

**EVALUASI POLA KARIR DI LINGKUNGAN  
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA  
(Evaluation of Career Pattern at The Ministry of Law and Human Rights)**

**Nizar Apriansyah  
Pusat Pengkajian dan Pengembangan Kebijakan  
Badan Penelitian dan Pengembangan Hukum dan Hak Asasi Manusia  
Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia  
Jln. Rasuna Said Kav. 4-5 Kuningan Jakarta Selatan  
nizarapriansyah@yahoo.com**

**Diterima: 3 Februari 2017; Direvisi:15 Maret 2017  
Disetujui Diterbitkan: 20 Maret 2017**

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran data dan fakta empiris terkait dengan Pelaksanaan pola karir Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM. Metode Penelitian dikategorikan sebagai penelitian evaluasi yang bersifat deskriptif analisis dengan pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Jenis sumber data terdiri dari data primer dan data sekunder. Metode Pengumpulan data menggunakan kuesioner serta metode analisa data dengan pentabulasian frekuensi. Dari hasil pembahasan menyimpulkan bahwa pada dasarnya Kementerian Hukum dan HAM telah menerapkan pedoman pola karir seperti yang diamanatkan oleh Permenkumham Nomor. M.3819.KP.04.15/2006 tentang Pola Karir di Departemen Hukum dan HAM dan Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2011 Tentang Pedoman Penyusunan Pola Karir Pegawai Negeri Sipil. dalam implementasinya dilapangan pembinaan sistem karir di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM telah memperhatikan unsur-unsur seperti yang diamanatkan oleh Peraturan – peraturan tersebut yang meliputi pendidikan formal, diklat jabatan, usia, masa kerja, pangkat/golongan ruang, tingkat jabatan, pengalaman jabatan, penilaian prestasi kerja dan kompetensi jabatan. Tapi walau bagaimanapun masih ada yang harus diperbaiki, karena sampai saat ini Kemenkumham belum memiliki pedoman pola karir terbaru yang mengacu pada Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparat Sipil Negara, karena dilapangan masih banyak kendala-kendala teknis yang belum diatur dalam pedoman pola karir yang ada sekarang.

**Kata Kunci:** Kementerian Hukum dan HAM, Pegawai Negeri Sipil , Pola Karir

**Abstract**

*This research aims to get a picture of data and empirical facts related to the implementation of civil servant career pattern at the Ministry of Law and Human Rights. It is an evaluative research with analytical descriptive, and also applies quantitative and qualitative approaches. Data contains primary and secondary. The result of this research shows that the Ministry of Law and Human Rights has implemented a guideline on career pattern as mandated by the regulation of the Minister of Law and Human Rights Number. M.3819.KP.04.15 / 2006 on Career Patterns and the Government Regulation No. 35/2011 on Guidelines for Preparation of Career Pattern of Civil Servants. In the implementation of the development of career system in the Ministry of Law and Human Rights has paid attention to elements as mandated by the regulations that is education, education and training of structural post, age, period of work, rank/ class, position levels, experience of positions, assessment of performance achievement and job competency. However, these rules need to be improved, because until now the Ministry of Law and Human Rights has not had guidelines career path that refers to Law No. 5/2014 concerning State Civil Apparatus, because technical obstacles still found in practice related to that regulation.*

**Keywords:** the Ministry of Law and Human Rights, civil servant, career pattern

## PENDAHULUAN

### Latar belakang

Pegawai Negeri Sipil (PNS) memiliki andil dalam merealisasikan penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan Nasional. Terselenggaranya pembangunan Nasional sangat tergantung pada kemampuan Aparatur Negara. Maka dari itu PNS sudah semestinya memiliki kualitas yang baik agar mampu menjalankan tugasnya secara profesional, adil, bertanggung jawab, tepat dan benar.

Dalam Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara (UUASN) pengembangan karir PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan instansi pemerintah serta dilakukan dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas.

**Kompetensi** tersebut meliputi :

- 1) kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis,
- 2) kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan, dan
- 3) kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

**Integritas** diukur dari indikator kejujuran, kepatuhan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan, kemampuan bekerja sama, dan pengabdian kepada masyarakat, bangsa dan negara. **Moralitas** diukur dari penerapan dan pengamalan nilai etika agama, budaya, dan sosial kemasyarakatan. Setiap PNS memiliki hak dan kesempatan yang sama dalam mengembangkan kompetensi, antara

lain melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus. Penataran serta pelaksanaannya dievaluasi oleh Pejabat yang berwenang dan digunakan sebagai salah satu dasar dalam pengangkatan jabatan dan pengembangan karir<sup>1</sup>

Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 tentang Pengangkatan PNS dalam Jabatan Struktural pada Pasal 12 menyatakan bahwa untuk menjamin kepastian arah pengembangan karir, ditetapkan pola dasar karir dengan Keputusan Presiden dan setiap pimpinan Instansi menetapkan pola karir PNS di lingkungannya berdasarkan pola dasar karir PNS sebagaimana dimaksud. Setiap instansi pemerintah wajib menyusun pola karir PNS secara khusus sesuai dengan kebutuhan berdasarkan pola karir nasional. Untuk menjamin keselarasan potensi PNS dengan kebutuhan penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan, disusun pola karir PNS yang terintegrasi secara nasional. Ketentuan tersebut dapat diartikan bahwa pola karir meskipun disusun oleh masing-masing instansi baik pemerintah pusat (kementerian, non kementerian dan lembaga negara lainnya) pemerintah provinsi dan kabupaten/kota, akan tetapi harus terintegrasi secara nasional. Jika Pengembangan karir menunjuk pada pegawai, yakni upaya meningkatkan karir pegawai, maka pola karir adalah cetak biru atau pedoman terhadap kemungkinan jenjang karir yang akan dilalui oleh seorang PNS.

