

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Fenomena globalisasi yang terjadi secara universal dan melanda segenap aspek kehidupan manusia, memaksa manusia berada pada suatu kondisi di mana tuntutan terhadap perubahan di berbagai bidang semakin meningkat. Perubahan lingkungan yang begitu cepat menuntut kemampuan manusia dalam menangkap perubahan fenomena tersebut, serta menganalisis dampaknya terhadap organisasi. Perubahan tersebut terutama menyangkut peningkatan pemenuhan kebutuhan manusia yang semakin kompleks dan kompetitif serta bersinggungan langsung dengan keberadaan sumber daya manusia (SDM).

Sumber daya manusia merupakan sumber daya terpenting yang dimiliki oleh organisasi. Implikasi dari keberadaan sumber daya manusia sebagai investasi yang terpenting, maka hal yang perlu dilakukan oleh organisasi adalah di bidang sumber daya manusia (Fathoni, 2006 : 192). Keberadaan sumber daya manusia dalam organisasi, yang memiliki posisi yang sangat vital tersebut menggambarkan bahwa keberhasilan organisasi akan sangat ditentukan oleh kualitas SDM di dalamnya.

Organisasi yang ingin tetap eksis dan memiliki citra positif di mata masyarakat tidak akan mengabaikan aspek pengembangan kualitas SDM. Dengan demikian, peranan manajemen SDM dalam organisasi sangatlah besar (Utomo, 2007 : 2). Selanjutnya, Utomo menjelaskan bahwa manajemen SDM dapat diartikan sebagai kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia dalam upaya mencapai tujuan individual maupun organisasi.

Sumber daya manusia yang berkualitas adalah aset yang paling berharga bagi pencapaian tujuan organisasi. Agar sumber daya manusia tersebut tetap produktif dan nyaman dalam bekerja, maka organisasi harus berupaya

Universitas Indonesia

memberikan jaminan masa depan yang lebih baik terhadap SDM yang potensial dan mempunyai keunggulan tersebut. Di sisi lain, organisasi yang ingin menarik dan mempertahankan pegawai yang berprestasi tinggi harus memberikan jaminan pengembangan pegawai, baik pengembangan kualitas maupun pengembangan karirnya.

Menyimak kenyataan di atas, maka peran manajemen SDM dalam organisasi tidak hanya sekedar administratif saja, tetapi justru lebih mengarah pada upaya-upaya konkrit dalam menggali dan mengembangkan potensi SDM agar menjadi lebih kreatif dan inovatif. Untuk itu, seorang manajer harus memiliki pengetahuan dan keterampilan yang luas dalam mengelola SDM, baik dalam tingkat perencanaan maupun proses pengembangannya. Dalam konteks perencanaan SDM, upaya peningkatan kualitas SDM secara berlanjut akan menghasilkan organisasi yang mampu bertahan (*survive*) dan tumbuh menjadi organisasi yang dapat memberikan layanan prima kepada masyarakat (*stakeholders*).

Dari sisi organisasi, organisasi mempunyai peran yang cukup besar dalam upaya pengembangan SDM. Melalui perencanaan SDM jangka panjang fokus perhatiannya tidak hanya pada aspek kuantitas saja, tetapi juga pada aspek kualitas yang mencakup syarat kompetensi yang harus dimiliki oleh pegawai. Sedangkan melalui perencanaan SDM strategik akan menentukan jenis kompetensi seperti apa yang dibutuhkan oleh organisasi dalam masa sepuluh sampai dua puluh tahun mendatang. Perencanaan strategik juga menetapkan “pekerja pengetahuan” (*knowledge workers*) seperti apa yang akan dibutuhkan oleh organisasi nantinya. Oleh karena itu, perencanaan SDM strategik harus mulai dikembangkan dari sekarang (Ruky, 2003 : 70).

