

## BAB 2

### TINJAUAN LITERATUR

#### 2.1. Penelitian Terdahulu

Sebagaimana diketahui bahwa dalam sebuah langkah penelitian, perlu adanya acuan berupa teori terdahulu melalui hasil berbagai penelitian yang dapat dijadikan sebagai data pendukung. Salah satu data pendukung yang menurut peneliti perlu dijadikan bagian tersendiri adalah penelitian terdahulu yang relevan dengan kondisi dan permasalahan yang sedang diteliti, dalam hal ini pengembangan karier pegawai. Peneliti melakukan langkah kajian terhadap beberapa hasil penelitian berupa tesis dan jurnal-jurnal melalui internet.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, sebagian besar menyatakan bahwa variabel pengembangan karier dapat dipengaruhi oleh berbagai komponen. Secara rinci peneliti telah melakukan inventarisasi terhadap komponen-komponen apa saja yang mempengaruhi pengembangan karier pegawai sekaligus menjadi acuan untuk kemudian diturunkan ke dalam butir-butir pernyataan yang nantinya akan disebarkan kepada responden. Selanjutnya membuat skematis hasil penelitian tersebut dalam sebuah tabel yang disusun berdasarkan tahun penelitian dari yang terdahulu hingga yang terkini. Untuk memudahkan pemahaman terhadap bagian ini, dapat dilihat pada tabel 2.1 berikut:

Tabel 2.1

#### Perbandingan Penelitian Tesis

NO	TAHUN	PENELITI	MASALAH PENELITIAN	HASIL/ TEMUAN	HAL	PENERBIT	VARIABEL YANG TERKAIT
1	2002	Priyanti	Untuk mengetahui sejauh mana faktor-faktor struktur organisasi, komitmen dan budaya organisasi serta power and politics dengan pengelolaan karier	Struktur organisasi, komitmen pimpinan, budaya organisasi, power and politics mempunyai hubungan yang nyata dan signifikan terhadap pengembangan karier	111	Universitas Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• struktur organisasi</li> <li>• komitmen pimpinan</li> <li>• budaya organisasi</li> <li>• power and politics</li> </ul>

**Universitas Indonesia**

2	2003	Wahyudin	Untuk melihat hubungan dan pengaruh perencanaan karier dengan motivasi kerja Hakim Pengadilan Negeri (PN) kelas IA Jakarta Pusat, Pengadilan Negeri (PN) kelas IB Sukabumi dan Pengadilan Negeri (PN) kelas II Subang	Hubungan antara pengembangan karier dengan motivasi kerja hakim positif dan kuat, dan terlihat tingkat motivasi yang berbeda dimana PN Subang lebih baik dari PN Sukabumi, tapi PN Sukabumi lebih baik dari PN Jakarta Pusat. Jadi pengembangan karier masih belum seperti apa yang diharapkan.	116	Universitas Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pengembangan karier pegawai</li> <li>• motivasi kerja pegawai.</li> </ul>
3	2009	Iman Sudirman	Untuk mengetahui gambaran persepsi pegawai mengenai pengembangan karier di lingkungan Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia.	Secara umum pegawai menganggap bahwa pengembangan karier di lingkungan Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia sudah berjalan dengan baik	95	Universitas Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pengembangan karier pegawai</li> </ul>

Dari beberapa contoh hasil penelitian di atas, maka dapat digambarkan beberapa persamaan dan perbedaannya. Persamaan tesis ini dengan hasil-hasil penelitian sebelumnya adalah pada salah satu variabel yang digunakan dalam membahas pokok permasalahan, yaitu variabel pengembangan karir pegawai.

Sedangkan perbedaan antara tesis ini dengan hasil-hasil penelitian sebelumnya adalah pada kaitan pembahasan variabel pengembangan karir pegawai itu sendiri. Pada tesis ini variabel pengembangan karir pegawai secara mandiri digunakan untuk mengungkapkan atau menjelaskan secara deskriptif suatu kondisi dalam organisasi. Pada hasil-hasil penelitian sebelumnya, variabel pengembangan karir pegawai digunakan bersama-sama dengan variabel lain untuk mengungkapkan hubungan antara variabel pengembangan karir pegawai dengan variabel-variabel lainnya, baik sebagai variabel bebas (*independent*) maupun variabel terikat (*dependent*).

**Universitas Indonesia**

Adanya persamaan dan perbedaan yang terdapat dalam tesis ini dengan hasil-hasil penelitian sebelumnya tentu membawa konsekuensi pada hasil penelitian yang diperolehnya. Bila pada hasil-hasil penelitian sebelumnya menghasilkan besarnya nilai-nilai hubungan (korelasional) atau pengaruh (regresi) antar variabel, maka pada penelitian ini ditujukan untuk memperoleh gambaran/deskriptif variabel itu sendiri (pengembangan karir pegawai) beserta dengan indikator-indikatornya di lingkup organisasi Pemerintah.

## **2.2. Makna Persepsi dan Pengembangan Karier**

### **2.2.1. Pengertian Persepsi**

Banyak pendapat dari para pakar terkait dengan persepsi, antara lain dikemukakan oleh Leavitt (1978 : 27), bahwa persepsi (*perception*) dalam arti sempit adalah penglihatan, yaitu bagaimana cara seseorang melihat sesuatu. Sedangkan dalam arti luas adalah pandangan atau pengertian, yaitu bagaimana seseorang memandang atau mengartikan sesuatu. Berbeda dengan pendapat di atas, Atkinson dkk., (1979 : 275), mengartikan persepsi merupakan penelitian yang mengintegrasikan sensasi ke dalam *percept* objek, dan menggunakan *percept* itu untuk menggali dunia. Sedangkan Desiderato (1976 : 129) menjelaskan bahwa persepsi adalah pengalaman tentang objek, peristiwa, atau hubungan-hubungan yang diperoleh dengan menyimpulkan informasi dan menafsirkan pesan.

Berbeda dengan pendapat para pakar di atas, Robbins (1999 : 124), berpendapat bahwa persepsi adalah suatu proses di mana individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan-kesan indera mereka untuk memberikan makna terhadap lingkungannya. Sedangkan Thoha (1999 : 123-124), pada hakekatnya persepsi adalah proses kognitif yang dialami oleh setiap orang dalam memahami setiap informasi tentang lingkungannya, baik lewat penglihatan, pendengaran, penghayatan, perasaan dan penciuman. Senada dengan pendapat di atas, Kreitner dkk. (1989 : 109), mengartikan persepsi adalah suatu kegiatan mental intelektual untuk mengintepretasikan dan memahami sekitar kita akan pengakuan dari suatu objek-objek yang merupakan suatu fungsi dari suatu proses.

Lebih mengerucut lagi tentang persepsi adalah pendapat dari Kreich dkk., (1977 : 235) bahwa persepsi dipengaruhi oleh faktor fungsional dan faktor struktural. Faktor fungsional berasal dari kebutuhan, pengalaman masa lalu dan hal-hal lain yang termasuk apa yang kita sebut sebagai faktor-faktor personal, jadi yang menentukan persepsi bukan jenis atau bentuk stimuli tetapi karakteristik orang yang memberikan respon pada stimuli itu. Sedangkan faktor struktural semata-mata berasal dari sifat stimuli fisik dan efek-efek saraf yang ditimbulkan pada sistem saraf individu.

Berangkat dari pengertian-pengertian tentang persepsi sebagaimana di jelaskan oleh para ahli di atas, maka untuk keperluan penelitian ini, persepsi dirumuskan sebagai suatu pandangan, pengertian dan penafsiran dari seorang pegawai terhadap pelaksanaan pengembangan karier di lingkungan Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi.

#### 2.2.2. Pengertian Karier.

Jika seseorang berbicara mengenai karier (*career*) dalam kehidupan organisasional biasanya diartikan sebagai keseluruhan pekerjaan yang dilakukan dan jabatan yang dipangku oleh seseorang selama dia berkarya (Siagian, 2002 : 206). Selain itu, terdapat juga yang mengartikan karier sebagai urutan posisi yang terkait dengan pekerjaan yang diduduki seseorang sepanjang hidupnya (Mathis dan Jackson, 2002: 62).

Dalam istilah kepegawaian, karier sering diartikan dengan kemajuan atau perkembangan yang dicapai oleh seorang pegawai dalam menekuni pekerjaannya selama masa aktif dalam hidupnya. Karier sering juga diterjemahkan dengan mobilitas pegawai dalam suatu organisasi mulai penerimaan, pengangkatan menjadi pegawai sampai pensiun dalam suatu rangkaian jenjang kepangkatan dan dalam jabatan-jabatan yang dilaluinya (Saydam, 1997: 34). Pendek kata, sebagian orang menganggap karier sebagai promosi di dalam organisasi.

Pengertian lain dikemukakan oleh Gibson (1996 : 54) bahwa karier sebagai rangkaian dan kumpulan dari pengalaman yang berhubungan dengan kerja dan

aktivitas yang dipengaruhi oleh sikap serta perilaku individu dalam organisasi. Sedangkan menurut Handoko (2000 : 123), karier adalah semua pekerjaan atau jabatan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Dengan demikian karier menunjukkan perkembangan para pegawai secara individual dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam suatu organisasi.

Sedangkan Simamora (2001 : 504) menjelaskan bahwa kata “karier” dapat dipandang dari beberapa perspektif yang berbeda. Dari satu perspektif, karier adalah urutan posisi yang diduduki oleh seseorang selama masa hidupnya. Meskipun begitu, dari perspektif lainnya, karier terdiri atas perubahan-perubahan nilai, sikap dan motivasi yang terjadi karena seseorang menjadi semakin tua. Ini merupakan karier yang subjektif. Kedua perspektif tersebut, objektif dan subjektif, terfokus pada individu. Kedua perspektif tersebut menganggap bahwa orang memiliki beberapa tingkat pengendalian terhadap nasib mereka sehingga dapat memanipulasi peluang agar memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan yang berasal dari karier mereka. Perspektif tersebut lebih jauh menganggap bahwa aktivitas-aktivitas sumber daya manusia haruslah mengenali tahap karier (*career stage*), dan membantu pegawai dengan tugas-tugas pengembangan yang mereka hadapi pada setiap tahapan karier.

Perencanaan karier penting, karena konsekuensi keberhasilan atau kegagalan karier seseorang pegawai terkait erat dengan konsep diri, identitas, dan kepuasan setiap individu terhadap karier dan kehidupannya. Hampir senada dengan penjelasan di atas, Irawan (2002 : 156) menggambarkan karir sebagai “perjalanan pekerjaan seorang pegawai di dalam organisasi”. Sementara itu, Samsudin (2006 : 133) menyatakan “karir adalah semua pekerjaan atau jabatan yang dimiliki atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang”. Pendapat lainnya dikemukakan Mangkuprawira (2004 : 181) “karir adalah semua pekerjaan yang dipegang seseorang selama kehidupan dalam pekerjaannya”. Lebih lanjut Panggabean (2004 : 58), menyatakan karir adalah “semua pekerjaan yang dilakukan seseorang selama masa kerjanya yang memberikan kelangsungan,

keteraturan, dan nilai bagi kehidupan seseorang”. Pada akhirnya Siagian (2002 : 164) menjelaskan yang dimaksud dengan karir adalah ”semua jabatan yang dipangku oleh seseorang dalam kekaryaan”.