Berdasarkan data dari Badan Kepegawaian Nasional (BKN) perdesember 2015 Jumlah Pegawai Negeri Sipil di Indonesia sebanyak 4.451.098 orang, pria berjumlah 2.269.093 orang, wanita 2.182.005 orang dengan kriteria Jabatan Fungsional Umum 1.721.719 orang, Jabatan Fungsional Tertentu 2.300.350 orang, Jabatan Struktural

---

1. Data diambil dari situs resmi BKN : <http://bkd.lamongankab.go.id/index.php/hahaha/item/51-prospek-karier-pns-sesuai-uu-asn> diakses : 3 Maret 2016

476.574 orang. Sementara jumlah PNS yang akan memasuki batas usia Pensiun tahun 2016 sampai tahun 2020 sebanyak 752.271 orang dengan rincian Struktural 85.829 orang, Fungsional Tertentu 409.800, dan Fungsional Umum 256.642 orang.

Potret permasalahan PNS di Indonesia saat ini masih berkisar pada rendahnya profesionalisme, tingkat kesejahteraan yang belum memadai, distribusi dan komposisi yang belum ideal, penempatan dalam jabatan yang belum sesuai kompetensi, penilaian kerja yang belum obyektif, kenaikan pangkat yang belum didasarkan pada prestasi kerja, budaya kerja dan semangat kerja yang masih rendah, penerapan peraturan disiplin yang tidak dilaksanakan secara konsisten dan konsekuen serta persoalan-persoalan internal PNS lainnya.<sup>2</sup>

Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia (Kemenkumham) sebagai instansi pemerintah yang mempunyai tugas dan fungsi utama, menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang hukum dan hak asasi manusia untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara.<sup>3</sup> Dalam pelaksanaannya, Kemenkumham tentu saja perlu didukung oleh sistem pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang profesional sehingga memungkinkan organisasi dapat bergerak lincah dan inovatif, karena ditunjang oleh komitmen dan profesionalitas dari pegawainya. Dengan harapan dapat melaksanakan tugas dengan baik seperti semboyan Kemenkumham PASTI

(Profesional, Akuntabel, Sinergi, Transparan, Inovatif). Dalam rangka mewujudkan sosok PNS seperti tersebut, dibutuhkan dukungan perangkat sistem organisasi yang dapat menjadi daya tarik bagi calon pegawai terbaik untuk bergabung pada Kemenkumham. Salah satu yang memungkinkan tumbuhnya komitmen pegawai secara optimal adalah perangkat sistem organisasi pengelolaan pegawai yaitu pola karir PNS. Pola karir adalah pola pembinaan PNS yang menggambarkan alur pengembangan karir yang menunjukkan keterkaitan dan keserasian antara jabatan, pangkat, pendidikan dan pelatihan jabatan, kompetensi, serta masa jabatan seorang PNS sejak pengangkatan pertama dalam jabatan tertentu sampai dengan pensiun<sup>4</sup>. Tujuan pola dasar karir ini adalah untuk memberikan pedoman bagi Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat dan Daerah untuk menyusun pola karir PNS di lingkungan instansi masing-masing.<sup>5</sup>

Persoalannya adalah bagaimana pola karir itu dibuat, ditetapkan dan dilaksanakan apakah sudah sesuai dengan harapan untuk menciptakan PNS yang profesional akuntabel dan berkualitas, memang persoalan pegawai yang dihadapi oleh sebagian besar lembaga dan kementerian negara rata-rata sama seputar pola karir yang tidak transparan dan tidak terukur, dirasakan sebagian pegawai tidak adil<sup>6</sup>, ada pegawai yang karirnya sangat cepat, ada pula pegawai yang karirnya dapat dikatakan jalan di tempat.

- 
2. Pusjianbang: hasil penelitian tahun 2013 tentang, Evaluasi Pelaksanaan Promosi Dan Mutasi Jabatan Struktural di lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia.
  3. Republik Indonesia, Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia. Permen Nomor 29 Tahun 2015. Pasal 2
  4. Republik Indonesia, Peraturan Pemerintah Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural. PP Nomor 100 Tahun 2000 jo. Peraturan Pemerintah tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural. PP Nomor 13 Tahun 2002. Pasal 12
  5. Ibid., Pasal 1 ayat 9
  6. Kementerian Hukum dan HAM. Pusat Pengkajian dan pengembangan. Kajian tentang Evaluasi Promosi dan Mutasi jabatan Struktural di kementerian Hukum dan HAM RI: 2013

Kemenkumham sebagai institusi yang memiliki: 11 Unit Eselon 1, 33 Kanwil, 269 Lembaga Masyarakat, 162 Rumah Tahanan Negara, 59 Cabang Rutan, 33 LPKA, 4 LPAS, 63 Rumah Penyimpanan Benda Sitaan Negara, 71 Balai Masyarakat, 5 Kantor Kurator Negara dan Balai Harta Peninggalan, 1 Rumah Sakit Pengayoman, 125 Kantor Imigrasi, 13 Rumah Detensi Imigrasi, 19 Perwakilan RI di Luar Negeri, 79 Pos Lintas Batas, 130 Tempat Pemeriksaan Imigrasi, 1 Pusat Data dan Informasi, 1 Politeknik Ilmu Masyarakat, dan 1 Politeknik Imigrasi, dengan 3.741 pegawai Pusat, dan 43.529 Pegawai Wilayah, 1.244 Jenis Jabatan Struktural, 263 Jenis Jabatan Fungsional Umum (JFU) dan 48 Jenis Jabatan Fungsional Tertentu (JFT).<sup>7</sup> Bila dilihat dari banyaknya jumlah pegawai dan dibandingkan dengan jabatan yang tersedia, maka tidak sebanding, sehingga seorang PNS harus memiliki keahlian dan keterampilan sesuai bidang kerjanya untuk dapat bersaing secara objektif dalam menduduki jabatan sebagai pengembangan karir PNS kedepan.