Dari sisi pegawai, kemajuan karier seringkali menjadi obsesi semua pegawai, meski realitanya obsesi tersebut lebih menjadi pikiran pegawai pada umumnya/bawahan daripada pimpinan organisasi. Dalam konteks ini, pengembangan karier menjadi tanggung jawab kedua belah pihak (Ruky, 2003 : 285). Pada saat ini ada kecenderungan bahwa perencanaan karier lebih banyak

Universitas Indonesia

dipergunakan untuk karyawan profesional, karyawan teknis dan manajerial, serta bagi karyawan yang berminat saja. Padahal, perencanaan karier akan lebih efektif bila karyawan yang bersangkutan mempunyai minat terhadap karier yang ada di dalam perusahaan/organisasi, dan supervisornya merasa berkepentingan dan mampu memberi bimbingan. Dengan demikian, betapapun baiknya suatu rencana karier yang telah dibuat oleh seorang pegawai dan disertai oleh suatu tujuan karier yang wajar dan realistis, rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya pengembangan karier yang disusun secara sistematis dan programatis dalam organisasi. Upaya pengembangan karier dan pemanfaatan SDM bukan hanya untuk kepentingan pegawai saja, akan tetapi juga merupakan kebutuhan organisasi.

Secara kontekstual suatu kegiatan perencanaan, termasuk perencanaan karier adalah keputusan yang diambil sekarang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa depan. Berarti seseorang yang sudah menetapkan rencana kariernya perlu mengambil langkah-langkah tertentu guna mewujudkan rencana tersebut (Fathoni, 2006 : 229). Selanjutnya, Fathoni juga mengatakan bahwa berbagai langkah yang perlu ditempuh itu dapat diambil atas prakarsa pegawai sendiri, tetapi dapat pula kegiatan yang disponsori oleh organisasi, atau gabungan dari keduanya.

Kegiatan pengembangan SDM tidak dapat berjalan sendiri tanpa dukungan kebijakan dari organisasi. Oleh karena itu, perlu adanya kemauan dan komitmen dari pimpinan organisasi untuk melakukan pengembangan SDM, termasuk pengembangan karier pegawai secara konsisten.

Beberapa alasan yang merupakan hambatan dalam pengelolaan dan pengembangan karier pada suatu organisasi, sebagai mana dijelaskan oleh Siagian (2002 : 206 – 207), adalah sebagai berikut:

- 1). Sukar menyusun rencana karier bagi para pegawai untuk jangkauan waktu yang jauh ke depan;
- 2). Diperlukan biaya yang besar untuk menyelenggarakan berbagai jenis program pelatihan dan pengembangan bagi semua pegawai yang akan mengalami promosi;

Universitas Indonesia

- 3). Perencanaan karier dipandang sebagai urusan dan kepentingan para pegawai sendiri dan bagian pengelola sumber daya manusia hanya berkewajiban untuk membantu para pegawai.

Berdasar uraian di atas menggambarkan bahwa dalam pengembangan karier yang berperan dan memiliki kepentingan adalah para pegawai itu sendiri. Kebutuhan, keinginan dan ketidakpuasan yang ditunjukkan dalam pengembangan karier pegawai merupakan suatu masalah bagi organisasi. Banyak pegawai berpindah ke organisasi yang dapat memberikan karier dan pekerjaan yang lebih menarik serta memberi tantangan. Oleh karena itu, tidak mengherankan jika perencanaan dan pengembangan karier menjadi persoalan besar dalam organisasi. Paling tidak terdapat lima manfaat yang dapat dipetik oleh organisasi yang melakukan pengembangan dan perencanaan karier, sebagaimana dijelaskan oleh Siagian (2002 : 210-211), antara lain:

- 1). Pengembangan karier memberikan petunjuk tentang siapa diantara para pekerja yang wajar dan pantas untuk dipromosikan di masa depan dan dengan demikian suplai internal dapat lebih terjamin. Berarti organisasi tidak harus mencari tenaga kerja dari luar organisasi untuk mengisi lowongan yang terjadi secara lateral karena berbagai hal seperti adanya pekerja yang berhenti, diberhentikan, memasuki usia pensiun atau meninggal dunia.
- 2). Perhatian yang lebih besar dari bagian kepegawaian terhadap pengembangan karier para anggota organisasi menumbuhkan loyalitas lebih tinggi dan komitmen organisasional yang lebih besar dikalangan pegawai. Sikap demikian pada umumnya mengakibatkan keinginan pindah ke organisasi lain menjadi rendah karena para pegawai yakin bahwa organisasi berusaha memelihara kepentingan dan memuaskan kebutuhan para pegawainya.
- 3). Telah umum dimaklumi bahwa dalam diri setiap orang terdapat *reservoir* kemampuan yang perlu dikembangkan agar berubah dari potensi menjadi kekuatan nyata. Dengan demikian adanya sasaran karier yang jelas para pegawai terdorong untuk mengembangkan potensi tersebut untuk kemudian dibuktikan dalam pelaksanaan pekerjaan dengan lebih efektif dan produktif dibarengi oleh perilaku positif sehingga organisasi semakin mampu mencapai berbagai tujuan dan sasarannya dan para pegawai pun mencapai tingkat kepuasan yang lebih tinggi, interpretasi apa pun yang diberikan mengenai kepuasan itu.
- 4). Perencanaan karier mendorong para pegawai untuk bertumbuh dan berkembang, tidak hanya secara mental intelektual, akan tetapi juga dalam arti profesional. Manfaat sangat penting karena seseorang hanya mungkin meraih kemajuan apabila yang bersangkutan berusaha bertumbuh dan berkembang dalam semua segi kehidupan dan penghidupannya. Pertumbuhan dan

