

5. HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1. Profil Responden

Kendati pejabat imigrasi yang memiliki jabatan struktural eselon IV dan eselon III terdapat juga di Direktorat Jenderal Imigrasi, namun dalam penelitian ini peneliti menetapkan mengambil respondennya di unit-unit pelaksana teknis di lingkungan Direktorat Jenderal Imigrasi yang berada di sekitar Jakarta dan Depok. Alasan dasar pemilihan responden tersebut, karena pegawai imigrasi yang memiliki jabatan eselon V hanya terdapat di unit-unit pelaksana teknis tersebut seperti pada kantor-kantor imigrasi kelas II, Rumah Detensi Imigrasi dan Akademi Imigrasi sebanyak 30 (tiga puluh) orang yang merupakan sampel yang dipilih oleh peneliti (*purposive sampling*).

5.2. Distribusi Frekuensi Perencanaan Karir

Distribusi frekuensi dari masing-masing butir instrumen, yaitu :

- a. Pernyataan butir 1 adalah : “Harapan dan minat turut menentukan dalam perencanaan karir saya”.

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari (30) orang responden yang menjawab sangat setuju adalah (7) orang (23,3%) artinya sejumlah responden tersebut sangat setuju bahwa harapan dan minat turut menentukan dalam penyusunan karir individu, yang menjawab setuju sebanyak (15) orang (50,0%) artinya sejumlah responden tersebut setuju bahwa harapan dan minat turut menentukan dalam penyusunan karir, yang menjawab ragu-ragu sebanyak (8) orang (26,7%) artinya sejumlah responden tersebut ragu apakah harapan dan minat turut menentukan dalam penyusunan karir individu, yang menjawab tidak setuju tidak ada dan tak seorang respondenpun yang menjawab sangat tidak setuju.

Tabel 6.
Data Statistik Butir 1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ragu-Ragu	8	26.7	26.7	26.7
Setuju	15	50.0	50.0	76.7
Sangat Setuju	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Sumber : hasil penelitian (diolah peneliti, Mei 2008)

Vroom (1990) mengemukakan Teori Harapan (*Expectation Theory*), dimana pegawai akan bekerja giat apabila mereka mempunyai harapan untuk menghasilkan etos kerja yang lebih baik dan etos kerja yang lebih baik akan menghasilkan imbalan yang lebih baik pula. Menurut Vroom sebuah harapan mewakili keyakinan seorang individu bahwa tingkat upaya tertentu akan diikuti oleh suatu tingkat kinerja tertentu yang kemudian juga akan diikuti oleh hasil dari kinerja tersebut. Dalam perencanaan karir individu, seorang pegawai meramu harapan dan minatnya sedemikian rupa sehingga terbentuk suatu perencanaan karir yang logis yang dapat dicapai oleh individu tersebut.

Seorang pegawai imigrasi meramu harapan dan minatnya di dalam merumuskan perencanaan karirnya dapat dilihat dari jawaban responden terhadap pernyataan butir 1 sebagaimana diuraikan di atas.

- b. Pernyataan butir 2 adalah : “Kemampuan saya mendapat pertimbangan yang layak dalam penyusunan program perencanaan karir”.

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari (30) orang responden yang menjawab sangat setuju adalah (5) orang (16,7%) artinya sejumlah responden tersebut melihat bahwa kemampuannya sangat dipertimbangkan dalam penyusunan program perencanaan karir pegawai imigrasi, yang menjawab setuju sebanyak (11) orang (36,7%) artinya sejumlah responden tersebut melihat bahwa kemampuannya dipertimbangkan dalam penyusunan program perencanaan karir pegawai imigrasi, yang menjawab ragu-ragu sebanyak (6) orang (20,0%) artinya

sejumlah responden tersebut ragu apakah kemampuannya mendapat pertimbangan yang layak dalam penyusunan program perencanaan karir pegawai imigrasi, yang menjawab tidak setuju sebanyak (8) orang (26,7%) artinya sejumlah responden tersebut melihat bahwa kemampuannya tidak dipertimbangkan dengan layak dalam penyusunan program perencanaan karir pegawai imigrasi, dan tak seorang responden pun yang menjawab sangat tidak setuju.

Tabel 7.
Data Statistik Butir 2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	8	26.7	26.7	26.7
Ragu-Ragu	6	20.0	20.0	46.7
Setuju	11	36.7	36.7	83.3
Sangat Setuju	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Sumber : hasil penelitian (diolah peneliti, Mei 2008)

Salah satu bentuk perencanaan karir individu menurut Moekijat (1991) adalah: penilaian individu tentang kemampuan, minat, kebutuhan karir dan tujuan karyawan yang bersangkutan. Dalam hal ini sesuai hasil jawaban responden sebagaimana diuraikan di atas berarti (sebagian besar) responden sudah mengakomodir tentang penilaian individu tentang kemampuan dirinya dalam perencanaan karir yang mereka susun.

- c. Pernyataan butir 3 adalah : “Pengembangan diri saya, menjadi dasar peningkatan kualitas SDM”.

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari (30) responden yang menjawab sangat setuju adalah (13) orang (43,3%) artinya sejumlah responden tersebut merasa bahwa pengembangan dirinya sangat diutamakan dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia, yang menjawab setuju sebanyak (10) orang (33,3%) artinya sejumlah responden tersebut merasa bahwa pengembangan dirinya diutamakan dalam

Universitas Indonesia

peningkatan kualitas sumber daya manusia, yang menjawab ragu-ragu sebanyak (7) orang (23,3%) artinya sejumlah responden tersebut merasa ragu apakah pengembangan dirinya dijadikan dasar dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia, yang menjawab tidak setuju tidak ada dan tak seorang respondenpun yang menjawab sangat tidak setuju.

Tabel 8.
Data Statistik Butir 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-Ragu	7	23.3	23.3	23.3
	Setuju	10	33.3	33.3	56.7
	Sangat Setuju	13	43.3	43.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Sumber : hasil penelitian (diolah peneliti, Mei 2008)

- d. Pernyataan butir 4 adalah : “Ada jenjang karir yang jelas sesuai dengan potensi dan prestasi saya”.

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari (30) orang responden yang menjawab sangat setuju adalah (9) orang (30,0%) artinya sejumlah responden tersebut merasakan ada jenjang karir yang sangat jelas sesuai dengan potensi dan prestasinya, yang menjawab setuju sebanyak (12) orang (40,0%) artinya sejumlah responden tersebut merasakan ada jenjang karir yang cukup jelas sesuai dengan potensi dan prestasinya, yang menjawab ragu-ragu sebanyak (6) orang (20,0%) artinya sejumlah responden tersebut merasa ragu apakah ada jenjang karir yang jelas sesuai dengan potensi dan prestasinya, yang menjawab tidak setuju sebanyak (3) orang (10,0%) artinya sejumlah responden tersebut merasakan ada jenjang karir yang tidak jelas sesuai dengan potensi dan prestasinya dan tak seorang respondenpun yang menjawab sangat tidak setuju.

Tabel 9.
Data Statistik Butir 4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	3	10.0	10.0	10.0
Ragu-Ragu	6	20.0	20.0	30.0
Setuju	12	40.0	40.0	70.0
Sangat Setuju	9	30.0	30.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Sumber : hasil penelitian (diolah peneliti, Mei 2008)

Adanya jenjang karir yang jelas berarti para pegawai imigrasi di Direktorat Jenderal Imigrasi dapat mengetahui dengan jelas pula peluang-peluang bagi kemajuan karirnya. Jenjang karir dibuat berdasarkan jalur karir yang ditetapkan melalui suatu pola karir yang dibuat oleh organisasi. Pola Karir Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Direktorat Jenderal Imigrasi ditetapkan dalam Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Nomor M.3819.KP.04.15 Tahun 2006 Tentang Pola Karir Pegawai Negeri Sipil Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia, dimana di dalam pola tersebut dapat diketahui dengan jelas jalur-jalur karir yang akan dilalui oleh seorang pegawai imigrasi sejak menjadi pejabat eselon V dengan jabatan Kepala Urusan sampai menjadi pejabat eselon I dengan jabatan Direktur Jenderal. Dari jawaban responden terhadap butir ini terdapat sejumlah () responden yang menjawab sangat setuju dan setuju berarti sebagian besar responden tidak menolak pernyataan tersebut.

- e. Pernyataan butir 5 adalah : “Perencanaan karir pegawai imigrasi yang dibuat oleh instansi (Depkumham) sudah sesuai dengan perencanaan karir saya”. Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari (30) orang responden yang menjawab sangat setuju adalah sebanyak (5) orang (16,7 %) artinya sejumlah responden tersebut merasa bahwa perencanaan karir pegawai imigrasi yang dibuat oleh instansi (Depkumham) sudah sangat sesuai dengan perencanaan karirnya, yang menjawab setuju sebanyak (6) orang (20,0%) artinya sejumlah responden tersebut merasa bahwa perencanaan karir pegawai imigrasi yang dibuat oleh instansi (Depkumham)

Universitas Indonesia

relatif sesuai dengan perencanaan karirnya, yang menjawab ragu-ragu sebanyak (5) orang (16,7%) artinya sejumlah responden tersebut merasa ragu apakah perencanaan karir pegawai imigrasi yang dibuat oleh instansi (Depkumham) sudah sangat sesuai dengan perencanaan karirnya, yang menjawab tidak setuju sebanyak (8) orang (26,7%) artinya sejumlah responden tersebut merasa bahwa perencanaan karir pegawai imigrasi yang dibuat oleh instansi (Depkumham) tidak sesuai dengan perencanaan karirnya, yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak (6) orang (20,0%) artinya sejumlah responden tersebut merasa bahwa perencanaan karir pegawai imigrasi yang dibuat oleh instansi (Depkumham) sangat tidak sesuai dengan perencanaan karirnya.

Tabel 10.
Data Statistik Butir 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	6	20.0	20.0	20.0
	Tidak Setuju	8	26.7	26.7	46.7
	Ragu-Ragu	5	16.7	16.7	63.3
	Setuju	6	20.0	20.0	83.3
	Sangat Setuju	5	16.7	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Sumber : hasil penelitian (diolah peneliti, Mei 2008)

Simamora (2001:515) mengungkapkan bahwa perencanaan karir individu dengan perencanaan karir organisasi tidak terpisahkan. Seorang yang perencanaan karir individunya tidak dapat diikuti di dalam organisasi cepat atau lambat akan mengalami kejenuhan bahkan frustrasi yang mungkin akan menyebabkan munculnya *turn-over* dimana mereka akan mencari peluang-peluang lain di luar organisasi.

Dari hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa tingkat keserasian antara perencanaan karir individu dengan perencanaan karir organisasi masih diragukan oleh sebagian besar responden bahkan 8 responden (26,7%) menyatakan dalam jawaban butir ini tidak melihat adanya keserasian

tersebut dan sejumlah 6 orang responden (20%) melihat tingkat keserasian yang sangat kecil.

- f. Pernyataan butir 6 adalah : “Perencanaan karir adalah fungsi kepegawaian yang berusaha menyesuaikan antara rencana dan kebutuhan individu dengan kebutuhan organisasi”.

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari (30) orang responden yang menjawab sangat setuju adalah sebanyak (3) orang (10,0%) artinya sejumlah responden tersebut sangat setuju bahwa perencanaan karir adalah fungsi kepegawaian yang berusaha menyesuaikan antara rencana dan kebutuhan individu dengan kebutuhan organisasi, yang menjawab setuju sebanyak (23) orang (76,7%) artinya sejumlah responden setuju bahwa perencanaan karir adalah fungsi kepegawaian yang berusaha menyesuaikan antara rencana dan kebutuhan individu dengan kebutuhan organisasi, yang menjawab ragu-ragu sebanyak (4) orang (13,3%) artinya sejumlah responden ragu apakah perencanaan karir adalah fungsi kepegawaian yang berusaha menyesuaikan antara rencana dan kebutuhan individu dengan kebutuhan organisasi, yang menjawab tidak setuju tidak ada dan tak seorang respondenpun yang menjawab sangat tidak setuju.

