan kompetensi, potensi dan arah pengembangannya sesuai dengan standar kompetensi jabatan. Asesmen kompetensi ASN merupakan penerapan sistem merit dalam manajemen ASN yang dilanjutkan dengan penerapan pemetaan kompetensi pegawai. Manajemen ASN khususnya dalam proses mutasi, rotasi, promosi dan pengisian jabatan yang lowong harus berbasis pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja.

Dr. HA Rotinsulu Bandung pada tahun 2020 telah melaksanakan asesmen terhadap pegawai yang memenuhi syarat untuk mengetahui kompetensi dan potensi pegawai namun belum menghasilkan peta kompetensi pegawai. Ada beberapa langkah yang dapat dilakukan sistem merit diantaranya adalah menetapkan standar kompetensi untuk jabatan yang tersedia di RS Paru Dr. HA Rotinsulu, membangun manajemen karir yang meliputi talent management dan talent pool ASN di RS Paru Dr. HA Rotinsulu Bandung melalui asesmen kompetensi sesuai standar yang telah ditetapkan.

3. Pengembangan SDM ASN di RS Paru dr. HA Rotinsulu Bandung Pengembangan SDM ASN di RS Paru dr. HA Rotinsulu Bandung

Rotinsulu Bandung. Dilakukan dengan melakukan TNA (training need analysis) terlebih dahulu meskipun dengan cara yang sederhana, yaitu dengan membuat daftar pelatihan yang sudah dan belum diikuti oleh masing-masing SDM ASN sesuai dengan kebutuhan di lapangan. Pelatihan tersebut dapat dilakukan secara internal melalui In House Training maupun secara eksternal yang dilakukan oleh Kementerian Kesehatan atau lembaga atau lembaga pelatihan yang terakreditasi.

Kemampuan dalam pengembangan SDM juga menunjukkan bahwa manajemen memiliki kemampuan dalam memahami kompetensi karyawan. Bentuk pengembangan SDM yang dilakukan oleh RS Paru Dr. HA Rotinsulu Bandung melalui program pelatihan dan pengembangan yang telah disebutkan di atas sejalan dengan pandangan Sikula. Menurut Sikula, dikatakan bahwa:

“Di tempat kerja, ruang depan, demonstrasi dan contoh, simulasi, pemagangan, metode kelas (kuliah, konferensi, studi kasus, permainan peran dan instruksi terprogram) dan metode pelatihan lainnya: beberapa metode pengembangan manajemen yang paling umum digunakan meliputi: metode pelatihan, understudies, rotasi pekerjaan dan perkembangan yang direncanakan, pembinaan- konsultasi, dewan eksekutif junior atau manajemen jamak, penugasan komunitas, rapat staf dan proyek, permainan bisnis, pelatihan kepekaan, dan metode pengembangan lainnya” (Sikula, 2010: 243).

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pola pengembangan SDM di Rumah Sakit Paru Dr. HA Rotinsulu Bandung dapat dilaksanakan secara profesional, karena menggunakan tiga prinsip pendekatan yaitu:

1. prinsip sistemik, yang mempertimbangkan kondisi dan kemampuan internal serta kekuatan eksternal yang akan mempengaruhi proses pengembangan SDM;
2. asas pengarahannya yaitu asas kebijakan rumah sakit yang bersifat konsisten sehingga apa yang akan dilaksanakan akan lebih berdaya guna, dan
3. Prinsip holistik adalah bahwa program pengembangan diterjemahkan secara jelas dari visi, misi, tujuan, standar kompetensi jabatan Rumah Sakit dan kesenjangan kompetensi yang ada.