Universitas Indonesia

perkembangan itu akhirnya bermuara pada tekad seseorang untuk menjadi pekerja yang terbaik dalam bidangnya, apapun bidang yang ditekuninya itu.

- 5). Perencanaan karier dapat mencegah terjadinya penumpukan tenaga-tenaga yang terhalang pengembangan kariernya hanya karena atasan langsung mereka sadar atau tidak menghalanginya, padahal ada diantara para pegawai tersebut yang memiliki kemampuan dan kemauan untuk dikembangkan.

Mahkamah Konstitusi, sebagai lembaga yang baru dibentuk pada tahun 2003 berdasarkan Pasal 24 ayat (2) dan Pasal 24C Perubahan Ketiga Undang-Undang Dasar 1945, merupakan salah satu lembaga negara yang menjalankan kekuasaan kehakiman dan berkedudukan di ibukota negara (Jakarta). Wewenang Mahkamah Konstitusi secara khusus diatur dalam Pasal 24C ayat (1) Undang-Undang Dasar 1945 yang menyatakan “Mahkamah Konstitusi berwenang mengadili pada tingkat pertama dan terakhir yang putusannya bersifat final untuk menguji undang-undang terhadap Undang-Undang Dasar, memutus sengketa kewenangan lembaga-lembaga negara yang kewenangannya diberikan oleh Undang-Undang Dasar, memutus pembubaran partai politik, dan memutus perselisihan hasil pemilihan umum. Selanjutnya dalam Pasal 24C ayat (2) Undang-Undang Dasar 1945 Mahkamah Konstitusi wajib memberikan putusan atas pendapat DPR mengenai dugaan pelanggaran oleh presiden dan/atau wakil presiden menurut Undang-Undang Dasar 1945.

Kewenangan dan kewajiban di atas yang mengklasifikasi Mahkamah Konstitusi dari lembaga-lembaga negara lain. Dalam menjalankan wewenangnya, Mahkamah Konstitusi RI telah menetapkan visi, yaitu: Tegaknya konstitusi dalam rangka mewujudkan cita negara hukum dan demokrasi demi kehidupan kebangsaan dan kenegaraan yang bermartabat. Sedangkan dalam penjabaran Visi tersebut Mahkamah Konstitusi RI telah menetapkan misinya, yaitu: (1) Mewujudkan Mahkamah Konstitusi sebagai salah satu pelaku kekuasaan kehakiman yang modern dan terpercaya. (2) Membangun konstusionalitas Indonesia dan budaya sadar berkonstitusi.

Dalam menjalankan kewenangnya, berdasarkan Pasal 7 Undang-Undang Nomor 24 tahun 2003 tentang Mahkamah Konstitusi, disebutkan bahwa untuk

Universitas Indonesia

kelancaran pelaksanaan tugas dan wewenangnya Mahkamah Konstitusi dibantu oleh sebuah Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan. Kemudian terkait dengan ketentuan mengenai susunan organisasi, fungsi, tugas, dan wewenangnya diatur lebih lanjut dengan Keputusan Presiden (Keppres) atas usul Mahkamah Konstitusi. Selanjutnya, sesuai dengan dengan Pasal 12 Undang-Undang Nomor 24 tahun 2003 disebutkan bahwa “Mahkamah Konstitusi bertanggung jawab mengatur organisasi, personalia, administrasi, dan keuangan sesuai dengan prinsip pemerintahan yang baik (*good governance*), rumusan ini mengukuhkan karakter independensi Mahkamah Konstitusi RI.