Tabel 11.

Data Statistik Butir 6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ragu-Ragu	4	13.3	13.3	13.3
Setuju	23	76.7	76.7	90.0
Sangat Setuju	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Sumber : hasil penelitian (diolah peneliti, Mei 2008)

Menurut Irawan (1997:158), Perencanaan karir adalah fungsi manajemen karir. Perencanaan karir adalah perencanaan yang dilakukan oleh individu atau oleh organisasi berkenaan dengan karir pegawai, terutama melalui persiapan yang harus dipenuhi seorang pegawai untuk mencapai tujuan karir tertentu. Mengingat pada umumnya para pegawai menginginkan adanya

Universitas Indonesia

promosi, maka dalam suatu organisasi perlu dibuat suatu program perencanaan karir yang jelas di mana jalur-jalur karir yang harus ditempuh menjadi pasti.

Lebih jauh Irawan mengemukakan bahwa perencanaan karir selain menguntungkan bagi organisasi. Pengembangan karir karyawan yang diarahkan dan diproyeksikan menduduki jabatan tertentu menjadikan organisasi mendapat jaminan ketersediaan sumber daya manusia yang terampil dan handal serta memenuhi persyaratan promosi dalam mengisi suatu jabatan. Dengan demikian perencanaan karir yang strategis memungkinkan organisasi mengembangkan dan menempatkan karyawan dalam jabatan-jabatan yang sesuai minat, kemampuan, kebutuhan dan tujuan karir karyawan maupun organisasi.

- g. Pernyataan butir 7 adalah : “Atasan langsung saya selalu memberikan dorongan dan arahan dalam hal pengembangan karir saya”.

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari (30) orang responden yang menjawab sangat setuju adalah sebanyak (8) orang (26,7 %) artinya sejumlah responden tersebut merasa bahwa atasan langsungnya selalu memberikan dorongan dan arahan dalam hal pengembangan karirnya, yang menjawab setuju sebanyak (10) orang (33,3%) artinya sejumlah responden tersebut merasa bahwa atasan langsungnya seringkali memberikan dorongan dan arahan dalam hal pengembangan karirnya, yang menjawab ragu-ragu sebanyak (5) orang (16,7%) artinya sejumlah responden tersebut merasa ragu apakah atasan langsungnya pernah memberikan dorongan dan arahan dalam hal pengembangan karirnya, yang menjawab tidak setuju sebanyak (2) orang (6,7%) artinya sejumlah responden tersebut merasa bahwa atasan langsungnya kadangkala memberikan dorongan dan arahan dalam hal pengembangan karirnya, yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak (5) orang (16,7%) artinya sejumlah responden tersebut merasa atasan langsungnya tidak pernah memberikan dorongan dan arahan dalam pengembangan karirnya.

Tabel 12.
Data Statistik Butir 7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	5	16.7	16.7	16.7
Tidak Setuju	2	6.7	6.7	23.3
Ragu-Ragu	5	16.7	16.7	40.0
Setuju	10	33.3	33.3	73.3
Sangat Setuju	8	26.7	26.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Sumber : hasil penelitian (diolah peneliti, Mei 2008)

Seperti dikemukakan oleh Gouzali (1996:106) bahwa pengembangan karir dilihat dari prosesnya melibatkan beberapa pihak yang berperan dalam pembinaan karir. Salah satu pihak diantaranya adalah atasan langsung karyawan yang bersangkutan. Atasan langsung dalam suatu unit kerja, merupakan orang pertama yang paling tahu kelebihan dan kelemahan seorang bawahannya. Hal ini dapat dipahami karena atasan langsung berkewajiban membimbing dan mengarahkan bawahannya dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Namun perlu disadari bahwa tidak semua atasan langsung mempunyai komitmen memajukan karir bawahannya. Untuk itu para pegawai perlu memperhatikan tipe kepemimpinan atasannya dan budaya yang mempengaruhi, selain itu juga diperlukan dukungan dari budaya organisasi yang mementingkan prestasi, objektivitas, rasionalitas, dan kompetisi yang sehat.

- h. Pernyataan butir 8 adalah : “Pimpinan (dalam hal ini Pimpinan Direktorat Jenderal Imigrasi) selalu memberikan dorongan dan arahan dalam hal pengembangan karir pegawai imigrasi”.

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari (30) orang responden yang menjawab sangat setuju adalah sebanyak (5) orang (16,7 %) artinya sejumlah responden tersebut sangat setuju bahwa pimpinannya (dalam hal ini pimpinan di Direktorat Jenderal Imigrasi) selalu memberikan dorongan dan arahan dalam hal pengembangan karirnya, yang menjawab setuju sebanyak (10) orang (33,3%) artinya sejumlah responden tersebut setuju bahwa pimpinannya (dalam hal ini pimpinan di Direktorat Jenderal

Universitas Indonesia

Imigrasi) selalu memberikan dorongan dan arahan dalam hal pengembangan karirnya, yang menjawab ragu-ragu sebanyak (8) orang (26,7%) artinya sejumlah responden tersebut ragu apakah pimpinannya (dalam hal ini pimpinan di Direktorat Jenderal Imigrasi) selalu memberikan dorongan dan arahan dalam hal pengembangan karirnya, yang menjawab tidak setuju sebanyak (5) orang (16,7%) artinya sejumlah responden tersebut tidak setuju bahwa pimpinannya (dalam hal ini pimpinan di Direktorat Jenderal Imigrasi) selalu memberikan dorongan dan arahan dalam hal pengembangan karirnya, yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak (2) orang (6,7%) artinya sejumlah responden tersebut sangat tidak setuju bahwa pimpinannya (dalam hal ini pimpinan di Direktorat Jenderal Imigrasi) selalu memberikan dorongan dan arahan dalam pengembangan karirnya.

Tabel 13.
Data Statistik Butir 8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	2	6.7	6.7	6.7
Tidak Setuju	5	16.7	16.7	23.3
Ragu-Ragu	8	26.7	26.7	50.0
Setuju	10	33.3	33.3	83.3
Sangat Setuju	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Sumber : hasil penelitian (diolah peneliti, Mei 2008)

Sedangkan pihak lainnya oleh Gouzali (1996:106) disebut sebagai bagian yang mengelola sumber daya manusia yang juga berperan dalam pembinaan karir. Pengelola sumber daya manusia dalam suatu organisasi sangat menentukan ada atau tidaknya, sempit atau luasnya, jelas atau tidaknya proses pengembangan karir. Pengelola sumber daya manusia berfungsi menyusun perencanaan, kriteria, dan biaya yang dijadikan acuan dalam pengembangan karir. Pengelola sumber daya manusia perlu membuat “aturan main” yang jelas untuk memfasilitasi tujuan karir yang sesuai dengan bakat dan kemampuan.

Universitas Indonesia

- i. Pernyataan butir 9 adalah : “Peluang untuk mutasi dan promosi dapat diketahui secara transparan”.

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari (30) orang responden yang menjawab sangat setuju adalah sebanyak (6) orang (20,0%) artinya sejumlah responden tersebut sangat setuju peluang untuk mutasi dan promosi dapat diketahui secara transparan, yang menjawab setuju adalah sebanyak (3) orang (10,0%) artinya sejumlah responden tersebut setuju peluang untuk mutasi dan promosi dapat diketahui secara transparan, yang menjawab ragu-ragu sebanyak (2) orang (6,7%) artinya sejumlah responden tersebut ragu apakah peluang untuk mutasi dan promosi dapat diketahui secara transparan, yang menjawab tidak setuju (15) orang (50,0%) artinya sejumlah responden tersebut tidak setuju peluang untuk mutasi dan promosi dapat diketahui secara transparan, yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak (4) orang (13,3%) artinya sejumlah responden tersebut sangat tidak setuju peluang untuk mutasi dan promosi dapat diketahui secara transparan.

Tabel 14.
Data Statistik Butir 9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	4	13.3	13.3	13.3
	Tidak Setuju	15	50.0	50.0	63.3
	Ragu-Ragu	2	6.7	6.7	70.0
	Setuju	3	10.0	10.0	80.0
	Sangat Setuju	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Sumber : hasil penelitian (diolah peneliti, Mei 2008)

Dessler (1997:46) berpendapat bahwa perencanaan karir adalah proses pertimbangan mendalam dari seseorang yang sadar akan keterampilan, minat, pengetahuan, motivasi dan karakteristik personal lain, menuntut informasi tentang peluang dan pilihan. Sedangkan Werther & Davis (1996) menempatkan faktor *Awareness of Opportunity* (kesadaran adanya peluang

bagi pegawai) sebagai salah satu faktor yang patut mendapat perhatian dalam perencanaan karir pegawai.

- j. Pernyataan butir 10 adalah : “Terdapat kesesuaian antara kebutuhan jabatan struktural dengan peluang karir pegawai yang diberikan”.

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari (30) orang responden yang menjawab sangat setuju adalah sebanyak (2) orang (6,7%) artinya sejumlah responden tersebut merasa bahwa kebutuhan jabatan struktural dengan peluang karir pegawai yang diberikan sangat sesuai, yang menjawab setuju adalah sebanyak (11) orang (36,7%) artinya sejumlah responden tersebut merasa bahwa kebutuhan jabatan struktural dengan peluang karir pegawai yang diberikan cukup sesuai, yang menjawab ragu-ragu sebanyak (4) orang (13,3%) artinya sejumlah responden ragu apakah antara kebutuhan jabatan struktural dengan peluang karir pegawai yang diberikan sudah sesuai, yang menjawab tidak setuju sebanyak (9) orang (30,0%) artinya sejumlah responden tersebut merasa bahwa antara kebutuhan jabatan struktural dengan peluang karir pegawai yang diberikan kurang sesuai, yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak (4) orang (13,3%) artinya sejumlah responden tersebut merasa bahwa antara kebutuhan jabatan struktural dengan peluang karir pegawai yang diberikan tidak sesuai.

Tabel 15.

Data Statistik Butir 10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	4	13.3	13.3	13.3
Tidak Setuju	9	30.0	30.0	43.3
Ragu-Ragu	4	13.3	13.3	56.7
Setuju	11	36.7	36.7	93.3
Sangat Setuju	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Sumber : hasil penelitian (diolah peneliti, Mei 2008)

Salah satu manfaat perencanaan karir adalah untuk menjamin ketersediaan sumber daya manusia yang cakap dan handal serta memenuhi syarat untuk

dapat mengisi jabatan-jabatan yang akan datang. Dalam strategi perencanaan karir memungkinkan organisasi mengembangkan dan menempatkan karyawan dalam jabatan-jabatan yang sesuai dengan minat, kebutuhan dan tujuan karirnya. Dengan demikian kebutuhan untuk memenuhi ketersediaan sumber daya manusia yang sudah dipersiapkan untuk mengisi jabatan-jabatan harus pula diikuti dengan ketersediaan lowongan jabatan yang akan diisi. Dalam hal ini kebutuhan sumber daya manusia imigrasi harus pula disesuaikan dengan peluang karir yang tersedia. Sampai sejauhmana kesesuaian tersebut dapat dilihat dari jawaban responden terhadap pertanyaan/ Pernyataan butir, ternyata kendatipun banyak responden yang menilai bahwa tingkat kesesuaian sudah cukup baik tetapi banyak pula yang meragukan tingkat kesesuaian tersebut.

