

## **PERENCANAAN KARIR PEGAWAI DI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN MERAUKE**

<sup>1</sup>Hesty Tambajong,

<sup>1</sup>Ilmu Administrasi Negara, Fisip - Unmus

### **ABSTRACT**

Officials career planning is the process by which one to choose career goals and career lanes in the organization sector in institutions. The aims of the research were to find out career planning system in Regional Secretariat of Merauke Regency and identify factors - factors that affect the process of career planning in Regional Secretariat of Merauke Regency. The research used quantitative method supported by qualitative data or mixed-methods-approach.

The methods of obtaining the data were questionnaire, direct observation, interviews, and documentation study. The samples were determined using disproportionate stratified random sampling method. The data were analyzed descriptively based on frequency calculation on the score vulnerable scala. The results of the research indicate that career planning of formal education indicator is in a good category to support career planning, the result of for work experience indicator is quite good, but it is not optimum for officials' career planning and development, superior's attitude indicator is less able to support official's career planning, work achievement indicator is assessed objectively, and it runs well, work load indicator is quite good to support career planning, job vacancy indicator runs quite good, while work productivity indicator runs well.

The factors affecting career planning are the level of career life and career basic, i.e. managerial ability, technical ability possessed by the officials can also make them get a higher position since it is influenced by the proximity with the leader, security of a career level of a leader still considered to rely on good relations with policy makers. creativity in a local bureaucracy has a narrow space since is limited by rules and main duties and functions by officials.

The only freedom given is responsibility freedom, and it does not deviate from the tasks given by the agency.

*Keywords: Career Planning, Officials*

## **A. PENDAHULUAN**

Sekretariat Daerah Kabupaten merupakan unsur pembantu pimpinan Pemerintah Kabupaten yang dipimpin oleh Sekretaris Daerah, berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati. Sekretaris Daerah Kabupaten bertugas membantu Bupati dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintahan, administrasi, organisasi dan tata laksana serta memberikan pelayanan administrasi kepada seluruh Perangkat Daerah Kabupaten. Fungsi Sekretariat Daerah sebagai unsur pembantu pimpinan pemerintah kabupaten, hal ini membuat Sekretariat Daerah dalam menjalankan fungsinya harus didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas.

Sumber daya manusia adalah salah satu faktor penting dalam suatu instansi termasuk Sekretariat Daerah, karena sumber daya manusia berfungsi untuk mencapai tujuan dan sasarannya melalui usaha kooperatif sekelompok orang di dalamnya, sehingga dapat dikatakan sumber daya manusia adalah suatu faktor penentu berhasil atau tidaknya suatu instansi dalam mencapai tujuannya. Sumber daya manusia yang dimaksud adalah pegawai negeri sipil (PNS).

PNS atau yang lebih dikenal dengan ASN (Aparatur Sipil Negara) sebagaimana yang tercantum dalam Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 adalah berkaitan dengan Manajemen ASN diselenggarakan berdasarkan Sistem Merit, yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Manajemen ASN ini meliputi Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Disebutkan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Presiden dapat mendelegasikan kewenangan pembinaan Manajemen ASN kepada Pejabat yang

Berwenang di kementerian, sekretariat jendral/sekretariat lembaga negara, sekretariat lembaga nonstruktural, sekretaris daerah/provinsi dan kabupaten/kota. Adapun pengembangan karier PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan Instansi Pemerintah, yang dilakukan dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas. Sementara promosi PNS dilakukan berdasarkan perbandingan objektif antara kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dibutuhkan oleh jabatan, penilaian atas prestasi kerja, kepemimpinan, kerjasama, kreativitas, dan pertimbangan dari tim penilai kinerja PNS pada Instansi Pemerintah, tanpa membedakan jender, suku, agama, ras, dan golongan.

Dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014, Pasal 72 Ayat (3) Setiap PNS yang memenuhi syarat mempunyai hak yang sama untuk dipromosikan ke jenjang jabatan yang lebih tinggi, yang dilakukan oleh Pejabat pembina Kepegawaian setelah mendapat pertimbangan tim penilai kinerja PNS pada suatu instansi Pemerintahan. Selanjutnya dalam Undang-Undang Nomor 43 tahun 1999 telah diatur sebelumnya tentang Pokok-Pokok Kepegawaian Bab I butir 8 disebutkan secara jelas bahwa manajemen Pegawai Negeri Sipil adalah keseluruhan upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi dan kewajiban kepegawaian, yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan dan pemberhentian.

Pada intinya manajemen kepegawaian lebih berorientasi pada profesionalisme SDM aparatur (PNS), yang bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat secara jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan dan pembangunan, tidak partisan dan netral, keluar dari semua pengaruh golongan dan partai politik serta tidak diskriminatif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Untuk bisa melaksanakan tugas pelayanan dengan persyaratan yang demikian, SDM aparatur (PNS) dituntut memiliki profesionalisme dan wawasan global serta memiliki kompetensi yang tinggi.

Konsep tentang manajemen sumber daya manusia (MSDM), menurut **Saydam (2000)**, terdiri dari dua kata yaitu : manajemen dan sumber daya

manusia. Manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengelola, menata, mengurus atau mengendalikannya. Dengan demikian manajemen pada dasarnya dapat diterjemahkan menjadi pengelolaan, penataan, pengurusan, pengaturan atau pengendalian. Sedangkan sumber daya manusia semula merupakan terjemahan dari *human resources*. Namun ada pula para ahli yang menyamakan SDM dengan *manpower* atau tenaga kerja, bahkan sebagian orang menyetarakan pengertian SDM dengan *personel* (*personalia*, kepegawaian dan sebagainya). Untuk mewujudkan SDM aparatur (PNS) yang profesional dan berkompetensi dengan pembinaan karier PNS yang dilaksanakan atas dasar perpaduan antara sistem prestasi kerja dan karier, maka Pengembangan SDM aparatur berbasis kompetensi merupakan suatu keharusan agar organisasi (birokrasi) dapat mewujudkan kinerja yang lebih baik dan memberikan pelayanan publik yang terbaik.

