

## MANAJEMEN KARIR PEGAWAI DI KANTOR DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN TORAJA UTARA

*Employee Career Management at the North Toraja Regency Education Office.*

### Nama Penulis

Desyanti Palimbu<sup>1\*</sup>, Mulyadi Hamid<sup>2</sup>, Mujahid Yunus<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Fakultas Pascasarjana, Universitas Fajar.

\*Email: [desyantipalimbu@gmail.com](mailto:desyantipalimbu@gmail.com)

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sistem perencanaan karir, pengembangan karir, manajemen karir pegawai pada kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Toraja Utara. Menggunakan pendekatan kualitatif deksriptif dengan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi dengan 4 informan sampling. Teknik analisis yang digunakan adalah reduksi data, penyajian data, verifikasi data dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian perencanaan karier yaitu suatu perencanaan tentang kemungkinan-kemungkinan seorang pegawai/karyawan organisasi sebagai individu meniti proses kenaikan pangkat/jabatan sesuai persyaratan dan kemampuannya. pengembangan karir sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan antara karyawan dengan perusahaan kearah saling menguntungkan. Dimana Proses dan pengembangan karir harus dapat memberikan kepastian kepada karyawan lebih transparan dan terjamin serta dapat menumbuhkan dan mengembangkan semua kemampuan, intelektual, wawasan, motivasi, dan dedikasi karyawan pada posisi pekerjaan yang diemban. Kebijakan pengembangan karir merupakan upaya sistematis, terencana mencakup struktur dan proses yang menghasilkan keselarasan kompetensi dengan kebutuhan organisasi.

**Kata Kunci:** Manajemen karir; pengembangan; Dinas Pendidikan

### Abstract

*This study aims to analyze the career planning system, career development, and career management of employees at the North Toraja Regency Education Office. Using a descriptive qualitative approach with interview, observation, and documentation methods with 4 sampling informants. The analysis techniques used are data reduction, data presentation, data verification and conclusion drawn. The results of career planning research are a planning of the possibilities of an employee/employee of an organization as an individual pursuing the process of promotion/position according to his requirements and abilities. Career development in accordance with the needs and interests between employees and the company in a mutually beneficial direction. Where the process and career development must be able to provide certainty to employees more transparent and guaranteed and can grow and develop all abilities, intellectuals, insights, motivation, and dedication of employees in the job positions they hold. Career development policies are systematic, planned efforts that include structures and processes that result in competency alignment with organizational needs.*

**Keywords:** Career management; Development; Education Office.

## PENDAHULUAN

Di era organisasi tanpa batas yang menuntut sumberdaya manusia berubah menjadi tanpa batas, maka dalam manajemen karir lama sudah tidak relevan lagi diterapkan, sehingga untuk dapat terus mengikuti perubahan-perubahan baik eksternal maupun internal, manajemen karir lama harus dirubah menjadi manajemen karir baru. Dalam organisasi tanpa batas menuntut adanya kualitas dari sumberdaya manusianya, oleh karena itu pengembangan karir karyawan menjadi tuntutan mutlak organisasi agar bisa mendapatkan sumber daya yang mempunyai keunggulan kompetitif di era tanpa batas. Pengembangan karir di organisasi tanpa batas akan bisa berhasil jika didukung dengan manajemen karir yang baru.

Disamping itu jalur karir masih bersifat tetap, sedang pada manajemen karir baru jalur karir terputus. Manajemen karir baru juga membutuhkan sumber daya manusia yang multi skill, sedang di Indonesia SDM nya mempunyai skill yang masih rendah. Karir dalam manajemen karir baru juga tidak dibatasi usia, untuk Indonesia bisa kita lihat bahwa usia masih menjadi faktor yang sangat dipertimbangkan. Perubahan lingkungan bisnis dan organisasi saat ini tidak sekedar berjalan sangat cepat tetapi juga bersifat tidak pasti. Hal ini berimplikasi pada munculnya fenomena-fenomena baru seperti globalisasi, dunia tanpa batas atau hilangnya batas-batas antar negara, antar daerah, bahkan antar individu.

