

BAB II
GAMBARAN UMUM
DIREKTORAT JENDERAL PEMASYARAKATAN

Pelaksanaan Sistem Pemasyarakatan sebagai bagian dari pembangunan di bidang hukum pada khususnya dan Pembangunan Nasional pada umumnya tidak dapat dilepaskan dari pengaruh situasi lingkungan strategis dan perkembangannya dari waktu ke waktu, baik dalam skala nasional, regional maupun internasional.

Permasalahan dan perubahan yang muncul sebagai dampak dari transformasi global juga telah berpengaruh terhadap tingkat, bentuk, jenis dan pelaku kejahatan baik yang bersifat *Transnational Crime*, *Organized Crime*, *White Collar Crime*, *Economic Crime* maupun berbagai tindak pidana yang bersifat konvensional dan tradisional merupakan yang bersifat konvensional dan tradisional merupakan fenomena-fenomena yang juga akan berpengaruh terhadap pelaksanaan pembinaan dan pembimbingan warga binaan pemasyarakatan.

Sistem Pemasyarakatan yang dicetuskan oleh almarhum Dr. Suhardjo, SH tahun 1963 sebagai Sistem Kepenjaraan, diformulasikan pada Konferensi Pemasyarakatan di Lembang-Bandung tahun 1964, sebagai suatu sistem perlakuan / pembinaan pelanggaran hukum, semakin kokoh posisi dan fungsinya dengan UU Nomor 12 Tahun 1995 tentang Pemasyarakatan.

Pelaksanaan Sistem Pemasyarakatan dalam upaya mewujudkan reintegrasi sosial Warga Binaan Pemasyarakatan yang secara struktural diemban oleh Direktorat Jenderal Pemasyarakatan, memiliki dimensi masalah yang sangat kompleks, baik menyangkut masalah administratif fasilitatif maupun masalah teknis substantif. Sehubungan dengan hal tersebut Direktorat Jenderal Pemasyarakatan yang dibebani mengatasi permasalahan tersebut di atas haruslah merupakan organisasi yang solid dengan kekuatan personil yang memadai dan visi serta misi yang komprehensif.

2.1. Visi dan Misi

Dalam rangka melaksanakan amanat UU Nomor 12 Tahun 1995 tentang Pemasyarakatan, maka Direktorat Jenderal Pemasyarakatan mempunyai visi dan misi sbb :

2.1.1. Visi :

Memulihkan kesatuan hubungan hidup, kehidupan dan penghidupan Warga Binaan Pemasyarakatan sebagai individu, anggota masyarakat, dan makhluk Tuhan YME (membangun Manusia Mandiri).

2.1.2. Misi :

Melaksanakan perawatan tahanan, pembinaan dan pembimbingan warga binaan pemasyarakatan serta pengelolaan benda sitaan Negara dalam rangka penegakan hukum, pencegahan penanggulangan kejahatan serta pemajuan dan perlindungan Hak Asasi Manusia

2.2. Tugas Pokok dan Fungsi

Direktorat Jenderal Pemasyarakatan mempunyai tugas membantu Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia menyelenggarakan sebagian tugas Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia yaitu merumuskan dan melaksanakan kebijakan dan standarisasi teknis di bidang Pemasyarakatan

Secara rinci tugas tersebut di jabarkan melalui fungsi Direktorat Jenderal Pemasyarakatan sebagai berikut :

1. Penyiapan perumusan kebijakan departemen di bidang Pemasyarakatan, perawatan tahanan dan pengelolaan benda sitaan Negara.
2. Pelaksanaan kebijaksanaan di bidang Pemasyarakatan, perawatan tahanan dan pengelolaan benda sitaan Negara sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.
3. Perumusan standar, norma, pedoman, kriteria dan prosedur dibidang pemasyarakatan, perawatan tahanan dan pengelolaan benda sitaan Negara.
4. Pemberian bimbingan teknis dan evaluasi.
5. Pelaksanaan urusan administrasi di lingkungan Direktorat Jenderal Pemasyarakatan.

6. Pemberian perijinan dan penyiapan standar teknis di bidang pembinaan dan pembimbingan warga binaan pemasyarakatan.
7. Pengamanan teknis atas pelaksanaan tugas di bidang pembinaan dan pembimbingan warga binaan pemasyarakatan, perawatan tahanan dan pengelolaan benda sitaan negara.

2.3. Tujuan dan Sasaran

2.3.1 Tujuan

1. Membentuk WBP agar menjadi manusia seutuhnya, menyadari kesalahan, memperbaiki diri dan tidak mengulangi tindak pidana sehingga dapat diterima kembali oleh lingkungan masyarakat, dapat aktif berperan dalam pembangunan dan dapat hidup secara wajar sebagai warga yang baik dan bertanggung jawab.
2. Memberikan jaminan perlindungan hak asasi tahanan yang ditahan di Rumah Tahanan Negara dan Cabang Rumah Tahanan Negara dalam rangka memperlancar proses penyidikan, penuntutan dan pemeriksaan di sidang pengadilan.
3. Memberikan jaminan perlindungan hak asasi tahanan/para pihak yang berperkara serta keselamatan dan keamanan benda-benda yang disita untuk keperluan barang bukti dan tingkat penyidikan, penuntutan dan pemeriksaan di sidang pengadilan serta benda-benda yang dinyatakan dirampas untuk Negara berdasarkan putusan pengadilan

2.3.2. Sasaran

1. Sasaran pembinaan dan Pembimbingan WBP adalah meningkatkan kualitas WBP yang pada awalnya sebagian atau seluruhnya dalam kondisi kurang, yaitu :
 - 1) Kualitas ketaqwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa.
 - 2) Kualitas intelektual.
 - 3) Kualitas sikap dan perilaku
 - 4) Kualitas profesionalisme/keterampilan; dan

- 5) Kualitas kesehatan jasmani dan rohani.
2. Sasaran pelaksanaan Sistem Pemasyarakatan pada dasarnya juga bagi terwujudnya tujuan pemasyarakatan yang merupakan bagian dari upaya meningkatkan ketahanan sosial dan ketahanan nasional, serta merupakan indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur tentang sejauh mana hasil-hasil yang dicapai dalam pelaksanaan Sistem Pemasyarakatan sebagai berikut :
 - 1) Isi Lembaga Pemasyarakatan lebih rendah daripada kapasitas;
 - 2) Menurunnya secara bertahap dari tahun ke tahun angka pelarian dan gangguan kamtib;
 - 3) Meningkatnya secara bertahap jumlah Narapidana yang bebas sebelum waktunya melalui proses asimilasi dan integrasi;
 - 4) Semakin menurunnya dari tahun ketahun angka residivis;
 - 5) Semakin banyaknya jenis-jenis institute sesuai dengan kebutuhan berbagai jenis/golongan narapidana;
 - 6) Secara bertahap perbandingan banyaknya narapidana yang bekerja dibidang industri dan pemeliharaan adalah 70:30;
 - 7) Prosentase kematian dan sakit WBP sama dengan prosentase di masyarakat;
 - 8) Biaya perawatan sama dengan kebutuhan minimal manusia Indonesia pada umumnya;
 - 9) Lembaga Pemasyarakatan dalam kondisi bersih dan terpelihara, dan;
 - 10) Semakin terwujudnya lingkungan pembinaan yang menggambarkan proyeksi nilai-nilai masyarakat ke dalam Lembaga Pemasyarakatan dan semakin berkurangnya nilai-nilai sub kultur penjara dalam Lembaga Pemasyarakatan.

2.4. Struktur Organisasi.

Dalam upaya melaksanakan tugas Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia di bidang Pemasyarakatan tersebut di atas, diperlukan sumber daya manusia yang handal dan mempunyai komitmen tinggi

terhadap Masyarakat. Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Direktorat Jenderal Masyarakat didukung oleh 7 (tujuh) unit eselon II yaitu enam Direktorat Teknis dan satu Sekretaris dengan rincian sbb :

1. Sekretariat Direktorat Jenderal,
2. Direktorat Bina Registrasi dan Statistik,
3. Direktorat Bina Perawatan,
4. Direktorat Bina Bimbingan Masyarakat,
5. Direktorat Bina Latihan Kerja dan Produksi,
6. Direktorat Bina Keamanan dan Ketertiban,
7. Direktorat Bina Khusus Narkotika.

Sekretariat Direktorat Jenderal Masyarakat mempunyai tugas memberikan pelayanan teknis dan administrative kepada semua unsur di lingkungan Direktorat Jenderal Masyarakat. Sekretariat Direktorat Jenderal Masyarakat didukung oleh 5 (lima) bagian yaitu bagian penyusunan program dan laporan, bagian kepegawaian, bagian keuangan, bagian perlengkapan dan rumah tangga dan bagian tata usaha.

Unit kerja Eselon III tersebut didukung oleh 14(empat belas) sub bagian, yaitu : Sub Bagian Penyusunan Program, Sub Bagian Data dan Informasi, Sub Bagian Perundang-undangan dan Pelaporan, Sub Bagian Umum Kepegawaian, Sub Bagian Mutasi dan Administrasi Jabatan Fungsional, Sub Bagian Pemberhentian dan Pensiun, Sub Bagian Penyusunan Anggaran, Sub Bagian Akuntansi dan Verifikasi, Sub Bagian Perbendaharaan, Sub Bagian Perlengkapan, Sub Bagian Humas dan Protokol, Sub Bagian Arsip dan Dokumentasi dan Sub Bagian tata Usaha Pimpinan.

Direktorat Bina Registrasi dan Statistik yang mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Direktorat Jenderal Masyarakat di bidang registrasi dan statistik tahanan, benda sitaan Negara dan Warga Binaan Masyarakat berdasarkan kebijakan yang ditetapkan oleh Direktorat Jenderal Masyarakat, didukung oleh 4 (empat) Sub Direktorat yaitu : Subdit Registrasi, Subdit Penempatan dan Mutasi, Subdit Sidik jari, Subdit Statistik dan Dokumentasi. Keempat unit kerja eselon III tersebut diatas

didukung oleh 10 seksi yaitu : Seksi Registrasi Tahanan dan Basan, Seksi registrasi Napi dan Anak Didik Pemasarakatan, Seksi Registrasi Klien Pemasarakatan, Seksi Penempatan, Mutasi Tahanan dan Basan, seksi Penempatan dan Mutasi Warga Binaan Pemasarakatan, seksi Perumusan dan Identifikasi, seksi klasifikasi dan Pemeliharaan, Seksi Statistik Dokumentasi Tahanan dan Basan Seksi Statistik Dokumentasi Napi dan Anak Didik Pemasarakatan, Seksi Statistik Dokumentasi Klien Pemasarakatan.

