

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

Upaya untuk memperoleh kerangka teori terhadap materi yang akan dibahas dalam tesis ini, telah dilakukan studi pustaka tentang konsep-konsep dan teori-teori serta hasil-hasil penelitian terdahulu yang relevan. Tinjauan pustaka ini disajikan untuk mendukung kerangka pemikiran dan sebagai acuan ilmiah yang relevan dengan masalah yang akan diteliti, serta sebagai landasan perbandingan dalam pembahasan hasil penelitian.

### 2.1 KARIR

#### 2.1.1 Pengertian Karir

Berbicara tentang manusia dengan segala kebutuhan dan kepentingannya, secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi keberadaannya di dalam organisasi, dan berdampak terhadap karir kerjanya. Kata karir secara umum dapat dipandang dari dua perspektif yang berbeda. Dari satu perspektif, karir adalah urutan-urutan posisi yang diduduki seseorang selama hidupnya. Karir sedemikian ini biasanya disebut dengan karir objektif. Menurut Alwi (2001: 232), perspektif terhadap karir dilihat sebagai perubahan-perubahan nilai, sikap dan motivasi yang terjadi karena seseorang mencapai kematangan. Karir sedemikian ini disebut sebagai karir yang subjektif. Kedua perspektif karir tersebut yakni karir objektif dan subjektif terfokus pada individu, dimana kedua perspektif tersebut menganggap bahwa individu memiliki beberapa tingkat pengendalian terhadap nasibnya. Pengendalian ini dapat mendorong seseorang memanfaatkan peluang untuk memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan yang berkaitan dengan karir. Karir secara tradisional dibangun melalui tangga yang bersifat linear yang didasarkan pada kriteria kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang dimiliki karyawan untuk menduduki jenjang jabatan yang lebih tinggi. Sedangkan menurut Dessler (1997: 46), karir adalah serangkaian posisi yang berhubungan dengan kerja (dibayar atau tidak), yang membantu seseorang bertumbuh dalam keterampilan, keberhasilan dan pemenuhan kerja.

Menurut Haywood (1993:42) karir tidak dapat didefinisikan sebagai pekerjaan atau suatu fungsi pekerjaan, tetapi merupakan suatu rangkaian pekerjaan atau posisi yang dihubungkan dengan elemen-elemen, seperti: pelatihan, pendidikan dan lain sebagainya. Sementara Simamora (2001:505) mendefinisikan karir sebagai urutan-urutan aktifitas-aktifitas yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku-perilaku, nilai-nilai dan aspirasi-aspirasi seseorang selama rentang hidup orang tersebut

Dari beberapa definisi tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa karir adalah serangkaian posisi yang dicapai oleh seorang pegawai selama masa kerjanya dan telah memenuhi persyaratan untuk mencapai posisi tersebut. Persyaratan tersebut meliputi pelatihan, pendidikan, tanggung jawab, pengalaman kerja dan berbagai persyaratan yang mendukung lainnya.

### 2.1.2 Manajemen Karir (*Career Management*)

Gutteridge & Otte (1983, dalam Greenhaus, 1987:7) mendefinisikan karir sebagai sebuah proses untuk mengembangkan, mengimplementasikan, memonitor tujuan dan strategi karir individual. Greenhaus menambahkan bahwa manajemen karir sebagai suatu proses, dimana individu dapat:

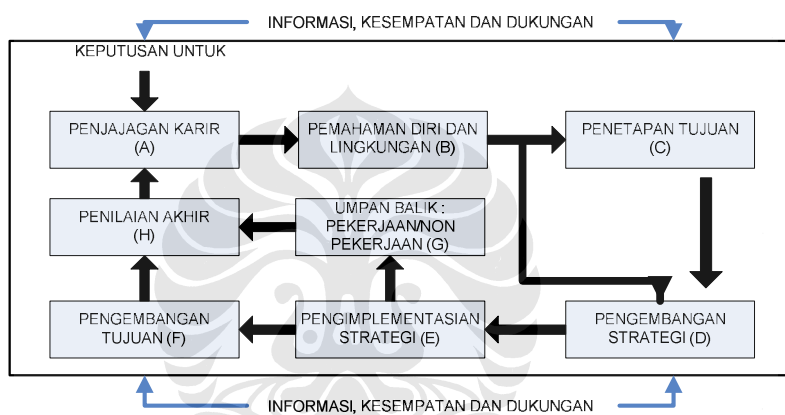
- a) Mengumpulkan informasi yang relevan tentang kemajuan dirinya dan dunia kerjanya.
- b) Mengembangkan gambaran secara akurat tentang bakat, *interest*, nilai dan gaya hidup yang diinginkan sebagaimana juga tentang pekerjaan alternatif, jabatan dan organisasi.
- c) Mengembangkan tujuan karir yang realistis berdasarkan informasi dan gambaran yang diperolehnya.
- d) Mengembangkan dan mengimplementasikan strategi yang dirancang untuk mencapai tujuan.
- e) Memperoleh umpan balik tentang efektifitas strategi dan tujuan yang relevan

Secara terperinci Greenhaus (1987) mengajukan suatu model yang merupakan acuan bagi seseorang yang ingin mengelola karirnya. Tidak semua

orang harus melalui semua tahap seperti dalam gambar model manajemen karir ini.

Dalam kehidupan organisasi sendiri, manajemen karir menjadi penting sebab anggota organisasi lebih bahagia dan lebih puas apabila pribadi mereka sesuai dengan kehidupan kerjanya (Haywood, 1993). Selain itu, manajemen karir juga merupakan suatu proses yang berlangsung terus menerus, karena bekerja adalah merupakan bagian dari hidup, adanya perubahan lingkungan, teknologi, reorganisasi dan perlunya perubahan menuju perbaikan.

Gambar.1. Model Manajemen Karir



Sumber: Jeffrey H Greenhaus, 1987, Career Management. Orlando: The Dryden Press

Keterangan gambar :

1. Tahap pertama dalam manajemen karir adalah penjajagan karir (A), dimulai dengan mengumpulkan informasi. Informasi yang dikumpulkan meliputi: pengenalan diri sendiri yang menyangkut: keinginan, bakat, pentingnya pekerjaan dan alternatif pekerjaan di dalam atau di luar organisasi.
2. Bila proses penjajagan karir berlangsung dengan baik, seseorang dapat lebih memahami diri dan lingkungannya (B). Dia menjadi lebih memahami pekerjaan yang diinginkan, persyaratan pekerjaan, dan kesempatan serta halangan yang ada.
3. Pemahaman mengenai diri sendiri dan lingkungannya dapat membantu seseorang memilih tujuan karir dengan jelas (C).

Universitas Indonesia

4. Penetapan tujuan yang realistis akan memudahkan pengembangan (D) dan pengimplementasian (E) strategi karir, ketika suatu rencana kegiatan didesain untuk mencapai karir yang diinginkan.
5. Implementasi strategi karir dapat menghasilkan umpan balik. Informasi umpan balik ini berasal dari pekerjaan atau hal-hal di luar pekerjaan (G) sehingga memungkinkan untuk penilaian karir (H). Informasi tambahan dari penilaian karir menjadi masukan untuk peninjauan karir selanjutnya (H → A).
6. Hubungan (B → D) menunjukkan bahwa penilaian karir juga memungkinkan seseorang untuk mempertimbangkan perubahan tujuan, atau mempertahankan tujuan tetapi dengan memperbaiki strateginya (Dharma,1997:42).

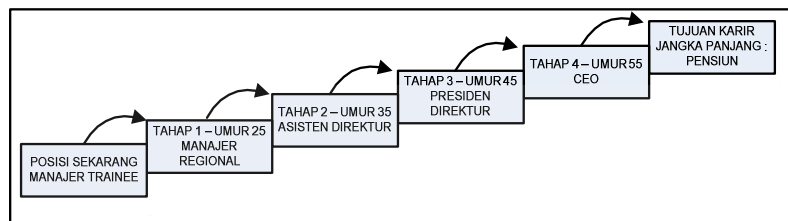
Keberhasilan penerapan model manajemen karir ini tergantung pada kepedulian organisasi untuk memberikan informasi pada karyawan dan mendukung usaha karyawan untuk mengelola karirnya. Menjadi tanggung jawab manajemen organisasi untuk menciptakan suatu lingkungan untuk mendorong pengembangan secara profesional dengan memperhatikan kebutuhan seseorang untuk memperbaiki dirinya (Cabrera, 1990). Untuk meraih tujuan tersebut, hubungan antara karyawan dengan pengusaha harus diperbaiki, dengan membangun kepercayaan melalui komitmen bersama.

#### **2.1.2.1. Manajemen Karir Tradisional**

Menurut pandangan tradisional, karyawan dianggap sebagai bagian permanen organisasi oleh pengusaha, Menurut Barrier (1994), karyawan disebut sebagai perencana karir (*career planners*). Perencana karir memiliki kelemahan mengasumsikan bahwa jalur karir adalah stabil; menganggap bahwa keberhasilan karir identik dengan pengumpulan piala; memfokuskan karir pada tujuan jangka panjang, menciptakan rencana karir yang baku dan linear; percaya bahwa karir tergantung pada umur; mengembangkan rencana pada awal karir dan tidak diperbaharui lagi; mengikuti karir orang lain dan mengasumsikan bahwa organisasi sudah merencanakan karir untuk mereka.

Dengan demikian, pengembangan keberhasilan karir telah ditentukan dengan promosi yang berhubungan dengan jabatan yang jelas dan mudah diukur. Gambar berikut ini memperlihatkan contoh model manajemen karir tradisional.

