

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1. Latar Belakang Masalah

Secara tradisional kebanyakan pengembangan karir sebagai bagian dari Pengembangan Sumber Daya Manusia di perusahaan dan atau organisasi masih atas dasar kekeluargaan, kedekatan, persahabatan dan kepentingan pribadi. Belum atas dasar kemampuan kompetensi dan kebutuhan. Seringkali perjalanan karir seseorang yang ditempatkan menjadi karyawan masih tergantung pada nasib baik saja. Dan karena belum siap menapaki jenjang karir atau tidak dipersiapkan terlebih dahulu jenjang karirnya dan atau tidak mempersiapkan diri untuk menapaki jenjang karir, menyebabkan karyawan menjadi tidak efisien dan tidak efektif dalam melalui jenjang-jenjang karirnya.

Hall dan Goodale (1986) mengungkapkan bahwa pengembangan karir (*career development*) telah menjadi perhatian pegawai dalam kehidupan organisasi masa kini. Lebih lanjut di sebagian besar organisasi pengembangan karir pegawai telah menjadi permasalahan kepegawaian yang membutuhkan perhatian khusus dan program pengembangan karir mulai menjamur di hampir semua organisasi. Dalam hal ini yang dimaksud dengan pengembangan karir adalah suatu proses dalam hal mana individu dan organisasi melakukan penilaian terhadap kelebihan dan kelemahan serta perjalanan rencana karir pegawai dalam organisasi.

Pendapat tersebut di atas didukung adanya kecenderungan terhadap terjadinya pergeseran pendekatan pengembangan karir dari pendekatan karir yang bersifat tradisional menuju pendekatan karir modern dengan menekankan pada perspektif yang lebih global. Noe (1999) menggambarkan bahwa pengembangan karir tradisional menekankan aspek *know how* yang berarti bahwa seseorang dituntut untuk mempunyai keahlian yang mumpuni dan pengetahuan yang ditujukan untuk memberikan suatu pelayanan atau menghasilkan suatu produk. Sedangkan dalam pendekatan karir modern

seorang diharapkan mempunyai aspek *know why* yang berarti memahami suatu perusahaan dan budaya sehingga dapat membangun dan menggunakan pengetahuan serta keahlian yang dapat membantu usaha, serta mempunyai pemahaman *know whom* yang berarti pemahaman akan hubungan bahwa pekerja mempunyai signifikansi terhadap keberhasilan usaha. Pola pergeseran pengembangan karir terjadi karena adanya tuntutan yang bersifat intern dan bersifat ekstern. Pola pengembangan karir tradisional digambarkan lebih cenderung pada posisi hirarkhis, kewenangan dan tanggung jawab serta kompensasi. Pola ini telah bergeser menuju ke arah pengembangan karir modern, yang digambarkan bahwa pengembangan karir modern ditujukan untuk membina pegawai dengan memberikan kesempatan untuk memilih kepentingan pribadi, keahlian, serta tersedianya informasi untuk mencari pengalaman dalam hal pengembangan karir.

Dalam konteks aktual, pengembangan karir menjadi salah satu aspek yang penting untuk organisasi yang sedang berubah. Menurut London (1992), organisasi yang sedang berubah atau organisasi yang menghadapi tantangan perubahan baik dari dalam maupun dari luar, membutuhkan suatu paradigma pengembangan karir modern. Pendekatan tersebut hendaknya menekankan pada pendekatan yang memberikan kesempatan kepada individu untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian baru, bersifat proaktif, sistematis, *self-assessment* serta pemberian motivasi.

Pergeseran pendekatan pengembangan karir tidak hanya melanda pada sektor bisnis saja namun juga mulai merambah pada sektor publik. Hal ini disebabkan bahwa perubahan yang cepat dan fundamental tengah terjadi di segala bidang sehingga menuntut kesiapan dan kesigapan organisasi publik untuk beradaptasi.

Pengembangan karir dan pemanfaatan sumber daya manusia merupakan kebutuhan organisasi, menyatakan bahwa pegawai mereka adalah aset yang paling berharga. Meskipun demikian, karyawan yang ditempatkan diposisi yang tidak tepat dan mengalami frustrasi untuk tumbuh dan berkembang merugikan organisasi.

Munculnya fenomena penurunan jabatan dan kemangkiran pegawai (demosi), perpindahan karyawan yang dikenal dengan mutasi serta dan adanya suatu promosi karyawan merupakan bentuk pengembangan karir. Dilihat dari pentingnya kebijakan instansi tersebut diperlukan rumusan untuk mengatur administrasi dari semua jenis pemindahan pegawai.