Direktorat Bina Perawatan mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Direktorat Jenderal Pemasarakatan di bidang perawatan kesehatan dan makanan, perlengkapan tahanan, warga binaan pamasarakatan, pengelolaan benda sitaan negara dan barang rampasan negara serta sarana dan evaluasi perawatan berdasarkan kebijakan teknis Direktorat Jenderal Pemasarakatan, didukung oleh 3 (tiga) Sub Direktorat Jenderal Subdit Pengawasan Kesehatan dan Makanan, Subdit Barang Sitaan Negara dan Barang Rampasan Negara, Subdit Sarana dan Evaluasi. Ketiga unit kerja Eselon III tersebut didukung oleh 10 seksi yaitu : Seksi Kesehatan Mental dan Jasmani, Seksi Pengembangan Pelayanan Kesehatan, Seksi Standarisasi dan Penetapan Gizi, Seksi Pengendalian Bahan Makanan, Seksi Pemeliharaan, Seksi Penilaian Jenis dan Mutu, Seksi Penghapusan, Seksi Analisa Kebutuhan, Seksi Pengelolaan Sarana dan Seksi Evaluasi dan Laporan.

Direktorat Binaan Bimbingan Kemampuan mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Direktorat Jenderal Pemasarakatan di bidang pelayanan dan penyuluhan pembinaan pendidikan dan bimbingan tahanan dan Warga Binaan Pemasarakatan berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan Direktorat Jenderal Pemasarakatan, di dukung oleh 4 (empat) Sub Direktorat yaitu : Subdit Pelayanan dan Bimbingan, Subdit Pembinaan, Subdit Pendidikan, Pembimbingan. Keempat unit kerja Eselon III tersebut didukung oleh 14 (empat belas) seksi yaitu : Seksi Bimbingan Hukum, Seksi Orientasi dan Observasi, Seksi Penelitian Kemasyarakatan, Seksi Evaluasi dan Laporan, Seksi Pembinaan Olah raga dan Kesenian, Seksi Pembinaan

Badan Kemasyarakatan, Seksi Pendidikan Sekolah dan Perpustakaan, Seksi Pendidikan Luar Sekolah, Seksi Bimbingan Klien, Seksi Asimilasi, Seksi Integrasi, Seksi Pendayagunaan Kerja TPP.

Direktorat Bina Latihan Kerja dan Produksi mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Direktorat Jenderal Pemasyarakatan di bidang : Pembinaan Pelatihan Keterampilan Kerja, Produksi dan Pendayagunaan Tenaga Kerja bagi tahanan, warga binaan pemasyarakatan serta pengembangan kemitraan dan pemasyarakatan hasil produksi berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Direktorat Jenderal Pemasyarakatan, didukung oleh 5 (lima) Sub Direktorat yaitu : Subdit Bimbingan dan Latihan Keterampilan, Subdit Kegiatan Kerja, Subdit Produksi, Subdit Tenaga Kerja dan Subdit Kemitraan dan Pemasaran. Kelima unit kerja Eselon III tersebut didukung oleh 15 (lima belas) Seksi yaitu : Seksi Bimbingan Minat dan Bakat, Seksi Pengembangan Kewirausahaan, Seksi Bimbingan Keterampilan, Seksi Bimbingan Kerja Lingkungan, Seksi Kegiatan Kerja Industri dan Jasa, Seksi Kegiatan Kerja Pertanian dan Perkebunan, Seksi Kegiatan Kerja Perikanan dan Peternakan, Seksi Standarisasi dan Pengendalian, Seksi Pembinaan Produksi, Seksi Pengelolaan Dana Pengembangan Produksi, Seksi Pendayagunaan Tenaga Kerja dan Kesejahteraan, Seksi Evaluasi dan Laporan, Seksi Pembinaan Kemitraan, Seksi Pemasaran, Seksi Pengembangan Bentuk Usaha dan Kegiatan.

Direktorat Bina Keamanan dan Ketertiban mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Direktorat Jenderal Pemasyarakatan di bidang Kerjasama dan Pengembangan, pembinaan teknis sarana petugas pengamanan serta pengawasan serta pengendalian keamanan dan ketertiban Rumah Tahanan Negara, Rumah Penyimpanan Benda Sitaan Negara dan Lembaga Pemasyarakatan berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Direktorat yaitu : Subdit Kerjasama dan Pengembangan, Subdit Sarana, Subdit Pengawasan dan Pengendalian, Subdit Pengembangan Teknis Petugas Keamanan, Keempat unit kerja Eselon III tersebut didukung oleh 10 (sepuluh) seksi yaitu : Seksi Kerjasama Keamanan dan Ketertiban, Seksi Pengembangan Prosedur dan Strategi Kamtib, Seksi Standarisasi dan Pengembangan Sarana

Kamtib, Seksi Pengelolaan dan Pemeliharaan Sarana Kamtib, Seksi Evaluasi Pengelolaan dan Pemeliharaan Sarana Kamtib, Seksi Keselamatan dan Keamanan Barang Sitaan Negara dan Barang Rampasan Negara, Seksi Pendayagunaan dan Pengembangan, Seksi Bantuan Hukum.

Direktorat Binaan khusus Narkotika mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Direktorat Jenderal Pemasarakatan di bidang Perawatan Kesehatan, Pelayanan Sosial Bimbingan Hukum dan Kemitraan bagi tahanan dan warga binaan pemsarakatan khusus narkotika berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Direktorat Jenderal, didukung oleh 4 (empat) Sub Direktorat yaitu : Subdit Perawatan Kesehatan, Subdit Pelayanan Sosial, Subdit Bimbingan Hukum, Subdit Kemitraan. Keempat Unit Kerja Eselon III tersebut didukung oleh 12 (dua belas) seksi yaitu : Seksi Identifikasi Ketergantungan Narkotika, Seksi Perawatan Jasmani, Seksi Perawatan Mental Rohani, Seksi Pendidikan dan Bimbingan Lanjutan, Seksi Keterampilan, Seksi Seni Budaya, Seksi Konsultasi Hukum, Seksi Pembinaan Seni Budaya, Seksi Konsultasi Hukum, Seksi Pembinaan Kesadaran Hukum, Seksi Kesadaran Berbangsa dan Bernegara, Seksi Kerjasama Institusi Pemerintah, Seksi Kerjasama LSM antar negara, seksi monitoring dan evaluasi.

2.5. Sumber Daya Manusia

Dalam rangka pelaksanaan tugas dan fungsi, Direktorat Jenderal Pemasarakatan di dukung oleh 28.721 orang pegawai. Adapun kekuatan pegawai pada Direktorat Jenderal Pemasarakatan sebagai berikut :

Tabel 2.1
Kekuatan Pegawai Direktorat Jenderal Pemasarakatan

No.	Golongan	Jumlah	Prosentase
1	IV	435	1,51%
2	III	12.761	44,43%
3	II	15.431	53,73%
4	I	94	0,33%
Jumlah		28.721	100%

Sumber : Data Bagian Kepegawaian Ditjen. Pemasarakatan, Maret 2008

Berdasarkan data tersebut diatas, komposisi pegawai Direktorat Jenderal Pemasarakatan menunjukkan jumlah pegawai dalam golongan II dan III lebih banyak dibanding dengan Golongan I. Hal tersebut berarti tingkat kemampuan, pendidikan dan jenjang karir yang berpotensi untuk pengembangan karirnya semakin meningkat. Namun demikian, hal ini juga berarti pegawai dalam tingkat pelaksana semakin berkurang. Dalam hal jalur karir maka jabatan struktural dan fungsional akan semakin kompetitif.

Dalam data berikut, memperlihatkan komposisi pegawai Direktorat Jenderal Pemasarakatan berdasarkan jabatan, khususnya unsur pimpinan dalam susunan organisasi yaitu mereka yang menduduki jabatan eselon I, II, III dan IV sebagai berikut :

Tabel 2.2
Pegawai Direktorat Jenderal Pemasarakatan Berdasarkan Eselonering

No.	Eselonering	Jumlah	Prosentase
1	I.a	1	0.03%
2	I.b	-	0%
3	II.a	7	0.18%
4	II.b	46	1.17%
5	III.a	167	4.25%
6	III.b	168	4.27%
7	IV.a	810	20.61%
8	IV.b	634	16.13%
9	V	2.097	53.36%
Jumlah		3.930	100%

Sumber : Data Bagian Kepegawaian Ditjen. Pemasarakatan, Maret 2008

Dalam data berikut, memperlihatkan jenis dan jumlah jabatan yang menjadi peluang karir bagi pegawai. Peluang jabatan yang tersedia pada Direktorat Jenderal Pemasarakatan adalah :

Tabel 2.3
Jumlah Jabatan pada Unit Pelaksana Teknis Pemasarakatan

No	Unit Pelaksana Teknis	Jumlah	Eselon							
			I	IIa	IIb	IIIa	IIIb	IVa	IVb	V
1	Kantor Pusat Ditjen Pas	1	1	7	-	29	-	92	-	-
2	Kanwil Depkumham	33	-	-	33	66	-	132	-	-
3	Lapas Kelas I	13	-	-	13	-	65	-	143	-
4	Lapas Kelas IIA	98	-	-	-	98	-	490	-	784
5	Lapas Kelas IIB	113	-	-	-	-	113	-	452	791
6	Rutan Kelas I	12	-	-	-	-	12	-	36	72
7	Rutan Kelas IIA	11	-	-	-	-	-	11	-	44
8	Rutan Kelas IIB	120	-	-	-	-	-	120	-	360
9	Cabang Rutan	58	-	-	-	-	-	-	58	58
10	Bapas Kelas I	16	-	-	-	16	-	-	48	144
11	Bapas Kelas II	54	-	-	-	-	-	54	-	162
12	Rupbasan Kelas I	34	-	-	-	-	-	34	-	68
13	Rupbasan Kelas II	28	-	-	-	-	-	-	28	28
Jumlah UPT Pemasarakatan		557	1	7	46	209	190	933	765	2511
Total Jumlah Jabatan		4662								

Sumber : Data Bagian Kepegawaian Ditjen. Pemasarakatan, Maret 2008

Data diatas menunjukkan bahwa komposisi pegawai pada Direktorat Jenderal Pemasarakatan menganut pola piramida dari pucuk eselon tertinggi sampai ke eselon yang dibawah. Prosentase unsur pelaksana adalah mayoritas dan jenjang karir semakin kompetitif. Data diatas juga menunjukkan masih banyak peluang karir yang tersedia untuk seseorang menduduki jabatan tertentu dalam organisasi khususnya pada Unit Pelaksana Teknis Pemasarakatan.

Memperhatikan kondisi pegawai Direktorat Jenderal Pemasarakatan, maka pimpinan telah mengambil kebijakan peningkatan kualitas sumber daya manusia. Kebijakan tersebut antara lain :

1. Pemberian bea siswa kepada pegawai yang berpotensi untuk mengikuti program pascasarjana (S2) dan sarjana (S1) pada perguruan tinggi negeri.

2. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan teknis, pengawasan dan pembinaan, arsiparis dan lain-lain.
3. Mengikutsertakan pegawai dalam pendidikan dan pelatihan penjurangan Kepemimpinan Tingkat IV, III, II dan I.



