

BAB IV

ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN PEGAWAI BARU

DEPARTEMEN PERINDUSTRIAN MELALUI KEGIATAN WAJIB

MAGANG DI PERUSAHAAN INDUSTRI

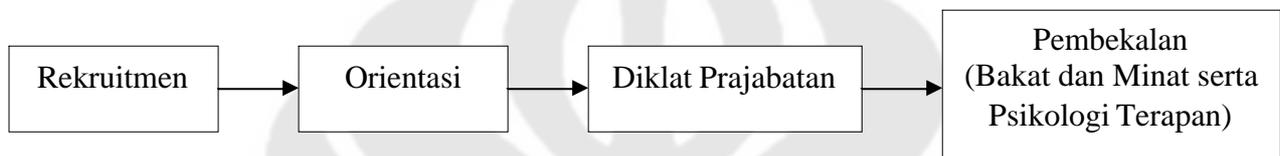
A. Pengembangan Pegawai Departemen Perindustrian

Pengembangan pegawai di Departemen Perindustrian dilaksanakan oleh Biro Kepegawaian selaku unit organisasi yang bertanggung jawab terhadap sumber daya aparatur yang ada di lingkungan departemen. Pengembangan pegawai dilakukan pada semua pegawai, baik pegawai baru maupun pegawai lama. Untuk pegawai baru, tahapan pertama yang dilalui setelah diterima di Departemen Perindustrian adalah tahapan orientasi. Dengan menyangand gelar CPNS (Calon Pegawai Negeri Sipil), pegawai baru yang bersangkutan wajib mengikuti orientasi mengenai pengenalan Departemen Perindustrian secara umum, seperti visi, misi, tugas organisasi, manajemen organisasi, dan sebagainya.

Setelah mengikuti masa orientasi, pegawai baru yang bersangkutan diwajibkan untuk mengikuti diklat prajabatan. Diklat prajabatan ini terdiri dari Diklat Prajabatan Tingkat I untuk Golongan I, Diklat Prajabatan Tingkat II untuk Golongan II, dan Diklat Prajabatan Tingkat III untuk Golongan III.⁷³ Diklat Prajabatan meliputi berbagai materi-materi yang diuji

⁷³ Departemen Perindustrian, *Loc. Cit.*

berkaitan dengan unit organisasi tempat pegawai baru tersebut bekerja serta aspek sikap dan perilaku kepemimpinan. Sedangkan tahapan yang terakhir adalah masa pembekalan, yakni pembekalan mengenai bakat dan minat, kepribadian (psikologi terapan), test psikologi serta pengetahuan-pengetahuan secara umum mengenai sektor industri di Indonesia. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar IV.1.



Gambar IV.1
Alur Pegawai Baru Departemen Perindustrian Sebelum Tahun 2002

Sumber: Hasil Wawancara dengan Kasubag. Analisis Kebutuhan Diklat pada Tanggal 3 Oktober 2007.

Dalam perkembangannya, Departemen Perindustrian melakukan berbagai strategi terhadap pengembangan pegawai yang ada, khususnya bagi pegawai yang diangkat setelah tahun 2002. Hal tersebut dikarenakan Departemen Perindustrian sebagai salah satu institusi pemerintah yang cukup penting membutuhkan pegawai yang mempunyai pengetahuan di bidang industri. Selain itu, strategi terhadap pengembangan pegawai juga berkaitan erat dengan visi, misi maupun tujuan organisasi dengan melihat kondisi internal maupun eksternal organisasi.

Strategi terhadap pengembangan pegawai tersebut dapat dilihat dari alur pegawai setelah diterima menjadi pegawai Departemen Perindustrian. Tahapan pertama yang dilalui adalah tahapan orientasi. Dalam tahapan ini, perbedaan yang terjadi pada alur sebelumnya adalah berkaitan dengan

pengenalan tugas pegawai. Jika sebelumnya dalam masa orientasi pegawai tidak diberi penjelasan mengenai tugas yang akan dikerjakan, maka pegawai yang diangkat setelah tahun 2002 diberi pengenalan terlebih dahulu mengenai *job desk* di unit organisasi tempat pegawai yang bersangkutan bekerja. Hal ini sesuai dengan informasi yang diberikan oleh Kasubag. Analisis Kebutuhan Diklat bahwa perbedaan yang terjadi antara pegawai lama dengan pegawai baru yang diangkat setelah tahun 2002 adalah adanya penjelasan mengenai tugas di tempat pegawai akan bekerja.

“...kurang tahu atau tidak tahu tugasnya di unit-unit organisasi tempat dia bekerja. Misalnya pegawai A membidangi unit organisasi I, maka pegawai A harus tahu apa-apa saja yang ada di unit organisasi I, seperti tugas, sasaran atau *job desk*...”⁷⁴

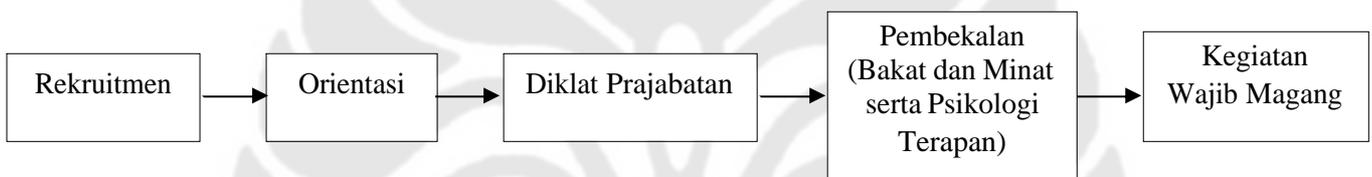
Berdasarkan pernyataan di atas dapat diketahui bahwa selain pengenalan tugas, penjelasan mengenai unit organisasi tempat pegawai akan bekerja juga dilakukan oleh Biro Kepegawaian. Dengan adanya penjelasan tersebut maka pegawai lebih mengetahui pekerjaan yang akan dikerjakan sehingga dapat memudahkan pegawai dalam pelaksanaan tugas.

Setelah mengikuti tahapan orientasi, pegawai baru yang bersangkutan mengikuti diklat prajabatan. Diklat prajabatan diselenggarakan oleh Pusat Pendidikan dan Pelatihan (Pusdiklat) Departemen Perindustrian tetapi dalam penentuan pegawai yang akan mengikuti diklat tersebut dilakukan oleh Biro Kepegawaian. Kemudian, untuk mengetahui bakat dan minat serta kepribadian pegawai baru dijalankanlah masa pembekalan. Hal ini

⁷⁴ Wawancara dengan Kasubag. Analisis Kebutuhan Diklat pada Tanggal 3 Oktober 2007, diizinkan untuk dikutip.

dikarenakan dalam tahapan seleksi pegawai tidak ada ujian mengenai kepribadian pegawai atau yang biasa disebut dengan psikotest.

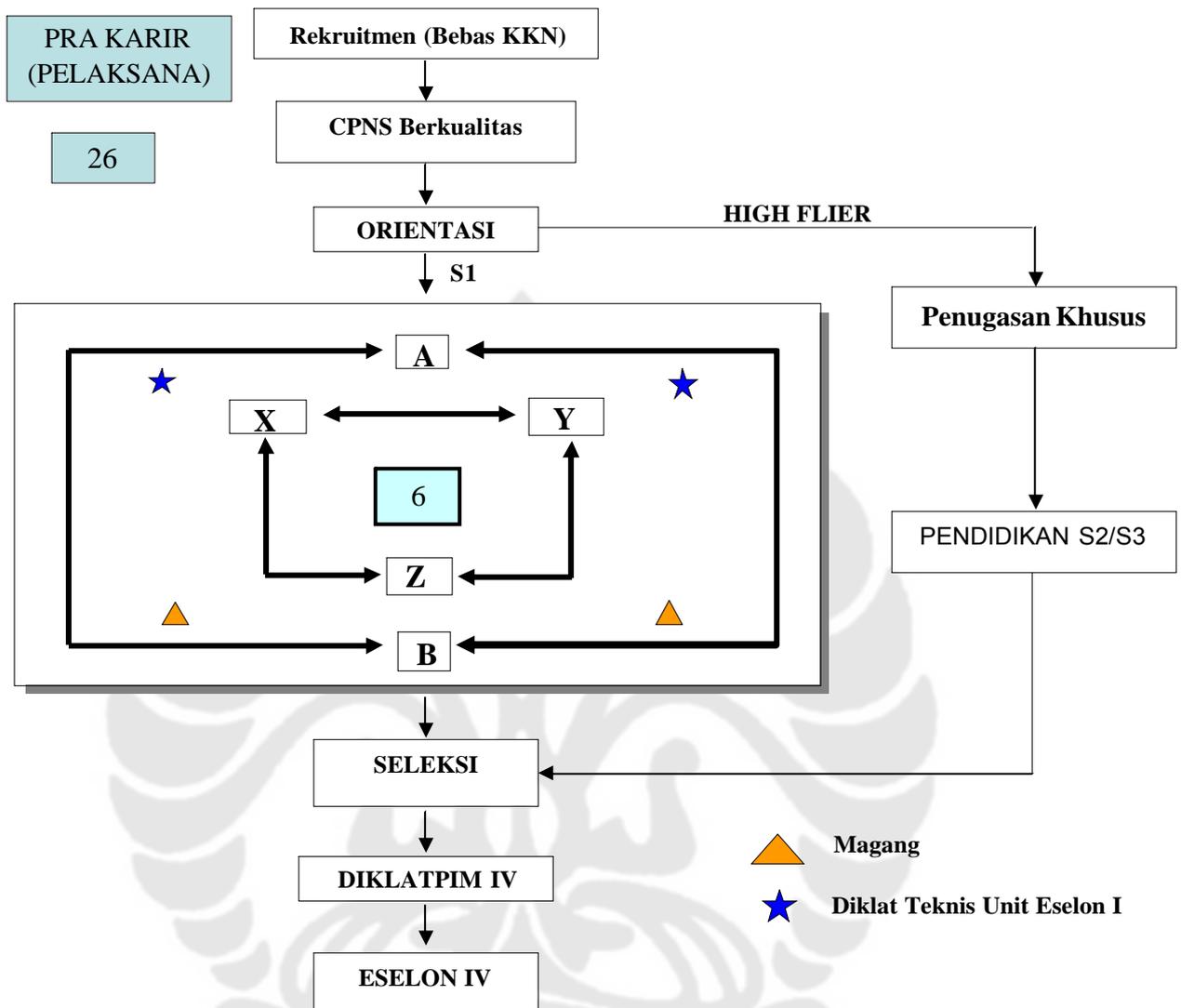
Tahapan berikutnya adalah pegawai baru diwajibkan mengikuti kegiatan magang ke perusahaan industri. Kegiatan wajib magang ini dilakukan di 2 (dua) perusahaan industri yang berbeda dan dalam waktu yang berbeda pula. Dengan adanya kegiatan wajib magang ini maka alur bagi pegawai baru Departemen Perindustrian saat ini seperti yang terlihat pada Gambar IV.2.



Gambar IV.2
Alur Pegawai Baru Departemen Perindustrian Setelah Tahun 2002

Sumber: Hasil Wawancara dengan Kasubag. Analisis Kebutuhan Diklat pada Tanggal 3 Oktober 2007.

Kegiatan wajib magang mempengaruhi pola pengembangan karir bagi pegawai baru yang diangkat setelah tahun 2002. Pola pengembangan karir pegawai yang saat ini masih menunggu penetapan surat keputusan oleh Menteri Perindustrian menjadi pedoman bagi setiap pegawai untuk perjalanan karirnya selama bekerja di Departemen Perindustrian. Kaitan antara kegiatan wajib magang dengan pola pengembangan karir pegawai dapat dilihat dari perjalanan karir seorang Pelaksana menjadi kepala seksi atau pejabat Eselon IV, seperti yang terlihat pada Gambar IV.3.



