

BAB V

HASIL TEMUAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Analisa tentang pola perencanaan dan pengembangan karir pegawai pada Direktorat Jenderal Pemasyarakatan

Pada bab ini penulis akan menguraikan hasil wawancara dengan beberapa informan. Dimana temuan tersebut akan membantu penulis dalam menemukan kendala-kendala yang dihadapi dalam perencanaan dan pengembangan karir pegawai pada Direktorat Jenderal Pemasyarakatan.

Agar lebih memfokuskan tentang perencanaan dan pengembangan karir maka informasi digali dari para pejabat yang berwenang dalam pengambilan kebijakan, Kepala Unit Pelaksana Teknis dan beberapa orang pegawai dalam jajaran Pemasyarakatan.

Sejauh ini penulis belum pernah melihat adanya dokumen yang mengatur secara tertulis mengenai kebijakan perencanaan karir di lingkungan Direktorat Jenderal Pemasyarakatan. Perencanaan dan pengembangan karir baru merupakan kebijakan-kebijakan yaitu berupa arahan pucuk pimpinan kepada pengelola sumber daya manusia khususnya bagian kepegawaian. Kebijakan-kebijakan tersebut kemudian diikuti dengan langkah-langkah praktis yang bersifat administratif semata : seperti penerbitan surat keputusan pengangkatan, mutasi baik yang berupa promosi maupun demosi, alih tugas atau alih wilayah yang bersifat horizontal, pensiun, dan sebagainya. Tetapi dengan pengamatan yang jeli, pada dasarnya kebijakan-kebijakan yang berlaku dari waktu ke waktu sangat terlihat adanya pola-pola tertentu yang mengarah kepada suatu perencanaan karir.

Namun pada akhirnya Departemen Hukum dan HAM RI menerbitkan Pedoman Pola Karir Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Departemen Hukum dan HAM. Hal ini menunjukkan bahwa dengan Peraturan Menteri tersebut diharapkan pegawai di lingkungan Departemen Hukum dan HAM tertata sesuai dengan perencanaan dan pengembangan

karirnya, seperti yang tertuang dalam alenia pendahuluan Peraturan Menteri tersebut;

“dalam upaya pengembangan dan pembinaan karier diperlukan sumber daya manusia yang memadai dan professional serta adanya pola karier yang jelas bagi pegawai yang memangku jabatan baik struktural maupun fungsional, dimana dalam setiap jabatan mempunyai sifat dan bobot tersendiri, sehingga pemangku/calon pemangku jabatan, dituntut memiliki kualifikasi tertentu sesuai bidangnya, berpikir secara luas, motivatif, mampu bekerjasama, mempunyai sikap dan perilaku yang baik. Pentingnya sumber daya manusia yang terencana dan tepat sasaran “the right man on the right place” tak pelak lagi menjadi kebutuhan yang sangat mendesak, hal ini mengingat peran Pegawai Negeri Sipil sebagai tulang punggung pemerintah dalam menyelenggarakan tugas-tugas pemerintah dan pelaksanaan pembangunan, maka pembinaan dan pendayagunaan Pegawai Negeri Sipil menjadi bagian yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja. Demi terjaminnya kepastian masa depan dan kualitas sumber daya yang professional, perlu disusun pola karier pegawai sehingga pegawai dapat mencurahkan segala pengabdianya dengan tenang dan ikhlas. Pola karier merupakan bentuk nyata dan upaya pemberian kesempatan untuk mengembangkan bakat, minat, keahlian, maupun pengalamannya dalam jabatan, berdasarkan persyaratan yang telah ditentukan.”

Hal diatas menjadi target penulis untuk mengetahui apakah kebijakan organisasi tersebut telah sesuai dengan perencanaan dan pengembangan pegawai saat ini atau bahkan ada beberapa hal-hal belum diatur dalam mendukung akan kebutuhan karir pegawai di jajaran Pemasarakatan Departemen Hukum dan HAM.

Untuk mengetahui hal tersebut dan dari studi yang penulis lakukan atas tanggapan informan terhadap pertanyaan yang diajukan dapat terlihat sebagai berikut :

5.1.1. Perencanaan Karir

Tujuan perencanaan karier adalah menyelaraskan kebutuhan-kebutuhan, kemampuan-kemampuan, dan tujuan-tujuan pegawai dengan kesempatan-kesempatan dan tantangan saat ini dan di masa mendatang dalam organisasi. Dengan kata lain, perencanaan karier dirancang untuk meningkatkan kesempatan-kesempatan bahwa organisasi menempatkan

orang yang tepat di tempat yang benar pada waktu yang tepat (*the right man on the right job/place on the right moment*). Jadi, perencanaan karier ditujukan untuk menyetarakan pengetahuan, keahlian/keterampilan, kemampuan, dan tuntutan-tuntutan pekerjaan dengan kepribadian, minat-minat, preferensi-preferensi, dan imbalan-imbalan pekerjaan.

Berkaitan dengan perencanaan karier, ilustrasi menarik disampaikan oleh Simamora (1999: 517) bahwa individu-individu merasa tergerak untuk terikat dalam perencanaan karier karena lingkungan kerja saat ini sangat kompetitif. Selain itu, makna sukses juga telah melebar tidak hanya meliputi gaji dan status saja, namun juga kontribusi pribadi dan realisasi potensi diri. Para pegawai dewasa ini merasa berhak terhadap hal-hal seperti tugas-tugas yang diperkaya, partisipasi dalam pengambilan keputusan, keamanan pekerjaan, dan perlakuan yang adil. Para pegawai juga semakin memperhatikan keseimbangan antara tuntutan-tuntutan pekerjaan, keluarga, dan aktivitas-aktivitas waktu senggang. Lebih jauh ditegaskan bahwa manajemen karier yang efektif berarti utilisasi sumber daya yang efektif dan kesempatan kepegawaian yang sama. Jika, para pegawai yang potensial keahliannya kurang didayagunakan dan disalahgunakan, akan menyebabkan kekecewaan dan merasa tidak puas, hal tersebut seperti yang dikutip penulis dari informan DA seorang kepala bidang di lembaga pemasyarakatan :

“kalau boleh berbicara, setiap orang pasti merencanakan bagaimana di nantinya mencapai suatu posisi yang diharapkan. Bagaimana secara bertahap seseorang itu mengatur strategi dalam pengembangan diri sendiri. Apabila hal tersebut sudah tertata dengan baik, tapi pada kenyataannya organisasi tidak mendukung ya..... pasti akan mengakibatkan kekecewaan, akan membuat orang patah semangat. Bisa kita lihat sekarang fenomena yang ada, mana yang dekat...mana yang disukai dia, malah dia yang naik atau jadi pegang jabatan.” (wawancara tanggal 12 April 2008, jam 09.00 WIB)

Lebih lanjut DA mengatakan

“bagusnya lagi sekarang pada kepemimpinan pak Untung, jadi orang yang usianya sudah diatas 53 tahun jangan berharap lagi untuk menjadi kepala UPT, pengecualian kalau orang tersebut sudah punya tanda kutip “kemampuan”. Jangan jadikan hal ini sebuah penyelamatan. Karena kalau sudah usia tersebut dijadikan kepala UPT, tentunya dia akan pensiun pada usia 56, itu sudah tidak efektif

lagi. Bagaimana bisa orang yang kalau begitu masuk/datang, survey dan membuat program untuk pelaksanaan pada tahun kedua, kemudian ditahun ketiga bisa mengevaluasi program tersebut. Kan masih banyak yang lebih muda dan mempunyai potensi.”

Menurut hemat penulis apa yang sudah dikatakan DA di atas adalah sesuatu yang logis dan hal ini merupakan pertanda bahwa perencanaan karir di jajaran pemasyarakatan sudah ada namun belum terlaksana dengan baik.