BAB III

KERANGKA TEORI

3.1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan dapat diibaratkan sebagai inti manajemen, karena perencanaan membantu untuk mengurangi ketidakpastian di waktu yang akan datang, dan oleh karena itu memungkinkan para pengambil keputusan untuk menggunakan sumber daya-sumber daya mereka yang terbatas secara efisien dan efektif. Demikian juga, perencanaan sumber daya manusia (human resources planning) adalah esensial bagi penarikan, seleksi, latihan dan pengembangan, dan kegiatan-kegiatan personalia lainnya dalam organisasi. Perencanaan sumber daya manusia 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.

Secara lebih sempit, perencanaan sumber daya manusia 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.

3.2. Teori Perencanaan Karir dan Pengembangan Karir

3.2.1 Perencanaan Karir

Salah satu fungsi penting manajemen karir adalah membuat perencanaan karir. Perencanaan karir tidak hanya menguntungkan pegawai secara perorangan, tetapi juga menguntungkan organisasi. Organisasi mendapat jaminan tersedianya pegawai-pegawai yang cakap pada saat dibutuhkan organisasi. Program perencanaan karir memberikan kesempatan pegawai untuk menyelidiki minat, kebutuhan dan pilihan karir dalam organisasi. Melalui proses perencanaan karir pegawai dibantu untuk menentukan tujuan-tujuan realistik dan untuk mengembangkan kecakapan dan kemampuan yang diperlukan untuk jabatan-jabatan sasaran.

Pengertian perencanaan karir menurut Dessler (1997:46) adalah proses pertimbangan mendalam yang melalui seseorang menjadi sadar akan ketrampilan, minat, pengetahuan, motivasi dan karakteristik personil lainnya. Sedangkan perencanaan karir yang efektif Siegel/Myrtle (1985:151) mengatakan :

Like many organizational processes, career planning must meet dual needs if it is to be effective. On one hand, it has to serve the organization's need for qualified and highly productive workers. On the other it has to meet the individual requirements of workers who have specific needs and aspiration.

Melalui pendekatan manajemen karir modern, organisasi memainkan peran kunci dalam pengembangan karir seseorang. Karir bukanlah sesuatu yang harus diserahkan pada setiap karyawan/pegawai saja, melainkan karir haruslah dikelola oleh organisasi untuk memastikan alokasi sumber daya

manusia dan modal yang efisien. Bagaimana manajer sumber daya manusia dapat mengelola proses sehingga menjadikan seseorang mempunyai keahlian yang sesuai dengan kebutuhan? Terdapat beberapa tahap program manajemen karir yang efektif untuk menciptakan dan mengelola suatu kerangka kerja yang baik antara lain :

1. Menilai kebutuhan organisasi. Memahami dan melihat kembali budaya organisasional. Dimana budaya organisasional mempengaruhi seluruh perubahan program, dan secara nyata mempengaruhi manajemen karir. (Mayo, 1992)
2. Menganalisa struktur organisasi dan kesempatannya. Bagi setiap orang terlibat dalam manajemen karir perlu memahami struktur organisasi meliputi divisi, departemen, fungsi, tingkatan, geografi dan karakteristik pekerjaan. Kemudian melihat dan memperbaiki kembali proses keterlibatan individu. Setiap organisasi mempunyai tujuan untuk memaksimalkan potensi semua anggotanya.(Mayo, 1992)
3. Mengelola dan menggunakan data. Bila organisasi mendukung manajemen karir anggotanya, harus pandai mengelola data pekerjaan. Manajer sumber daya manusia perlu mengidentifikasi sumber-sumber, menyimpan dan mengendalikan data serta memutuskan bagaimana menggunakannya. (Mayo, 1992)
4. Melihat dan memperbaiki melalui evaluasi kinerja karyawan melalui pendekatan standar untuk membangun fleksibilitas dalam proses manajemen. (Cabrera, 1990)

Karir adalah semua pekerjaan yang dijalani seseorang sepanjang kehidupan kerjanya. Karir adalah pola pengalaman yang berhubungan dengan pekerjaan dan aktivitas yang dilakukan seseorang dalam kehidupan kerjanya. (Keith Davis dan Werther W.B ; 1996:311). Komponen utama karir terdiri dan alur karir, tujuan karir, perencanaan karir dan pengembangan karir. Alur karir adalah pola pekerjaan yang berurutan yang membentuk karir seseorang. Tujuan karir merupakan pernyataan tentang posisi masa depan dimana seseorang berupaya mencapainya sebagai bagian dari karir hidupnya. Tujuan ini menunjukkan kedudukan seseorang sepanjang karir pekerjaannya.

Perencanaan karir merupakan proses di mana seseorang menyeleksi tujuan karir dan arus karir untuk mencapai tujuan tersebut, sedangkan pengembangan karir seseorang meliputi perbaikan-perbaikan personal yang dilakukan untuk mencapai rencana dan tujuan karirnya.

Perencanaan karir adalah proses dimana seseorang menentukan tujuan karir dan jalur karir untuk mencapai tujuan tersebut (Werther & Davis, 1993:311). Perencanaan karir memberikan manfaat pada perusahaan, antara lain :

1. Melalui perencanaan karir, manajemen mempersiapkan persediaan pegawai untuk mengisi jabatan yang lowong akibat pensiun, pengunduran diri maupun pertumbuhan organisasi.
2. Melalui perhatian dan upaya konkrit terhadap karir individu, mencipta kegairahan dan peningkatan prestasi kerja dan loyalitas pegawai terhadap perusahaan sehingga mengurangi tingkat *turn over*.
3. Melalui perencanaan karir, pegawai akan terdorong untuk mewujudkan potensi diri secara optimal serta lebih termotivasi untuk mengembangkan diri.
4. Melalui perencanaan karir, pegawai dapat memuaskan kebutuhan harga diri untuk diakui dan dihargai keberhasilannya dalam pekerjaan.

Dengan demikian pada intinya perencanaan karir memberikan manfaat bagi individu maupun perusahaan. Untuk mewujudkan kondisi ini perlu adanya kerjasama yang harmonis. Ivancevich (2001:442-443) berpendapat perencanaan karir adalah proses penyesuaian aspirasi/tujuan karir individu dengan peluang/kesempatan yang ada dalam organisasi dan bahwa perencanaan karir yang ideal merupakan suatu proses atas dasar kesepakatan bersama. Mengacu pada tahapan pengembangan karir, perencanaan karir merupakan tindak lanjut dari tahap *assessment* serta merupakan prasyarat bagi penentuan program pengembangan. Untuk mendapatkan gambaran yang menyeluruh, penulis mengemukakan suatu model perencanaan dan pengembangan karir, yang merupakan modifikasi model pendekatan invancevich dan gomez.

Gilley dan England mengemukakan perencanaan karir sebagai suatu proses yang bersifat pribadi yang mencakup :

1. Perencanaan yang terkait dengan kehidupan
2. Perencanaan pengembangan
3. Perencanaan kinerja

Dalam hal ini praktisi sumber daya manusia bertanggung jawab mendorong dan memanfaatkan perencanaan karir pegawai. Menurut Zenger (1981), ada tiga hal yang merupakan hambatan penerapan perencanaan karir individu, adalah sebagai berikut :

1. Ketidakjelasan siapa yang bertanggungjawab atas perencanaan karir
2. Kurangnya keterampilan pejabat sumber daya manusia berkaitan dengan perencanaan karir.
3. Kurangnya kedalaman pemikiran pegawai mengenai perencanaan karir

Kendala ini menunjukkan adanya kebutuhan evaluasi oleh organisasi, pengembangan filosofi dengan perencanaan karir, *assesment*, pelatihan dan komitmen jangka panjang pada konsep perencanaan karir. Berkaitan dengan konsep dan kendala tersebut, agar perencanaan berhasil, perusahaan perlu menerapkan tehnik-tehnik perencanaan karir antara lain mencakup : konseling, seminar, bahan *self development*, informasi pekerjaan, dan program *assesment*. Disamping itu, orientasi dan prioritas perusahaan terhadap perencanaan karir mutlak bagi keberhasilan penerapannya.

Faktor yang juga menunjang keberhasilan penerapan perencanaan karir adalah kesadaran pegawai akan karir. Sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, pegawai dituntut bertanggung jawab atas pengembangan karir. Pegawai mengendalikan, memutuskan sendiri apakah ia akan tetap bekerja diperusahan, apakah akan menerima tugas khusus, apakah ia akan menampilkan standard kinerja tertentu atau ia akan terlibat dalam aktivitas pengembangan diri melalui pelatihan dan pendidikan profesi yang diberikan perusahaan.

Dalam hal ini peranan praktisi sumber daya manusia adalah memberikan fasilitas dan informasi kepada pegawai dalam rangka membantu yang bersangkutan memutuskan karir pribadi. Praktisi sumber daya manusia

juga diharapkan mengembangkan iklim dan budaya yang kondusif bagi pengembangan karir. Pegawai dilain pihak dituntut memanfaatkan iklim dan budaya tersebut serta merancang rencana yang memungkinkan agar dapat mencapai tujuan karir, memahami dan menganalisis potensi diri (kekuatan dan kelemahan) yang dimiliki. Menentukan apakah mereka memiliki kompetensi yang dibutuhkan bagi jabatan yang diinginkan. Pegawai diharapkan aktif mengikuti seminar perencanaan karir, aktif mendapatkan umpan balik mengenai sikap perusahaan terhadap pengembangan karir.

Berkaitan dengan hal ini, praktisi sumber daya manusia diharapkan bertanggungjawab dan menyediakan peralatan yang dibutuhkan pegawai untuk menumbuhkan karir mereka melalui peralatan analisa karir, mengembangkan pusat informasi karir serta mengembangkan program jalur karir. Mengacu pada konsep diatas, maka dapat disimpulkan pegawai dan praktisi sumber daya manusia merupakan mitra dalam aktivitas menumbuhkan dan mengembangkan *career awareness*.

3.2.2 Pengembangan Karir

Istilah pengembangan karir (*career development*) tidak terlepas dari makna karir itu sendiri. Dalam hal ini Flippo (1996:271) mendefinisikan karir (*career*) sebagai suatu rangkaian kegiatan kerja yang terpisah tetapi berkaitan yang memberikan keseimbangan, ketentuan dan arti dalam hidup seseorang. Siagian (1997:206) mendefinisikan karir sebagai keseluruhan pekerjaan yang dilakukan dan jabatan yang dipangku seseorang selama dia bekerja.

Menurut Noe (1999:319) karir digambarkan sebagai bagian dari posisi dalam suatu pekerjaan. Karir juga digambarkan sebagai suatu karakteristik pekerja. Konsep baru dari karir sering dihubungkan pada karir yang cepat berubah, yang dihubungkan juga dalam kepentingan personal, kemampuan dan nilai serta perubahan dalam organisasi. Dibandingkan dengan konsep tradisional, pekerja mempunyai kewajiban untuk mengatur karirnya sendiri. Perubahan dalam perjanjian psikologis antara pekerja dan perusahaan telah mempengaruhi hal tersebut. Tujuan dari karir baru adalah sukses psikologis dimana perasaan bangga dan penyelesaian yang berasal dari pencapaian

tujuan hidup tidak dibatasi dalam pencapaian kerja. Secara jelas, Wether (1996:310) menyampaikan argumen bahwa karir terdiri atas keseluruhan kerja yang dimiliki seseorang selama kerja. Tujuan karir adalah jabatan masa depan seseorang berjuang mencapainya sebagai jalur karir. Tujuan ini sebagai pembanding sejalan dengan perjalanan karir seseorang. Dengan demikian pengembangan karir terdiri dari perbaikan seseorang untuk mencapai rencana karir pribadi.