Gambar.2. Model Perencanaan Karir Tradisional



Sumber : Robert Barner, 1995. The New Career Strategist: Career Management for The Year 2000 and Beyond, The Futurist, September-October.

Selain itu, hubungan antara karyawan dan pengusaha dalam pandangan tradisional memfokuskan pada pekerjaan atau jabatan (Waterman, 1994). Karyawan mempunyai loyalitas tinggi pada perusahaan sehingga kurang memiliki kemampuan untuk bersaing dengan sesamanya. Mereka sangat tergantung pada pengusaha sehingga keahlian yang dimiliki relatif statis.

#### 2.1.2.2. Manajemen Karir Modern

Pada dekade 1990-an, ketika lingkungan internal maupun eksternal organisasi makin kompleks, manajemen karir tradisional sudah tidak sesuai lagi. Baik organisasi maupun anggotanya harus semakin aktif menentukan tujuan karir. Banyak perusahaan yang mengalami restrukturisasi juga menyadari bahwa hubungan kerja yang bersifat tradisional hasilnya kurang memuaskan. Menurut Waterman dan Collard (1994), hubungan tradisional orang tua dan anak (*parent-child relationship*) juga harus diubah menjadi hubungan seorang dewasa (*adult-adult relationship*). Hubungan ini akan memberikan kesempatan karyawan untuk tumbuh dan mendapatkan keahlian baru.

Pendekatan manajemen karir modern ini menekankan pada pembagian tanggung jawab antara manajer dan karyawan untuk memelihara, meningkatkan kemampuan bersaing individu di dalam dan di luar perusahaan (Cabrera, 1990).

Universitas Indonesia

Dengan membantu karyawan lebih *employable*, organisasi dapat membangun karyawan lebih fleksibel (Waterman & Colland, 1994). Manajer juga memberi kesempatan karyawan untuk mengembangkan dan meningkatkan produktifitasnya. Dengan demikian, terdapat pendekatan proaktif karyawan berdasarkan inisiatif individu.

Selain itu, karyawan juga diharapkan menjadi *career strategists* (Barrier, 1994). Sebagai *career strategists*, karyawan tidak bisa membuat jalur karir yang linear dan jangka panjang, malahan membuat perencanaan yang fleksibel untuk menghindari perubahan dan mau mengambil resiko atas keputusannya. Pendekatan ini membutuhkan perubahan dalam sikap dan nilai. Tabel II.1 menunjukkan dengan jelas perbedaan antara manajemen karir tradisional dan manajemen karir modern.

Tabel 5. Perbandingan *Career Planners* Dengan *Career Strategists*

<b>CAREER PLANNERS</b>	<b>CAREER STRATEGISTS</b>
a. Karir adalah stabil, jalur karir tetap.	a. Jalur karir terpisah dan berubah.
b. Keberhasilan karir sama dengan pengumpulan piala.	b. Keberhasilan karir sama dengan kepuasan diri.
c. Fokus pada jangka panjang.	c. Fokus pada jangka pendek.
d. Perencanaan karir linear.	d. Perencanaan karir sesuai dengan kebutuhan.
e. Karir tergantung pada umur.	e. Karir tidak tergantung pada umur.
f. Perencanaan karir ditetapkan pada awal dan tidak pernah diadakan penilaian.	f. Perencanaan karir fleksibel dan secara kontinyu diadakan penilaian kembali.
g. Kemajuan karir dibandingkan dengan karir orang lain	g. Kemajuan karir dinilai berdasarkan kepuasan diri.
h. Organisasi tempat bekerja akan mengatur jalur karir.	h. Mengatur jalur karir sendiri karena tidak bergantung pada organisasi tempat bekerja.

Sumber : Robert Barrier, 1994. *The New Career Strategist: Career Management for The Year 2000 and Beyond*, *The Futurist*, September-October

Berdasarkan uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen karir adalah suatu proses yang mencakup kegiatan perencanaan, pengembangan, konseling dan monitoring karir agar masing-masing individu dapat mengambil keputusan tentang berbagai kemungkinan pilihan karir yang sesuai kemampuan, minat yang dimilikinya dan menyesuaikannya dengan kebutuhan organisasi di masa mendatang.

Universitas Indonesia

### 2.1.3 Perencanaan Karir (*Career Planning*)

Salah satu fungsi penting dalam manajemen karir adalah membuat perencanaan karir. Perencanaan karir tidak hanya menguntungkan pegawai secara perseorangan tetapi juga menguntungkan bagi organisasi. Bagi suatu organisasi perencanaan karir menjamin tersedianya pegawai-pegawai yang terampil sesuai kebutuhan organisasi. Sedangkan bagi pegawai, program perencanaan karir memberikan kesempatan untuk menyelidiki minat, kebutuhan, dan pilihan karir dalam organisasi. Menurut pendapat Siegel/Myrtle (1985:151) bahwa proses organisasi apapun, perencanaan karir pegawai harus dapat mencukupi kebutuhan ganda jika proses organisasi itu efektif. Pada satu pihak, perencanaan karir pegawai harus memenuhi kebutuhan tenaga-tenaga kerja yang memiliki kualifikasi dan produktif tinggi kepada organisasi. Di pihak yang lain, perencanaan karir pegawai harus mencukupi kebutuhan-kebutuhan setiap pegawainya yang memiliki aspirasi dan kebutuhan yang khusus.

Melalui proses perencanaan karir, pegawai-pegawai dibantu untuk menentukan tujuan-tujuan realistis dan untuk mengembangkan kecakapan dan kemampuan yang diperlukan untuk mencapai sasaran jabatan.

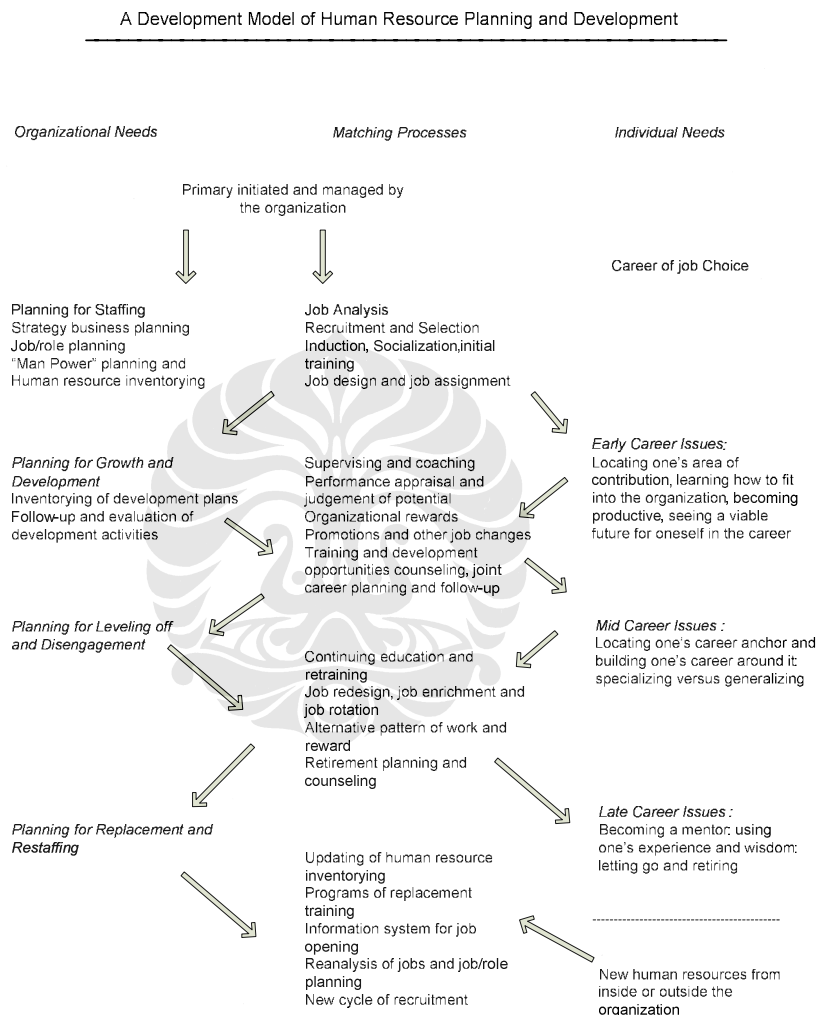
Dessler (1997:46) berpendapat bahwa perencanaan karir adalah proses pertimbangan mendalam dari seseorang yang sadar akan keterampilan, minat, pengetahuan, motivasi dan karakteristik personal lain, menuntut informasi tentang peluang dan pilihan.

Sedangkan untuk memadukan kebutuhan organisasi dan individu Edgar H. Schein (1997:7) menawarkan suatu model (*A Development Model of Human Resource Planning and Development*) yang dapat dilihat pada Gambar 3, yang menurutnya hampir semua kegiatan manajemen personalia dapat dianggap sebagai sebuah proses mempertemukan antara kebutuhan individu dan organisasi.

Dari uraian Gambar 3 di bawah ini menyimpulkan bahwa perencanaan karir (*career planning*) adalah proses dengan mana individu merencanakan kehidupan kerja mereka. Melalui perencanaan karir seorang individu mengevaluasi kemampuan dan minatnya sendiri, mempertimbangkan kesempatan karir

alternatif, menyusun tujuan karir dan merencanakan aktifitas pengembangan praktis. Fokus utama dalam perencanaan karir haruslah *matching* antara tujuan pribadi dan kesempatan yang secara realistis tersedia.

Gambar 3.



*Illustration by Schein, Edgar H, 1997, Increasing Organizational Effectiveness Through Better Human Resource Planning and Development, Sloan Management Review, p. 19*

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 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.