Pengaturan mengenai pola karir di Kemenkumham telah diatur dalam Permenkumham No. M.3819.KP.04.15/2006 tentang Pola Karir PNS Dep. Kumham Tahun 2006. Tapi dalam pelaksanaannya peraturan tersebut masih menyisakan permasalahan diantaranya adalah :

1. Belum dapat memberikan gambaran secara jelas bagaimana sistem karir yang akan dibangun di Kemenkumham.
2. Substansi pedoman pola karir yang ada lebih banyak mengatur tentang persyaratan jabatan.
3. Mekanisme perpindahan jabatan/karir (vertikal, horizontal, condition zig zag) belum diatur secara detail.

4. Sebagai Kementerian dengan struktur organisasi dan jumlah pegawai yang besar, pola mobilitas karir pegawai harus lebih luas, ini tampaknya belum diatur.
5. Pola dasar karir PNS Kemenkumham belum memberikan gambaran peta perjalanan karir mulai CPNS sampai pensiun sesuai dengan pangkat, jabatan, pendidikan, usia dan masa kerja.
6. *Scoring* (penilaian) terhadap PNS yang akan diangkat menjadi pejabat struktural yang belum berdasarkan unsur-unsur: pangkat, pendidikan (ijazah), DUK, dan unsur lain yang relevan.
7. Karakter dan tugas unique/khas dari setiap Unit Eselon I (eg. Imigrasi – Masyarakat) belum diakomodir dalam pola Karir PNS di Kemenkumham.

Pola karir yang baik dan dilaksanakan dengan cara-cara yang benar sejatinya akan berfungsi sebagai pedoman penjenjang karir pegawai dan berfungsi juga sebagai alat untuk memotivasi pegawai dalam bekerja. Pola karir yang baik akan memberikan kepastian kepada pegawai tentang pelaksanaan tugasnya yang akan menentukan masa depannya dalam organisasi. Kepastian seperti promosi dalam jabatan, sanksi terhadap pelanggaran sebagai akibat dari pekerjaannya akan memacu pegawai untuk senantiasa bekerja secara maksimal. Oleh karena itu pola karir yang jelas sangatlah dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja pegawai yang akan berujung kepada kinerja Kementerian ini secara keseluruhan.

#### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang permasalahan diatas, maka yang menjadi pertanyaan pokok pada kajian ini adalah :

1. Bagaimana pelaksanaan pola karir PNS di lingkungan Kemenkumham ?
2. Apa saja yang menjadi penghambat dalam pelaksanaan pola karir di lingkungan Kemenkumham ?

---

7. Data Sekretariat Jenderal Kemenkumham tahun 2017

### Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran data dan fakta empiris terkait dengan pelaksanaan pola karir PNS di lingkungan Kemenkumham apakah telah sesuai dengan Permenkumham Nomor: M.3819.KP.04.15/2006 tentang Pola karir PNS Departemen Hukum dan HAM Tahun 2006 dan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Tentang Pedoman Penyusunan Pola Karir Pegawai Negeri Sipil. Dengan harapan dapat menjamin objektivitas dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan sistem prestasi kerja dan system karir yang dititik beratkan pada sistem prestasi kerja.

### Metode Penelitian

#### Bentuk

Sesuai dengan tujuan kajian, bentuk kajian ini dikategorikan sebagai kajian evaluasi. Karena Kajian ini akan menyajikan data dan informasi secara akurat dan objektif yang terkait pola karir PNS di lingkungan Kemenkumham, berdasarkan kriteria yang ditetapkan. Keakurasian dan objektivitas informasi yang diperoleh selanjutnya diharapkan akan mendapat menggambarkan nilai atau tingkat keberhasilan suatu program (pola karir) yang sudah berjalan.

#### Sifat

Kajian ini bersifat deskriptif analisis yang bertujuan untuk menggambarkan keadaan yang sebenarnya terjadi terhadap pola Karir PNS di lingkungan Kemenkumham.

#### Pendekatan

Pendekatan yang digunakan dalam Kajian ini adalah pendekatan kuantitatif dan didukung dengan pendekatan kualitatif. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk menangani data yang berguna untuk mengukur tingkat kecenderungan dari jawaban responden yang terkait dengan pokok permasalahan. Sedangkan pendekatan kualitatif digunakan

dengan dasar untuk memaksimalkan semua informasi yang terkait dengan pokok permasalahan guna mendapatkan hasil evaluasi yang mendalam dan komprehensif

### Jenis dan Sumber Data

Data yang akan dikumpulkan terdiri dari data primer (*field research*) yang didapat dari data empiris berupa data kualitatif dan data kuantitatif yang dikumpulkan dari setiap subjek data, dalam hal ini responden/unit studi adalah terdiri dari para pejabat struktural baik di di pusat maupun di daerah. Sedangkan data sekunder di dapat dari penelusuran literatur (*library research*) dan data dari instansi terkait lainnya (Biro Kepegawaian, BKN dan Kemenpan)

### Metode Pengumpulan data

Pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner berisi daftar pertanyaan secara tertulis yang ditujukan kepada subjek/ responden baik yang tertutup (berstruktur) maupun yang terbuka (tidak berstruktur). Sedangkan yang dipilih sebagai sampel dalam Kajian ini adalah pejabat struktural, JFT, dan JFU yang berada di Kanwil dan UPT yang berada di bawah Kanwil.