Karier sesungguhnya bukan sesuatu yang kita dapatkan, namun karier adalah sesuatu yang harus diciptakan dan sebelumnya harus dirancang. Dalam pengertian ini karier itu sangat perlu dirancang, dengan perkataan lain sangat perlu direncanakan. Ada beberapa peran penting dalam menunjang kesuksesan seseorang yaitu kinerja yang unggul, pengalaman, pendidikan, keahlian dan keberuntungan. Hal-hal yang berkaitan dengan pengembangan karier seorang pegawai atau pegawai yaitu prestasi kerja (*job performance*), pengenalan (*exposure*), jaringan kerja (*net working*), pengunduran diri (*resignations*), kesetiaan terhadap organisasi (*organizational loyalty*), pembimbing dan sponsor (*mentors and sponsors*), bawahan yang mempunyai peranan kunci (*key subordinates*), peluang untuk tumbuh (*growth opportunities*), pengalaman (*experience*) Rivai dkk (2009).

Karier tidak hanya menunjukkan perubahan pekerjaan gerak vertikal naik dalam suatu organisasi. Meskipun sebagian besar pegawai masih berusaha mencapai kemajuan, akan tetapi banyaknya orang yang menolak pekerjaan yang lebih berat tanggung jawabnya untuk tetap dalam jabatan yang sekarang dipegang dan disukainya. Irianto (2001) memaknai karier dalam dua pendekatan yaitu pendekatan pertama memandang karier sebagai pemilikan (*aproperty*) dan *occupation* atau organisasi dimana karier dilihat sebagai jalur mobilitas didalam

organisasi yang tunggal. Pendekatan kedua memandang karier sebagai properti atau kualitas individual dan bukan okupsi atau organisasi. Pengembangan karier seperti promosi sangat diharapkan oleh setiap pegawai karena dengan pengembangan ini akan mendapatkan hak-hak yang lebih baik dari apa yang diperoleh sebelumnya baik material maupun non material.

Berbeda, namun hampir senada dengan yang diungkapkan oleh **Dessel (2010)**, beliau mengatakan bahwa karier adalah posisi pekerjaan yang dimiliki seseorang selama bertahun-tahun. Jadi, sebuah pekerjaan yang dilakoni oleh seseorang baru bisa disebut karier ketika sudah dijalani selama bertahun-tahun oleh orang tersebut. Dalam *http.wikipedia.wordpress*, karier diartikan sebagai urutan aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan dan perilaku, nilai-nilai dan aspirasi seseorang selama rentang hidup orang tersebut. Karier terdiri dari semua pekerjaan yang ada selama seseorang bekerja, atau dapat dikatakan bahwa karier adalah seluruh jabatan yang diduduki seseorang dalam kehidupan kerjanya.

Perencanaan karier merupakan langkah-langkah yang bisa diambil oleh seseorang untuk menempati suatu jenjang yang lebih tinggi yang lebih tinggi dalam hirarki organisasi. **Hariandja (2007)**, memberikan penjelasan tentang perencanaan karir adalah kegiatan dan kesempatan yang diberikan organisasi dalam upaya membantu pegawai untuk mencapai tujuan kariernya, yang penting untuk meningkatkan kompetensi individu dan kemampuan organisasi. Senada dengan itu **Sitohang (2007)**, mengemukakan bahwa perencanaan karier adalah suatu perencanaan tentang kemungkinan-kemungkinan seseorang anggota organisasi sebagai perorangan untuk dapat meniti proses kenaikan pangkat dan jabatan sesuai dengan persyaratan dan kemampuannya.

Selanjutnya **Martoyo (2007)**, mengemukakan bahwa ruang lingkup atau dimensi perencanaan karier mencakup hal perencanaan jenjang jabatan atau pangkat pegawai. Terdapat piramida kepangkatan yang serasi sesuai dengan prinsip rentang kendali (*span of control*) dalam suatu organisasi karena semakin tinggi pangkat, semakin terbatas pula jumlah personil yang menduduki kepangkatan tersebut. Perencanaan jenjang jabatan atau pangkat pegawai perlu

memperhatikan faktor-faktor diantaranya: sifat tugas, beban tugas dan tanggung jawab yang dipikul pejabat yang bersangkutan. Dan selanjutnya Tujuan-tujuan organisasi mulai dari tingkat teratas sampai dengan eselon-eselon dibawahnya, akan menentukan jalur karier anggota organisasi bersangkutan. Disinilah kemampuan intelektual maupun kepribadian kepemimpinan akan diuji, untuk dapat meniti karier tersebut.

Menurut **Samsuddin (2010)**, dalam menyusun suatu perencanaan karier, perlu diperhatikan empat hal: jabatan pokok dan jabatan penunjang seseorang, pola jalur karier bertahap, jabatan struktural, dan tenggang waktu jabatan. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi perencanaan karier, dimana seseorang akan mengakui dan mau mempertimbangkan faktor-faktor tersebut. **Sedarmayanti (2011)**, menyebutkan ada 2 faktor yang mempengaruhi perencanaan karier, yaitu (1) Tingkat kehidupan (*Life stages*) orang memandang kariernya berubah pada berbagai tingkat kehidupannya. Perubahan tersebut disebabkan proses usia dan adanya kesempatan berkembang (2). Dasar karier (*Career anchors*) lima motif yang berbeda menjadi catatan dalam memilih dan menyiapkan karier diantaranya Kemampuan manajerial (*Managerial Competence*), Kemampuan teknis/fungsional (*Technical/functional competence*), Keamanan (*Security*), Kreativitas (*Creativity*), Autonomi dan kebebasan (*Autonomy & indepenence*).

