



MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA

SALINAN
PERATURAN MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA
NOMOR PER - 02/MBU/10/2019
TENTANG
MANAJEMEN KARIER PEGAWAI NEGERI SIPIL DI LINGKUNGAN
KEMENTERIAN BADAN USAHA MILIK NEGARA

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA REPUBLIK INDONESIA,

- Menimbang : a. bahwa untuk mendukung penerapan sistem merit di lingkungan Kementerian Badan Usaha Milik Negara sebagaimana diatur dalam Pasal 162 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, diperlukan penataan pola karier untuk memberikan kepastian pengembangan karier dan mendorong profesionalisme Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kementerian Badan Usaha Milik Negara;
- b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, perlu menetapkan Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara tentang Manajemen Karier Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian Badan Usaha Milik Negara;

- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia

- Tahun 2003 Nomor 70, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4297);
2. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 63, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6037);
 3. Peraturan Presiden Nomor 41 Tahun 2015 tentang Kementerian Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 76) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Presiden Nomor 41 Tahun 2017 tentang Perubahan Atas Peraturan Presiden Nomor 41 Tahun 2015 tentang Kementerian Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 74);
 4. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-10/MBU/07/2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Badan Usaha Milik Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 1379) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-06/MBU/12/2017 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-10/MBU/07/2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Badan Usaha Milik Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 1782);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA TENTANG MANAJEMEN KARIER PEGAWAI NEGERI SIPIL DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN BADAN USAHA MILIK NEGARA.

Pasal 1

Manajemen Karier Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian Badan Usaha Milik Negara dimaksudkan sebagai pedoman pola pembinaan pegawai yang menggambarkan alur pengembangan karier yang menunjukkan keterkaitan dan keserasian antara Jabatan, Pangkat, Pendidikan dan Latihan

Jabatan, Kompetensi, serta masa jabatan seorang pegawai sejak pengangkatan pertama dalam jabatan tertentu sampai dengan pensiun.

Pasal 2

- (1) Peraturan Menteri ini mengatur mengenai Manajemen Karier Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kementerian Badan Usaha Milik Negara yang meliputi tahapan manajemen karier, pola karier, karier jabatan struktural, karier jabatan fungsional, persyaratan pengangkatan dalam jabatan struktural, dan tata cara penilaian calon pejabat struktural di lingkungan Kementerian Badan Usaha Milik Negara.
- (2) Manajemen Karier dan Penilaian Kriteria Persyaratan Pengangkatan Dalam Jabatan sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dituangkan dalam Pedoman Manajemen Karier sebagaimana tercantum dalam Lampiran I dan Pedoman Penilaian Kriteria Persyaratan Pengangkatan Dalam Jabatan sebagaimana tercantum dalam Lampiran II yang menjadi bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.

Pasal 3

Manajemen Karier Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kementerian Badan Usaha Milik Negara terdiri atas 9 (sembilan) tahapan, yang meliputi:

1. rekrutmen;
2. induksi/pengenalan (*onboarding*);
3. penempatan;
4. pengembangan;
5. asesmen dan pemetaan (*profiling*);
6. manajemen talenta;
7. pergerakan karier;
8. program persiapan terminasi/pensiun (*offboarding*); dan
9. terminasi/pensiun.

Pasal 4

- (1) Jalur karier Pegawai Negeri Sipil Kementerian Badan Usaha Milik Negara terdiri atas Jalur Karier Struktural dan Jalur Karier Fungsional.
- (2) Pola pergerakan lintasan karier pegawai yang berlaku di lingkungan Kementerian Badan Usaha Milik Negara bersifat terbuka antar rumpun jabatan.
- (3) Prioritas pergerakan karier diutamakan dalam satu kelompok rumpun jabatan.
- (4) Pergerakan karier antar rumpun jabatan dimungkinkan dengan mempertimbangkan pengalaman kerja, kebutuhan organisasi, dan kedekatan kompetensi antar rumpun jabatan.

Pasal 5

Manajemen Karier Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian Badan Usaha Milik Negara sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 dievaluasi dan disesuaikan secara berkelanjutan sesuai dinamika perubahan dan kebutuhan organisasi.

Pasal 6

Dalam rangka memberikan pertimbangan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian, Pejabat yang Berwenang, Pejabat yang Diberikan Delegasi atas usulan pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian dalam jabatan, pengembangan kompetensi, serta pemberian penghargaan bagi Pegawai Negeri Sipil dibentuk Tim Penilai Kinerja Pegawai Negeri Sipil Kementerian Badan Usaha Milik Negara.

Pasal 7

Pada saat Peraturan Menteri ini berlaku, Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor SK-153/MBU/07/2019 tentang Manajemen Karier Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Kementerian Badan Usaha Milik Negara, dicabut dan dinyatakan tidak berlaku

Pasal 8

Peraturan Menteri ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Menteri ini dengan penempatannya dalam Berita Negara Republik Indonesia.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 04 Oktober 2019

MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

RINI M. SOEMARNO

Diundangkan di Jakarta
pada tanggal 16 Oktober 2019

DIREKTUR JENDERAL
PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

WIDODO EKATJAHJANA

BERITA NEGARA REPUBLIK INDONESIA TAHUN 2019 NOMOR 1195

Salinan sesuai dengan aslinya
Kepala Biro Hukum,



Rini Widyastuti
NIP 197501231998032001

LAMPIRAN I
PERATURAN MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
NOMOR PER-02/MBU/10/2019
TENTANG
MANAJEMEN KARIER PEGAWAI NEGERI SIPIL DI
LINGKUNGAN KEMENTERIAN BADAN USAHA MILIK
NEGARA

PEDOMAN MANAJEMEN KARIER PEGAWAI NEGERI SIPIL DI LINGKUNGAN
KEMENTERIAN BADAN USAHA MILIK NEGARA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Umum

1. Berdasarkan Pasal 51 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, bahwa manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) diselenggarakan berdasarkan Sistem Merit.
2. Dalam Pasal 1 angka 22 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, yang dimaksud dengan Sistem Merit adalah kebijakan dan Manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.
3. Dalam rangka mewujudkan sistem merit yang adil, berdasarkan Pasal 71 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, setiap Instansi Pemerintah menyusun pola karier Pegawai Negeri Sipil (PNS) secara khusus sesuai dengan kebutuhan berdasarkan pola karier nasional.
4. Berdasarkan Pasal 188 ayat (2) Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, pola karier PNS merupakan pola dasar mengenai urutan penempatan dan/atau perpindahan PNS dalam dan antar posisi di setiap jenis jabatan secara berkesinambungan.
5. Dalam rangka mendukung implementasi Manajemen PNS berdasarkan Sistem Merit, diperlukan penyusunan manajemen karier di lingkungan Kementerian BUMN.