### Metode Analisa Data

Data yang terkumpul akan dipilah menjadi dua jenis data yaitu data kuantitatif dan data kualitatif. Data kuantitatif didapat dari pertanyaan tertutup terstruktur, data ini berguna untuk mengukur tingkat kecenderungan dari jawaban-jawaban responden dengan menggunakan tabel frekuensi dengan rumus:

$$\frac{\text{Frekuensi}}{\text{Jumlah Frekuensi}} \times 100\% = \text{Presentase}$$

Kemudian data kualitatif di peroleh dari pengamatan lapangan, wawancara langsung dengan informan dan responden dengan menggunakan pedoman wawancara. Data kualitatif juga diperoleh dari kuestioner dengan menggunakan pertanyaan terbuka

terstruktur, ini berguna untuk lebih mendalami data yang telah di kuatifikasi pada pertanyaan-pertanyaan tertutup. Hal tersebut berguna untuk mengumpulkan dan memanfaatkan semua informasi/data yang terkait dengan pelaksanaan pola karir yang sudah berjalan selama ini serta kendala-kendala yang dihadapi dalam pelaksanaannya di lingkungan Kemenkumham.

## **PEMBAHASAN**

### **Pelaksanaan Sistem Karir di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM**

Aturan mengenai Pedoman Pola karir PNS di Kemenkumham diatur dalam Peraturan Menteri Hukum dan HAM Nomor M.3819.KP.04.15.Tahun 2006 tentang Pola Karir Pegawai Negeri Sipil Departemen Hukum dan HAM, yang mengacu pada Undang-undang Nomor 43 tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-undang Nomor 8 tahun 1974 tentang Pokok-pokok kepegawaian.

Dalam rangka terwujudnya perjalanan Karir Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM terdapat 5 (lima) unsur yang sangat menentukannya yaitu:

1. Unsur Pengadaan dan Pengangkatan Pegawai;
2. Unsur Kenaikan Pangkat Pegawai;
3. Unsur Pendidikan dan Pelatihan;
4. Unsur Penugasan Pegawai;
5. Unsur Pemberhentian.

Kelima unsur tersebut mempunyai peranan penting dan saling terkait satu sama lain yang merupakan satu angka pembinaan karir, sehingga dapat memberikan semangat atau motivasi bagi setiap pegawai untuk senantiasa meningkatkan profesionalisme dan dapat menjadi acuan bagi pejabat yang berwenang dalam rangka pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian PNS di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM.

### **Analisa data lapangan**

Data dalam penelitian ini diperoleh dari data Unit Pusat, Kanwil dan UPT, yang berjumlah N = 209 responden

#### **1. Pendidikan Formal**

Setiap jenjang jabatan harus ditetapkan tingkat dan kualifikasi tingkat pendidikan formal, sehingga dapat mendukung pelaksanaan tugas dalam jabatannya secara profesional, khususnya dalam upaya penerapan kerangka teori, analisis, maupun metodologi pelaksanaan tugas dalam jabatannya. Dari tanggapan responden terhadap tingkat pendidikan formal pegawai, berdasarkan data terlihat sebagian besar responden menjawab bahwa penentuan karir pegawai di Kemenkumham telah memperhatikan faktor tingkat pendidikan formal yang dimiliki sebagian besar pegawai (73,21%), pemberian jabatan juga menurut sebagian besar responden telah disesuaikan dengan tingkat pendidikan (58,85%), walaupun masih ada sebagian kecil (39,71%) yang menganggap bahwa tingkat pendidikan pegawai masih ada yang belum sesuai dengan jabatan, dalam artian belum linier dengan jabatan yang disandang. Kemudian responden menilai bahwa sebaiknya pemberian jabatan berdasarkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki karena, menurut pandangan responden pegawai yang memiliki pendidikan formal yang tinggi tetapi tidak selaras dengan kemampuan yang dimiliki, sebaiknya tidak perlu diberikan jabatan (87,08%). Dalam artian pegawai yang memiliki tingkat pendidikan yang tinggi belum menjamin dapat bekerja dengan baik.

#### **2. Pendidikan dan Pelatihan Jabatan**

Pendidikan dan pelatihan (diklat) adalah merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya aparatur, terutama untuk peningkatan profesionalisme yang berkaitan dengan, keterampilan administrasi dan keterampilan manajemen (kepemimpinan).

Untuk meningkatkan kualitas kemampuan yang menyangkut kemampuan kerja, berpikir dan keterampilan maka pendidikan dan pelatihan sangat diperlukan.<sup>8</sup> Pendidikan merupakan usaha kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk didalamnya teori untuk memutuskan persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan pencapaian tujuan. Sedangkan latihan merupakan kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja melalui pengetahuan praktis dan penerapannya dalam usaha pencapaian tujuan.<sup>9</sup> Diklat jabatan harus diikuti oleh seorang PNS yang diangkat dalam jabatan untuk meningkatkan keterampilan dan keahlian dibidang tugasnya.

Dalam rangka pengembangan pegawai sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas, seperti: kecakapan, pengetahuan, keahlian dan karakter pegawai dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada pegawai harus sesuai dengan persyaratan yang dibutuhkan, sehingga peningkatan kualitas pegawai akan benar-benar terpenuhi. Pada Kemenkumham berdasarkan data menunjukkan bahwa sebagian besar diklat yang diikuti oleh pegawai terutama diklat-diklat dalam jabatan menurut sebagian besar responden telah menjadi pertimbangan pimpinan dalam penetapan dalam penentuan karir<sup>10</sup> pegawai (52,15%), walaupun masih ada sebagian (46,4%) yang menilai sebaliknya.