Menurut pendapat Handoko (1998:130) implementasi rencana karir memerlukan pengembangan karir. Pengembangan karir merupakan upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karir. Oleh karena itu dalam suatu organisasi para anggotanya mengharapkan suatu pola kemajuan yang berdasarkan atas apa yang mereka dapatkan dan kerjakan. Apalagi seorang karyawan ingin diberi kesempatan yang luas ke berbagai jabatan serta dipromosikan dalam garis karir tertentu yang menjadi impian mereka.

Maka muncul pertanyaan “mengapa orang tersebut mampu mengembangkan karirnya sementara disisi lain ada yang jalan ditempat?”. Kadang-kadang seseorang itu dilihat dari tingkat pendidikan cukup, pengalaman cukup, tetapi karirnya terhambat sementara yang biasa-biasa saja karirnya meningkat. Ada banyak kekuatan yang mengakibatkan pembentukan karir, sehingga seorang pegawai untuk mencapai karirnya harus belajar dari pengalaman yang terjadi dalam organisasi tersebut. Dari pengalaman-pengalaman inilah individu mengembangkan suatu gagasan karir yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.

Kebutuhan, keinginan dan ketidakpuasan yang ditunjukkan dalam pengembangan karir merupakan suatu masalah bagi organisasi kecuali bila organisasi dapat memberikan pekerjaan dan karir yang lebih menarik serta memberi tantangan.

Oleh karena itu tidak mengherankan jika perencanaan dan pengembangan karir menjadi persoalan besar dalam organisasi selama tahun-tahun terakhir. Menurut Simamora (1997), beberapa penyebabnya adalah meningkatnya perhatian terhadap kualitas kehidupan kerja dan

perencanaan kehidupan, peraturan mengenai kesempatan kerja yang sama serta pertumbuhan ekonomi yang rendah dan mengurangi kesempatan promosi.

Pentingnya perencanaan karir karena ada hubungannya dengan pengembangan karir yang terkait erat dengan keberhasilan dan kegagalan karir individu meliputi konsep diri, identitas, kepuasan individu terhadap karir dan kehidupannya. Karena tidak mungkin sesuatu itu akan berkembang dengan baik tanpa rencana yang matang.

Perencanaan karir yang berawal dari penilaian diri (*self assessment*), yang membantu seseorang melihat jangkauan karir mana yang kemungkinan dominan. Karyawan tersebut selanjutnya berada dalam posisi membuat tujuan realistis dan menentukan apa yang akan dilakukan agar mencapai tujuan (Simamora, 1997:520)

Dalam organisasi swasta, pada umumnya bagian personalia yang berperan menyusun dan menyesuaikan rencana karir individu yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Berbeda dengan organisasi pemerintah dalam penyusunan perencanaan karir untuk pengembangan karir disesuaikan dengan peraturan. Dimana sering terbentur dengan yang namanya peraturan sehingga menimbulkan pro dan kontra. Apakah hal yang seperti itu akan berlangsung selamanya. Bagaimana dengan pegawai yang mempunyai kemampuan lebih, tetapi kurang diperhatikan.

Seperti di lingkungan Pegawai Negeri Sipil (PNS) senioritas masih sering menjadi acuan, disamping itu juga ada yang disebut dengan Daftar Penilaian Pelaksanaan pekerjaan yang dikenal dengan DP3. Padahal kalau dilihat DP3 tolak ukurnya kurang jelas. Apakah tidak ada pola lain yang dapat dijadikan acuan untuk mengembangkan karir karyawan?. Sebab pada dasarnya pengembangan karir itu merupakan tanggung jawab individu pribadi.

Dilingkungan pegawai negeri sipil dalam menghadapi era globalisasi, melihat pentingnya perencanaan karir yang dilakukan individu maupun organisasi. Apakah rencana tersebut hanya sekedar rencana tetapi pelaksanaannya nihil. Apabila mengamati di instansi pemerintah, meskipun

sudah ada peraturan yang mengatur tetapi masih terjadi penyimpangan-penyimpangan. Bahkan peraturan sendiri kadang-kadang menjadi momok bagi karyawan.

Dilingkungan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia khususnya Direktorat Jenderal Pemasarakatan dalam mengembangkan pegawainya melalui pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh organisasi juga mengadakan seleksi dalam rangka meningkatkan potensi karyawan untuk kemajuan karir dan pekerjaannya dengan menyekolahkan karyawan ke jenjang lebih tinggi dengan program beasiswa. Boleh dikatakan manajemen karir yang dilakukan di Direktorat Jenderal Pemasarakatan cukup baik. Tetapi yang menjadi persoalan disini, seperti halnya instansi pemerintah lainnya “senioritas” masih menjadi tolak ukur. Disamping itu loyalitas terhadap pekerjaan dan tidak ketinggalan juga loyalitas kepada pimpinan, hal ini memang sudah tidak diragukan lagi. Sehingga sering menimbulkan ketidakpuasan bagi pegawai.