Pengembangan karir pada hakekatnya sangat diperlukan untuk mempertahankan kualitas organisasi atau individu supaya dapat bertahan dan berhasil baik terutama dalam suatu lingkungan yang berubah. Oleh karena itu merupakan suatu keharusan dari para manajer untuk selalu memikirkan dan merencanakan pengembangan karir pegawainya. Pengembangan karir pegawai tidak terlepas dari unsur Manajemen Sumber Daya Manusia. Selanjutnya disebutkan bahwa pengembangan karir memberikan petunjuk tentang siapa diantara para pekerja yang wajar dan pantas untuk dipromosikan. Dan definisi-definisi karir di atas akan mempermudah pemahaman terhadap pengertian pengembangan karir (*career development*) secara lebih luas.

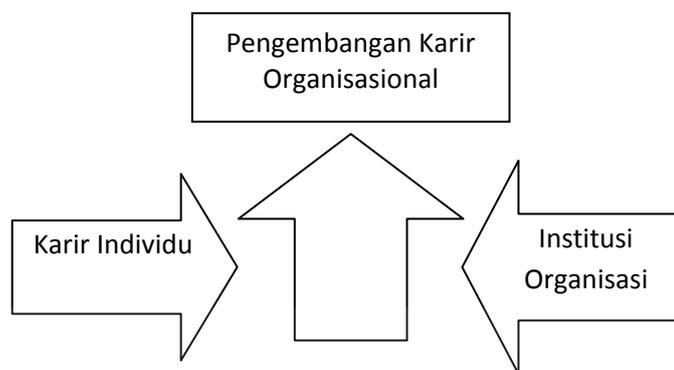
Pengembangan karir dapat diartikan juga sebagai upaya individu yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja dalam jangka waktu yang lama. Handoko (1995:121) berpendapat bahwa pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Sedangkan yang dimaksud dengan rencana karir itu sendiri adalah proses melalui dimana mencapai sebagai bagian dari karir dan pola pekerjaan-pekerjaan berurutan yang membentuk karir seseorang. Oleh Kadarisman (1996:95) pengembangan karir didefinisikan sebagai kenaikan jabatan yang lebih rendah ke jabatan yang lebih tinggi. Pengembangan karir menurut Andrew J Fubrin (dalam Anwar Prabu Mangkunegara, 2001:77)

“career development, from the standpoint of the organization, is the personnel activity which helps individuals plan their future career within the enterprise, in order to help the enterprise achieve and the employee achieve maximum self-development”.

Dalam perspek manajerial, Matutina (1993:92-93) berpendapat bahwa pengembangan karir, adalah suatu proses untuk meningkatkan kualitas kemampuan manajerial. Sasaran pengembangan karir adalah kualitas pimpinan/manajer dan para pegawai yang meliputi pengetahuan, ketrampilan, sifat-sifat pribadi, kewibawaan, serta perlu sikap dan perilaku kepemimpinan sehubungan dengan itu pengembangan karir merupakan kewajiban setiap pegawai dan organisasi untuk meningkatkan kemampuan dan mempersiapkan diri untuk dipromosikan. Sedangkan Mangkunegara (2001:77) menegaskan bahwa pengembangan karir merupakan aktifitas kepegawaian yang membantu pegawai merencanakan karir masa depan mereka agar dapat mengembangkan diri.

Pengembangan karir (*career development*) meliputi manajemen karir (*career management*) dan perencanaan karir (*career planning*), dimana dalam pengembangan karir sebuah organisasi membutuhkan suatu pemeriksaan atas dua proses bagaimana masing-masing orang merencanakan dan menerapkan tujuan-tujuan karirnya dan bagaimana organisasi merancang dan menerapkan program-program pengembangan karir (Simamora, 2001:504). Selanjutnya, Simamora membuat suatu pengembangan karir organisasional sebagai suatu hasil yang muncul dari interaksi antara perencanaan karir individu dan proses manajemen karir institusional, yang digambarkan sebagai berikut :

Gambar 3.1
Pengembangan Karir



Sumber: Simamora (2001)

Dalam perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia dalam organisasi, Simamora (2001:525) berargumentasi bahwa karir bukanlah sesuatu yang harus diserahkan pada pihak karyawan melainkan juga harus dikelola oleh organisasi guna memastikan alokasi Sumber Daya Manusia dan modal yang efisien. Perencanaan karir oleh organisasi diharapkan mencapai tujuan sebagai berikut : pengembangan yang lebih efektif tenaga berbakat yang tersedia; kesempatan penilaian diri bagi para karyawan untuk memikirkan jalur karir tradisional atau yang baru; pengembangan Sumber Daya Manusia yang lebih efisien di dalam dan antara bagian dalam organisasi; kepuasan kebutuhan pengembangan pribadi karyawan; peningkatan kinerja melalui pengalaman *on the job training* yang diberikan oleh perpindahan karir vertikal dan horisontal; meningkatkan loyalitas dan motivasi karyawan menyebabkan berkurangnya perputaran karyawan; suatu metode penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Selanjutnya Simamora (2000:519) menegaskan bahwa individu merencanakan karir mereka guna meningkatkan keselamatan pekerjaan, dan mempertahankan kemampuan mereka dalam pasar tenaga kerja yang berubah.

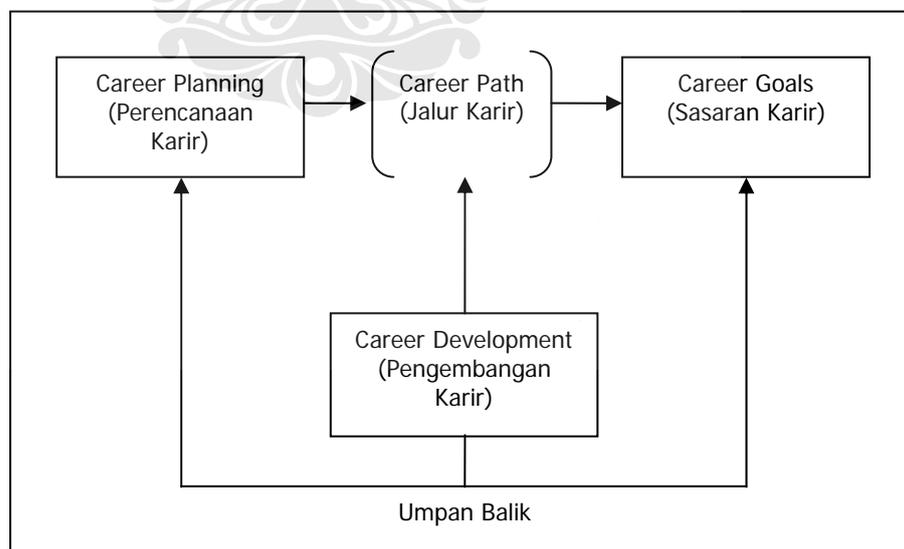
Organisasi mendorong manajemen karir individu karena ingin mengembangkan dan mempromosikan karyawan dari dalam perusahaan, mengurangi suatu kekurangan tenaga berbakat yang dapat dipromosikan, menyatakan minat dalam karyawan mereka, meningkatkan produktifitas, mengurangi *turn over*. Perencanaan karir individu meliputi penilaian diri

untuk menentukan kekuatan, kelemahan, tujuan, aspirasi atau jangkar karir; penilaian pasar tenaga kerja untuk menentukan tipe kesempatan yang tersedia baik dalam atau luar organisasi; penyusunan tujuan karir berdasarkan evaluasi; pencocokan kesempatan terhadap kebutuhan dan tujuan serta pengembangan strategi karir; dan perencanaan transisi karir.

Dalam hal ini Siagian (1991:215) menandakan bahwa pengembangan karir betapapun baiknya suatu rencana karir yang telah dibuat oleh seorang pekerja disertai oleh suatu tujuan karir yang wajar dan realistis, rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya pengembangan karir yang sistematis dan programatis.

Menurut Martoyo (2000:78), pengembangan karir adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Secara rinci pengembangan karir dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 3.2
Proses Pengembangan Karir



Sumber: Manajemen Sumber Daya Manusia, Martoyo (2000)

Dalam perspektif yang luas, pengembangan karir terkandung juga pengertian perencanaan karir (*career planning*). Menurut Pattanayak

(1997:80) : Perencanaan karir digambarkan sebagai sebuah sistem organisasi dari gerakan karir dan kesempatan pertumbuhan seorang individu dari masuk sampai pensiun. Digambarkan juga sebagai suatu proses penggabungan dan penyerasian kebutuhan organisasi dengan keinginan pekerja, sehingga mereka merasa kebutuhan terpenuhi dan efektifitas organisasi bertambah baik. Dalam hal ini, karir didefinisikan sebagai semua pekerjaan yang diduduki selama masa kerjanya.

Pengembangan karir adalah upaya formal yang dilakukan perusahaan secara terus menerus dalam rangka mendapatkan pegawai yang memiliki kemampuan yang dapat diandalkan. Pengembangan karir merupakan salah satu aktivitas sumber daya manusia yang penting, karena melalui pengembangan karir, perusahaan dapat mempertahankan pegawai yang andal dan bertanggung jawab. Hal ini dapat terjadi bila sistem pengembangan karir mampu menyelaraskan kebutuhan pegawai dengan kebutuhan perusahaan (Gomez, 2001:295).

Gilley & England (1989:48) mengemukakan bahwa pengembangan karir merupakan aktivitas pengelolaan sumber daya manusia yang penting dalam bisnis industri serta merumuskan pengembangan karir sebagai aktivitas terstruktur, yang direncanakan dan diorganisir atau suatu proses yang berdampak terhadap *mutual career plotting* antara pegawai dan organisasi. Dengan konsep ini pegawai bertanggungjawab atas perencanaan karirnya dan perusahaan bertanggung jawab atas pengelolaan karir (manajemen karir). Pendapat ini mengacu pada konsep pengembangan karir menurut Gutteride & Otte (1983).

Pada intinya penerapan program-program pengembangan karir bertujuan untuk mengembangkan dan mempromosikan pegawai dari dalam perusahaan serta mengubah/mengurangi *turn over* pegawai. Atas batasan tersebut diatas, maka disimpulkan pengembangan karir sebagai suatu proses formal dibidang manajemen sumber daya manusia yang terstruktur, dimana perusahaan bertanggung jawab atas pengelolaan karir (manajemen karir) dan pegawai bertanggung jawab atas perencanaan karirnya, merupakan strategi perusahaan dalam menyelaraskan kebutuhan pegawai dengan kebutuhan

perusahaan sehingga melalui program pengembangan yang direncanakan, diorganisir dan dimonitor, perusahaan mampu meningkatkan kualitas pegawai.