Pendapat berbeda juga dilontarkan oleh informan YF, yang mengatakan bahwa :

“Kalau sekarang ini pertama di upt yang tidak terlalu kecil artinya di upt yang dia sempat berkembang menemui persoalan-persoalan/permasalahan kemudian juga di usaha jangan terlalu besar takut kaget dan terikut arus. Kemudian mengenai pola karir jelas. Kalau nanti sudah kerja itu akan ada pola karir. Semua itu sesuai dengan pola karir tidak ada yang tidak tapi ada hal mengikuti target karena setiap tahap itu jabatan pasti berkurang. Orang itu tergantung dengan potensinya. Kalau seorang eselon 4 seperti kepala Unit Pelaksana Teknis tergantung dengan kemampuannya seperti keterampilan, pengetahuan dan perilakunya. Faktor lain juga tergantung dengan nasibnya. ” (wawancara tanggal 16 April 2008, jam 09.00 WIB)

Dari pendapat beberapa informan diatas menunjukkan bahwa perencanaan karir baik individu maupun organisasi harus mempunyai perencanaan untuk masa yang akan datang. Kemudian terkait dengan pelaksanaan perencanaan karir tersebut berjalan dengan baik atau tidak itu tergantung bagaimana individu dan organisasi tersebut dapat berjalan seiring antara kebutuhan masing-masing.

Namun salah seorang informan mengatakan bahwa perencanaan karir pada direktorat jenderal tidak berjalan dengan baik, berikut ini penjelasannya :

”sementara ini perencanaan dan pengembangan karir tidak tersusun dengan baik termasuk di sana belum diberlakukannya standar tehnis. Jadi katakanlah standar tehnis seseorang untuk menduduki eselon V, minimal dia pernah mengikuti diklat tehnis, misalnya dia pernah mengenyam pendidikan dasar pemasyarakatan atau pelatihan kepemimpinan.

Kondisi demikian menyatakan bahwa perencanaan karir belum dilaksanakan disebabkan karena tidak adanya standar teknis yang dijadikan persyaratan yang dibutuhkan untuk seseorang menduduki jabatan, jalan keluarnya adalah perlu adanya persyaratan substantif yang dapat dijadikan pedoman. Persyaratan tersebut misalnya, kompetensi, prestasi, dedikasi, loyalitas dan tidak tercela.

Sebagai karakteristik individu yang melekat kompetensi merupakan bagian dari kepribadian individu yang relatif dalam dan stabil, dan dapat dilihat serta diukur dari perilaku individu yang bersangkutan, di tempat kerja atau dalam berbagai situasi. Untuk itu kompetensi seseorang mengindikasikan kemampuan berperilaku seseorang dalam berbagai situasi yang cukup konsisten untuk suatu periode waktu yang cukup panjang, dan bukan hal yang kebetulan sesaat semata. Kompetensi memiliki persyaratan yang dapat digunakan untuk menduga yang secara empiris terbukti merupakan penyebab suatu keberhasilan.

Misalnya dengan kompetensi yang dimiliki pegawai, untuk bisa meningkatkan karirnya harus disesuaikan dengan kebutuhan organisasi sehingga pegawai tersebut dapat berprestasi sesuai dengan yang diharapkan. Dalam kompetensi ini juga harus ada syarat minimal 2-4 tahun pegawai tersebut menggeluti bidangnya. Sedangkan dedikasi, loyalitas dan tidak tercela merupakan cerminan dari sikap pegawai tersebut selama menjalankan tugas yang dibebankan.

Sedangkan mengenai seorang pegawai yang memiliki produktifitas yang tinggi, melalui jalur dan jenjang yang benar dalam meniti karirnya merupakan sesuatu yang sangat diharapkan oleh organisasi. Tersedianya sumber daya manusia yang memadai merupakan hal utama dalam keberhasilan pengembangan karir pegawai, karena tanpa sumber daya manusia yang kualitasnya baik perencanaan karir tidak akan dapat dilaksanakan, sehingga tujuan dari organisasi atau tujuan dari pengembangan itu sendiri tidak akan tercapai.

Kemudian informan (DA) juga menyampaikan pendapatnya mengenai jalur karir yang seharusnya diterapkan seperti yang dikutip penulis,

“Jadi sebetulnya atau sebaiknya begini orang kalau dari awal kasubsi, kasi, kacabrutan, karutan. Jadi harus zig-zag. Pada saat diposisi komando setelah itu harus balik lagi ke posisi staf jadi selanjutnya seperti itu.” (wawancara tanggal 12 April 2008, jam 09.00 WIB)

Dari pendapat diatas penulis setuju tentang pola karir zig-zag yang dilontarkan oleh informan, pola karir ini akan menambah wawasan dan pengalaman ketika seorang pegawai menjadi seorang staf, pegawai tersebut akan menjadi seorang yang memberi akses bagi para eksekutor dan sebaliknya ketika pegawai tersebut menjadi pimpinan akan bertindak sebagai eksekutor.

Sumber daya manusia pegawai jajaran pemasyarakatan merupakan hal yang pokok sekali dalam perencanaan karir, suatu program perencanaan karir apapun bentuknya lebih-lebih pengembangan terhadap pegawai yang notabene tidak mempunyai program untuk masa depan dipastikan tidak akan berhasil mencapai tujuan yang diinginkan apabila tidak didukung oleh faktor sumber daya manusia, baik secara kuantitas maupun kualitas, untuk itulah pada pembahasan ini harus mendapatkan perhatian yang proporsional.

Dalam pola perencanaan karir di jajaran Pemasyarakatan dalam Peraturan Menteri Hukum dan HAM No. M.3819.KP.04.15 Tahun 2006 tidak memisahkan secara substantif antara pola karir pada Lapas atau Rutan, Bapas dan Rupbasan. Hal ini perlu dilakukan pengelompokan jabatan (*job cluster*) karena substansi tersebut berbeda satu sama lainnya.

Selanjutnya terkait dengan kesempatan seorang pegawai untuk mengetahui peluang promosi (kepangkatan dan jabatan), rotasi dan pendidikan secara transparan atau kurang transparan, penulis mendapatkan pendapat dari informan berinisial DA, mengungkapkan sebagai berikut :

“Kalau kita sering muncul di direktorat (berkunjung ke Jakarta) kita baru dapat informasinya, kalau tidak yaaaa..... mana mungkin kita dapat informasi.” (wawancara tanggal 12 April 2008, jam 09.00 WIB)

Hal yang sama juga disampaikan informan berinisial NB yang mengungkapkan :

“Sampai sekarang kelihatannya belum transparan, dalam arti bahwa misalnya dari Ditjen Pemasyarakatan dalam tiap tahunnya akan ada formasi yang kosong, setelah itu formasi ini diberikan kesempatan pada orang-orang yang mempunyai persyaratan itu tadi. Katakanlah seorang kalapas minimal dia sudah pernah mengikuti LATPIM IV/III dan pendidikan formal S1.” (wawancara tanggal 20 Mei 2008, jam 12.00 WIB)

Dari hasil wawancara penulis dengan beberapa informan diatas, ini menunjukkan bahwa kesempatan seorang pegawai untuk mengetahui peluang yang ada masih belum transparan. Hal ini akan mengakibatkan kekecewaan pegawai terhadap perencanaan karir yang ada. Jadi seorang pegawai harus memahami permasalahan pola karir pegawai negeri sipil Departemen Hukum dan HAM pada saat ini. Pernyataan diatas juga sesuai dengan tuntutan reformasi, yang menghendaki terwujudnya visi dan misi organisasi, pelaksanaan pelayanan kelembagaan yang bersih, berwibawa, transparan dalam menjalankan tugas pelayanan publik dengan tekad memerangi praktek-praktek KKN atau yang lebih populer dengan istilah "Good Governance". Untuk semua itu, bagi instansi pemerintah yang harus dilakukan adalah meningkatkan kualitas profesionalisme pegawai agar memiliki keunggulan kompetitif dan memegang teguh etika birokrasi dalam memberi pelayanan yang sesuai dengan tingkat kepuasan dan keinginan masyarakat atau yang lebih dikenal dengan pemberian pelayanan prima.