Lebih mempertajam pendapat beberapa ahli di atas mengenai karir, Cummings dan Worley (2005 : 397) menyatakan “*A career consists of a sequence of workrelated positions occupied by a person during the course of a lifetime*”. Artinya bahwa karir terdiri atas serangkaian posisi terkait dengan kerja yang dimiliki oleh seseorang selama hidupnya, sehingga konsep karir merupakan seluruh posisi kerja yang dijabat selama siklus kehidupan pekerjaan seseorang.

Secara ringkas karier dapat didefinisikan sebagai sebuah pola pengalaman-pengalaman yang terkait dengan pekerjaan, misalnya; jabatan, tugas-tugas, keputusan-keputusan dan intepretasi pribadi tentang kejadian-kejadian yang berkaitan dengan pekerjaan, dan kegiatan-kegiatan selama masa kerja seseorang (Greenhaus, dikutip dari Ivancevich, 1995 : 492). Pada umumnya yang mempengaruhi karier seseorang adalah: keluarga, lingkungan, pendidikan, saran-saran mengenai sumber karier, peran pegawai itu sendiri.

Berangkat dari asumsi pendapat para pakar mengenai pengertian karir di atas, maka merupakan hal yang logis dan wajar apabila seorang pegawai berbicara mengenai karir dalam kehidupan organisasionalnya. Disamping itu, juga akan menimbulkan pertanyaan tentang prospek perkembangan masa depan di mana seseorang berupaya mencapainya sebagai bagian dari karir hidupnya. Sebagaimana diungkapkan oleh Fathoni (2006 : 218). Berbagai pertanyaan akan muncul berkisar pada pernyataan;

- 1) Kemampuan pengetahuan dan keterampilan apa yang dituntut oleh organisasi agar meraih kemajuan dalam karirnya?
- 2) Sistem promosi apa yang berlaku dalam organisasi, apakah promosi berdasarkan prestasi kerja, ataukah berdasarkan senioritas, ataukah gabungan dari keduanya?
- 3) Jika promosi menyangkut pelatihan tambahan, apakah organisasi menyelenggarakan pelatihan tersebut ataukah pekerja yang bersangkutan sendiri yang mencari kesempatan itu?

- 4) Apakah promosi di masa depan menuntut keikutsertaan dalam program pengembangan yang diselenggarakan oleh organisasi?
- 5) Sampai sejauh mana faktor keberuntungan berperan dalam promosi seseorang dalam organisasi?
- 6) Apakah organisasi menganut kebijakan ” promosi orang dalam ” atau membuka ” pintu masuk lateral ” untuk berbagai kedudukan dan jabatan?
- 7) Mana yang lebih penting: kemampuan kerja atau kesediaan beradaptasi terhadap keinginan pejabat yang berwenang memutuskan promosi seseorang?

Mengenai promosi, dalam praktiknya terjadi ketika seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke posisi lain yang lebih tinggi dalam hal tingkat statusnya. Hal ini diberikan sebagai pengakuan terhadap kinerja masa lalu pegawai dan hal yang menjanjikan pegawai di masa depan. Minimal ada dua manfaat dari promosi, hal tersebut sebagaimana ditegaskan oleh Mangkuprawira (2004 : 168), bahwa; *Pertama*, promosi dapat memungkinkan perusahaan memanfaatkan kemampuan karyawan untuk memperluas usahanya. *Kedua*, promosi dapat mendorong tercapainya kinerja karyawan yang baik . Hal tersebut menunjukkan kedudukan seseorang sepanjang karir pekerjaannya atau yang dimaksudkan keseluruhan pekerjaan yang dilakukan dan jabatan yang dipangku oleh seseorang selama ia berkarya.

Peningkatan karir pegawai perlu diatur melalui sistem pembinaan yang jelas, baik dalam hal kepangkatan, jabatan, pematangan tugas, pelatihan, maupun pendidikannya. Setiap pegawai harus diusahakan untuk mengetahui secara jelas, mengenai pola karir yang akan ditempuhnya. Berkenaan dengan karir yang dimaksud juga menyangkut keharusan adanya susunan persyaratan dan uraian jabatan yang dikomunikasikan secara terbuka kepada pegawai. Dengan demikian semua jajaran aparatur memiliki informasi yang benar, dan memiliki peluang yang sama untuk merencanakan maupun untuk menempuh karirnya.

Sehubungan dengan hal tersebut, lebih lanjut Mangkuprawira (2004 : 181) mengungkapkan lima faktor yang terkait dengan karir pegawai, yaitu :

- 1) *Keadilan dalam karir*. Para karyawan menghendaki keadilan dalam system promosi dengan kesempatan sama untuk peningkatan karir.

- 2) *Perhatian dengan Penyeliaan*. Para karyawan menginginkan para penyelia mereka memainkan perannya secara aktif dalam pengembangan karir dan menyediakan umpan balik dengan teratur tentang kinerja.
- 3) *Kesadaran tentang kesempatan*. Para karyawan menghendaki pengetahuan tentang kesempatan untuk peningkatan karir.
- 4) *Minat pekerja*. Para karyawan membutuhkan sejumlah informasi berbeda dan pada kenyataannya memiliki derajat minat yang berbeda dalam peningkatan karir yang tergantung pada beragam factor.
- 5) *Kepuasan karir*. Para karyawan, tergantung pada usia dan kedudukan mereka, memiliki tingkat kepuasan berbeda.

### 2.2.3. Pengertian Pengembangan Karier

Pengembangan karier pegawai secara umum dapat diartikan sebagai upaya perubahan atau peningkatan karier pegawai dari suatu jabatan lain dalam ruang dan golongan yang berbeda. Gibson (1994 : 177) menyatakan bahwa "*career planning and development is the movement is the of individuals into and out positions, jobs and occupations is a common procedure in organizations*". Sedangkan Clutter dan Susan (2003 : 107) berpendapat bahwa pengembangan karier adalah aktivitas departemen sumber daya manusia dalam membantu pegawai merencanakan karier masa depan agar dapat mengembangkan kompetensi dan adanya peluang-peluang pengembangan karier sejalan dengan pertumbuhan organisasi.

Senada dengan pendapat di atas, Utomo (2007 : 142) bahwa pengembangan karir sebagai proses pelaksanaan (implementasi) perencanaan karir. Pengembangan karir pegawai bisa dilakukan melalui dua jalur, yakni melalui pendidikan dan latihan (diklat) dan melalui non diklat. Contoh pengembangan karir melalui diklat misalnya menyekolahkan pegawai (di dalam atau di luar negeri), memberi pelatihan (di dalam atau di luar organisasi), memberi pelatihan sambil bekerja (*on the job training*). Sedangkan, contoh pengembangan karir melalui non diklat seperti memberi penghargaan kepada pegawai berprestasi, mempromosikan ke jabatan yang lebih tinggi, menghukum pegawai, merotasi pegawai ke jabatan lain yang setara dengan jabatan semula.



Pengembangan karier seperti promosi sangat diharapkan oleh setiap pegawai, karena dengan pengembangan ini akan mendapatkan hak-hak yang lebih baik dari apa yang diperoleh sebelumnya, baik material misalnya; kenaikan pendapatan, perbaikan fasilitas dan sebagainya, maupun non material misalnya; status sosial, perasaan bangga dan sebagainya. Dalam praktek pengembangan karier lebih kepada suatu pelaksanaan rencana karier seperti yang diungkapkan oleh Handoko (2000 : 123) bahwa pengembangan karier adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier.

Dalam konteks prosesnya, Simamora (1995 : 392) menjelaskan bahwa proses pengembangan karier dalam suatu pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan. Dalam hal ini pengembangan karier dapat dikatakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam organisasi dalam jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.

Pertumbuhan karier tidak harus diartikan sebagai peningkatan jabatan secara vertikal mengikuti tangga karier, namun dapat pula berupa perubahan jabatan secara horizontal dan diagonal di dalam struktur organisasi. Namun, pertumbuhan karier vertikal memprasaratkan adanya prestasi kerja yang memuaskan yang dihasilkan oleh pegawai secara berkesinambungan, pengembangan kompetensi dan adanya peluang-peluang pengembangan.

Pengembangan karier pegawai dicapai berdasarkan kriteria kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang dimiliki pegawai untuk menduduki jenjang jabatan yang lebih tinggi, namun dalam era kompetisi global ini, pengembangan karier lebih bersifat *protean career* atau karier yang seringkali berubah sesuai perubahan minat pegawai, nilai-nilai yang dianut, kemampuan dan perubahan di dalam lingkungan kerja. Implikasinya terhadap pola karier pegawai bukan lagi diarahkan untuk mengisi jabatan struktural, tetapi terarah pada keberhasilan pegawai secara psikologis. Hal ini akan memotivasi pegawai yang ingin mencapai

**Universitas Indonesia**

sukses karir bukan karena ada peluang naik jabatan melainkan mencapai prestasi dalam karir berdasarkan kemampuannya.

Ada beberapa manfaat dari pengembangan karier baik untuk pegawai maupun organisasi, sebagaimana dijelaskan oleh Werther Jr. et al, 2000 : 54, bahwa pengembangan karier pegawai bermanfaat bagi pegawai maupun organisasi untuk:

- 1) Mengembangkan potensi pegawai
- 2) Mencegah terjadinya pegawai yang minta berhenti untuk pindah kerja dan merupakan upaya untuk meningkatkan kesetiaan pegawai terhadap organisasi
- 3) Sebagai wahana untuk memotivasi pegawai agar mengembangkan bakat dan kemampuannya
- 4) Memberi kepastian masa depan
- 5) Mengurangi subjektivitas dalam promosi
- 6) Sebagai usaha untuk mendukung organisasi memperoleh pegawai yang cakap dan terampil dalam melaksanakan program guna mencapai misi organisasi

Lebih lanjut tentang pengembangan karier, Samsudin (2006 : 140) memberi pengertian sebagai berikut:

- 1) Pengembangan karier adalah suatu rangkaian posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu.
- 2) Pengembangan karier adalah perubahan nilai-nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi pada seseorang, karena dengan penambahan usia akan menjadi semakin matang.
- 3) Pengembangan karier adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seseorang.

Uraian di atas menggambarkan bahwa pengembangan karier merupakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Dengan demikian, pengembangan karier pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan para pekerja agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Pengembangan karier yang dilaksanakan dan dikembangkan di lingkungan

**Universitas Indonesia**

instansi pemerintah yaitu aturan yang diterapkan pada pegawai negeri sipil (PNS) melalui pembinaan karier dan sistem karier pada umumnya melalui kenaikan pangkat, mutasi jabatan, serta pengangkatan dalam jabatan. Pengembangan karier yang digunakan instansi pemerintah tersebut merupakan fenomena menarik dan mengandung banyak perdebatan dan kontroversi, tetapi pengembangan karier itu tidak lepas dari perencanaan karier.