Gambar IV.3
Pedoman Pengembangan Karir Pegawai (Pelaksana)
Departemen Perindustrian

Sumber: Biro Kepegawaian Departemen Perindustrian.

Persyaratan seorang Pelaksana untuk menjadi kepala seksi atau pejabat Eselon IV adalah bertugas di unit pusat minimal pada 2 (dua) unit kerja Eselon I atau pada 3 (tiga) unit kerja Eselon II yang berbeda dalam jangka waktu minimal 6 tahun bagi sarjana S-1 dan 4 tahun bagi pendidikan S-2

atau S-3. Hal tersebut ditambah dengan bertugas di unit pelaksana teknis di daerah pada 3 (tiga) bidang yang berbeda.

Selain itu, pegawai baru juga mengikuti kegiatan pengembangan pegawai seperti Orientasi, Prajabatan, Pembekalan/psikotes, Komputer/IT, Bahasa Inggris I, Sistem Industri I dan Diklat Teknis Dasar Unit Eselon I serta diwajibkan mengikuti kegiatan magang pada 2 (dua) perusahaan industri yang berbeda masing-masing selama 1 bulan dan dalam jangka waktu minimal 1 tahun dari magang periode pertama. Akan tetapi, jika pegawai baru tersebut mendapat tugas belajar dari Eselon I (penugasan khusus) maka pegawai yang bersangkutan tidak menjalankan proses di atas sehingga setelah melaksanakan tugas belajar pegawai yang bersangkutan dapat mengikuti seleksi untuk menduduki jabatan Kepala Seksi.

High Flier merupakan jalur mutasi yang ditempuh seorang pegawai melalui penugasan khusus, berprestasi luar biasa atau mendapatkan tugas belajar dengan program beasiswa yang secara penuh meninggalkan tugas kedinasan. Penugasan khusus adalah penugasan yang berskala nasional atau internasional kepada pegawai oleh pejabat yang berwenang minimal Eselon I sekurang-kurangnya selama 1 tahun. Misalkan ada pegawai yg mendapatkan beasiswa S-2 baik dalam maupun luar negeri dari Departemen Perindustrian maka pegawai tersebut akan mendapat prioritas untuk diangkat dalam jabatan struktural dan begitu juga bagi pegawai yang pernah mendapat penugasan khusus.

Adanya persyaratan kegiatan wajib magang dalam proses seorang Pelaksana menjadi pejabat Eselon IV maka peneliti melihat bahwa kegiatan wajib magang adalah untuk kepentingan karir pegawai yang bersangkutan. Jika pegawai tidak mengikuti kegiatan wajib magang, maka dapat dipastikan karir pegawai akan terhambat. Hal ini sejalan dengan pendapat yang disampaikan oleh mantan Kepala Bagian Pengembangan Pegawai Biro Kepegawaian yang saat ini menjabat sebagai Inspektur III Inspektorat Jenderal Departemen Perindustrian sebagai berikut:

“Magang itu syarat. Ngga mungkin dia bisa naik kalau belum ikut magang. Semua kegiatan, dia tidak bisa naik kalau dia tidak ikut semua itu. Apa aja. Dia baru bisa terpenuhi disini baru bisa terseleksi”.⁷⁵

Pernyataan di atas mengindikasikan bahwa selain dari pada kegiatan wajib magang, kegiatan pengembangan pegawai lainnya merupakan hal yang wajib dijalankan bagi setiap pegawai baru dan sebagai syarat untuk menduduki suatu jabatan struktural di lingkungan departemen. Dengan keikutsertaan pegawai diberbagai kegiatan pengembangan pegawai di atas maka diharapkan Departemen Perindustrian mempunyai pegawai-pegawai yang berkualitas serta berkompeten dalam pelaksanaan tugasnya dan tersedianya kader-kader pimpinan departemen yang profesional dibidangnya masing-masing.

Untuk lebih meningkatkan minat pegawai baru dalam mengikuti kegiatan pengembangan pegawai yang ada, khususnya kegiatan wajib

⁷⁵ Wawancara dengan Inspektur III Inspektorat Jenderal Departemen Perindustrian, pada Tanggal 13 November 2007, diizinkan untuk dikutip.

magang, saat ini Biro Kepegawaian sedang merumuskan mengenai sangsi yang akan diterapkan apabila pegawai tersebut tidak mau mengikuti kegiatan wajib magang. Sangsi tersebut antara lain penundaan pembayaran gaji atau tunjangan berkala, seperti yang disampaikan oleh Kasubag. Kepegawaian Direktorat Jenderal Industri Alat Transportasi dan Telematika.

“Jadi ditunjuk Biro Kepegawaian dia wajib magang, ngga boleh ngga. Nanti akibat dari yang ngga mau magang itu ada sangsinya. Penundaan gaji atau tunjangan berkala. Jadi mau ngga mau harus ikut. Bisa-bisa karir dia terhambat, terutama karir. Karena dia itu sendiri akan diperhatikan sama Sekjen. Itu yang belum tertulis. Kalau yang sudah tertulis, pengembangan karirnya akan terganggu”.⁷⁶

Selain dari pada penundaan gaji atau tunjangan berkala, sangsi yang akan diberlakukan adalah penundaan pembayaran tunjangan jabatan. Hal ini disampaikan oleh Kasubag. Kepegawaian Direktorat Jenderal Industri Agro dan Kimia sebagai berikut:

“...jadi kalau belum magang, ada ketentuan yang misalnya belum magang itu nanti tunjangan jabatannya belum bisa dibayar”.⁷⁷

Dari kedua pernyataan di atas, dapat diketahui bahwa selain karir pegawai akan terganggu, pegawai yang tidak mengikuti kegiatan wajib magang akan mengalami penundaan berbagai macam tunjangan. Menurut peneliti penerapan sangsi tersebut akan meningkatkan keikutsertaan pegawai dalam kegiatan wajib magang. Akan tetapi, keikutsertaan peserta

⁷⁶ Wawancara dengan Kasubag. Kepegawaian Direktorat Jenderal Industri Alat Transportasi dan Telematika, pada Tanggal 13 November 2007, diizinkan untuk dikutip.

⁷⁷ Wawancara dengan Kasubag. Kepegawaian Direktorat Jenderal Industri Agro dan Kimia, pada Tanggal 13 November 2007, diizinkan untuk dikutip.

magang belum tentu dapat meningkatkan minat pegawai dalam pelaksanaannya. Hal ini dikarenakan pegawai hanya memenuhi kewajibannya saja tanpa mengetahui tujuan yang sebenarnya dari kegiatan wajib magang tersebut. Hal ini diperkuat dengan pendapat PT Panasonic Manufacturing Indonesia mengenai pegawai-pegawai yang dikirim dalam kegiatan wajib magang ini sebagai berikut:

“..artinya yang dia ada di sini itu, biar dia transformasinya kalau bisa posisi saya sebagai pegawai negeri, apa yang bisa saya perbuat dengan sudah melihat langsung. Kan rata-rata mereka cuman mau menerima kewajiban doang, yang penting waktu dari tanggal sekian sekian, sudah saya lampau. Ya tanggapan saya seperti itu. Dari caranya, dari tingkah lakunya itu bisa kelihatan, bisa kebaca”.⁷⁸

Dengan adanya pandangan perusahaan industri di atas dapat diketahui bahwa minat peserta magang dapat mempengaruhi pelaksanaan kegiatan wajib magang sehari-hari, seperti tingkat keaktifan peserta dalam mencerna pengetahuan yang ada di perusahaan industri. Selain itu, peneliti melihat bahwa pegawai yang dikirim ke perusahaan merupakan representatif sumber daya aparatur yang ada di Departemen Perindustrian sehingga tingkah laku pegawai selama di perusahaan akan berdampak kepada *image* Departemen Perindustrian itu sendiri.

B. *Assesment Phase* Kegiatan Wajib Magang Departemen Perindustrian

Analisis kebutuhan pelatihan atau yang biasa disebut TNA (*Training Need Assesment*) di dalam kegiatan wajib magang melibatkan berbagai

⁷⁸ Wawancara dengan Kepala Bagian Production Quality Insurance PT Panasonic Manufacturing Indonesia, pada Tanggal 19 November 2007, diizinkan untuk dikutip.

pihak internal organisasi Departemen Perindustrian. Pihak-pihak tersebut adalah Sekretariat Jenderal melalui Biro Kepegawaian Departemen Perindustrian selaku unit organisasi yang bertanggung jawab terhadap sumber daya aparatur yang ada di lingkungan departemen dan Direktorat-Direktorat Jenderal Industri Departemen Perindustrian sebagai unit organisasi yang pegawainya terlibat secara langsung terhadap perusahaan-perusahaan industri yang dibinanya. Seperti yang diutarakan oleh berbagai ahli sumber daya manusia seperti Goldstein, Mondy, dan Noe, analisis kebutuhan pelatihan terdiri dari 3 (tiga) bagian, yakni analisis organisasi, analisis tugas, dan analisis individu.

1. Analisis Organisasi

Analisis organisasi merupakan bentuk pengidentifikasian metode pelatihan terhadap lingkungan organisasi secara umum. Lingkungan organisasi tersebut, baik internal maupun eksternal, secara langsung akan mempengaruhi strategi organisasi terhadap berbagai perubahan yang akan terjadi, termasuk strategi terhadap pengembangan pegawai. Berkaitan dengan penentuan metode pelatihan, yaitu kegiatan wajib magang, Departemen Perindustrian melihat adanya perubahan yang terjadi di sektor industri, tuntutan sektor industri dalam pembangunan ekonomi nasional serta kelemahan-kelemahan yang dimilikinya.

Kondisi industri di Indonesia saat ini dapat dikatakan kurang baik. Berbagai faktor ikut mempengaruhi perkembangan industri nasional. Faktor tersebut antara lain adalah adanya persaingan yang semakin ketat diantara

perusahaan industri itu sendiri sehingga menyebabkan perusahaan melakukan berbagai inovasi terhadap produknya. Hal ini dilakukan agar kelangsungan hidup perusahaan dapat terus berjalan.

Selain itu, kondisi industri saat ini juga dipengaruhi oleh daya beli masyarakat. Daya beli masyarakat tentunya akan mempengaruhi tingkat penjualan produk-produk perusahaan. Jika daya beli masyarakat rendah maka tingkat penjualan barang akan menurun, begitu juga sebaliknya. Jika daya beli masyarakat tinggi maka tingkat penjualan barang akan meningkat. Hal ini diakui oleh PT Panasonic Manufacturing Indonesia berkaitan dengan kondisi perindustrian saat ini, terutama yang terjadi di sektor industri manufaktur.

“kondisi industri, khususnya manufacturing kondisinya, untuk tahun-tahun ini kurang bagus dibandingkan tahun-tahun yang lalu. Ya ini, kita tolak ukurnya kalau saya sebagai orang industri, kerja dari pagi sampai malam ya, dilihatnya dari jumlah *demand*, jumlah permintaan. Arus perkembangan adanya model-model baru, dibandingkan dengan yang dulu, khususnya untuk industri elektronik dan khususnya lagi unit audio video untuk kategori *middle* kebawah, itu memang perkembangannya kurang begitu bagus. Ya ini mungkin dipicu dengan daya beli masyarakat, daya beli menurun. Jadi tingkat *sales* kita makin tahun bukan makin meningkat malahan semakin turun”.⁷⁹

Menurut peneliti, keadaan sektor industri di atas menyebabkan Departemen Perindustrian perlu membuat kebijakan-kebijakan yang mendukung perkembangan industri nasional. Dalam pembuatan kebijakan tersebut dibutuhkan sumber daya manusia berpengetahuan dan profesional. Untuk mendapatkan pegawai-pegawai yang berpengetahuan dan profesional

⁷⁹ *Ibid.*

tersebut, salah satu program yang dilakukan oleh Departemen Perindustrian adalah mengadakan kegiatan wajib magang yang bertujuan memperluas wawasan pegawainya di usaha industri serta untuk mengetahui tentang karakteristik industri yang dibinanya.