Hal ini dikarenakan bahwa fokus utama perencanaan karier harus sesuai (*matching*) antara tujuan pribadi pegawai dengan kesempatan-kesempatan yang secara realitis tersedia. Perencanaan karier sepatutnya tidak hanya terkonsentrasi pada kesempatan-kesempatan promosi.

Pada beberapa poin, perencanaan karier perlu terfokus pula pada pencapaian psikologis yang tidak harus selalu memerlukan promosi (Simamora, 1999:514). Dijelaskan pula oleh Simamora bahwa ada dua elemen utama perencanaan karier, yaitu perencanaan karier organisasional (*organizational career planning*) dan perencanaan karier individual

(*individual career planning*). Perencanaan karier organisasional mengintegrasikan kebutuhan sumber daya manusia dan sejumlah aktivitas karier, lebih menitikberatkan pada jenjang atau jalur karier. Perencanaan karier individual berbeda secara filosofis dan prosedural dari perencanaan karier organisasional. Jenis perencanaan karier ini terfokus pada individu dan keinginan, keahlian dan hasrat pegawai. Yang paling penting, perencanaan karier individual meliputi latihan diagnostik dan prosedur untuk membantu orang tersebut menentukan “siapa saya” dari segi potensi dan kemampuannya. Hal ini juga sempat terekam oleh penulis dari informan DS yang mengatakan bahwa :

“memang harus ada kejelasan, keterbukaan dari orang-orang kita melihat tentang kemampuannya masing-masing, saya hanya mampu sampai di sini karena kemampuannya hanya segitu. Jadi orang tidak berharap untuk yang tinggi-tinggi karena dia bisa menilai sendiri kemampuannya.” (wawancara tanggal 3 Juni Maret 2008, jam 12.00 WIB)

Padahal secara faktual untuk peluang promosi seorang pegawai sesuai dengan PP. 100 Tahun 2000 jo PP. 13 Tahun 2003 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural menyebutkan bahwa pola karier adalah adalah pola pembinaan Pegawai Negeri Sipil yang menggambarkan alur pengembangan karier yang menunjukkan keterangan dan keserasian antara jabatan, pangkat, pendidikan dan pelatihan jabatan, kompetensi, serta masa jabatan seseorang Pegawai Negeri Sipil sejak pengangkatan pertama dalam jabatan tertentu sampai dengan pensiun sesuai dengan persyaratan sebagai berikut :

1. berstatus Pegawai Negeri Sipil;
2. serendah-rendahnya menduduki pangkat 1 (satu) tingkat dibawah jenjang pangkat yang ditentukan;
3. memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan yang ditentukan;
4. semua unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir;
5. memiliki kompetensi jabatan yang diperlukan; dan
6. sehat jasmani dan rohani.

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

1. *Karier*. Orang cenderung mengejar karier yang diyakini cocok dengan minatnya;
2. *Jati diri*. Karier merupakan perpanjangan jati diri seseorang, juga sebagai hal yang membentuk jati diri;
3. *Kepribadian*. Faktor ini mencakup orientasi pribadi karyawan (sebagai contoh, apakah pegawai bersifat realistis, menyenangkan, dan artistik) dan membutuhkan individual termasuk afiliasi, kekuasaan, dan kebutuhan berprestasi);
4. *Latar belakang sosial*. Status sosial ekonomi dan tingkat pendidikan dan pekerjaan dari orang tua di karyawan merupakan faktor yang termasuk dalam kategori ini.

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

5.1.2. Manajemen Karir

Apabila dilihat pelaksanaan proses perencanaan dan pengembangan karir bagi pegawai pada Direktorat Jenderal Pemasaryakatan, maka menurut penulis perencanaan dan pengembangan karir pegawai tersebut belum dapat

dilaksanakan dengan baik, hal ini disebabkan tidak adanya wewenang secara langsung yang dimiliki direktorat untuk melakukan perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia. Kewenangan yang dimiliki Direktorat Jenderal Pemasarakatan masih berada dibawah kewenangan Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan HAM RI. Dengan kata lain segala urusan yang menyangkut tentang proses perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia baik itu dari perencanaan rekrutmen pegawai, rekrutmen pegawai itu sendiri, proses seleksi dan bahkan pada proses penempatan masih merupakan kewenangan dari Sekretariat Jenderal. Dapat dibayangkan lebih lanjut apabila hal tersebut berjalan terus menerus akan berakibat tidak tertatanya sistem kepegawaian yang ada pada Direktorat Jenderal Pemasarakatan.

Pelaksanaan perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia di Direktorat Jenderal Pemasarakatan berada di bawah tanggung jawab bagian kepegawaian yang dikepalai oleh seorang Kepala Bagian Kepegawaian, dan peranan yang penting dalam proses perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia seharusnya berada di bidang ini, sehingga penulis lebih banyak menggali informasi pada bidang ini. Sebagai informan pertama penulis mencoba menggali informasi tentang perencanaan dan pengembangan pegawai melalui Bagian Kepegawaian Direktorat Jenderal Pemasarakatan, yaitu bapak YF.

Mengenai perencanaan dan pengembangan karir pegawai diutarakan YF sebagai berikut;

“sebetulnya adik sudah tahu tentang bagaimana proses perencanaan dan pengembangan karir pegawai disini?, jadi tidak perlu saya jelaskan lebih banyak. Proses perencanaan dan pengembangan karir pegawai pada direktorat diluar kendali, kita hanya merencanakan dan mengusulkan, sebatas mengusulkan tapi yang menentukan bukan kita, karena ternyata sekretariat jenderal menerima dua usulan, yaitu dari kanwil dan direktorat sendiri, Jadi dari perencanaan penerimaan pegawai sampai dengan proses penerimaannya semua itu adalah wewenang dari sekretariat jenderal. Meskipun kita termasuk dalam kepanitian didalamnya tetapi kita tidak mempunyai wewenang untuk itu. Bagaimana kita bisa merencanakan dengan baik pegawai kita jika kita tidak mengetahui proses perekrutannya, seleksinya dan hasil akhir dari seleksi penerimaan serta penempatan calon pegawai

tersebut. Sehingga bisa kita lihat sekarang... bagaimana kualitas pegawai kita dilapangan. Kita punya juga punya akademi untuk mencetak kader pimpinan kita, tetapi proses rekrutmen itupun masih merupakan kewenangan sekretariat jenderal. jadi bagaimana kita bisa merencanakan dengan baik kalau hal ini terus begini. ”(wawancara tanggal 17 April 2008, jam 15.00 WIB)

Di sisi lain, tugas dari bagian kepegawaian secara umum adalah melaksanakan pengelolaan urusan kepegawaian di lingkungan Direktorat Jenderal Pemasarakatan.

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, bagian kepegawaian menyelenggarakan fungsi sebagai berikut :

- a. penyiapan penyusunan formasi, pendataan dan pengembangan pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Pemasarakatan;
- b. penyiapan bahan penetapan mutasi dan administrasi jabatan fungsional dan jabatan struktural di lingkungan Direktorat Jenderal Pemasarakatan dan penyiapan bahan penetapan pemberhentian dan pensiun pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Pemasarakatan.