Setiap pegawai dalam organisasi sebelum mengembangkan kariernya harus mempunyai perencanaan karier yang matang terlebih dahulu. Selain itu, harus tahu karakter-karakter yang mempengaruhi pengembangan karier. Oleh sebab itu, setiap pegawai dalam meniti kariernya perlu adanya perencanaan karier yang nantinya dapat digunakan untuk menetapkan kesempatan karier yang ada. Disamping itu adanya manajemen karier dari organisasi berperan untuk mengarahkan dan mengontrol jalur-jalur karier pegawai. Dan perencanaan karier berfungsi sebagai pedoman bagi pengembangan pegawai secara sistematis. Sehingga tujuan karier pegawai dapat dipilih dan disalurkan dalam suatu arah yang jelas, hal ini akan baik bagi individu pegawai maupun bagi organisasi.

Dalam pengembangan karier harus dimulai dengan adanya pedoman prasyarat yang harus dipenuhi oleh pegawai. Prasyarat-prasyarat tersebut sifatnya saling mendukung, dalam arti setiap peningkatan karier seorang pegawai harus melalui beberapa kriteria yang sudah ditentukan seperti prestasi, bobot tugas/pekerjaan, adanya lowongan jabatan, efisensi dan lainnya.

Penjelasan mengenai pengembangan karier pegawai sangat penting bagi pegawai, hal ini sebagaimana dijelaskan oleh Moekijat (1995 : 36) menggambarkan bahwa dalam pelaksanaan tanggung jawab pengembangan karier seharusnya diterima bukan sekedar promosi ke jabatan yang lebih tinggi, tetapi sukses karier pegawai mengalami kemajuan dalam bekerja, yaitu berupa perasaan puas dalam setiap jabatan yang dipercayakan oleh organisasi. Disamping itu sukses dalam pengembangan karier yang berarti pegawai mengalami kemajuan dalam bekerja adalah meningkatkan keterampilan sehingga lebih berprestasi. Dan

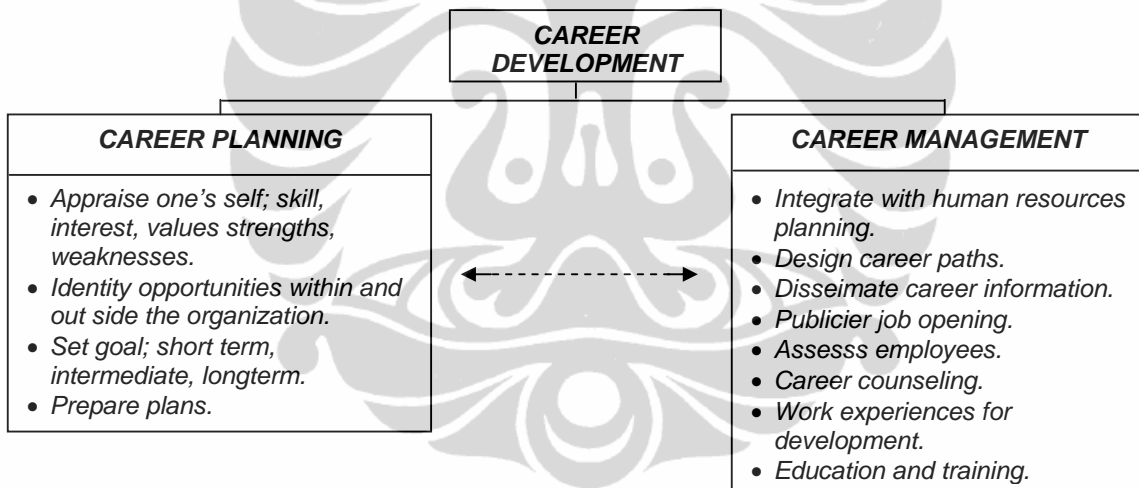
yang paling penting dalam suatu jabatan adalah adanya kesempatan untuk melakukan sesuatu yang membuat pegawai merasa senang, antara lain;

- 1). kesempatan untuk mencapai sesuatu yang berharga.
- 2). kesempatan untuk mempelajari hal-hal yang baru.
- 3). kesempatan untuk mengembangkan kecakapan dan kemampuan.

Lebih jauh Beach (1984 : 320) menyatakan pengembangan karier terdiri dari dua bagian yaitu perencanaan karier dan manajemen karier. Dimana keduanya dijelaskan dalam gambar 2.1.

Gambar: 2.1.

### The Contents of Career Planning And Career Management As Components Career Development



Sumber : Beach, 1984: 320.

Berdasar gambar di atas, maka dapat dijelaskan bahwa pengembangan karier pegawai menurut Beach terbagi menjadi dua komponen, yakni perencanaan karier (*career planning*) dan manajemen karier (*career management*). Kedua komponen tersebut mempunyai aspek-aspek atau indikator-indikator yang mempengaruhi dalam pelaksanaannya. Secara lebih terperinci aspek-aspek atau indikator-indikator yang melingkupi dua komponen pengembangan karier pegawai adalah sebagai berikut:

**Universitas Indonesia**

1). Perencanaan karier (*career planning*)

- Kesadaran pegawai akan nilai diri;  
Salah satu pandangan yang sangat penting untuk dipertahankan dalam manajemen sumber daya manusia adalah bahwa setiap pekerja (pegawai) dapat mencapai tingkat kedewasaan mental, intelektual dan psikologis. Apabila dikaitkan dengan pengembangan karier pegawai, hal itu berarti bahwa seorang pegawai mampu melakukan penilaian obyektif mengenai diri sendiri, termasuk mengenai potensinya yang masih dapat dikembangkan. (Siagian, 2002 : 244). Pegawai seperti ini juga tahu akan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya sebagai upaya tawar (*bargaining*) terhadap organisasi.
- Kesempatan (berkarier) di dalam atau di luar organisasi. Sebuah hal yang umum bila di dalam organisasi sering dikenal istilah "karier mentok" atau "karier yang sudah mendarat (*plateauing*). Tenaga profesional yang ambisius dan setelah beberapa tahun tidak melihat adanya peluang baginya untuk meningkatkan karier, biasanya memilih akan pergi dan mencari peluang tersebut di organisasi lain. (Ruki, 2003 : 286-287). Pegawai yang mempunyai potensi diri dapat memiliki kesempatan untuk meningkatkan kariernya, baik di dalam maupun di luar organisasinya.
- Rangkaian tujuan; jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Ada orang yang mencapai kemajuan dalam kariernya berdasarkan suatu rencana tertentu, tetapi ada juga yang tanpa direncanakanpun ada yang meraih kemajuan dalam kariernya. Dalam perencanaan kariernya, pegawai memiliki target-target yang ingin dicapai dalam organisasinya, baik tujuan jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Agar mengetahui pola karier yang terbuka bagi pegawai, seorang pegawai perlu memahami sasaran karier yang ingin dicapai dalam arti tingkat kedudukan atau jabatan tertinggi apa yang mungkin dicapai apabila ia mampu bekerja secara produktif dan loyal kepada organisasi. (Siagian, 2002 : 2006).

- Persiapan perencanaan. Dalam perencanaan karier, dibutuhkan suatu tahapan-tahapan agar dalam pelaksanaannya dapat berjalan lancar dan adanya kesinambungan. Untuk dapat menentukan jalur karier, tujuan karier dan pengembangan karier yang ingin ditempuh oleh setiap pegawai, maka setiap pegawai harus memperhatikan; prestasi kerja yang memuaskan, pengenalan oleh pihak lain, kesetiaan kepada organisasi, pemanfaatan mentor dan sponsor, dukungan sejawat atau bawahan dan pemanfaatan kesempatan untuk bertumbuh. (Siagian, 2002 : 218).

## 2). Manajemen karier (*career management*)

- Perencanaan sumber daya manusia secara menyeluruh. Peran manajemen karier dari organisasi adalah untuk mengarahkan dan mengontrol jalur-jalur karier pegawai. Hal tersebut ada hubungannya dengan pengembangan pegawai, fungsi perencanaan karier menentukan tujuan untuk pengembangan pegawai secara sistematis. (Simamora, 2001 : 67). Organisasi memiliki kegiatan pengembangan karier pegawai dengan perencanaan sumber daya manusia sebelumnya. Artinya, ada siklus yang berantai dalam pengembangan sumber daya manusia, dari perencanaan pengadaan pegawai sampai dengan pensiun pegawai.
- Penyusunan jalur/pola karier. Dalam kegiatan pengembangan karier pegawai, organisasi telah menyusun jalur/pola karir yang jelas. Dengan demikian, setiap pegawai dalam organisasi akan mengetahui tahapan-tahapan dalam menaiki tangga kariernya. Dalam kerangka proses pengembangan karir pegawai dalam suatu pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan. Hal ini memberi pengertian bahwa pengembangan karier dapat dikatakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam organisasi dalam jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. (Simamora, 2001: 392).

- Penyebaran informasi karier pegawai. Diseminasi atau penyebaran terhadap informasi karier pegawai diumumkan Mahkamah Konstitusi RI secara transparan dalam organisasi. Dengan demikian, setiap pegawai akan termotivasi atau memacu diri untuk meningkatkan kualitasnya.
- Publikasi kesempatan/lowongan pekerjaan. Publikasi terhadap jabatan atau posisi yang kosong atau lowong perlu disebarakan kepada seluruh pegawai. Setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk bersaing dalam memperebutkan jabatan yang lowong tersebut.
- Penilaian pegawai. Dalam organisasi perlu adanya penilaian yang jelas, terutama terkait dengan penilaian kinerja/prestasi kerja pegawai. Hasil penilaian ini dapat digunakan sebagai salah satu unsur bagi kenaikan/promosi pegawai tersebut.
- Konsultasi karier. Dalam organisasi dengan manajemen yang baik biasanya terdapat unit khusus yang menangani pembinaan pegawai. Unit khusus ini dapat juga berperan sebagai unit konsultasi bagi para pegawai untuk menunjang kariernya dalam organisasi.
- Pengalaman terhadap pengembangan pegawai. Kegiatan pengembangan karir pegawai akan berjalan lancar dan mudah apabila organisasi memiliki pengalaman sebelumnya. Untuk itu, organisasi yang belum pernah melakukan pengembangan karier pegawai dapat belajar dari organisasi yang sudah berpengalaman.
- Pendidikan dan latihan. Hal *esensial* dalam kegiatan pengembangan karier pegawai adalah pengembangan pada kualitas pegawai. Untuk meningkatkan kualitas pegawai tersebut adalah dilakukan dengan menyelenggarakan atau mengikutsertakan para pegawai dalam pendidikan dan pelatihan (Diklat).

Sejalan dengan pendapat di atas, Simamora (2001 : 56), menyatakan bahwa pengembangan karier (*career development*) meliputi manajemen karier (*career management*) dan perencanaan karier (*career planning*). Memahami pengembangan karier dalam sebuah organisasi membutuhkan suatu pemeriksaan

atas dua proses, yaitu bagaimana masing-masing orang merencanakan dan menerapkan tujuan-tujuan kariernya (perencanaan karier) dan bagaimana organisasi merancang dan menerapkan program-program pengembangan karier. Untuk mewujudkan manajemen karier bagi diri sendiri diperlukan kesadaran dan pemahaman para pegawai bahwa setiap pekerjaan/jabatan selalu memberikan kesempatan untuk maju dan berkembang. Pegawai juga harus memahami bahwa tanggung jawab pengembangan karier berada pada individu itu sendiri.