Berbagai penelitian yang dilakukan tentang perencanaan karir diantaranya **Nofota (2008)**, dengan tujuan penelitian mengetahui sistem perencanaan karir dan faktor-faktor yang memepengaruhinya. Penelitian ini menggambarkan upaya pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Pesisir Selatan, yang meliputi penempatan, promosi dan pendidikan dan pelatihan belum sepenuhnya dilaksanakan dengan baik. Berbagai kelemahan masih terlihat dalam manajemen sumber daya aparatur sehingga upaya pengembangan karir pegawai menjadi serampangan dan tidak jelas arah.

Selanjutnya **Winarsih dkk (2011)**, dengan tujuan penelitian bagaimana menghasilkan sistem perencanaan karier pegawai di Kabupaten Klaten yang professional dan memiliki kompetensi sesuai bidangnya dalam penelitian itu

dikatakan bahwa salah satu prasyarat penting untuk dapat dikembangkannya profesionalisme birokrasi adalah adanya sistem perencanaan karier pegawai yang transparan dan komprehensif dengan didasarkan atas kompetensi.

Dengan pemaparan tersebut menarik untuk mengkaji perencanaan karier yang berakar dari fenomena seperti rendahnya profesionalisme, tingkat pendidikan yang tidak sesuai dengan pekerjaan, sering terjadinya tumpang tindih pekerjaan (*overlapping*), penilaian kinerja yang belum objektif, budaya kerja dan ethos kerja yang masih rendah, promosi jabatan diberikan karena faktor kedekatan atau hubungan kekerabatan dengan penguasa daerah. Dengan alasan tersebut, maka penting untuk mengetahui untuk mengetahui bagaimana sistem perencanaan karier di Sekretariat Daerah Kabupaten Merauke.

## **B. BAHAN DAN METODE**

### **1. Lokasi dan Rancangan Penelitian**

Lokasi penelitian dalam penelitian yang akan dilakukan ialah berada di Sekretariat Daerah Kabupaten Merauke. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan deskriptif kuantitatif dengan dukungan data kualitatif dengan jenis penelitian menggunakan *mixed methods-embedded design-unequal weight with quantitative emphasis*.

### **2. Responden/Informan Penelitian**

Dalam penelitian ini penentuan responden/informan berdasarkan teknik probability sampling yang digunakan secara disproportionate stratified random sampling, karena populasi berstrata, namun kurang proporsional. Penulis mengambil sampel berdasarkan teori Slovin **Ridwan (2007)**. Adapun responden/informan yang dimaksud adalah pegawai Eselon II, pegawai Eselon III, pegawai Eselon IV, dan staf di Sekretariat Daerah Kabupaten Merauke.

### **3. Metode Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utamanya adalah mendapatkan data **Sugiono (2011)**. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah pemberian kuesioner, wawancara dan analisis dokumen yang berkaitan dengan perencanaan karier di Sekretariat Daerah Kabupaten Merauke.

### **4. Analisis Data**

Secara kuantitatif, deskripsi data didasarkan pada perhitungan frekuensi terhadap skor setiap alternative jawaban angket, sehingga diperoleh persentase dan skor setiap alternative jawaban angket, sehingga diperoleh persentase dan skor rata-rata jawaban responden dari masing-masing variable, dimensi dan indikator. Dalam kategorisasi yang dilakukan, peneliti menggunakan skala 4 poin yang bergerak mulai dari ekstrim negative sampai ke ekstrim positif. Jawaban responden diolah dengan memberikan nilai minimum untuk jawaban yang merupakan pilihan terakhir dan nilai maksimum 4 untuk jawaban atas pertanyaan pada pilihan pertama. Hasil dari nilai rata-rata setelah diolah adalah frekuensi dan persen (%) pada setiap indikator. Data dianalisis dengan deskripsi data didasarkan pada perhitungan frekuensi terhadap skor dengan rentan skala setelah data disajikan maka dilakukan penarikan kesimpulan.

## **C. HASIL PENELITIAN**

### **1. Perencanaan Karier Pegawai Di Sekretariat Kabupaten Merauke**

Untuk mengetahui sistim perencanaan karier pada Sekretariat Daerah Kabupaten Merauke maka penulis memilih tujuh dimensi yang berkaitan dengan perencanaan karier. Ketujuh kriteria tersebut diantaranya :

#### ***a. Pendidikan formal***

Pendidikan dan pengalaman merupakan langkah awal untuk melihat kemampuan seseorang termasuk para pegawai Sekretariat Daerah



Kabupaten Merauke. Dengan latar belakang pendidikan formal pulalah seorang pegawai dianggap akan mampu menduduki jabatan tertentu. Variabel perencanaan karier dari dimensi pendidikan formal diukur dengan indikator diantaranya pendidikan formal mempengaruhi perencanaan karier, pendidikan mampu menempatkan pegawai sesuai fungsinya, standarisasi ijazah menjadi syarat utama dalam melamar pekerjaan. Dari hasil penelitian mengenai dimensi pendidikan formal di Sekretariat Daerah Kabupaten Merauke, menunjukkan bahwa kategori rata-rata adalah Tinggi/Baik dengan total rata-rata adalah 3,46. Maka dapat disimpulkan bahwa standart utama perencanaan karier di Sekretariat Daerah Kabupaten Merauke adalah pendidikan formal. Pendidikan pula yang memungkinkan seorang pegawai untuk belajar tentang perbedaan pekerjaan dalam sebuah organisasi yang sama. Semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang, maka akan semakin mudah untuk beradaptasi dijenjang karier yang lebih tinggi pada organisasi yang sama.