Di bagian ini membawahi sub bagian umum kepegawaian yang berkaitan dengan penyiapan bahan penyusunan formasi, pendataan, pengembangan pegawai, pengelolaan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan, pengurusan Asuransi Kesehatan, dan pembinaan sumber daya manusia di lingkungan Direktorat Jenderal Pemasarakatan, subbagian mutasi dan administrasi jabatan fungsional berkaitan dengan penyiapan bahan penetapan pengangkatan, kepangkatan, penggajian, pemindahan, mutasi kepegawaian lainnya dan pengelolaan administrasi jabatan fungsional di lingkungan Direktorat Jenderal Pemasarakatan serta subbagian pemberhentian dan pensiun berkaitan dengan penyiapan bahan penetapan pemberhentian dan pensiun, pengelolaan administrasi hukuman disiplin dan pengurusan pemberian tanda penghargaan pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Pemasarakatan. Banyak informasi yang penulis peroleh dalam kegiatan tersebut, namun penulis mencoba untuk mengambil beberapa bagian informasi yang berkaitan langsung dengan perencanaan dan pengembangan karir pegawai.

Kemudian secara faktual terkait dengan pernyataan informan mengenai manajemen karir pegawai telah melalui proses sebagaimana tersebut diatas, kondisi tersebut dimungkinkan bahwa Direktorat Jenderal Pemasarakatan dalam merekrut pegawainya tidak dapat secara mandiri melaksanakan perekrutan tersebut karena Direktorat Jenderal Pemasarakatan mendapatkan penjatahan dari Sekretariat Jenderal, hal itu pun tidak sesuai dengan perencanaan yang diajukan menurut kebutuhan di lapangan.

Dalam organisasi pemerintah pembinaannya sumber daya manusia dimungkinkan secara formal dilakukan melalui jabatan struktural dan fungsional. Sesuai dengan PP 100 Tahun 2000, jabatan struktural adalah suatu kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seseorang pegawai negeri sipil dalam rangka memimpin suatu organisasi negara. Secara tegas jabatan struktural merupakan suatu jabatan yang secara tegas ada pada struktur organisasi bagi pegawai negeri sipil yang memiliki potensi dominan untuk memimpin.

Penulis juga memperoleh informasi tentang hal tersebut diatas dari informan. Seperti yang disampaikan oleh beliau (DA) secara terbuka mengungkapkan ;

“Pengadaan pegawai memang sulitnya karena kewenangannya ada di pihak sekjen. Jadi kepegawaian direktorat kelihatan mandul dalam proses awal perencanaan pengadaan pegawai. Kita kan punya BPSDM sebenarnya tapi mengapa lembaga ini juga tidak berfungsi dengan baik. BPSDM ini juga berperan dalam penerimaan pegawai sekaligus pengadaan pelatihan-pelatihannya. Setelah itu baru semuanya diserahkan pada biro kepegawaian untuk penerbitan surat keputusannya tapi di kita tidak demikian mengingat ada tanda kutip “proyek-proyek nya”. (wawancara tanggal 12 April 2008, Jam 09.00 WIB)

Pengembangan pegawai pada hakekatnya adalah suatu upaya pemenuhan kebutuhan tenaga kerja secara kualitatif sesuai dengan persyaratan pekerjaan yang ditentukan dengan mempertimbangkan kepentingan-kepentingan individu pegawai untuk dapat mengembangkan potensinya seoptimal mungkin mencapai karier setinggi-tingginya di dalam

organisasi, sehingga implementasi perencanaan sumber daya manusia tidak terlepas pada pemilihan teknik yang merupakan *starting point* dalam melaksanakan berbagai aktivitas yang berhubungan dengan gaya manajerial, nilai dan budaya secara keseluruhan. Beberapa teknik perencanaan sumber daya manusia dapat diimplementasikan dalam proses rekrutmen dan perencanaan karir antara lain :

1. Rekrutmen; Identifikasi kemungkinan ketidakcocokan antara *supply* dan *demand* serta penyesuaian melalui rekrutmen, sebelumnya dilihat sebagai alasan perencanaan *manpower* tradisional. Oleh karena itu diperlukan pendekatan baru yang mempertimbangkan kombinasi kompetensi karyawan melalui pengetahuan, ketrampilan dan sikap dan pengalaman yang dimiliki. Perencanaan manajemen sumber daya manusia dapat dijadikan petunjuk dan memberikan wawasan masa yang akan datang bagi orang-orang yang diperlukan untuk menyampaikan produk-produk inovatif atau pelayanan berkualitas yang difokuskan melalui strategi bisnis dalam proses rekrutmen.
2. Perencanaan Karir; hal ini membutuhkan pengertian proses-proses yang diintegrasikan pada karakteristik individual dan preferensi dengan implikasinya pada budaya organisasi, nilai dan gaya, strategi bisnis dan panduan, struktur organisasi dan perubahan, sistem *reward*, pelatihan dan sistem pengembangan, serta penilaian dan sistem promosi. Beberapa organisasi dewasa ini menekankan pada tanggungjawab individual bagi pengembangan karir masing-masing. Sistem mentoring formal maupun informal diperkenalkan untuk membantu pencapaian pengembangan karir. Seberapa jauh fleksibilitas dan efisiensi organisasi ditentukan oleh kebijakan pemerintah, baik fiskal maupun pasar tenaga kerja.
3. Evaluasi Perencanaan Sumber Daya Manusia; Perencanaan sumber daya manusia dapat digunakan sebagai indikator kesesuaian antara *supply* dan *demand* bagi sejumlah orang-orang yang ada dalam organisasi dengan ketrampilan yang sesuai; perencanaan ini juga berguna sebagai “*early warning*” organisasi terhadap implikasi strategi bisnis bagi pengembangan sumber daya manusia dengan melakukan audit terhadap

sumber daya manusia. Teknik-teknik yang dapat digunakan dalam evaluasi perencanaan sumber daya manusia meliputi:

1) Evaluasi sebagai bagian dari audit komunikasi *general* atau survai sikap karyawan, dimasukkannya hal-hal berikut sebagai bagian audit yang lebih luas atau tinjauan fungsi sumber daya manusia:

- Nilai tambah yang diperoleh organisasi, misalnya dalam mengembangkan manusia atau pengurangan perpindahan tenaga kerja.
- Dalam pemenuhan target departemen manajemen sumber daya manusia atau penetapan fungsi.
- Dalam pengawasan pencapaian “*equal opportunity target*” dalam hal *gender* atau ras.
- Sebagai bagian bentuk internal atau eksternal *bench-marking* komparasi dari perencanaan sumber daya manusia yang digunakan dan *outcomes* dalam bagian lain di organisasi yang sama.

2) Melakukan *review* atas penilaian individu.

Selanjutnya dalam perencanaan dan pelaksanaan pelatihan serta pendidikan bagi pegawai atau pejabat di luar diklat penjenjangan struktural, Direktorat Jenderal Pemasarakatan tidak dapat melaksanakan sendiri dan harus berkoordinasi dengan pihak Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM, Direktorat Jenderal Pemasarakatan hanya mengusulkan dalam bentuk rencana kegiatan sedangkan pelaksanaannya tetap berada pada kewenangan BPSDM. Kondisi ini terjadi dikarenakan tipe struktur kelembagaan dan pola pengendalian departemen yang bersifat *integrated type*.

Selanjutnya tanggapan mengenai siapa yang bertanggungjawab dalam perencanaan dan pengembangan karir, dalam hal ini penulis mendapatkan jawaban dari wawancara dengan seorang pejabat dengan inisial NB yang menyatakan bahwa :

Kalau ini menyangkut teknis sekali, jadi yang bertanggung jawab adalah direktorat... kan yang mengetahui secara persis tentang

perkembangan seseorang. Jadi tidak mungkin alumni AKIP katakanlah dimana direktorat punya akademi itu, dia tidak mungkin di penjagaan. Jadi ada seperti kesetaraan katakanlah untuk pelatihan ADUM menduduki eselon IV maka untuk alumni disetarakan sudah mengikuti ADUM. Jadi walaupun dia di lapangan sebentar maka posisi dia untuk eselon sudah ditangan. (wawancara 17 Mei 2008, Jam 12.00 WIB)

Jadi menurut informan bahwa Direktorat Jenderal Pemasyarakatan dalam hal ini menyangkut juga bagian kepegawaian yang bertanggungjawab atas perencanaan karir pegawai. Karena sebagai instansi induk dari unit-unit pelaksana teknis dan yang lebih memiliki database yang lengkap tentang kepegawaian, mengetahui secara persis perkembangan para pegawainya dibandingkan dengan Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan HAM. Sehingga lebih mudah untuk mengevaluasi kebijakan-kebijakan yang dijalankan dalam rangka perencanaan dan pengembangan karir pegawai. Seperti yang dijelaskan pada bab sebelumnya yang menjelaskan tentang siapa yang bertanggung jawab terhadap pengembangan karir pegawai.