Pola pelaksanaan pengembangan SDM yang efektif dilakukan Badan dengan menggunakan lima tipologi yaitu:

- 1) Menjadikan RS Paru Dr. HA Rotinsulu Bandung menjadi Rumah Sakit Paru yang terakreditasi penuh, serta menjadikan RS Paru Dr. HA Rotinsulu Bandung sebagai Kawasan Bebas Korupsi menuju Kawasan Birokrasi Bersih dan Melayani melalui peningkatan kualitas sumber daya manusia dan lingkungan;
 - 2) Manajemen motivasi seluruh sumber daya manusia dengan melakukan pelatihan - pelatihan yang dilakukan di rumah sakit dan selalu mendorong pengembangan sumber daya manusia;
 - 3) Pelatihan yang mendukung pengembangan SDM selalu dilakukan dan berkelanjutan;
 - 4) Pencapaian pengembangan SDM min 20 JPL terus diupayakan dengan target pencapaian 100%; dan
 - 5) Seluruh karyawan bersikap pro-aktif dalam menghadapi perubahan dan perkembangan zaman melalui inovasi-inovasi pembelajaran, didukung dengan tersedianya sarana dan prasarana yang cukup dan memadai, sehingga memungkinkan seluruh karyawan memanfaatkan berbagai sumber belajar dan sumber informasi baik secara daring maupun luring.
4. Manajemen karir berbasis kompetensi dan pengembangan SDM ASN di lingkungan Rumah Sakit Paru Dr. HA Rotinsulu Bandung.

Dalam penerapan sistem merit, instansi harus mampu membangun manajemen karier yang meliputi manajemen talenta dan memiliki talent pool melalui asesmen kompetensi. Manajemen karier di RS Paru Dr. HA Rotinsulu Bandung belum memiliki pedoman tertulis kapan dan bagaimana hal tersebut dilakukan, namun dalam praktiknya kegiatan manajemen karier tersebut telah terlaksana. Penangkapan kompetensi ASN melalui asesmen telah dilakukan untuk merencanakan pengembangan karier ASN, meliputi rencana PNS yang akan dikembangkan kariernya, penempatan PNS sesuai dengan pola karier dan bentuk pengembangan karier.

Tujuan dari manajemen karier ini adalah untuk memberikan kejelasan dan kepastian karier ASN sehingga tercipta kesesuaian antara pengembangan karier dengan kebutuhan instansi sekaligus meningkatkan kompetensi dan kinerja pegawai. Pengembangan karier, pembinaan kompetensi, pola karier, mutasi, dan promosi merupakan bagian dari manajemen karier yang harus dilaksanakan dengan menerapkan prinsip merit system. Yang menjadi temuan dalam penelitian ini juga bahwa manajemen karier yang dilaksanakan di RS Paru Dr. HA Rotinsulu Bandung belum bersifat terbuka dan dapat diakses oleh seluruh pegawai serta terkesan dirahasiakan, hal ini bertentangan dengan prinsip manajemen karier ASN dimana manajemen karier ASN didasarkan pada:

- 1) Objektif, proses dalam manajemen karier ASN sesuai dengan situasi sebenarnya tanpa dipengaruhi oleh pandangan atau penilaian subjektif pribadi;
- 2) Terencana, manajemen karier ASN menyiapkan setiap sasaran yang akan kosong dan atau jabatan yang tersedia dalam perencanaan dan persiapan pada tahun sebelumnya secara sistematis dan terstruktur sesuai dengan sasaran;
- 3) Terbuka, yaitu informasi karier ASN yang meliputi informasi pelaksanaan, kriteria, dan penentuan dapat diakses oleh seluruh pegawai;
- 4) Akuntabel, pengelolaan karier ASN dilaksanakan sesuai standar dan pedoman yang berlaku serta dapat dipertanggungjawabkan;
- 5) Bebas dari politik intervensi;
- 6) Bersih dari praktek Korupsi, Kolusi dan Nepotisme.