Manajemen karir yang dapat digunakan untuk berkarir di era tanpa batas, yaitu model manajemen karir yang dapat mengantisipasi permasalahan-permasalahan akibat adanya era globalisasi, liberalisasi perdagangan, deregulasi, dan kemajuan teknologi, sehingga mereka mampu meraih masa depan yang jauh lebih baik dari apa yang diharapkan, juga akan dibahas pula mengenai bagaimana pengembangan karir karyawan di era tanpa batas sehingga karir tersebut bisa bermanfaat bagi karyawan dan juga organisasi. Dari sudut pandang pegawai, jabatan merupakan suatu hal yang sangat penting sebab setiap orang menginginkan suatu jabatan yang sesuai dengan keinginannya dan menginginkan jabatan setinggi mungkin sesuai dengan kemampuannya. Jabatan yang lebih tinggi biasanya mengakibatkan gaji yang lebih besar, tanggung jawab yang lebih besar, dan pengetahuan yang lebih baik, yang biasanya diharapkan pegawai. Oleh karena itu, ketika seseorang memasuki dunia kerja, orang tersebut mungkin akan bertanya apakah tujuan karirnya (sebagai jabatan tertinggi yang diharapkan) akan dapat dicapai di organisasi tempat dia bekerja. Bilamana seseorang melihat bahwa tujuan karirnya tidak dapat dicapai di organisasi tersebut, orang tersebut mungkin tidak akan mempunyai semangat kerja yang tinggi atau tidak termotivasi untuk bekerja atau bahkan akan meninggalkan organisasi (Hariandja, 2005).

Perencanaan dan pengembangan karir, merupakan suatu proses perencanaan yang memungkinkan para karyawan untuk mengidentifikasi sasaran-sasaran karir dan jalur-jalur yang menuju ke sasaran/tujuan tersebut. Program-program perencanaan dan pengembangan karir memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk menelusuri minat, keinginan dan pilihan karir mereka dalam perusahaan, karena melalui proses ini para karyawan dapat mencari cara untuk memperbaiki diri dalam rangka mengembangkan keahlian dan kemampuannya untuk mencapai posisi yang ditargetkan (Martoyo, 1992).

Tingkatan manajemen adalah level dari manajemen atau pembagian kekuasaan dalam lingkup manajer. Tingkatan ini dibagi menjadi tiga, yaitu manajemen puncak, menengah, dan lini pertama. Manajer perlu ada tingkatan agar ada tanggung jawab ke manajer yang ada di atasnya. Dengan demikian, tugas yang dijalankannya menjadi lebih maksimal dan tidak semena-mena. Pengetahuan akan manajemen juga diterapkan dengan baik sesuai dengan tingkatan yang ada sehingga akan menghasilkan suatu sinergi yang baik untuk kesepakatan dan tujuan bersama.

Berdasarkan uraian di atas salah satu yang mempengaruhi kualitas lembaga pendidikan adalah peningkatan sumberdaya manusia melalui peningkatan jenjang karir pegawai melalui manajemen karir pegawai, maka peneliti tertarik untuk mengambil sebuah judul penelitian “Manajemen Karir Pegawai di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Toraja Utara”

## **METODOLOGI**

Jenis metode penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif yaitu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan pelaku yang diamati, diarahkan dari latar belakang individu secara utuh (holistic) tanpa mengisolasi individu dan organisasinya dalam variabel tetapi memandangnya sebagai bagian dari suatu keutuhan. Kirk dan Miller mendefinisikan penelitian kualitatif yaitu pengetahuan sosial yang secara fundamental yang bergantung dari pengamatan pada manusia baik dalam wawasan maupun peristilahan Waktu pelaksanaan penelitian berlangsung selama dua bulan yaitu pada bulan Mei sampai Agustus 2024. Serta penelitian ini dilaksanakan di Dinas Pendidikan Kabupaten Toraja Utara.

Teknik pemilihan informan diatas dipilih peneliti agar data yang diperoleh lebih representatif terhadap permasalahan yang terkait penelitian ini. Adapun informan yang dipilih dalam penelitian ini, yakni; 1. Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Toraja Utara. 2. Kepala Bidang pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Toraja Utara. 3. Kepala Sub Bidang pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Toraja Utara. 4. Pegawai Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Toraja Utara.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Kualifikasi Keilmuan Pegawai Berdasarkan TUPOKSI**

Berdasarkan hasil penelitian, kualifikasi keilmuan pegawai di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Toraja Utara secara umum telah selaras dengan jabatan yang diemban. Pegawai memiliki disiplin ilmu yang menunjang pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya (TUPOKSI). Hal ini dibuktikan dengan penempatan pegawai pada posisi strategis seperti Kasubag Program dan Bendahara yang memiliki keahlian spesifik di bidangnya.