Selanjutnya Simamora (2001 : 505), mengatakan bahwa pengembangan karier organisasional adalah hasil-hasil yang muncul dari interaksi antara perencanaan karier individu dan proses manajemen karier institusional. Perencanaan karier adalah proses yang sengaja supaya pegawai: a) menyadari diri sendiri, peluang-peluang, kesempatan-kesempatan, kendala-kendala, pilihan-pilihan, dan konsekuensi-konsekuensi, b) mengidentifikasi tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karier, c) menyusun program kerja, pendidikan dan yang berhubungan dengan pengalaman-pengalaman yang bersifat pengembangan guna menyediakan arah, waktu, dan urutan langkah-langkah yang diambil untuk meraih tujuan karier spesifik. Disisi lain, manajemen karier merupakan proses berkelanjutan berkaitan dengan penyiapan, penerapan, dan pemantauan rencana-rencana karier yang dilakukan oleh individu itu sendiri atau seiring dengan sistem karier organisasi. Oleh sebab itu, setiap pegawai dalam meniti kariernya diperlukan adanya perencanaan karier untuk menggunakan kesempatan karier yang ada.

Dengan telah disetujuinya tujuan karier pegawai perorangan, maka kegiatan pengembangan dapat dipilih dan disalurkan dalam suatu arah yang berarti, baik bagi individu maupun bagi organisasi. Hal tersebut sebagaimana yang dijelaskan oleh Simamora (2001 : 67), dalam melakukan pengembangan karier, organisasi dapat melakukan langkah-langkah antara lain; *Pertama*, organisasi harus menilai pegawai-pegawai secara berkala sepanjang karier mereka untuk mengetahui kekuatan individu yang dapat dipergunakan dalam pekerjaan lain dalam organisasi



dan untuk memperbaiki kelemahan individual yang merintanginya jalannya karier. *Kedua*, organisasi harus dapat memberikan informasi yang lebih realistis kepada pegawai-pegawainya tidak hanya apabila organisasi itu mengambil keputusan-keputusan mengenai penerimaan pegawai, tetapi juga apabila mengambil keputusan mengenai promosi. *Ketiga*, kegiatan-kegiatan perencanaan karier menjadi amat sukses apabila kegiatan itu dikoordinasi dengan kegiatan-kegiatan lain dalam manajemen sumber daya manusia, seperti; seleksi, latihan, perencanaan sumber daya manusia, dan penilaian prestasi kerja. *Keempat*, pengembangan karier besar sekali kemungkinan berhasil apabila penyelia lini terlibat.

Jika diasumsikan bahwa tujuan pembinaan karier tidak berbeda jauh dengan pengembangan karier, maka tujuan pembinaan karier adalah: untuk membantu dalam pencapaian tujuan individu dan organisasi, menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai, membantu pegawai menyadari kemampuan potensi diri, memperkuat hubungan pegawai dengan organisasi, membantu memperkuat pelaksanaan program organisasi dan membuktikan tanggung jawab sosial, mengurangi turnover dan biaya kepegawaian, mengurangi keusangan profesi dan manajerial, menggiatkan analisis keseluruhan pegawai, dan menggiatkan suatu pemikiran jarak waktu yang panjang (Mangkunegara, 2004 : 78).

Berdasarkan uraian diatas yang dimaksud pengembangan karier adalah suatu pendekatan atau kegiatan yang tersusun secara formal untuk meningkatkan pertumbuhan, kepuasan kerja, pengetahuan dan kemampuan pegawai agar organisasi dapat memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang cocok tersedia dalam organisasi.

### **2.3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Manajemen Karier**

Kesuksesan proses pengembangan karier tidak hanya penting bagi organisasi secara keseluruhan. Dalam hal ini, Utomo, (2007 : 56) menjelaskan bahwa beberapa hal atau faktor yang sering sekali amat berpengaruh terhadap

manajemen karier adalah: (1). faktor Internal, meliputi; hubungan pegawai dan organisasi, personalitas pegawai, *Politicking* dalam organisasi, sistem penghargaan, jumlah pegawai, ukuran organisasi, kultur organisasi, dan tipe manajemen; (2). faktor eksternal. Secara lebih terperinci mengenai penjelasan faktor-faktor manajemen karir dapat digambarkan di bawah ini:

- Hubungan Pegawai dan Organisasi

Dalam situasi ideal, pegawai organisasi berada dalam hubungan yang saling menguntungkan. Dalam keadaan ideal ini, baik pegawai maupun organisasi dapat mencapai produktifitas kerja yang tinggi. Namun, kadangkala keadaan ideal ini gagal dicapai. Adakalanya pegawai sudah bekerja baik, tetapi organisasi tidak mengimbangi prestasi pegawai tersebut dengan penghargaan sewajarnya. Maka, ketidakharmonisan hubungan antara pegawai dan organisasi ini cepat atau lambat akan mempengaruhi proses manajemen karier pegawai. Misalnya saja, proses perencanaan karier pegawai akan tersendat karena pegawai mungkin tidak diajak berpartisipasi dalam perencanaan karier tersebut. Proses pengembangan karier pun akan terhambat sebab organisasi mungkin tidak peduli dengan karier pegawai.

- Personalita Pegawai

Kadangkala, manajemen karier pegawai terganggu karena adanya pegawai yang mempunyai personalitas yang menyimpang (terlalu emosional, apatis, terlalu ambisius, curang, terlalu bebal, dan lain-lain). Pegawai yang apatis, misalnya, akan sulit dibina kariernya sebab dirinya sendiri ternyata tidak peduli dengan kariernya sendiri. Begitu pula dengan pegawai yang cenderung terlalu ambisius dan curang. Pegawai ini mungkin akan memaksakan kehendaknya untuk mencapai tujuan karier yang terdapat dalam manajemen karier. Keadaan ini menjadi lebih runyam dan tidak dapat dikontrol bila pegawai bersangkutan merasa kuat karena alasan tertentu (punya koneksi dengan bos, mempunyai *backing* dari orang-orang tertentu, dan sebagainya).

- *Politicking* Dalam Organisasi

Manajemen karier pegawai akan tersendat dan bahkan mati bila faktor lain seperti intrik-intrik, kasak-kasak, hubungan antar teman, nepotisme, feodalisme, dan sebagainya, lebih dominan mempengaruhi karier seseorang dari pada prestasi kerjanya. Dengan kata lain, bila kadar “politicking” dalam organisasi sudah demikian parah, maka manajemen karier hampir dipastikan akan mati dengan sendirinya. Perencanaan karier akan menjadi sekedar basa-basi. Dan organisasi akan dipimpin oleh orang-orang yang pintar dalam *politicking* tetapi rendah mutu profesionalitasnya.

- Sistem Penghargaan

Sistem manajemen (*reward system*) sangat mempengaruhi banyak hal, termasuk manajemen karier pegawai. Organisasi yang tidak mempunyai sistem penghargaan yang jelas (selain gaji dan insentif) akan cenderung memperlakukan pegawainya secara subyektif. Pegawai yang berprestasi baik dianggap sama dengan pegawai malas. Saat ini, mulai banyak organisasi yang membuat sistem penghargaan yang baik (misalnya dengan menggunakan sistem “kredit poin”) dengan harapan setiap prestasi yang ditunjukkan pegawai dapat diberi “kredit poin” dalam jumlah tertentu.

- Jumlah Pegawai

Menurut pengalaman dan logika akal sehat, semakin banyak pegawai maka semakin ketat persaingan untuk menduduki suatu jabatan, dan semakin kecil kesempatan (kemungkinan) bagi seorang pegawai untuk meraih tujuan karier tertentu. Jumlah pegawai yang dimiliki sebuah organisasi sangat mempengaruhi manajemen karier yang ada. Jika jumlah pegawai sedikit, maka manajemen karier akan sederhana dan mudah dikelola. Jika jumlah pegawai banyak, maka manajemen karier menjadi rumit dan tidak mudah dikelola.

- Ukuran Organisasi

Ukuran organisasi dalam konteks ini berhubungan dengan jumlah jabatan yang ada dalam organisasi tersebut, termasuk jumlah jenis pekerjaan,

dan jumlah personel pegawai yang diperlukan untuk mengisi berbagai jabatan dan pekerjaan tersebut. biasanya, semakin besar organisasi, semakin kompleks urusan manajemen karier pegawai. Namun, kesempatan untuk promosi dan rotasi pegawai juga lebih banyak.

- **Kultur Organisasi**

Seperti sebuah sistem masyarakat, organisasi pun mempunyai kultur dan kebiasaan-kebiasaan. Ada organisasi yang cenderung berkultur profesional, obyektif, rasional, dan demokratis. Ada juga organisasi yang cenderung feodalistik, rasional, dan demokratis. Ada juga organisasi yang cenderung menghargai prestasi kerja (*system merit*). Ada pula organisasi yang lebih menghargai senioritas dari pada hal-hal lain. Karena itu, meskipun organisasi sudah memiliki sistem manajemen karier yang baik dan mapan secara tertulis, tetapi pelaksanaannya masih sangat tergantung pada kultur organisasi yang ada.

- **Tipe Manajemen**

Secara teoritis-normatif, semua manajemen sama saja di dunia ini. Tetapi dalam implementasinya, manajemen di suatu organisasi mungkin amat berlainan dari manajemen di organisasi lain. Ada manajemen yang cenderung kaku, otoriter, tersentralisir, tertutup, tidak demokratis. Ada juga manajemen yang cenderung fleksibel, partisipatif, terbuka, dan demokratis. Jika manajemen cenderung kaku dan tertutup, maka keterlibatan pegawai dalam hal pembinaan kariernya sendiri juga cenderung minimal. Sebaliknya, jika manajemen cenderung terbuka, partisipatif, dan demokratis, maka keterlibatan pegawai dalam pembinaan karier mereka juga cenderung besar.

Dengan kata lain, karier seorang pegawai tidak hanya tergantung pada faktor-faktor internal di dalam dirinya (seperti motivasi untuk bekerja keras dan kemauan untuk ingin maju), tetapi juga sangat tergantung pada faktor-faktor eksternal seperti manajemen. Banyak pegawai yang sebenarnya pekerja keras,

cerdas, jujur, terpaksa tidak berhasil meniti karier dengan baik, hanya karena pegawai ini “terjebak” dalam sistem manajemen yang buruk.

Sementara itu, terkait dengan faktor eksternal digambarkan bahwa seringkali terjadi semua aturan dalam manajemen karier di suatu organisasi menjadi kacau lantaran ada intervensi dari pihak luar. Seorang pegawai yang mempromosikan ke jabatan lebih tinggi, misalnya, mungkin akan terpaksa dibatalkan karena ada orang lain yang *didrop* dari luar organisasi. Terlepas dari masalah apakah kejadian demikian ini boleh atau tidak, etis atau tidak etis, kejadian semacam ini jelas mengacaukan manajemen karier yang telah dirancang oleh organisasi.