B. Tujuan

Manajemen karier PNS merupakan bagian dari upaya untuk mewujudkan implementasi sistem merit di lingkungan Kementerian BUMN. Manajemen karier PNS bertujuan untuk:

1. Memberikan kejelasan dan kepastian karier kepada PNS;
2. Menyeimbangkan antara pengembangan karier PNS dan kebutuhan instansi;
3. Meningkatkan kompetensi dan kinerja PNS; dan
4. Mendorong peningkatan profesionalitas PNS.

Keberadaan manajemen karier diharapkan dapat menjadi pedoman bagi Kementerian BUMN dalam melakukan mutasi, promosi, maupun demosi secara objektif dan akuntabel.

C. Ruang Lingkup

Ruang lingkup manajemen karier PNS di lingkungan Kementerian BUMN meliputi tahapan manajemen karier, pola karier, karier jabatan struktural, karier jabatan fungsional, persyaratan pengangkatan dalam jabatan struktural, dan tata cara penilaian calon pejabat struktural di lingkungan Kementerian BUMN.

D. Pengertian

1. Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan di lingkungan Kementerian BUMN.
2. Pegawai adalah PNS di lingkungan Kementerian BUMN.
3. Jabatan Struktural adalah Jabatan struktural adalah Jabatan Pimpinan Tinggi (Madya dan Pratama) dan Jabatan Administrasi (Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas).
4. Jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan fungsi, tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang pegawai ASN dalam suatu satuan organisasi.
5. Jabatan Pimpinan Tinggi yang selanjutnya disingkat JPT adalah sekelompok jabatan tinggi pada instansi pemerintah.
6. Jabatan Administrasi yang selanjutnya disingkat JA adalah sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan.

7. Jabatan Fungsional yang selanjutnya disingkat JF adalah sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan fungsional yang berdasarkan pada keahlian dan keterampilan tertentu.
8. Rumpun Jabatan adalah himpunan jabatan yang memiliki fungsi dan tugas yang berkaitan erat satu sama lain dalam melaksanakan salah satu tugas umum pemerintahan.
9. Pejabat Pimpinan Tinggi adalah Pegawai ASN yang menduduki JPT.
10. Pejabat Administrasi adalah Pegawai ASN yang menduduki JA pada instansi pemerintah.
11. Pejabat Fungsional adalah Pegawai ASN yang menduduki JF pada instansi pemerintah.
12. Manajemen Karier adalah pola pembinaan pegawai yang menggambarkan alur pengembangan karier yang menunjukkan keterkaitan dan keserasian antara Jabatan, Pangkat, Pendidikan dan Latihan (Diklat) Jabatan, Kompetensi, serta masa jabatan seorang pegawai sejak pengangkatan pertama dalam jabatan tertentu sampai dengan pensiun.
13. Kompetensi Teknis adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis Jabatan.
14. Kompetensi Manajerial adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi.
15. Standar Kompetensi Jabatan adalah ukuran kompetensi tertentu yang ditetapkan sebagai patokan pada setiap jenis jabatan, agar tugas dalam jabatan dapat diselesaikan dengan baik.
16. Pejabat Pembina Kepegawaian yang selanjutnya disingkat PPK adalah pejabat yang mempunyai kewenangan menetapkan pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai ASN dan pembinaan manajemen ASN di instansi pemerintah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
17. Sistem Merit adalah kebijakan dan Manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.
18. Karier adalah perkembangan individu (pegawai) dalam jenjang/pangkat yang dapat dicapai selama pengabdianya sebagai PNS.

19. Pengembangan karier adalah program pengembangan melalui peningkatan jenjang jabatan dan jenjang pangkat bagi seorang PNS pada suatu organisasi dalam jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasinya, dengan memperhatikan persyaratan sesuai peraturan perundang-undangan dan kebutuhan organisasi.
20. Pola karier adalah pola pembinaan yang menggambarkan alur pengembangan karier yang menunjukkan keterangan dan keserasian antara jabatan, pangkat, diklat kepemimpinan, diklat kompetensi, serta masa jabatan seorang PNS sejak pengangkatan pertama dalam jabatan tertentu sampai dengan pensiun.
21. Program Pengembangan Kapasitas Mengenai Korporasi (*Enterprise Capacity Development*) adalah program khusus yang didesain untuk PNS Kementerian BUMN sebagai bentuk pengembangan kapabilitas pengelolaan korporasi sebagai pembina BUMN pada Badan Usaha dalam jangka waktu tertentu.
22. *Assessment Center* adalah suatu metode penilaian yang berbasis perilaku dan melibatkan beragam teknik evaluasi, termasuk menggunakan bermacam alat ukur.
23. Tim Penilai Kinerja Pegawai Negeri Sipil adalah tim yang diberikan tugas untuk penilaian kinerja PNS dan memberikan pertimbangan kepada pejabat yang berwenang dalam menetapkan pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian, dalam dan dari jabatan struktural.
24. Badan Usaha Milik Negara yang dalam peraturan ini selanjutnya disebut BUMN adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan.
25. Badan Usaha yang dimaksud dalam peraturan ini termasuk namun tidak terbatas pada Badan Usaha Milik Negara, Anak Perusahaan, Perusahaan Afiliasi, dan Perusahaan Minoritas.

E. Kelompok Jenjang Jabatan

Kelompok jenjang jabatan di lingkungan Kementerian BUMN sebagaimana telah diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara sebagai berikut:

No	Kelompok		Jabatan	
1.	Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT)	a. Madya	a. Sekretaris Kementerian b. Deputi c. Staf Ahli Menteri	
		b. Pratama	a. Kepala Biro b. Asisten Deputi c. Inspektur	
2.	Jabatan Administrasi	a. Administrator	a. Kepala Bagian b. Kepala Bidang	
		b. Pengawas	a. Kepala Subbagian b. Kepala Subbidang	
		c. Pelaksana	Jabatan Fungsional Umum	
3.	Jabatan Fungsional	a. Keahlian	1. Ahli Utama	Jabatan Fungsional Tertentu sesuai dengan jenjang keahlian ataupun keterampilan
			2. Ahli Madya	
			3. Ahli Muda	
			4. Ahli Pertama	
		b. Keterampilan	1. Penyelia	
			2. Mahir	
			3. Terampil	
4. Pemula				

F. Kelompok Rumpun Organisasi

Rumpun jabatan di lingkungan Kementerian BUMN terbagi ke dalam 3 (tiga) kelompok, yakni rumpun Korporat, Portofolio, dan *Enabler*.