Dalam bahasan tersebut menyatakan bahwa antara individu dan organisasi mempunyai tanggungjawab yang sama ditambah lagi dengan adanya tanggung jawab dari atasan. Dengan demikian disimpulkan dalam proses pengembangan karir, organisasi dituntut untuk memberikan informasi dan mengembangkan sistem yang diperlukan agar pegawai dapat tumbuh dan berkembang selaras dengan pertumbuhan kondisi organisasi. Atasan dituntut untuk mengkomunikasikan dan memberikan dukungan, bantuan kepada bawahannya dalam menentukan rencana karir yang realistis, sedangkan pegawai dituntut aktif merumuskan tujuan karirnya serta berupaya untuk mencapai tujuan tersebut melalui prestasi dan keberhasilan yang ditampilkan.

Kemudian secara faktual sesuai dengan Permen Hukum dan HAM Nomor M.3819.KP.04.15 Tahun 2006 Tentang Pedoman Pola Karir Pegawai Negeri Sipil Departemen Hukum dan HAM yang bertanggungjawab dalam perencanaan dan pengembangan karir pegawai

dalam hal ini adalah Biro Kepegawaian Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI.

Kemudian tanggapan tentang pengangkatan seorang pegawai ke dalam suatu jabatan didasarkan pada objektivitas yang jelas dan sesuai dengan kriteria, persyaratan dan aturan yang ada, menurut penulis hal tersebut sangat diharapkan agar organisasi dinilai telah melaksanakan berbagai aturan dan kebijakan tata cara serta prosedur untuk pengangkatan pegawai ke dalam jabatan struktural dan jabatan fungsional. Namun hal ini dibantah oleh seorang informan yang berinisial RD, menyatakan bahwa :

”Objektifitas yang ada sekarang ini hanya pada orang-orang tertentu saja. Banyak kok... orang yang mendapatkan jabatan yang tidak sesuai dengan kriteria-kriteria tersebut, yang hanya mengandalkan kepandaianya dalam tanda kutip ”pinter ngomong aja” tapi nol besar. Dan banyak lagi dech...contoh-contoh yang lain.” (wawancara tanggal 27 April 2008, jam 11.30 WIB)

Selanjutnya RD mengatakan,

”Bagaimana mau merencanakan karir secara jelas... database saja yang ada di kantor pusat belum lengkap dan bisa kita lihat, banyak jabatan kosong namun dalam pengisiannya begitu lamanya dan bahkan dibiarkan begitu saja tanpa ada yang mengisi jabatan tersebut.”

Menurut pandangan penulis apa yang sudah dikatakan RD adalah suatu hal yang logis dan hal ini diperkuat lagi dengan faktor sumber daya manusia dari pegawai di jajaran Pemasyarakatan yang ada didaerah dan potensial belum dapat di *empowering* oleh kantor pusat. Sehingga hal tersebut akan mengakibatkan perasaan kecewa dan kurang termotivasi dalam rangka menjalankan tugasnya dikarenakan perjalanan karirnya sebagai pegawai kurang mendapatkan perhatian dari kantor pusat.

Berkaitan dengan pernyataan diatas, seluruh pegawai berpendapat dan berharap bahwa sistem karier dalam manajemen kepegawaian harus dilaksanakan berdasarkan pada prinsip merita (*merit system*), yakni sistem karier yang didasarkan pada prestasi kerja, dengan ketentuan yang jelas untuk penilaian prestasinya. Pembahasan tentang karier dalam rangka manajemen

karir bertitik tolak dari asumsi dasar bahwa seseorang yang mulai bekerja setelah penempatan dalam suatu organisasi akan terus bekerja untuk organisasi tersebut selama masa aktifnya hingga seseorang memasuki usia pensiun. Adalah hal yang logis dan wajar apabila dalam kehidupan organisasi seseorang mengajukan berbagai pertanyaan yang menyangkut karir dan prospek perkembangannya di masa depan.

Selanjutnya mengenai pandangan seorang pegawai yang telah mendapatkan dan mengikuti pendidikan/latihan/kursus akan mendapatkan prioritas utama apabila ada kesempatan promosi, hal tersebut ditanggapi dingin oleh seorang pegawai pada saat kami wawancarai. Menurut pegawai tersebut yang berinisial DC mengatakan ;

”Setiap pegawai yang telah banyak menerima pendidikan/kursus belum tentu akan mendapatkan promosi dengan cepat. Kalau menurut saya sih tergantung pimpinan menilai kinerja kita, kita juga harus introspeksi diri, apakah kita mampu untuk memegang amanat tersebut dengan bekal yang sudah kita miliki. Memang sekarang banyak senior yang sudah dapat S2 dan buru-buru mencari jabatan karena sudah selesai pendidikannya, tapi menurut saya kembali pada atasan kita menilainya, bukan berarti kita telah mendapatkan pendidikan, lantas bisa memperoleh langsung jabatan... yaaa, tidak juga sich” (wawancara tanggal 8 Mei 2008, jam 13.00 WIB).

Hal tersebut menunjukkan bahwa untuk menjadi seorang pejabat, jangan mempersepsikan kalau sudah mendapat bekal pendidikan akan bisa langsung promosi. Pendapat seperti ini akan mengakibatkan bumerang pada seorang pegawai tersebut. Artinya pengembangan karir yang diberikan instansi Direktorat Jenderal Pemasaryakatan untuk memenuhi kebutuhan pegawainya belum tentu pegawai tersebut mempersepsikannya demikian. Padahal banyak pakar manajemen yang berpendapat bahwa pegawai yang mempunyai persepsi positif terhadap pengembangan karirnya dalam organisasi, cenderung mempunyai kepuasan dan motivasi kerja yang tinggi untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Kalau menanggapi tentang kendala yang terjadi dalam rangka manajemen karir pegawai pada Direktorat Jenderal Pemasaryakatan pada

umumnya bisa dikatakan hal yang wajar. Seperti yang disampaikan beliau (YF).

“kalau berbicara tentang kendala semua disini mempunyai kendala, namun secara serius dilihat dari segi perencanaan awal terhadap calon pegawai maka ini sebetulnya yang menjadi tantangan bagi kita, pertama masalah kualitas dari calon pegawai misalnya baik itu dari penerimaan umum dan bahkan penerimaan untuk kader pimpinan di AKIP, terus terang saja dik..sarwo, itu semua jauh dari yang kita harapkan. Hal ini tentunya merupakan masalah yang paling mendasar, dan masih banyak permasalahan yang tentunya tidak bisa kita jelaskan secara terperinci namun adik juga akan menemukan ketika menjalankan tugas dilapangan nantinya.” (wawancara tanggal 15 April 2008 ,jam 15.00 WIB)

Lebih lanjut YF menyatakan :

”sebetulnya perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia bagi pegawai jajaran pemasyarakatan itu tidak sulit, tinggal bagaimana rekan-rekan kita itu diarahkan, artinya teman-teman di upt dan kantor wilayah memberdayakan para pegawai yang mempunyai potensi untuk bisa mengembangkan dirinya sampai pada akhirnya mencapai posisi yang diharapkan”.