Proses penguatan kualifikasi ini didukung oleh kebijakan kepala kantor yang rutin memberikan bimbingan, evaluasi, serta pengiriman pegawai untuk mengikuti pelatihan dan prajabatan. Evaluasi berkala menjadi instrumen penting bagi pegawai untuk meningkatkan kualitas kerja sekaligus menjadi pertimbangan dalam pengembangan karir ke depan. Meski demikian, ditemukan sebagian kecil penempatan yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan formal, namun hal tersebut dikompensasi melalui pengalaman kerja, masa bakti (golongan), dan kompetensi praktis yang dimiliki pegawai tersebut.

### **Gambaran Kinerja Pegawai Selama Bekerja**

Hasil observasi dan wawancara menunjukkan bahwa kinerja pegawai berada pada kategori sangat baik dan memuaskan. Terdapat tiga indikator utama yang mendasari temuan ini:

- a. Kepatuhan Prosedural: Pegawai bekerja sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) dan instruksi atasan secara konsisten.
- b. Manajemen Waktu: Pegawai menunjukkan kedisiplinan tinggi dengan menyelesaikan tugas tepat waktu dan menghindari penundaan pekerjaan.

- c. Profesionalisme Tugas: Setiap pegawai memahami batasan wewenangnya sehingga tidak mencampuri tugas bagian lain, yang berdampak pada efisiensi kerja tim.

Kepala Dinas memberikan apresiasi positif terhadap hasil kerja pegawai yang dianggap tidak mengecewakan dan selalu memenuhi standar kualitas yang ditetapkan organisasi.

### **Perkembangan Karir Pegawai**

Perkembangan karir di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Toraja Utara dinilai berjalan dengan cukup baik dan transparan. Dukungan instansi menjadi faktor kunci dalam memberikan peluang karir bagi pegawai. Temuan penelitian mencatat beberapa poin penting:

- a. Transparansi Informasi: Pimpinan aktif mendiseminasikan informasi mengenai peluang karir dan seleksi kenaikan jabatan (open bidding/ tes) dari pusat.
- b. Promosi Berbasis Kompetensi: Pemberian jabatan baru didasarkan pada rekam jejak kinerja, kedisiplinan ilmu, dan integritas pegawai (seperti pada kasus promosi staf menjadi Kepala Seksi).
- c. Motivasi dan Prestasi: Adanya kejelasan jalur karir mendorong pegawai untuk lebih tekun dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugas guna mendapatkan rekomendasi promosi ke jenjang yang lebih tinggi.

### **Sistem Perencanaan Karir Pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Toraja Utara**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan kunci pokok yang menentukan keberhasilan organisasi. Di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Toraja Utara, pengelolaan SDM diarahkan untuk memastikan setiap pegawai mampu mencurahkan tenaga sepenuhnya guna meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini sejalan dengan teori Mangkunegara (2010) yang menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh faktor individual, psikologis, dan organisasi. Temuan di lapangan menunjukkan bahwa faktor organisasi, khususnya kepemimpinan dan dukungan karir, menjadi pendorong utama kinerja pegawai di instansi ini.

Pengembangan karir di instansi ini bukan sekadar perpindahan jabatan, melainkan proses peningkatan kemampuan kerja. Sesuai dengan pendapat Rivai (dalam Febriansyah, 2016), pengembangan karir yang baik mendorong pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih berkualitas. Di Dinas Pendidikan Toraja Utara, kepastian karir yang diberikan melalui transparansi informasi oleh pimpinan menciptakan umpan balik positif berupa kinerja yang optimal dan memuaskan.