Permasalahan lain yang terjadi adalah petugas dengan jumlah dan kualitas yang masih terbatas dan tidak sebanding dengan jumlah penghuni, tingkat penyebaran yang tidak merata dengan pergerakan pemutasian yang berjalan lamban sehingga menimbulkan masalah bagi peningkatan karir serta timbul kejenuhan (*burn-out*) yang dialami petugas. Akibatnya banyak petugas yang sebenarnya memiliki potensi untuk berkembang, namun dalam kenyataannya harus menunggu dengan tidak kepastian (*uncertainly*).

Guna mengantisipasi berbagai permasalahan sumber daya petugas, perlu penulis kemukakan pendapat Henry Simamora, bahwa perencanaan sumber daya manusia terfokus pada seluruh sistem sumber daya manusia. Perencanaan ini menyangkut perencanaan manajemen sumber daya manusia, termasuk di dalamnya adalah perencanaan upaya semua fungsi sumber daya manusia. Perencanaan sumber daya manusia tertuju pada penyusunan sebuah kebijakan dan program sumber daya manusia yang terpadu untuk mencapai tujuan organisasi dan sumber daya manusia. (Henry Simamora, 2004:50)

Sedangkan apabila dilakukan terobosan dengan pengangkatan PNS yang profesional, usia muda, berprestasi tinggi dan mempunyai kemampuan teknis dan manajerial dalam memimpin/menduduki suatu jabatan struktural yang didalamnya terdapat PNS senior pangkatnya lebih tinggi maka hal demikian sudah melanggar dan menyalahi prinsip pembinaan PNS.

Pengembangan karir yang tidak hanya mengacu pada peraturan tetapi juga pada kemampuan individu maupun kemampuan organisasi untuk mengembangkan karir pegawainya. Pegawai cenderung lebih terbuka luas untuk lebih maju dan mengembangkan diri (mempelajari bidang lainnya) untuk mempersiapkan diri apabila sewaktu-waktu menempati posisi ke bidang yang berbeda. Disamping itu karyawan akan merasa siap menempati posisi yang baru.

Peningkatan kualitas sumber daya sebagai pelaku utama pembangunan memerlukan suatu manajemen sumber daya manusia melalui perencanaan karir yang sangat penting dalam kehidupan semua pegawai yang mendambakan kemajuan dan perkembangan dalam bekerja. Dibangunnya suatu perencanaan memberikan arahan tahapan atas semua pekerjaan yang dipegang seseorang selama kehidupan pekerjaannya. Untuk beberapa orang, pekerjaan-pekerjaan tersebut sebagai bagian dan sebuah perencanaan yang disiapkan secara terarah. Untuk yang lainnya, bisa jadi sebuah karir dikatakan sebagai keberuntungan. Hanya pada kenyataannya merencanakan karir tidaklah menjamin sebuah kesuksesan. Keputusan karir memang hendaknya didasarkan pada ukuran-ukuran yang obyektif.

Akan tetapi, tidak jarang muncul karena unsur-unsur subyektifitas dan kalangan otoritas tertentu. Kinerja superior, termasuk pengalaman, pendidikan dan ditambah dengan keberuntungan memainkan peranan penting dalam mencapai karir yang diraihinya. Orang yang berhasil pada umumnya mengidentifikasi tujuan karir, perencanaan dan melakukan berbagai kegiatan untuk hal tersebut. Bagi mereka keberuntungan terjadi manakala kesempatan sejalan dengan upaya memenuhi segala persiapan yang dilakukannya. Dengan kata lain, pegawai seperti ini tidak pasrah pada nasib.

Dalam hal ini merupakan tugas dan kewajiban organisasi untuk menentukan suatu pola perencanaan dan pengembangan karir untuk semua pegawai yang ada. Tidak selayaknya organisasi membiarkan atau sengaja melupakan pegawainya (meskipun hanya satu orang pun) dan tidak mempunyai prospek yang jelas dalam hal kemajuan karir mereka. Organisasi yang baik tidak meremehkan masalah karir ini, sebab hal ini berhubungan langsung dengan kinerja organisasi. Pelecehan terhadap karir pegawai cepat atau lambat berpengaruh terhadap kualitas kerja organisasi.

Tantangan dari dalam organisasi seperti pengembangan organisasi, pengembangan struktur data base juga menuntut peningkatan kualitas pegawai. Dalam hal ini sumber daya manusia yang memberikan nilai tambah bagi Direktorat Jenderal Pemasarakatan adalah pegawai yang profesional, yang berorientasi pada stakeholder, memiliki semangat kerja, menunjukkan prestasi kerja serta komitmen terhadap organisasi. Melalui pengembangan sumber daya manusia, pelatihan yang sistematis dan terencana, pengembangan tenaga pimpinan dan perencanaan karir, organisasi mewujudkan profesionalisme pimpinan dengan memperluas pengetahuan dan meningkatkan keterampilan serta membantu para pimpinan tumbuh dan berkembang dalam perusahaan (Amstrong, 2001: 152-153).