1. Rumpun Korporat, merupakan rumpun organisasi yang menjadi *think-thank* strategi pengelolaan BUMN dan fungsi penyediaan infrastruktur dukungan atas pembinaan portofolio BUMN.
2. Rumpun *Portofolio*, merupakan rumpun organisasi yang melaksanakan fungsi-fungsi pembinaan teknis BUMN secara *end-to-end* mulai dari perencanaan (perencanaan & sinergi portofolio serta asesmen portofolio), eksekusi (*shareholder's approval*, optimalisasi bisnis,

restrukturisasi, dan *exit strategy*), dan evaluasi (manajemen kinerja portofolio).

3. Rumpun *Enabler*, merupakan rumpun organisasi yang menyediakan dukungan layanan infrastruktur kelembagaan dan dukungan kesekretariatan Kementerian BUMN.

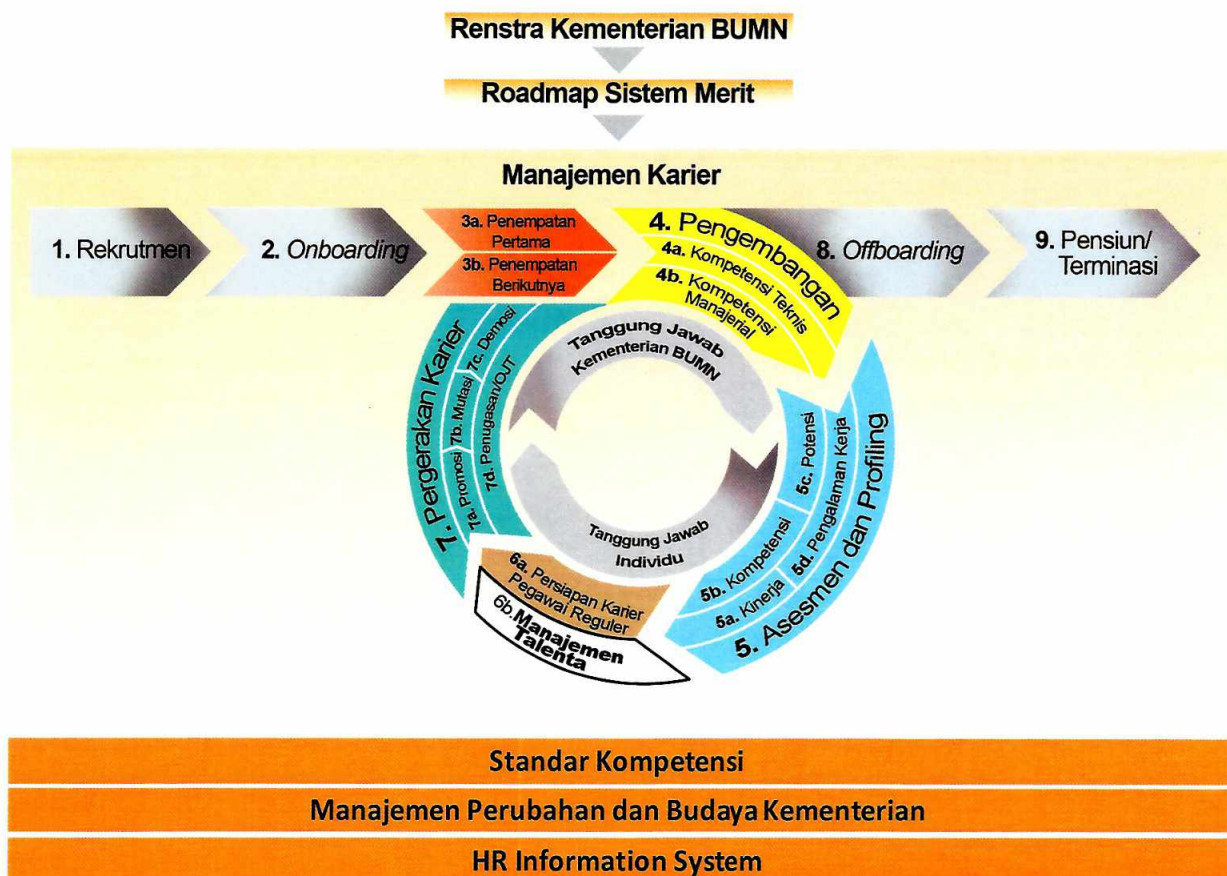
BAB II

MANAJEMEN KARIER PEGAWAI NEGERI SIPIL

DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN BADAN USAHA MILIK NEGARA

A. Manajemen Karier

Manajemen karier bagi pegawai di Lingkungan Kementerian BUMN merupakan alur tahapan yang dilalui oleh setiap pegawai dari pertama masuk, berkarier, hingga purna tugas dari Kementerian BUMN. Kebijakan manajemen karier sejalan dengan Rencana Strategis Kementerian BUMN yang diturunkan ke dalam *Roadmap* Sistem Merit.



Gambar 1. Kerangka Kerja Manajemen Karier PNS Kementerian BUMN

Manajemen Karier bagi pegawai di lingkungan Kementerian BUMN terdiri atas 9 (sembilan) tahapan meliputi Rekrutmen, *Onboarding*, Penempatan, Pengembangan, Asesmen dan *Profiling*, Manajemen Talenta, Pergerakan Karier, *Offboarding*, dan Pensiun/Terminasi.

1. Rekrutmen

Rekrutmen Pengadaan pegawai berdasarkan analisis beban kerja dan kebutuhan organisasi disesuaikan dengan kebijakan pengadaan PNS

secara nasional. Pengadaan PNS dilaksanakan secara terbuka melalui pengadaan PNS terbuka atau kerja sama khusus dengan sekolah kedinasan.

2. *Onboarding*

Setiap pegawai baru Kementerian BUMN diwajibkan mengikuti program *onboarding* dalam rangka pengenalan organisasi dan tata kerja Kementerian BUMN, sistem pengelolaan Badan Usaha, dan internalisasi nilai-nilai (*values*) Kementerian BUMN. Program *onboarding* dikelompokkan dalam 2 (dua) kategori, yaitu *onboarding* bagi Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) dan bagi Pejabat Pimpinan Tinggi (*Experienced Hire*).

2.1. Program *Onboarding* bagi Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS)

Program pengenalan bagi seluruh pegawai baru (CPNS) yang masuk/diterima di Kementerian BUMN. Program *Onboarding* bagi CPNS terbagi menjadi 4 (empat), yakni :

- a. Induksi, yaitu pembekalan pengenalan umum mengenai organisasi dan tata kerja Kementerian BUMN dan pengenalan Badan Usaha secara umum.
- b. Orientasi, yaitu pembekalan spesifik terkait pelaksanaan tugas dan masa orientasi di unit kerja penempatan.
- c. *Probation Monitoring*, yaitu pemantauan selama masa *onboarding* yang mencakup evaluasi pendidikan dan pelatihan serta penugasan.
- d. Pengangkatan sebagai PNS, yaitu pengangkatan CPNS menjadi pegawai tetap dengan memperhatikan evaluasi dalam tahap *probation* dan ketentuan pengangkatan sesuai peraturan yang berlaku.