Untuk menjalankan roda organisasi dalam rangka memberikan dukungan kepada Mahkamah Konstitusi baik dari aspek teknis administrasi umum maupun aspek teknis administrasi justisial telah ditetapkan Keppres Nomor 51 Tahun 2004 tentang Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi. Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi adalah aparatur pemerintah yang di dalam menjalankan tugas dan fungsinya berada di bawah dan bertanggungjawab langsung kepada Ketua Mahkamah Konstitusi. Selanjutnya sebagai pelaksanaan Keppres Nomor 51 Tahun 2004, Sekretaris Jenderal Mahkamah Konstitusi RI telah menetapkan Keputusan Sekretaris Jenderal Nomor 357/KEP/SET.MK/2004 tanggal 20 Agustus 2004 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia, menjelaskan bahwa Sekretariat Jenderal bertugas menyelenggarakan dukungan teknis administratif kepada seluruh unsur di lingkungan Mahkamah Konstitusi RI, sedangkan Kepaniteraan bertugas menyelenggarakan dukungan teknis administrasi justisial kepada Mahkamah Konstitusi RI.

Langkah-langkah yang dilakukan Mahkamah Konstitusi untuk mewujudkan tujuan organisasi, pada tahap awal keberadaannya adalah menetapkan visi dan misi organisasi, menyusun struktur organisasi yang mandiri, efektif dan efisien, perekrutan sumber daya manusia, dan pengadaan sarana dan prasarana operasional kantor. Dengan mengacu kepada visi dan misi organisasi, struktur organisasi yang dikembangkan di Mahkamah Konstitusi adalah struktur organisasi

Universitas Indonesia

yang ramping (*flat organization*). Hal ini, sebagai perwujudan salah satu misi Mahkamah Konstitusi yaitu mewujudkan Mahkamah Konstitusi sebagai salah satu pelaku kekuasaan kehakiman yang modern dan terpercaya. Konsep struktur organisasi yang ramping ini bertujuan agar organisasi mampu beroperasi secara efisien dan fleksibel, serta memangkas jalur birokratis yang lambat dan bertele-tele.

Berdasarkan Keputusan Sekretaris Jenderal Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia Nomor 357/KEP/SET.MK/2004 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia. Sekretariat Jenderal dipimpin oleh seorang Sekretaris Jenderal, sedangkan Kepaniteraan dipimpin oleh seorang Panitera. Dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya, Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi dilengkapi dengan 5 (lima) Jabatan Struktural Eselon II setingkat Biro, 10 (sepuluh) Jabatan Struktural Eselon III setingkat Bagian, dan 21 (dua puluh satu) Jabatan Struktural Eselon IV setingkat Sub Bagian, serta beberapa Jabatan Fungsional Tertentu dan Jabatan Fungsional Umum.

Lancar dan suksesnya tugas-tugas konstitusional Mahkamah Konstitusi akan ditentukan oleh sumber daya manusia yang ada di lembaga tersebut sebagai ujung tombaknya. Dalam hal ini, karakteristik sumber daya manusia Mahkamah Konstitusi haruslah bersifat profesional, memiliki integritas, dan kompetensi yang memadai. Selain itu, sumber daya manusia Mahkamah Konstitusi harus bekerja sesuai dengan kapasitas dan kemampuan yang dimilikinya secara profesional.

Dalam memenuhi kebutuhan sumber daya manusia yang memiliki kapasitas dan kemampuan seperti di atas, Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi melakukan langkah-langkah perekrutan pegawai melalui beberapa jalur rekrutmen, yaitu; merekrut Pegawai Negeri Sipil dengan status dipekerjakan dari berbagai Instansi, merekrut Pegawai Negeri Sipil dari berbagai Instansi, merekrut tenaga honorer, serta merekrut pegawai baru melalui pengisian formasi pengadaan pegawai negeri sipil. Sampai dengan akhir Desember 2008 jumlah pegawai (Pegawai Negeri Sipil /Calon Pegawai Negeri Sipil) yang bekerja pada Sekretariat

Universitas Indonesia

Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi berjumlah 200 orang pegawai, yang terdiri dari 180 orang PNS dan 20 orang Calon Pegawai Negeri Sipil (Sumber: Bagian Kepegawaian, Mahkamah Konstitusi Tahun 2009).