- k. Pernyataan butir 11 adalah : “Kesempatan bagi pengembangan diri saya melalui pendidikan formal, diklat dan kursus, diberikan secara layak”.
- Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari (30) orang responden yang menjawab sangat setuju adalah sebanyak (7) orang (23,3%) artinya sejumlah responden tersebut merasa bahwa kesempatan bagi pengembangan dirinya melalui pendidikan formal, diklat dan kursus, diberikan sangat layak, yang menjawab setuju sebanyak (11) orang (36,7%) artinya sejumlah responden tersebut merasa bahwa kesempatan bagi pengembangan dirinya melalui pendidikan formal, diklat dan kursus, diberikan cukup layak, yang menjawab ragu-ragu sebanyak (3) orang (10,0%) artinya sejumlah responden tersebut merasa ragu apakah kesempatan bagi pengembangan dirinya melalui pendidikan formal, diklat dan kursus, diberikan dengan layak, yang menjawab tidak setuju sebanyak (9) orang (30,0%) artinya sejumlah responden tersebut merasa bahwa kesempatan bagi pengembangan dirinya melalui pendidikan formal, diklat dan kursus, diberikan kurang layak, dan tak seorang respondenpun yang menjawab sangat tidak setuju.

Tabel 16.
Data Statistik Butir 11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	9	30.0	30.0	30.0
Ragu-Ragu	3	10.0	10.0	40.0
Setuju	11	36.7	36.7	76.7
Sangat Setuju	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Sumber : hasil penelitian (diolah peneliti, Mei 2008)

Untuk memenuhi ketersediaan sumber daya manusia sebagaimana diuraikan pada butir sebelumnya, perlu dilakukan suatu perencanaan yang matang. Perencanaan juga harus mencakup program pendidikan dan pelatihan. Kesempatan untuk menempuh pendidikan formal pada jenjang yang lebih tinggi seperti Strata 1, Strata 2 dan Strata 3 telah diberikan oleh Departemen Hukum dan HAM RI melalui Program Rintisan Gelar kerjasama dengan universitas-universitas negeri di seluruh Indonesia begitu pula dengan pelatihan-pelatihan baik yang dibiayai oleh anggaran departemen ataupun melalui kerjasama dengan pemerintah asing, khususnya pelatihan bahasa asing dan teknis keimigrasian. Dari jawaban responden sebagian besar setuju bahwa kesempatan pengembangan diri melalui pendidikan dan pelatihan telah diberikan dengan layak.

1. Pernyataan butir 12 adalah : “Saya puas dengan pola karir yang ditetapkan oleh organisasi dalam rangka pengembangan SDM”.

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari (30) orang responden yang menjawab sangat setuju adalah sebanyak (5) orang (16,7%) artinya sejumlah responden tersebut merasa bahwa pola karir yang ditetapkan oleh organisasi dalam rangka pengembangan SDM sangat jelas, yang menjawab setuju sebanyak (9) orang (30,0%) artinya sejumlah responden tersebut merasa bahwa pola karir yang ditetapkan oleh organisasi dalam rangka pengembangan SDM cukup jelas, yang menjawab ragu-ragu sebanyak (13) orang (43,3%) artinya sejumlah responden tersebut merasa ragu apakah pola karir yang ditetapkan oleh organisasi dalam rangka

Universitas Indonesia

pengembangan SDM sudah jelas, yang menjawab tidak setuju sebanyak (3) orang (10,0%) artinya sejumlah responden tersebut merasa bahwa pola karir yang ditetapkan oleh organisasi dalam rangka pengembangan SDM kurang jelas, dan tidak seorang respondenpun yang menjawab tidak sangat setuju.

Tabel 17.
Data Statistik Butir 12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	3	10.0	10.0	10.0
Ragu-Ragu	13	43.3	43.3	53.3
Setuju	9	30.0	30.0	83.3
Sangat Setuju	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Sumber : hasil penelitian (diolah peneliti, Mei 2008)

- m. Pernyataan butir 13 adalah : “Saya memahami dengan jelas perihal pola karir PNS dalam jabatan struktural pada Direktorat Jenderal Imigrasi yang dikeluarkan tahun 2006.

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari (30) orang responden yang menjawab sangat setuju adalah sebanyak (2) orang (6,7%) artinya sejumlah responden tersebut merasa bahwa mereka memahami sangat jelas perihal pola karir PNS dalam jabatan struktural pada Direktorat Jenderal Imigrasi yang dikeluarkan tahun 2006, yang menjawab setuju sebanyak (9) orang (30,0%) artinya sejumlah responden tersebut merasa bahwa mereka memahami cukup jelas perihal pola karir PNS dalam jabatan struktural pada Direktorat Jenderal Imigrasi yang dikeluarkan tahun 2006, yang menjawab ragu-ragu sebanyak (13) orang (43,3%) artinya sejumlah responden tersebut merasa ragu apakah mereka memahami dengan jelas perihal pola karir PNS dalam jabatan struktural pada Direktorat Jenderal Imigrasi yang dikeluarkan tahun 2006, yang menjawab tidak setuju sebanyak (3) orang (10,0%) artinya sejumlah responden tersebut merasa bahwa mereka kurang memahami dengan jelas perihal pola karir PNS dalam jabatan struktural pada Direktorat Jenderal Imigrasi yang dikeluarkan tahun

Universitas Indonesia

2006, yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak (3) orang (10,0%) artinya sejumlah responden tersebut merasa bahwa mereka tidak memahami secara jelas perihal pola karir PNS dalam jabatan struktural pada Direktorat Jenderal Imigrasi yang dikeluarkan tahun 2006.

Tabel 18.
Data Statistik Butir 13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	3	10.0	10.0	10.0
Tidak Setuju	3	10.0	10.0	20.0
Ragu-Ragu	13	43.3	43.3	63.3
Setuju	9	30.0	30.0	93.3
Sangat Setuju	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Sumber : hasil penelitian (diolah peneliti, Mei 2008)

Dengan memahami pola karir PNS dalam jabatan struktural pada Direktorat Jenderal Imigrasi yang dikeluarkan tahun 2006 tersebut maka perencanaan karir seorang pegawai imigrasi akan dapat terlaksana dengan baik. Menurut Lembaga Pendidikan dan Pengembangan Manajemen (LPPM, 1997), supaya pola karir yang disusun dapat memenuhi kebutuhan organisasi maka di dalam melakukan penyusunan pola jalur karir pihak/bagian pengelola sumber daya manusia harus mengajak fungsi-fungsi lain yang ada di dalam organisasi. Idealnya tim penyusunan pola karir yang terdiri dari: pihak yang mewakili wewenang manajemen puncak; pihak-pihak yang mewakili visi dari fungsi yang ada di dalam organisasi seperti pemasaran, penjualan, operasi dan keuangan, dan pihak/bagian pengelola sumber daya manusia. Kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan organisasi dalam penyusunan suatu pola jalur karir adalah:

- 1) Evaluasi struktur organisasi yang ada, agar didapatkan gambaran secara penuh tentang pekerjaan atau jabatan yang akan dibuat pola jalur karirnya;

- 2) Buat kriteria-kriteria yang akan dijadikan dasar pengelompokkan pekerjaan-pekerjaan yang ada di dalam organisasi;
- 3) Kelompok pekerjaan-pekerjaan (*job families*) sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan;
- 4) Tetapkan pengaturan dasar yang dapat diijinkan organisasi untuk masalah promosi, perpindahan lateral dan titik pindah (*switching point*).

Evaluasi uraian dan persyaratan jabatan setiap pekerjaan yang ada di dalam suatu *job families* sehingga didapatkan suatu gambaran pengalaman dan kualifikasi yang dituntut atau dihasilkan pada setiap pekerjaan:

- 1) Dari pekerjaan yang paling tinggi dalam suatu *job families* ditetapkan pekerjaan-pekerjaan yang mungkin memenuhi persyaratan jabatan bagi pekerjaan tersebut. Dengan demikian terlihat urutan-urutan pekerjaan yang dapat saling memenuhi kebutuhan pengalaman dan kualifikasinya.
- 2) Urutan-urutan yang telah tergambar harus disesuaikan dengan pengaturan dasar dari promosi, perpindahan lateral dan titik pindah sehingga tidak ada kebijaksanaan organisasi yang bertentangan.

5.3. Distribusi Frekuensi Pengembangan Karir

Distribusi frekuensi dari masing-masing butir instrumen, yaitu :

- a. Pernyataan butir 1 adalah : “Menurut saya pengalaman kerja di unit kerja saya mempengaruhi pengembangan karir pegawai”.

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari (30) orang responden yang menjawab sangat setuju adalah sebanyak (3) orang (10,0 %) artinya sejumlah responden tersebut merasa bahwa pengalaman kerja di unit kerjanya sangat mempengaruhi pengembangan karir pegawai, yang menjawab setuju sebanyak (17) orang (56,7%) artinya sejumlah responden tersebut merasa bahwa pengalaman kerja di unit kerjanya cukup mempengaruhi pengembangan karir pegawai, yang menjawab ragu-ragu sebanyak (4) orang (13,3%) artinya sejumlah responden tersebut merasa ragu apakah pengalaman kerja di unit kerjanya dapat mempengaruhi pengembangan karir pegawai, yang menjawab tidak setuju sebanyak (6)

orang (20,0%) artinya sejumlah responden tersebut merasa bahwa pengalaman kerja di unit kerjanya kurang mempengaruhi pengembangan karir pegawai, dan tidak seorang respondenpun yang menjawab tidak sangat setuju

Tabel 19.
Data Statistik Butir 1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	6	20.0	20.0	20.0
Ragu-Ragu	4	13.3	13.3	33.3
Setuju	17	56.7	56.7	90.0
Sangat Setuju	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Sumber : hasil penelitian (diolah peneliti, Mei 2008)

Salah satu kebutuhan karyawan dalam bekerja adalah pengembangan karir yang diatur dalam suatu jalur karir dalam organisasi. Jalur karir adalah gambaran tujuan dan urutan pengalaman kerja karyawan di dalam organisasi. Jalur karir yang merupakan urutan/rangkaian pekerjaan mengakibatkan terbentuknya karir seseorang (Moekijat, 1986:14). Selanjutnya jalur karir menurut Irawan (1997:157) adalah pola urutan pekerjaan (*pattern of work sequence*) yang harus dilalui pegawai untuk mencapai suatu tujuan karir. Jalur karir selalu bersifat formal dan ditentukan oleh organisasi. Seperti di lingkungan pegawai negeri sipil dikenal jalur struktural dan fungsional.

- b. Pernyataan butir 2 adalah : “Pengembangan karir yang merupakan aktifitas manajemen dalam membantu pegawai untuk merencanakan dan mengembangkan diri secara maksimal sejalan telah dilakukan di unit kerja saya”.

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari (30) orang responden yang menjawab sangat setuju adalah sebanyak (1) orang (3,3%) artinya sejumlah responden tersebut merasa bahwa pengembangan karir yang merupakan aktifitas manajemen dalam membantu pegawai untuk merencanakan dan mengembangkan diri sangat maksimal dilakukan di unit

Universitas Indonesia

kerjanya, yang menjawab setuju sebanyak (16) orang (53,3%) artinya sejumlah responden tersebut merasa bahwa pengembangan karir yang merupakan aktifitas manajemen dalam membantu pegawai untuk merencanakan dan mengembangkan diri cukup maksimal dilakukan di unit kerjanya, yang menjawab ragu-ragu sebanyak (11) orang (36,7%) artinya sejumlah responden tersebut merasa ragu apakah pengembangan karir yang merupakan aktifitas manajemen dalam membantu pegawai untuk merencanakan dan mengembangkan diri sudah maksimal dilakukan di unit kerjanya, yang menjawab tidak setuju sebanyak (1) orang (3,3%) artinya sejumlah responden tersebut merasa bahwa pengembangan karir yang merupakan aktifitas manajemen dalam membantu pegawai untuk merencanakan dan mengembangkan diri kurang maksimal dilakukan di unit kerjanya, yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak (1) orang (3,3%) artinya sejumlah responden tersebut merasa bahwa pengembangan karir yang merupakan aktifitas manajemen dalam membantu pegawai untuk merencanakan dan mengembangkan diri sangat tidak maksimal dilakukan di unit kerjanya.