Pertanyaan YF diatas didukung oleh DS yang salah seorang sebagai pejabat yang ada pada Direktorat Jenderal Pemasyarakatan, dimana DS mengatakan bahwa kendala dalam perencanaan dan pengembangan karir pegawai itu merupakan hal yang wajar, selanjutnya DS menjelaskan :

”Saya pikir wajar, kalau saat ini kita mempunyai kendala dalam hal perencanaan dan pengembangan karir terutama bagi pegawai di jajaran pemasyarakatan?,” Kenapa demikian karena adanya perkembangan dalam manajemen sumber daya manusia pada saat ini. Perencanaan karir sebenarnya sudah dijalankan di instansi lain dan bahkan sudah mempunyai pola pengembangan karir tersendiri, namun karena kita masih menginduk pada sekretariat jenderal sehingga konsep pembinaan karir bagi pegawai masih mengacu pada pola karir yang ada di sekretariat jenderal yang masih bersifat administratif. Oleh karenanya dibutuhkan rancangan-rancangan baru dalam proses perencanaan dan pengembangan karir pegawai di lingkungan pemasyarakatan, sehingga untuk perkembangan organisasi kedepan dapat diimbangi oleh program pembinaan karir yang cukup signifikan serta bermanfaat bagi pegawai tersebut? ” (wawancara tanggal 3 Juni 2008, jam 12.00 WIB)

Sebagaimana telah ditulis dalam bab sebelumnya bahwa perencanaan dan pengembangan karir pegawai merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan akan tenaga yang kompeten pada organisasi di waktu yang akan datang. Pandangan umum ini mengandung arti bahwa ada empat kegiatan yang saling berhubungan, yang membentuk sistem perencanaan sumber daya manusia yang terpadu (*integrated*) : persediaan sumber daya manusia sekarang, peramalan (*forecasts*) suplai dan permintaan sumber daya manusia, rencana-rencana untuk memperbesar jumlah individu-individu yang “*qualified*”, dan berbagai prosedur pengawasan dan evaluasi untuk memberikan umpan balik kepada sistem.

Hal ini berarti mengestimasi secara sistematis permintaan (kebutuhan) dan suplai tenaga kerja organisasi di waktu yang akan datang. Ini memungkinkan bagian kepegawaian dapat menyediakan tenaga kerja secara lebih tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi idealnya, organisasi harus mengidentifikasi baik kebutuhan-kebutuhan personalia jangka pendek maupun jangka panjang melalui perencanaan. Untuk selanjutnya organisasi tersebut akan melakukan pembinaan-pembinaan terhadap pegawai melalui berbagai pengembangan kemampuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia sesuai tuntutan kebutuhan organisasi. Dalam pembinaan pegawai tersebut salah satu unsur penting yang dapat dilakukan adalah pengembangan karir pegawai, karena pengembangan karir pegawai akan memberi manfaat ganda kepada organisasi dan memenuhi harapan pegawai terutama untuk kemajuan karirnya. Perencanaan sumber daya manusia yang efektif mengharuskan pimpinan organisasi untuk menemukan cara terbaik dalam mengkaryakan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan kinerja organisasi dan memenuhi tujuan-tujuan pribadi antara lain karir pegawai.

Kemudian terhadap pertanyaan mengenai mutasi dan promosi seorang pegawai didasarkan atas penghargaan atas prestasi kerja bukan atas pertimbangan kemanusiaan. Dijelaskan oleh informan (YF) sebagai berikut :

“Orang kalau dinilai bagus, memonitornya sesuai dengan urutannya misalnya pangkatnya, eseloneringnya. Dan banyak lagi cara-cara memonitornya seperti baperjakat seseorang yang akan menduduki jabatan jadi tidak berdasarkan rasa kedekatan dan sebagainya”
(wawancara tanggal 17 April 2008, jam 15.00 WIB)

Terungkap dalam hasil wawancara diatas, adanya persetujuan dari para pegawai selaku informan bahwa diperlukan mekanisme Mutasi dan promosi seorang pegawai didasarkan atas penghargaan atas prestasi kerja bukan atas pertimbangan kemanusiaan dalam media Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (BAPERJAKAT) dimana setiap pegawai berhak mendapatkan kesempatan untuk mendapatkan promosi dan mutasi selama terdapat objektivitas suatu proses yang mana pegawai mengalami kemajuan yang dijalaninya melalui tingkatan-tingkatan tugas tertentu. Masing-masing tingkatan tugas memiliki karakteristik jenis tugas yang berbeda dan semakin berkembang. Selanjutnya pegawai tersebut akan mendapatkan tanggung jawab, wewenang, dan jenis-jenis tugas yang semakin besar. Hal ini akan mengarahkan pegawai untuk lebih dapat mengaktualisasikan diri.

Namun promosi ke setiap jenjang karir yang lebih tinggi pada jalur karir manajerial bukanlah hak mutlak yang dimiliki pegawai, melainkan merupakan penghargaan dari instansi kepada pegawai yang memenuhi persyaratan administratif sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Dimana promosi tersebut dapat dilaksanakan apabila : (a) tersedia formasi, (b) memenuhi persyaratan berdasarkan hasil *assessment*, dan (d) memenuhi persyaratan lainnya sesuai peraturan yang berlaku.

5.1.3. Pengembangan Karir

Pada dasarnya implementasi rencana-rencana karir memerlukan pengembangan karir. Pengembangan karir merupakan upaya-upaya seorang pegawai untuk mencapai suatu rencana karir. Kegiatan-kegiatan ini mungkin didukung oleh organisasi itu atau tidak sama sekali.

Betapapun baiknya suatu rencana karier yang telah dibuat oleh seorang pegawai disertai oleh suatu tujuan karier yang wajar dan realistik, rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya pengembangan

karier yang sistematis dan programatis. Dalam hal ini termasuk adanya upaya organisasi yang berupa program dan aktivitas untuk membantu perencanaan karier para pegawai. Memang sukar menemukan suatu pola universal mengenai karier semua orang karena yang terjadi sangat beragam. Ada orang yang mencapai kemajuan dalam karier berdasarkan suatu rencana karier tertentu. Tetapi tanpa direncanakan pun, ada orang yang meraih kemajuan dalam kariernya, sehingga kemajuan itu dihubungkan dengan “nasib baik”. Terlepas dari tepat-tidaknya soal nasib dikaitkan dengan karier seseorang, yang jelas adalah bahwa prestasi kerja, pengalaman, pelatihan dan pengembangan, ternyata berperan penting dalam menempuh berbagai jalur karier seseorang (Siagian, 1996:206).

Mengenai tanggapan terkait dengan pelaksanaan sistem pengembangan karir pegawai yang berlaku sekarang telah memberi kesempatan yang sama bagi setiap pegawai, ini diungkapkan informan DA bahwa :

“Pola karir yang sekarang ini masih belum berjalan, artinya masih belum memberikan kesempatan yang sama bagi pegawai contohnya kita lihat angkatan berapa yang sekarang ini lagi naik pasti semuanya dari angkatan tersebut, padahal banyak yang gak bener, ada yang jadi ka UPT belum bisa ngomong, masih belepotan... yang orientasinya hanya pada materi saja. Jadi kita harus membedakan antara kepala dan pemimpin harus beda? Semua orang bisa jadi kepala tapi kalau pemimpin itu repot, tidak semua orang bisa.”
(wawancara tanggal 12 April 2008, jam 09.00 WIB)

Pendapat DA juga dibenarkan oleh salah seorang informan berinisial NB, menjelaskan :

“Sampai sekarang kelihatannya belum transparan, dalam arti bahwa misalnya dari ditjen pemyarakatan dalam tiap tahunnya aka nada formasi yang kosong, setelah itu formasi ini diberikan kesempatan pada orang-orang yang mempunyai persyaratan itu tadi.” (wawancara tanggal 26 Mei 2008, jam 20.00 WIB)