Terdapat pendapat yang mengatakan bahwa salah satu aspek yang dapat mengukur kemampuan dan kualitas manusia adalah dapat diukur dari tingkat pendidikannya. Dengan berargumentasi pada pendapat tersebut di atas, maka kemampuan dan kualitas sumber daya manusia Mahkamah Konstitusi sangat memadai. Hal tersebut dapat dilihat dari jumlah dan komposisi pegawai yang bekerja pada Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi berdasarkan tingkat pendidikannya adalah sebagai berikut:

Tabel: 1.1
Jumlah Pegawai Negeri Sipil Mahkamah Konstitusi
Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	SLTA	27	13,50%
2	D3	21	10,50%
3	S1	99	49,50%
4	S2	51	25,50%
5	S3	2	1%
	JUMLAH	200	100%

Sumber: Setjen Mahkamah Kontitisi Tahun 2008.

Sedangkan kondisi obyektif lainnya yakni usia pegawai, sebagian besar pegawai Mahkamah Konstitusi adalah masih menempati usia produktif yaitu;

Tabel: 1.2
Jumlah Pegawai Negeri Sipil Mahkamah Konstitusi
Berdasarkan Usia

No	Umur	Jumlah	Persentase
1	21-30	85	42,50%
2	31-40	82	41,00%
3	41-50	20	10,00%
4	>50	13	6,50%
	JUMLAH	200	100%

Sumber: Setjen Mahkamah Kontitisi Tahun 2008.

Dari manfaat-manfaat yang terkandung dalam kegiatan pengembangan dan perencanaan pegawai, maka setiap organisasi seharusnya menyelaraskan kegiatan itu dengan kondisi lingkungan strategisnya. Sebagaimana tertuang dalam cetak biru (*blueprint*) Mahkamah Konstitusi, arah pengembangan pegawai Mahkamah Konstitusi dari tahun 2003 sampai dengan tahun 2009, disebutkan bahwa dalam rangka mewujudkan SDM Mahkamah Konstitusi yang profesional, berintegritas, dan berbasis kompetensi, berbagai kegiatan yang harus dilaksanakan dalam rangka terwujudnya SDM sebagaimana tersebut di atas, antara lain adalah;

- a. membuat analisis kebutuhan terhadap SDM,
- b. menyusun kode etik dan kode perilaku bagi pegawai,
- c. menegakkan kode etik dan kode perilaku bagi pegawai,
- d. memperjelas status kepegawaian Mahkamah Konstitusi,
- e. menyelenggarakan pelatihan-pelatihan,
- f. meningkatkan kualitas SDM Mahkamah Konstitusi melalui; kursus bahasa asing, pemberian beasiswa (rintisan gelar S2 dan S3).

Dengan mengacu kepada *blueprint* Mahkamah Konstitusi tersebut, berbagai kegiatan dalam rangka pengembangan pegawai telah dilakukan, antara lain; telah mengangkat 45 pegawai honorer menjadi PNS untuk memperjelas status kepegawaian, selain itu upaya-upaya dalam meningkatkan kemampuan dan kompetensi pegawai antara lain dilakukan dengan menyelenggarakan pelatihan-pelatihan, kursus dan menyertakan pegawai untuk mengikuti diklat teknis dan seminar, diklat struktural, diklat fungsional, rintisan gelar, dan magang di luar negeri. Diklat teknis dan seminar bertujuan untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam kaitannya dengan kemampuan-kemampuan teknis yang berguna untuk menunjang kelancaran kerja para pegawai.

Berbagai jenis diklat dan seminar telah berhasil diselenggarakan bekerjasama dengan berbagai instansi, antara lain; diklat teknis keuangan di Pusdiklat Departemen Keuangan, diklat teknis dan fungsional auditor telah dilaksanakan bekerjasama dengan Pusdiklat BPKP, diklat teknis dan fungsional kearsipan telah dilaksanakan bekerjasama dengan Pusdiklat ANRI, dan berbagai diklat teknis dan fungsional lainnya (pranata komputer, kehumasan, penerjemah,

Universitas Indonesia

perpustakaan, pengadaan barang dan jasa). Sedangkan untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam hal kepemimpinan, Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi telah menyertakan para pegawai untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan kepemimpinan (diklatpim), baik diklatpim II untuk pejabat struktural eselon II, diklatpim III untuk pejabat struktural eselon III, maupun diklatpim IV. Untuk diklatpim II bekerjasama dengan Pusdiklatpimnas LAN, sedangkan untuk diklatpim III dan IV bekerjasama dengan Pusdiklat BPS, Pusdiklat BKN dan Pusdiklat Depkumham.