**b. Pengalaman kerja**

Pengalaman kerja merupakan tingkat penguasaan pengetahuan serta ketrampilan seseorang dalam pekerjaannya yang diukur dari masa kerja dan tingkat pengetahuan serta ketrampilan yang dimilikinya. Variabel perencanaan karier dimensi pengalaman kerja diukur dengan indikator diantaranya pengalaman membantu pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan, pengalaman memberi arti bagi pegawai untuk jenjang karier, dan pengalaman mampu meningkatkan produktifitas pekerjaan. Berdasarkan rekapitulasi variabel perencanaan karier dimensi pengalaman kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Merauke, total rata-rata indikator yaitu 3,26% kategori ini menunjukkan Sedang atau Cukup Baik. Dari hasil rata-rata ini menunjukkan bahwa perencanaan karier berdasarkan pengalaman kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Merauke cukup baik namun belum optimal untuk perencanaan dan pengembangan karier

pegawai.

**c. Sikap Atasan**

Variabel perencanaan karier dimensi sikap atasan diukur dengan indikator diantaranya : pimpinan memberikan peluang untuk berkarier, pemberian motivasi dalam pekerjaan untuk mengembangkan karier dan pimpinan mampu menjadi contoh teladan dan kesuksesan. Dari distribusi rekapitulasi dimensi sikap atasan di Sekretariat Daerah Kabupaten Merauke menunjukkan bahwa kategori rata-rata adalah cukup baik, yaitu nilai rata-rata dari semua indikator adalah 2,99. Maka dapat disimpulkan bahwa sikap merupakan salah satu standar yang mampu memberikan keberhasilan karier pegawai diruang lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Merauke. Namun, walaupun masuk dalam kategori cukup baik, tapi pada dimensi ini merupakan dimensi dengan nilai rata-rata terendah dibanding dengan dimensi-dimensi yang sudah dibahas sebelumnya.

**d. Prestasi Kerja**

Penilaian prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Prestasi kerja merupakan penampilan individu atau kelompok kerja SDM. Penampilan hasil kerja tidak terbatas pada pegawai yang memangku suatu jabatan struktural atau fungsional, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran SDM dalam suatu organisasi. Variabel perencanaan karier dimensi prestasi kerja diukur dengan indikator diantaranya prestasi kerja menjadi penilaian dalam pencapaian karier, sekretariat memberikan umpan balik bagi prestasi kerja, dan Prestasi kerja menjadi tolok ukur pencapaian karier. Dari hasil rekapitulasi dimensi prestasi kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Merauke, menunjukkan bahwa kategori rata-rata adalah cukup baik, yaitu nilai rata-rata dari semua indikator adalah 2,71. Pada dimensi sikap atasan yang dibahas sebelumnya menunjukkan nilai rata-rata paling rendah dari nilai rata-rata yang

dibahas sebelumnya, dan ternyata setelah dibahas dimensi prestasi kerja, nilai rata-rata prestasi kerja lebih rendah lagi jika dibandingkan dengan nilai rata-rata dimensi sikap atasan. Walaupun nilai rata-rata masih masuk dalam kategori cukup baik, namun hasil rekapitulasi menunjukkan prestasi kerja pegawai belum terlalu mampu mempengaruhi perencanaan karier pegawai di Sekeretariat Daerah Kabupaten Merauke. Dalam hal ini perlu diperkuat penilaian prestasi kerja dari atasan, agar nantinya prestasi kerja pegawai mampu mendorong pegawai dalam perencanaan karier.

**e. Bobot Pekerjaan**

Penilaian prestasi kerja sebagai suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja/jabatan atau *job performance* seseorang tenaga kerja termasuk potensi pengembangannya. Penilaian prestasi kerja yang dilakukan dengan baik dan tertib, maka akan membantu meningkatkan motivasi kerja serta loyalitas organisasi dari seorang pegawai. Variabel perencanaan karier dimensi bobot kerja diukur dengan indikator diantaranya standart bobot kerja sudah objektif, bobot kerja mempengaruhi karier, dan bobot kerja berpengaruh penghasilan. Dari hasil rekapitulasi variabel perencanaan karier dimensi bobot kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Merauke, total rata-rata yaitu 2,72 dengan kategori Sedang atau Cukup Baik. Dari data tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa bobot kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Merauke cukup baik untuk menunjang perencanaan karier pegawai.

**f. Lowongan Jabatan**

Variabel perencanaan karier dimensi lowongan jabatan diukur dengan indikator sebagai berikut: Komposisi jabatan struktural di sekretariat Daerah Kabupaten Merauke, promosi jabatan sudah dilakukan secara objektif dan penempatan promosi jabatan di Sekretariat Daerah Kabupaten Merauke. Melihat hasil data rekapitulasi variabel

perencanaan karier dimensi lowongan jabatan di Sekretariat Daerah Kabupaten Merauke, dimana total rata-rata 2,73 dengan kategori Sedang atau Cukup Baik, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa lowongan jabatan untuk menunjang perencanaan karier di Sekretariat Daerah Kabupaten Merauke cukup baik namun sepenuhnya memenuhi harapan pegawai di lingkungan kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Merauke.

***g. Produktivitas Kerja***

Variabel perencanaan karier dimensi produktivitas kerja diukur dengan indikator diantaranya produktivitas pegawai selama bekerja, motivasi mempengaruhi produktivitas kerja, dan pegawai mempersiapkan kegiatan secara sistematis. Dari hasil data rekapitulasi variabel perencanaan karier dimensi produktivitas kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Merauke, total nilai rata-rata 3,47 dengan kategori Tinggi atau Baik. Maka berdasarkan data tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa produktivitas kerja guna menunjang perencanaan karier di Sekretariat Daerah Kabupaten Merauke telah berjalan dengan baik.