Pengelolaan karir menurut Gtterride & Otte sebagaimana dikutip Gilley & Enggland (1989:50) merupakan proses berkelanjutan yang mencakup perencanaan, penerapan dan monitoring rencana karir yang dipilih pegawai secara pribadi atau yang selaras dengan sistem karir di organisasi. Dan pengelolaan karir mencakup program sepanjang siklus kerja pegawai antara lain mencakup rekrutmen dan seleksi, alokasi sumber daya manusia, penilaian dan evaluasi, pelatihan dan pengembangan.

Pada dasarnya pengelolaan karir bertujuan menjamin terpenuhinya kebutuhan organisasi akan suksesi manajemen, memberikan pelatihan yang berkesinambungan dan pengalaman bagi pegawai sebagai bekal untuk jabatan yang akan diemban dimasa depan, memberikan bimbingan dan dukungan sehingga pegawai dapat mencapai kesuksesan karir yang sesuai dengan kemampuan dan aspirasinya. (Amstrong, 2001:159)

Sherman (1992:240) mengungkapkan bahwa pengembangan karir merupakan proses dimana untuk mempertemukan keinginan manajer, bawahan dan organisasi. Individu diharapkan mengidentifikasi pengetahuan, keahlian, kemampuan, keinginan nilai dan mencari informasi tentang pilihan karir sehingga mereka dapat menetapkan tujuan dan membangun rencana karir. Oleh karena itu kondisi yang diperlukan adalah dukungan dari manajemen, penetapan tujuan, perubahan dalam kebijakan sumber daya manusia, penyebar program dan kompetensi kerja.

Dalam dinamika organisasi, pengembangan karir mempunyai beberapa aspek manfaat. Adapun menurut Martoyo (2000:87) terdapat beberapa manfaat pengembangan karir :

1. Meningkatnya kemampuan karyawan dengan pendidikan dan pelatihan akan lebih meningkatkan kemampuan intelektual maupun keterampilan karyawan yang dapat disumbangkan kepada organisasi.
2. Meningkatkan suplai karyawan yang berkemampuan, jumlah karyawan yang lebih tinggi kemampuannya dari sebelumnya akan menjadi

bertambah sehingga memudahkan pihak pimpinan untuk menempatkan dalam job pekerjaan yang lebih tepat.

Disamping manfaat tersebut terdapat beberapa tujuan pengembangan karir.

Menurut Dubrin dalam (Mangkunegara, 2001:77) pengembangan karir bertujuan untuk :

1. membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan;
2. menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai;
3. membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka;
4. memperkuat hubungan pegawai dengan organisasi;
5. membuktikan tanggung jawab sosial;
6. membantu memperkuat pelaksanaan program;
7. mengurangi turn over dan biaya kepegawaian;
8. mengurangi keusangan profesi dan manajerial;
9. menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai, dan;
10. menggiatkan visi bagi pegawai yang bersangkutan.

Andrew J Dubrin juga menegaskan (dalam Alwi, 2001:78) bahwa pengembangan karir membantu dalam pencapaian individu dan organisasi, menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai, membantu pegawai menyadari kemampuan potensinya, memperkuat hubungan antar pegawai dan organisasi, membuktikan tanggungjawab sosial, membantu melaksanakan program-program organisasi, mengurangi turn over dan biaya pegawai, mengurangi keusangan profesi dan manajerial, menggiatkan analisis dan keseluruhan pegawai, menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang.

Menurut Martoyo (2000:87) secara garis besar pengembangan karir dibagi menjadi dua kelompok, antara lain :

1. Pengembangan karir secara individual, dimana secara individual setiap anggota organisasi harus siap mengembangkan diri dalam rangka penititan karirnya lebih lanjut. Terdapat 6 kegiatan pengembangan karir yang dapat dilakukan oleh masing masing individu meliputi prestasi kerja, *exposure*, permintaan berhenti, kesetiaan organisasional, mentors dan sponsor, kesempatan-kesempatan untuk tumbuh;

2. Pengembangan karir secara organisasional, dimana pengembangan karir ini diatur oleh departemen personalia untuk mengatur perkembangan karir karyawan/anggota organisasi.

Selanjutnya Alwi, (2001:234) memperjelas pengelompokan tersebut dalam proses tahapan-tahapan proses pengembangan karir :



Tabel 3.1
Tahap-tahap Proses Pengembangan Karir

Tahap	Kegiatan	Tujuan
Preparing	<ul style="list-style-type: none"> • Meramalkan perubahan yang terjadi dalam perusahaan dan lingkungan. • Pengembangan karyawan yang berbeda keahlian dan kemampuannya. • Pelatihan kepemimpinan. 	<p>Memberikan gambaran yang jelas kepada pimpinan dan karyawan tentang:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kebutuhan organisasi saat ini. • Peluang dan aktivitas terkait dengan pengembangan karir
Profiling	<ul style="list-style-type: none"> • Penilaian kinerja. • Melakukan audit SDM. (<i>skill inventory</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengetahui kekuatan/ keberhasilan dan kelemahan karyawan • Mengetahui aspirasi dan pengembangan karir yang diperlukan
Targeting	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan informasi tentang perencanaan sukses yang telah disusun. • Memberikan informasi melalui sistem <i>job posting</i> tentang jabatan yang tersedia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan kesempatan kepada kandidat untuk mempelajari berbagai posisi yang bisa diraih, sesuai dengan aspirasi dan kualifikasinya.
Strategizing	<ul style="list-style-type: none"> • Menginformasikan jalur dan jenjang karir (<i>career pathing</i>) yang bisa dilalui oleh karyawan. • Memberikan jasa konsultasi pada karyawan atas berbagai problem yang mereka hadapi untuk meniti karir yang diinginkan. (<i>counseling</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan bantuan yang berguna bagi karyawan dalam pengembangan rencana aksi yang realistis dalam meraih karir yang diinginkan.
Implementing	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan pelatihan dan pengembangan, melalui <i>on the job learning</i>, sistem mentoring dan pembinaan (<i>choaching</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mempersiapkan keahlian dan kemampuan karyawan agar bisa mencapai tujuan yang ingin dicapai
Sustaining	<ul style="list-style-type: none"> • Menyediakan kompensasi yang <i>fair</i> dan <i>reward</i> yang akan diterima. • Melakukan evaluasi atas mekanisme yang dijalankan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan motivasi dan kepuasan karyawan sesuai dengan jabatannya

Pattanayak memerinci juga adanya siklus pengembangan karir (1997:81) yang terdiri dari :

1. Tahap eksploratori, tahap mana seorang pegawai memasuki organisasi;
2. Tahap pertumbuhan, dalam tahap ini pekerja membutuhkan input terhadap kinerjanya;
3. Tahap pemeliharaan, tahap dimana pekerja memelihara prestasi yang telah dicapai sebelumnya;
4. Tahap turun, tahap dimana pekerja pensiun.

Dalam kaitan ini, pengembangan karir tidak akan terlepas dari aspek perencanaan karir (*career planning*). Flippo (1996:278) menandakan bahwa program pengembangan karir yang direncanakan dengan baik mengandung tiga unsur pokok yaitu :

1. membantu pegawai dalam menilai kebutuhan internnya sendiri;
2. mengembangkan dan memberitahukan kesempatan karir yang ada dalam organisasi;
3. menyesuaikan kebutuhan dan kemampuan pegawai dengan kesempatan karir.

Dari uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa pengembangan karir merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia mempunyai berbagai manfaat karir jangka panjang, membentuk pegawai dalam meningkatkan kecakapan, kemampuan dan profesionalisme untuk bertanggung jawab lebih besar di waktu yang akan datang.

Dalam konteks pengalaman manajemen pengembangan karir, Pattanayak (1997:83) memberikan gambaran beberapa pengalaman dalam perencanaan karir dalam konteks India yaitu melalui : model jalur karir, derajat pengembangan, penugasan kantor, pembelajaran, kelompok bisnis, penugasan luar negeri, pelatihan khusus, fasilitas untuk pengembangan mandiri. Secara lebih spesifik dalam lingkup sektor pemerintahan di Indonesia terdapat beberapa metode antara lain : promosi, program pelatihan (pelatihan wajib, pelatihan fungsional dan kursus manajemen strategik).

Konteks Pengembangan karir di Indonesia memberikan gambaran, sebagaimana tertulis dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang

Pokok-pokok Kepegawaian didasarkan pada sistem karir dan prestasi kerja. Oleh karena itu penetapan pertimbangan indikator pengembangan karir adalah :

1. masa kerja;
2. pengalaman;
3. kesetiaan;
4. kecakapan dan
5. prestasi (lulus ujian jabatan).

Rohdewold (1995:104) memaparkan bahwa pengembangan karir Pegawai Negeri Sipil di Indonesia membedakan antara sistem karir terbuka (suatu posisi dapat diisi oleh siapapun yang telah memenuhi persyaratan yang diinginkan) dan sistem karir tertutup (suatu posisi dapat diisi hanya oleh pegawai yang berasal dari organisasi bersangkutan). Promosi dan pengembangan karir PNS didasarkan pada beberapa aspek antara lain prestasi perorangan, senioritas, pengalaman kerja dan terpenuhinya beberapa pelatihan pada jabatan struktural dan fungsional. Compendium ASEAN (ASEAN 1996:57) mencatat bahwa pengembangan karir PNS di Indonesia merupakan kombinasi karir dan sistem prestasi. Di bawah sistem karir, pemilihan didasarkan pertama kepada perorangan, dan pengembangan karir tergantung pada masa kerja, kesetiaan, pengabdian dan persyaratan lainnya. Pada hal yang lain promosi didasarkan pada kemampuan yang diukur dengan kinerja dalam suatu uji kompetensi.

3.2.3 Unsur- unsur Pokok Program Pengembangan Karir

Program pengembangan karir yang direncanakan mengandung tiga unsur pokok : (Mokijat, 1995:103)

- a. Membantu pegawai dalam menilai kebutuhan karir internnya sendiri;
- b. Mengembangkan dan mengumumkan memberitahukan kesempatan-kesempatan karir yang ada dalam organisasi;
- c. Menyesuaikan kebutuhan dan kemampuan pegawai dengan kesempatan-kesempatan karir.

Sesuai dengan tiga unsur diatas diharapkan karir karyawan itu merupakan suatu unsur yang sangat penting yang sifatnya pribadi. Oleh karena itu organisasi memberi kebebasan kepada karyawan untuk mengambil keputusan sendiri mengenai tujuan serta kesempatan menjalani karirnya.

Unsur karir yang baik adalah adanya penghargaan yang wajar terhadap masa kerja, kesetiaan, pengabdian, pengalaman, sehingga pegawai yang berpengalaman, setia mengabdikan kepada negara pemerintah dan tugas kewajibannya akan mendapat penghargaan selayaknya. Selain itu, dalam sistem karir seseorang dapat naik pangkat dan jabatan berdasarkan masa kerja sudah tentu memperhatikan kecakapan, prestasi kerja, kesetiaan dan sebagainya (Nainggolan, 1994:151).