Namun hal tersebut diatas dikarenakan sulitnya koordinasi dengan unit pelaksana yang ada di daerah. Tidak semuanya merupakan kesalahan kantor pusat tapi juga kurangnya kesadaran dari pengelola personalia yang ada di tiap unit pelaksana yang tidak pernah mengirimkan berkas (bezzetting

pegawai) ke kantor pusat. Permasalahan ini juga disampaikan oleh bagian mutasi Direktorat Jenderal Pemasarakatan, mengatakan;

“kita disini juga berusaha untuk mengumpulkan data pegawai tapi susahny juga unit pelaksana juga kurang merespon usaha yang kita lakukan, jadi wajar kalau kita dalam melakukan pemanggilan untuk pendidikan dan pengembangan pegawai dalam artian kurang memberitahukan kepada pegawai yang lain. Usaha yang dilakukan kita sudah cukup jauh bahkan sampai kita juga koordinasi dengan biro kepegawaian sekjen namun hasilnya juga sama..” (wawancara tanggal 30 Mei 2008, jam 13.00 WIB)

Hal penting yang lain, dalam rangka pengembangan pegawai sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas, seperti : kecakapan, pengetahuan, keahlian dan karakter pegawai dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada pegawai harus sesuai dengan persyaratan yang dibutuhkan, sehingga peningkatan kualitas pegawai akan benar-benar terpenuhi.

Untuk melaksanakan pengembangan pegawai dilakukan berdasarkan hasil penyusunan analisa jabatan dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Mengadakan seleksi tenaga kerja guna memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang ada;
2. Mengadakan identifikasi kemampuan, ketrampilan, potensi pegawai yang telah ada dengan mengarah alat ukur yaitu sistem penilaian pegawai, sehingga dapat diketahui :
 - 1) Seberapa jauh pegawai sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan;
 - 2) Seberapa jauh penempatan pegawai sesuai dengan kemampuan dan ketrampilan yang bersangkutan
 - 3) Seberapa jauh pegawai dapat dikembangkan sesuai dengan potensinya.

Hal ini juga didasarkan bahwa tingkat pendidikan dan pengetahuan mempengaruhi pemilihan pekerjaan. Semakin tinggi tingkat pendidikan dan semakin luas pengetahuan seseorang, maka keinginan untuk melakukan pekerjaan dengan tingkat tantangan yang tinggi semakin kuat. Harapan-harapan dan ide kreatif akan dituangkan dalam usaha penyelesaian tugas

yang sempurna. Pendidikan dan pelatihan di sini ditujukan untuk pengembangan kompetensi dan karir pegawai sesuai dengan kebutuhan dan tantangan kinerja direktorat jenderal pemasyarakatan pada masa kini dan masa yang akan datang. Bentuk pendidikan dan pelatihan dalam rangka pengembangan kompetensi dan karir pegawai dapat berupa :

1. Pendidikan formal yang terdiri dari pendidikan D3, S1, S2 dan S3;
2. Pelatihan penjenjangan yang terdiri dari Diklat Latpim dan sebagainya;
3. Pelatihan teknis baik substansi pemasyarakatan maupun substansi departemen.

Terhadap hasil pengumpulan data tanggapan informan mengenai kebijakan organisasi Direktorat Jenderal masih perlu menambah pelatihan-pelatihan yang berorientasi pada lingkungan organisasi, garis tugas, wewenang, misi dan visi organisasi dalam rangka pengembangan karir pegawai, berpendapat bahwa pendidikan dan pelatihan tersebut perlu sekali diadakan bahkan menginginkan adanya komponen yang terkait dengan sistem pengembangan karir pegawai pemasyarakatan yang sejalan dengan :

1. Visi, Misi, Sasaran dan Prosedur Organisasi Direktorat Jenderal, yang merupakan indikator umum kinerja, kebutuhan prasarana dan sarana termasuk kebutuhan kualitatif dan kuantitatif sumber daya manusia yang ada.
2. Peta jabatan, yang merupakan refleksi komposisi jabatan, yang secara vertikal menggambarkan struktur kewenangan tugas dan tanggung jawab jabatan dan secara horisontal menggambarkan pengelompokan jenis dan spesifikasi tugas dalam organisasi Direktorat Jenderal Pemasyarakatan.
3. Standar kompetensi, yaitu tingkat kemampuan/keahlian, lingkup tugas dan syarat jabatan yang harus dipenuhi untuk menduduki suatu jabatan agar dapat tercapai sasaran organisasi yang menjadi tugas, hak, kewajiban dan tanggungjawab dari pemangku jabatan struktural.
4. Alur karir, yaitu pola alternatif lintasan perkembangan dan kemajuan pegawai sepanjang pengabdianya dalam jajaran Pemasyarakatan. Sesuai dengan filosofi bahwa perkembangan karir pegawai harus mendorong peningkatan prestasi pegawai itu sendiri.

Tanggapan Informan mengenai kewajiban Direktorat Jenderal Pemasarakatan untuk mewujudkan dan harapan prestasi bagi setiap pegawainya berpendapat mendukung dengan pernyataan di atas. Pegawai di jajaran Pemasarakatan menginginkan pihak pengelola karir (pimpinan instansi Direktorat Jenderal Pemasarakatan) senantiasa memiliki kewajiban secara intensif terhadap perwujudan sasaran dan harapan prestasi bagi setiap pegawai seperti dukungan pimpinan unit, pemahaman dan pelaksanaan aturan perilaku, dan adanya pola rekrutmen yang jelas, frekuensi diklat teknis substansi yang semakin banyak dan memberikan kesempatannya secara merata bagi pegawai. Selanjutnya adanya pola promosi dan mutasi yang jelas dan transparan merupakan kunci dari aspek pengembangan karir pegawai.

Pemenuhan pelatihan, pendidikan, ilmu pengetahuan dan keterampilan bagi pegawai jajaran pemasarakatan merupakan hal utama yang harus dipenuhi oleh bagian pengembangan sumber daya, agar kreativitas pegawai semakin meningkat dalam mencapai tujuan organisasi Direktorat Jenderal Pemasarakatan. Oleh karena itu kewajiban-kewajiban dalam menjalankan tugas tidak akan terlaksana dengan baik, apabila unsur pelaksana kewajiban tidak dibekali dengan sumber daya manusia yang terlatih dan mempunyai dedikasi tinggi terhadap pekerjaan. Untuk mewujudkan hal tersebut sebelum melakukan pembinaan terhadap narapidana maka unsur pegawai jajaran pemasarakatan terlebih dahulu harus mendapatkan pembinaan melalui manajemen yang baik. Proses Manajemen Sumber Daya Manusia adalah prosedur yang berlangsung terus menerus guna untuk mempertahankan suatu organisasi, dimana mempekerjakan orang yang tepat pada posisi yang tepat pula (*the right man on the right place*).

Tak dapat dipungkiri, pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu pendekatan utama dalam mengembangkan sumber daya manusia. Hal ini dilakukan sebagai pendekatan, karena pendidikan dan pelatihan mempunyai peran strategis terhadap keberhasilan mencapai tujuan

organisasi. Di sisi lain juga sebagai keberhasilan individu bagi karier pegawai/karyawan dan dapat meningkatkan kualitas profesionalnya.

Kemudian atas tanggapan mengenai pimpinan organisasi Direktorat Jenderal Pemasarakatan senantiasa memberikan komunikasi, perintah, bantuan dan dukungan pengembangan karir bagi setiap pegawai, informan mengharapkan pegawai mengharapkan kepada pimpinan instansi/organisasi selaku pengelola karir memberikan komunikasi, perintah, bantuan dan dukungan melalui sarana formal yang memberi pekerjaan kepada pegawai yang berkarir dalam organisasi. Kemudian dimana, program pengembangan karir yang dilaksanakan oleh Direktorat Jenderal Pemasarakatan adalah salah satu perwujudan pengakuan dan penghargaan organisasi terhadap keberadaan pegawai sebagai individu yang mempunyai kebutuhan akan aktualisasi diri. Melalui pengembangan karir tersebut diharapkan dapat meningkatkan kesadaran, kemampuan, dan ketrampilan pegawai dalam kaitannya dengan pelaksanaan pekerjaan dan tugas-tugas pembinaan yang dibebankan kepadanya.