Kegiatan lain dalam upaya peningkatan kompetensi pegawai telah dilakukan dengan mengirim beberapa pegawai untuk magang atau kursus bahasa Inggris di lembaga-lembaga luar negeri. Sebanyak dua pegawai telah magang di MK Ukraina, satu pegawai magang di Perpustakaan Kongres (Library of Congress) Amerika Serikat, dan satu pegawai kursus bahasa Inggris di India. Sedangkan untuk meningkatkan pengetahuan dan wawasan pegawai, Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi sejak tahun 2006 telah mengadakan program rintisan gelar, di mana sebanyak 35 pegawai telah dan sedang menyelesaikan studi program S2 dan S3 baik di dalam maupun di luar negeri, dengan rincian sebagai berikut; 23 orang pegawai telah menyelesaikan jenjang pendidikan S2 Hukum Tata Negara dan Administrasi Kebijakan Publik di Universitas Indonesia, 2 orang pegawai telah menyelesaikan jenjang pendidikan S2 Hukum di Universitas New Delhi - India, 8 orang pegawai sedang mengikuti program S2 Administrasi Kebijakan Publik, Komunikasi dan Perpustakaan di Universitas Indonesia, 1 orang pegawai sedang mengikuti program S2 Hukum di Australia, dan 2 orang pegawai sedang mengikuti program S1 Kepegawaian di BKN

Dari gambaran di atas menunjukkan bahwa Mahkamah Konstitusi telah banyak melakukan upaya-upaya pengembangan SDM nya dalam rangka mewujudkan SDM yang profesional, berintegritas, dan berbasis kompetensi. Sedangkan untuk menjaga integritas dan kapabilitas pegawai telah disusun kode etik bagi pegawai Mahkamah Konstitusi. Namun, upaya-upaya pengembangan

Universitas Indonesia

SDM seperti di atas saja belum cukup, sebab beberapa hal yang terkait dengan pengembangan karier pegawai belum dilakukan oleh Mahkamah Konstitusi, yaitu antara lain; belum dilakukan analisis jabatan, belum tersusunnya pola karier pegawai dan belum ada penilaian kinerja pegawai yang terukur.

Belum adanya penataan terhadap pola karier pegawai, memunculkan permasalahan yang sangat besar, baik bagi pegawai maupun bagi organisasi. Bagi pegawai permasalahan yang mencul akibat belum adanya pola karier pegawai adalah tidak ada kepastian terhadap harapan-harapan pegawai dalam menentukan target kariernya di dalam organisasi Mahkamah Konstitusi. Kondisi ini kalau tidak segera dibenahi akan mengganggu konsentrasi, loyalitas dan dedikasi pegawai dalam bekerja dan mengabdikan diri terhadap organisasi. Sedangkan permasalahan bagi organisasi adalah setiap putusan/kebijakan pimpinan terkait dengan promosi dan mutasi pegawai, akan memunculkan ketidakpercayaan pegawai terhadap objektivitas dalam penentuan pegawai yang dipilih, sehingga akan mengganggu kepercayaan pegawai terhadap organisasi. Gambaran kondisi seperti inilah yang menjadi alasan peneliti untuk menetapkan lembaga Mahkamah Konstitusi sebagai lokus penelitian ini.

Seperti dijelaskan di depan bahwa kegiatan pengembangan sumber daya manusia tidak dapat berjalan sendiri tanpa dukungan kebijakan dari organisasi/instansi. Adalah tugas pimpinan untuk mengembangkan pegawai dengan jalan memberikan bantuan agar setiap pegawai yang menjadi bawahannya dapat mengembangkan kemampuan diri, termasuk pengembangan karier untuk menduduki jabatan-jabatan yang lebih tinggi di masa datang. Hal yang lebih penting dari itu, adalah kemauan serta komitmen dari pimpinan di instansi tersebut untuk melaksanakan program pengembangan sumber daya manusia (Pegawai Negeri Sipil) termasuk program pengembangan karier secara konsisten.