Program perencanaan karir memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyelidiki minat, kebutuhan, dan pilihan karir dalam organisasi. Melalui proses perencanaan karir karyawan dibantu untuk menentukan tujuan-tujuan realistis, mengembangkan kecakapan dan kemampuan yang diperlukan untuk jabatan-jabatan sasaran. Werther & Davis (1996) mengemukakan pada dasarnya ada lima (5) faktor yang patut mendapat perhatian dalam perencanaan karir, antara lain:

a) Keseimbangan Karir (*Career Equity*)

Karyawan menginginkan adanya keseimbangan di dalam sistem promosi yang memberikan kesempatan bagi kemajuan karir.

b) Perhatian Atasan (*Supervisory Concern*)

Karyawan menginginkan agar atasan berperan aktif dalam pengembangan karir karyawannya dan menyediakan umpan balik yang tepat tentang kinerja karyawan.

c) Mengetahui Peluang (*Awareness of Opportunity*)

Karyawan ingin mengetahui peluang bagi kemajuan karirnya.

d) Minat Karyawan (*Employment Interest*)

Karyawan membutuhkan sejumlah informasi dan jaminan akan kemajuan karir di masa mendatang sesuai dengan minat kerjanya.

e) **Kepuasan Karir (*Career Satisfaction*)**

Tergantung dari umur dan pekerjaannya, karyawan memiliki tingkat kepuasan karir yang berbeda-beda. Namun pada umumnya karyawan sangat menginginkan suatu karir yang memuaskan bagi dirinya.

Berdasarkan pengertian tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa perencanaan karir adalah upaya yang dilakukan oleh individu atau oleh organisasi dalam rangka persiapan memenuhi persyaratan guna mendukung peningkatan karirnya, seperti pendidikan formal, pengalaman kerja, dan prestasi kerja. Perencanaan karir mencakup perencanaan jenjang jabatan/pangkat individu dan tujuan organisasi. Melalui perencanaan karir (*career planning*), seorang karyawan dapat merencanakan kehidupan kerjanya, dapat mengevaluasi kemampuan dan minatnya sendiri, mempertimbangkan kesempatan karir alternatif, menyusun tujuan karir dan merencanakan aktifitas pengembangan praktis. Oleh karena itu, fokus utama dalam perencanaan karir karyawan haruslah sesuai antara tujuan pribadi dan kesempatan yang secara realistis tersedia.

**2.1.4 Jalur Karir (*Career Path*)**

Kemampuan seorang pegawai bekerja sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya sangat tergantung pada etos kerja dan keinginan untuk mendapatkan imbalan (hasil) yang maksimal. Kebutuhan dan keinginan karyawan sangat beragam dan apabila dalam kehidupannya seorang pegawai dapat memenuhinya, maka karyawan tersebut akan mencapai kepuasan yang berdampak pada upaya peningkatan motivasi kerja.

Menurut Teori Harapan (*Expectation Theory*) yang dikemukakan oleh Vroom (1990) mengatakan bahwa kebutuhan dan keinginan karyawan merupakan salah satu unsur dalam suatu proses dimana individu berperilaku tertentu. Menurut teori ini individu hanya mau bekerja keras karena ada harapan akan memperoleh imbalan yang lebih baik. Vroom dalam teorinya juga menegaskan perlunya memahami tujuan individu dalam mencapai prestasi kerjanya, hubungan antara upaya dengan prestasi kerja, dan hubungan prestasi kerja dengan penghargaan organisasi. Dengan kata lain karyawan akan bekerja lebih giat dan

mampu memberikan sumbangsih secara optimal kepada organisasi tergantung dari tercapainya tujuan individu dan penghargaan (imbalan ) dari organisasi.

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,1991:14). 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.

Prinsip yang perlu diperhatikan dalam mengelola sumber daya manusia adalah bahwa jalur karir memberikan kesempatan yang sama kepada setiap pegawai untuk mencapai tujuan karir tertentu. Dalam suatu organisasi yang baik, jalur karir diatur dengan jelas titik-titik yang harus dilalui dengan persyaratan tertentu. Artinya pengaturan titik-titik tersebut memungkinkan setiap pegawai dapat mempersiapkan diri untuk meraih karir yang diinginkan sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan. Dengan kata lain jalur karir merupakan pilihan-pilihan yang dipertimbangkan seorang pegawai dalam meniti karir yang diinginkannya dan pencapaian karir tersebut dapat diraih melalui program mutasi dan promosi karyawan.

Jalur karir dalam organisasi menurut Simamora (1995:252) paling tidak haruslah memiliki empat (4) karakteristik yakni:

- (a) Jalur karir haruslah mewakili kemungkinan kemajuan yang *real*, baik secara lateral maupun 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.

#### 2.1.5 Pola Karir (*Career Pattern*)

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. Oleh karena itu pola karir harus merefleksikan dan mendukung budaya dan strategi suatu organisasi. Jadi jenjang karir sampai puncak pimpinan dalam organisasi menjadi tantangan yang harus dilalui karyawan. Pola karir juga harus merefleksikan struktur dan kultur suatu organisasi (tingkat pendidikan karyawan *entry level*, kemungkinan promosi, dan lain-lain)

Secara umum budaya organisasi dapat diartikan sebagai adat istiadat, tata cara, nilai yang hidup dalam suatu kelompok tertentu. Sebagaimana Davis and Newstorm (dalam Dharma, 1994:46) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah lingkungan kepercayaan, adat istiadat, pengetahuan dan praktek yang diciptakan oleh manusia. Jadi, menurutnya budaya organisasi adalah perilaku konvensional anggota organisasi yang mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi dan perilaku tersebut sebagian besar tidak disadari. Oleh karena itu, pola karir harus sesuai dengan budaya organisasi dan tujuan serta strategi yang telah ditetapkan organisasi. Pola karir harus menunjukkan tujuan manajemen sumber daya manusia organisasi yaitu melatih dan mengembangkan karyawan untuk posisi mendatang, mensosialisasikan norma-norma dan nilai-nilai perusahaan, dan karir memberikan fungsi *sorting*, *screening* dalam mengelola sumber daya manusia.

Pola karir harus memiliki mekanisme internal yang memungkinkan fungsi *sorting*, *screening* dan pengembangan karyawan. Digunakannya posisi penilaian memungkinkan organisasi mempersiapkan karyawannya untuk posisi-posisi mendatang. Aspek kritis posisi penilaian ini adalah menilai dan mengembangkan

keahlian dan kemampuan yang diperlukan organisasi pada lini yang lebih tinggi. Posisi penilaian perlu dikelola dan senantiasa dievaluasi dengan baik.

Dari uraian tersebut dapat disarikan bahwa pola karir dalam suatu organisasi idealnya harus merefleksikan tiga aspek yaitu: tujuan dan strategi organisasi, pola pengembangan sumber daya manusia, dan posisi penilaian bagi karyawan.

## **2.2 PENGEMBANGAN KARIR**

### **2.2.1 Pengembangan Karir (*Career Development*)**

Pengembangan karir dalam organisasi (pemerintah maupun swasta) merupakan bagian dari pengelolaan sumber daya manusia yang bertujuan untuk memajukan dan menguntungkan organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi pemerintahan sebagaimana termuat dalam Undang-Undang Nomor 43 tahun 1999, tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 tahun 1974, tentang Pokok-Pokok Kepegawaian menyebutkan bahwa pembinaan adalah merupakan bagian dari manajemen pegawai negeri sipil. Dalam melaksanakan pembinaan di lingkungan pegawai negeri sipil didasarkan “sistem prestasi kerja dan sistem karir” yang dititikberatkan pada prestasi kerja. Dalam konteks kebijakan manajemen pegawai negeri sipil, kedua sistem tersebut harus menjadi landasan dalam pengembangan karir pegawai negeri sipil. Pada tingkat pelaksanaan kedua sistem tersebut akan tercermin dalam persyaratan-persyaratan, misalnya persyaratan untuk pengangkatan dalam suatu jabatan, promosi, mutasi dan lain sebagainya.

Kondisi pengembangan karir di lingkungan pegawai negeri sipil saat ini menurut Azhar Kasim (1998:10) diatur dalam suatu sistem. Menurutnya sistem kepegawaian negeri sipil Indonesia menganut kombinasi sistem karir terbuka dan sistem karir tertutup, tetapi dalam prakteknya perpindahan antar-instansi pemerintah terbatas dalam satu departemen, lembaga non-departemen atau instansi pemerintah daerah yang sama. Kadang-kadang perpindahan dari satu sub unit ke sub unit yang lain dalam unit yang sama sangat sulit, apalagi promosi pengembangan karir masih terbatas pada promosi vertikal.

Selanjutnya untuk mendapatkan gambaran tentang konsep pengembangan karir, di bawah ini telah dikutip berbagai pendapat antara lain:

- (a) *Career development consist of the personal improvement one undertakes to achieve a personal career plan* (Werther & Davis, 1996:311)
- (b) Pengembangan karir adalah proses mengidentifikasi potensi karir pegawai dan mencari serta menerapkan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan potensi tersebut (Prasetya, 1997:159)
- (c) Pengembangan karir merupakan proses dan kegiatan mempersiapkan seorang karyawan untuk menduduki jabatan dalam organisasi atau perusahaan yang akan dilakukan di masa datang (Gouzali, 1996:104)

Pengertian di atas memperlihatkan 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.

Proses pengembangan karir dalam organisasi melibatkan berbagai pihak dan beberapa aspek yang berperan dalam pembinaan karir. Pihak-pihak yang terlibat dan aspek-aspek yang berperan tersebut menjadi penentu keberhasilan dari suatu perencanaan pengembangan karir. Hal ini sesuai dengan uraian 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 di bawah ini:

a) Pegawai 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.