Selanjutnya tanggapan informan mengenai pengawasan melekat pimpinan dan penegakan peraturan disiplin pegawai perlu ditegakkan dalam rangka pengendalian perilaku pegawai adalah sangat mendukung dalam melakukan penegakan disiplin pegawai. Pendapat para informan secara keseluruhan selain membiasakan diri untuk menciptakan suatu jenjang karir yang terbuka untuk siapa saja maka untuk jangka panjang maka perusahaan akan mengarah pada pengelolaan organisasi yang profesional. Sedangkan keuntungan lain adalah kemampuan untuk menciptakan iklim prestasi di kalangan pegawainya. Hal lainnya juga menginginkan adanya pengawasan melekat pimpinan dan penegakan peraturan disiplin pegawai perlu ditegakkan dalam rangka pengendalian perilaku pegawai, misal menegakkan prosedur dan ketetapan terkait dengan pegawai, penegakkan kode etik profesi dan intensifnya monitoring antara pimpinan dan pegawai terkait dengan arah dan tujuan organisasi yang dikehendaki bersama.

5.2. Strategi implementasi pola perencanaan dan pengembangan karir pegawai pada Direktorat Jenderal Pemasarakatan

Pada penjelasan sebelumnya telah dikemukakan, bahwa perencanaan dan pengembangan karir sumber daya manusia di jajaran Pemasarakatan belum dapat dilaksanakan dengan baik. Direktorat Jenderal Pemasarakatan melalui bagian kepegawaian belum mampu melaksanakan kegiatan perencanaan dan pengembangan karir pegawai sesuai dengan yang diharapkan oleh setiap pegawai.

Hal ini mengakibatkan banyak pegawai yang merasa frustrasi karena rencana-rencana karir yang tidak diperhatikan dan bahkan kurang bersemangat untuk bekerja. Hal ini akan mengakibatkan buruknya pelayanan kepada masyarakat luas yang dapat dirasakan pada saat ini. Pelayanan publik Direktorat Jenderal Pemasarakatan khususnya di lembaga pemasarakatan mendapatkan sorotan yang tajam. Ini dimungkinkan merupakan akibat dari belum adanya perencanaan yang matang terhadap pengelolaan sumber daya manusianya.

Senada dengan hal tersebut, NB mengemukakan tentang perencanaan dan pengembangan karir pegawai di jajaran Pemasarakatan, adalah sebagai berikut :

”Kalau di pemasarakatan yang sangat disayangkan adalah tidak adanya standarisasi pembinaan karir. Jadi dimana seseorang yang ditempatkan di suatu tempat tidak bisa dimonitoring dengan baik. Berapa lama berada di suatu tempat atau di suatu bagian. Demikian juga kalau dia seorang pejabat sebaiknya berapa lama di jabatan tersebut.” (wawancara tanggal 17 Mei 2008, jam 14.30 WIB)

Dari penjelasan informan dapat disimpulkan bahwa betapapun baiknya suatu rencana karir yang telah dibuat oleh seorang pegawai disertai oleh suatu tujuan karir yang wajar dan realistik, rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya pengembangan karir yang sistematis dan programatis.

Dalam hal ini termasuk adanya upaya organisasi misalnya Direktorat Jenderal Pemasarakatan Departemen Hukum dan HAM yang berupa program dan aktivitas untuk membantu perencanaan karir para pegawai

untuk menjadi seorang pejabat struktural maupun fungsional. Memang sukar menemukan suatu pola universal mengenai karir semua orang karena yang terjadi sangat beragam.

Ada orang yang mencapai kemajuan dalam karir berdasarkan suatu rencana karir tertentu. Tetapi tanpa direncanakan pun, ada orang yang meraih kemajuan dalam karirnya, sehingga kemajuan itu dihubungkan dengan “nasib baik/keberuntungan”. Terlepas dari tepat-tidaknya soal nasib/beruntung dikaitkan dengan karir seseorang, yang jelas adalah bahwa prestasi kerja, pengalaman, pelatihan dan pengembangan serta dorongan/arahan pimpinan, ternyata berperan penting dalam menempuh berbagai jalur karir seseorang.

Jika membicarakan konsep akan strategi implementasi sistem perencanaan dan pengembangan karir pegawai, penulis mencoba *benchmarking* dengan salah satu upaya pengembangan sumber daya manusia di PT. TELKOM yang dilakukan secara cermat, obyektif, dan berkesinambungan melalui enam tahapan proses manajemen SDM dengan tujuan memberikan arahan dan pedoman kepada organisasi, dimana ke enam tahapannya dalam pelaksanaannya yang menganut 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 pegawai negeri sipil 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 Pemasyarakatan memiliki konsep pola karirnya sedikitnya mendekati *Master Plan* Manajemen Sumber Daya Manusia PT. TELKOM yaitu disebutkan bahwa manajemen karir di PT. TELKOM antara lain terdiri dari :

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 Pemasyarakatan Departemen Hukum dan HAM dengan melihat kondisi sekarang, minimal

agar pegawai mengetahui pola karir yang terbuka, yaitu dimana seorang pegawai di jajaran Pemasyarakatan 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 Pemasyarakatan 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*).

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

“....Strategi yang harus dilakukan disini, *pertama* harus mempertimbangkan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, dan membenahi database kepegawaian kita, siapa, dimana dan pangkat apa. Sekarang sedang menduduki jabatan apa. *Kedua*, pada saat-saat pendidikan, idealnya kita juga harus tahu pendidikan apa, kebutuhannya berapa orang dan siapa yang berhak mengikuti, namun ini merupakan porsi sekjen atau BPSDM. *Ketiga*, kita harus

punya database berbagai lulusan sarjana atau alumni akip yang kita hitung yang merupakan bahan perencanaan karir. Kemudian kita coba melakukan assessmen untuk meduduki jabatan berikutnya terutama yang berkompeten dibidang jabatan tersebut. Selanjutnya, usulan dari kantor wilayah masing-masing untuk menjadi bahan pemikiran kita untuk mengisi atau untuk mengembangkan karir yang bersangkutan.” (wawancara tanggal 14 Mei 2008, jam 14.00 WIB)

Kepala Bagian Kepegawaian, mengatakan hal yang serupa yaitu :

“...Penyempurnaan pola perencanaan dan pengembangan karir akan lebih efisien apabila diawali dengan inventarisasi potensi dan kelemahan baik dari pegawai dan organisasi...” (wawancara tanggal 17 April 2008, jam 15.00 WIB)

Namun Kepala Bagian Mutasi Pegawai mengatakan bahwa dalam mengimplementasikan strategi perencanaan dan pengembangan karir pegawai harus diawali dengan :

“...Memperbaiki manajemen yang ada di lingkungan Direktorat Jenderal Pemasyarakatan Departemen Hukum dan HAM, dengan membangun mental masing-masing pegawai. Sehingga setiap pegawai memiliki kesadaran untuk lebih dapat meningkatkan kinerja individunya..”. (wawancara tanggal 30 Mei 2008, jam 13.00 WIB)

Hal ini menunjukkan bahwa dalam mengimplementasikan sistem perencanaan dan pengembangan karir sangat berkaitan erat dengan analisis kebutuhan pegawai, sebagai salah satu strategi untuk mencapai sasaran organisasi, khususnya di lingkungan Direktorat Jenderal Pemasyarakatan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia. Pertimbangan untuk melaksanakan analisis kebutuhan pegawai 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 Pemasyarakatan 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 Pemasyarakatan 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 tersebut juga 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 mendatang.