Dengan menyadari bahwa pegawai mempunyai kebutuhan karir maka sewajarnya apabila disusul dengan tanggung jawab untuk menggambarkan jalur-jalur khusus melalui organisasi. Apabila pegawai telah menilai dengan seksama kebutuhan akan karirnya dan telah mengetahui kesempatan karir organisasi maka pegawai tersebut tinggal menyesuaikan.

Agar dapat menentukan jalur karir, tujuan karir dan pengembangan karir yang dapat mereka tempuh para karyawan perlu mempertimbangkan lima faktor. (Siagian, 1999:207)

Pertama, Perlakuan yang adil dalam berkarir. Perlakuan yang adil ini hanya bisa diwujudkan apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang obyektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan pegawai.

Kedua, Kepedulian para atasan langsung. Para pegawai pada umumnya mendambakan keterlibatan langsung dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk kepedulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para pegawai tersebut mengetahui potensi yang perlu dikembangkan dan kelemahan yang perlu diatasi.

Ketiga, Informasi tentang berbagai peluang promosi. Para pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka mempunyai akses terhadap informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat

penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif.

Keempat, Minat untuk dipromosikan. Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pekerja untuk pengembangan karir adalah pendekatan fleksibel dan proaktif. Artinya minat untuk mengembangkan karir sangat individualistik sifatnya. Seorang pekerja memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang, pendidikan dan lainnya.

Kelima, Tingkat kepuasan. Meskipun secara umum dapat dikatakan setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda. Perbedaan tersebut akibat tingkat kepuasan seseorang berbeda-beda pula. Kepuasan dalam konteks karir tidak hanya mencapai posisi tinggi dalam organisasi, melainkan dapat pula bersedia menerima kenyataan bahwa, karena berbagai faktor pembatas dihadapi seseorang. Seseorang bisa puas dengan karirnya apabila mengetahui apa yang dicapai itu merupakan usaha maksimal.

Menurut konsep Schein dalam Dubrin (1989:600) faktor yang mempengaruhi pengembangan karir adalah:

1. *Manajerial Competence* (Kemampuan manajerial);
2. *Technical/Fungsional Competence* (Kemampuan teknis);
3. *Security* (Keamanan);
4. *Creativity* (Kreativitas);
5. *Autonomi and Independence* (Otonomi Kebebasan).

Dan kelima konsep tersebut, dalam kemampuan manajerial seseorang mencari dan menghargai kesempatan-kesempatan untuk merencanakan. Hal ini merefleksikan nilai-nilai lebih jauh untuk kompetensi antar pribadi, kompetensi analitis dan kematangan emosional. Dalam kemampuan teknis, seseorang mencari dan menghargai kesempatan untuk melatih berbagai macam bakat dan bidang-bidang kompetensi teknis. Dengan keamanan, seseorang termotivasi terutama oleh kebutuhan untuk menstabilkan situasi karirnya, sekalipun ia harus berada dibawah komando orang lain atau dia hanya melakukan pekerjaan yang kurang penting dalam organisasi.

Untuk kreatifitas seseorang dikendalikan oleh suatu kebutuhan untuk membangun atau menciptakan sesuatu yang keseluruhannya merupakan usahanya. *Autonomy and independence*, seseorang mencari situasi bekerja dimana dia akan memperoleh kebebasan dan aturan-aturan organisasi untuk menunjukkan kompetensi professional teknis.

Sedangkan menurut Keith Davis dan Werther, W.B, lima faktor yang terkait dengan karir adalah : (dalam Mangkuprawira, 2003:181)

- a. Keadilan dalam karir, para karyawan menghendaki dalam sistem promosi dengan kesempatan sama untuk peningkatan karir;
- b. Perhatian dengan penyeliaan, para karyawan menginginkan penyelia mereka memainkan perannya secara aktif dalam pengembangan karir dan menyediakan umpan balik dengan teratur tentang kinerja;
- c. Kesadaran tentang kesempatan, para karyawan menghendaki pengetahuan tentang kesempatan untuk peningkatan karir;
- d. Minat pekerja, para karyawan membutuhkan sejumlah informasi berbeda dan pada kenyataannya memiliki derajat minat yang berbeda dalam peningkatan karir yang tergantung pada beragam factor;
- e. Kepuasan karir, para karyawan tergantung pada usia dan kedudukan mereka memiliki tingkat kepuasan berbeda.

Selanjutnya Gibson (1992:208), mengemukakan ada empat karakteristik dalam penilaian individu berkenaan dengan kesesuaian karir mereka dengan harapan mereka yaitu :

- a. Prestasi karir;
- b. Sikap karir;
- c. Keadaptasian karir;
- d. Identitas karir.

Dalam prestasi karir, gaji dan posisi merupakan indikator yang lebih populer tentang prestasi karir (*career performance*). Khususnya semakin cepat kenaikan gaji seseorang dan semakin menapak jenjang hierarki, semakin tinggi pula prestasi karyawan.

Sikap karir (*career attitude*) mengacu pada seseorang memandang dan menilai karir mereka. Orang yang mempunyai sikap karir positif juga akan

mempunyai persepsi dan penilaian yang positif atas karir mereka. Sikap karir positif lebih mungkin sesuai dengan tuntutan karir dan peluang yang konsisten dengan kepentingan, nilai-nilai kebutuhan dan kemampuan individu.

Profesi selalu berubah, yang menuntut adanya pengetahuan dan keahlian baru untuk mempraktekannya. Orang yang tidak dapat beradaptasi dengan perubahan diatas akan menerimanya dalam praktek karir mereka, dan menghadapi resiko ketinggalan jaman. Keadaptasian karir menunjukkan aplikasi pengetahuan, keahlian dan teknologi mutakhir dalam perjalanan karir. Identitas karir (*career identity*) terdiri dan dua komponen utama :

- a. Sejauh mana orang-orang memiliki kesadaran yang konsisten tentang kepentingan, nilai dan harapan mereka bagi masa depan;
- b. Sejauh mana orang-orang memandang hidup mereka konsisten sepanjang waktu, sejauh mana mereka melihat diri sendiri sebagai masa lalu mereka. Gagasan yang diutarakan dalam konsep ini adalah “ingin menjadi apa saja, dan apa yang harus saya lakukan untuk dapat menjadi orang yang saya inginkan”.

Untuk mencapai adanya kesesuaian perlu penempatan orang yang tepat pada tempat yang tepat, artinya seorang pegawai ditunjuk menduduki suatu jabatan haruslah mempunyai pangkat yang sesuai untuk jabatan itu. (Nainggolan, 1994:124).

Namun untuk dapat melaksanakan prinsip pokok tersebut perlu adanya batasan yang dapat dijadikan sebagai dasar pengangkat. Dengan adanya ukuran yang berlaku, diharapkan terjadi unsur “*like or dislike*” dalam mengisi jabatan dilingkungannya. Hal-hal yang perlu dirumuskan dalam mempertimbangkan pegawai negeri sipil untuk menduduki suatu jabatan diantaranya adalah : (Nainggolan, 1996:125)

- a. Penilaian pelaksanaan pekerjaan, yaitu suatu penilaian dalam jangka waktu tertentu yang dapat menggambarkan tentang kesetiaan, prestasi kerja, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama prakarsa dan kepemimpinan seseorang;

- b. Keahlian, dimana penempatan seorang PNS harus selalu diusahakan agar sesuai dengan keahliannya, misalnya dengan memperhatikan latar belakang pendidikan formal maupun keahlian yang secara nyata;
- c. Perhatian (interes dimana bakat seorang PNS selalu diperhatikan untuk dikembangkan sesuai dengan bidang bidang yang ditekuni);
- d. Daftar urut kepangkatan, hal ini perlu disebabkan bahwa PNS yang lebih tinggi daftar unit kepangkatannya akan diprioritaskan untuk dipertimbangkan lebih dahulu apabila ada jabatan yang lowong;
- e. Kesetiaan, adalah merupakan unsur penting dalam mempertimbangkan pengangkatan dalam jabatan;
- f. Dapat dipercaya, yaitu kepercayaan bahwa ia akan melaksanakan tugasnya dengan baik dan tidak akan menyalahgunakan jabatan untuk kepentingan pribadi, seseorang atau golongan. Dan syarat-syarat lainnya, misalnya pengalaman, kemungkinan, pengembangan dan lainnya.

3.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas program pengembangan karir

3.3.2 Integrasi program pengembangan karir dengan aktivitas SDM lainnya

Program pengembangan karir bukanlah aktivitas yang berdiri sendiri, akan tetapi merupakan aktivitas yang terintegrasi dengan sistem/aktivitas sumber daya manusia lain, seperti : Sistem *Job Posting*, Sistem Mentoring, Jalur Karir, Sistem Penilaian Kinerja, Perencanaan Sumber Daya Manusia, Pusat Informasi Karir, Seminar Pengembangan Karir. (Gilley& Egglan, 1989:5)

Keberhasilan program pengembangan karir pada dasarnya tidak terlepas dari kebijakan pengembangan sumber daya manusia yang ditetapkan organisasi terutama kebijakan untuk melakukan promosi dari dalam. Dengan kondisi demikian, organisasi dituntut untuk melakukan *supply* sumber daya manusia dari dalam organisasi, dalam arti organisasi mau tidak mau harus berupaya mencari pegawai yang cukup potensial untuk dikembangkan lebih lanjut dan mengembangkan Sistem *Job Posting* serta mengumumkan secara luas bila ada jabatan lowong. Dengan menerapkan sistem ini pegawai diharapkan termotivasi untuk mengembangkan diri.

Kebijakan lain yang dapat berdampak terhadap keberhasilan program pengembangan karir pimpinan adalah Sistem Mentoring, yang bertujuan memperkenalkan jaringan kerja organisasi, menjelaskan tuntutan organisasi / manajemen kepada pegawai sehingga yang bersangkutan tidak akan mengalami kekecewaan kelak apabila menemukan kondisi yang berbeda dan tidak menyenangkan. Kondisi ini terkait dengan kepedulian dan dukungan yang diberikan atasan serta sejauhmana atasan menjalankan perannya, melaksanakan fungsinya sebagai coach dan counsellor secara efektif.

Di samping itu, kebijakan yang terkait dengan seberapa luas peluang pegawai untuk menduduki posisi jabatan yang sesuai dengan kemampuan, minat dan aspek pribadi yang dimiliki, untuk menduduki posisi jabatan yang tidak hanya terbatas pada satu fungsi saja, melalui *cross functional mobility*, memiliki peranan penting dalam pengembangan karir pegawai (Hall, 1984:166). Menurut Hall pendekatan ini lebih mengembangkan pegawai sebagai generalis dari pada sebagai spesialis. Dengan demikian apabila organisasi ingin memperoleh tenaga spesialis dibidang teknis tertentu, manajemen harus merencanakan masa jabatan pegawai didalam dari antar fungsi. Juga perlu ada pertimbangan lamanya masa kerja pegawai pada satu posisi jabatan agar karir pegawai tidak terhambat dan tidak terjadi *career plateau*. Berdasarkan pengamatan, sebagian pegawai membutuhkan waktu rata-rata dua tahun untuk menguasai suatu tugas tertentu dan maksimum empat tahun sebelum ia merasa jenuh dan merasa tidak tertantang dalam bekerja. Dalam hal ini kejenuhan akan berdampak pada kinerja pegawai tersebut.