Keahlian atau kemampuan pejabat di lingkungan Kemenkumham dalam melaksanakan tugas sebagian besar responden menilai sudah sejalan dengan

kebutuhan organisasi (51,67%) dan sisanya sebesar (46,89) jawaban responden, menilai keahlian pejabat belum sejalan dengan kebutuhan organisasi di Kemenkumham. Hal ini berarti bahwa, di Kemenkumham secara keseluruhan telah relatif baik dalam penempatan pegawai, tetapi masih tetap harus dilakukan perbaikan dari sisi keahlian dan kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugas agar tercipta pegawai yang mempunyai profesionalisme yang handal dalam melaksanakan tugas.

Kemampuan merupakan salah satu unsur dalam kematangan berkaitan dengan pengetahuan atau keterampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, pelatihan dan juga pengalaman.<sup>11</sup> Kemampuan dalam melaksanakan tugas terutama pejabat di kemenkumham menurut sebagian besar responden (78,47) menilai bahwa kemampuan pejabat di Kemenkumham meningkat sesuai kebutuhan tugas yang diamanatkan oleh organisasi. Kemudian keikutsertaan pegawai pada diklat yang dilaksanakan oleh Kemenkumham menurut sebagian besar responden (69,23%) telah sesuai dengan kebutuhan organisasi dan penugasan atau dalam istilah *the right man on the right place* (73,56%) sementara menurut sebagian responden (50,72) masih ada kecenderungan pengiriman peserta diklat bukan dari bidang yang membutuhkan. Tapi secara keseluruhan responden menilai (90,43%) diklat-diklat yang dilakukan oleh Kemnkumham, jelas dapat menjadikan pegawai lebih terampil dalam melaksanakan tugas, dan telah sesuai dengan tuntutan reformasi birokrasi (81,34%).

---

8. Prahoto. 1987. Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jakarta: Gunung Agung. Hal 4

9. Sedarmayanti. 2001. Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Bandung: CV. Mandar Maju. hal 27

10. Pemberian jabatan/penetapan seorang pegawai untuk mendapatkan jabatan, yang dalam kajian ini kami sebut dengan "Penentuan karir"

11. Thoha dalam :<http://www.landasanteori.com/2015/10/pengertian-kemampuan-menurut-definisi.html> diakses : 7 Desember 2017 . pukul 10.35

### 3. Usia

Usia berkaitan dengan pendidikan formal dan masa kerja yang dimiliki dalam pengembangan karir seorang PNS. Karir seseorang juga dipengaruhi oleh usia, bahwa setiap individu pada jenjang usia tertentu mempunyai peran yang harus dijalankan sesuai dengan tahapan perkembangannya. Hubungan antara usia individu dengan tahap perkembangan karir mempunyai peran dalam kematangan karir yang harus dijalankan sesuai dengan tahapan perkembangannya.<sup>12</sup>

Berdasarkan data yang diperoleh terlihat bahwa 54,07% responden menjawab “Ya” sedangkan (43,54%) responden menjawab “Tidak”. ini berarti bahwa di Kemenkumham saat ini sudah mempertimbangkan faktor usia dalam penentuan karir, memang bila kita lihat dari beberapa teori bahwa usia tua belum tentu menunjukkan kematangan dalam bertindak dan berperilaku. Usia matang tidak identik dengan tua, dan sebaliknya usia tua juga tidak selalu berarti matang. Demikian juga dengan seorang PNS yang telah memiliki usia tua bukan berarti otomatis memiliki kemampuan dalam bidang kerjanya, belum tentu jika dibandingkan dengan PNS yang usianya lebih muda. Padahal dalam kemajuan sebuah institusi yang dibutuhkan adalah seorang pegawai yang memiliki kematangan dalam bertindak dan memiliki kompetensi tinggi.

### 3. Masa Kerja

Masa kerja adalah jangka waktu seseorang telah bekerja pada suatu organisasi, lembaga dan sebagainya. Masa kerja seseorang dalam organisasi perlu diketahui karena masa kerja merupakan salah satu indikator tentang kecenderungan para pekerja dalam melaksanakan aktivitas

kerjanya. Misalnya agar produktivitas kerja, semakin lama seseorang bekerja maka semakin tinggi pula produktivitasnya karena semakin berpengalaman dan mempunyai keterampilan yang baik dalam menyelesaikan tugas yang dipercayakan kepadanya<sup>13</sup> Masa kerja dapat juga diartikan sebagai pengalaman kerja yaitu lamanya seseorang bekerja di suatu instansi atau organisasi yang dihitung sejak pertama kali bekerja, semakin lama bekerja seseorang, pegawai akan semakin dianggap berpengalaman.<sup>14</sup>

Pada Kemenkumham masa kerja seseorang dalam jabatan tertentu merupakan suatu hal yang semestinya menjadi pertimbangan karena akan terkait dengan karir seseorang di kemudian hari, jika seorang pejabat terhambat proses promosinya tentu saja akan berimbas pada karir-karir pegawai yang lain dibawahnya dan pada akhirnya regenerasi jabatan tidak berjalan secara maksimal.