### 2.2.2 Program Pengembangan Karir

Menurut Rivai (2000:78) program pengembangan karir (*career development process*) dapat dilakukan melalui tiga fase yaitu:

#### a. Assessment phase (fase penilaian)

Program pengembangan karir pada fase ini merupakan tahapan identifikasi kekuatan dan kelemahan pekerja. Klasifikasi yang dilakukan antara lain :

- 1) Memilih karir yang mungkin dicapai dan sesuai;
- 2) Menentukan usaha untuk mengatasi kelemahan guna mencapai tujuan karir.

Sedangkan instrumen yang digunakan pada fase ini (*self assessment tools*) dapat berupa :

- 1) *Work books*, berisi panduan tentang informasi berbagai gambaran kebijakan dan isu organisasi yang berhubungan dengan karir.
- 2) *Work shops*, kegiatan eksternal yang dilakukan oleh perusahaan untuk menambah wawasan yang berhubungan dengan karir, seperti seminar yang dilakukan oleh perusahaan.

#### b. Direction phase (fase pengarahan)

Pengembangan karir pada fase ini merupakan upaya menentukan jenis karir yang diinginkan dan bagaimana langkah-langkah apa yang dilakukan untuk mencapai tujuan karir yang *real* berdasarkan posisi sekarang. Pendekatan pada fase ini biasanya dilakukan beberapa hal, antara lain adalah:

- 1) *Individual career counseling* (bimbingan karir secara individu)

Pekerja cenderung mempercayai bahwa departemen sumber daya manusia lebih mewakili kepentingan manajemen, bukan kepentingan karyawan.



Penggunaan konselor atau pembimbing karir (*career counselor*) dari luar organisasi (*external counselor*) dapat membantu mempengaruhi pekerja dalam agar memahami program ini benar-benar untuk kepentingan pekerja. Kombinasi *external* dan *internal counselor* akan memberikan pemahaman yang lebih baik untuk mengetahui budaya, operasional dan jaringan perusahaan, *outsiders* akan membawa keahlian khusus atau lebih objektif.

2) *Information services* (layanan informasi)

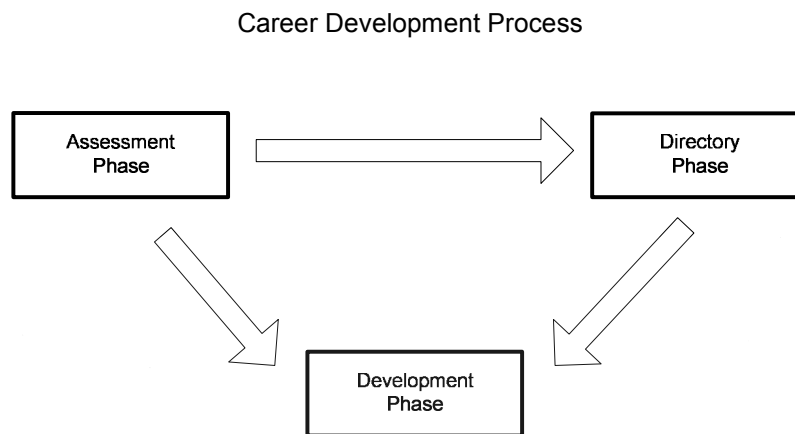
Karyawan dalam suatu organisasi membutuhkan adanya ketersediaan layanan informasi tentang :

- a) *Job posting*, organisasi mengumumkan adanya kesempatan-kesempatan untuk program pengembangan karir melalui papan pengumuman, berita perusahaan atau komputer sistem bagi perusahaan yang maju.
- b) *Skill inventory*, berupa catatan-catatan tentang pekerja yang memuat informasi mengenai *skill*, pengetahuan dan pendidikan karyawan.
- c) *Career path*, memberikan gambaran tentang kesempatan karir yang tersedia dalam industri dan menentukan langkah sekarang untuk tujuan karir.
- d) *Career resource center (CRC)*, yang memuat kumpulan berbagai materi pengembangan karir, *CRC* juga akan melindungi pekerja dimana pekerja dapat melakukan *self assessment*, menerima bimbingan dan berpikir strategis tentang karir.

c. Development phase (fase pengembangan)

Dalam fase pengembangan ini kegiatan dilakukan untuk menciptakan dan meningkatkan *skill* dalam memanfaatkan kesempatan dan menghadapi tuntutan kerja di masa yang akan datang. Program-program yang sering ditawarkan seperti *monitoring*, *coaching*, dan *job rotation*. Dari ketiga fase tersebut dapat diskemakan dalam gambar berikut :

Gambar 4. Proses Pengembangan Karir



Sumber : Harif Amali Rivai, 2000, Career Resiliency : Paradigma Baru  
 Dalam Pengembangan Karir, Manajemen Usahawan Indonesia No.01 TH.XXIX, hal. 22

Program pengembangan karir selain penting untuk menjaga semangat kerja pegawai juga merupakan langkah *win-win solution* guna mempertemukan antara keinginan pegawai dengan organisasinya. Menurut Sundoro (1995:10) ada beberapa alternatif pengembangan karir yang dapat dikembangkan yaitu:

- 1) *Enrichment* yaitu pengembangan dan peningkatan melalui pemberian tugas atau *assignment* secara khusus.
- 2) *Lateral* yaitu pengembangan ke arah samping suatu pekerjaan yang lain yang mungkin lebih cocok dengan keterampilannya dan memberi pengalaman yang lebih luas, tantangan baru serta memberikan kepercayaan dan kepuasan yang lebih besar.
- 3) *Vertical* yaitu pengembangan ke arah atas pada posisi yang mempunyai tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar di bidang khusus atau keahlian khusus baru.
- 4) *Relocation* yaitu perpindahan secara fisik ke unit organisasi lain atau ke tempat yang dapat melengkapi kesempatan pertumbuhan dan peningkatan keinginan dan kemampuan karyawan untuk tetap pada pekerjaan yang sama.

Universitas Indonesia

- 5) *Realignment* yaitu pergerakan ke arah bawah yang mungkin dapat merefleksikan sesuatu peralihan atau pertukaran prioritas pekerjaan bagi karyawan untuk mengurangi resiko, tanggung jawab dan stress, menempatkan posisi karyawan tersebut ke arah yang lebih tepat yang sekaligus sebagai kesempatan atau peluang yang besar.

Proses pengembangan karir yang dikembangkan melalui jalur-jalur seperti di atas merupakan panduan kekuatan dan kepentingan antara organisasi dan karyawan berdasarkan nilai-nilai kemitraan yang dapat menumbuhkan pembinaan karyawan berorientasi profesionalisme, artinya pengembangan karir karyawan tidak semata-mata ke arah struktural tetapi juga mengembangkan *expertise* ke arah fungsional, dengan demikian posisi fungsional mempunyai peran sebagai *equal partner* posisi struktural, pengembangan karir merupakan suatu upaya organisasi untuk mengembangkan dan memperkaya sumber daya manusianya dengan menyelaraskan kebutuhan mereka dengan kebutuhan organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut, maka model pengembangan karir dapat dibagi dalam tiga bagian yaitu:

- 1) Model Siklus Hidup (*life-circle model*), merupakan pengembangan karir yang sifatnya pasti. Seseorang akan berpindah pekerjaannya melalui perbedaan tahap karir. Dalam tahap ini peran organisasi sangat besar dalam menentukan karir seseorang.
- 2) Model berbasis organisasi, yaitu model pengembangan yang menjelaskan karir seseorang akan melalui tahap-tahap karir, tetapi di dalam model ini juga dijelaskan bahwa dalam proses pengembangan karir ada proses pembelajaran bagi karyawan untuk memiliki jalur karir yang pasti.
- 3) Model pola terarah, dalam model ini karyawan dibimbing atau diarahkan untuk membuat keputusan sendiri seberapa cepat mereka menginginkan kemajuan dalam karir mereka.

Dari uraian di atas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin sumber daya manusia dalam organisasi mempunyai kualitas dan kemampuan serta

pengalaman yang sesuai ketika dibutuhkan. Oleh karena itu, organisasi perlu mengelola karir dengan baik, supaya semangat dan produktifitas karyawan tetap terjaga dan mampu mendorong karyawan untuk selalu melakukan hal yang terbaik dan menghindari frustasi kerja yang berakibat penurunan kinerja organisasi. Dengan demikian pembinaan dan pengembangan karir akan selalu meningkatkan efektifitas dan kreatifitas sumber daya manusia dalam upaya mendukung pencapaian tujuan organisasi.



### 3. GAMBARAN UMUM

#### 3.1. JENJANG KARIR PNS DALAM JABATAN STRUKTURAL PADA DIREKTORAT JENDERAL IMIGRASI

3.1.1. Jenjang karir *pertama* dalam jabatan struktural pada Direktorat Jenderal Imigrasi adalah Eselon V.a dengan jabatan :

- a) Kepala-kepala Urusan/Kepala Subseksi pada Kantor Imigrasi Kelas I, Kelas II dan Kelas III;
- b) Kepala-kepala Urusan/Kepala Subseksi pada Rumah Detensi Imigrasi;
- c) Kepala Urusan pada Akademi Imigrasi.

Untuk menduduki jabatan tersebut harus dipenuhi persyaratan :

##### A. Umum.

1. Pangkat (Golongan/Ruang) serendah-rendahnya Pengatur Tingkat I (II/d);
2. Tingkat pendidikan Diploma III dengan prioritas Sarjana;
3. Telah melaksanakan tugas sekurang-kurangnya 2 tahun;
4. Setiap unsur dalam DP3 dua tahun terakhir bernilai baik;
5. Memiliki kompetensi jabatan yang diperlukan;
6. Memperhatikan Daftar Urutan Kepangkatan;
7. Sehat Jasmani dan Rohani;
8. Tidak sedang menjalani atau dalam proses penjatuhan hukuman disiplin.