2.2. Program *Onboarding* bagi Pejabat Pimpinan Tinggi (*Experienced Hire*)

Program pengenalan bagi *experienced hire* dari kalangan profesional yang diangkat baik melalui proses seleksi terbuka maupun terbatas. Kegiatan *onboarding* bagi *experienced hire* dilaksanakan dalam bentuk orientasi untuk pengenalan program pembekalan spesifik terkait pelaksanaan tugas pada unit penempatan.

3. Penempatan

Penempatan pegawai pada unit sesuai kebutuhan formasi organisasi dan kebijakan mutasi/promosi sesuai kebutuhan organisasi. Penempatan pegawai diklasifikasikan ke dalam 2 (dua) jenis, yaitu penempatan pertama dan penempatan berikutnya.

3.1. Penempatan Pertama, yaitu penempatan pegawai baru untuk pertama kali di unit kerja setelah diterima di Kementerian BUMN.

3.2. Penempatan Berikutnya, yaitu penempatan pegawai di unit kerja berdasarkan evaluasi kebutuhan organisasi serta evaluasi atas hasil *profiling* kompetensi, kinerja, dan/atau potensi pegawai.

4. Pengembangan

Program pengembangan pegawai di lingkungan Kementerian BUMN dilaksanakan secara berkelanjutan dengan memperhatikan kinerja dan *gap* kompetensi. Pengembangan pegawai dilaksanakan berdasarkan standar kompetensi yang ditetapkan oleh Kementerian BUMN.

4.1. Model Kompetensi

Kompetensi pegawai di Kementerian BUMN dikelompokkan menjadi 3 (tiga), yakni Kompetensi Kepemimpinan, Kompetensi Fundamental dan Kompetensi Teknis.

a. Kompetensi Kepemimpinan

Program pengembangan aspek *soft competency* yaitu kompetensi kepemimpinan mencakup aspek kompetensi strategis dan kompetensi manajerial untuk menjalankan tugas dan fungsi sesuai dengan jenjang jabatan. Semakin tinggi level jenjang jabatan seorang pegawai, semakin besar porsi kompetensi kepemimpinan yang harus dimiliki.

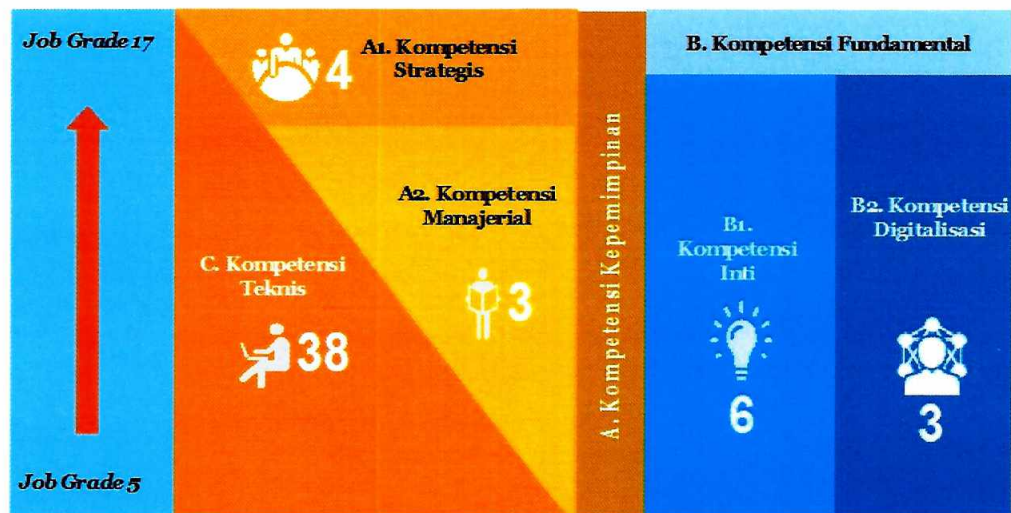
b. Kompetensi Fundamental

Program pengembangan aspek *soft competency* yaitu kompetensi fundamental mencakup aspek kompetensi inti dan kompetensi digitalisasi yang harus dimiliki oleh seluruh pegawai di semua level jenjang jabatan.

c. Kompetensi Teknis

Program pengembangan aspek *hard competency* yaitu kompetensi teknis untuk melaksanakan tugas jabatan, serta aspek pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk

menjalankan tugas dan fungsi sesuai dengan jenjang jabatan. Semakin tinggi level jenjang jabatan seorang pegawai, semakin kecil porsi kompetensi teknis yang harus dimiliki.



Gambar 2. Model Kompetensi

4.2. Tanggung Jawab Terkait Pengembangan

Pengembangan awal pegawai masih merupakan tanggung jawab Kementerian BUMN melalui Biro yang menangani Sumber Daya Manusia. Pengembangan dimulai dengan adanya *coaching*, serta pemberian pelatihan wajib untuk pengembangan kompetensi. Begitu pegawai masuk ke dalam siklus manajemen karier, maka baik Kementerian BUMN maupun pegawai, masing-masing memiliki tanggung jawab diantaranya adalah sebagai berikut :

a. Tanggung Jawab Kementerian BUMN

- 1) Menyusun kebijakan *Training, Learning, dan Development*.
- 2) Melakukan penjadwalan dan penyelenggaraan *Training, Learning, dan Development*.
- 3) Secara berkala melakukan pemantauan terhadap pelaksanaan *Training, Learning, dan Development*.
- 4) Melakukan evaluasi pelaksanaan *Training, Learning, dan Development*.

b. Tanggung Jawab Pegawai

- 1) Melaksanakan penugasan *Training, Learning, dan Development* yang ditetapkan dengan baik dan lulus dengan nilai optimal (apabila dilakukan pengujian).
- 2) Melaksanakan pembelajaran mandiri atas hal-hal yang

menjadi *areas of improvement* pemenuhan kompetensi jabatan.

4.3. Bentuk Pengembangan

Terdapat 6 (enam) jenis bentuk pengembangan pegawai, yaitu Rotasi Pegawai, Program Pengembangan Kapasitas Mengenai Korporasi, Pelatihan perilaku, Program Pembelajaran dan Pelatihan Kepemimpinan, serta Program Pembelajaran dan Pelatihan Teknis.