#### **2.4. Pentingnya Perencanaan Karier**

Tujuan perencanaan karier adalah menyelaraskan kebutuhan-kebutuhan, kemampuan-kemampuan, dan tujuan-tujuan pegawai dengan kesempatan-kesempatan dan tantangan saat ini dan di masa mendatang dalam organisasi. Dengan kata lain, perencanaan karier dirancang untuk meningkatkan kesempatan-kesempatan bahwa organisasi menempatkan orang yang tepat di tempat yang benar pada waktu yang tepat (*the right man on the right job/place on the right moment*). Jadi, perencanaan karier ditujukan untuk menyerasikan pengetahuan, keahlian/keterampilan, kemampuan, dan tuntutan-tuntutan pekerjaan dengan kepribadian, minat-minat, preferensi-preferensi, dan imbalan-imbalan pekerjaan.

Berkaitan dengan perencanaan karier, ilustrasi menarik disampaikan oleh Simamora (1999: 517) bahwa individu-individu merasa tergerak untuk terikat dalam perencanaan karier karena lingkungan kerja saat ini sangat kompetitif. Selain itu, makna sukses juga telah melebar tidak hanya meliputi gaji dan status saja, namun juga kontribusi pribadi dan realisasi potensi diri. Para pegawai dewasa ini merasa berhak terhadap hal-hal seperti tugas-tugas yang diperkaya, partisipasi dalam pengambilan keputusan, keamanan pekerjaan, dan perlakuan yang adil. Para pegawai juga semakin memperhatikan keseimbangan antara tuntutan-tuntutan pekerjaan, keluarga, dan aktivitas-aktivitas waktu senggang.

**Universitas Indonesia**

Lebih jauh ditegaskan bahwa manajemen karier yang efektif berarti utilisasi sumber daya yang efektif dan kesempatan kepegawaian yang sama. Jika, para pegawai yang potensial keahliannya kurang didayagunakan dan disalahgunakan, akan menyebabkan kekecewaan dan merasa tidak puas. Hal ini sama artinya dengan pemborosan terhadap asset organisasi. Oleh karena itu, keterlibatan aktif dalam manajemen karier, merupakan perkara penting dalam organisasi.

Fokus utama perencanaan karier harus sesuai (*matching*) antara tujuan pribadi pegawai dengan kesempatan-kesempatan yang secara realitis tersedia. Perencanaan karier sepatutnya tidak hanya terkonsentrasi pada kesempatan-kesempatan promosi. Pada beberapa poin, perencanaan karier perlu terfokus pula pada pencapaian psikologis yang tidak harus selalu memerlukan promosi (Simamora, 1999: 514). Dijelaskan pula oleh Simamora bahwa ada dua elemen utama perencanaan karier, yaitu perencanaan karier organisasional (*organizational career planning*) dan perencanaan karier individual (*individual career planning*). Perencanaan karier organisasional mengintegrasikan kebutuhan sumber daya manusia dan sejumlah aktivitas karier, lebih menitikberatkan pada jenjang atau jalur karier. Perencanaan karier individual berbeda secara filosofis dan prosedural dari perencanaan karier organisasional. Jenis perencanaan karier ini terfokus pada individu dan keinginan, keahlian dan hasrat pegawai. Yang paling penting, perencanaan karier individual meliputi latihan diagnostik dan prosedur untuk membantu orang tersebut menentukan “siapa saya” dari segi potensi dan kemampuannya.

Dengan kata lain, terdapat dua sudut pandang yang berbeda berkaitan dengan perencanaan karier, yaitu perencanaan karier dapat bersifat terpusat pada organisasi, pada individu, atau pada keduanya (Mathis dan Jackson, 2002: 62). Menurut kedua ahli tersebut, ada empat karakteristik individual yang mempengaruhi bagaimana orang-orang membuat pilihan karier:

- *Karier*. Orang cenderung mengejar karier yang diyakini cocok dengan minatnya.

- *Jati diri*. Karier merupakan perpanjangan jati diri seseorang, juga sebagai hal yang membentuk jati diri.
- *Kepribadian*. Faktor ini mencakup orientasi pribadi karyawan (sebagai contoh, apakah pegawai bersifat realistis, menyenangkan, dan artistik) dan membutuhkan individual termasuk afiliasi, kekuasaan, dan kebutuhan berprestasi).
- *Latar belakang sosial*. Status sosial ekonomi dan tingkat pendidikan dan pekerjaan dari orang tua di karyawan merupakan faktor yang termasuk dalam kategori ini.

Karier individu dan organisasional tidak terpisah dan berbeda. Untuk itu, organisasi perlu membantu pegawai dalam merencanakan karier sehingga dapat saling memenuhi kebutuhan-kebutuhan keduanya. Jalur karier adalah suatu lini progresi yang fleksibel melaluinya seorang pegawai bergerak sepanjang kepegawaiannya dengan sebuah organisasi. Mengikuti jalur karier yang disusun pegawai dapat melakukan pengembangan karier dengan bantuan organisasi. Pengembangan karier adalah pendekatan formal yang diambil organisasi guna memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan.

## **2.5. Pentingnya Pengembangan Karier**

Yang pertama-tama harus disadari bahwa manajemen karier tidak hanya perkara bagian pengembangan sumber daya manusia (pengelola kepegawaian), tetapi pimpinan dan pegawai yang bersangkutan hendaknya dilibatkan dalam pengembangan karier. Permasalahannya adalah individu pegawai kerap tidak mempunyai kemampuan dan informasi yang dibutuhkan supaya secara sistematis menyusun rencana-rencana kariernya dalam cara-cara yang menguntungkan diri dan organisasi. Oleh karena itu, menjadi tugas organisasi, melalui pimpinan/atasan, untuk melakukan pembinaan karier pegawai, yaitu membantu mengarahkan dan mengembangkan karier para pegawainya. Berdasarkan pemahaman ini dapat disepakati bahwa tujuan pembinaan karier pada dasarnya merupakan upaya pimpinan membantu para pegawai mengenali potensi diri dan memberi kesempatan untuk mengembangkan bakat dan kecakapannya selama pegawai tersebut berkemampuan untuk bekerja dengan harapan secara bertahap

akan naik pangkat hingga mencapai kedudukan setinggi mungkin dalam karier organisasinya.

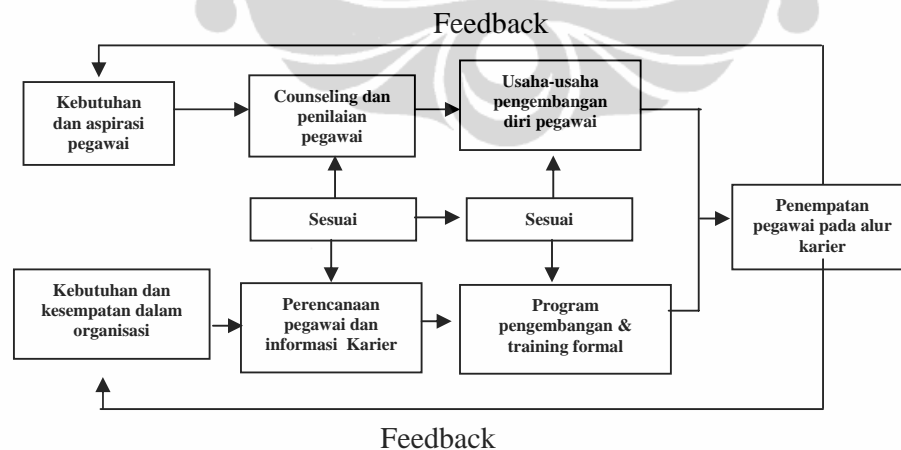
Tujuan pengembangan karier adalah untuk membantu dalam pencapaian tujuan individu dan organisasi, menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai, membantu pegawai menyadari kemampuan potensi diri, memperkuat hubungan pegawai dengan organisasi, membantu memperkuat pelaksanaan program organisasi dan membuktikan tanggung jawab sosial, mengurangi turnover dan biaya kepegawaian, mengurangi keusangan profesi dan manajerial, menggiatkan analisis keseluruhan pegawai, dan menggiatkan suatu pemikiran jarak waktu yang panjang (Mangkunegara, 2004: 78).

## 2.6. Pola Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil

Pola karier atau *career path* adalah suatu tahapan posisi dimana organisasi memindah-mindahkan pegawainya pada jabatan yang berbeda dalam rangka pengembangan pegawai pada jabatan yang sesuai. Proses penyusunan peta jalur karier tersebut hendaknya mempertimbangkan aspek-aspek sebagaimana gambar di bawah ini:

Gambar: 2.2

### Bagan Pola Karier Pegawai



Sumber: John C. Alpin & Darlen K. Gester (dalam Ivansevic & Lee, Human Resource Management, 2000).



Gambar atau bagan di atas mengindikasikan bahwa untuk menentukan karier pegawai hendaknya memperhatikan kebutuhan karier pegawai dan juga adanya dukungan manajemen dalam memberikan kesempatan kepada setiap pegawai untuk berkembang. Selain itu, dukungan yang juga penting diberikan manajemen kepada para pegawai adalah berupa kesempatan untuk konseling, kemungkinan untuk sarana penelitian kompetensi guna pengembangan pegawai.

Dalam konteks penyusunan pola karir di lingkup Pegawai Negeri Sipil, berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 jo. Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural sebagai penjabaran dari Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian mengisyaratkan setiap pimpinan instansi (termasuk pimpinan daerah) menetapkan pola Karier Pegawai Negeri Sipil dilingkungannya berdasarkan pola dasar Karier Pegawai Negeri Sipil (Pasal 12). Namun, pola dasar Karier Pegawai Negeri Sipil yang ditetapkan dalam Perpres tersebut, hingga kini belum diterbitkan sehingga kebanyakan instansi pemerintah dan pemerintah daerah belum memiliki dan menyusun pola karier yang jelas sebagai arah perencanaan dan pengembangan Karier aparatur pemerintahnya.

Pola dasar Karier Pegawai Negeri Sipil yang diterbitkan nantinya sebenarnya merupakan pedoman dasar yang memuat metode penyusunan pola Karier dengan mengaitkan unsur pendidikan formal, pendidikan dan pelatihan, usia, masa kerja, pangkat, golongan ruang, dan tingkat jabatan yang lebih bersifat administratif. Sedangkan pola Karier menggambarkan alur pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil, dimana lebih menekankan pada kompetensi yang harus dimiliki seorang Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan persyaratan jabatan.

Penyusunan pola karier Pegawai Negeri Sipil dapat menjadi acuan bagi Pegawai Negeri Sipil dalam merencanakan jalur dan pengembangan kariernya. Disamping itu, juga dapat bermanfaat dalam mengoptimalkan kinerja organisasi karena antara syarat jabatan dengan Pegawai Negeri Sipil yang didudukkan telah bersesuaian.

Dalam rangka menata pola karier Pegawai Negeri Sipil, maka direkomendasikan untuk melakukan penyusunan rumpun jabatan yang bersesuaian, memiliki kesamaan, serta berkorelasi dalam fungsi dan tugasnya. Hal ini penting agar arah reposisi (promosi dan mutasi) Pegawai Negeri Sipil lebih jelas serta Pegawai Negeri Sipil sendiri dapat melakukan *self assessment* terhadap pengembangan Kariernya ke depan. Disamping itu, jalannya organisasi akan dapat lebih optimal dan efektif. Hal lain yang juga mendukung penataan pola Karier Pegawai Negeri Sipil adalah adanya pembatasan waktu minimal dan maksimal (disarankan 3-5 tahun) seorang pejabat menduduki suatu jabatan untuk kemudian dilakukan reposisi (promosi dan mutasi).