Berkaitan dengan kondisi industri nasional pemerintah mempunyai sasaran jangka menengah tentang peningkatan daya saing industri manufaktur, seperti yang tertuang dalam Peraturan Presiden No. 7 Tahun 2005 mengenai RPJM Nasional Tahun 2004–2009. Adanya peraturan tersebut memberikan tugas dan fungsi kepada Departemen Perindustrian dalam membangun sektor industri untuk menjadi salah satu bagian dari pembangunan ekonomi nasional. Dalam melaksanakan proses pembangunan industri, tuntutan terhadap sektor industri sebagai bagian dari pembangunan ekonomi nasional merupakan kenyataan yang harus dihadapi serta menjadi pertimbangan dalam setiap kebijakan yang akan dikeluarkan oleh Departemen Perindustrian selaku regulator industri di Indonesia.⁸⁰

Visi dari pembangunan industri nasional adalah membawa Indonesia untuk menjadi sebuah negara industri tangguh di dunia, dengan visi “Pada tahun 2020 Indonesia menjadi Negara Industri Maju Baru” maka pada tahun tersebut kemampuan industri nasional telah diakui di dunia Internasional, yang mampu menjadi basis kekuatan ekonomi modern secara struktural pada masa depan, sekaligus mampu menjadi wahana tumbuh suburnya ekonomi yang berciri kerakyatan. Untuk mewujudkan visi pembangunan

⁸⁰ Departemen Perindustrian, *Rencana Strategis Departemen Perindustrian Tahun 2005-2009*, (Jakarta: Departemen Perindustrian, 2005), hal. 8.

industri nasional tersebut, visi Departemen Perindustrian sampai dengan tahun 2009 adalah menjadikan sektor industri memiliki daya saing yang kuat didukung oleh stabilitas kondisi ekonomi makro, kualitas kelembagaan publik, menguatnya struktur industri dan meningkatnya peran IKM.⁸¹

Dalam mewujudkan visi Departemen Perindustrian sampai dengan tahun 2009, Sekretariat Jenderal Departemen Perindustrian mempunyai visi sebagai unit pelayanan prima dalam aspek koordinasi, fasilitasi, dan dukungan administrasi yang efektif dalam pelaksanaan tugas departemen. Untuk mendukung terwujudnya visi Departemen Perindustrian secara umum dan visi Sekretariat Jenderal secara khusus maka Sekretariat Jenderal mengemban misi yaitu memberikan pelayanan prima bagi masyarakat dan internal departemen melalui penciptaan sistem, standar dan prosedur perencanaan, SDM, perundang-undangan, kelembagaan, keuangan, sarana dan prasarana, pendidikan dan pelatihan, pelayanan informasi, serta kerjasama internasional, menciptakan kualitas SDM aparatur dan SDM industri profesional berbasis kompetensi, dan mewujudkan sarana dan prasarana yang menunjang kinerja departemen.⁸²

Adanya arahan rencana strategi yang berhubungan dengan visi, misi maupun keadaan lingkungan eksternal organisasi, kebutuhan pengembangan pegawai pada level organisasi juga berkaitan dengan kelemahan umum yang terdapat pada organisasi itu sendiri. Kelemahan-kelemahan yang terjadi di Departemen Perindustrian sehubungan dengan kualitas sumber daya

⁸¹ *Ibid.*, hal. 13.

⁸² Departemen Perindustrian, *Rencana Strategis Sekretariat Jenderal Departemen Perindustrian Tahun 2005-2009*, (Jakarta: Departemen Perindustrian, 2005), hal. 5.

aparaturnya adalah profesionalisme, disiplin, kemampuan dan produktivitas aparatur yang belum memadai, pola pengembangan karir dalam lingkungan internal Departemen Perindustrian belum ada, dan penanganan pendidikan dan latihan yang belum optimal.⁸³

Kelemahan-kelemahan di atas salah satu penyebabnya dikarenakan persebaran jumlah aparatur di lingkungan Departemen Perindustrian masih belum ideal untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi secara efektif dan efisien. Hal ini dikarenakan pada tahun 2005, 47,5% pegawai Departemen Perindustrian berpendidikan SLTA ke bawah, sedangkan populasi terbesar pada golongan ruang III sebesar 67% sehingga lebih dari setengah pegawai adalah tenaga pelaksana administrasi sedangkan tenaga pemikir masih terbatas.⁸⁴ Namun, pada tahun 2007, terjadi sedikit penurunan terhadap pegawai yang berlatar belakang pendidikan SLTA ke bawah, yaitu sebanyak 2.557 pegawai atau sekitar 42,25% dari jumlah seluruh pegawai Departemen Perindustrian yang ada, seperti yang terlihat pada Tabel IV.1.

Tabel IV. 1
Rekapitulasi Pegawai Departemen Perindustrian Tahun 2007

UNIT KERJA	PENDIDIKAN							TOTAL
	SD	SMP	SLTA	D-III	S1	S2	S3	
PUSAT	42	35	781	158	793	317	12	2138
SEKOLAH INDUSTRI	28	21	258	128	559	128	2	1124
BALAI DIKLAT INDUSTRI	8	4	47	9	79	8	1	156
BALAI BESAR	87	94	765	209	538	82	6	1781
BALAI RISET DAN STANDARDISASI	12	19	354	98	339	24	1	847
JUMLAH	177	173	2207	603	2311	559	22	6052

Sumber: "Rekapitulasi Pegawai Departemen Perindustrian", www.depperin.go.id, diunduh Tanggal 19 Juli 2007.

⁸³ *Ibid*, hal. 6.

⁸⁴ *Ibid*, hal. 8-9.

Dengan adanya kondisi industri nasional yang tidak begitu baik dan berbagai kelemahan yang dimiliki oleh Departemen Perindustrian serta visi dan misi di atas menjadikan kegiatan wajib magang sebagai salah satu bagian dari strategi pengembangan pegawai untuk mencapai sumber daya manusia yang berpengetahuan dan profesional. Hal senada juga disampaikan oleh Bapak Mujiyono bahwa untuk mencapai visi, misi, tugas, kebijakan dan program Departemen Perindustrian perlu dukungan sumber daya manusia yang berpengetahuan dan profesional.

“Departemen Perindustrian itu kan punya visi, misi, strategi, kebijakan kemana kita mau bangun industri. Bagaimana kita mau bangun industri, bagaimana kita bisa mengembangkan industri, bagaimana kita bisa membina industri, kalau sumber dayanya tidak mampu, tidak kuat. Kan gitu. Karena kita punya tugas membina industri, membangun industri, maka pegawai kita harus tahu masalah industri. Harus tahu bagaimana pekerjaan di bidang industri. Bagaimana itu proses produksinya, bagaimana itu organisasi di perusahaan, bagaimana itu proses pemasarannya, bagaimana itu pengembangan produknya, bagaimana masalah bahan baku dan sebagainya, itu bisa diketahui kalau dia itu benar-benar terjun ke perusahaan. Jadi kita tanam disitu biar tahu seluk beluk orang berbisnis itu bagaimana, karena kita meng-*adopt* dia, kita kan membina dia”.⁸⁵

Dari pernyataan di atas dapat diketahui bahwa Departemen Perindustrian dalam membangun sektor industri membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas. Selain itu dukungan sumber daya manusia yang berkualitas juga diperlukan untuk mengemban tugas organisasi, yaitu membina dan mengembangkan perindustrian di Indonesia. Dalam membangun, membina dan mengembangkan perindustrian maka perlu

⁸⁵ Wawancara dengan Inspektur III Inspektorat Jenderal Departemen Perindustrian, pada Tanggal 13 November 2007, diizinkan untuk dikutip.

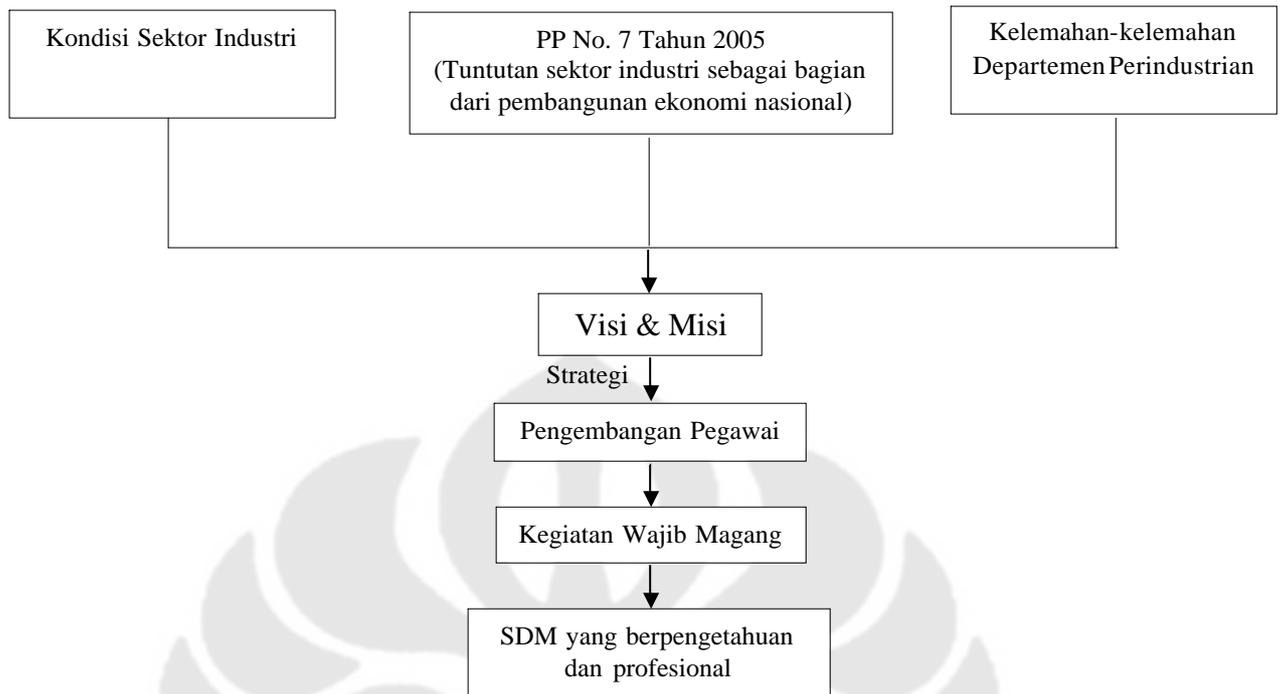
diketahui permasalahan-permasalahan yang terjadi di sektor industri. Untuk mengetahui permasalahan yang terjadi di sektor industri dapat dilakukan dengan cara pegawai yang bersangkutan benar-benar terlibat secara langsung ke perusahaan-perusahaan industri yaitu melalui kegiatan magang di perusahaan.