- a. Rotasi Pegawai (*Job Rotation*), merupakan pengembangan pegawai dalam bentuk penugasan di unit penempatan baru melalui mutasi dan promosi pegawai.
- b. Program Pengembangan Kapasitas Mengenai Korporasi (*Enterprise Capacity Development*) adalah program khusus yang didesain untuk PNS Kementerian BUMN sebagai bentuk pengembangan kapabilitas pengelolaan korporasi sebagai pembina BUMN pada Badan Usaha dalam jangka waktu tertentu.
- c. Pelatihan Perilaku (*Behavioral Training*), merupakan pelatihan yang bertujuan untuk membentuk perilaku pegawai sesuai dengan perilaku yang dibutuhkan oleh Organisasi sesuai standar kompetensi jabatan.
- d. Program Pembelajaran dan Pelatihan Kepemimpinan (*Leadership Training & Learning Programme*), merupakan program pengembangan pegawai dalam bentuk pembelajaran kelas (*in-class training*) maupun pembelajaran secara mandiri dalam rangka pengembangan kemampuan kepemimpinan sesuai standar kompetensi jabatan.
- e. Program Pembelajaran dan Pelatihan Teknis (*Technical Training & Learning Programme*), merupakan program pengembangan pegawai dalam bentuk pembelajaran kelas (*in-class training*) maupun pembelajaran secara mandiri dalam rangka pengembangan kompetensi teknis sesuai standar kompetensi jabatan.

5. Asesmen dan *Profiling*

Asesmen dilakukan secara berkala kepada seluruh pegawai di setiap jenjang jabatan dengan metode *Assesment Center* oleh asesor independen

yang ditunjuk oleh Kementerian BUMN. Pemetaan profil PNS di lingkungan Kementerian BUMN dilaksanakan berdasarkan penilaian kinerja selama penempatan di unit kerja, hasil asesmen, dan metode penilaian lainnya. Pemetaan profil dilaksanakan oleh Tim Penilai Kinerja PNS sebagai dasar pertimbangan promosi dan mutasi. *Profiling* PNS meliputi 4 (empat) aspek yaitu Kinerja, Kompetensi, Potensi, dan Pengalaman Kerja.

5.1 Kinerja

Hasil penilaian atas capaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) sesuai Kontrak Kinerja dan penilaian sikap perilaku sesuai level jabatan pegawai.

5.2 Kompetensi

Pemetaan kompetensi teknis dan manajerial berdasarkan hasil asesmen, disandingkan dengan Standar Kompetensi Jabatan untuk menilai *gap* kompetensi dalam melaksanakan tugas sesuai jenjang jabatan.

5.3 Potensi

Pemetaan potensi pegawai berdasarkan hasil asesmen, sebagai pertimbangan penempatan dan pengembangan pegawai kedepannya.

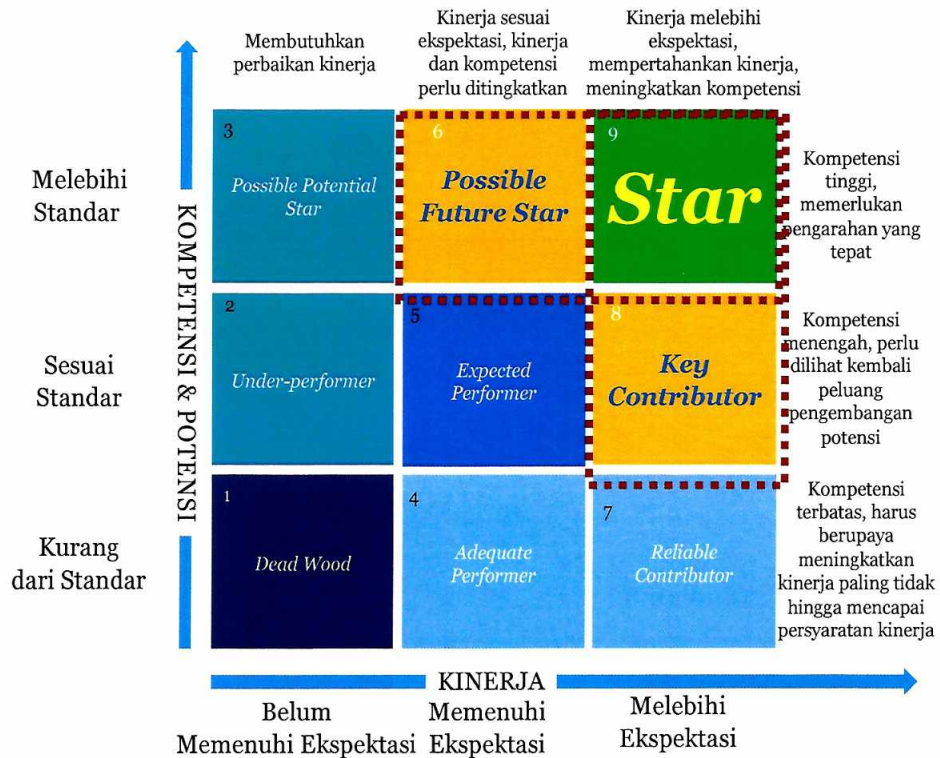
5.4 Pengalaman Kerja

Pengalaman pegawai menduduki jabatan struktural dan/atau jabatan fungsional, serta prasyarat jabatan spesifik Kementerian BUMN terkait dengan pengelolaan korporasi.

6. Manajemen Talenta

Berdasarkan hasil asesmen dan *profiling*, pegawai dipetakan ke dalam matriks pemetaan talenta yang terdiri atas 9 (sembilan) kotak berdasarkan kompetensi dan potensi serta kinerja. Pegawai yang berdasarkan hasil asesmen dan *profiling* berada di kotak nomor 6, 8, dan 9 disebut sebagai Individu Berkinerja Tinggi (*High Performance Career*) yang dikategorikan menjadi Talenta Kementerian BUMN. Talenta Kementerian BUMN diproyeksikan mendapat pengembangan khusus dan program pengembangan kapasitas mengenai korporasi. Program pengembangan kapasitas mengenai korporasi dimaksudkan untuk

memberikan pengalaman pengelolaan korporasi melalui penugasan dalam pengelolaan manajemen perusahaan. Promosi untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi diberikan kepada pegawai yang masuk dalam Talenta Kementerian BUMN dengan kinerja baik. Mutasi dilakukan untuk mendapatkan pengalaman di unit kerja lain sesuai dengan kebutuhan organisasi.