##### B. Khusus.

1. Memiliki kualifikasi pendidikan yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya;
2. Telah mengikuti pendidikan dan pelatihan teknis untuk jabatan struktural Kepala Subseksi.

3.1.2. Jenjang karir *kedua* dalam jabatan struktural pada Direktorat Jenderal Imigrasi adalah Eselon IV.b dengan jabatan:

- a) Kepala Subbagian/Kepala Seksi pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus;

Universitas Indonesia

- b) Kepala Subbagian/Kepala Seksi pada Kantor Imigrasi Kelas II;
- c) Kepala Subbagian/Kepala Seksi pada Rumah Detensi Imigrasi.

Untuk menduduki jabatan tersebut harus dipenuhi persyaratan:

A. Umum.

1. Pangkat (Golongan/Ruang) serendah-rendahnya Penata Muda (III/a);
2. Tingkat pendidikan Sarjana;
3. Telah mengikuti Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV;
4. Setiap unsur dalam DP3 dua tahun terakhir bernilai baik;
5. Memiliki kompetensi jabatan yang diperlukan;
6. Memperhatikan Daftar Urutan Kepangkatan;
7. Sehat jasmani dan rohani;
8. Tidak sedang menjalani atau dalam proses penjatuhan hukuman disiplin.

B. Khusus.

1. Memiliki kualifikasi pendidikan yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya;
2. Telah mengikuti Pendidikan dan Pelatihan Teknis untuk jabatan struktural Kepala Seksi;
3. Untuk diangkat dalam jabatan Kepala Seksi telah menduduki Jabatan Struktural sebagai Kepala Subseksi;
4. Untuk diangkat dalam jabatan Struktural Kepala Subbagian dengan Eselon IV.b, telah menduduki Jabatan Struktural sebagai Kepala Urusan.

3.1.3. Jenjang karir *Ketiga* dalam jabatan struktural pada Direktorat Jenderal Imigrasi adalah Eselon IV.a dengan jabatan:

- a) Kepala Subbagian/Kepala Seksi pada Direktorat Jenderal Imigrasi;
- b) Kepala Subbidang pada Divisi Imigrasi Kantor Wilayah;
- c) Kepala Subbagian/Kepala Seksi pada Kantor Imigrasi Kelas I;
- d) Kepala Subbidang (Staf Teknis Imigrasi) pada bidang Imigrasi di Perwakilan RI;
- e) Kepala Subbagian pada Akademi Imigrasi;

**Universitas Indonesia**

f) Kepala Kantor Imigrasi Kelas III.

Untuk menduduki jabatan tersebut harus dipenuhi persyaratan:

A. Umum.

1. Pangkat (Golongan/Ruang) serendah-rendahnya Penata Muda Tingkat I (III/b);
2. Tingkat pendidikan Sarjana;
3. Telah melaksanakan tugas sekurang-kurangnya 4 tahun;
4. Telah menduduki jabatan Eselon IV.b;
5. Telah mengikuti Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV;
6. Setiap unsur dalam DP3 dua tahun terakhir bernilai baik;
7. Memiliki kompetensi jabatan yang diperlukan;
8. Memperhatikan Daftar Urutan Kepangkatan;
9. Sehat jasmani dan rohani;
10. Tidak sedang menjalani atau dalam proses penjatuhan hukuman disiplin.

B. Khusus.

1. Memiliki kualifikasi pendidikan yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya;
2. Telah mengikuti Pendidikan dan Pelatihan Teknis untuk jabatan Kepala Seksi, Kepala Subbidang, Kepala Kantor Imigrasi dan Staf Teknis Imigrasi di Perwakilan RI dengan eselon IV.a;
3. Untuk diangkat dalam jabatan struktural eselon IV.a sebagai Kepala Seksi pada Direktorat Jenderal, Kepala Subbidang pada Kantor Wilayah, Kepala Seksi pada Kantor Imigrasi Kelas I, Kepala Subbidang (Staf Teknis Imigrasi) pada Bidang Imigrasi di Perwakilan RI, dan Kepala Kantor Imigrasi Kelas III, telah menduduki jabatan sebagai Kepala Seksi dengan eselon IV.b;
4. Untuk diangkat dalam jabatan struktural eselon IV.a sebagai Kepala Subbagian pada Direktorat Jenderal, Kepala Subbagian pada Kantor Imigrasi Kelas I, dan Kepala Subbagian pada Akademi Imigrasi, telah menduduki jabatan sebagai Kepala Subbagian dengan eselon IV.b;

**Universitas Indonesia**

5. Untuk diangkat dalam jabatan Kepala Kantor Imigrasi Kelas III diutamakan yang telah menduduki jabatan Kepala Seksi pada Direktorat Jenderal atau Kepala Subbidang pada Kantor Wilayah;
6. Untuk diangkat dalam jabatan Kepala Subbidang Imigrasi (Staf Teknis Imigrasi) di Perwakilan RI diutamakan yang telah menduduki jabatan Kepala Kantor Imigrasi Kelas III, Kepala Seksi pada Direktorat Jenderal, Kepala Subbagian pada Akademi Imigrasi dan Kepala Subbidang pada Kantor Wilayah.

3.1.4. Jenjang karir *Keempat* dalam jabatan struktural pada Direktorat Jenderal Imigrasi adalah Eselon III.b dengan jabatan:

- a) Kepala Bagian/Kepala Bidang pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus;
- b) Kepala Kantor Imigrasi Kelas II;
- c) Kepala Rumah Detensi Imigrasi.

Untuk menduduki jabatan tersebut harus dipenuhi persyaratan:

A. Umum.

1. Pangkat (Golongan/Ruang) serendah-rendahnya Penata (III/c);
2. Tingkat pendidikan Sarjana dengan prioritas Magister;
3. Telah mengikuti Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III;
4. Setiap unsur dalam DP3 dua tahun terakhir bernilai baik;
5. Memiliki kompetensi jabatan yang diperlukan;
6. Memperhatikan Daftar Urut Kepangkatan;
7. Sehat jasmani dan rohani;
8. Tidak sedang menjalani atau dalam proses penjatuhan hukuman disiplin.

B. Khusus.

1. Memiliki kualifikasi pendidikan yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya;
2. Telah mengikuti Pendidikan dan Pelatihan Teknis;
3. Untuk diangkat dalam jabatan struktural sebagai Kepala Bidang pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus, Kepala Kantor Imigrasi Kelas II dan



- Kepala Rumah Detensi Imigrasi, telah menduduki jabatan sebagai Kepala Seksi, Kepala Subbidang, dan Kepala Kantor Imigrasi dengan eselon IV.a;
4. Untuk diangkat dalam jabatan struktural sebagai Kepala Bagian pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus telah menduduki jabatan sebagai Kepala Subbagian dengan eselon IV.a;
  5. Untuk diangkat dalam jabatan Kepala Kantor Imigrasi Kelas II, diutamakan yang telah menduduki jabatan struktural eselon III.b dengan jabatan Kepala Bidang pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus dan Kepala Rumah Detensi Imigrasi

3.1.5. Jenjang karir *Kelima* dalam jabatan struktural pada Direktorat Jenderal Imigrasi adalah Eselon III.a dengan jabatan:

- a) Direktur Akademi Imigrasi;
- b) Kepala Bagian/Kepala Subdirektorat pada Direktorat Jenderal Imigrasi;
- c) Kepala Bidang pada Divisi Imigrasi Kantor Wilayah;
- d) Kepala Bidang (Atase Imigrasi) pada Perwakilan RI;
- e) Kepala Kantor Imigrasi Kelas I.

Untuk menduduki jabatan tersebut harus dipenuhi persyaratan:

- A. Umum.
  1. Pangkat (Golongan/Ruang) serendah-rendahnya Penata Tingkat I (III/d);
  2. Tingkat pendidikan Sarjana dengan prioritas Magister;
  3. Usia maksimal 53 tahun;
  4. Telah mengikuti Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III;
  5. Setiap unsur dalam DP3 dua tahun terakhir bernilai baik;
  6. Memiliki kompetensi jabatan yang diperlukan;
  7. Memperhatikan Daftar Urut Kepangkatan;
  8. Sehat jasmani dan rohani;
  9. Tidak sedang menjalani atau dalam proses penjatuhan hukuman disiplin.

B. Khusus.

1. Memiliki kualifikasi pendidikan yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya;
2. Telah mengikuti Pendidikan dan Pelatihan Teknis;
3. Untuk diangkat dalam jabatan struktural sebagai Direktur Akademi Imigrasi, Kepala Subdirektorat, Kepala Bidang dan Kepala Kantor Imigrasi dengan eselon III.a, diutamakan telah menduduki jabatan sebagai Kepala Bidang, Kepala Kantor Imigrasi dan Kepala Rumah Detensi Imigrasi dengan eselon III.b;
4. Untuk diangkat dalam jabatan Kepala Bagian/Kepala Subdirektorat pada Direktorat Jenderal dan Kepala Kantor Imigrasi Kelas I, diutamakan yang telah menduduki jabatan Kepala Bidang pada Divisi Imigrasi Kantor Wilayah;
5. Untuk diangkat dalam jabatan Kepala Bidang Imigrasi (Atase Imigrasi) pada Perwakilan RI diutamakan yang telah menduduki jabatan Kepala Kantor Imigrasi Kelas I atau Kepala Subdirektorat/Kepala Bagian pada Direktorat Jenderal Imigrasi.