Pandangan yang serupa dikemukakan pula oleh Gilley & Maycunich (2000:260-261) yang menyatakan melalui pengembangan karir, aktivitas pembelajaran dan perubahan, pegawai memperoleh pengetahuan, keterampilan dan kompetensi untuk melaksanakan tugas secara efektif. Dalam hal ini program pendidikan merupakan alat bagi pegawai untuk meningkatkan karir dan mobilitas, sedangkan program pengembangan memungkinkan pegawai untuk mewujudkan potensi yang dimiliki secara optimal. Disamping itu, organisasi memanfaatkan pengembangan karir untuk meningkatkan produktifitas, merubah sikap kerja pegawai dan mewujudkan kepuasan kerja (Gilley, 1989:8). Dengan pemikiran tersebut, sistem pengembangan karir perlu dirancang dan diterapkan di Direktorat

Jenderal Pemasarakatan agar pencapaian visi dan misi organisasi, pengembangan diri dan kepuasan kerja pegawai terwujud.

Dari penggambaran diatas maka penelitian ini berusaha menjelaskan Bagaimana model perencanaan dan pengembangan karir pegawai pada Direktorat Jenderal Pemasarakatan.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka masalah penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

- 1.2.1. Bagaimana Pola Perencanaan dan Pengembangan Karir Pegawai yang seharusnya pada Direktorat Jenderal Pemasarakatan?
- 1.2.2. Bagaimana Strategi Implementasi Pola Perencanaan dan Pengembangan Karir Pegawai pada Direktorat Jenderal Pemasarakatan tersebut?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian kualitatif tentang output apa yang diharapkan peneliti setelah penelitian ini selesai. (Irawan, 2006:34). Penelitian ini bertujuan, antara lain :

- 1.3.1. Untuk menganalisis perencanaan dan pengembangan pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Pemasarakatan.
- 1.3.2. Untuk membuat standar teknis perencanaan dan pengembangan karir pegawai yang dapat diterapkan pada Direktorat Jenderal Pemasarakatan.

## **1.4. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan memiliki manfaat baik secara teoritis maupun praktis. Adapun kedua manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :



#### **1.4.1. Manfaat Teoritis**

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat :

- a. Memberikan sumbangan pemikiran bagi perencanaan dan pengembangan karir pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Pemasarakatan.
- b. Memberikan kontribusi bagi perkembangan ilmu pengembangan SDM (*Human Resource Development*), khususnya model pengembangan pola karir pegawai.

#### **1.4.2. Manfaat Praktis**

Secara praktis penelitian ini diharapkan dapat :

- a. Memberikan informasi objektif berkaitan dengan tanggapan informan terhadap beberapa hal berkaitan dengan Pengembangan Pegawai pada Direktorat Jenderal Pemasarakatan.
- b. Sebagai rujukan bagi penelitian selanjutnya tentang masalah-masalah yang relevan dengan penelitian ini.

### **1.5. Sistematika Penulisan**

Penelitian ini disajikan secara sistematis dalam 6 (enam) bab, yaitu :

#### **Bab I : Pendahuluan**

Bab ini berisi uraian tentang latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

#### **Bab II : Gambaran Umum Direktorat Jenderal Pemasarakatan**

Bab ini menguraikan tentang visi dan misi, tugas dan fungsi Direktorat Jenderal Pemasarakatan, struktur organisasi, keadaan pegawai pada Direktorat Jenderal Pemasarakatan.

#### **Bab III : Kerangka Teori**

Bab ini menguraikan tentang landasan teori yang mendasari kerangka berpikir peneliti dalam melakukan penelitian, meliputi sistem perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia, perencanaan karir individu serta pengembangan karir.

**Bab IV : Metode Penelitian**

Bab ini merupakan uraian tentang hal-hal yang berkaitan dengan metode penelitian, yang dipergunakan dalam penelitian ini meliputi pendekatan penelitian, metode pengumpulan data, informan dan analisa data dalam penelitian ini.

**Bab V : Hasil dan Pembahasan**

Bab ini berisi uraian tentang hasil pengolahan data atau analisis terhadap data yang diperoleh dari hasil penelitian, yakni data tentang kondisi perencanaan karir dan harapan perencanaan dan pengembangan karir pegawai dimasa mendatang.

**Bab VI : Kesimpulan dan Saran**

Bagian ini adalah bab terakhir yang merupakan penutup dari penelitian ini dan berisi kesimpulan yang diperoleh penulis setelah melakukan pengolahan data, didalam bab ini penulis juga mengajukan saran-saran untuk mencapai kedekatan keadaan di lapangan dengan nilai-nilai ideal sebagaimana landasan teori dalam penelitian ini.