Adanya dukungan sumber daya manusia yang berpengetahuan dan profesional terkait juga dengan fungsi dari Departemen Perindustrian sebagai organisasi publik, yaitu pemberian pelayanan kepada seluruh *stakeholder* atau pemangku kepentingan, seperti perusahaan industri. Untuk melayani perusahaan industri dibutuhkan pegawai yang berkualitas dalam pembuatan kebijakan maupun peraturan, seperti yang disampaikan oleh Bapak Mujiyono sebagai berikut:

“Supaya kita bisa melayani kepada dunia usaha industri secara profesional, secara kompeten. Bagaimana kita bisa melayani kalau tidak tahu kebutuhanmu. Supaya tahu kebutuhanmu, kamu harus coba belajar di perusahaan itu. Kan kita belajar di perusahaan satu untuk membuat kebijakan ke perusahaan se-Indonesia. Kan gitu.”⁸⁶

Pernyataan Bapak Mujiyono di atas mengindikasikan bahwa untuk melayani perusahaan industri diperlukan sumber daya manusia yang berpengetahuan dan profesional. Untuk lebih jelasnya, analisis organisasi pada kegiatan wajib magang dapat dilihat pada Gambar IV.4.

⁸⁶ *Ibid.*



Gambar IV.4
Analisis Organisasi pada Kegiatan Wajib Magang
Departemen Perindustrian

Sumber: Diolah

Dalam rangka pemberian pelayanan tersebut, Departemen Perindustrian perlu mengetahui hal-hal yang berkaitan dengan kebutuhan perusahaan industri. Kebutuhan perusahaan industri antara lain kebijakan maupun peraturan yang dapat mendukung pengembangan kinerja perusahaan, seperti tidak dinaikkannya harga minyak industri, bahan dasar produk yang dapat diproduksi di dalam negeri, dan sebagainya. Untuk mengetahui kebutuhan-kebutuhan perusahaan industri tersebut dibutuhkan pembelajaran di perusahaan. Hal ini dikarenakan kebijakan maupun peraturan Departemen Perindustrian akan berpengaruh secara langsung terhadap kondisi industri di Indonesia.

2. Analisis Tugas

Analisis kebutuhan pada level pekerjaan ataupun tugas merupakan kebutuhan organisasi akan pengetahuan, ketrampilan, dan sikap dari pegawai untuk melaksanakan berbagai tugas yang berkaitan dengan suatu jenis pekerjaan.

a. Pengetahuan

Kebutuhan Departemen Perindustrian terhadap pelaksanaan tugas yang akan dilaksanakan oleh pegawai secara universal adalah dibutuhkannya pegawai-pegawai yang berpengetahuan mengenai masalah-masalah industri, seperti masalah ekonomi, pemasaran dan sebagainya. Selain masalah-masalah industri, dibutuhkan pengetahuan mengenai segi teknis, manajemen dan bisnis industri. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Bapak Mujiyono sebagai berikut:

“Organisasi Departemen Perindustrian ini diperlukan orang-orang atau pegawai yang mengetahui masalah-masalah industri. Industri itu luas, masalah ekonomi ya industri, masalah pemasaran ya industri, kan luas. Kalau bisa saya ringkas ya, pegawai perindustrian zaman Pak Hartarto itu harus mengetahui tiga hal. Satu masalah teknis. Teknis itu bagaimana teknologi, bagaimana proses produksi, kan gitu ya. Trus masalah bahan baku, macem-macem. Sifatnya teknis industri. Yang kedua dia harus tau masalah manajemen secara umum. Bagaimana perencanaan pengembangan industri, bagaimana pelatihan pembinaan industri, bagaimana pengawasan industri. Kan fungsi manajemen seperti itu. Yang ketiga dia harus tahu bisnis. Karena kita bukan administrator, tapi pembina. Jadi dia harus bisa bisnis. Bagaimana peluang pasar, bagaimana menilai informasi pasar. Kan gitu. Jadi dia harus tahu tiga hal. Teknis, manajemen, bisnis. Teknis bisa diketahui melalui magang. Magang itu bisa mengetahui teknis. Teknis operasional di pabrik itu kayak apa. Manajemen bisa diketahui melalui diklat-diklat yang sifatnya manajemen.

Ada manajemen *quality control*, ada manajemen yang sifatnya berjenjang. Bisnis bisa didapatkan melalui diklat ya bisa”.⁸⁷

Pernyataan di atas dapat diketahui bahwa Departemen Perindustrian memerlukan pegawai-pegawai yang berpengetahuan mengenai masalah-masalah industri. Masalah-masalah industri meliputi berbagai hal, seperti masalah ekonomi, masalah tenaga kerja, masalah pemasaran barang, masalah manajemen perusahaan, masalah bahan dasar, dan sebagainya. Untuk mendapatkan pengetahuan tersebut, Departemen Perindustrian melakukan berbagai macam bentuk pelatihan, salah satunya adalah kegiatan wajib magang.

Seperti yang telah diutarakan pada bagian analisis organisasi, pengetahuan mengenai masalah-masalah industri dapat diketahui jika pegawai Departemen Perindustrian terlibat langsung dengan perusahaan-perusahaan industri. Dengan terjun langsung ke perusahaan industri pegawai akan mendapatkan informasi yang sesuai dengan fakta di lapangan sehingga nantinya diharapkan adanya masukan-masukan maupun saran-saran dari perusahaan kepada pegawai Departemen Perindustrian dalam rangka pembuatan kebijakan maupun peraturan di sektor industri.

Selain pengetahuan masalah-masalah industri, Departemen Perindustrian membutuhkan pegawai-pegawai yang mengetahui teknis, manajemen dan bisnis industri. Hal-hal yang berkaitan dengan teknis

⁸⁷ *Ibid.*

industri antara lain teknologi yang digunakan oleh perusahaan, penggunaan bahan baku, teknis operasional perusahaan, dan sebagainya. Untuk mendapatkan pengetahuan mengenai teknis industri dapat dilakukan dengan melihat langsung ke perusahaan industri, yaitu melalui kegiatan wajib magang.

Kemudian, dalam pembinaan dan pengembangan industri, diperlukan pengetahuan mengenai manajemen industri. Hal ini dikarenakan fungsi daripada manajemen itu sendiri, yaitu mulai dari tahap perencanaan, pengarahan, pengembangan, hingga pada pengawasan. Manajemen industri diperlukan karena fungsi dari pada Departemen Perindustrian dalam membina, mengembangkan dan mengawasi sektor industri. Manajemen industri dapat diketahui melalui berbagai macam diklat, antara lain diklat manajemen *quality control*.

Pengetahuan selanjutnya adalah pengetahuan yang berkaitan dengan bisnis industri. Dengan adanya persaingan yang ketat diantara perusahaan industri lokal itu sendiri maupun persaingan dengan perusahaan industri luar negeri, pegawai Departemen Perindustrian dalam membina perusahaan perlu mengetahui kondisi pasar yang terus berubah-ubah. Kondisi pasar yang terus berubah-ubah mengakibatkan kebijakan-kebijakan yang dibuat oleh Departemen Perindustrian diharapkan dapat menciptakan kondisi perindustrian yang kondusif dan persaingan yang sehat di antara perusahaan.

b. Ketrampilan

Ketrampilan merupakan keahlian yang dimiliki oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas maupun pekerjaannya. Kemampuan ketrampilan ini antara lain kemampuan bernegosiasi, kemampuan menggunakan teknologi, kemampuan berbahasa, dan sebagainya. Kebutuhan Departemen Perindustrian terhadap pelaksanaan tugas yang akan dilaksanakan oleh pegawai secara umum adalah dibutuhkannya pegawai-pegawai yang memiliki kemampuan berbahasa asing, yaitu Bahasa Inggris, dan dapat menggunakan komputer.

Selain itu, khusus untuk unit-unit organisasi, ketrampilan yang dibutuhkan disesuaikan dengan tempat pegawai bekerja seperti yang terjadi di Direktorat Jenderal Industri Alat Transportasi dan Telematika yang membutuhkan spesifikasi keterampilan seperti ahli komputer, teknologi informasi dan Bahasa Inggris. Hal tersebut diungkapkan oleh Kasubag. Kepegawaian Direktorat Jenderal Industri Alat Transportasi dan Telematika sebagai berikut:

“Kita termasuk direktorat yang butuh tenaga-tenaga ahli komputer. Itu utamanya. Terus Bahasa Inggris. Itu yang kaitannya dengan tugas dan tanggung jawab. Yang lain-lain tidak begitu butuh. Di kita selama ini selalu siap. Soalnya disini kan elektronika, telematika, butuh tenaga-tenaga IT”.⁸⁸

Berdasarkan pernyataan di atas, peneliti melihat bahwa kebutuhan ketrampilan yang dimiliki oleh setiap pegawai disesuaikan dengan

⁸⁸ Wawancara dengan Kasubag. Kepegawaian Direktorat Jenderal Industri Alat Transportasi dan Telematika, pada Tanggal 13 November 2007, diizinkan untuk dikutip.

tempat bekerja. Misalkan, pelatihan *public accountability* di Biro Perencanaan, pelatihan kemampuan manajemen keuangan dan aplikasi sistem jaringan informasi keuangan di Biro Keuangan, pelatihan atau workshop pengembangan aplikasi *database* berbasis web pada Pusat Data dan Informasi (Pusdatin), dan sebagainya.

Berkaitan dengan kegiatan wajib magang, peneliti melihat bahwa ketrampilan tidak menjadi dasar dalam penentuan bentuk metode pelatihan karena dengan kebutuhan-kebutuhan yang berbeda dari setiap unit organisasi, maka akan berbeda pula bentuk-bentuk pelatihan yang dibutuhkan oleh masing-masing pegawai. Selain itu, peserta magang merupakan peserta yang dianggap memiliki kualifikasi ketrampilan yang sama yaitu komputer dan Bahasa Inggris. Hal ini dikarenakan pada tahapan rekrutmen Departemen Perindustrian memberikan kualifikasi atau persyaratan bagi calon pegawai, yaitu memiliki kemampuan berbahasa asing, yaitu Bahasa Inggris, dan dapat menggunakan komputer.

Dengan demikian, peneliti melihat bahwa yang terjadi didalam analisis tugas pada kebutuhan ketrampilan tidak terdapat pada kegiatan wajib magang. Hal ini berbeda dengan teori yang ada seperti yang diutarakan oleh Goldstein bahwa analisis tugas berhubungan dengan kebutuhan akan adanya *skill* atau ketrampilan pegawai.⁸⁹

⁸⁹ Cythia D. Fisher, Lyle F. Schoenfeldt dan James B. Shaw, *Op. Cit.*, hal. 324.

c. Sikap

Sikap merupakan tingkah laku maupun tindakan yang dimiliki oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas maupun pekerjaannya. Kebutuhan Departemen Perindustrian terhadap sikap yang dimiliki oleh pegawai dalam pelaksanaan tugasnya adalah tingkah laku disiplin, jujur, memiliki rasa solidaritas yang tinggi, dan dapat bekerja dalam tim, seperti yang disampaikan oleh Bapak Mujiyono sebagai berikut:

“Jadi sikap, satu, atasan harus memberikan suri tauladan kepada bawahan. Contoh disiplin, contoh jangan maling. Di sini saya juga mencoba apa yang namanya pelatihan yang membentuk sikap, yaitu kecerdasan emosional, ESQ, *Emotion Spiritual Question*. Itu untuk membentuk sikap. Itu yang berkaitan dengan pelatihan yang ada di sini. Ada membentuk sikap, disamping ESQ tadi, setiap pelatihan-pelatihan tertentu kita selipkan materi-materi yang berkaitan dengan sikap. Misalnya kita melakukan *out bond*. Itu kan membentuk *team work* yang solid, rasa solidaritas sesama teman, kan gitu. Nah itu menjadikan mata pelajaran saja. Sikap seperti itu, tidak harus dibentuk secara, sifat itu kan alamiah. Tidak bisa dibentuk. Orang kalau udah nakal ya susah. Tapi didalam materi-materi tertentu pelatihan-pelatihan itu ada yang namanya materi tentang sikap, makanya ada juga kecerdasan emosional tadi. Disamping itu juga pegawai baru waktu orientasi, waktu masa pembekalan saya selalu bekerja sama dengan lembaga psikologi. Saya lakukan psikotes atau *assesment* pada orang itu untuk mengetahui seberapa kompetensinya, mulai dari sikapnya, bakatnya, minatnya, itu bisa diketahui. Semua pegawai baru saya lakukan itu. Waktu masa-masa pembekalan. Jadi membentuk sikap seseorang itu tidak khusus dibentuk, itu tidak bisa. Contoh atasan setiap hari itu telah membentuk sikap. Contoh lagi kita membentuk sikap, sikap disiplin dengan menerapkan sistem absensi elektronik secara *online*”.⁹⁰

⁹⁰ Wawancara dengan Inspektur III Inspektorat Jenderal Departemen Perindustrian, pada Tanggal 13 November 2007, diizinkan untuk dikutip.