**2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perencanaan Karier**

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi perencanaan karier, dimana seseorang akan mengakui dan mau mempertimbangkan faktor-faktor tersebut saat mereka merencanakan karier, yaitu sebagai berikut :

***a. Tingkat Kehidupan Karier***

Tingkat kehidupan karier adalah dimana seseorang akan berubah secara terus menerus dan kemudian memandang perbedaan karier mereka pada berbagai tingkatan dalam hidupnya.

Bagi seseorang yang akan memulai kariernya, pertama-tama akan menentukan pilihan dimana dia akan berkarier atau bekerja sesuai dengan pendidikan formal dan kemampuan yang dimiliki. Inilah yang terjadi pula pada

seorang pegawai, khususnya pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Merauke. Untuk memulai kariernya, pertama-tama haruslah menentukan pekerjaan mana yang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki, jalur karier apa yang hendak dijalani, dan bagaimana cara untuk tetap mempertahankan apa yang telah dan akan dicapai. Dengan perencanaan itu seorang pegawai bisa bertahan dan terus menjalani apa yang telah dirancang dalam karier pekerjaannya.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Merauke telah menyadari bahwa tingkat kehidupan dalam berkarir sebagai pegawai negeri membutuhkan pengabdian dan kerja yang baik agar dapat meningkatkan karier dengan jalan promosi jabatan hal tersebut tentu memberikan dorongan untuk peningkatan karier dengan menjaga atau mempertahankan kinerja yang baik dan jika memungkinkan terus meningkatkan kinerja sebagai pegawai agar perencanaan karir sesuai dengan apa yang diharapkan oleh para pegawai di lingkup Sekretariat daerah Kabupaten Merauke.

#### ***b. Dasar Karier***

Untuk menunjang kehidupan karier, seorang pegawai harus mempunyai latar belakang dan pengalaman yang saling mendukung guna pencapaian karier yang maksimal. Ada lima motif dasar karier yang diperlukan seorang pegawai untuk memilih dan mempersiapkan kariernya. Lima dasar karier itu disebut juga jangkar karier (*career anchors*), yaitu antara lain :

##### **1. Kemampuan manajerial**

Kemampuan manajerial merupakan kemampuan seorang pegawai yang diberikan tanggung jawab untuk memegang sebuah jabatan. Seorang pejabat atau pimpinan harus mempunyai kualitas diri, analitis dan kemampuan emosional. Namun tak jarang seorang pimpinan bisa menjadi pemimpin untuk diri sendiri, tapi belum bisa menjadi pemimpin untuk orang lain ataupun untuk organisasi. Tipe pemimpin atau pejabat seperti ini biasanya orang-orang yang dipaksa atau memaksakan diri menduduki sebuah jabatan tanpa

melihat pengalaman, kemampuan dan ketrampilan.

Berdasarkan wawancara maka dapat diberikan sebuah gambaran bahwa kemampuan manajerial pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Merauke masih sangat bergantung pada atasan artinya bahwa kemampuan manajerial personalnya masih kurang mendukung segalanya membutuhkan petunjuk dari pimpinan. Namun sosok pimpinannya memiliki komunikasi yang baik dan memiliki prioritas perencanaan kerja yang jelas merupakan sifat-sifat yang baik dalam mendukung kemampuan manajerial sebagaimana menurut **Sadili (2010)** ada beberapa sifat pemimpin yang berguna dan dapat dipertimbangkan :

a. Keinginan untuk menerima tanggung jawab

Seorang pemimpin yang menerima kewajiban untuk mencapai suatu tujuan berarti bersedia bertanggung jawab pada pemimpinnya atas segala yang dilakukan bawahannya. Pemimpin harus mampu mengatasi bawahannya, tekanan kelompok informal, bahkan serikat buruh. Hampir semua pemimpin merasa pekerjaannya lebih banyak menghabiskan energi daripada jabatan selain pimpinan.

b. Kemampuan untuk "*Perceptive*"

*Perceptive* menunjukkan kemampuan untuk mengamati atau menemukan kenyataan dari suatu lingkungan. Setiap pimpinan harus mengenal tujuan organisasi sehingga dapat bekerja untuk membantu mencapai tujuan tersebut. Ia memerlukan kemampuan untuk memahami bawahan sehingga dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan serta berbagai ambisi yang ada. Di samping itu, pemimpin juga harus mempunyai persepsi intropektif (menilai diri sendiri) sehingga bisa mengetahui kekuatan, kelemahan, dan tujuan yang layak baginya. Inilah yang disebut kemampuan *perceptive*.

c. Kemampuan untuk bersikap objektif

Objektivitas adalah kemampuan untuk melihat suatu peristiwa atau merupakan perluasan dari kemampuan persepsi. Persepsivitas menimbulkan kepekaan terhadap fakta, kejadian, dan kenyataan. Objektivitas membantu pemimpin untuk meminimumkan faktor-faktor emosional dan pribadi yang mungkin mengaburkan realitas.

d. Kemampuan untuk menentukan prioritas

Seorang pemimpin yang pandai adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk memiliki dan menentukan hal yang penting dan hal yang tidak penting. Kemampuan ini sangat diperlukan karena pada kenyataannya masalah-masalah yang harus dipecahkan bukan datang satu per satu, melainkan datang bersamaan dan berkaitan antara satu dengan yang lainnya.

e. Kemampuan untuk berkomunikasi

Kemampuan untuk memberikan dan menerima informasi merupakan keharusan bagi seorang pemimpin. Seorang pemimpin adalah orang yang bekerja dengan menggunakan bantuan orang lain. Oleh karena itu, pemberian perintah dan penyampaian informasi kepada orang lain mutlak perlu dikuasai.