3.1.6. Jenjang karir *Keenam* dalam jabatan struktural pada Direktorat Jenderal Imigrasi adalah Eselon II.b dengan jabatan:

- a) Kepala Divisi Keimigrasian;
- b) Kepala Kantor Imigrasi Kelas I Khusus.

Untuk menduduki jabatan tersebut harus dipenuhi persyaratan:

A. Umum.

1. Pangkat (Golongan/Ruang) serendah-rendahnya Pembina (IV/a);
2. Tingkat pendidikan Sarjana dengan prioritas Magister;
3. Usia maksimal 55 tahun;
4. Telah menduduki jabatan eselon III.a;
5. Telah mengikuti Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II;
6. Setiap unsur dalam DP3 dua tahun terakhir bernilai baik;

**Universitas Indonesia**

7. Memiliki kompetensi jabatan yang diperlukan;
8. Telah mengikuti uji kelayakan dan kepatutan;
9. Memperhatikan Daftar Urut Kepangkatan;
10. Sehat jasmani dan rohani;
11. Tidak sedang menjalani atau dalam proses penjatuhan hukuman disiplin.

B. Khusus.

1. Memiliki kualifikasi pendidikan yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya;
2. Telah mengikuti Pendidikan dan Pelatihan Teknis;
3. Untuk diangkat dalam jabatan Kepala Divisi Keimigrasian dan Kepala Kantor Imigrasi Kelas I Khusus, diutamakan telah menduduki jabatan Direktur Akademi Imigrasi, Kepala Subdirektorat pada Direktorat Jenderal, Kepala Bidang pada Kantor Wilayah, Kepala Bidang/Atase Imigrasi pada Perwakilan RI, dan Kepala Kantor Imigrasi Kelas I dengan eselon III.a.

3.1.7. Jenjang karir *Ketujuh* dalam jabatan struktural pada Direktorat Jenderal Imigrasi adalah Eselon II.a dengan jabatan:

- a) Sekretaris Direktorat Jenderal;
- b) Direktur.

Untuk menduduki jabatan tersebut harus dipenuhi persyaratan:

A. Umum.

1. Pangkat (Golongan/Ruang) serendah-rendahnya Pembina Tingkat I (IV/b);
2. Tingkat pendidikan Sarjana dengan prioritas Magister;
3. Usia maksimal 55 tahun;
4. Telah menduduki jabatan eselon II.b;
5. Telah mengikuti Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II;
6. Setiap unsur dalam DP3 dua tahun terakhir bernilai baik;
7. Memiliki kompetensi jabatan yang diperlukan;
8. Telah mengikuti uji kelayakan dan kepatutan;

**Universitas Indonesia**

9. Memperhatikan Daftar Urut Kepangkatan;
10. Sehat jasmani dan rohani;
11. Tidak sedang menjalani atau dalam proses penjatuhan hukuman disiplin.

B. Khusus.

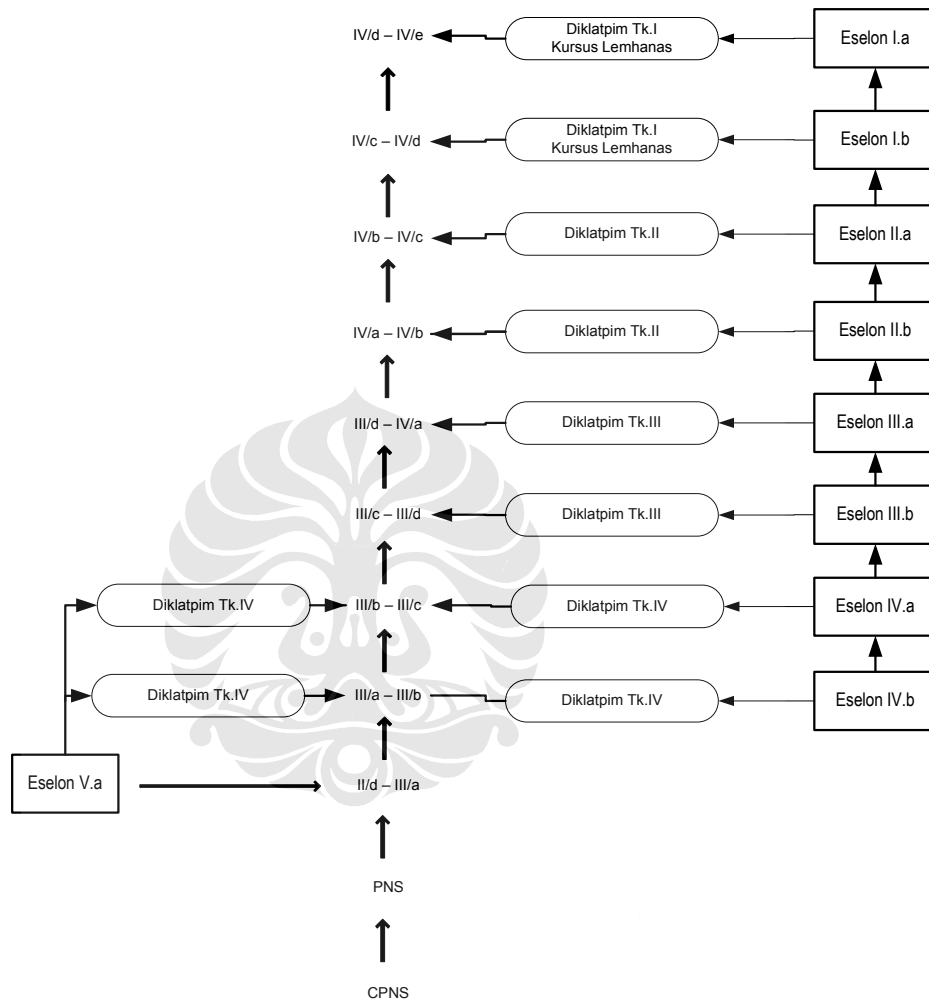
1. Memiliki kualifikasi pendidikan yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya;
2. Telah mengikuti Pendidikan dan Pelatihan Teknis.

3.1.8. Jenjang karir *Kedelapan* dalam jabatan struktural pada Direktorat Jenderal Imigrasi adalah Eselon I.a dengan jabatan Direktur Jenderal.

Untuk menduduki jabatan tersebut harus dipenuhi persyaratan secara umum:

1. Pangkat (Golongan/Ruang) serendah-rendahnya Pembina Utama Muda (IV/c);
2. Tingkat pendidikan Magister;
3. Usia maksimal 57 tahun;
4. Telah mengikuti Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat I/Kursus Lemhanas;
5. Setiap unsur dalam DP3 dua tahun terakhir bernilai baik;
6. Memiliki kompetensi jabatan yang diperlukan;
7. Sehat jasmani dan rohani;
8. Tidak sedang menjalani atau dalam proses penjatuhan hukuman disiplin.

Gambar 5.  
 Hubungan Jalur Karir  
 Antara Jenjang Pangkat, Eselonering dan Diklat  
 Dalam Jabatan Struktural



## **3.2. DIREKTORAT JENDERAL IMIGRASI, RUMAH DETENSI IMIGRASI, KANTOR IMIGRASI KELAS II DAN AKADEMI IMIGRASI.**

### **3.2.1. Direktorat Jenderal Imigrasi**

#### **3.2.1.1. Tugas dan Fungsi**

Direktorat Jenderal Imigrasi mempunyai tugas merumuskan dan melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang imigrasi. Untuk melaksanakan tugas merumuskan dan melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang imigrasi tersebut, Direktorat Jenderal Imigrasi menyelenggarakan fungsi :

- a. penyiapan perumusan kebijakan Departemen di bidang dokumen perjalanan, visa dan fasilitas, izin tinggal dan status, intelijen, penyidikan, dan penindakan, lintas batas, dan kerja sama luar negeri serta sistim informasi keimigrasian;
- b. pelaksanaan kebijakan di bidang dokumen perjalanan, visa dan fasilitas, izin Tinggal dan status, intelijen, penyidikan dan penindakan, lintas batas dan kerja sama luar negeri serta sistim informasi keimigrasian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- c. perumusan standar, norma, pedoman, kriteria dan prosedur di bidang dokumen perjalanan, visa dan fasilitas, izin tinggal dan status, intelijen, penyidikan, dan penindakan, lintas batas dan kerja sama luar negeri serta sistim informasi keimigrasian;
- d. pemberian bimbingan teknis dan evaluasi; dan
- e. pelaksanaan administrasi Direktorat Jenderal Imigrasi.