Hal senada juga disampaikan oleh Kepala Subagian Kepegawaian Direktorat Jenderal Industri Alat Transportasi dan Telematika bahwa tingkah laku disiplin merupakan sikap pegawai yang dibutuhkan oleh Departemen Perindustrian.

“Ya terus terang, untuk membina atau membentuk sikap dia atasan langsung dibawah dia, yang paling tidak memberikan masukan-masukan, saran-saran supaya tidak terpengaruh dengan yang lama. Kan begitu. Yang lama itu misalkan kebiasaan-kebiasaan mungkin datangnya siang, itu jangan diikutin, kan seperti itu”.⁹¹

Berdasarkan kedua pernyataan di atas, peneliti melihat bahwa pembentukan sikap pegawai yang utama dilakukan oleh atasannya langsung. Hal ini dikarenakan sikap atasan merupakan contoh sehari-hari yang mudah dijalankan tanpa harus mengeluarkan biaya. Selain itu, pembentukan sikap dapat dilakukan melalui bentuk pelatihan, seperti orientasi dan masa pembekalan pegawai baru, pelatihan ESQ atau *Emotional Spiritual Question*, dan peraturan organisasi. Pada masa orientasi dan masa pembekalan, materi yang berkaitan dengan sikap antara lain pelaksanaan *out bond* yang bertujuan untuk meningkatkan rasa solidaritas sesama pegawai dan untuk mengetahui pegawai dapat bekerja dalam tim atau tidak. Sedangkan peraturan organisasi diberlakukan untuk meningkatkan kedisiplinan pegawai, seperti penerapan sistem absensi elektronik.

⁹¹ Wawancara dengan Kasubag. Kepegawaian Direktorat Jenderal Industri Alat Transportasi dan Telematika, pada Tanggal 13 November 2007, diizinkan untuk dikutip.

Berkaitan dengan penjelasan di atas maka peneliti melihat bahwa kebutuhan sikap tidak menjadi dasar dalam penentuan bentuk metode pelatihan karena kegiatan wajib magang merupakan pelatihan untuk memperluas pengetahuan dan wawasan peserta magang mengenai kondisi perusahaan industri sehingga sikap pegawai tidak dibentuk melalui kegiatan wajib magang. Hal tersebut diakui oleh peserta magang bahwa adanya kegiatan wajib magang tidak berpengaruh terhadap sikap mereka dalam menjalankan tugas.

“Kalau meningkatkan pengetahuan iya, tapi kalau meningkatkan keterampilan dan sikap kayaknya ngga”.⁹²

Selain itu peneliti juga melihat bahwa analisis tugas pada kebutuhan sikap pegawai di Departemen Perindustrian berbeda dengan teori yang ada. Seperti yang disampaikan oleh Noe bahwa analisis tugas terdiri dari pengidentifikasian pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang dibutuhkan oleh pegawai untuk pelaksanaan tugasnya.⁹³ Dengan demikian, kaitan antara analisis tugas pada kegiatan wajib magang terhadap sikap yang dimiliki oleh pegawai Departemen Perindustrian dalam menjalankan tugasnya tidak menjadi dasar dalam penentuan metode pelatihan, yakni kegiatan wajib magang.

3. Analisis Individu

Kebutuhan level individu terhadap penentuan kegiatan pengembangan pegawai berkaitan dengan pihak-pihak mana saja yang paling membutuhkan

⁹² Wawancara dengan peserta magang dari Direktorat Jenderal Industri Alat Transportasi dan Telematika, pada Tanggal 13 November 2007, diizinkan untuk dikutip.

⁹³ Raymond A. Noe, *Op. Cit.*, hal. 73.

dan jenis pelatihan yang diperlukan. Analisis individu di Departemen Perindustrian dilakukan melalui pengidentifikasian masalah yang ada. Masalah tersebut adalah tidak adanya penerimaan pegawai baru di Departemen Perindustrian selama 10 tahun yang mengakibatkan posisi pegawai-pegawai lama hampir mendekati masa pensiun.

Kondisi tersebut berakibat pada kemampuan pegawai baru dalam menggantikan pegawai yang lama dan berdampak pada kemampuan organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Untuk menggantikan pegawai yang lama tersebut, pembentukan kualitas dan kompetensi pegawai baru (pegawai yang diangkat setelah tahun 2002) menjadi perhatian dari para pembuat kebijakan, seperti yang disampaikan oleh Bapak mujiyo sebagai berikut:

“wajib magang ini kita batasi yang pegawai diangkat setelah tahun 2002. Kenapa? Kita ini terjadi stagnan di perindustrian. Jadi kita selama 10 tahun tidak menerima pegawai baru, dari tahun 1990 sampai 2001, 2002 tidak menerima pegawai. Jadi dalam rangka tidak menerima pegawai selama 10 tahun itu, posisi pegawai kita ini sudah tua-tua. Sudah hampir mendekati pensiun. 10 tahun kan panjang. Karena ini sudah mau pensiun, kita baru mau terima pegawai itu tahun 2002. Nah untuk menyiapkan pengganti-pengganti kader pimpinan yang sudah mau pensiun itu ini, kita harus genjot pegawai baru ini. Digenjot dari segi penugasan, dari segi magang, berbagai macam. Jadi supaya dia mampu mengganti generasi yang sudah mau pensiun tadi. Karena menyiapkan orang itu tidak gampang, dan bukan dalam jangka waktu yang pendek mas. Menyiapkan orang itu bisa makan waktu 6 tahun. Menyiapkan orang supaya menjadi kepala seksi saja itu perlu waktu 6 tahun. Menyiapkan orang untuk menjadi kepala bidang itu perlu waktu kira-kira 10-12 tahun. Menyiapkan orang untuk menjadi direktur itu kira-kira butuh waktu 18 tahun bahkan 20 tahun. Jadi selama 6 tahun ini pegawai baru ini harus digenjot terus, penugasannya, pelatihannya, kalau perlu kita buka program beasiswa S-2,

dengan UI, dengan ITB. Supaya dia itu benar-benar siap pakai saat generasi tua ini sudah memasuki masa pensiun”.⁹⁴

Dari pernyataan di atas, dapat diketahui bahwa dengan tidak adanya penerimaan pegawai selama 10 tahun, maka Departemen Perindustrian membutuhkan pegawai-pegawai yang berkualitas dan siap pakai untuk mengganti pegawai-pegawai yang akan memasuki masa pensiun. Untuk memenuhi kebutuhan tersebut Departemen Perindustrian memberlakukan berbagai bentuk metode pelatihan kepada seluruh pegawai baru, salah satunya adalah kegiatan wajib magang. Berbagai bentuk pelatihan tersebut dilakukan untuk mengejar ketinggalan antara pegawai lama dengan pegawai yang baru. Hal ini dikarenakan untuk membentuk seorang pegawai dibutuhkan waktu yang cukup lama. Misalkan, seorang Pra Karir atau Pelaksana untuk menjadi kepala seksi atau pejabat Eselon IV membutuhkan waktu minimal 6 tahun. Sedangkan mempersiapkan pegawai untuk menjadi pejabat Eselon III membutuhkan waktu minimal 12 tahun, dan seterusnya.

Pegawai baru juga diberikan penugasan-penugasan yang lebih banyak dibandingkan dengan pegawai yang lama. Seperti yang tercantum pada pedoman pembangan karir bagi pegawai Pelaksana, pegawai baru bertugas di unit pusat minimal pada 2 (dua) unit kerja Eselon I atau pada 3 (tiga) unit kerja Eselon II yang berbeda dan di unit pelaksana teknis di daerah pada 3 (tiga) bidang yang berbeda. Pelatihan dan penugasan di atas dilakukan agar

⁹⁴ Wawancara dengan Inspektur III Inspektorat Jenderal Departemen Perindustrian, pada Tanggal 13 November 2007, diizinkan untuk dikutip.

pegawai baru benar-benar siap pakai saat generasi pegawai lama sudah memasuki masa pensiun.

Selain pegawai yang diangkat setelah tahun 2002, persyaratan lainnya adalah memiliki latar belakang pendidikan formal minimal S-1. Hal ini dikarenakan fungsi dari Departemen Perindustrian itu sendiri sebagai pembina perusahaan industri. Dalam pembinaan perusahaan dibutuhkan pegawai-pegawai yang berkualitas. Pegawai yang berkualitas tersebut dapat dilihat dari latar belakang pendidikannya, yaitu sarjana. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Bapak Mujiyono sebagai berikut:

“Kita itu membina industri. Bukan pegawai kelurahan, bikin KTP, bikin ngetik surat. Makanya perlu S-1. kalo yang ngga S-1 ya ngga usah dibina. Dan kita tidak terima pegawai yang dibawah S-1 kan. Kalau misalnya menerima pegawai SLTA/D-3 hanya beberapa biji, taronya di laboratorium, di balai-balai sana, bukan di kita. Kita memang ngga perlu”⁹⁵

Sedangkan mengenai pegawai lama yang tidak diikutsertakan dalam kegiatan wajib magang dikarenakan pegawai-pegawai lama tersebut akan memasuki masa pensiun sehingga tidak perlu dibentuk atau dikembangkan lagi, seperti yang disampaikan oleh Bapak Mujiyono yakni:

“Udah lewat. Orang kalau sudah 40, 50 tahun, sudah mau pensiun itu untuk apa. Sudah ngga bisa. Jadi kita kan ada stagnan 10 tahun. Berarti dia sudah kira-kira kerja 20 tahun. Ngapain dia magang lagi. Kalau mau dibentuk, dia sudah mau pensiun. Sayang kan. Jadi memang yang masih muda. Yang lama kan tinggal tunggu pensiun saja”⁹⁶

Pernyataan di atas mengindikasikan bahwa pegawai lama tidak lagi membutuhkan kegiatan pembinaan ataupun pengembangan pegawai karena

⁹⁵ *Ibid.*

⁹⁶ *Ibid.*

akan memasuki masa pensiun dan kegiatan wajib magang lebih diutamakan kepada pegawai baru yang masih muda.