Berdasarkan perolehan data di lapangan menunjukkan bahwa di lingkungan Kemenkumham sebagian besar responden, (56,46%) berpendapat masa kerja sudah menjadi pertimbangan pimpinan dalam penentuan jabatan, sedangkan (43,54%) responden menyatakan hal yang sebaliknya, masa kerja belum menjadi referensi untuk menduduki suatu jabatan, karena responden beranggapan bahwa masa kerja yang lama belum tentu dapat bekerja dengan baik (86,12%), Menurut Stephen P. Robins (2006, 46) Kemampuan (*ability*) adalah kapasitas individu untuk melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaan tertentu. Seluruh kemampuan seorang individu pada hakekatnya tersusun dari dua perangkat faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.<sup>15</sup>

12. Donald E. Super dalam <https://bambangdibyو.wordpress.com/2013/04/10/teori-perkembangan-karier-donald-e-super/> diakses 5 Agustus 2016
13. Siagian P Sondang: Manajemen Abad 21. Bumi Aksara, Jakarta 1998. hal 20
14. <http://skripsidantesisku.blogspot.co.id/2012/04/artikel-ilmiah-tentang-masa-kerja.html>
15. P. Robins <http://infodanpengertian.blogspot.co.id/2015/04/pengertian-kemampuan-ability-menurut.html> diakses; 7 Desember 2016. Pukul : 1. 15 Wib

Sedangkan menurut Mc Shane dan Glinow dalam Buyung (2007:37) *ability the natural aptitudes and learned capabilities required to successfully complete a task* (kemampuan adalah kecerdasan-kecerdasan alami dan kapabilitas dipelajari yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu tugas). Kecerdasan adalah bakat alami yang membantu para karyawan mempelajari tugas-tugas tertentu lebih cepat dan mengerjakannya lebih baik.<sup>16</sup>

Jadi nilai keseluruhan yang berarti bahwa seorang pegawai tidak dapat dinilai hanya karena dari lamanya masa bekerja, tetapi akan lebih objektif jika penilaian tersebut berdasarkan kemampuan dan keahlian berdasarkan pendidikan yang dimiliki, tanpa mengecualikan pada orang-orang tertentu yang oleh Tuhan diberikan bakat-bakat tertentu. Jadi akan lebih objektif dalam penilaian jika pimpinan dalam memberikan jabatan lebih mempertimbangkan kemampuan pegawai yang bersangkutan.

## 5. Pangkat

Pangkat/ orang PNS berkaitan dengan jabatan yang diduduki dan/atau pendidikan formal yang dimiliki. Jika sistem karir seseorang dalam organisasi berjalan baik dapat di lihat dari keselarasan antara pangkat dan jabatan yang di miliki. Bila pangkat dan jabatan tidak sejalan berarti ada masalah dengan karir seorang PNS tersebut atau bisa jadi sistem karir di organisasi tersebut tidak berjalan dengan baik. Pendapat responden tentang pangkat dikaitkan dengan penentuan karir adalah:

Berdasarkan data, menunjukkan bahwa menurut sebagian besar responden (71,15%) beranggapan bahwa pangkat sudah menjadi pertimbangan bagi pimpinan untuk

menentukan arah karir seorang pegawai di lingkungan Kemenkumham. Sedangkan (28,85%) responden merasakan hal yang sebaliknya. Hal ini berarti bahwa pimpinan di Kementerian ini sudah mempertimbangkan komponen pangkat sesuai dengan Perka BKN Nomor 35 Tahun 2011 tentang Pedoman Penyusunan Pola Karier Pegawai Negeri Sipil

Di bidang kepegawaian dikenal adanya pangkat bagi PNS Pengertian pangkat dalam PP 7/1977 tentang Peraturan Gaji PNS mengemukakan bahwa yang dimaksud dengan pangkat adalah kedudukan yang menunjukkan tingkat seorang PNS dalam rangkaian susunan kepegawaian. Kepegawaian digunakan sebagai dasar penggajian sementara itu Drs.D.S Widodo dalam bukunya pokok-pokok Pengertian Ilmu Administrasi kepegawaian mengemukakan bahwa pangkat adalah kedudukan seseorang dalam rangkaian seluruh jenjang kepegawaian.<sup>17</sup> Sedangkan pengertian kenaikan pangkat menurut para ahli kenaikan pangkat adalah sesuatu yang pada umumnya diidam-idamkan oleh masing-masing pegawai (Manullang, 1997 ).<sup>18</sup>Jadi dapat disimpulkan bahwa pengertian kenaikan pangkat adalah motivasi atau pendorong bagi PNS untuk lebih meningkatkan pengabdianya didalam melaksanakan tugas.Ada pula kenaikan pangkat yang merupakan penghargaan yang diberikan atas pengabdian PNS yang bersangkutan terhadap negara. Promosi kenaikan pangkat biasanya didasarkan kemampuan, senioritas, ujian, wawancara, gabungan beberapa faktor tersebut.

Dalam UU RI Nomor 8 tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian Pengangkatan PNS dalam sesuatu jabatan dilaksanakan dengan

---

16. Mc Shane dan Glinow dalam Buyung dikutip dari :<http://infodanpengertian.blogspot.co.id/2015/04/pengertian-kemampuan-ability-menurut.html> diakses ; 7 Desember 2016. Pukul : 1. 15 Wib

17. Drs.D.S Widodo dalam<http://hairun-nisa.blogspot.co.id/2008/09/bab-ii.html> : diakses 7 -12 -2016. Pukul 13.30 Wib

18. Manullang dalam <http://hairun-nisa.blogspot.co.id/2008/09/bab-ii.html> : diakses 7 -12 -2016. Pukul 13.30 Wib

memperhatikan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan tersebut. Kewajiban yang telah dilaksanakan oleh seorang pegawai merupakan bahan pertimbangan utama bagi pegawai tersebut untuk memperoleh penghargaan dari pimpinan yang antara lain berupa pembinaan promosi tanpa mengabaikan formasi yang ada. Kewajiban seorang pegawai pada umumnya meliputi unsur kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan:

Tujuan kenaikan pangkat terhadap pegawai adalah

- a. untuk memberikan dorongan atau semangat kerja bagi pegawai dalam melakukan aktivitas atau pekerjaan kantor.
- b. Untuk memberikan penghargaan atas jasa-jasa pegawai terhadap instansi tersebut
- c. Untuk memberikan kesempatan kepada pegawai dalam mengembangkan karir yang lebih baik.