Tabel 20.

Data Statistik Butir 2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	1	3.3	3.3	3.3
Tidak Setuju	1	3.3	3.3	6.7
Ragu-Ragu	11	36.7	36.7	43.3
Setuju	16	53.3	53.3	96.7
Sangat Setuju	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Sumber : hasil penelitian (diolah peneliti, Mei 2008)

Hasil jawaban responden tersebut sesuai dengan pendapat Gouzali (1996,106) bahwa pengembangan karir dilihat dari prosesnya melibatkan beberapa pihak. Pihak-pihak yang terlibat secara langsung adalah karyawan itu sendiri, bagian yang mengelola sumber daya manusia, dan atasan karyawan yang bersangkutan. Masing-masing dapat diuraikan dibawah ini:

Universitas Indonesia

a. Karyawan itu sendiri

Seorang pegawai adalah orang yang paling berkepentingan dalam proses kegiatan pengembangan karir. Pegawai tentunya akan memperlihatkan sikap proaktif dalam pengembangan karirnya. Untuk itu para pegawai harus mempunyai kepedulian yang tinggi tentang berbagai hal yang menyangkut perkembangan organisasinya dan harus banyak mencari informasi tentang kesempatan yang ditawarkan.

b. Pengelola sumber daya manusia

Pengelola sumber daya manusia dalam suatu organisasi sangat menentukan ada atau tidaknya, sempit atau luasnya, jelas atau tidaknya proses pengembangan karir. Pengelola sumber daya manusia berfungsi menyusun perencanaan, kriteria, dan biaya yang dijadikan acuan dalam pengembangan karir. Pengelola sumber daya manusia perlu membuat “aturan main” yang jelas untuk memfasilitasi tujuan karir yang sesuai dengan bakat dan kemampuan.

c. Atasan pegawai yang bersangkutan

Seorang atasan langsung dalam suatu unit kerja, merupakan orang pertama yang paling tahu kelebihan dan kelemahan seorang bawahannya. Hal ini dapat dipahami karena atasan langsung berkewajiban membimbing dan mengarahkan bawahannya dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Namun perlu disadari bahwa tidak semua atasan langsung mempunyai komitmen memajukan karir bawahannya. Untuk itu para pegawai perlu memperhatikan tipe kepemimpinan atasannya dan budaya yang mempengaruhi, selain itu juga diperlukan dukungan dari budaya organisasi yang mementingkan prestasi, objektivitas, rasionalitas, dan kompetisi yang sehat.

c. Pernyataan butir 3 adalah : “Saya merasa bahwa pengembangan karir tidak selalu dibarengi dengan peningkatan jabatan dalam struktur organisasi di lingkungan kerja”.

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari (30) orang responden yang menjawab sangat setuju adalah sebanyak (2) orang (6,7%)

Universitas Indonesia

artinya sejumlah responden tersebut merasa sangat setuju bahwa pengembangan karir tidak selalu dibarengi dengan peningkatan jabatan dalam struktur organisasi di lingkungan kerja, yang menjawab setuju sebanyak (15) orang (50,0%) artinya sejumlah responden tersebut merasa setuju bahwa pengembangan karir tidak selalu dibarengi dengan peningkatan jabatan dalam struktur organisasi di lingkungan kerja, yang menjawab ragu-ragu sebanyak (10) orang (33,3%) artinya sejumlah responden tersebut merasa ragu apakah pengembangan karir tidak selalu dibarengi dengan peningkatan jabatan dalam struktur organisasi di lingkungan kerja, yang menjawab tidak setuju sebanyak (3) orang (10,0%) artinya sejumlah responden tersebut merasa tidak setuju bahwa pengembangan karir tidak selalu dibarengi dengan peningkatan jabatan dalam struktur organisasi di lingkungan kerja, dan tak seorang respondenpun yang menjawab tidak sangat setuju.

Tabel 21.
Data Statistik Butir 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	3	10.0	10.0	10.0
	Ragu-Ragu	10	33.3	33.3	43.3
	Setuju	15	50.0	50.0	93.3
	Sangat Setuju	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Sumber : hasil penelitian (diolah peneliti, Mei 2008)

- d. Pernyataan butir 4 adalah : “Selama ini mutasi di lingkungan kerja saya menjadi bagian dari pembinaan karir untuk menerapkan *merit system* (penempatan orang yang tepat pada tempat yang tepat)”.

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari (30) orang responden yang menjawab sangat setuju adalah sebanyak (2) orang (6,7%) artinya sejumlah responden tersebut merasa sangat setuju bahwa selama ini mutasi di lingkungan kerjanya menjadi bagian dari pembinaan karir untuk menerapkan *merit system* (penempatan orang yang tepat pada tempat yang

tepat), yang menjawab setuju sebanyak (15) orang (50,0%) artinya sejumlah responden tersebut merasa setuju bahwa selama ini mutasi di lingkungan kerjanya menjadi bagian dari pembinaan karir untuk menerapkan *merit system* (penempatan orang yang tepat pada tempat yang tepat), yang menjawab ragu-ragu sebanyak (7) orang (23,3%) artinya sejumlah responden tersebut merasa ragu apakah selama ini mutasi di lingkungan kerjanya menjadi bagian dari pembinaan karir untuk menerapkan *merit system* (penempatan orang yang tepat pada tempat yang tepat), yang menjawab tidak setuju sebanyak (6) orang (20,0%) artinya sejumlah responden tersebut merasa tidak setuju bahwa selama ini mutasi di lingkungan kerjanya menjadi bagian dari pembinaan karir untuk menerapkan *merit system* (penempatan orang yang tepat pada tempat yang tepat), dan tak seorang respondenpun yang menjawab sangat tidak setuju.

Tabel 22.
Data Statistik Butir 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	6	20.0	20.0	20.0
	Ragu-Ragu	7	23.3	23.3	43.3
	Setuju	15	50.0	50.0	93.3
	Sangat Setuju	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Sumber : hasil penelitian (diolah peneliti, Mei 2008)

- e. Pernyataan butir 5 adalah : “Saya merasa kesuksesan karir seorang pegawai di unit kerja saya tidak hanya diukur dari keberhasilan mencapai kedudukan dan hierarki jabatan formal saja”.

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari (30) orang responden yang menjawab sangat setuju adalah sebanyak (4) orang (13,3%) artinya sejumlah responden tersebut merasa sangat setuju bahwa kesuksesan karir seorang pegawai di unit kerjanya tidak hanya diukur dari keberhasilan mencapai kedudukan dan hierarki jabatan formal saja, yang menjawab setuju sebanyak (22) orang (73,3%) artinya sejumlah responden tersebut merasa setuju bahwa kesuksesan karir seorang pegawai di unit kerjanya

Universitas Indonesia

tidak hanya diukur dari keberhasilan mencapai kedudukan dan hierarki jabatan formal saja, yang menjawab ragu-ragu sebanyak (2) orang (6,7%) artinya sejumlah responden tersebut merasa ragu apakah kesuksesan karir seorang pegawai di unit kerjanya tidak hanya diukur dari keberhasilan mencapai kedudukan dan hierarki jabatan formal saja, yang menjawab tidak setuju sebanyak (2) orang (6,7%) artinya sejumlah responden tersebut merasa kesuksesan karir seorang pegawai di unit kerjanya tidak hanya diukur dari keberhasilan mencapai kedudukan dan hierarki jabatan formal saja, dan tak seorang respondenpun yang menjawab sangat tidak setuju.

Tabel 23.
Data Statistik Butir 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	6.7	6.7	6.7
	Ragu-Ragu	2	6.7	6.7	13.3
	Setuju	22	73.3	73.3	86.7
	Sangat Setuju	4	13.3	13.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Sumber : hasil penelitian (diolah peneliti, Mei 2008)

- f. Pernyataan butir 6 adalah : “Saya merasa, perlu dilakukan rotasi pekerjaan di kantor (unit kerja) ini”.

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari (30) orang responden yang menjawab sangat setuju adalah sebanyak (3) orang (10,0%) artinya sejumlah responden tersebut merasa sangat setuju dilakukan rotasi pekerjaan di kantor (unit kerja) mereka, yang menjawab setuju sebanyak (16) orang (53,3%) artinya sejumlah responden tersebut merasa setuju dilakukan rotasi pekerjaan di kantor (unit kerja) mereka, yang menjawab ragu-ragu sebanyak (3) orang (10,0%) artinya sejumlah responden tersebut merasa ragu apakah perlu dilakukan rotasi pekerjaan di kantor (unit kerja) mereka, yang menjawab tidak setuju sebanyak (8) orang (26,7%) artinya sejumlah responden tersebut merasa tidak setuju dilakukan rotasi pekerjaan di kantor (unit kerja) mereka, dan tak seorang respondenpun yang menjawab sangat tidak setuju.

Universitas Indonesia

Tabel 24.
Data Statistik Butir 6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	8	26.7	26.7	26.7
	Ragu-Ragu	3	10.0	10.0	36.7
	Setuju	16	53.3	53.3	90.0
	Sangat Setuju	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Sumber : hasil penelitian (diolah peneliti, Mei 2008)

- g. Pernyataan butir 7 adalah : “Menurut saya, peluang untuk mengembangkan karir di unit kerja saya relatif tertutup (karir yang mentok)”.

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari (30) orang responden yang menjawab sangat setuju adalah sebanyak (4) orang (13,3 %) artinya sejumlah responden tersebut merasa sangat setuju bahwa peluang untuk mengembangkan karir di unit kerja mereka relatif tertutup (karir yang mentok), yang menjawab setuju sebanyak (13) orang (43,3%) artinya sejumlah responden tersebut merasa setuju bahwa peluang untuk mengembangkan karir di unit kerja mereka relatif tertutup (karir yang mentok), yang menjawab ragu-ragu sebanyak (2) orang (6,7%) artinya sejumlah responden tersebut merasa ragu apakah peluang untuk mengembangkan karir di unit kerja mereka relatif tertutup (karir yang mentok), yang menjawab tidak setuju sebanyak (11) orang (36,7%) artinya sejumlah responden tersebut merasa tidak setuju bahwa peluang untuk mengembangkan karir di unit kerja mereka relatif tertutup (karir yang mentok), dan tak seorang respondenpun yang menjawab sangat tidak setuju.

Tabel 25.
Data Statistik Butir 7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	11	36.7	36.7	36.7
Ragu-Ragu	2	6.7	6.7	43.3
Setuju	13	43.3	43.3	86.7
Sangat Setuju	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Sumber : hasil penelitian (diolah peneliti, Mei 2008)

- h. Pernyataan butir 8 adalah : “Promosi jabatan di kantor ini telah dilakukan secara objektif”.

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari (30) orang responden yang menjawab sangat setuju adalah sebanyak (2) orang (6,3 %) artinya sejumlah responden tersebut merasa sangat setuju bahwa promosi jabatan dikantor ini telah dilakukan secara objektif, yang menjawab setuju sebanyak (16) orang (53,3%) artinya sejumlah responden tersebut merasa setuju bahwa promosi jabatan dikantor ini telah dilakukan secara objektif, yang menjawab ragu-ragu sebanyak (4) orang (13,3%) artinya sejumlah responden tersebut merasa ragu apakah promosi jabatan dikantor ini telah dilakukan secara objektif, yang menjawab tidak setuju sebanyak (8) orang (26,7%) artinya sejumlah responden tersebut merasa tidak setuju bahwa promosi jabatan dikantor ini telah dilakukan secara objektif, dan tak seorang respondenpun yang menjawab sangat tidak setuju.