### **Analisis Kinerja melalui Kompetensi dan Sistem Informasi**

Efektivitas kinerja di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Toraja Utara juga didukung oleh elemen kompetensi individu dan lingkungan organisasi yang kondusif. Sebagaimana dinyatakan oleh Palan (2007), kinerja efektif memerlukan keselarasan antara kompetensi individu dengan tuntutan pekerjaan. Data penelitian menunjukkan bahwa penempatan pegawai telah mengacu pada TUPOKSI dan latar spesifik.

Selain itu, faktor motivasi yang dikemukakan oleh Nawawi (2011), seperti minat terhadap pekerjaan dan suasana kerja yang nyaman, terbukti menjadi determinan penting. Pegawai merasa nyaman karena bekerja sesuai dengan keahliannya, yang pada akhirnya meminimalisir keluhan dan hambatan internal. Namun, penelitian ini juga

mencatat adanya tantangan eksternal berupa keluhan masyarakat terhadap prosedur pelayanan yang dianggap kurang informatif. Hal ini menunjukkan perlunya integrasi sistem informasi yang lebih modern, sesuai dengan teori Jogiyanto mengenai pentingnya teknologi informasi untuk mendukung operasi manajerial dan pelayanan publik.

### **Sinergi Perencanaan Karir Individual dan Organisasional**

Keberhasilan karir pegawai di instansi ini dipengaruhi oleh perpaduan antara usaha individual dan dukungan organisasional. Secara individual, pegawai menunjukkan prestasi kerja dan kesetiaan (*loyalty*) yang tinggi. Secara organisasional, Dinas Pendidikan Kabupaten Toraja Utara telah menerapkan prinsip-pintu UU No. 5 Tahun 2014 tentang ASN dan PP No. 11 Tahun 2017.

Penerapan sistem perencanaan karir di instansi ini memenuhi beberapa prinsip utama:

1. Kepastian dan Transparansi: Informasi karir diberikan secara terbuka oleh pimpinan, mengurangi diskriminasi dan memberikan kesempatan yang sama bagi seluruh PNS.
2. Keadilan dan Profesionalisme: Promosi jabatan mempertimbangkan rekam jejak, integritas, dan moralitas, bukan sekadar senioritas.
3. Pengembangan Kompetensi: Melalui bimbingan (*mentoring*) dan pelatihan prajabatan, organisasi membantu pegawai memetakan masa depannya dalam "sembilan kotak karier" Manajemen Talenta.

Dengan adanya jalur pengembangan yang jelas—baik secara vertikal (promosi) maupun lateral (pengayaan tugas)—pegawai merasa memiliki masa depan yang terjamin. Hal ini sesuai dengan pandangan T. Hani Handoko bahwa karir adalah bagian integral dari rencana hidup seseorang, sehingga dukungan organisasi dalam bentuk bimbingan karir sangat krusial untuk meningkatkan moral dan produktivitas kerja secara berkelanjutan.

### **Manajemen Karir Pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Toraja Utara: Jalur dan Mekanisme**

Pengembangan karir di Dinas Pendidikan Kabupaten Toraja Utara tidak hanya berfokus pada pergerakan vertikal (promosi), tetapi juga mencakup jalur yang lebih luas sesuai dengan aspirasi pegawai dan kebutuhan organisasi. Berdasarkan temuan penelitian, terdapat lima jalur utama yang diimplementasikan:

1. Enrichment & Lateral: Pemberian tugas khusus dan rotasi horizontal untuk memperluas pengalaman dan kepuasan kerja.
2. Vertical: Kenaikan jabatan dengan tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar.
3. Relocation & Exploration: Perpindahan unit kerja untuk penyegaran serta penjelajahan potensi karir di unit lain.
4. Realignment: Penyesuaian ke bawah atau peralihan prioritas untuk mengurangi stres kerja dan menempatkan pegawai pada posisi yang lebih tepat (*expertise fungsional*).

Hal ini membuktikan bahwa pengembangan karir di instansi ini telah mengadopsi prinsip *equal partner* antara posisi struktural dan fungsional, yang berorientasi pada profesionalisme pegawai.

## Fase Desain Program Pengembangan Karir

Efektivitas manajemen karir di instansi ini dicapai melalui tiga fase krusial:

1. Fase Perencanaan: Menyelaraskan rancangan individu dengan organisasi untuk mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan pegawai.
2. Fase Pengarahan: Penggunaan konseling karir dan layanan informasi (seperti *career path chart*) untuk membantu pegawai mewujudkan rencana karirnya.
3. Fase Pengembangan: Pemberian tenggang waktu bagi pegawai untuk memenuhi kualifikasi melalui sistem mentor (hubungan senior-junior), pelatihan formal, serta program beasiswa/ikatan dinas.