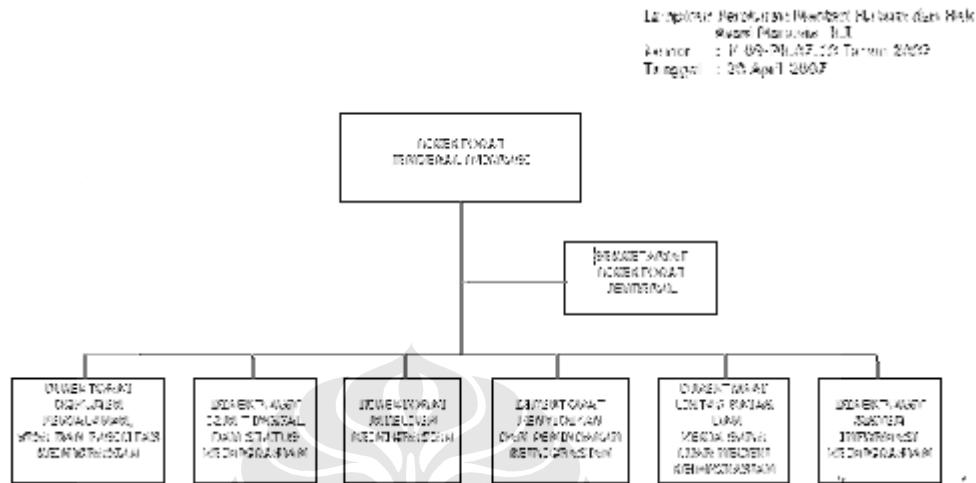
#### **3.2.1.2 . Susunan Organisasi**

Direktorat Jenderal Imigrasi terdiri atas :

- a. Sekretariat Direktorat Jenderal;
- b. Direktorat Dokumen Perjalanan, Visa dan Fasilitas Keimigrasian;
- c. Direktorat Izin Tinggal dan Status Keimigrasian;
- d. Direktorat Intelijen Keimigrasian;

- e. Direktorat Penyidikan dan Penindakan Keimigrasian;
- f. Direktorat Lintas Batas dan Kerja Sama Luar Negeri Keimigrasian; dan
- g. Direktorat Sistem Informasi Keimigrasian.

Gambar 6.  
Susunan Organisasi Direktorat Jenderal Imigrasi



### 3.2.2. Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi

#### 3.2.2.1. Tugas dan Fungsi

Sekretariat Direktorat Jenderal mempunyai tugas melaksanakan urusan administrasi kepada seluruh satuan organisasi di lingkungan Direktorat Jenderal Imigrasi. Untuk melaksanakan tugas melaksanakan urusan administrasi kepada seluruh satuan organisasi di lingkungan Direktorat Jenderal Imigrasi, Sekretariat Direktorat Jenderal menyelenggarakan fungsi :

- a. pelaksanaan dan koordinasi penyusunan rencana, program dan anggaran, evaluasi, penyusunan
- b. laporan kegiatan keimigrasian;
- c. pengelolaan urusan kepegawaian;
- d. pengelolaan urusan administrasi keuangan;
- e. pengelolaan urusan perlengkapan dan rumah tangga; dan

- f. pelaksanaan urusan tata usaha, hukum, hubungan masyarakat, protokoler, pengelolaan dokumentasi dan kepastakaan.

### 3.2.2.2. Susunan Organisasi

Sekretariat Direktorat Jenderal terdiri atas :

- a. Bagian Penyusunan Program dan Laporan;
- b. Bagian Kepegawaian;
- c. Bagian Keuangan;
- d. Bagian Perlengkapan dan Rumah Tangga;
- e. Bagian Hubungan Masyarakat, Litigasi dan Tata Usaha; dan
- f. Kelompok Jabatan Fungsional.

Disesuaikan dengan tema dalam penelitian ini, maka Bagian Kepegawaian mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan urusan kepegawaian di lingkungan Direktorat Jenderal Imigrasi. Untuk melaksanakan tugas dalam pengelolaan urusan kepegawaian di lingkungan Direktorat Jenderal Imigrasi, Bagian Kepegawaian menyelenggarakan fungsi :

- a. penyiapan penyusunan formasi, penataan, perencanaan pengembangan dan pembinaan sumber daya manusia di lingkungan Direktorat Jenderal Imigrasi;
- b. penyiapan bahan penetapan mutasi dan administrasi jabatan fungsional dan struktural di lingkungan Direktorat Jenderal Imigrasi;
- c. penyiapan bahan penetapan pemberhentian dan pensiunan pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Imigrasi; dan
- d. pengelolaan administrasi penyidik pegawai negeri sipil di lingkungan Direktorat Jenderal Imigrasi.

Bagian Kepegawaian itu sendiri terdiri atas :

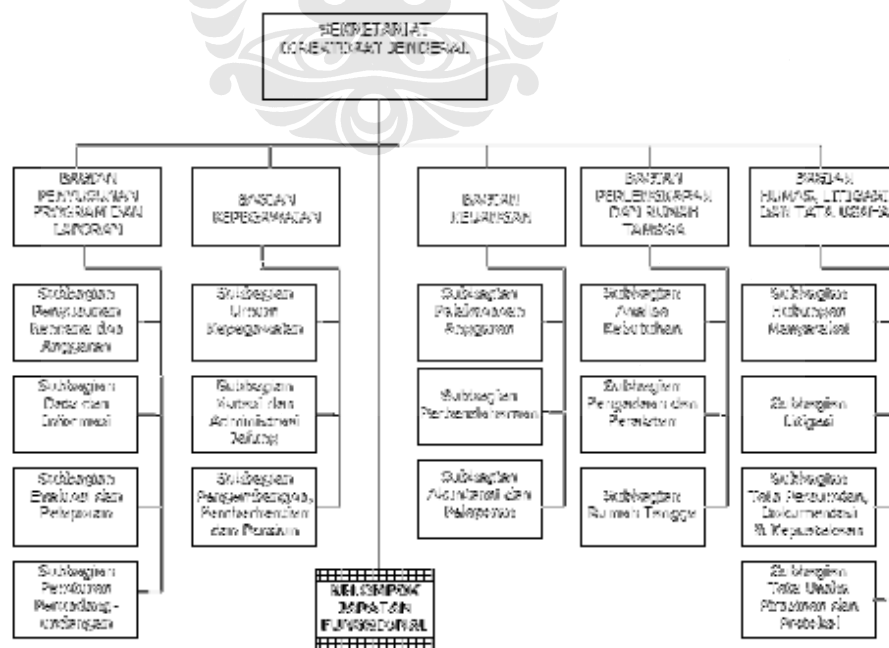
- 1) Subbagian Umum Kepegawaian; Subbagian Umum Kepegawaian mempunyai tugas melakukan penyusunan formasi, pendataan, pengelolaan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan, pelayanan administrasi Asuransi Kesehatan,



evaluasi, dan laporan pelaksanaan kegiatan pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Imigrasi.

- 2) Subbagian Mutasi dan Administrasi Jabatan Fungsional; Subbagian Mutasi dan Administrasi Jabatan Fungsional mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penetapan pengangkatan, kepangkatan, penggajian, pemindahan, mutasi pegawai dan pengelolaan administrasi jabatan fungsional di lingkungan Direktorat Jenderal Imigrasi.
- 3) Subbagian Pengembangan, Pemberhentian dan Pensiun; Subbagian Pengembangan, Pemberhentian dan Pensiun mempunyai tugas melakukan penyiapan perencanaan pengembangan sumber daya manusia, penyiapan bahan penetapan pemberhentian dan pensiun, pengelolaan administrasi hukuman disiplin dan pengurusan pemberian tanda penghargaan pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Imigrasi.

Gambar 7.  
Susunan Organisasi Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi



### **3.2.3. Rumah Detensi Imigrasi**

#### **3.2.3.1. Kedudukan, Tugas dan Fungsi**

Rumah Detensi Imigrasi adalah Unit Pelaksana Teknis di bidang keimigrasian di lingkungan Departemen Hukum dan HAM RI yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM RI. Rumah Detensi Imigrasi (Rudenim) dipimpin oleh seorang Kepala.

Rudenim mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas pokok Departemen Hukum dan HAM RI di bidang pendetensian orang asing. Untuk menyelenggarakan tugas tersebut, Rudenim mempunyai fungsi :

- a. Melaksanakan tugas penindakan;
- b. Melaksanakan tugas pengisolasian;
- c. Melaksanakan tugas pemulangan dan pengusiran/deportasi.

#### **3.2.3.1. Susunan Organisasi**

Rumah Detensi Imigrasi terdiri dari :

- a. Subbagian Tata Usaha;
- b. Seksi Registrasi, Administrasi, dan Pelaporan;
- c. Seksi Perawatan dan Kesehatan;
- d. Seksi Keamanan dan Ketertiban.

Subbagian Tata Usaha mempunyai tugas melakukan urusan Tata Usaha, dan rumah tangga Rudenim. Untuk menyelenggarakan tugas tersebut, Subbagian Tata Usaha mempunyai fungsi:

- a. Melakukan urusan kepegawaian;
- b. Melakukan urusan keuangan;
- c. Melakukan urusan surat menyurat, perlengkapan dan rumah tangga.

Subbagian Tata Usaha terdiri dari :

- a. Urusan Kepegawaian; mempunyai tugas melakukan urusan kepegawaian.
- b. Urusan Keuangan; mempunyai tugas melakukan urusan keuangan.
- c. Urusan Umum; mempunyai tugas melakukan urusan surat menyurat, perlengkapan dan rumah tangga.

Seksi Registrasi, Administrasi, dan Pelaporan mempunyai tugas melakukan pencatatan pada saat masuk dan keluar, membuat dokumentasi sidik jari, foto, dan menyimpan benda-benda milik pribadi, serta melaksanakan pemulangan terdetensi dan pelaporannya.

Untuk menyelenggarakan tugas-tugas tersebut, Seksi Registrasi, Administrasi dan Pelaporan mempunyai fungsi:

- a. Melakukan pencatatan, registrasi, membuat dokumentasi sidik jari, foto dan menyimpan serta mengamankan benda-benda milik pribadi terdetensi yang dilarang oleh ketentuan yang berlaku;
- b. Melaksanakan administrasi pengeluaran terdetensi dan pelaporannya.

Seksi Registrasi, Administrasi dan Pelaporan terdiri dari :

- a. Subseksi Registrasi; mempunyai tugas melakukan pencatatan, registrasi, membuat dokumentasi sidik jari, foto dan menyimpan serta mengamankan benda-benda pribadi terdeteksi;
- b. Subseksi Administrasi; mempunyai tugas melaksanakan pemulangan terdetensi dan pelaporannya.