Kaitannya dengan pengidentifikasian atau pengklasifikasian pegawai yang akan mengikuti kegiatan wajib magang di masing-masing unit organisasi Departemen Perindustrian tidak ada. Hal ini dikarenakan kemampuan rata-rata pegawai baru tersebut sama, yaitu dari segi latar belakang pendidikan sehingga yang menyeleksi peserta magang adalah Biro Kepegawaian selaku pembina CPNS awal. Hal ini diperkuat dengan pendapat Kasubag. Kepegawaian Direktorat Jenderal Industri Alat Transportasi dan Telematika sebagai berikut:

“Jadi persyaratan tidak ada. Kita kembalikan ke Biro Kepegawaian untuk menyeleksi. Tapi kayaknya tidak perlu diseleksi. Karena semua itu rata. Jadi semuanya itu wajib magang”.⁹⁷

C. *Training Phase* Kegiatan Wajib Magang Departemen Perindustrian

Setelah melakukan berbagai analisis kebutuhan pelatihan, seperti analisis organisasi, analisis tugas dan analisis individu, langkah berikutnya adalah *training phase*. Training phase terdiri dari penentuan metode pelatihan yang akan digunakan serta proses pelaksanaan dari pada pelatihan tersebut. Dalam kaitannya dengan kegiatan wajib magang, Departemen Perindustrian melalui Biro Kepegawaian memerlukan bentuk metode pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, kebutuhan tugas dan

⁹⁷ Wawancara dengan Kasubag. Kepegawaian Direktorat Jenderal Industri Alat Transportasi dan Telematika, pada Tanggal 13 November 2007, diizinkan untuk dikutip.

kebutuhan individu atau pegawai. Metode pelatihan tersebut adalah kegiatan wajib magang di perusahaan industri.

Pelaksanaan kegiatan wajib magang di perusahaan industri diawali dengan surat pemberitahuan oleh Biro Kepegawaian selaku pihak penyelenggara kepada bagian kepegawaian di masing-masing unit organisasi mengenai pegawai-pegawai baru yang akan mengikuti kegiatan wajib magang. Pemberitahuan peserta magang tersebut sudah dibagi menjadi kelompok yang terdiri atas 3 (tiga) orang beserta buku pedomannya dan penjadwalan awal. Pemberitahuan dilaksanakan sekitar 1 (satu) bulan sebelum jadwal pertama dimulai. Setelah itu, bagian kepegawaian di masing-masing unit organisasi meneruskan surat tersebut kepada pejabat Eselon II atau direktorat-direktorat industri.

Selanjutnya, pejabat Eselon II memberitahukan kepada pegawai baru yang sudah ditunjuk oleh Biro Kepegawaian selaku pembina CPNS awal untuk menjalankan kegiatan wajib magang. Selain itu, pejabat Eselon II tersebut juga memberitahukan kepada perusahaan-perusahaan industri dibawahbinaannya untuk diminta kesediannya menjadi rekanan dalam kegiatan wajib magang. Ketentuan perusahaan-perusahaan industri yang akan menjadi rekanan dalam kegiatan wajib magang berdasarkan perusahaan-perusahaan yang masih berada di bawah binaan direktorat-direktorat industri dan masih berkaitan dengan unit kerja peserta magang, seperti yang disampaikan oleh Kasubag. Kepegawaian Direktorat Jenderal Industri Agro dan Kimia sebagai berikut:

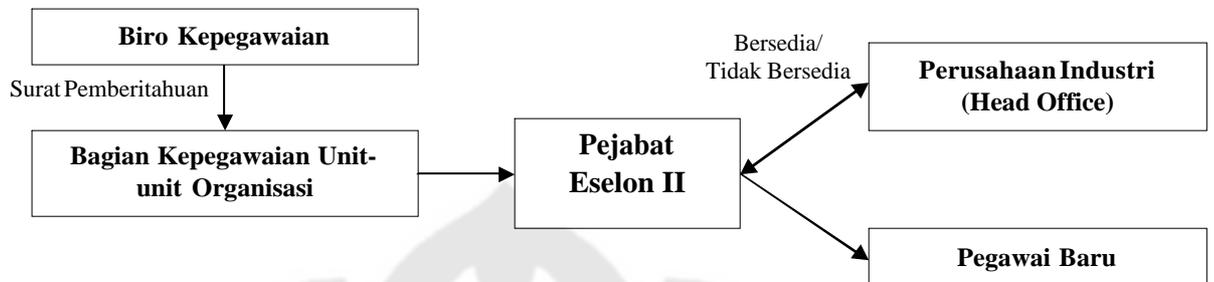
“Awal mulanya itu kan ya kita memang minta bantuanlah ke masing-masing direktorat, direktur gitu. Minta masukan dari mereka kira-kira perusahaan yang bagaimana. Karena untuk pegawainya mereka sendiri gitu. Ya kita hanya memfasilitasi gitu. Kita susah untuk memilih saja susah. Tidak semua perusahaan itu bisa menerima. Jadi umpamanya kita membuat kualifikasi umpamanya itu kadang-kadang kita ngga masuk gitu, tapi yang penting, yang pokok itu perusahaan-perusahaan yang masih dibawah pembinaan kita”.⁹⁸

Setelah perusahaan menyatakan kesediaannya, pejabat Eselon II tersebut memberitahukan kepada Biro Kepegawaian mengenai perusahaan-perusahaan industri mana saja yang bersedia ikut serta dalam kegiatan wajib magang untuk ditindaklanjuti. Kemudian, proses selanjutnya adalah penyesuaian jadwal antara Biro Kepegawaian dengan perusahaan industri (*head office*) yang bersedia untuk menerima pegawai magang. Akan tetapi, pada umumnya Biro Kepegawaian lebih fleksibel terhadap jadwal yang telah disediakan oleh perusahaan industri.

Untuk penjadwalan kegiatan wajib magang, peserta diwajibkan melapor ke Biro Kepegawaian mengenai jadwal yang tidak sesuai. Jika ada jadwal yang tidak sesuai, peserta magang dapat tukar-menukar dengan peserta yang lain tetapi peserta sendiri yang mencari penggantinya. Berkaitan dengan penyesuaian jadwal antara perusahaan industri dengan Biro Kepegawaian, kendala yang biasa dialami adalah jika penetapan tanggal untuk pegawai sudah ditetapkan, tetapi pihak perusahaan tidak sesuai dengan tanggal tersebut maka Biro Kepegawaian menjadwalkan

⁹⁸ Wawancara dengan Kasubag. Kepegawaian Direktorat Jenderal Industri Agro dan Kimia, pada Tanggal 13 November 2007, diizinkan untuk dikutip.

ulang kembali berdasarkan waktu perusahaan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar IV.5.



Gambar IV.5
Proses Awal Pelaksanaan Kegiatan Wajib Magang

Sumber: Hasil Wawancara dengan Pelaksana Biro Kepegawaian pada Tanggal 3 Oktober 2007, Kasubag. Kepegawaian Direktorat Jenderal Industri Alat Transportasi dan Telematika, dan Kasubag. Kepegawaian Direktorat Jenderal Industri Agro dan Kimia, pada Tanggal 13 November 2007, diizinkan untuk dikutip.

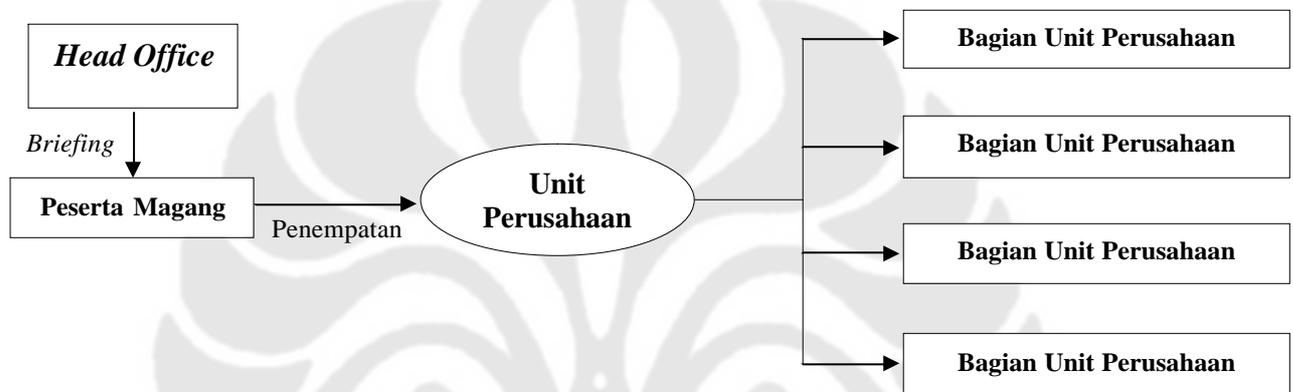
Pada hari pertama pelaksanaan kegiatan magang peserta mendapatkan *briefing* terlebih dahulu oleh perusahaan. Pengenalan ini biasanya dilakukan oleh bagian HRD perusahaan mengenai gambaran perusahaan secara umum. Selanjutnya, peserta dikirim ke unit perusahaan tempat bekerja dan langsung mempelajari proses produksi suatu barang hingga ke proses pengirimannya di bagian-bagian unit perusahaan tersebut selama 21 hari kerja yang sudah dijadwalkan oleh perusahaan.

Hal di atas diperkuat dengan pendapat peserta magang dari Direktorat Jenderal Industri Alat Transportasi dan Telematika, yang mendapatkan tempat magang di PT Panasonic Manufacturing Indonesia unit Audio dan Video, sebagai berikut:

“Hari pertama kita diberi pengarahan sama GM HRD Panasonic. Disitu kita dijelaskan tentang gambaran umum SDM, penjelasan mengenai Panasonic Manufacturing secara umum selama dua

jam. Setelah itu, kita dikirim ke unit audio dan tv. Audio dan video unit yang memproduksi audio tv. Hari-hari selanjutnya kita belajar bagaimana proses produksi sampai pengiriman ke distributor dan jadwal per harinya itu sudah dijadwalkan oleh perusahaan. Kayak gudang, quality control, produksi, dan sebagainya”.⁹⁹

Untuk lebih jelasnya, pelaksanaan kegiatan wajib magang di perusahaan industri dapat dilihat pada Gambar IV.6



Gambar IV.6
Pelaksanaan Kegiatan Wajib Magang di Perusahaan Industri

Sumber: Hasil Wawancara dengan peserta magang dari Direktorat Jenderal Industri Alat Transportasi dan Telematika, pada Tanggal 13 November 2007.

Pihak perusahaan sendiri menyadari bahwa peserta kegiatan magang yang diselenggarakan oleh Departemen Perindustrian perlu dikirim ke bagian-bagian perusahaan sehingga peserta magang dapat mengetahui secara keseluruhan sistem kerja di perusahaan, seperti yang disampaikan oleh Kepala Bagian Production Quality Insurance PT Panasonic Manufacturing Indonesia sebagai berikut:

“Jadi kalau pegawai itu cuman di satu tempat kan kurang *fair*. Dia tidak tahu bagian yang lain. Bagaimana supaya dia tahu

⁹⁹ Wawancara dengan peserta magang dari Direktorat Jenderal Industri Alat Transportasi dan Telematika, pada Tanggal 13 November 2007, diizinkan untuk dikutip.

secara keseluruhan sistem kerja atau departemen di sini itu. Jadi dia harus ngerasain di tempat yang lain. Nanti di bagian yang itu menjelaskan, oh di sini itu tugasnya ini, di bagian saya begini. Jadi dia bisa, paling tidak tahu secara umum. Tahu semua lah”.¹⁰⁰

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa perusahaan industri menyadari pentingnya pembelajaran di bagian-bagian unit perusahaan. Hal tersebut dilakukan karena pengetahuan yang ada di bagian-bagian unit perusahaan diharapkan dapat menjadi masukan bagi peserta magang sehingga pengetahuan yang dimiliki semakin bertambah. Selain itu, peneliti juga melihat bahwa pembelajaran di seluruh bagian unit perusahaan merupakan bentuk dukungan perusahaan industri terhadap kegiatan wajib magang ini.