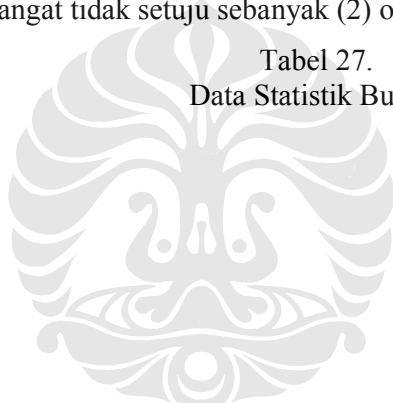
Tabel 26.
Data Statistik Butir 8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	8	26.7	26.7	26.7
Ragu-Ragu	4	13.3	13.3	40.0
Setuju	16	53.3	53.3	93.3
Sangat Setuju	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Sumber : hasil penelitian (diolah peneliti, Mei 2008)

- i. Pernyataan butir 9 adalah : “Menurut saya, mengembangkan karir di kantor (unit kerja) belum dapat dilakukan dengan baik”.
- Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari (30) orang responden yang menjawab sangat setuju adalah tidak ada, yang menjawab setuju sebanyak (13) orang (43,3%) artinya sejumlah responden tersebut merasa setuju bahwa pengembangan karir dikantor (unit kerja) belum dapat dilakukan dengan baik, yang menjawab ragu-ragu sebanyak (7) orang (23,3%) artinya sejumlah responden tersebut merasa ragu apakah pengembangan karir dikantor (unit kerja) belum dapat dilakukan dengan baik, yang menjawab tidak setuju sebanyak (8) orang (26,7%) artinya sejumlah responden tersebut merasa tidak setuju bahwa pengembangan karir dikantor (unit kerja) belum dapat dilakukan dengan baik dan yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak (2) orang (6,7%).

Tabel 27.
Data Statistik Butir 9



	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	2	6.7	6.7	6.7
Tidak Setuju	8	26.7	26.7	33.3
Ragu-Ragu	7	23.3	23.3	56.7
Setuju	13	43.3	43.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Sumber : hasil penelitian (diolah peneliti, Mei 2008)

- j. Pernyataan butir 10 adalah : “Pengembangan karir di Direktorat Jenderal Imigrasi sangat terbatas sehingga banyak pegawai mencari peluang pengembangan karir di luar lingkungan Direktorat Jenderal.
- Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari (30) orang responden yang menjawab sangat setuju adalah tidak ada, yang menjawab

Universitas Indonesia

setuju sebanyak (15) orang (50,0%) artinya sejumlah responden tersebut merasa setuju bahwa Pengembangan karir di Direktorat Jenderal Imigrasi sangat terbatas sehingga banyak pegawai mencari peluang pengembangan karir di luar lingkungan Direktorat Jenderal, yang menjawab ragu-ragu sebanyak (4) orang (13,3%) artinya sejumlah responden tersebut merasa ragu apakah Pengembangan karir di Direktorat Jenderal Imigrasi sangat terbatas, yang menjawab tidak setuju sebanyak (8) orang (26,7%) artinya sejumlah responden tersebut merasa tidak setuju bahwa Pengembangan karir di Direktorat Jenderal Imigrasi sangat terbatas dan yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak (3) orang (10,0%)

Tabel 28.
Data Statistik Butir 10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	3	10.0	10.0	10.0
Tidak Setuju	8	26.7	26.7	36.7
Ragu-Ragu	4	13.3	13.3	50.0
Setuju	15	50.0	50.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Sumber : hasil penelitian (diolah peneliti, Mei 2008)

- k. Pernyataan butir 11 adalah : “Pengembangan karir saya sudah sesuai dengan jabatan atau bidang pekerjaan saya saat ini”.

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari (30) orang responden yang menjawab sangat setuju sebanyak (2) orang (6,7%) artinya sejumlah responden tersebut merasa bahwa Pengembangan karirnya sudah sesuai dengan jabatan atau bidang pekerjaan, yang menjawab setuju sebanyak (23) orang (76,7%) artinya sejumlah responden tersebut merasa setuju bahwa Pengembangan karirnya sudah sesuai dengan jabatan atau bidang pekerjaan, yang menjawab ragu-ragu sebanyak (2) orang (6,7%) artinya sejumlah responden tersebut merasa ragu apakah Pengembangan karirnya sudah sesuai dengan jabatan atau bidang pekerjaan, yang menjawab tidak setuju sebanyak (2) orang (6,7%) artinya sejumlah

responden tersebut merasa tidak setuju bahwa Pengembangan karirnya sudah sesuai dengan jabatan atau bidang pekerjaan dan yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak (1) orang (3,3%)

Tabel 29.
Data Statistik Butir 11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	1	3.3	3.3	3.3
Tidak Setuju	2	6.7	6.7	10.0
Ragu-Ragu	2	6.7	6.7	16.7
Setuju	23	76.7	76.7	93.3
Sangat Setuju	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Sumber : hasil penelitian (diolah peneliti, Mei 2008)

1. Pernyataan butir 12 adalah : “Saya merasa, promosi jabatan di lingkungan Direktorat Jenderal Imigrasi saat ini, selain mempertimbangkan kemampuan juga unsur senioritas”.
Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari (30) orang responden yang menjawab sangat setuju sebanyak (2) orang (6,7%) artinya sejumlah responden tersebut merasa bahwa promosi jabatan di lingkungan Direktorat Jenderal Imigrasi saat ini, selain mempertimbangkan kemampuan juga unsur senioritas, yang menjawab setuju sebanyak (4) orang (13,3%) artinya sejumlah responden tersebut merasa setuju bahwa promosi jabatan di lingkungan Direktorat Jenderal Imigrasi saat ini, selain mempertimbangkan kemampuan juga unsur senioritas, yang menjawab ragu-ragu sebanyak (13) orang (43,3%) artinya sejumlah responden tersebut merasa ragu apakah promosi jabatan di lingkungan Direktorat Jenderal Imigrasi saat ini, selain mempertimbangkan kemampuan juga unsur senioritas, yang menjawab tidak setuju sebanyak (5) orang (16,7%) artinya sejumlah responden tersebut merasa tidak setuju bahwa promosi jabatan di lingkungan

Universitas Indonesia

Direktorat Jenderal Imigrasi saat ini, selain mempertimbangkan kemampuan juga unsur senioritas dan yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak (6) orang (20,0%)

Tabel 30.
Data Statistik Butir 12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	6	20.0	20.0	20.0
Tidak Setuju	5	16.7	16.7	36.7
Ragu-Ragu	13	43.3	43.3	80.0
Setuju	4	13.3	13.3	93.3
Sangat Setuju	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Sumber : hasil penelitian (diolah peneliti, Mei 2008)

- m. Pernyataan butir 13 adalah : “Seorang pegawai imigrasi yang akan dipromosikan dalam jabatan struktural ke jenjang yang lebih tinggi harus sudah mengikuti dan lulus diklat struktural”.

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari (30) orang responden yang menjawab sangat setuju sebanyak (2) orang (6,7%) artinya sejumlah responden tersebut sangat setuju bahwa seorang pegawai imigrasi yang akan dipromosikan dalam jabatan struktural ke jenjang yang lebih tinggi harus sudah mengikuti dan lulus diklat struktural, yang menjawab setuju sebanyak (4) orang (13,3%) artinya sejumlah responden tersebut merasa setuju bahwa seorang pegawai imigrasi yang akan dipromosikan dalam jabatan struktural ke jenjang yang lebih tinggi harus sudah mengikuti dan lulus diklat struktural, yang menjawab ragu-ragu sebanyak (13) orang (43,3%) artinya sejumlah responden tersebut merasa ragu apakah seorang pegawai imigrasi yang akan dipromosikan dalam jabatan struktural ke jenjang yang lebih tinggi harus sudah mengikuti dan lulus diklat struktural, yang menjawab tidak setuju sebanyak (5) orang (16,7%) artinya sejumlah

Universitas Indonesia

responden tersebut merasa tidak setuju bahwa seorang pegawai imigrasi yang akan dipromosikan dalam jabatan struktural ke jenjang yang lebih tinggi harus sudah mengikuti dan lulus diklat struktural dan tak seorang respondenpun yang menjawab sangat tidak setuju.

Tabel 31.
Data Statistik Butir 13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	3	10.0	10.0	10.0
Ragu-Ragu	2	6.7	6.7	16.7
Setuju	20	66.7	66.7	83.3
Sangat Setuju	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Sumber : hasil penelitian (diolah peneliti, Mei 2008)

- n. Pernyataan butir 14 adalah : “Seorang pegawai imigrasi yang akan diangkat untuk promosi atau mutasi jabatan struktural harus melalui sidang Baperjakat dan pertimbangan sidang Baperjakat selama ini telah mencerminkan *merit system* (menghargai prestasi kerja)”.

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari (30) orang responden yang menjawab sangat setuju tidak ada, yang menjawab setuju sebanyak (23) orang (76,7%) artinya sejumlah responden tersebut merasa setuju bahwa seorang pegawai imigrasi yang akan diangkat untuk promosi atau mutasi jabatan struktural harus melalui sidang Baperjakat dan pertimbangan sidang Baperjakat selama ini telah mencerminkan *merit system* (menghargai prestasi kerja). yang menjawab ragu-ragu sebanyak (4) orang (13,3%) artinya sejumlah responden tersebut merasa ragu apakah seorang pegawai imigrasi yang akan diangkat untuk promosi atau mutasi jabatan struktural harus melalui sidang Baperjakat dan pertimbangan sidang Baperjakat selama ini telah mencerminkan *merit system* (menghargai prestasi kerja), yang menjawab tidak setuju sebanyak (1) orang (3,3%) artinya sejumlah responden tersebut merasa tidak setuju bahwa seorang

Universitas Indonesia

pegawai imigrasi yang akan diangkat untuk promosi atau mutasi jabatan struktural harus melalui sidang Baperjakat dan pertimbangan sidang Baperjakat selama ini telah mencerminkan *merit system* (menghargai prestasi kerja) dan yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak (2) orang (6,7 %) artinya sejumlah responden tersebut merasa sangat tidak setuju bahwa seorang pegawai imigrasi yang akan diangkat untuk promosi atau mutasi jabatan struktural harus melalui sidang Baperjakat dan pertimbangan sidang Baperjakat selama ini telah mencerminkan *merit system* (menghargai prestasi kerja).

Tabel 32.
Data Statistik Butir 14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	6.7	6.7	6.7
	Tidak Setuju	1	3.3	3.3	10.0
	Ragu-Ragu	4	13.3	13.3	23.3
	Setuju	23	76.7	76.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Sumber : hasil penelitian (diolah peneliti, Mei 2008)

- o. Pernyataan butir 15 adalah : “Saya merasa mendapat kesempatan yang sama dengan pegawai yang lain di unit kerja saya dalam pengembangan karir”. Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari (30) orang responden yang menjawab sangat setuju sebanyak (2) orang (6,7 %) artinya sejumlah responden tersebut merasa sangat setuju bahwa mereka mendapat kesempatan yang sama dengan pegawai yang lain di unit kerjanya dalam pengembangan karir, yang menjawab setuju sebanyak (19) orang (63,3%) artinya sejumlah responden tersebut merasa setuju bahwa mereka mendapat kesempatan yang sama dengan pegawai yang lain di unit kerjanya dalam pengembangan karir, yang menjawab ragu-ragu sebanyak (1) orang (3,3%) artinya sejumlah responden tersebut merasa ragu apakah mereka mendapat kesempatan yang sama dengan pegawai yang lain di unit kerjanya dalam pengembangan karir, yang menjawab tidak setuju sebanyak (8) orang

Universitas Indonesia

(26,7%) artinya sejumlah responden tersebut merasa tidak setuju bahwa mereka mendapat kesempatan yang sama dengan pegawai yang lain di unit kerjanya dalam pengembangan karir, dan tak seorang respondenpun yang menjawab tidak sangat setuju.