Gambar 3. Matriks Pemetaan Talenta

Pegawai yang tidak masuk ke dalam *talent pool* akan bergerak sesuai dengan ketentuan dan syarat promosi yang pada umumnya berlaku. Adapun penjelasan nomor kotak pada matriks pemetaan tipe individu tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Nomor kotak 1 : *Dead Wood*
- b. Nomor kotak 2 : *Under Performer*
- c. Nomor kotak 3 : *Possible Potential Star*
- d. Nomor kotak 4 : *Adequate Performer*
- e. Nomor kotak 5 : *Expected Performer*
- f. Nomor kotak 6 : *Possible Future Star*
- g. Nomor kotak 7 : *Reliable Contributor*
- h. Nomor kotak 8 : *Key Contributor*
- i. Nomor kotak 9 : *Star*

Pengelolaan Talenta secara khusus ditetapkan dalam Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara mengenai kebijakan Manajemen Talenta di lingkungan Kementerian BUMN.

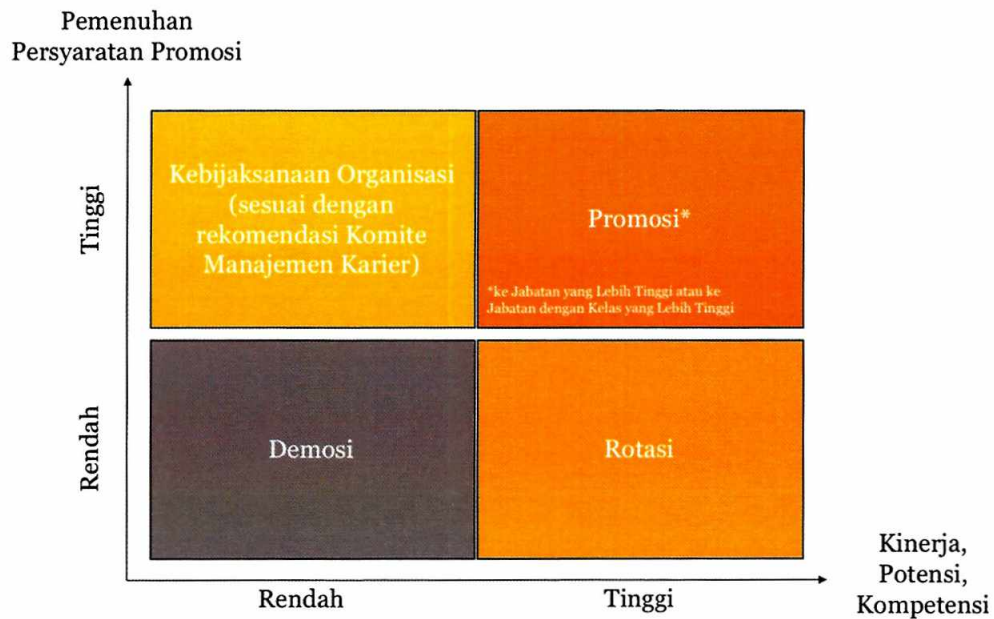
7. Pergerakan Karier

7.1. Bentuk Pergerakan Karier

Pola pergerakan lintasan karier pegawai yang berlaku di lingkungan Kementerian BUMN bersifat terbuka antar rumpun jabatan dengan pola lintasan sebagai berikut:

No	Lintasan	Perpindahan
1.	Horizontal (Mutasi)	Perpindahan dari satu posisi jabatan ke posisi jabatan lain yang setara, baik di dalam satu kelompok maupun antar kelompok Jabatan.
2.	Vertikal (Promosi)	Perpindahan dari satu posisi jabatan ke posisi jabatan yang lain yang lebih tinggi, di dalam satu kelompok Jabatan.
3.	Diagonal (Promosi)	Perpindahan dari satu posisi jabatan ke posisi jabatan lain yang lebih tinggi.

Instansi dapat memberikan Demosi kepada pegawai dengan kinerja buruk atau mendapat sanksi sehubungan dengan pelanggaran kode etik dan/atau disiplin pegawai. Perpindahan jabatan dapat dilaksanakan di dalam jabatan struktural, maupun antara jabatan struktural dan jabatan fungsional.



Gambar 4. Matriks Pergerakan Karier

7.2. Jalur Karier

Jalur karier PNS Kementerian BUMN terbagi menjadi 2 (dua), yakni Jalur Karier Struktural dan Jalur Karier Fungsional.

a. Jalur Karier Struktural

Terdiri atas jabatan struktural yang dibagi berdasarkan tingkat Eselon. Tingkatan Eselon jabatan struktural di Kementerian BUMN mulai dari yang tertinggi hingga yang terendah adalah sebagai berikut :

No	Tingkat	Jabatan
1.	JPT Madya	Deputi dan Sekretaris Kementerian BUMN
2.	JPT Pratama	Asisten Deputi, Kepala Biro, dan Inspektur
3.	Jabatan Administrator	Kepala Bidang dan Kepala Bagian
4.	Jabatan Pengawas	Kepala Subbidang dan Kepala Subbagian

Setiap tingkat jabatan struktural diberikan Program Pengembangan Kapasitas Mengenai Korporasi (*Enterprise Capacity Development*) dalam rangka pendalaman pemahaman pengelolaan korporasi pada BUMN. Bentuk pengembangan

kapasitas yang diberikan untuk setiap jenjang jabatan adalah sebagai berikut:

1) Pengembangan Kapasitas sebagai Pengurus BUMN

Program pengembangan tersebut ditujukan sebagai bentuk pengembangan spesifik talenta Kementerian BUMN agar mendapatkan pemahaman yang menyeluruh dalam pengambilan keputusan korporasi. Pengembangan kapasitas sebagai pengurus BUMN diberikan kepada :

- Talenta Eselon I (JPT Madya), sebagai bentuk penyegaran;
- Talenta Eselon II (JPT Pratama), sebagai program pendalaman kompetensi talenta Eselon II untuk dipersiapkan menduduki JPT Madya; dan
- Talenta Eselon III (Pejabat Administrator), sebagai program pendalaman talenta Eselon III untuk dipersiapkan menduduki JPT Pratama.

Tata kelola talenta Kementerian BUMN yang dianggap cakap menjadi kandidat pengurus BUMN dilaksanakan berdasarkan mekanisme yang berlaku dan diberlakukan sama dengan talenta BUMN. Menteri BUMN dapat menetapkan kebijakan program lain sesuai dengan kebutuhan organisasi.