2. Kemampuan fungsional-teknis

Kemampuan fungsional teknis yaitu kemampuan dimana seorang pegawai mampu mengembangkan ketrampilan yang dimiliki untuk kemajuan organisasi dan untuk pengembangan pengetahuannya. Pada umumnya pegawai yang mempunyai kemampuan fungsional teknis tidak mencari kedudukan atau jabatan dalam struktural, namun tidak menutup kemungkinan pegawai yang dalam jabatan fungsional beralih fungsi ke jabatan struktural. Kasus seperti ini seringkali terjadi apabila ada penawaran atau *deal-deal* politik antara pegawai tersebut dengan pengambil kebijakan.

Dari hasil wawancara yang didapat bahwa dimungkinkannya seseorang pegawai yang memiliki kemampuan teknis menjadi pemimpin dalam jabatan struktural karena memiliki kerja yang baik dari pegawai lainnya. Namun penjelasan berbeda di kemukakan oleh informan lain yang mengatakan bahwa kemampuan teknis yang dimiliki pegawai juga bisa menjadikan mendapat jabatan yang lebih tinggi karena dipengaruhi kedekatan dengan pimpinan tetapi tidak menutup kemungkinan karirnya menjadi lebih meningkat karena pekerjaan teknis yang dilakukan dengan baik sehingga layak menduduki posisi yang lebih tinggi.

### *c. Keamanan*

Seorang pegawai negeri sipil yang telah menduduki sebuah jabatan akan membentengi dirinya untuk tetap melindungi dan meningkatkan karier yang telah dirintis. Dengan kata lain, pegawai tersebut akan tetap berusaha mengembangkan bakat dan kemampuan yang dimiliki guna peningkatan dan pengembangan kariernya. Namun bila dilihat dari realita yang terjadi, untuk melindungi karier yang telah dijalani seorang pejabat tidak segan-segan menggunakan “jalur aman” atau unsur kedekatan dengan pejabat pengambil kebijakan atau kepala daerah dalam melindungi atau mempertahankan serta mengembangkan karier yang telah dirintis.

Dari hasil wawancara yang diberikan suatu gambaran bahwa rasa aman akan suatu jenjang karier seorang pemimpin masih dianggap sangat bergantung pada hubungan baiknya dengan pengambil kebijakan yang ada di daerah dan hal itu merupakan realitas yang terjadi.

#### *1. Kreativitas*

Kreativitas adalah potensi yang dimiliki oleh setiap orang dan sangat tergantung dari orang itu sendiri, apakah mau dan mampu mengasah, mengembangkan dan melatih kreativitasnya sehingga bisa berkembang maksimal atau hanya menjadikannya sebuah potensi yang tidak pernah tergali. Dalam birokrasi sangat membutuhkan kreativitas, karena kualitas



kebijakan dan pengambilan keputusan akan sangat terbantu. Kreativitas juga adalah cara pandang yang berbeda atau mampu memandang permasalahan dari berbagai sudut pandang yang berbeda. Dengan memandang suatu permasalahan dari berbagai sudut pandang, maka tersedia beberapa alternatif pemecahan masalah yang mungkin bisa menjadi pertimbangan dalam mengambil keputusan. Dengan adanya berbagai pertimbangan dari beberapa alternatif pemecahan masalah, maka diharapkan kualitas keputusan yang diambil akan menjadi lebih baik. Sudah menjadi rahasia umum seorang karyawan swasta lebih kreatif dibanding seorang PNS. Alasannya karena kondisi rutinitas. Rutinitas PNS kadangkala terjebak pada Tupoksi. Seorang pegawai yang sudah melaksanakan tugasnya sesuai tupoksi, dia akan merasa bahwa pekerjaannya telah di laksanakan dengan baik. Kondisi ini tidak salah, jika di tinjau kembali apa yang telah dilakukannya hanya sebatas tupoksi dan tidak ada kreativitas didalamnya. Sementara masyarakat menuntut pelayanan yang prima. Fenomena inilah yang terjadi dalam birokrasi bangsa kita, juga terdapat didalamnya lingkungan kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Merauke.

Dari wawancara diperoleh penjelasan bahwa kreativitas pegawai masih dibatasi penuh oleh sistem birokrasi yang meberikan kesan kaku karena semua menunggu petunjuk dari atasan untuk melakukan tindakan. Berbeda halnya yang dikemukakan oleh informan lain yang mengatakan bahwa kreativitas dalam birokrasi di daerah memiliki ruang yang sempit karena dibatasi oleh aturan dan tugas pokok dan fungsi sebagai pegawai. Kreativitas hanya bisa dilakukan dengan dukungan pimpinan dan memnugkinkan dalam kondisi yang berbeda jika bersentuhan dengan pelayanan pada masyarakat di level teknis.

## 2. Otonomi dan kebebasan

Dasar karier ini biasanya digunakan orang-orang yang tidak ingin diatur atau tidak ingin terikat dalam suatu peraturan organisasi. Mereka lebih memilih mengembangkan kemampuan mereka sendiri untuk kepentingan

mereka dan menjadi pimpinan untuk mereka sendiri. Seorang pegawai yang memiliki dasar karier seperti ini, akan sulit menjalani aturan-aturan mengikat. Baik itu dalam pergaulan dengan sesama pegawai maupun dengan atasan.

Berdasarkan pemahaman yang diperoleh dari hasil penelitian maka diberi penjelasan bahwa kebebasan pegawai berpikir sendiri dibatasi oleh tugas dan fungsi pokok yang telah diberikannya. Kebebasan yang sebenarnya yang tepat disini dapat diartikan sebagai kreativitas namun tidak merupakan kebebasan yang tidak memiliki tanggung jawab.