Pola karier Pegawai Negeri Sipil yang disusun berdasarkan perumpunan jabatan dan juga memuat alur karier Pegawai Negeri Sipil beserta lamanya dalam suatu jabatan, merupakan langkah efektif dan efisien dalam memberikan jaminan perencanaan dan pengembangan karier yang tidak hanya berguna bagi Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan tetapi juga berguna bagi peningkatan kualitas kinerja organisasi serta kesuksesan jalannya pemerintahan secara keseluruhan.

Langkah penataan pola karier Pegawai Negeri Sipil dimulai dengan melakukan perumpunan jabatan yang memiliki keterkaitan serta korelasi yang cukup dekat dalam fungsi dan tugasnya. Perumpunan ini kemudian menginventarisir semua unit kerja secara makro yang mewadahi jabatan tersebut kedalam suatu rumpun sejenis. Hasil dari perumpunan ini dapat menggambarkan perencanaan karier yang berada dalam satu batasan atau satu alur. Manfaat rumpun jabatan ini diantaranya, dapat dengan mudah melakukan mekanisme reposisi Pegawai Negeri Sipil, serta menjadikan Pegawai Negeri Sipil memiliki pengetahuan yang cukup (ahli) dalam rumpun fungsi dan tugasnya. Adapun untuk melengkapi perumpunan jabatan ini, informasi jabatan serta analisis uraian tugas dan fungsi secara integratif dibutuhkan untuk menemukan keterkaitan dan korelasi jabatan yang akan dirumpunkan.

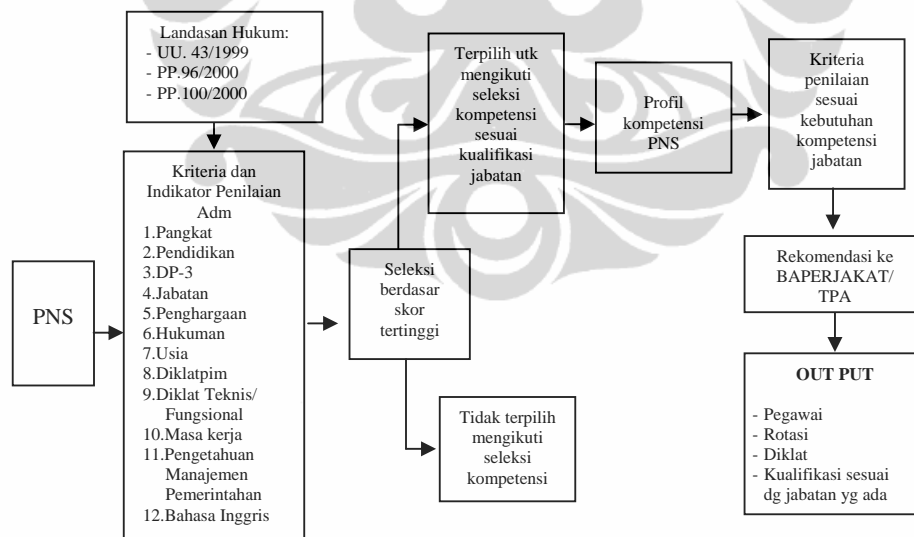
Pelaksanaan pola karier Pegawai Negeri Sipil melalui perumpunan jabatan ini cukup efektif dalam memberikan informasi karier Pegawai Negeri Sipil ke

depannya, serta Pegawai Negeri Sipil sudah dapat merencanakan kariernya ke depan setelah diangkat dalam suatu jabatan hingga purna tugas. Selain itu, gambaran kebutuhan perekrutan Pegawai Negeri Sipil baru juga dapat diperoleh dari rumpun jabatan ini. Dalam artian, guna meningkatkan kualitas tugas dan pelaksanaan suatu fungsi pemerintahan misalnya, peningkatan pelayanan kepada masyarakat, peningkatan komunikasi dengan masyarakat dan sebagainya, maka patokan penyusunan formasi dapat didasarkan pada rumpun yang bersesuaian dengan kebutuhan organisasi tersebut.

Sementara itu, terkait dengan alur pemanfaatan dan penempatan Pegawai Negeri Sipil dalam pola karier, Badan Kepegawaian Negara (BKN) melalui kajian atau penelitiannya pada tahun 2004 merekomendasikan alur tersebut dalam bagan atau gambar di bawah ini:

Gambar: 2.3.

### Alur Pemanfaatan dan Penempatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Pola Karier Berbasis Kompetensi



Sumber: Tim Pengkaji BKN, Pengkajian dan Penyusunan Pola Karir Pegawai Badan Kepegawaian Negara (Pusat dan Kanreg), Puslitbang BKN, 2004.

Dalam penempatan dan pemanfaatan Pegawai Negeri Sipil dalam program pengembangan karir, maka terlebih dahulu diseleksi secara kualitatif. Seleksi administratif dilakukan dengan sistem skoring, sehingga diperoleh calon yang memiliki skor tertinggi untuk mengikuti tahap seleksi kompetensi sesuai dengan kebutuhan dan kualifikasi jabatan. Input kualifikasi dapat diperoleh baik dari hasil "mapping competency" (data kompetensi Pegawai Negeri Sipil) maupun hasil penyelesaian seperti melalui *psikotest*, *assessment center* dan lain-lain. Hasil seleksi kompetensi direkomendasikan ke pimpinan (Baperjakat/TPA) untuk pengembangan masing-masing pegawai (rotasi, diklat, atau promosi) dan kebutuhan jabatan.

Di sisi lain, adanya pola karir dalam organisasi hendaknya mampu mewujudkan potensi, kompetensi, dan minat pegawai dalam pekerjaan/jabatan secara optimal, dikarenakan pegawai memiliki motivasi yang optimal pula. Dalam hal ini, pada penyusunan pola karir tersebut seharusnya mendasarkan atau berbasis *merit* dan bersifat terbuka. Terkait dengan *merit*, mengandung arti kesempatan pengembangan pegawai seperti untuk promosi didasarkan kepada kompetensi dan prestasi kerja terbaik. Basis kompetensi merujuk pada *soft competencies* dan *hard competencies*, serta prestasi kerjanya.

## **2.7. Pola Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil**

Penilaian kinerja dibutuhkan dalam program pengembangan karier pegawai, karena melalui penilaian kinerja, pimpinan organisasi dapat mengevaluasi kerja para pegawainya. Penilaian kinerja digunakan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan pegawai dalam pelaksanaan kerja, artinya membantu untuk mengelola kinerja pegawai. Selain itu, penilaian kinerja juga adalah satu-satunya petunjuk yang dapat dipercayai untuk menyimpulkan apakah suatu organisasi, unit, atau pegawai sukses atau gagal, berprestasi atau tidak. Ada tiga macam tujuan yang dikenal, yaitu tujuan organisasi, tujuan unit, dan tujuan pegawai, maka dikenal pula tiga macam kinerja, yakni kinerja organisasi, kinerja unit, dan kinerja pegawai. Kinerja organisasi secara keseluruhan dapat dipahami

dengan baik apabila dipahami pula kinerja unit, dan kinerja pegawai. Demikian pula dalam proses perencanaan, membuat suatu perencanaan pegawai (*manpower planning*) dengan baik apabila dipahami tujuan-tujuan unit dan tujuan organisasi.

Dalam konteks penilaian terhadap Pegawai Negeri Sipil, Waworuntu (1997 : 3-164) memberikan penjelasan-penjelasan tentang konsep-konsep penilaian kinerja, tujuan penilaian kinerja, tolok ukur penilaian kinerja, proses penilaian kinerja, dan frekuensi penilaian kinerja sebagai berikut:

- (1) Konsep-konsep penilaian kinerja
  - (a) Sadar atau tidak, menilai kinerja orang adalah pekerjaan setiap orang selama masih hidup.
  - (b) Banyak Pegawai Negeri Sipil melihat penilaian kinerjanya sebagai sesuatu yang berguna untuk meningkatkan karir dan prestasinya.
  - (c) Menilai kinerja Pegawai Negeri Sipil secara jujur dan adil merupakan sesuatu yang berguna, baik untuk Pegawai Negeri Sipil maupun organisasi.
  - (d) Penilaian kinerja dapat digunakan untuk: (1) membangun dan memantau rencana masa depan, dan (2) menghargai aspirasi karier Pegawai Negeri Sipil di unit organisasinya.
- (2) Mempelajari kinerja membawa manfaat :
  - (a) Mampu menjelaskan maksud penilaian kinerja baik bagi yang dinilai maupun yang menilai.
  - (b) Mampu menyusun dan membahas standar yang harus diamati pada saat melaksanakan penilaian kinerja.
  - (c) Mampu menyusun dan membahas tentang proses penilaian.
  - (d) Mampu membandingkan antara penilaian atas satu jabatan dan jabatan yang lain.
- (3) Garis besar penilaian :
  - (a) Penilaian kinerja mesti mempunyai tujuan.
  - (b) Penilaian kinerja memiliki karakteristik; (1) tanpa kejutan, (2) kewajaran, (3) ketepatan, dan (4) kerahasiaan.
- (4) Proses Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil meliputi :
  - (a) merencanakan penilaian
  - (b) melaksanakan penilaian

- (c) menyempurnakan pengembangan rencana
- (d) menyimpulkan penilaian kinerja
- (e) frekuensi penilaian

(5) Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja bertujuan untuk :

- (a) Memberikan kesempatan kepada Pegawai Negeri Sipil dan manajemen perkantoran untuk mengukur keberhasilan atau kemajuan pada jangka waktu tertentu apakah sesuai standar atau tidak, agar tujuan dan sasaran baru di waktu yang akan datang dapat disusun kembali.
  - (b) Pegawai Negeri Sipil memperoleh pengertian yang lebih baik bagaimana manajemen menilai kinerja dan melihat kemajuan Pegawai Negeri Sipil yang diukur terhadap sasaran Pegawai Negeri Sipil dan kawan-kawannya.
  - (c) Penilaian menguntungkan Pegawai Negeri Sipil dan penilai
  - (d) Pegawai Negeri Sipil menyumbang dan menyusun sasaran-sasaran baru yang akan menjamin aspirasi karier si Pegawai Negeri Sipil yang dipertimbangkan.
  - (e) Komentar Pegawai Negeri Sipil merupakan alat penilai untuk menjadi penilai dan pemimpin yang efektif.
  - (f) Penilaian Pegawai Negeri Sipil berakhir dengan pengertian dan persetujuan yang terjadi di masa lampau dan harapan Pegawai Negeri Sipil di masa yang akan datang.
- (6) Tolok ukur penilaian kinerja :

- (a) Tolok ukur menjamin keterpaduan proses dan meletakkan kejujuran dan keterbukaan timbal balik.
- (b) Menilai kinerja harus : tidak memberi kejutan pada Pegawai Negeri Sipil, wajar, tepat dan rahasia.
- (c) Tanpa kejutan karena akan sangat merusak Pegawai Negeri Sipil bila sepanjang tahun Pegawai Negeri Sipil tersebut tidak menerima komentar dari atasannya dan secara tiba-tiba mendapat nilai rendah. Walaupun penilaian kinerja setahun sekali tetapi jangan hanya dinilai pada satu kejadian saja. Setiap kejadian penilaian tidak boleh menjadi satu kejutan baik untuk Pegawai Negeri Sipil maupun untuk atasan. Pemimpin harus mempunyai cara-cara, baik secara formal maupun nonformal dalam menilai kinerja sepanjang tahun. Pimpinan harus menangani masalah-masalah khusus dengan segera melalui rapat dengan Pegawai Negeri Sipil dan melakukan tindakan. Penilai menyampaikan penilaiannya terhadap Pegawai Negeri Sipil baik positif maupun negatif, dan setiap kali harus memantau sasaran Pegawai Negeri Sipil. Menilai Pegawai Negeri Sipil hendaknya secara wajar. Para pimpinan yang memperoleh umpan balik secara teratur sepanjang tahun akan dapat mencegah kejutan dan tidak

akan menghancurkan gairah kerja para Pegawai Negeri Sipil. Para pimpinan melakukan penilaian secara berkala. Walaupun penilaian dilakukan setahun sekali, tetapi para pemimpin harus membiasakan penilaian setiap triwulan atau setengah tahun. Pada umumnya penilaian berulang di tengah tahun yang berjalan adalah kurang format, biasanya pemimpin memberi kesempatan pada Pegawai Negeri Sipil untuk mengungkapkan perasaannya dan membuat komentar-komentar tanpa dicatat.