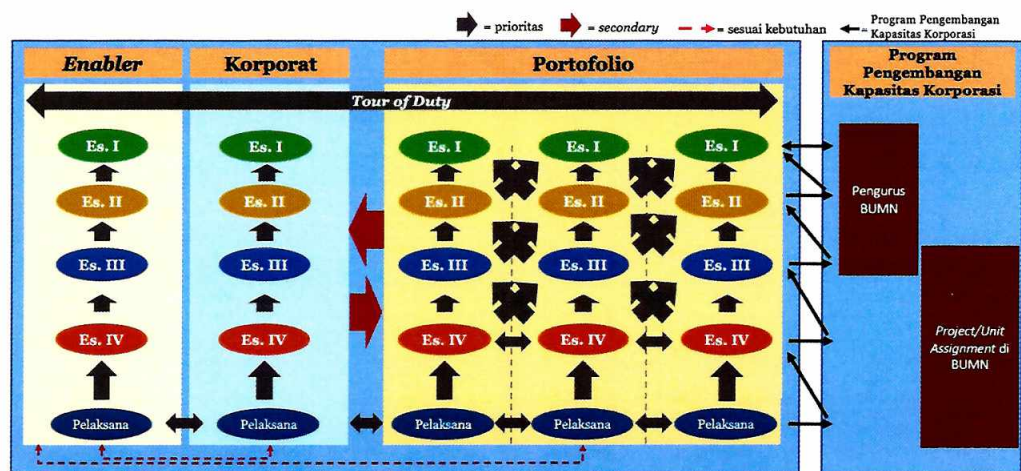
2) Pengembangan Kapasitas melalui *Project/ Unit Assignment* di BUMN

Program pengembangan bagi pegawai Kementerian BUMN sebagai pendalaman pemahaman proses bisnis dan pengambilan keputusan bisnis di BUMN melalui mekanisme sebagai pimpinan atau pelaksana pada *project* atau unit di BUMN. Program ini diklasifikasikan menjadi 3 (tiga) level meliputi :

- Level 1 : Bagi Pejabat Administrator, sebagai pendalaman kompetensi untuk dipersiapkan menduduki JPT Pratama;

- Level 2 : Bagi Pejabat Pengawas, sebagai pendalaman kompetensi untuk dipersiapkan menduduki jabatan sebagai Pejabat Administrator; dan
- Level 3 : Bagi Pelaksana, sebagai pendalaman kompetensi untuk dipersiapkan menduduki jabatan sebagai Pejabat Pengawas.

Pergerakan jalur karier struktural di lingkungan Kementerian BUMN bersifat terbuka. Prioritas pergerakan karier diutamakan dalam satu kelompok rumpun jabatan. Pergerakan karier antar rumpun jabatan dimungkinkan dengan mempertimbangkan pengalaman kerja, kebutuhan organisasi, dan kedekatan kompetensi antar rumpun jabatan. Menteri BUMN dapat menetapkan kebijakan penugasan lain sesuai dengan kebutuhan organisasi.

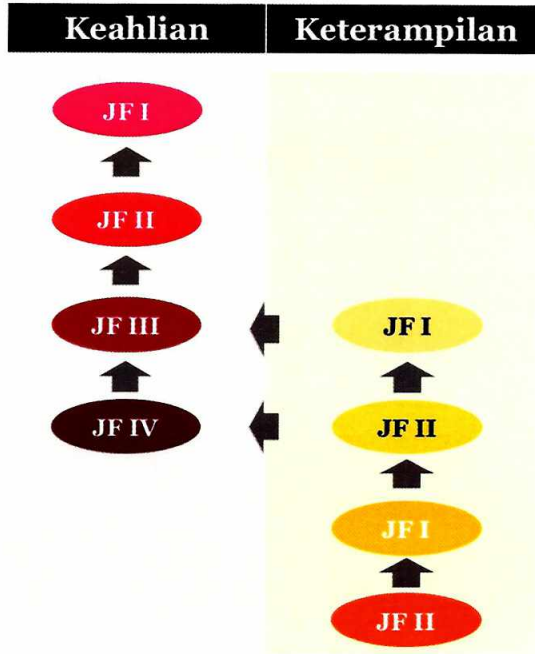


Gambar 5. Jalur Karier Struktural

b. Jalur Karier Fungsional

Jabatan Fungsional adalah sekelompok Jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan layanan fungsional yang ditetapkan berdasarkan pada keahlian dan keterampilan tertentu yang mana untuk kenaikan pangkatnya menggunakan

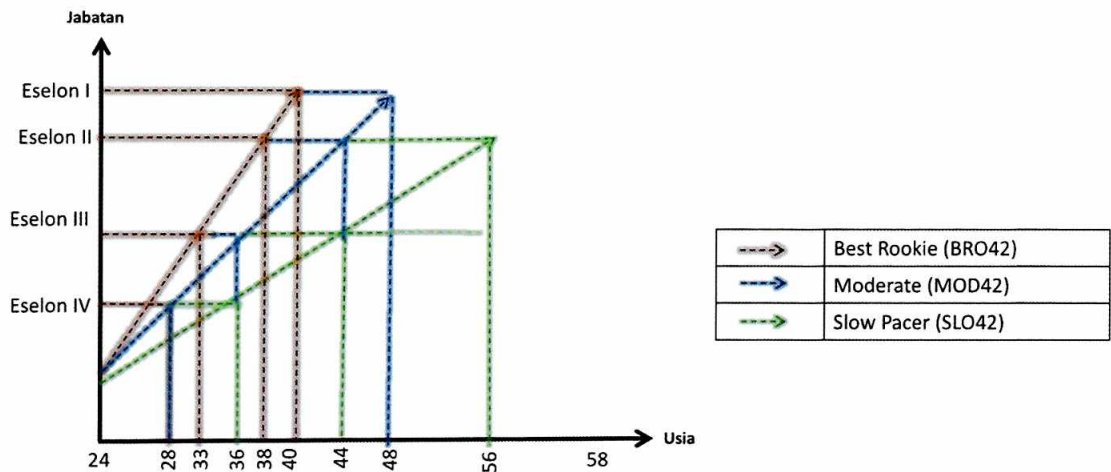
angka kredit atau metode penilaian lainnya sebagaimana diatur sesuai ketentuan jabatan fungsional terkait.



Gambar 6. Jalur Karier Fungsional

7.3. Career Progression Track

Pegawai dapat memilih jalur karier yang sesuai dengan aspirasinya. Jalur karier ini terbagi ke dalam 3 (tiga) jalur, yakni Jalur Cepat (*Best Rookie*), Jalur Normal (*Moderate*), dan Jalur Lambat (*Slow Pacer*). Gambar *career progression track* di bawah ini menggunakan asumsi bahwa usia termuda dari Pegawai yang pertama kali bergabung di Kementerian BUMN adalah 24 tahun.