KESIMPULAN

Setelah peneliti menyajikan data kemudian melakukan analisis maka dapat disimpulkan bahwa dalam Manajemen Karir Berbasis Kompetensi dan Pengembangan SDM ASN di RS Paru Dr. HA Rotinsulu Bandung telah terlaksana dengan kegiatan sebagai berikut:

1. Perencanaan karier di ASN belum direncanakan secara matang sejak awal menjadi calon PNS hingga memasuki masa pensiun. Perencanaan karier hanya dilakukan pada saat akan melaksanakan peningkatan karier, yaitu dengan mengusahakan untuk memperoleh Angka Kredit Fungsional yang cukup, selain itu dengan mengembangkan kompetensi dengan cara menyusun KTI, mengikuti workshop, seminar, mengikuti pelatihan, dan lain sebagainya sebagai persyaratan jabatan tertentu.
2. Pengembangan karier ASN meliputi penugasan, promosi, dan kenaikan pangkat yang belum berbasis sistem merit. Sistem merit diartikan sebagai kebijakan dan manajemen ASN yang berbasis pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, yang diterapkan secara adil dan wajar tanpa diskriminasi, prestasi kerja, dan disesuaikan dengan linearitas bidang studi.
3. Kenaikan pangkat/jabatan diberikan berdasarkan penilaian kinerja, kompetensi, dan skor kredit. Sedangkan promosi jabatan didasarkan pada kompetensi dan kinerja.
4. Pemberhentian ASN dilakukan karena telah memasuki batas usia pensiun, dan pengajuan pensiun dini.
5. Manajemen karir yang dilakukan oleh Badan dengan melakukan pencatatan pegawai yang telah maupun belum mencapai pengembangan minimal 20 JPL per tahun, melakukan penilaian kompetensi, data pengembangan kompetensi pegawai.
6. Faktor-faktor yang mempengaruhi baik faktor pendukung maupun faktor penghambat. Faktor pendukung berupa kerjasama, kinerja, dan kedisiplinan yang baik, sarana dan prasarana yang memadai di RS Paru Dr.HA. Rotinsulu Bandung. Faktor penghambatnya yaitu keterbukaan/transparansi saat seleksi jabatan, kurangnya informasi yang diperoleh karyawan terkait karir karyawan.

REFERENSI

- Pemerintah Kota Bandung. (2022). Profil Kota Bandung 2022. Pemerintah Kota Bandung: Bandung.
- Dewi, SA (2023). "Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Kinerja ASN di Instansi Pelayanan Kesehatan". *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 10(2), 123-135.
- Direktorat Jenderal Pelayanan Medik Kementerian Kesehatan RI. (2020). Pedoman Pengembangan Kompetensi Tenaga Kesehatan. Kementerian Kesehatan Republik Indonesia: Jakarta.
- RS Paru Dr HA Rotinsulu Bandung. (2023). Profil Rumah Sakit. RS Paru Dr. HA Rotinsulu : Bandung.
- Mardalis. (2021). *Manajemen Karir: Teori dan Praktik*. Penerbit Salemba Empat : Jakarta.
- Kementerian Kesehatan RI. (2021). Pedoman Pengembangan Kompetensi ASN di Rumah Sakit. Departemen Kesehatan RI: Jakarta.
- Nasution, MN (2022). "Kompetensi dan Pengembangan Karir ASN di Sektor Kesehatan." *Jurnal Administrasi Publik*, 10(1), 56-70.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2021 tentang Jabatan Fungsional Perawat dan Bidan di Lingkungan Kementerian Kesehatan dan Kementerian/Lembaga Non Kementerian. (2021). Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia: Jakarta.
- Rokhman, A. (2022). *Manajemen Karir Berbasis Kompetensi*. Penerbit Buku Kompas : Jakarta.

- RS Paru dr . HA Rotinsulu Bandung. (2023). Rencana Strategis Pengembangan SDM RS Paru dr. HA Rotinsulu 2023-2027. RS Paru Dr. HA Rotinsulu : Bandung.
- Subagyo , H. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia. Universitas Indonesia Penerbit : Jakarta.
- Sugiyono . (2022). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Litbang. Alfabeta Penerbit : Bandung.
- Susanto, AB, & Utomo , Y. (2023). “Strategi Pengembangan Karir Berbasis Kompetensi bagi Pegawai Negeri Sipil di Instansi Pelayanan Kesehatan.” *Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan*, 5(2), 87-98.