Tabel 33.
Data Statistik Butir 15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	8	26.7	26.7	26.7
Ragu-Ragu	1	3.3	3.3	30.0
Setuju	19	63.3	63.3	93.3
Sangat Setuju	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Sumber : hasil penelitian (diolah peneliti, Mei 2008)

- p. Pernyataan butir 16 adalah : “Saya merasa promosi jabatan di lingkungan kerja saya disesuaikan dengan kemampuan pelaksanaan kerja seseorang”. Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari (30) orang responden yang menjawab sangat setuju sebanyak (3) orang (10 %) artinya sejumlah responden tersebut merasa sangat setuju bahwa promosi jabatan di lingkungan kerjanya disesuaikan dengan kemampuan pelaksanaan kerja seseorang, yang menjawab setuju sebanyak (18) orang (60 %) artinya sejumlah responden tersebut merasa setuju bahwa promosi jabatan di lingkungan kerjanya disesuaikan dengan kemampuan pelaksanaan kerja seseorang, yang menjawab ragu-ragu sebanyak (5) orang (16,7%) artinya sejumlah responden tersebut merasa ragu apakah promosi jabatan di lingkungan kerjanya disesuaikan dengan kemampuan pelaksanaan kerja seseorang, yang menjawab tidak setuju sebanyak (2) orang (6,7%) artinya sejumlah responden tersebut merasa tidak setuju bahwa promosi jabatan di lingkungan kerjanya disesuaikan dengan kemampuan pelaksanaan kerja

seseorang, dan yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak (2) orang (6,7%) artinya sejumlah responden tersebut merasa sangat tidak setuju bahwa promosi jabatan di lingkungan kerjanya disesuaikan dengan kemampuan pelaksanaan kerja seseorang.

Tabel 34.
Data Statistik Butir 16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	2	6.7	6.7	6.7
Tidak Setuju	2	6.7	6.7	13.3
Ragu-Ragu	5	16.7	16.7	30.0
Setuju	18	60.0	60.0	90.0
Sangat Setuju	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Sumber : hasil penelitian (diolah peneliti, Mei 2008)

- q. Pernyataan butir 17 adalah : “Saya merasa keterampilan kerja seseorang seringkali tidak dipertimbangkan dalam pengembangan karir di lingkungan kerja saya”.

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari (30) orang responden yang menjawab sangat setuju sebanyak (2) orang (6,7 %) artinya sejumlah responden tersebut merasa sangat setuju bahwa keterampilan kerja seseorang seringkali tidak dipertimbangkan dalam pengembangan karir di lingkungan kerjanya, yang menjawab setuju sebanyak (15) orang (50 %) artinya sejumlah responden tersebut merasa setuju bahwa keterampilan kerja seseorang seringkali tidak dipertimbangkan dalam pengembangan karir di lingkungan kerjanya, yang menjawab ragu-ragu sebanyak (2) orang (6,7%) artinya sejumlah responden tersebut merasa ragu apakah keterampilan kerja seseorang seringkali tidak dipertimbangkan dalam pengembangan karir di lingkungan kerjanya, yang menjawab tidak setuju sebanyak (11) orang

Universitas Indonesia

(36,7%) artinya sejumlah responden tersebut merasa tidak setuju bahwa keterampilan kerja seseorang seringkali tidak dipertimbangkan dalam pengembangan karir di lingkungan kerjanya, dan tak seorang responden pun yang menjawab sangat tidak setuju.

Tabel 35.
Data Statistik Butir 17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	11	36.7	36.7	36.7
	Ragu-Ragu	2	6.7	6.7	43.3
	Setuju	15	50.0	50.0	93.3
	Sangat Setuju	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Sumber : hasil penelitian (diolah peneliti, Mei 2008)

- r. Pernyataan butir 18 adalah : “Saat ini saya merasa kurang bergairah dalam bekerja dikarenakan pengembangan karir di lingkungan kerja saya kurang memuaskan”.

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari (30) orang responden yang menjawab sangat setuju tidak ada, yang menjawab setuju sebanyak (7) orang (23,3 %) artinya sejumlah responden tersebut merasa kurang bergairah dalam bekerja dikarenakan pengembangan karir di lingkungan kerjanya kurang memuaskan, yang menjawab ragu-ragu sebanyak (8) orang (26,7%) artinya sejumlah responden tersebut merasa ragu apakah mereka kurang bergairah dalam bekerja dikarenakan pengembangan karir di lingkungan kerjanya kurang memuaskan, yang menjawab tidak setuju sebanyak (13) orang (43,3%) artinya sejumlah responden tersebut merasa tidak setuju bahwa mereka kurang bergairah dalam bekerja dikarenakan pengembangan karir di lingkungan kerjanya

kurang memuaskan, dan yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak (2) orang (6,7%) artinya sejumlah responden tersebut merasa sangat tidak setuju bahwa mereka kurang bergairah dalam bekerja dikarenakan pengembangan karir di lingkungan kerjanya kurang memuaskan.

Tabel 36.
Data Statistik Butir 18

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	2	6.7	6.7	6.7
Tidak Setuju	13	43.3	43.3	50.0
Ragu-Ragu	8	26.7	26.7	76.7
Setuju	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Sumber : hasil penelitian (diolah peneliti, Mei 2008)

- s. Pernyataan butir 19 adalah : “Pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan kerja saya tidak memiliki standar acuan yang memadai”. Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari (30) orang responden yang menjawab sangat setuju tidak ada, yang menjawab setuju sebanyak (12) orang (40 %) artinya sejumlah responden tersebut merasa pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan kerjanya tidak memiliki standar acuan yang memadai, yang menjawab ragu-ragu sebanyak (7) orang (23,3 %) artinya sejumlah responden tersebut merasa ragu apakah pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan kerjanya tidak memiliki standar acuan yang memadai, yang menjawab tidak setuju sebanyak (9) orang (30 %) artinya sejumlah responden tersebut merasa tidak setuju bahwa pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan kerjanya tidak memiliki standar acuan yang memadai, dan yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak (2) orang (6,7%) artinya sejumlah responden tersebut

Universitas Indonesia

merasa sangat tidak setuju bahwa pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan kerjanya tidak memiliki standar acuan yang memadai.

Tabel 37.

Data Statistik Butir 19

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	2	6.7	6.7	6.7
Tidak Setuju	9	30.0	30.0	36.7
Ragu-Ragu	7	23.3	23.3	60.0
Setuju	12	40.0	40.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Sumber : hasil penelitian (diolah peneliti, Mei 2008)

- t. Pernyataan butir 20 adalah : “Saya sering merasa kurang nyaman dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepada saya karena kurang sesuai dengan minat kerja saya”.

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari (30) orang responden yang menjawab sangat setuju dan setuju pada pernyataan ini tidak ada, yang menjawab ragu-ragu sebanyak (7) orang (23,3 %) artinya sejumlah responden tersebut merasa ragu apakah mereka sering merasa kurang nyaman dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepada mereka karena kurang sesuai dengan minat kerjanya, yang menjawab tidak setuju sebanyak (16) orang (53,3 %) artinya sejumlah responden tersebut merasa tidak setuju bahwa mereka sering merasa kurang nyaman dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepada mereka karena kurang sesuai dengan minat kerjanya, dan yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak (7) orang (23,3 %) artinya sejumlah responden tersebut merasa sangat tidak setuju bahwa mereka sering merasa kurang nyaman dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepada mereka karena kurang sesuai dengan minat kerjanya.

Tabel 38.

Data Statistik Butir 20

Universitas Indonesia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	7	23.3	23.3	23.3
Tidak Setuju	16	53.3	53.3	76.7
Ragu-Ragu	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Sumber : hasil penelitian (diolah peneliti, Mei 2008)

- u. Pernyataan butir 21 adalah : “Keahlian kerja saya sesuai dengan karir saya”. Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari (30) orang responden yang menjawab sangat setuju sebanyak (2) orang (6,7 %) artinya sejumlah responden tersebut merasa bahwa keahlian kerja mereka sesuai dengan karirnya, yang menjawab setuju sebanyak (20) orang (66,7 %) artinya sejumlah responden tersebut merasa bahwa keahlian kerja mereka sesuai dengan karirnya, yang menjawab ragu-ragu sebanyak (2) orang (6,7 %) artinya sejumlah responden tersebut merasa ragu apakah keahlian kerja mereka sesuai dengan karirnya, yang menjawab tidak setuju sebanyak (4) orang (13,3 %) artinya sejumlah responden tersebut merasa tidak setuju bahwa keahlian kerja mereka sesuai dengan karirnya, dan yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak (2) orang (6,7 %) artinya sejumlah responden tersebut merasa sangat tidak setuju bahwa keahlian kerja mereka sesuai dengan karirnya.

Tabel 39.
Data Statistik Butir 21

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	2	6.7	6.7	6.7
Tidak Setuju	4	13.3	13.3	20.0
Ragu-Ragu	2	6.7	6.7	26.7
Setuju	20	66.7	66.7	93.3
Sangat Setuju	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Sumber : hasil penelitian (diolah peneliti, Mei 2008)

5.3. Tabel Hasil Wawancara

Uraian	Penjelasan
Manajemen SDM	SDM Kurang dibanding jumlah jabatan struktural yang tersedia.
	Lebih mengutamakan ketersediaan pejabat teknik di tempat-tempat pemeriksaan
	Ada perbedaan jabatan struktural di Ditjen.Imigrasi yaitu jabatan struktural yang bersifat substantif (teknis) dan yang bersifat fasilitatif.
Peluang Karir	Ada peluang karir untuk pegawai imigrasi yang non teknis sepanjang masalah jabatan yang bukan teknis
	Peluang karir untuk pegawai imigrasi yang non teknis adalah jabatan eselon IV di Kasubbag TU yang sifatnya fasilitatif.
Strategi Manajemen SDM	Mengajukan penambahan alokasi personil pejabat teknis ke Menpan.
Jalur Karir	Promosi diberikan Jika ybs pangkatnya sudah memenuhi dan sudah melaksanakan dinas selama beberapa tahun di unit-unit pelaksana teknis
	Jenjang karir pertama adalah eselon V dengan jabatan Kepala Urusan atau Kasubsie di UPT
Pola Karir	Masih memakai pola karir yang ditentukan oleh Menteri Hukum dan HAM Tahun 2006.
	Syarat menduduki jabatan adalah pangkat minimal, perputaran dari wilayah Barat ke Tengah, Tengah ke Barat dan dari Barat ke Timur.
	Banyak posisi-posisi jabatan yang kosong.
	Banyak pejabat yang purnabakti
	Ketersediaan SDM yang memadai terbatas jumlahnya.
	Prioritas pada penempatan pejabat-pejabat struktural pada unit-unit pelaksana teknis yang memiliki rutinitas pekerjaan yang lebih padat,

	seperti Bandara Soeta, Bandara Ngurah Rai dan Batam, sebagian di wilayah Jakarta seperti Kanim Jakarta Barat dan Surabaya. Itu dilakukan karena pertimbangan efisiensi dari keterbatasan jumlah personil. Mutasi pejabat dilakukan paling lama 3 tahun untuk mengisi kekosongan jabatan pada tingkat yang lebih tinggi.
Penerapan Pola Karir Depkumham th.2006	Masih digunakan sebagai acuan untuk memutasikan dan pembinaan karir sdm di Ditjen.Imigrasi
	Bagi para lulusan AIM harus memiliki pengalaman (dinas) operasional di UPT minimal selama 2 tahun sebelum mereka mendapatkan hak beasiswa pendidikan formal.
Pendidikan & Pelatihan	Bekerjasama dengan negara-negara asing untuk menambah kemampuan teknis dan pengetahuan teknis keimigrasian.
	Diutamakan bagi personil yang telah menjalani dinas minimal 2 tahun di UPT
	Lulus tahapan seleksi
Pengembangan Karir	Pemberian informasi secara transparan
	Peran Baperjakat masih sangat menentukan
	Menggunakan sistem Merit
	Di monitor oleh Bagian kepegawaian yang berfungsi memetakan penempatan pegawai.
	Untuk masalah kinerja pegawai dimonitor langsung Kepala UPT-nya sebagai bahan laporan pelengkap ke Bagian Kepegawaian
	Bukan sebatas pengalaman bekerja tetapi melihat juga unsur-unsur kelayakan pangkat dan golongannya.
	Pengalaman mengikuti diklat dan latar belakang pendidikan menjadi fokus pertimbangan tersendiri dalam penempatan personil.
	Assesment pejabat diadakan melalui kerjasama dengan pihak ketiga yang independen, dalam hal ini dengan institusi perguruan tinggi negeri.