Seksi Perawatan dan Kesehatan mempunyai tugas melakukan penyiapan kebutuhan makan sehari-hari, kebutuhan perawatan kesehatan, dan kegiatan olah raga, serta memfasilitasi kegiatan ibadah terdetensi. Untuk menyelenggarakan tugas-tugas tersebut, Seksi Perawatan dan Kesehatan mempunyai fungsi:

- a. Melakukan penyiapan kebutuhan makan terdetensi;
- b. Melakukan penyiapan kebutuhan perawatan kesehatan, kegiatan olah raga, dan memfasilitasi kegiatan ibadah terdetensi.

Seksi Perawatan dan Kesehatan terdiri dari :

- a. Subseksi Perawatan; mempunyai tugas melakukan penyiapan kebutuhan makan terdetensi;
- b. Subseksi Kesehatan; mempunyai tugas melakukan penyiapan kebutuhan perawatan kesehatan, kegiatan olah raga dan memfasilitasi kegiatan ibadah terdetensi.

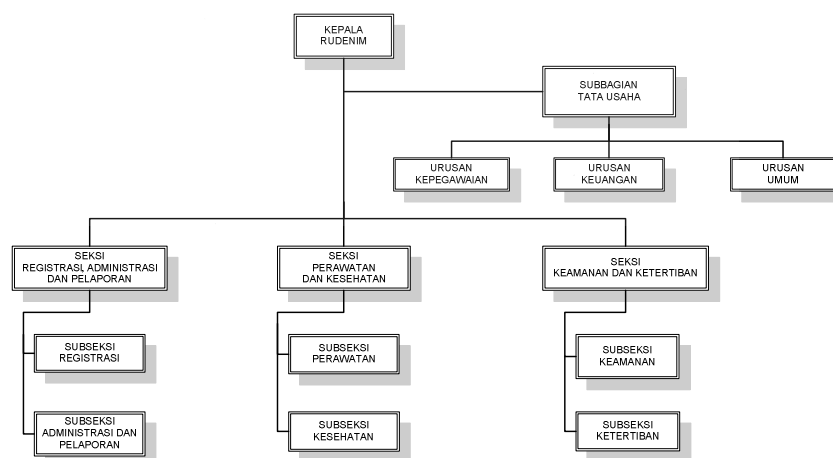
Seksi Keamanan dan Ketertiban mempunyai tugas dan bertanggung jawab terhadap pelaksanaan pengamanan, melakukan pengisolasian dan pemindahan terdetensi antar Rudenim serta pengeluaran terdetensi dalam rangka pengusiran dan pemulangnya. Untuk menyelenggarakan tugas tersebut, Seksi Keamanan dan Ketertiban mempunyai fungsi:

- a. Melakukan pengaturan jadwal pembagian tugas pengamanan, melaksanakan tugas penjagaan dalam rangka pengamanan di lingkungan Rudenim;
- b. Melakukan pengisolasian, pelaksanaan pemindahan terdetensi antar Rudenim, menjaga ketertiban serta pengeluaran terdetensi dalam rangka pengusiran dan pemulangnya.

Subseksi Keamanan dan Ketertiban terdiri dari:

- a. Subseksi Keamanan; mempunyai tugas mengatur jadwal pembagian tugas pengamanan, melaksanakan tugas penjagaan dan keamanan di lingkungan Rudenim.
- b. Subseksi Ketertiban; mempunyai tugas melakukan pengaturan penempatan, pengisolasian, pelaksanaan pemindahan terdetensi, serta menjaga ketertiban dan pengeluaran terdetensi dalam rangka pengusiran dan pemulangnya.

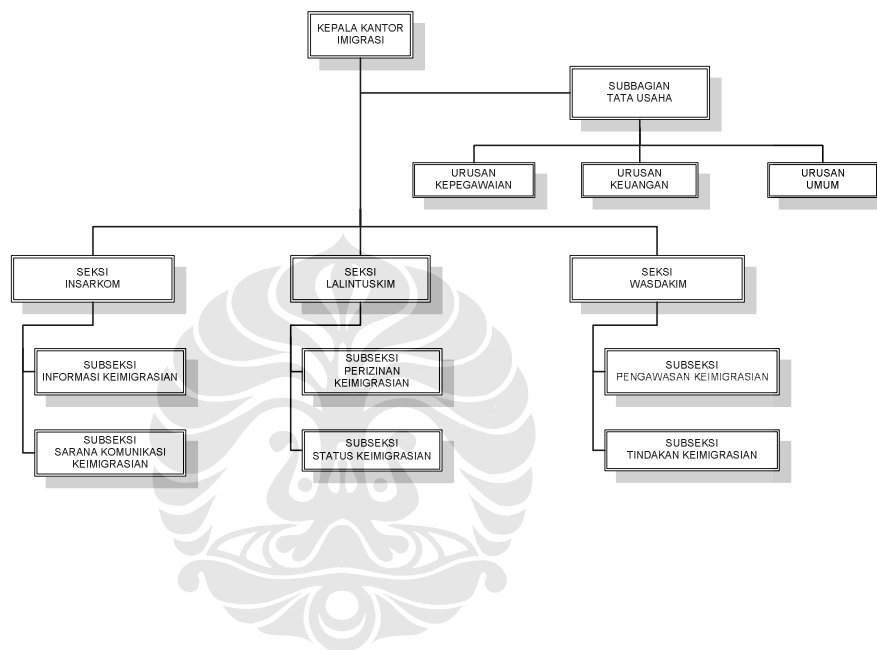
Gambar 8.  
Susunan Organisasi Rumah Detensi Imigrasi



### 3.2.4. Kantor Imigrasi Kelas II

#### 3.2.4.1. Susunan Organisasi

Gambar 9.  
Susunan Organisasi Kantor Imigrasi Kelas II



### 3.2.5. Akademi Imigrasi

#### 3.2.5.1. Tugas dan Fungsi

Akademi Imigrasi adalah suatu pendidikan tinggi kedinasan di lingkungan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI yang menyelenggarakan pendidikan profesional, terutama diarahkan pada penerapan keahlian, dan ilmu pengetahuan di bidang keimigrasian. Akademi Imigrasi mempunyai tugas:

- a. Menyelenggarakan pendidikan guna menghasilkan tenaga teknis keimigrasian yang memiliki keahlian khusus, kematangan intelektual, sikap

profesionalisme, dan integritas moral yang tinggi dalam pelaksanaan tugas di bidang keimigrasian.

- b. Membentuk dan mengembangkan kepribadian, kemampuan olah pikir, dan keterampilan kader Imigrasi sebagai insan pejuang bangsa berdasarkan harkat dan martabat kemanusiaan, keuntuhannya, membina ilmu pengetahuan, teknologi dan profesionalisme keimigrasian serta melestarikan dan mengembangkan secara ilmiah unsur-unsur dan keseluruhan budaya bernegara, berbangsa dan bermasyarakat di dalam lingkungan nasional dan internasional.
- c. Membentuk tenaga teknis keimigrasian yang mempunyai kesamaan langkah, kesamaan persepsi, pola pikir, dan kesamaan tindak dilapangan dalam pelaksanaan keimigrasian.

Sedangkan untuk menjalankan tugasnya tersebut, akademi imigrasi mempunyai fungsi:

- a. Melakukan pelaksanaan dan pengembangan kependidikan yang meliputi pengajaran, pelatihan, dan pengasuhan, pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang tumbuh dari dan berkaitan dengan penyelenggaraan tugas keimigrasian.
- b. Memberikan pengajaran yang bersifat dasar dan pengetahuan umum, untuk memberikan dasar dan keinsafan akan watak dan wawasan kepemimpinan yang luas dan kokoh kepada taruna.
- c. Memberikan pelatihan yang bersifat penguasaan dan keterampilan teknis selaku kader pimpinan penyelenggara pelayanan keimigrasian.
- d. Pelaksanaan pembinaan dan melakukan perencanaan serta penyusunan program pendidikan di lingkungan Akademi Imigrasi.
- e. Melaksanakan evaluasi dan penyusunan laporan pelaksanaan kegiatan pendidikan tiap semester.
- f. Menyelenggarakan sistem pendidikan yang ditujukan untuk mendidik, melatih, dan mengasuh tenaga ahli dan pimpinan penyelenggara pemerintahan dibidang keimigrasian.

**Universitas Indonesia**

- g. Menyusun dan membuat kalender akademi sebagai acuan pelaksanaan kegiatan tiap semester bagi setiap taruna Akademi Imigrasi.

### 3.2.5.2. Susunan Organisasi

Akademi Imigrasi terdiri dari :

- a. Subbagian Administrasi Akademis dan Ketarunaan;
- b. Subbagian Administrasi Umum;

Subbagian Administrasi Akademis dan Ketarunaan mempunyai tugas melakukan urusan Tata Usaha, dan rumah tangga Akademi Imigrasi. Untuk menyelenggarakan tugas tersebut, Subbagian Tata Usaha mempunyai fungsi:

- d. Melakukan urusan kepegawaian;
- e. Melakukan urusan keuangan;
- f. Melakukan urusan surat menyurat, perlengkapan dan rumah tangga.

Subbagian Tata Usaha terdiri dari :

- d. Urusan Kepegawaian; mempunyai tugas melakukan urusan kepegawaian.
- e. Urusan Keuangan; mempunyai tugas melakukan urusan keuangan.
- f. Urusan Umum; mempunyai tugas melakukan urusan surat menyurat, perlengkapan dan rumah tangga.

Gambar 10.  
Susunan Organisasi Akademi Imigrasi