Uraian di atas, menjelaskan beberapa hal diantaranya adalah organisasi mempunyai peranan dalam pengembangan karier pegawai, dan pegawai mengambil peranan dalam merencanakan dan mengembangkan dirinya, jadi pengembangan karier pegawai tidak secara keseluruhan tergantung pada

Universitas Indonesia

organisasi. Maksudnya, individu yang merencanakan sedangkan organisasi yang mengontrol dan mengarahkan. Dengan cara ini para pegawai akan merasa lebih diberi dorongan/dukungan untuk lebih maju dan mengembangkan diri sesuai dengan potensi yang dimiliki.

Dari latar belakang di atas tersurat bahwa pengembangan karier pegawai itu tidak hanya dipengaruhi oleh organisasi, tetapi pegawai (individu) juga mempunyai peranan yang sangat besar terhadap pengembangan karier tersebut. Selain itu, pengembangan karier dipengaruhi karakteristik lingkungan dan karakteristik pekerjaan. Berdasarkan gambaran-gambaran tersebut, maka penelitian ini berusaha menganalisis berbagai faktor yang berpengaruh terhadap pengembangan karier pegawai di Lingkungan Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi.

1.2. Perumusan Masalah

Dari uraian latar belakang penelitian, maka yang menjadi pokok masalah dalam penelitian ini adalah; **"Bagaimanakah persepsi pegawai mengenai pengembangan karier pada Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi?."**

1.3. Tujuan dan Signifikansi Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Atas dasar perumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah: Untuk menjelaskan persepsi pegawai mengenai pengembangan karier pada Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia.

1.3.2. Signifikansi Penelitian

Penelitian ini diharapkan memiliki dua manfaat, yaitu :

Manfaat Teoritis:

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dalam pengembangan teori sumber daya manusia, khususnya dalam melakukan perencanaan dan

Universitas Indonesia

pengembangan karier pegawai di lembaga yang baru terbentuk/berdiri.

Manfaat Praktis:

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada kepada pimpinan Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi dalam upaya penentuan kebijakan terkait dengan perencanaan dan pengembangan karier pegawai.

1.4. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan terdiri dari lima bab, yaitu sebagai berikut:

Bab 1 (Pendahuluan), bab ini menguraikan mengenai segala aspek yang berkaitan dengan pengangkatan tema penelitian. Latar belakang masalah menjadi dasar untuk menjelaskan mengapa dipilih tema ini, pokok permasalahan merumuskan secara singkat dan jelas mengenai inti pokok masalah yang diteliti, serta dikemukakan pula tujuan dan signifikansi dari penelitian ini.

Bab 2 (Tinjauan Literatur), bab ini menguraikan tentang kerangka-kerangka teori dan batasan-batasan konsep dalam rangka menganalisis permasalahan, selanjutnya menyimpulkan ke dalam operasionalisasi konsep penelitian yang digunakan.

Bab 3 (Metode Penelitian), bab ini menjelaskan mengenai desain subyek dan juga penetapan dari metode penelitian.

Bab 4 (Gambaran umum objek penelitian), bab ini mendeskripsikan mengenai gambaran umum organisasi yang menjadi objek penelitian yaitu Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi, yang dititik beratkan pada sejarah pembentukan dan latar belakang pembentukan, visi, misi, tujuan dibentuknya, struktur organisasi, serta upaya-upaya perencanaan dan pengembangan sumberdaya manusia di lingkungan Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi.

Bab 5 (Pembahasan hasil penelitian), bab ini menguraikan deskripsi hasil temuan dari lapangan yang dikaitkan dengan konsep dan teori yang digunakan

Universitas Indonesia

yang dilengkapi dengan hasil wawancara dan data-data statistik sesuai data hasil survai.

Bab 6 Simpulan dan saran, bab ini menyajikan simpulan dari hasil yang didapat melalui analisa hasil penelitian serta saran bagi para peneliti yang akan memfokuskan penelitian pada tataran pengembangan karier pegawai dan masukan bagi pihak Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah konstitusi Republik Indonesia dalam rangka perumusan dan penetapan kebijakan perencanaan dan pengembangan karier pegawai.