Dilain sisi mengatakan bahwa kebebasan pada dasar karier ini berpotensi menghambat pelaksanaan tugas-tugas yang telah disusun untuk dilaksanakan oleh pegawai-pegawai karena semua telah dirancang dengan baik berdasarkan tugas pokok dan fungsinya masing-masing semua diatur secara sistematis. Jadi kebebasan yang hanya diberikan adalah kebebasan yang bertanggung jawab dan tidak melenceng dari tugas yang telah diberikan sepenuhnya oleh instansi. Dari pemaparan tentang dasar karier yang telah disajikan memberikan penjelasan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan karier pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Merauke menunjukkan bahwa kemampuan manajerial dan teknis pegawai dapat berpengaruh pada perencanaan karier seorang pegawai meskipun hal lain tetap mempengaruhi seperti hubungan yang baik dengan pimpinan atau pengambil keputusan juga memiliki andil yang berpengaruh pada perencanaan karier pegawai hal tersebut dapat memberikan rasa aman bagi pegawai untuk berkarir dan menduduki posisi tertentu dalam sebuah instansi.

Sementara untuk kreativitas pegawai masih cenderung lebih dibatasi oleh tugas pokok dan fungsinya hal ini dapat berlaku bila mendapat wewenang oleh pimpinan untuk melakukan tindakan atau keputusan yang kreatif hal ini dapat diartikan sebagai kebebasan yang bertanggung jawab asalkan sesuai dengan porsi tugas yang diberikan oleh pimpinan.

#### **D. PEMBAHASAN**

Dari penelitian ini menunjukkan bahwa pendidikan formal di Sekretariat Daerah Kabupaten Merauke, menunjukkan bahwa kategori rata-rata adalah Tinggi/Baik. Hampir di tiap instansi pemerintahan termasuk Sekretariat Daerah Kabupaten Merauke dalam perekrutan pegawai, ijazah merupakan salah satu syarat untuk mendaftar menjadi seorang calon pegawai negeri sipil. Standarisasi ijazah pendidikan formal selalu menjadi syarat utama melamar pekerjaan, termasuk di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Merauke. Hal ini diperkuat oleh data yang didapatkan dari responden, terhadap pertanyaan mengenai apakah standarisasi ijazah pendidikan formal selalu menjadi syarat utama melamar pekerjaan. Hampir seluruh responden menjawab selalu, yaitu 56 responden dari total 65 responden atau sekitar 86,15%. Sisanya 9 responden atau sekitar 13,85% menjawab sering. Dan tak ada satupun responden yang menjawab jarang dan tidak pernah.

Untuk indikator pengalaman kerja berdasarkan data dari jawaban responden dan wawancara yang dilakukan menunjukkan bahwa faktor utama pendukung perkembangan karir pegawai bukanlah pengalaman kerja namun pendidikan formal yang dimiliki sebagaimana yang telah disimpulkan sebelumnya bahwa standart utama perencanaan karier di Sekretariat Daerah Kabupaten Merauke adalah pendidikan formal. Pendidikan pula yang memungkinkan seorang pegawai untuk belajar tentang perbedaan pekerjaan dalam instansi tersebut.

Untuk pembahasan mengenai indikator sikap atasan menunjukan bahwa kategori rata-rata adalah cukup baik, Namun ada juga fenomena yang terjadi Sekretariat Daerah Kabupaten Merauke adalah dimana ada beberapa pimpinan di berbagai tingkatan manager yang seringkali memberikan motivasi dan pengarahan pada para pegawai, terutama dalam pencapaian karier, namun para pimpinan tersebut tidak bisa menerapkan hal-hal yang mereka ajarkan pada bawahan mereka terhadap diri mereka sendiri. Kadang kala mereka tidak mampu memberikan tauladan melalui tindakan dan sikap mereka. Bahkan bukan rahasia umum lagi jika untuk meraih jabatan tertentu, atau pencapaian karier yang lebih tinggi, kadang kala faktor kedekatan terhadap pembuat kebijakan sangat berlaku.

Sikap atasan atau gaya kepemimpinan adalah suatu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat **Thoha (2003)**.

Selanjutnya untuk perestasi kerja masuk dalam kategori cukup baik namun fenomena yang muncul prestasi kerja yakni umpan balik terhadap prestasi kerja yang dilakukan oleh para pegawai sangat jarang dilakukan oleh pimpinan, dalam hal ini adalah Sekretariat Daerah Kabupaten Merauke. Hal ini diperkuat dari pengamatan di lapangan, yang mana jarang sekali dari para pegawai yang melakukan peran ekstra mendapatkan balasan berupa kompensasi sebagai *feedback* atas prestasi kerja para pegawai. Harusnya, mereka yang memiliki prestasi kerja yang lebih dari pegawai lain mendapatkan kompensasi yang layak untuk membalas prestasi kerja mereka. Kompensasi mengandung pengertian yang lebih luas dari upah atau gaji. Upah atau gaji lebih menekankan pada balas jasa yang bersifat finansial, sedangkan kompensasi mencakup balas jasa finansial maupun non finansial. Pemberian konpensasi oleh atasan kepada pegawai dapat meningkatkan prestasi kerja dan memotivasi para pegawai.

Selanjutnya untuk pembahasan mengenai bobot pekerjaan pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Merauke dianggap mempengaruhi karier para pegawai, ini bisa dilihat dari tanggapan responden yang lebih dari setengah responden mengatakan mempengaruhi, yaitu 58,46% atau 38 responden dari total responden dan 12,31% atau 8 responden menjawab sangat mampu. Walaupun demikian, ada juga responden dengan jumlah yang lumayan besar, yaitu 29,23% atau 19 responden mengatakan bahwa bobot pekerjaan pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Merauke tidak mempengaruhi karier para pegawai.