Dalam pelaksanaan kegiatan wajib magang di perusahaan industri, peserta magang diperlakukan layaknya seperti pegawai perusahaan. Mulai dari daftar kehadiran yang diadakan oleh perusahaan hingga adanya pembimbing atau supervisor perusahaan, seperti yang disampaikan oleh Priyadi Arie selaku peserta magang sebagai berikut:

“kita kayak karyawan Panasonic, datang Jam 07.30 pulang Jam 16.30. Absensi juga dari Panasonic. Trus ada juga supervisor dari perusahaan. Kalo yang dari Depperin itu dari Pusdiklat”.¹⁰¹

Pemberlakuan peserta magang layaknya pegawai perusahaan menunjukkan bahwa peserta magang tidak diperlakukan secara istimewa, meskipun peserta magang tersebut berasal dari lingkungan pemerintah. Selain itu adanya supervisor yang berasal dari perusahaan memperlihatkan bahwa

¹⁰⁰ Wawancara dengan Kepala Bagian Production Quality Insurance PT Panasonic Manufacturing Indonesia, pada Tanggal 19 November 2007, diizinkan untuk dikutip.

¹⁰¹ Wawancara dengan peserta magang dari Direktorat Jenderal Industri Alat Transportasi dan Telematika, pada Tanggal 13 November 2007, diizinkan untuk dikutip.

pihak perusahaan secara langsung terlibat dalam proses pembelajaran, sehingga peserta magang mendapatkan informasi yang berasal dari sumbernya.

Sehubungan dengan perusahaan industri yang menjadi rekanan dapat dikatakan bahwa kegiatan wajib magang ini tidak mempengaruhi secara langsung kepada perusahaan, seperti yang disampaikan oleh Kepala Bagian Production Quality Insurance PT Panasonic Manufacturing Indonesia sebagai berikut:

“Dampak di tempat saya sih, dalam arti benefit tidak ngaruh. Kalau saya sih ngga ada apa-apa. Bagi saya, nambah pekerjaan juga ngga, makin tambah order juga ngga. Secara langsung ngga. Selama berbagi ilmu ya itu aja”.¹⁰²

Dari pernyataan di atas menunjukkan bahwa kegiatan wajib magang tidak mempengaruhi terhadap kinerja perusahaan maupun tingkat penjualan barang. Pengaruh yang cukup signifikan justru terjadi di peserta magang itu sendiri. Hal ini dikarenakan peserta magang mendapatkan pengetahuan yang tidak didapatkan di tempat bekerja. Akan tetapi, meskipun kegiatan wajib magang ini tidak mempengaruhi secara langsung terhadap kinerja maupun tingkat penjualan barang, perusahaan industri mendukung kegiatan ini dengan harapan peserta magang nantinya dapat membuat kebijakan atau peraturan yang lebih baik dari kondisi industri saat ini. Hal tersebut disampaikan oleh Kepala Bagian Production Quality Insurance PT Panasonic Manufacturing Indonesia sebagai berikut:

¹⁰² Wawancara dengan Kepala Bagian Production Quality Insurance PT Panasonic Manufacturing Indonesia, pada Tanggal 19 November 2007, diizinkan untuk dikutip.

“Iya dari sisi perusahaan kita, ya istilahnya bisa membantu itu senanglah. Kita juga orang, istilahnya orang lokal lah. Saya bisa membantu mereka supaya kalau kita bantu mereka, kita ada bahan-bahan, masukan-masukan dari kita mungkin, kan dia bisa nanti buat kebijakan, buat apa kek, aturan. Itu kan untuk yang lebih bagus dari kondisi sekarang”.¹⁰³

Berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan wajib magang sebagai salah satu bentuk dari pelatihan terjadi sedikit perbedaan dengan konsep magang yang ada. Magang merupakan metode pelatihan *on the job training* melibatkan pembelajaran dari pekerja yang lebih berpengalaman dan dapat ditambah pada teknik *off the job training* seperti *classroom training*. Sedangkan pengertian dari *on the job training* itu sendiri adalah pelatihan melalui instruksi pekerjaan sebagai suatu metode pelatihan dengan cara pekerja atau calon pekerja ditempatkan dalam kondisi pekerjaan yang riil, dibawah bimbingan dan supervisi dari pegawai yang telah berpengalaman atau seorang supervisor.¹⁰⁴

Sedangkan yang terjadi di dalam pelaksanaan kegiatan wajib magang bukan merupakan pelatihan *on the job training* karena tidak adanya instruksi pekerjaan dan *transfer* ketrampilan dalam pelaksanaan tugas serta sifatnya hanya kegiatan pembelajaran yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan peserta magang atau yang disebut dengan *work study* dan *on the job learning*. Hal ini diperkuat dengan pendapat Bapak Mujiyono sebagai berikut:

“Kita kasih suruh magang di perusahaan itu, suruh mempelajari proses produksinya, bagaimana manajemennya, bagaimana

¹⁰³ *Ibid.*

¹⁰⁴ Veithzal Rivai, *Op. Cit.*, hal. 242.

pemasarannya, bagaimana organisasinya. Kan gitu. Abis itu, dia disuruh nyusun laporan. Kan gitu. Nah laporan ini tadi dipresentasikan dihadapan semua peserta magang. Jadi laporan dari perusahaan Astra dipresentasikan di semua pegawai baru tadi. Dia kan ngerti masalah Astra. Trus nanti yang magang di Indomilk, semua nanti ngerti masalah Indomilk. Kan gitu ya, jadi akhirnya wawasannya luas banget”.¹⁰⁵

Hal di atas juga dirasakan oleh peserta magang selaku pihak yang terlibat secara langsung terhadap kegiatan wajib magang ini.

“Kita itu diarahkan untuk tahu apa-apa saja yang terjadi di dalam perusahaan. Pekerjaan kita disana itu mengetahui bukan bekerja yang diperintah sama supervisor maupun atasan yang ada di perusahaan”.¹⁰⁶

Dengan adanya pernyataan dari peserta magang di atas maka peneliti melihat bahwa kegiatan wajib magang sebagai kegiatan pembelajaran dengan metode pengamatan di perusahaan-perusahaan industri.

Selanjutnya, berdasarkan hasil temuan di lapangan bahwa kegiatan diskusi di perusahaan tidak berjalan. Hal tersebut disampaikan oleh peserta magang sebagai berikut:

“kegiatan diskusi ngga ada. Laporan juga sampai saat ini belum dipresentasiin mas”.¹⁰⁷

Berdasarkan pedoman teknis pelaksanaan kegiatan wajib magang, ruang lingkup kegiatan wajib magang terdiri dari orientasi umum, pembelajaran di tempat kerja, kegiatan diskusi dan pembuatan laporan yang nantinya akan dipresentasikan oleh seluruh peserta magang.

¹⁰⁵ Wawancara dengan Inspektur III Inspektorat Jenderal Departemen Perindustrian, pada Tanggal 13 November 2007, diizinkan untuk dikutip.

¹⁰⁶ Wawancara dengan peserta magang dari Direktorat Jenderal Industri Alat Transportasi dan Telematika, pada Tanggal 13 November 2007, diizinkan untuk dikutip.

¹⁰⁷ *Ibid.*

Peneliti melihat bahwa tidak berjalannya kegiatan diskusi akan mengurangi esensi dari kegiatan pembelajaran yang dilakukan di perusahaan. Hal tersebut ditambah dengan kehadiran pembimbing yang hanya datang pada awal kegiatan, yaitu pada saat orientasi umum dan pada saat pembuatan laporan. Kondisi tersebut nantinya akan berdampak kepada pengetahuan yang dimiliki oleh peserta magang. Selain itu, kegiatan diskusi yang tidak berjalan akan berdampak kepada Biro Kepegawaian itu sendiri dalam kaitannya dengan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan dalam Peraturan Sekretariat Jenderal Departemen Perindustrian No. 01/SJ-IND/PER/2/2007 mengenai pedoman teknis pelaksanaan magang.

Hasil temuan di lapangan berikutnya adalah kegiatan wajib magang telah berakhir pada bulan September untuk tahun anggaran 2007 dan presentasi laporan hasil magang dilaksanakan pada tanggal 9 Januari 2008. Pada awal perencanaannya terdapat 28 kelompok yang akan dikirim. (Lihat Lampiran 11). Akan tetapi yang dikirim hanya 17 kelompok saja.¹⁰⁸ Berhentinya kegiatan wajib magang ini dikarenakan adanya masalah internal organisasi, yaitu masalah anggaran.

Peneliti melihat bahwa masalah anggaran pada kegiatan wajib magang berkaitan dengan prioritas program Departemen Perindustrian secara keseluruhan sehingga kegiatan wajib magang hanya merupakan unsur

¹⁰⁸ Wawancara dengan Pelaksana Biro Kepegawaian Departemen Perindustrian, pada Tanggal 3 Oktober 2007, diizinkan untuk dikutip.

penunjang saja. Hal tersebut diperkuat dengan pendapat Bapak Mudjiyono sebagai berikut:

“Kalau yang paling besar, ya masalah pembinaan industri. Pengembangan pegawai itu kan hanya unsur penunjang, bukan unsur pokok. Hanya mendukung bagaimana pembinaan industri. jadi pengembangan itu kecil sekali. Pegawai itu hanya unsur penunjang. Pokoknya ya bagaimana pengembangan di direktorat Jenderal, pengembangan industri. Kalau mau dilihat dari anggaran ya gitu. Tidak sebanding kan, karena hanya kegiatan penunjang kan. Yang utama kan bagaimana membangun industri, bagaimana mengembangkan masyarakat industri”.¹⁰⁹

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa prioritas program Departemen Perindustrian adalah program pembinaan dan pengembangan industri seperti pembentukan klaster-klaster industri, pembentukan sentra-sentra IKM, peningkatan lahan produksi, pengadaan teknologi industri, dan sebagainya. Sedangkan program pengembangan pegawai merupakan penunjang dari pada pembinaan industri itu sendiri yaitu pengadaan pegawai Departemen Perindustrian yang berkualitas.

Informasi di atas sejalan dengan data yang dimiliki oleh peneliti. Tabel IV.2 menunjukkan bahwa anggaran program yang berkaitan dengan sumber daya aparatur negara, yaitu program penunjang, sebesar Rp. 532.645.009.000,- jauh dibawah anggaran program pokok Departemen Perindustrian yaitu sebesar Rp. 1.366.730.871.000,-.

¹⁰⁹ *Ibid.*

Tabel IV.2
Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) TA 2007
Departemen Perindustrian Menurut Unit Kerja/Program

(Dalam Ribuan Rupiah)

Kode	Unit Kerja/Program	Belanja Pegawai	Belanja Barang	Belanja Modal	Belanja Bansos	Jumlah
	Departemen Perindustrian	359.865.930	856.911.040	326.886.224	355.932.686	1.899.375.880
	Program Pokok	109.930.737	667.870.096	234.074.852	355.855.186	1.366.730.871
04.07.02	Pengembangan IKM	109.930.737	273.949.940	144.067.070	4.459.600	465.138.088
04.07.03	Peningkatan Kemampuan IT	42.641.478	144.643.725	67.932.333	72.787.586	311.147.443
04.07.03	Penataan Struktur Industri	25.783.799	15.344.712	22.055.449	278.608.000	590.445.340
	Program Penunjang	250.935.193	189.040.944	92.591.372	77.500	532.645.009
01.01.13	Pengelolaan SDM Aparatur	9.943.156	39.647.310	65.656.413	7.500	115.254.379
01.01.17	Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur	292.510	1.386.300	16.321.190	-	18.000.000
03.03.02	Pembentukan Hukum	1.179.870	2.993.250	326.880	-	4.500.00
04.90.19	Penyel. Pimpinan dan Pemerintahan	239.211.182	130.589.422	10.286.889	70.000	380.157.493
0110	Peningkatan Pengawasan dan Akuntabilitas Aparatur	308.475	14.424.662	-	-	14.733.137

Sumber: Biro Keuangan Departemen Perindustrian

Selain itu, kaitannya antara kegiatan wajib magang dengan prioritas Departemen Perindustrian dalam hal anggaran belum signifikan. Hal ini dapat dilihat dari alokasi anggaran yang diterima oleh Biro Kepegawaian lebih kecil dibandingkan dengan unit organisasi lainnya yang ada di dalam lingkungan Sekretariat Jenderal, seperti yang terlihat pada Tabel IV.3. Anggaran yang diterima oleh Biro Kepegawaian tentunya berdampak kepada program-program yang akan dijalankan, termasuk kegiatan wajib magang.