Gambar 7. Career Progression Track

8. *Offboarding*

Program persiapan bagi pegawai yang tidak lagi menjadi PNS di Kementerian BUMN, baik berupa program yang disediakan oleh Kementerian BUMN, maupun aktivitas yang harus dilakukan oleh pegawai sebelum mengakhiri masa bakti di Kementerian BUMN. Bentuk *offboarding* terbagi 3 (tiga), yaitu *offboarding* bagi pegawai yang memasuki usia pensiun, *offboarding* bagi pegawai yang dipercaya untuk mengemban tugas negara lainnya, dan *offboarding* bagi pegawai yang keluar dari organisasi Kementerian BUMN.

8.1. Memasuki masa pensiun

Untuk pegawai yang memasuki masa pensiun, dapat mengajukan masa persiapan pensiun (MPP). Selama masa MPP, pegawai dapat diberikan pembekalan untuk mempersiapkan diri, baik secara mental maupun finansial. Pegawai akan melakukan *sharing knowledge, skills, dan networking* yang ia miliki kepada Kementerian BUMN terlebih dahulu.

8.2. Dipercaya mengemban tugas negara lainnya

Pegawai yang kemudian berpindah dari Kementerian BUMN dan meneruskan pengabdian di lembaga pemerintahan lainnya, maka wajib melakukan alih pengetahuan terlebih dahulu dan memberikan pendampingan, termasuk *sharing knowledge, skills, dan networking*, kepada calon pengganti selama waktu tertentu yang disepakati.

8.3. Keluar dari organisasi Kementerian BUMN

Untuk pegawai yang mundur atas keinginannya sendiri dan keluar dari organisasi Kementerian BUMN, akan diberikan hak-haknya sesuai dengan ketentuan. Namun, pegawai wajib mengembalikan semua bentuk fasilitas Kementerian BUMN yang dipinjamkan kepadanya dalam waktu yang telah ditetapkan. Pegawai juga wajib melakukan alih pengetahuan (*sharing knowledge, skills, dan networking*) terlebih dahulu dan memberikan pendampingan kepada calon pengganti selama waktu tertentu yang disepakati.

9. Pensiun/Terminasi

Pegawai mengakhiri masa pengabdian sebagai PNS di lingkungan Kementerian BUMN dengan memasuki usia pensiun, mengundurkan diri, atau pemberhentian status PNS.

B. Persyaratan dan Tata Kelola

1. Persyaratan Pengangkatan Dalam Jabatan Struktural

Setiap pengangkatan penempatan pegawai harus memenuhi ketentuan umum sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Kriteria penempatan pegawai untuk promosi dan mutasi meliputi namun tidak terbatas pada aspek Kinerja, Kompetensi, Potensi, dan Pengalaman Kerja.

1.1 Kinerja

Semua unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir di unit penempatan sebelumnya dan penilaian kinerja penugasan dengan kategori baik.

1.2 Kompetensi

Berdasarkan hasil asesmen memenuhi kompetensi manajerial untuk pegawai yang akan dipromosikan pada jenjang yang lebih tinggi dan dinilai dapat memenuhi kompetensi teknis yang dibutuhkan sebagai diatur dalam Standar Kompetensi Jabatan yang berlaku di lingkungan Kementerian BUMN.

1.3 Potensi

Berdasarkan hasil asesmen dinilai memiliki potensi kesesuaian rumpun peminatan dengan unit penempatan yang diproyeksikan.

1.4 Pengalaman Kerja

No	Eselon	Pengalaman
1.	Eselon Ia	Memiliki pengalaman Jabatan dalam bidang tugas yang terkait dengan Jabatan yang akan diduduki secara kumulatif paling singkat selama 10 (sepuluh) tahun
2.	Eselon IIa	Memiliki pengalaman Jabatan dalam bidang tugas yang terkait dengan Jabatan yang akan

		diduduki secara kumulatif paling singkat selama 7 (tujuh) tahun
3.	Eselon IIIa	Telah menjabat dalam Jabatan Pengawas selama 3 (tiga) tahun
4.	Eselon IVa	Telah menjabat dalam Jabatan pelaksana selama 4 (empat) tahun

Ketentuan kebijakan lebih lanjut mengenai persyaratan jabatan ditetapkan oleh Sekretaris Kementerian BUMN dengan mempertimbangkan masukan dari Tim Penilai Kinerja PNS.

2. Tata Kelola Pengangkatan dalam Jabatan Struktural

Pengangkatan dalam jabatan struktural berdasarkan rekomendasi Tim Penilai Kinerja PNS. Rekomendasi diusulkan berdasarkan persyaratan pengangkatan dalam jabatan. Tim Penilai Kinerja PNS merekomendasikan kandidat paling sedikit 3 (tiga) orang untuk diajukan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK).

BAB III
PENUTUP

Demikian Pedoman Manajemen Karier Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Lingkungan Kementerian BUMN ini dibuat untuk menjadi acuan dalam pengembangan karier PNS di Lingkungan Kementerian BUMN.

MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

RINI M. SOEMARNO

Salinan sesuai dengan aslinya
Kepala Biro Hukum,



Rini Widyastuti
NIP 197501231998032001

LAMPIRAN II
 PERATURAN MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
 NOMOR PER-02/MBU/10/2019
 TENTANG
 MANAJEMEN KARIER PEGAWAI NEGERI SIPIL DI
 LINGKUNGAN KEMENTERIAN BADAN USAHA MILIK
 NEGARA

PEDOMAN PENILAIAN

KRITERIA PERSYARATAN PENGANGKATAN DALAM JABATAN

A. Unsur Pokok

No.	Kriteria	Bobot Proporsi	Nilai (0 – 10)	Nilai Terbobot
1	2	3	4	5=(3x4)
1.	Kinerja			
2.	Kompetensi			
3.	Potensi			
4.	Pengalaman Kerja a. Jabatan Struktural b. Program Pengembangan Kapasitas Korporasi			
5.	Persyaratan Lainnya			
	TOTAL	100%		

B. Unsur Penunjang

No.	Kriteria	Skor
1.	Korelasi Pengalaman Jabatan	Jabatan Yang Pernah Diduduki Sebelumnya (0 – 10)
		Sesuai Cukup Sesuai Kurang Sesuai
		1.
		2.

No.	Kriteria		Skor		
		3.			
		...			
2.	Hukuman Disiplin		Tingkat Hukuman		
			Ringan	Sedang	Berat
		1.			
		2.			
		3.			
		...			
3.	Persyaratan Lainnya				

FORMULIR DAFTAR PENDEK CALON PEMANGKU JABATAN STRUKTURAL

Nama Calon	Faktor Penilaian									Rekomendasi Assessment Center
	A1	A2	A3	A4	A5	B1	B2	B3	Total	

MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

RINI M. SOEMARNO

Salinan sesuai dengan aslinya
Kepala Biro Hukum,



Rini Wid'yastuti
NIP 197501231998032001