- (d) Kewajaran adalah konsep relatif karena bagi pemimpin seautu itu wajar sekali, sebaliknya bagi Pegawai Negeri Sipil sesuatu itu sangat tidak wajar. Selagi menilai kinerja, pemimpin harus saling mengerti mengenai masalah yang dianggap tidak wajar. Kewajaran dapat mengambil berbagai macam bentuk. Adalah lebih baik bagi pemimpin untuk memusatkan perhatian pada fakta-fakta daripada pada persepsi-persepsi. Kewajaran bagi Pegawai Negeri Sipil dan pemimpin adalah kesepakatan bersama untuk menyusun sasaran yang harus dicapai dan bagaimana mengukurnya dengan jelas. Sistem pengukuran harus jelas dimengerti oleh karyawan dan manajer. Memilih penilai sering menjadi masalah kewajaran. Atasan langsung harus melakukan penilaian bagi Pegawai Negeri Sipil bawahannya. Pegawai Negeri Sipil akan merasa bahwa penilaian itu wajar bila si Pegawai Negeri Sipil melihat adanya alasan rasional. Penilai harus meyakinkan Pegawai Negeri Sipil bahwa penilaiannya sudah wajar.
- (e) Ketepatan penilaian dilakukan dengan cara berdasarkan fakta. Untuk mengurangi kealpaan, digunakan catatan-catatan penilaian. Memisahkan perasaan ketika melakukan penilaian akan menjamin ketepatan.
- (f) Kerahasiaan dilakukan dengan menyimpan berkas penilaian secara rahasia. Pemimpin harus mengunci berkas penilaian untuk menjaga kerahasiaannya.
- (g) Proses penilaian meliputi perencanaan, melaksanakan, melengkapi rencana pengembangan, dan menyimpulkan penilaian.
- (h) Frekuensi penilaian bagi Pegawai Negeri Sipil dilakukan setahun sekali pada awal bulan Januari.

Dalam konteks Pegawai Negeri Sipil, menurut Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, kinerja pegawai tercantum dalam suatu sistem yang disebut sebagai 'sistem karier' dan 'sistem prestasi'. Secara lengkap kedua istilah tersebut dikemukakan sebagai berikut:

“Sistem karier ialah suatu sistem kepegawaian, dalam mengangkat pegawai pertama didasarkan atas kecakapan yang bersangkutan, sedang dalam pengembangannya lebih lanjut, masa kerja, pengalaman, kesetiaan, pengabdian, dan syarat-syarat objektif lainnya juga turut menentukan.

**Universitas Indonesia**

Dalam sistem karier dimungkinkan seseorang naik pangkat tanpa ujian jabatan dan pengangkatan dalam jabatan dilaksanakan berdasarkan jenjang yang telah ditentukan”.

”Sistem prestasi kerja ialah suatu sistem kepegawaian di mana untuk pengangkatan seseorang dalam suatu jabatan didasarkan atas kecakapan dan prestasi yang dicapai oleh orang yang diangkat itu. Kecakapan tersebut harus dibuktikan dengan lulus ujian jabatan dan prestasinya itu harus terbukti secara nyata”.

Terkait dengan hal di atas, prestasi kerja menurut Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 ialah:

”hasil kerja yang dicapai oleh seseorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya, prestasi kerja seorang Pegawai Negeri Sipil antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesungguhan Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan”.

Berdasarkan kajian pustaka tentang kinerja Pegawai Negeri Sipil, maka kinerja yang dipilih adalah kinerja menurut versi Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian karena penilaian itu yang berlaku di lingkungan Pegawai Negeri Sipil. Sedangkan, Prestasi kerja merupakan ukuran terakhir dari penilaian terhadap keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas atau pekerjaan-pekerjaan yang diembannya.

Selama ini, dalam rangka usaha lebih menjamin objektivitas dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan sistem karier dan prestasi kerja, telah dikeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan itu dituangkan dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3).

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979, tujuan pembuatan DP3 adalah (Sanri, 1992 : 207):

”untuk memperoleh bahan-bahan pertimbangan objektif dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan sistem karier dan prestasi kerja. Pembinaan pelaksanaan pekerjaan harus dibuat objektif dan seteliti mungkin berdasarkan data yang tersedia. Untuk itu setiap

**Universitas Indonesia**



pejabat yang berwenang membuat DP3 berkewajiban membuat dan memelihara catatan mengenai Pegawai Negeri Sipil yang berada dalam lingkungannya masing-masing”.

Selanjutnya disebutkan dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang pokok-pokok Kepegawaian tersebut, unsur-unsur yang dinilai terhadap kinerja pegawai yaitu:

- (1) Kesetiaan,
- (2) Prestasi Kerja,
- (3) Tanggung jawab,
- (4) Ketaatan,
- (5) Kejujuran,
- (6) Kerjasama,
- (7) Prakarsa, dan
- (8) Kepemimpinan.

Selanjutnya, untuk melaksanakan amanat pasal 12 dan pasal 20 Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dilaksanakan untuk mengevaluasi kinerja individu Pegawai Negeri Sipil yang dapat memberi petunjuk bagi manajemen dalam rangka mengevaluasi kinerja unit dan kinerja organisasi. Hasil penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan penetapan keputusan kebijakan pengelolaan karier Pegawai Negeri Sipil. Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil secara sistemik penekanannya pada pengukuran tingkat capaian sasaran kerja individu atau tingkat capaian hasil kerja (*output*) yang telah direncanakan dan disepakati antara Pejabat Penilai dengan Pegawai Negeri Sipil yang dinilai sebagai kontrak prestasi kerja.

Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil secara strategis diarahkan sebagai pengendalian perilaku kerja produktif yang disyaratkan untuk mencapai hasil kerja yang disepakati dan bukan penilaian atas kepribadian seseorang Pegawai Negeri Sipil. Unsur perilaku kerja yang mempengaruhi prestasi kerja yang dievaluasi memang relevan dan secara signifikan berhubungan dengan

pelaksanaan tugas pekerjaan dalam jenjang jabatan setiap individu Pegawai Negeri Sipil yang dinilai.

Untuk mencapai obyektifitas penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil, diperlukan parameter penilaian sebagai ukuran dan standar penilaian hasil kerja yang nyata dan terukur dari tingkat capaian sasaran kerja individu Pegawai Negeri Sipil. Oleh karena itu, penilaian prestasi kerja secara sistemik menggabungkan antara penetapan sasaran kerja individu Pegawai Negeri Sipil dengan penilaian proses pelaksanaan pekerjaan yang tercermin dalam perilaku kerja produktif, hasilnya direkomendasikan untuk dasar pertimbangan tindakan pembinaan dan pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil yang dinilai.

Dalam sistem penilaian prestasi kerja ini setiap Pegawai Negeri Sipil wajib menyusun Sasaran Kerja Individu (SKI) sebagai rancangan pelaksanaan kegiatan tugas pokok jabatan, sesuai dengan rincian tugas, tanggungjawab dan wewenangnya, yang secara umum telah ditetapkan dalam struktur dan tata kerja organisasi. SKI disusun dan ditetapkan sebagai rencana operasional pelaksanaan kegiatan tugas pokok jabatan, dengan mengacu pada Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Kerja (Renja) tahunan organisasi, yang berisikan tentang apa kegiatan yang akan dilakukan, apa hasil yang akan dicapai, berapa yang akan dihasilkan dan kapan harus selesai. Setiap kegiatan tugas pokok jabatan yang akan dilaksanakan, ditetapkan bobotnya sesuai dengan tingkat kesulitan dan tingkat prioritas pekerjaan, ditetapkan sasaran kerja yang akan dicapai sebagai indikator keberhasilan kerja, serta target sebagai hasil kerja (*output*) yang harus diwujudkan, dengan mempertimbangkan aspek kuantitas, kualitas, dan waktu. (disalin dari panduan penyusunan SKI, BKN, 2008, Jakarta).

#### 1) Aspek-aspek SKI

Dalam menetapkan SKI Pegawai Negeri Sipil, akan terkait dengan hal-hal sebagai berikut:

##### a). Kegiatan Tugas Pokok Jabatan

Setiap kegiatan tugas pokok jabatan yang akan dilakukan harus didasarkan pada rincian tugas, tanggungjawab dan wewenang jabatan, yang secara umum telah ditetapkan dalam struktur dan tata kerja organisasi. Kegiatan

tugas pokok jabatan yang akan dilakukan harus mengacu pada rencana kerja tahunan organisasi, sebagai implementasi kebijakan dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan dan harus berorientasi pada hasil (*end result*) secara nyata dan terukur.

b). Bobot Kegiatan Tugas Pokok Jabatan

Setiap kegiatan tugas pokok jabatan yang akan dilakukan, ditetapkan bobotnya sesuai dengan tingkat kesulitan dan tingkat prioritas pekerjaan yang harus dilakukan, dengan mempertimbangkan kriteria keragaman sifat dan jenis pekerjaan. Jumlah bobot untuk keseluruhan kegiatan yang akan dilaksanakan adalah 100 (seratus) bobot kegiatan tugas pokok jabatan berdasarkan kriteria sifat dan jenis pekerjaan.

c). Sasaran Kerja Yang Akan Dicapai

Setiap pelaksanaan kegiatan tugas pokok jabatan yang telah ditetapkan bobotnya, harus ditetapkan sasaran kerja yang akan dicapai, sebagai penetapan bidang tugas prestasi kunci untuk indikator keberhasilan kerja. Sasaran kerja yang akan dicapai adalah merupakan tugas bidang-bidang pekerjaan dimana hasil kerja akan diperoleh (*key result area*). Sasaran kerja yang akan dicapai sebagai indikator identifikasi apa yang akan dicapai, apa yang akan dihasilkan, apa yang akan diukur, bukan seberapa banyak. Oleh karena itu, sasaran kerja yang akan dicapai hanya memberikan ukuran bukan jumlah yang akan dicapai, tetapi sebagai alat untuk mengukur hasil setiap pelaksanaan kegiatan tugas pokok.

d). Target

Setiap pelaksanaan kegiatan tugas pokok jabatan yang telah ditetapkan bobot kegiatan dan sasaran kerja yang akan dicapai, harus ditetapkan target yang akan diwujudkan secara jelas, sebagai ukuran prestasi kerja. Target merupakan hasil kerja yang harus dicapai (*end result*) dalam kurun waktu tertentu. Target bukan merupakan standar prestasi kerja yang ideal, bukan merupakan ukuran minimal atau maksimal, tetapi merupakan ukuran atau tolok ukur prestasi kerja yang realistis tetapi penuh tantangan. Oleh karena itu dalam menetapkan target prestasi kerja harus mempertimbangkan 3 (tiga) aspek yaitu :

(1). Aspek Kuantitas (*target output*)

Dalam menentukan target output (TO) dapat berupa dokumen, konsep, naskah, surat keputusan, laporan dan sebagainya.