5.4. Pembahasan Hasil Penelitian

Untuk menganalisis pola dan implementasi strategi perencanaan dan pengembangan karir pejabat imigrasi di Direktorat Jenderal Imigrasi berdasarkan jawaban responden atas pertanyaan yang diberikan maka ada beberapa butir pertanyaan yang jumlah persentase jawabannya tinggi dan jawaban responden ini oleh peneliti dikaitkan dengan hasil wawancara mendalam serta didukung data sekunder yang diperoleh melalui studi kepustakaan (*library research*), maka diperoleh pembahasan sebagai berikut:

5.4.1. Perencanaan Karir

Berdasarkan hasil jawaban sebanyak 30 responden terdapat 12 orang (40%), responden mengakui adanya jenjang karir yang jelas sesuai dengan potensi dan prestasinya. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan karir suatu pegawai merupakan tahapan pembinaan pegawai negeri sipil yang mengandung dua kepentingan, yakni kepentingan organisasi dan kepentingan pegawai. Bagi organisasi, perencanaan karir (*carrier planning*) menunjukkan adanya kaderisasi dalam kerangka mempersiapkan pegawai yang bermutu di setiap jenjang jabatan. Sedangkan bagi pegawai, menunjukkan adanya kepastian hari depan yang dapat menggugah semangat pengabdian dan prestasi kerja. Untuk menciptakan kader yang mempunyai pengetahuan, keterampilan dan prestasi kerja yang baik, maka diperlukan pengembangan karir melalui beberapa program pelatihan dan pendidikan formal maupun informal. Seperti diungkapkan oleh informan kepada peneliti bahwa :

“...pengalaman mengikuti diklat dan latar belakang pendidikan menjadi fokus pertimbangan tersendiri dalam penempatan personil”.

Secara teori, Simamora (1995:252) juga menegaskan bahwa jalur karir dalam organisasi paling tidak harus memiliki 4 (empat) karakteristik, yakni:

- (a) Jalur karir haruslah mewakili kemungkinan kemajuan yang real, baik secara lateral dan ke bawah;
- (b) Jalur karir haruslah merespon perubahan-perubahan dalam beban kerja, prioritas kerja, struktur organisasional dan kebutuhan manajemen;
- (c) Jalur karir haruslah luwes, haruslah mempertimbangkan kualitas individu, manajer, bawahan atau orang lain yang mempengaruhi cara kerja dilaksanakan;
- (d) Jalur karir haruslah menentukan keahlian, pengetahuan dan atribut spesifik lainnya yang dapat diperoleh guna melaksanakan pekerjaan pada setiap posisi sepanjang jalur yang ada.

Dengan kata lain, bahwa jalur karir dalam pengembangan sumber daya manusia merupakan dasar untuk menentukan pengembangan karir karyawan, jalur karir yang terpola dengan baik akan membantu seorang karyawan untuk menduduki suatu jabatan. Seperti juga dipertegas oleh Mayo Andrew (1992) yang menyatakan bahwa setiap organisasi mempunyai tujuan untuk memaksimalkan potensi semua anggotanya.

Sungguhpun demikian, dari hasil jawaban sebanyak 30 responden masih terdapat 15 orang (50%) yang menganggap bahwa peluang untuk mutasi dan promosi di Direktorat Jenderal Imigrasi tidak diketahui secara transparan. Temuan penelitian ini bertentangan dengan jawaban hasil wawancara yang dilakukan peneliti kepada informan yang mengatakan sebagai berikut:

“...kita transparan, kita memang memposisikan mereka yang memenuhi syarat kan ?. Kalau mereka ada yang memenuhi syarat dan kita tidak memposisikan mereka berarti ada unsur-unsur “x” itu tadi yang tidak transparan. Tapi jika sudah dipandang cakap, mampu dan memenuhi pangkat dan dia sudah sekian lama berada di situ, maka kita lihat itu...”

Secara teori, Werther & Davis (1996) mengemukakan pada dasarnya perencanaan pengembangan karir pegawai harus mempertimbangkan faktor-faktor sebagai berikut:

1. perlakuan yang adil dalam berkarir (*career equity*), yaitu objektif, rasional dan transparan;

2. kepedulian para atasan langsung (*supervisory concern*), yaitu diperlukan adanya umpan balik (*feed back*) untuk mengetahui potensi yang perlu dikembangkan dan kelemahan yang perlu dibenahi;
3. informasi tentang berbagai peluang promosi (*awareness of opportunity*), yaitu diterapkannya prinsip keadilan dan kesamaan kesempatan untuk dipertimbangkan / dipromosikan melalui proses seleksi internal yang kompetitif;
4. minat untuk dipromosikan (*employment interest*), yaitu diperlukan adanya pendekatan yang fleksibel dan proaktif karena sifatnya sangat individualistik;
5. tingkat kepuasan (*career satisfaction*), yaitu bersifat sangat individualistik dan ukuran keberhasilan yang digunakan pun berbeda-beda.

5.4.2. Manajemen Karir

Di antara jawaban 30 responden terdapat 13 orang (43,3%) yang mengakui bahwa pengembangan karir di kantor (unit kerja) belum dapat terlaksana dengan baik, dan sejumlah 15 orang (50%) mengakui pengembangan karir di Direktorat Jenderal Imigrasi sangat terbatas. hal ini mengindikasikan bahwa pengembangan karir bagi pejabat imigrasi tersebut dapat dilaksanakan melalui manajemen sumber daya manusia meskipun relatif sukar dilakukan, namun sangat penting untuk dilaksanakan.

Seperti disimpulkan peneliti dari pendapat informan bahwa karena keterbatasan jumlah sumber daya pejabat imigrasi dibandingkan jumlah jabatan struktural yang tersedia menyebabkan manajemen karir pejabat imigrasi di Direktorat Jenderal Imigrasi tidak dapat berjalan baik, sehingga pelaksanaan manajemen karir pejabatnya pun belum terlaksana dengan baik.

Hal ini disebabkan karena Direktorat Jenderal Imigrasi dalam merekrut pegawainya tidak dapat dilakukan secara mandiri melainkan masih berdasarkan penjabatan (alokasi) dari Sekretariat Jenderal, hal itupun tidak sesuai dengan perencanaan rekrutasi yang diajukan kepada Sekretariat Jenderal (tidak berdasarkan/sesuai kebutuhan organisasi Ditjen.Imigrasi), sehingga dalam hal ini,

pengelola sumber daya manusia di Direktorat Jenderal menerapkan prinsip-prinsip efisiensi terhadap jabatan-jabatan yang dianggap belum perlu diisi.

Walaupun secara teori menyatakan apabila organisasi mendukung manajemen karir anggotanya, harus pandai mengelola data pekerjaan. Manajer sumber daya manusia perlu mengidentifikasi sumber-sumber, menyimpan dan mengendalikan data serta memutuskan bagaimana menggunakannya (Mayo Andrew, 1992).

Dalam hal ini manajemen karir berupaya untuk menata karir seorang pejabat secara teratur dan terarah, sehingga nantinya implementasi strategi pengembangan karir pejabat imigrasi dapat sesuai dengan tujuan dari manajemen karir yang telah merupakan target atau sasaran dalam karir seorang pejabat imigrasi. Oleh karena itu manajemen karir sangat penting dilakukan untuk meningkatkan dan mengembangkan karyawan pada khususnya dan organisasi pada umumnya. Meskipun banyak hubungan kerja yang bersifat tradisional, pelaksanaan program manajemen karir akan meningkatkan efektifitas karyawan.

Selain itu, keterkaitan karyawan, manajemen dan organisasi sangat mendukung keberhasilan manajemen karir. Manajemen karir adalah suatu proses seorang individu dalam mengembangkan, memperbaiki dan memonitor tujuan serta strategi karir. Proses pengembangan dan perbaikan tersebut berlangsung secara terus menerus. Organisasi memainkan peran kunci dalam pengembangan karir seseorang. Karir bukanlah sesuatu yang harus diserahkan pada setiap karyawan saja, melainkan karir haruslah dikelola oleh organisasi untuk memastikan alokasi sumber daya manusia dan modal yang efisien. Bagaimana manajer sumber daya manusia dalam mengelola proses sehingga menjadikan seseorang mempunyai keahlian yang sesuai dengan kebutuhan. Seperti dikatakan Cabrera (1990) bahwa menjadi tanggung jawab manajemen organisasi untuk menciptakan suatu lingkungan untuk mendorong pengembangan secara profesional dengan memperhatikan kebutuhan seseorang untuk memperbaiki dirinya. Untuk meraih tujuan tersebut maka hubungan antara karyawan dengan pengusaha harus diperbaiki, dengan membangun kepercayaan melalui komitmen bersama.

5.4.2. Pengembangan Karir

Berdasarkan hasil jawaban sebanyak 30 responden terdapat 12 orang (40%), responden menganggap pengelolaan sumber daya manusia di Direktorat Jenderal Imigrasi relatif belum memiliki standar acuan yang memadai, namun demikian sebanyak 19 orang (63,3%) menganggap ada kesempatan yang sama dalam hal pengembangan karir pejabat imigrasi di Direktorat Jenderal Imigrasi. Data ini didukung oleh jawaban dari 20 orang (66,7%) yang mengakui bahwa keahlian individu sesuai dengan peluang karir yang didapat.

Menurut teori, kondisi pengembangan karir di lingkungan pegawai negeri sipil saat diatur dalam suatu sistem (Azhar Kasim, 1980:10). Sesuai dengan azas pembinaan pegawai negeri sipil yang berdasarkan atas sistem karir dan prestasi kerja, maka pengembangan karir pegawai dilaksanakan melalui kenaikan pangkat dan pengangkatan dalam jabatan. Pelaksanaan kedua-duanya perlu direncanakan agar pegawai yang memperoleh penghargaan kenaikan pangkat dan jabatan dalam menerima tepat pada waktunya. Burhannudin A.Tayibnapi (1995:25) berpendapat bahwa pembinaan pegawai negeri sipil memerlukan perencanaan, pengaturan dan pengawasan yang tercakup dalam administrasi kepegawaian. Adapun administrasi kepegawaian adalah suatu upaya untuk memperoleh pegawai negeri sipil yang cakap dan terampil serta jujur dan berdisiplin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok pemerintahan dan pembangunan. Upaya tersebut dilakukan melalui perencanaan, pengarahan dan pengawasan terhadap pengadaan pegawai, pembinaan, gaji dan kesejahteraannya; pengangkatan dalam jabatan, pemberhentian serta kegiatan mengintegrasikan kepentingan pemerintah dan pegawai selaku perorangan. Hal ini sependapat dengan pernyataan informan bahwa:

“Dalam hal ini peran Baperjakat itu sangat menentukan. Dalam hal ini bagian kepegawaian menginventarisir lalu merumuskan untuk diusulkan kepada Dewan Baperjakat untuk dipromosikan...supaya dia (Baperjakat,red) mendorong dan memotivasi orang untuk senantiasa semangat bekerja jangan justru melemahkan semangat dia...Oleh karena itu, kita (manajemen,red) harus konsisten bahwa kalau memindahkan orang harus sesuai dengan ini (aturan main,red) nya”.