Kondisi ini terkait dengan Sistem Pola Karir yang berlaku diorganisasi. Kebijakan lain yang berpengaruh adalah persyaratan kenaikan tingkat jabatan. Semakin jelas dan terukur kriteria promosi yang dipersyaratkan, semakin jelas acuan manajemen untuk menentukan program pengembangan dan program pelatihan yang lebih spesifik dan tepat dalam rangka menjembatani kesenjangan antara tuntutan yang diharapkan dengan kondisi (kekuatan dan kelemahan) pegawai yang bersangkutan.

Berkaitan dengan kebijakan pengembangan karir, Hall menjelaskan lebih lanjut bahwa salah satu yang paling berpengaruh dan memberikan dampak terbesar terhadap pengembangan pegawai adalah dengan mengembangkan Sistem Penilaian Kinerja. Pendapat lain yang dikemukakan oleh Mc.Beath (2002), menjelaskan tentang perencanaan suksesi memberikan pengaruh paling besar terhadap pengembangan tenaga pimpinan. Untuk kepentingan penelitian ini, penulis hanya akan membahas masalah perencanaan dan pengembangan karir.

Sistem aktivitas sumber daya manusia yang tidak terlepas dari pengembangan karir adalah Sistem Pelatihan. Bagi pejabat struktural aktivitas ini tercermin dalam Diklat Manajerial yang bertujuan mengembangkan kompetensi pribadi, kompetensi kepemimpinan dan kompetensi bisnis pegawai yang bersangkutan. Tujuan ini selaras dengan pandangan Bolt (1996:167-170) yang mengemukakan kerangka pemikirannya tentang “*Three Dimensional Leadership*” dimana pemimpin dituntut untuk mengembangkan keterampilan manajemen serta mengembangkan tiga dimensi utama yang sifatnya holistik yaitu :

1. Dimensi bisnis, mencakup cara pandang dan kapabilitas untuk mengidentifikasi dan menghadapi tantangan bisnis;
2. Dimensi kepemimpinan mencakup keterampilan untuk memimpin organisasi;
3. Dimensi Pribadi mencakup keterampilan menjadi pribadi yang berhasil, yang mampu mempertahankan keseimbangan didalam kehidupan serta mengembangkan pola pikir yang berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan.

Sejalan dengan konsep pemikiran ini melalui peningkatan kompetensi bisnis, kompetensi kepemimpinan, kompetensi pribadi, pejabat diharapkan mampu berperan sebagai manager dan pemimpin yang efektif serta menampilkan kinerja yang terbaik

3.3.2. Tanggungjawab pengembangan karir.

Faktor lain yang turut berpengaruh terhadap program pengembangan karir adalah pandangan tentang siapa yang bertanggung jawab atas pengembangan karir. Pegawai sering beranggapan bahwa pengembangan karir merupakan tanggung jawab organisasi/manajemen. Pandangan ini tidak benar. Walker (192:208) mengemukakan bahwa pengembangan karir merupakan tanggung jawab bersama antara organisasi, manager/atasan dan pegawai.

The organization, the manager and the employee each have responsibility the process of career development. The organization provides the bussiness context, the information and the system necessary for learning and growth oppurtunities to exist. The manager provides communications and encouragement for development, helping the employee focuses on realistic plan. The individual employee actively formulates development objectives and follow through their achievement

Dengan demikian disimpulkan dalam proses pengembangan karir, perusahaan 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.

Tanggungjawab organisasi :

- a. Mengkomunikasikan misi, tujuan dan strategi organisasi;
- b. Menyampaikan informasi kepada pegawai mengenai persyaratan, pilihan dan peluang untuk mencapai tujuan karir;
- c. Merumuskan Sistem Karir yang komprehensif;
- d. Merancang dan menerapkan diskusi karir antara atasan dan bawahan;
- e. Melatih atasan untuk memberikan konseling, evaluasi dan diskusi karir dengan bawahan;

- f. Menyediakan sarana yang diperlukan pegawai untuk mencapai tujuan karirnya. (misalnya memberikan pengalaman kerja, pelatihan dan pendidikan);
- g. Mengevaluasi keberhasilan atasan dalam pengembangan karir bawahan.

Tanggung jawab atasan :

- a. Menyampaikan informasi dan memberikan dukungan pada bawahan;
- b. Merumuskan persyaratan jabatan dan mengkomunikasikannya pada bawahan;
- c. Memberikan umpan balik kinerja secara terbuka, jujur, memberikan *coaching* dan *counseling*;
- d. Menyampaikan informasi jalur karir sesuai aspirasi karir pegawai;
- e. Melaksanakan diskusi pengembangan karir dengan bawahan;
- f. Mendukung penerapan rencana pengembangan karir bawahan.

Tanggungjawab pegawai :

- a. Bertanggung pribadi atas pengembangan karir;
- b. Berusaha mencapai tujuan karir dan memenuhi persyaratan kinerja;
- c. Memanfaatkan umpan balik untuk menentukan pilihan karir sesuai dengan potensi yang dimiliki;
- d. Aktif terlibat dalam rencana dan proses pengembangan karir secara berkelanjutan.

Mengacu pada konsep tersebut di atas, maka keberhasilan Program Pengembangan Karir dipengaruhi berbagai faktor antara lain :

1. Kebijakan pengembangan SDM yang mendukung pengembangan karir terutama kebijakan promosi dari dalam organisasi dan integrasi program pengembangan karir dengan sistem /aktivitas sumber daya manusia lain;
2. Tujuan dan strategi pendekatan program;
3. Dukungan dari atasan, dimana atasan diharapkan melaksanakan fungsi mentoring, *coaching* dan *counselling* secara efektif;
4. Peluang pengembangan melalui pengembangan diluar jabatan, pengembangan dalam jabatan maupun *self development program*;
5. Penentuan program dengan memanfaatkan hasil *assesment* dan penilaian kinerja pegawai;

6. Tanggungjawab dan kerja sama unit sumber daya manusia, atasan dan pegawai dalam penerapan program pengembangan karir;
7. Motivasi pegawai untuk berkembang dan kesediaannya untuk berubah.

3.4. Strategi Sistem Perencanaan dan Pengembangan Karir.

Untuk mencapai tujuan, setiap organisasi memerlukan suatu strategi yang sesuai dengan visi dan misi organisasi. Strategi yang baik adalah strategi yang adaptif terhadap lingkungan, baik lingkungan yang terdapat di luar organisasi (*external environment*) maupun lingkungan yang terdapat di dalam organisasi (*internal environment*).

Menurut Mulyadi (2003:148), strategi adalah pola pengalokasian dan pengarahan seluruh sumber daya organisasi untuk perwujudan visi melalui misi organisasi. Strategi dirumuskan untuk menggalang berbagai sumber daya organisasi dan mengarahkannya ke pencapaian visi organisasi.

Sementara itu, seperti dikutip oleh Syafaruddin (78-81) menurut James Brian Quinn (1980) memberikan pengertian strategi sebagai pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan utama, kebijakan-kebijakan, urutan-urutan aksi ke dalam keseluruhan yang terkait.

Strategi sangat penting karena akan memberi efek baik pada pelaksanaan maupun pengawasan. Suatu strategi akan menentukan tujuan-tujuan dasar dan sasaran dari organisasi melalui kegiatan dan alokasi sumber daya yang diperlukan dalam mencapai tujuan organisasi tersebut melalui pemilihan berbagai alternatif yang ada bagi pencapaian tujuan tertentu.

Strategi pada dasarnya adalah penentuan cara yang harus dilakukan agar memungkinkan memperoleh hasil yang optimal, efektif, dan dalam jangka waktu yang relatif singkat serta tepat menuju tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

Strategi dikembangkan sebagai upaya untuk menjawab persoalan-persoalan yang terkandung dalam isi-isu strategis, menjelaskan respon organisasi terhadap pilihan kebijakan pokok. Strategi ini mensyaratkan adanya komitmen dan konsistensi organisasi terhadap apa yang dikatakan dan apa yang diusahakan/dilakukan. Langkah pertama dalam proses perumusan

strategi adalah menetapkan arah strategik organisasi, meliputi visi, misi, dan nilai-nilai yang dikembangkan dalam organisasi. Visi sering disebut sebagai skenario masa depan organisasi. Pernyataan tentang visi dan misi seringkali mengalami kerancuan. Visi menunjukkan ke mana organisasi akan dibawa. Visi berfungsi sebagai sumber inspirasi, dan motivasi yang memiliki nilai-nilai intrinsik tertentu. Oleh sebab itu, visi harus realistis artinya visi itu dapat dicapai oleh kemampuan-kemampuan dan resources yang ada dalam organisasi.

Misi merupakan landasan keberadaan organisasi yang tertuang dalam bentuk pernyataan yang menunjukkan untuk apa organisasi didirikan. Visi dan misi yang hendak dicapai memerlukan dukungan nilai-nilai tertentu yang berfungsi menciptakan sikap-sikap dan prinsip-prinsip yang harus dilakukan setiap individu dalam organisasi. Kemudian rumusan visi dan misi diterjemahkan ke dalam proses manajemen strategis.

Selanjutnya menurut Hax dan Majluf dalam J. Salusu (1998), yang dimaksud dengan strategi adalah :

1. Suatu pola keputusan yang konsisten, menyatu dan integral;
2. Menentukan dan menampilkan tujuan organisasi dalam artian sasaran jangka panjang, program bertindak dan prioritas alokasi sumber daya;
3. Menyeleksi bidang yang akan digeluti oleh suatu organisasi;
4. Mencoba mendapatkan keuntungan yang mampu bertahan lama, dengan memberikan respon yang tepat terhadap peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal organisasi kekuatan dan kelemahannya;
5. Melibatkan semua tingkat hirarki dari suatu organisasi.

Strategi sebagai suatu pola atau rencana yang disusun berupa kegiatan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan dalam membuat suatu strategi harus ditentukan sasaran atau tujuan yang ingin dicapai dimana didalamnya ada susunan rencana secara menyeluruh semua kegiatan disusun berdasarkan rencana kegiatan.