(2). Aspek Kualitas (*target kualitas*)

Dalam menetapkan target kualitas (TK) harus memprediksi pada mutu hasil kerja yang terbaik, dalam hal ini nilai yang diberikan adalah 100 dengan sebutan Amat Baik, misalnya target kualitas harus 100.

(3). *Aspek Waktu (target waktu)*

Dalam menetapkan target waktu (TW) harus memperhitungkan berapa waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, misalnya 1 (satu) bulan.

e). *Sasaran Tambahan dan Kreativitas*

Selain melakukan kegiatan tugas pokok jabatan, apabila ada tugas tambahan terkait dengan jabatan dapat ditetapkan menjadi sasaran tambahan dan atau kreativitas dalam pelaksanaan kegiatan tugas pokok jabatannya. Sasaran tambahan pada dasarnya merupakan kegiatan pendukung tugas pokok yang oleh pimpinan dibebankan untuk dilaksanakan, sedangkan kreativitas merupakan kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru bermanfaat bagi organisasi. Oleh karena sasaran tambahan dan kreativitas sebagai kegiatan yang tidak atau belum direncanakan sebelumnya, maka tugas tambahan diberi bobot maksimal 40, dengan rincian 10 untuk sasaran tambahan dan 30 untuk kreativitas. Penilaian hasil kerja dari kegiatan tambahan ditetapkan maksimal 10% dan kegiatan kreativitas ditetapkan maksimal 30%.

2). *Penilaian SKI*

Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil dilakukan melalui pengukuran tingkat capaian SKI yang telah ditetapkan untuk setiap pelaksanaan kegiatan tugas pokok jabatan, berdasarkan bobot kegiatan dan sasaran kerja yang akan dicapai, yang telah ditetapkan dalam SKI, diukur dengan 3 (tiga) aspek yaitu aspek kuantitas, kualitas, dan waktu sebagai berikut :

- a). Penilaian SKI diukur dari aspek kuantitas dilakukan dengan membandingkan antara Realisasi Output (RO) dengan Target Output (TO) dikalikan Bobot Kegiatan (BK). Hasil dari penghitungan ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi realisasi output dari target output yang direncanakan, menunjukkan tingkat prestasi kerja yang semakin baik atau sebaliknya semakin rendah realisasi output dari target output yang direncanakan, menunjukkan tingkat prestasi kerja yang semakin buruk.

Penghitungan tingkat capaian SKI berdasarkan aspek kuantitas, dengan rumus :

$$\text{Penilaian Prestasi Kerja Kuan (PPK kuan)} = \frac{\text{Realisasi Output (RO)}}{\text{Target Output (TO)}} \times \text{Bobot Kegiatan (BK)}$$

- b). Penilaian SKI diukur dari aspek kualitas dilakukan dengan membandingkan antara Realisasi Kualitas (RK) dengan target kualitas (TK) dikalikan Bobot Kegiatan (BK). Hasil dari penghitungan ini dapat

diartikan bahwa semakin tinggi realisasi kualitas dari target kualitas yang direncanakan, menunjukkan tingkat prestasi kerja yang semakin baik, atau sebaliknya semakin rendah realisasi kualitas dari target kualitas yang direncanakan menunjukkan tingkat prestasi kerja yang semakin buruk.

Penghitungan tingkat capaian SKI berdasarkan aspek kualitas, dengan rumus :

$$\text{Penilaian Prestasi Kerja Kual (PPK kual)} = \frac{\text{Realisasi Kualitas (RK)}}{\text{Target Kualitas (TK)}} \times \text{Bobot Kegiatan (BK)}$$

Untuk mengukur apakah output berkualitas atau tidak dengan menggunakan pedoman sebagai berikut:

Kriteria Nilai	Sebutan Kualitas	Keterangan
91-100	Amat Baik	Hasil kerja sempurna tidak ada kesalahan, tidak ada revisi dan pelayanan di atas standar yang ditentukan dan lain-lain.
76 – 90	Baik	Hasil kerja mempunyai 1 (satu) atau 2 (dua) kesalahan kecil, tidak ada kesalahan besar, revisi dan pelayanan sesuai standar yang telah ditentukan dan lain-lain.
61 – 75	Cukup	Hasil kerja mempunyai 3 (tiga) atau 4 (empat) kesalahan kecil, dan tidak ada kesalahan besar, revisi dan pelayanan cukup memenuhi standar yang ditentukan dan lain-lain.
51-60	Sedang	Hasil kerja mempunyai 5 (lima) kesalahan kecil dan ada kesalahan besar, revisi dan pelayanan tidak cukup memenuhi standar yang ditentukan dan lain-lain.
50 ke bawah	Kurang	Hasil kerja mempunyai lebih dari 5 (lima) kesalahan kecil dan ada kesalahan besar, kurang memuaskan, revisi, pelayanan di bawah standar yang ditentukan dan lain-lain.

- c). Penilaian SKI diukur dari aspek waktu dihitung dari Target Waktu (TW) dikurangi hasil pengurangan dari Realisasi Waktu (RW) dengan Target Waktu (TW) dibagi Target Waktu (TW) dikalikan Bobot Kegiatan (BK). Hasil dari penghitungan ini dapat diartikan bahwa semakin lama realisasi waktu yang dipergunakan dari target waktu yang direncanakan, menunjukkan tingkat prestasi kerja yang semakin buruk atau sebaliknya semakin cepat realisasi waktu yang dipergunakan dari target waktu yang direncanakan, menunjukkan tingkat prestasi kerja yang semakin baik.

Penghitungan tingkat capaian SKI berdasarkan aspek waktu, dengan rumus :

$$\text{Penilaian Prestasi Kerja Waktu (PPK W)} = \frac{\text{Target Waktu (TW)} - [\text{Realisasi Waktu (RW)} - \text{Target Waktu (TW)}]}{\text{Target Waktu (TW)}} \times \text{Bobot Kegiatan (BK)}$$

Penerapan Satuan Kinerja Individu (SKI) sudah mulai diterapkan, misalnya di Badan Kepegawaian Negara (BKN). Dalam hal ini, hasil akhir penilaian SKI diterapkan sebagai salah satu bagian penilaian dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) yang selama ini digunakan untuk penilaian kinerja pegawai, khususnya di lingkup Pegawai Negeri Sipil, yakni pada item penilaian “prestasi”. Penerapan SKI juga memerlukan persyaratan-persyaratan administratif kepegawai yang lengkap, sehingga memudahkan dan mengaplikasikan pada uraian-uraian dan rumus-rumus yang tertera dalam SKI. (dikutip dari Pedoman Penilaian Kinerja Individu PNS, BKN, Jakarta Tahun 2008).

## 2.8. Operasionalisasi Konsep dan Indikator

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mendeskripsikan gambaran tentang pengembangan karier pegawai di lingkungan Mahkamah Konstitusi. Konsep yang digunakan dalam penelitian ini adalah konsep/teori sebagaimana diungkapkan oleh Beach, yaitu mencakup perencanaan karir (*career planning*) dan manajemen karir (*career management*). Kedua komponen tersebut mempunyai aspek-aspek atau indikator-indikator yang mempengaruhi dalam pelaksanaannya. Untuk membantu pemahaman terhadap konsep pengembangan karier pegawai, maka perlu dioperasionalkan indikator-indikator yang akan dibahas. Dari indikator-indikator ini akan diturunkan lagi menjadi butir-butir pertanyaan sebagai bahan dasar pembahasan penelitian ini. Secara terperinci indikator-indikator dalam variabel pengembangan karier pegawai sebagaimana diungkapkan oleh Beach adalah seperti tampak pada tabel di bawah ini.

**Tabel: 2.2.**  
**Operasionalisasi Konsep**

VARIABEL	DIMENSI	INDIKATOR	BUTIR-BUTIR PERTANYAAN	SKALA
1	2	3	4	5
Pengembangan Karier Pegawai	Career Planning	1. Appraise one's self; skill, interest, values strengths, weaknesses	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasrat/kemauan diri pegawai</li> <li>• Kemampuan pegawai</li> <li>• Kepentingan pegawai</li> <li>• Nilai diri pegawai</li> </ul>	Likert 1-5 STB=1 TB =2 KB =3 B =4 SB =5
		2. Identity opportunities within and out side the organization	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kesempatan (berkarir) dalam organisasi</li> <li>• Kesempatan (berkarir) di luar organisasi</li> </ul>	
		3. Set goal; short term, intermediate, longterm	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pencapaian tujuan jangka pendek</li> <li>• Pencapaian tujuan jangka menengah</li> <li>• Pencapaian tujuan jangka panjang</li> </ul>	
		4. Prepare plans.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persiapan perencanaan karir</li> <li>• Target karir</li> </ul>	
	Career Management	1. Intregate white human resources planning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publikasi yang jelas terhadap pengembangan karir pegawai</li> </ul>	Likert 1-5 STB=1 TB =2 KB =3 B =4 SB =5
		2. Design career paths	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya pengembangan karir pegawai dalam perencanaan SDM</li> </ul>	
		3. Disseimate career information	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya pola/jalur karir yang jelas</li> </ul>	
		4. Publicier job opening.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya informasi pengembangan karir pegawai yang jelas</li> </ul>	
		5. Assesss employees	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya penilaian terhadap kinerja pegawai</li> </ul>	
		6. Career counseling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya konsultasi pengembangan karir pegawai</li> </ul>	
		7. Work experiences for development	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya pengalaman organisasi dalam pengembangan karir pegawai</li> </ul>	
		8. Education and training.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya pendidikan formal bagi pegawai</li> <li>• Adanya pendidikan nonformal (diklat) bagi pegawai</li> </ul>	

Sumber: Beach, 1984 : 320.

Keterangan:

STB = Sangat Tidak Baik    B = Baik  
TB = Tidak Baik            SB = Sangat Baik  
KB = Kurang Baik