Dari data tentang lowongan jabatan dipahami bahwa presentasi responden yang sebagian besar mengatakan tidak tepat didukung oleh hasil wawancara yang menganggap bahwa senioritas dan lamanya pengabdian yang menjadi prioritas promosi jabatan di Sekretariat Daerah Kabupaten Merauke. Meskipun idealnya suatu promosi jabatan bagi seorang pegawai harus berdasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif karena objektivitas suatu promosi akan membawa dampak yang positif bagi pegawai dan lingkungan kerjanya. Ada 2

(dua) hal yang mendasari seorang pegawai untuk mendapatkan promosi jabatan, yaitu *kecakapan kerja* dan *senioritas*. Berdasarkan jawaban responden atas indikator ini, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa promosi jabatan di Sekretariat Daerah Kabupaten Merauke sangat rendah atau tidak sesuai harapan pegawai. Hal ini dibuktikan dengan data dilapangan, dimana ada beberapa pejabat yang menduduki suatu jabatan dalam rentang waktu yang sangat lama, sehingga mengakibatkan jenjang kariernya menjadi terhambat.

Untuk produktivitas kerja berdasarkan data yang diperoleh dari responden diperoleh gambaran bahwa responden yang kesemuanya merupakan pegawai negeri sipil di lingkungan kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Merauke, mengamini bahwa motivasi sangat mempengaruhi produktivitas kerja pegawai dan juga diperoleh gambaran bahwa motivasi kerja yang diberikan pimpinan dan kondisi lingkungan kerja yang mendukung mampu mempengaruhi produktifitas kerja pegawai di Sekretariat daerah Kabupaten Merauke.

Untuk faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan karier dalam penelitian ini lebih menitik beratkan pada dua hal yang mendasar yakni tingkat kehidupan karier dan dasar karier bagi seseorang yang akan memulai kariernya, pertama-tama menentukan pilihan dimana dia akan berkarier atau bekerja sesuai dengan pendidikan formal dan kemampuan yang dimiliki. Berdasarkan penjelasan dari hasil wawancara kemampuan manajerial pegawai di Sekretariat Kabupaten Merauke masih bergantung pada atasan yang memiliki prioritas kerja yang jelas disamping didukung komunikasi yang baik dengan bawahan. Selain itu kemampuan teknis yang berpengaruh pada jenjang karier seorang pegawai dapat memungkinkan pegawai tersebut memiliki jenjang karier yang baik jika didukung kedekatan dengan pimpinan atau pengambil kebijakan demikian halnya dengan dasar karier keamanan juga dipengaruhi oleh hal tersebut. Namun untuk dasar karier kreativitas dan kebebasan merupakan dasar karier yang masih dibatasi oleh aturan yang ada dalam birokrasi.

## E. KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil dan pembahasan secara keseluruhan mengenai perencanaan karier pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Merauke dapat dikategorikan cukup baik hal ini dilihat dari berbagai indikator seperti pendidikan formal yang mendukung perencanaan karir, dilihat dari indikator pengalaman kerja hasilnya menunjukkan perencanaan karir berdasarkan pengalaman kerja pegawai cukup baik namun belum optimal untuk perencanaan dan pengembangan karier pegawai, untuk indikator sikap atasan kurang mampu mendukung perencanaan karir pengawainya, untuk indikator prestasi kerja telah dinilai secara objektif dan berjalan cukup baik, untuk indikator bobot pekerjaan cukup baik menunjang perencanaan karir, untuk indikator lowongan jabatan berjalan cukup baik namun senioritas yang menduduki suatu jabatan dalam rentang waktu lama dapat menghambat jenjang karir pegawai, sementara untuk indikator produktifitas kerja telah berjalan dengan baik dan yang menjadi faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan karier adalah tingkat kehidupan karier sebagai pegawai serta dasar karier berupa kemampuan manajerial, teknis, dan keamanan masih dipengaruhi oleh kedekatan pada atasan sementara kreativitas dan kebebasan masih dibatasi oleh aturan birokrasi. Olehnya itu dengan melihat hasil dan fenomena yang ditemukan maka disarankan Apabila diperlukan kajian ulang tentang program perencanaan karier pegawai di lingkungan kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Merauke. Maka disarankan Sekretariat Daerah Kabupaten Merauke dapat memprogramkan secara terstruktur dan transparan faktor-faktor serta informasi penunjang dalam proses perencanaan karier pegawai. Dengan demikian, pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Merauke dapat meniti karier sesuai harapan dan kemampuan yang dimiliki pegawai.

## REFERENSI

- Atik Septi & Ratminto. (2011). *Penyusunan Sistem Perencanaan Karier Pemerintah Kabupaten Klaten, Jawa Tengah*. Yogyakarta : Muhammadiyah dan UGM.
- Hariandja Marihot . (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Pengadaan, pengembangan, pengkompensasian, dan peningkatan produktivitas*

*Pegawai*). Jakarta: Grasindo.

- Martoyo Susilo. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 3*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Nofota Loli. (2008). *Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil (studi kasus sekretariat daerah kabupaten pesisir selatan)*. Padang : Universitas Andalas.
- Ridwan M. (2007). *Analisis Regresi dan Analisis Jalur*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai Veithzal dan Sagala Ella. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Samsuddin Sadili. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Pustaka Setia.
- Sedarmayanti. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Refrika Aditama.
- Sitohang A. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Pradnya Paramita.
- Sugiono. (2011). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung : Alfabeta.
- Miftah Thoha. (2003). *Perilaku Organisasi: Konsep dan Aplikasi*. Jakarta : Rajawali Pers.