Tabel IV.3
Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) TA 2007 Sekretariat Jenderal
(Dalam Ribuan)

UNIT	PLAFOND (RP)
Biro Perencanaan	32.931.733
Biro Kepegawaian	7.261.183
Biro Keuangan	29.263.394
Biro Hukum dan Organisasi	9.745.311
Biro Umum dan Humas	55.182.602
PUSAKIN	8.000.000
PUSDATIN	30.173.715
PUSDIKLAT	30.173.715
Sub Jumlah:	398.476.582
Lain-lain:	
- Dana Bantuan Sosial	15.000.000
- Operasional Atase	3.766.000
Sub Jumlah II	18.766.000
Jumlah (I+II)	417.242.582

Sumber: Biro Keuangan Departemen Perindustrian

Dengan minimnya anggaran tersebut, peneliti melihat bahwa kegiatan wajib magang menggunakan standar biaya rata-rata sehingga untuk perusahaan-perusahaan yang berada di luar kota, dimana membutuhkan biaya transportasi dan akomodasi yang cukup besar, tidak dapat dijalankan, seperti yang disampaikan oleh Kasubag. Kepegawaian Direktorat Jenderal Industri Agro dan Kimia sebagai berikut:

“Ya itu karena kalau yang departemen ini kan memang dia biayanya itu biaya rata-rata. Dia itu membuat suatu biaya rata-rata. Kalau mau jauh ya segitu, kalau mau dekat juga standar segitu. Ini sebenarnya standar dekat. Standar Jabotabek, bukan standarnya ditengah-tengah, bukan *middle*. Tapi dia ngambilnya standar dekat”¹¹⁰.

Berdasarkan pernyataan di atas dapat diketahui bahwa Biro Kepegawaian menggunakan standar biaya jarak dekat atau perusahaan-perusahaan yang berada di sekitar kota Jakarta dalam menentukan anggaran kegiatan wajib magang. Biaya bagi perusahaan yang berada di sekitar

¹¹⁰ Wawancara dengan Kasubag. Kepegawaian Direktorat Jenderal Industri Agro dan Kimia, pada Tanggal 13 November 2007, diizinkan untuk dikutip.

Jakarta tentunya berbeda dengan biaya bagi perusahaan yang berada di daerah atau luar kota Jakarta. Perbedaan tersebut dapat dilihat dari adanya biaya penginapan selama satu bulan, biaya tiket perjalanan pulang pergi, dan sebagainya. Dengan demikian, anggaran kegiatan wajib magang sudah habis terlebih dahulu sebelum berakhirnya tahun anggaran 2007 akibat membesarnya anggaran bagi perusahaan-perusahaan yang berada di luar kota.

Hasil temuan di lapangan lainnya adalah Direktorat Jenderal Industri Agro dan Kimia telah melaksanakan kegiatan magang sekitar tahun 1985 hingga tahun 1990 dan diselenggarakan kembali pada tahun 2006. Hasil temuan lapangan tersebut telah memperlihatkan bahwa kegiatan magang bukan hal yang baru bagi Direktorat Jenderal Industri Agro dan Kimia. Akan tetapi, kegiatan magang bagi Departemen Perindustrian secara keseluruhan merupakan hal yang baru.

Pada tahun 2006, Direktorat Jenderal Industri Agro dan Kimia telah mengirimkan pegawainya ke berbagai perusahaan industri yang berada dibawah binaan direktorat-direktorat industri. Perusahaan-perusahaan tersebut adalah PT Pupuk Kaltim (Bontang, Kalimantan Timur), PT Kertas Leces (Surabaya), PT Andalas Paper (Pekanbaru), PT Bogasari (Surabaya), dan PT Semen Tonasa (Makassar). Pegawai yang diberangkatkan sebanyak 10 (sepuluh) pegawai, terdiri dari 8 (delapan) pegawai baru dan 2 (dua) pegawai lama. Sedangkan mengenai anggaran, seperti biaya transportasi,

tempat tinggal dan akomodasi dibebankan pada biaya perjalanan Ditjen Industri Agro dan Kimia, seperti yang terlihat pada Tabel IV.4.¹¹¹

Tabel IV.4
Kegiatan Magang Direktorat Jenderal Industri Agro dan Kimia Tahun 2006

No	Nama Pegawai	Nama Perusahaan	Anggaran
1.	M. Rifky Kenedy, S. Kom.	PT Pupuk Kaltim	Rp. 2.068.300,00
2.	Dian Hendranni, ST.	PT Pupuk Kaltim	Rp. 2.068.300,00
3.	Arnes Lukman, SE.	PT Kertas Leces	Rp. 2.068.300,00
4.	Edis Hadis, S.Sos. (Pegawai Lama)	PT Kertas Leces	Rp. 2.068.300,00
5.	Suhardi, S.Sos. (Pegawai Lama)	PT Andalas Paper	Rp. 2.068.300,00
6.	Rinaldi AB.	PT Andalas Paper	Rp. 2.068.300,00
7.	Yusuf Akbar, S. TP	PT Bogasari	Rp. 2.068.300,00
8.	Arif Usman, S. TP	PT Bogasari	Rp. 2.068.300,00
9.	Putu Nadi Astuti	PT Semen Tonasa	Rp. 2.068.300,00
10.	Bindan Tio	PT Semen Tonasa	Rp. 2.068.300,00
			Rp. 20.683.000,00

Sumber: Subbagian Kepegawaian Direktorat Jenderal Industri Agro dan Kimia.

Latar belakang diadakannya kegiatan magang di Direktorat Jenderal Industri Kimia pada tahun 1985 adalah adanya berbagai proyek-proyek pemerintah yang saat itu membutuhkan banyak tenaga ahli. Karena kondisi pada saat itu proyek pemerintah harus cepat dilaksanakan, maka rekrutmen pegawai berasal dari Departemen Perindustrian hingga tahun 1990. Sehingga berdasarkan pengalaman tersebut, pada tahun 2006 Direktorat Jenderal Industri Agro dan Kimia mengadakan kembali kegiatan magang. Hal ini disampaikan oleh Kasubag. Kepegawaian Direktorat Jenderal Industri Agro dan Kimia sebagai berikut:

“Sebelum Departemen Perindustrian ini melakukan kegiatan magang, dengan ketentuan peraturan menteri ini, kita malah terlebih dahulu. Kita mengacu dari ide dan pengalaman.

¹¹¹ Ibid.

Sebelum adanya yang namanya BUMN, jadi proyek-proyek pemerintah yang akhirnya nanti akan jadi BUMN, itu kan rekrutmen untuk pegawai, mungkin karena pertimbangan pemerintah belum punya, artinya proyek pemerintah itu harus cepat dan butuh tenaga-tenaga ahli”.¹¹²

Pelaksanaan kegiatan magang yang diselenggarakan oleh Direktorat Jenderal Industri Agro dan Kimia sama dengan kegiatan wajib magang yang diselenggarakan oleh Biro Kepegawaian, yaitu proses pembelajaran di perusahaan industri mengenai substansi atau aspek usaha industri selama 1 (satu) bulan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Kasubag. Kepegawaian Direktorat Jenderal Industri Agro dan Kimia sebagai berikut:

“Mereka itu melihat perusahaan langsung selama 1 (satu) bulan. Ikut perusahaan dan melihat-lihat manajemennya, ya SDM-nya, ya produksinya, ya keuangannya. Kan lain dengan misalnya melihat masalah perindustrian, tapi kita tahu apa yang terjadi di situ. Pabrik cuman dilihat dari jauh, oh itu pabrik, tapi tidak tahu apa didalamnya kan tidak masuk akal”.¹¹³

Dengan adanya pernyataan di atas maka peneliti melihat bahwa Departemen Perindustrian perlu mengetahui kondisi perusahaan-perusahaan industri di Indonesia. Hal ini dikarenakan fungsi dari pada Departemen Perindustrian sebagai institusi pemerintah yang bertanggung jawab terhadap perkembangan sektor industri sebagai salah satu tumpuan pembangunan ekonomi nasional.

Untuk kegiatan magang tahun 2007 di Direktorat Jenderal Industri Agro dan Kimia tidak berjalan lagi. Hal ini dikarenakan adanya faktor luar yaitu kebijakan dari Departemen Keuangan mengenai revisi biaya

¹¹² *Ibid.*

¹¹³ *Ibid.*

perjalanan yang belum selesai hingga saat ini, seperti pernyataan Kasubag.

Ditjen Agro dan Kimia sebagai berikut:

“2007 ini kemarin, itu sebenarnya sudah ada identifikasi pada beberapa perusahaan itu yang siap. Tapi akhirnya karena ada kebijakan dari Departemen Keuangan mengenai revisi perjalanan, akhirnya kita sementara mandek. Karena revisi itu belum selesai. Jadi ya 2007 ini mungkin kita sama sekali belum. Yang internal ya. Kalau departemen terus ya, dengan dana seadanya. Artinya mereka melaksanakan”.¹¹⁴

Saat dikonfirmasi dengan mantan Kepala Bagian Pengembangan Pegawai Biro Kepegawaian berkaitan dengan kegiatan magang yang diselenggarakan oleh Direktorat Jenderal Industri Agro dan Kimia, menyatakan bahwa kegiatan magang tersebut diakui oleh Biro Kepegawaian dan pegawai yang mengikutinya sudah dianggap memenuhi kewajibannya, yaitu magang di perusahaan industri.

“Tidak apa-apa, kita akui. Dan itu kita anggap sudah magang”.¹¹⁵

Kemudian, berkaitan dengan peraturan Sekretariat Jenderal Departemen Perindustrian mengenai pedoman teknis pelaksanaan magang peneliti melihat bahwa adanya ketidaksinambungan antara peraturan tersebut dengan pelaksanaan kegiatan magang. Hal ini dapat dilihat dari persyaratan untuk peserta magang yang mencantumkan bersedia mengikuti kegiatan magang. Persyaratan tersebut tentunya bertolak belakang dengan pelaksanaan kegiatan magang yang mewajibkan seluruh pegawai baru yang diangkat setelah tahun 2002 dan telah menjadi pegawai negeri untuk

¹¹⁴ *Ibid.*

¹¹⁵ Wawancara dengan Inspektur III Inspektorat Jenderal Departemen Perindustrian, pada Tanggal 13 November 2007, diizinkan untuk dikutip.

mengikuti kegiatan wajib magang. Peneliti melihat bahwa strategi pengembangan pegawai yang dilaksanakan oleh Biro Kepegawaian melalui kegiatan wajib magang ini baik untuk Departemen Perindustrian secara umum dan para pegawai Departemen Perindustrian secara khusus meskipun masih ada beberapa hal yang belum sepenuhnya sesuai dengan harapan maupun rencana Biro Kepegawaian itu sendiri.