Perumusan strategi dan penerjemahan strategi ke dalam langkah-langkah operasional dipenuhi dengan rangkaian pengambilan keputusan

strategik. Suatu keputusan dikatakan sebagai keputusan strategik jika memenuhi syarat sebagai berikut Mulyadi (2003:148-149) :

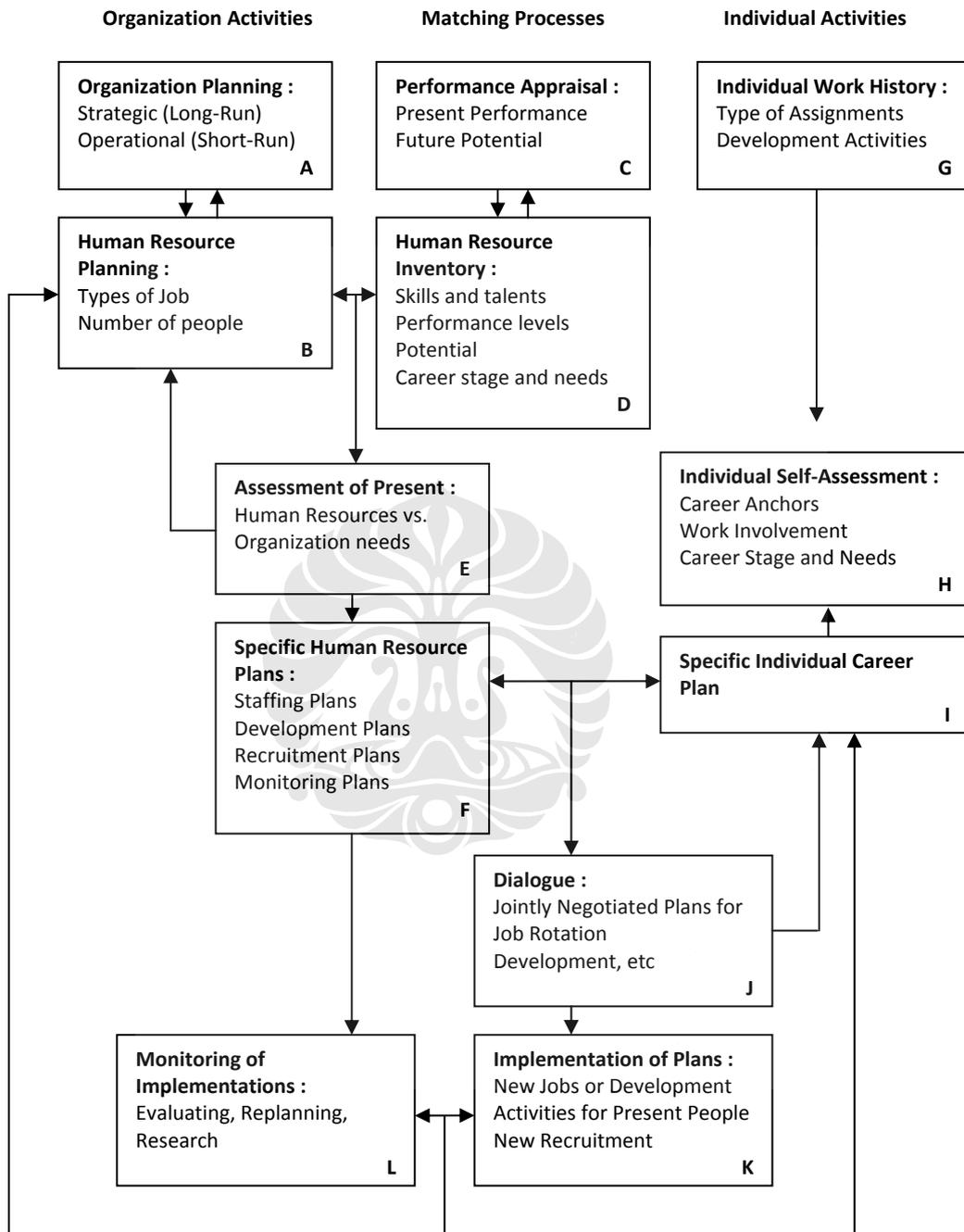
1. Keputusan strategik berkaitan dengan hal-hal yang bersifat mendasar seperti misi dan visi, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi pilihan untuk mewujudkan visi perusahaan;
2. Keputusan tersebut melibatkan beberapa bagian organisasi atau keseluruhan komponen organisasi. Oleh karena itu, biasanya hanya manajemen puncaklah yang memiliki perspektif luas dan wewenang yang diperlukan untuk melakukan pengambilan keputusan strategik. Namun, dengan pemanfaatan teknologi informasi secara luas di dalam organisasi, dan dengan pemberdayaan pegawai, keputusan strategik tidak hanya dapat dilakukan oleh manajemen puncak, tetapi dapat pula dilakukan oleh pegawai;
3. Keputusan tersebut menghasilkan perolehan dan/atau memerlukan pengalokasian sumber daya yang besar (baik modal manusia, keuangan, informasi dan fisik);
4. Keputusan tersebut berdampak jangka panjang ke masa depan.

Untuk memadukan kebutuhan organisasi dan individu, Edgar H. Schein (1978) menawarkan suatu “*Model of A Human Resource Planning and Development System*” dapat dilihat pada gambar 3.3, yang menurutnya menggambarkan suatu tahapan mengenai perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia secara makro di dalam suatu organisasi. Dan menyediakan proses integrasi bagi kedua komponen antara organisasi dan individu di mana terlihat pada tahapan area *Organizational Activities* dan *Individual Activities* serta suatu *Matching Process* untuk membantu sinkronisasi antara kebutuhan individu karyawan dengan perencanaan organisasi.

Dalam proses tersebut dimulai dan *Organizational Activities* yaitu perencanaan organisasi dalam jangka pendek maupun jangka panjang (bagian A), dan dilanjutkan dengan penyusunan *Human Resource Planning* secara spesifik dilakukan oleh *Human Resource Manager* (bagian B) dimana di

dalamnya termasuk proses pengumpulan *Human Resource Inventory* pegawai termasuk *skills* dan *talents* yang harus dimiliki oleh jabatan tertentu, *performance levels* dan *career stage and needs* (bagan D). Pada area *Matching Process* terdapat *link* antara proses *Performance Appraisal* (bagan C) dengan bagan D agar terdapat *match* antara kebutuhan organisasi dengan sumber daya manusia yang tersedia saat ini dan yang dianggap potensial untuk masa yang akan datang. Organisasi juga harus melakukan *assessment* terhadap sumber daya yang tersedia di organisasi dengan kebutuhan organisasi (bagan E). Tahapan proses selanjutnya adalah dengan melakukan perencanaan sumber daya manusia secara spesifik melalui *staffing plans*, *development plans*, *recruitment plans* dan *monitoring plans* (bagan F). Pada area *Individual Activities* terjadi kegiatan individu sehubungan dengan *work history* serta langkah-langkah yang telah ditempuh individu dalam mengembangkan potensi yang ada di dalam dirinya (bagan G). Dilanjutkan dengan proses *Individual Self-Assessment* tentang tujuan karir yang ingin dicapainya (bagan H) dan hal ini dapat diselaraskan dalam proses *performance appraisal* berfungsi sebagai sarana *feedback* serta *self-assessment* bagi individu. Selanjutnya mengenai perencanaan dan pengembangan atau strategi karir didiskusikan dalam suatu dialog antara organisasi dalam hal ini bisa diwakili oleh atasan dan atau departemen SDM untuk menentukan pengembangan karir atau jenjang karir seperti apa yang dapat diraih oleh pegawai yang bersangkutan (bagan J). Hal tersebut dilakukan untuk menghubungkan antara aspirasi individu (bagan I) dengan perencanaan SDM di dalam organisasi (bagan F). Dalam bagan K menunjukkan proses implementasi dari perencanaan yang dilakukan oleh organisasi, dan dilanjutkan dengan tahap *Monitoring of Implementations* di antaranya adalah proses evaluasi secara kontinyu dengan melakukan *update* dan memonitor progress serta perencanaan-perencanaan yang telah diimplementasikan (bagan L).

Gambar 3.3
Model of Human-Resource Planning and Development System



Sumber : E.H. Schein, *Career Dynamic* (Figure 14.1, p. 191) @ 1978 Addison Wesley Longman
Reprinted by permission of Addison Wesley Longman.

3.5. Penelitian terdahulu yang relevan

Penelitian yang telah dilakukan tentang perencanaan dan pengembangan karir, antara lain :

1. Yehuda Baruch; Penelitian tentang *Organizational career planning and management techniques and activities in use in high-tech organizations*. (Yehuda, 1996). Penelitian ini empiris mengenai perencanaan dan pengelolaan karir (*career planning and management* selanjutnya disingkat CPM) yang diartikan sebagai suatu pendekatan komprehensif terhadap semua aktivitas dan teknik-teknik yang digunakan perusahaan berkaitan dengan pengembangan karir pegawai.

Dalam hal ini menurut yehuda, CPM mencakup dua aspek yaitu aspek perencanaan dan aspek pengelolaan (operasionalisasi/pelaksanaan rencana) sebagaimana ditinjau dari perspektif organisasi. Sebagai suatu studi empiris hasil penelitian yehuda ini dapat memunculkan perspektif baru mengenai tehnik-tehnik dan aktifitas CPM dalam rangka penyempurnaan fungsi pengelolaan sdm disuatu perusahaan. Fokus penelitian adalah penggunaan tehnik-tehnik cpm dan evaluasi terhadap penggunaan tehnik-tehnik tersebut baik dari pihak manajemen maupun dari pihak pegawai. Studi dilakukan di 60 perusahaan yang bergerak di bidang *high technology* di Israel dan United Kingdom. Metode penelitian yang digunakan : *Cross organizational study design* melalui pengumpulan, proses dan analisis data pada level individu, level organisasi dan level budaya.

2. Hamdani, Sistem Pengembangan Karir di PT Hidup Abadi (Studi Kasus); UI Pascasarjana Program Magister Manajemen; Jakarta; 1998; PT Hidup Abadi merupakan perusahaan manufaktur yang memproduksi *engine* sepeda motor bekerjasama dengan mitra asing sebagai pemegang merek, dan mengalami pertumbuhan yang cukup pesat rata-rata 30%.

Dalam menghadapi era globalisasi perusahaan menyadari bahwa tidak bisa selamanya bergantung kepada perusahaan asing dan harus ada solusi dalam usaha meningkatkan daya saing perusahaan melalui peningkatan sumber daya manusia dengan menerapkan sistem pengembangan karir

bagi karyawan. Penelitian ini bersifat deskriptif dan bersifat membandingkan dengan literatur-literatur yang tersedia. Hasil penelitian menyimpulkan perlu adanya kejelasan sistem dan perhatian dari perusahaan terhadap kebutuhan karyawan sebagai salah satu faktor pendorong semangat kerja karyawan. Disamping itu fase dalam pengembangan karir yang meliputi fase *assessment*, fase *direction* dan fase *development* harus dilaksanakan secara lengkap untuk menjamin terlaksananya sistem pengembangan karir. Sedangkan untuk perusahaan dengan level teknologi menengah ke atas diperlukan jalur karir spesialis mengingat penguasaan teknologi harus dilakukan secara terus menerus tanpa terputus sehingga memungkinkan bisa tidaknya proses alih teknologi berlangsung dan kejelasan jalur karir (*career path*) perlu mendapatkan perhatian. Disamping itu, *job rotation* perlu dilaksanakan bagi karyawan yang berada pada jabatan struktural dengan harapan untuk memacu motivasi kerja dan menghilangkan kejenuhan bekerja ditempat yang sama.