## Implementasi Rencana Pengembangan Karir PNS Berbasis Regulasi

Sistem perencanaan karir di Dinas Pendidikan Kabupaten Toraja Utara telah mengacu pada UU Nomor 5 Tahun 2014 dan Peraturan BKN Nomor 28 Tahun 2021. Berdasarkan data, instansi telah melakukan langkah sistematis yang mencakup:

1. Penyusunan Dokumen Pendukung: Penggunaan Analisis Jabatan (Anjab), Analisis Beban Kerja (ABK), dan Evaluasi Jabatan untuk menentukan kelas jabatan dan peta kompetensi.
2. Manajemen Talenta (*Talent Pool*): Melakukan asesmen terhadap kualifikasi, kompetensi, dan kinerja pegawai. Hal terpenting yang ditemukan adalah integrasi nilai Integritas dan Moralitas sebagai syarat mutlak dalam pengembangan karir.
3. Sistem Informasi ASN: Digitalisasi data karir untuk memastikan transparansi dan akuntabilitas dalam mutasi maupun promosi pegawai.

Sinergi antara perencanaan karir individual dan organisasional ini tidak hanya menjamin ketersediaan bakat (*talent supply*) bagi organisasi, tetapi juga mengurangi frustrasi kerja dan meningkatkan nama baik instansi di mata publik.

## SIMPULAN

Perencanaan karir di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Toraja Utara merupakan proses strategis yang menyelaraskan aspirasi individu dengan kebutuhan organisasi untuk memastikan setiap pegawai dapat meniti kenaikan pangkat sesuai kompetensinya. Manajemen secara aktif menghargai potensi prestasi pegawai guna menghindari stagnasi karir, sekaligus menciptakan hubungan timbal balik yang saling menguntungkan. Melalui arah dan jalur pengembangan yang transparan, instansi memberikan kepastian karir yang mampu menumbuhkan motivasi, wawasan intelektual, serta dedikasi pegawai dalam menjalankan tugas operasional maupun fungsional.

Kebijakan pengembangan karir ini diimplementasikan melalui upaya sistematis yang mencakup asesmen kualifikasi, kompetensi, dan kinerja dengan menjunjung tinggi nilai integritas serta moralitas PNS. Keberhasilan sistem ini bertumpu pada kolaborasi antara rencana karir organisasi yang berbasis pada pola karir instansi dengan rencana karir individu yang telah diselaraskan. Dengan basis data asesmen yang akurat, program pengembangan karir ini secara efektif membekali para pegawai dengan keterampilan yang diperlukan untuk menduduki jabatan strategis, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal.

## DAFTAR PUSTAKA

1. Djilantik Aryani, Soetjipto, 2006 "Pengaruh Pelanggaran Kontrak Psikologis terhadap Penyimpangan dan Perilaku Negatif Karyawan," *Usahawan*, No.02, Februari 2006
2. Faustino, Cardoso Gomes, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi.Yogyakarta.
3. Fathoni, Abdurahmat, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Rineka Cipta.
4. Handoko, T Hani. 1996. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
5. Hendry, Simamora. 2001. *Managemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Salemba Empat.
6. Jusuf irianto, 2001. tema-tema pokok manajemen sumber daya manusia, surabaya: insan cendekia.
7. Martoyo, Susilo. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 3*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
8. Mangkuprawira. sjafri. 2003. *Manajemen Sumberdaya Manusia Strategik*. Jakarta: PT. Ghalia Indonesia Moekijat. 1991, *Latihan dan Pengembangan SDM*, Mandar Maju, Bandung.
9. Notoatmodjo, Soekidjo. 2009, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta.
10. Nawawi, H. Hadari. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjra Mada Universitas Press.
11. Soetjipto, budi W dkk. 2002. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Amara Books.
12. Samsudin, Sadili. 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Pustaka Setia, Bandung.
13. Veithzal Rivai. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori Ke Praktik*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.