## 6. Pengalaman Jabatan

Pengalaman dapat memunculkan potensi diri pada seseorang, Orang yang berpengalaman dalam bekerja memiliki kemampuan kerja yang lebih baik dari orang yang baru saja memasuki dunia kerja, karena orang tersebut telah belajar dari permasalahan yang timbul dalam dunia kerjanya. Dengan adanya pengalaman kerja maka telah terjadi proses penambahan ilmu pengetahuan dan ketrampilan serta sikap pada diri seseorang. Hal ini dapat menunjang pengembangan diri melalui perubahan yang ada. Jika seseorang sudah memiliki pengalaman kerja yang baik, maka dapat dipromosikan untuk menduduki jabatan, sehingga pengalaman jabatan yang didapat membuatnya mampu menyelesaikan tugas dalam jabatan yang baru, dengan

harapan akan lebih cakap dan terampil serta mampu melaksanakan tugas pekerjaannya.

Sejalan dengan hal tersebut, menurut hukum (*law of exercise*) diungkapkan bahwa dalam *law of exercise atau the law disuse* (hukum penggunaan) dinyatakan bahwa "Hubungan antara stimulus dan respon akan bertambah kuat atau erat bila sering digunakan (*use*) atau sering dilatih (*exercise*) dan akan berkurang, bahkan lenyap sama sekali jika jarang digunakan atau tidak pernah sama sekali".<sup>19</sup> Pendapat dari responden tentang pengalaman jabatan dikaitkan dengan penentuan karir adalah:

Pengalaman jabatan di Kemenkumham merupakan sesuatu yang sangat dipertimbangkan, karena rata-rata pejabat yang berada di instansi pusat maupun yang berada di unit vertikal di daerah adalah hasil dari promosi dan mutasi setelah dilakukan penempatan pada wilayah-wilayah tertentu dan jabatan tertentu di kementerian ini.

Pengalaman dalam konteks ini bukan berkaitan dengan tingkat golongan (senioritas) seseorang pegawai, walaupun hal ini masih tetap diperdebatkan. Namun lebih kepada ragam pengalaman jabatan yang pernah di duduki/dijabat oleh seorang pegawai dalam organisasi. Beberapa pengamatan menilai bahwa dalam mempromosikan seorang pegawai, pimpinan bukan hanya mempertimbangkan pengalaman saja, tetapi ada semacam pemberian penghargaan terhadap pengabdianya kepada institusi.

Berdasarkan data yang kami peroleh dari sebagian besar responden (78,95%) menganggap bahwa pengalaman kerja sudah menjadi pertimbangan pimpinan di kementerian ini dalam penentuan karir, dan menurut responden (93,78%) pegawai yang sudah berpengalaman pada bidang tertentu sebaiknya mendapat jabatan sesuai dengan

---

19. Mustaqim (2004) Pendidikan fakultas Tarbiah IAIN Walisogo. Pustaka Belajar.hal.50

keahliannya karena menurut responden (89,00%) salah satu faktor keberhasilan itu adalah pengalaman kerja yang di miliki oleh seorang pegawai, kemudian jika seseorang pegawai tersebut sudah berpengalaman pada bidang tertentu menurut responden (73,68%) sebaiknya di *rolling* ke tempat yang baru supaya mendapat pengalaman dan keahlian yang baru agar di kemudian hari pejabat tersebut menguasai tugasnya yang baru (misalnya untuk calon Kakanwil).

### 7. Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja PNS adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS. Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja. Sasaran Kerja Pegawai yang selanjutnya disingkat SKP adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS.<sup>20</sup>

Penilaian prestasi kerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem Karir yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Penilaian prestasi kerja dilakukan terhadap seorang PNS yang akan atau sedang menduduki jabatan. Penilaian prestasi kerja PNS dilakukan berdasarkan prinsip Objektif, Terukur; Akuntabel; Partisipatif; dan Transparan<sup>21</sup> adapun manfaat yang dapat diperoleh dari penilaian prestasi kerja adalah:

- a. Untuk menetapkan pengembangan Karir atau promosi
- b. Untuk menentukan *training*
- c. Untuk menentukan standar penggajian
- d. Untuk menentukan mutasi atau perpindahan pegawai

- e. Meningkatkan produktivitas dan tanggung jawab karyawan
- f. Meningkatkan motivasi pegawai
- g. Menghindari pilih kasih
- h. Mengukur keberhasilan kepemimpinan seseorang

Penilaian Prestasi kerja dilaksanakan secara sistematis yang penekanannya pada tingkat capaian sasaran kerja pegawai atau tingkat capaian hasil kerja yang telah disusun dan disepakati bersama antara Pegawai Negeri Sipil dengan Pejabat Penilai. Berdasarkan data, menunjukkan bahwa menurut pandangan sebagian responden (53,59%) pegawai yang sudah berpengalaman sebaiknya diberikan kesempatan promosi ke tempat lain karena menurut pandangan responden (47,37%) promosi jabatan harus mempertimbangkan prestasi kerja pegawai. Dari nilai keseluruhan terhadap penilaian prestasi kerja pegawai di Kemenkumham responden (50,72%) menganggap bahwa pejabat struktural di Kemenkumham telah mampu menjabarkan kebijakan pimpinan secara efektif, cepat dan tepat.