Pernyataan informan tersebut di atas mengindikasikan bahwa pengembangan karir adalah suatu proses kegiatan pengidentifikasi potensi pegawai dan meningkatkan kemampuannya yang diperlukan untuk menduduki suatu jabatan dalam suatu organisasi di masa datang. Peningkatan kemampuan tersebut diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan atau berbagai upaya lainnya. Pengembangan karir adalah salah satu yang penting dalam manajemen sumber daya manusia yang tujuannya untuk memelihara sumber daya manusia dengan cara mendayagunakan dan mengembangkan potensi pegawai sesuai dengan bakat dan minat, kemampuannya, agar dapat memberikan kontribusi optimal untuk mencapai tujuan organisasi.

Pengembangan karir yang terencana dan dapat terlaksana dengan baik akan menimbulkan semangat kerja para pegawai untuk mengembangkan diri dan kemampuannya dapat membangkitkan gairah kerja dan memberikan keuntungan bagi pegawai secara individu, tetapi juga organisasi secara keseluruhan. Hal ini penting dan perlu dilakukan oleh pengelola sumber daya manusia, karena seorang pegawai bekerja dalam suatu organisasi tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan satu hari saja, akan tetapi juga mengharapkan ada perubahan, ada kemajuan, ada kesempatan yang diberikan kepadanya untuk maju ke tingkat yang lebih tinggi dan lebih baik sebagai pengakuan dari lingkungan kerjanya. Oleh karena itu fungsi manajemen sumber daya manusia yang diharapkan adalah juga sebagai mediator yang mampu mengintegrasikan antara kepentingan organisasi dan individu agar tercipta sinergi hubungan antara organisasi dan pegawai yang saling membutuhkan, saling menguntungkan sehingga akan menjadi kekuatan untuk meraih keberhasilan organisasi dan kebahagiaan pegawai.

5.5. Strategi Implementasi Pola Perencanaan dan Pengembangan Karir Pejabat Imigrasi di Direktorat Jenderal Imigrasi.

Jika membicarakan konsep akan strategi implementasi sistem perencanaan dan pengembangan karir pegawai, penulis mencoba *bench marking* dengan salah satu upaya pengembangan sumber daya manusia di PT. TELKOM yang dilakukan secara cermat, obyektif, dan berkesinambungan melalui 6 (enam) tahapan proses

manajemen SDM dengan tujuan memberikan arahan dan pedoman kepada organisasi, dimana ke enam tahapannya dalam pelaksanaannya yang menganut prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. *Equity and Merit*, yaitu proses dan prosedur bersifat adil dan jujur dalam menentukan tingkatan pekerjaan dan imbal jasa, setiap pegawai memiliki kesempatan untuk memperoleh imbal jasa dan penghargaan sesuai kompetensi serta kinerjanya.
2. *Aligned with business outcomes*, yaitu imbal jasa dan penghargaan merupakan bagian dari proses rencana usaha, mendukung pencapaian seluruh tujuan, rencana dan strategi usaha, sesuai dengan kebutuhan unit bisnis yang spesifik, bersaing secara tepat di pasar, sesuai kemampuan dan mempertimbangkan kinerja usaha.
3. *Aligned with organization values*, yaitu memperkuat nilai-nilai perusahaan dengan penekanan pada tujuan dan target.
4. *Transparency*, yaitu proses bersifat terbuka, jelas dan mudah dimengerti, tidak ada elemen-elemen yang tersembunyi, dan secara kultur bersifat peka untuk memenuhi kewajiban-kewajiban kolega, pegawai dan masyarakat.
5. *Self Responsibility and Societal Responsibility*, yaitu menekankan tanggung jawab pegawai terhadap besaran imbal jasa dan penghargaan berdasarkan kontribusi individu, prestasi individu maupun kelompok dan unit usaha.
6. *Performance focus and customer focus*, yaitu meningkatkan kontribusi individu, kelompok dan unit bisnis, program pembayaran harus memotivasi dan berorientasi pada prestasi dan fokus usaha yang lebih baik.

Melihat hal tersebut, sejatinya dengan merujuk pasal 12 ayat 2 UU Nomor 43 tahun 1999 tentang pokok-pokok kepegawaian dinyatakan diperlukan pembinaan PNS yang profesional, bertanggung jawab, jujur dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karir yang dititik beratkan pada sistem prestasi kerja, maka bagi pegawai Departemen Hukum dan HAM khususnya Direktorat Jenderal Imigrasi memiliki konsep pola karirnya sedikitnya mendekati *Master Plan* Manajemen SDM PT. TELKOM yaitu disebutkan bahwa manajemen karir di PT. TELKOM antara lain terdiri dari :

Universitas Indonesia

1. Kejelasan kompetensi,
2. Kejelasan jenjang dan jalur karir,
3. Keadilan dalam *assessment* dan evaluasi,
4. Keterkaitan dengan penilaian kinerja,
5. Monitoring yang berkesinambungan,
6. Keterkaitan dengan pelatihan, pengembangan dan pendidikan,
7. Tindak lanjut untuk pegawai berprestasi dan kurang berprestasi,
8. Proses evaluasi dan monitoring diperbandingkan dengan sasaran,
9. Perencanaan jangka panjang dan jangka pendek.

Namun bagi pegawai di Direktorat Jenderal Imigrasi Departemen Hukum dan HAM dengan melihat kondisi sekarang, minimal agar pegawai mengetahui pola karir yang terbuka, yaitu dimana seorang pegawai di jajaran Imigrasi misalnya perlu memahami tiga hal : *Pertama*, adalah sasaran karir yang ingin dicapai dalam arti tingkat kedudukan atau jabatan tertinggi apa yang mungkin dicapai apabila seseorang mampu bekerja secara produktif, loyal pada organisasi, menunjukkan perilaku yang fungsional serta mampu bertumbuh dan berkembang. *Kedua*, adalah perencanaan karir dalam arti keterlibatan seseorang pegawai dalam pemilihan jalur dan sasaran karirnya. *Ketiga*, adalah kesediaan mengambil langkah-langkah yang diperlukan dalam rangka pengembangan karir sambil berkarya didalam organisasi beserta konsekwensi tugasnya.

Dalam mengimplementasikan strategi pola perencanaan dan pengembangan karir pegawai, terlebih dahulu harus merumuskan rencana yang terprogram secara jelas dan rapi, langkah-langkah apa yang sebaiknya dilakukan dan mendapatkan prioritas utama. Sebagai organisasi publik, Direktorat Jenderal Imigrasi Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia memiliki visi, misi dan tujuan organisasi dengan pembagian kerja, sistem kerja dan mekanisme kerja yang jelas. Dengan adanya visi, misi dan tujuan organisasi, maka akan diperoleh strategi yang baik yaitu strategi yang adaptif terhadap lingkungan, baik lingkungan yang terdapat di luar organisasi (*external environment*) maupun lingkungan yang terdapat di dalam organisasi (*internal environment*).

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, mengenai strategi implementasi yang harus dilakukan di dalam pola perencanaan dan pengembangan karir Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Direktorat Jenderal Imigrasi Departemen Hukum dan Hak asasi Manusia adalah :

“...sebagai langkah awal kita harus menambah jumlah kuota personil itu. Adapun nanti bagaimana. Apakah ini jalurnya ada tiga. Yang pertama, itu tadi melalui AIM, dengan menambah jumlah kapasitas yang diterima, begitu pula dengan PTK. Nah, PTK ini juga kita melihat apakah itu nanti akan diterima sepenuhnya dari S1 atau kita juga menerima D3 atau penerimaan pegawai dari staf. Penerimaan pegawai dari staf dimungkinkan saja kita terima sebagaimana beberapa tahun yang lalu, setelah dia aktif selama 3-4 tahun sebagai PNS, maka kita berikan kesempatan untuk pendidikan teknis. Yang penting kita memiliki personil untuk hal ini (teknis, red) tersedia dulu, gitu loh. Daripada nanti kita berharap dari penerimaan PTK, tapi kebijakan dari Menpan atau Departemen memposisikan kita hanya menerima sebanyak 40 orang dan ini pun juga bukan yang berasal dari “luar”, tapi dari “dalam”.”

Hal ini menunjukkan bahwa dalam mengimplementasikan sistem perencanaan dan pengembangan karir sangat berkaitan erat dengan analisis kebutuhan karir, sebagai salah satu strategi untuk mencapai sasaran organisasi, khususnya di lingkungan Direktorat Jenderal Imigrasi Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia. Pertimbangan untuk melaksanakan analisis kebutuhan karir merupakan upaya-upaya untuk memperoleh pola perencanaan dan pengembangan yang adil dan layak.

Selain itu, pola perencanaan dan pengembangan karir harus mampu meningkatkan motivasi pegawai. Tuntutan Direktorat Jenderal Imigrasi sebagai organisasi publik terhadap kontribusi pegawai sebagai sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi, berujung pada *reward* apa yang bisa diberikan oleh organisasi terhadap prestasi kerja yang telah mereka sumbangkan.

Seberapa besar pola perencanaan dan pengembangan karir pegawai mampu mencapai sasaran yang diinginkan, sangat tergantung dengan tujuan strategis pengembangan karir, kebijakan strategis yang membentuk dasar dari pola karir itu sendiri. Kejelasan sasaran bagi suatu pola karir sangat penting, karena sasaran inilah yang akan menjadi acuan dalam menetapkan suatu pola yang akan

diimplementasikan. Selanjutnya sasaran ini juga dapat dipergunakan sebagai tolok ukur keefektifan pola karir yang berlaku.

“Keadilan” merupakan sasaran yang paling utama yang harus dicapai oleh pola karir yang ditetapkan oleh suatu instansi. Walaupun menetapkan sistem yang “adil” bagi semua pegawai sangatlah tidak mudah tetapi konsistensi dalam peraturan/sistem, penjelasan yang informatif, dan keterbukaan merupakan upaya mencapai “keadilan” yang relatif. “Adil” di sini, maksudnya, bukan berarti semua pegawai mendapatkan perlakuan yang sama, tetapi diperlakukan secara proporsional sesuai dengan tuntutan organisasi dan kontribusi pegawai.

Tujuan strategis pola karir dimaksudkan untuk dapat memacu semangat dan etos kerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Direktorat Jenderal Imigrasi Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia, agar dapat mencapai prestasi kerja yang baik. Selain itu, untuk menjaga agar pegawai yang memiliki prestasi dan disiplin kerja yang baik untuk tetap bekerja lebih baik karena jika karir yang tidak diperhatikan memungkinkan pegawai kecewa dalam bekerja yang sebenarnya sangat merugikan organisasi itu sendiri.

Dalam mengimplementasikan strategi karir harus diimbangi dengan proses *evaluating*, *replanning* dan *research*. Proses *evaluating* dilakukan untuk mengevaluasi susunan karir yang ada telah benar-benar sesuai baik bagi organisasi maupun bagi individu pegawai. Jadi seandainya terdapat ketidak-sesuaian pada program tersebut misalnya masih dianggap kurang memenuhi kebutuhan pegawai, maka masih terbuka kemungkinan untuk dilakukan revisi agar terhindar dari masalah demotivasi. Proses *replanning* dilakukan seandainya tidak ada kesesuaian dari kedua belah pihak tentang sistem pengembangan karir ini dengan persiapan data yang lebih lengkap dan akurat lagi agar kebutuhan kedua belah pihak dapat terpenuhi dengan baik. Sehubungan dengan proses diatas, demi memenuhi kebutuhan data-data yang *up-to-date* dan akurat maka dimungkinkan untuk melakukan *research* baik secara internal maupun eksternal organisasi. Dengan memiliki informasi data dari berbagai sumber maka proses evaluasi ini akan terasa lebih *fair* dan akurat, sedangkan informasi dari eksternal organisasi berguna sebagai *benchmarking* untuk keperluan sistem pengembangan karir dimasa yang akan datang.

Universitas Indonesia