### 8. Kompetensi Jabatan

Menurut Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 7 Tahun 2013 Tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial Pegawai Negeri Sipil, kompetensi adalah karakteristik dan kemampuan kerja yang mencakup aspek pengetahuan kemudian yang dimaksud Kompetensi Manajerial adalah *Soft Competence* yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap sesuai tugas dan atau fungsi jabatan. Standar Kompetensi Manajerial PNS yang selanjutnya disebut Standar Kompetensi Manajerial adalah persyaratan kompetensi manajerial minimal yang harus dimiliki seorang PNS

20. Republik Indonesia, Peraturan Pemerintah Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. PP Nomor 46 Tahun 2011

21. Republik Indonesia, Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Tentang Pedoman Penyusunan Pola Karier Pegawai Negeri Sipil. PP Nomor 35 Tahun 2011.

dalam melaksanakan tugas jabatan. Jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang PNS dalam suatu satuan kerja organisasi negara. Setiap jabatan yang ada dalam suatu satuan organisasi harus ditetapkan standarkompetensi jabatan.

Berdasarkan data menunjukkan bahwa kesempatan karir di Kemenkumham menurut tanggapan rerponden sudah memperhatikan kemampuan yang di miliki pegawai (56,94%), pemberian jabatanpun menurut sebagian besar responden (69,86%) sudah berdasarkan kebutuhan organisasi, terlihat dari jarang sekali ada jabatan yang kosong di daerah. Komposisi jabatan yang ada menurut sebagian besar responden (65,07%) telah sesuai dengan perkembangan organisasi. Menurut responden (59,81%) semua pegawai yang ada di kementerian ini memiliki kesempatan karir yang sama dan sebagian besar pegawai memiliki kesempatan bersaing secara sehat, karena pegawai menganggap bahwa jabatan merupakan penghargaan atas prestasi kerja (47,85%), sementara pengembangan karir pegawai menurut sebagaian besar responden telah mendapat perhatian dari atasan (53,59%) dan bukan pemberian dari atasan (56,46%). Dalam rangka usaha untuk menjamin obyektifitas dalam pembinaan PNS berdasarkan sistem karir dan sistem prestasi kerja, menurut responden Daftar Urut Kepangkatan (DUK) merupakan syarat dalam penentuan karir di Kemenkumham (54,00%). Kemudian kompetensi jabatan di Kemenkumham menurut sebagaian besar responden (67,46%) telah menjadi pertimbangan dalam penentuan karir pegawai di Kemenkumham.

Menurut sebagian besar responden (67,46%) dalam penilaian prestasi kerja pegawai, agar sebaiknya kompetensi jabatan dijadikan pertimbangan dalam penentuan karir di Kemenkumham, kompetensi calon pejabat harus diuji (89,9%). Sementara sebesar

(54,00%) responden menghendaki untuk dapat menduduki jabatan struktural sebaiknya calon pejabat perlu menjalani tes kesehatan, Untuk menduduki jabatan struktural tersebut seorang PNS perlu melalui *assesment test* (67,46%) dan hasilnya sebaiknya diumumkan (*published*) (89,96%), sementara dalam penyelenggaraan *assessment test* yang telah dilaksanakan selama ini menurut jawaban (46,89%) responden telah merasa puas. Kemudian menurut sebagian besar responden untuk menduduki jabatan perlu juga mempertimbangkan mengikuti *fit and proper test* (93.30%) dan menurut responden hasilnya harus diumumkan (77,51%).

Untuk lebih transparan responden (65,55%) berharap agar Kemenkumham menerapkan lelang jabatan (*open bidding*) dan hasilnya pun diumumkan, kemudian menurut sebagian besar responden (89,00%) pegawai yang mendapat hukuman (*punishment*) sebaiknya jangan hanya digeser tetapi benar-benar dicopot dari jabatannya, kemudian menurut sebagian besar responden (83,73%) untuk pemberian perpanjangan pensiun diberikan atas dasar prestasi. Untuk pegawai yang berlatar belakang imigrasi dan pemyarakatan menurut sebagaian besar responden (64,42%) dimungkinkan berkarir diluar bidang tersebut karena responden beralasan, untuk pengembangan karir bukan tidak mungkin pegawai tersebut memiliki kompetensi lebih dari pegawai internal/ umum sepanjang memenuhi kompetensi dan mampu. Kompetensi terbentuk karena pengalaman/proses belajar untuk menambah pengetahuan serta pengalaman kerja, dan bukan tidak mungkin hal tersebut didapat dari unit kerja yang lain.

#### **Kendala yang Dihadapi Dalam Pelaksanaan Pola Karir di Kementerian Hukum dan HAM**

Pola karir harus mengedepankan prestasi kerja. Prestasi merupakan akumulasi dari pengalaman, pendidikan dan lingkungan

kerja yang baik. Namun prestasi yang baik tentunya merupakan usaha yang kuat dari dalam diri seseorang, walaupun karena keterbatasan pendidikan, pengalaman dan dukungan rekan-rekan sekerja. Pengaruh prestasi dalam menentukan jenjang karir akan sangat jelas terlihat bila indikator atau standar untuk menduduki jabatan tertentu dominan berdasarkan prestasi.

Namun seringkali dalam peraturan sudah cukup baik tapi dalam tataran implementasi masih saja sering ditemukan kendala-kendala, seperti halnya pelaksanaan pola karir di Kemenkumham seperti kelemahan dalam pelaksanaan:

#### **Pendidikan Formal**

Dalam penentuan karir belum sepenuhnya mempertimbangkan tingkat pendidikan formal pegawai jawaban responden sebesar (24, 88%), sementara ada sebanyak 49 responden yang mengungkapkan bahwa masih adanya dikotomi latar belakang pendidikan teknis dan non teknis di lingkup tugas Masyarakat dan Migrasi.

#### **Pendidikan dan pelatihan**

Pengiriman peserta diklat masih ada yang belum sesuai dengan bidang yang membutuhkan berdasarkan jawaban responden sebesar (50, 72%), kemudian kesempatan mengikuti diklat untuk wilayah-wilayah tertentu di Indonesia belum terakomodir sepenuhnya, hal ini berimbas pada kurangnya kesempatan mendapat promosi dan kurangnya keahlian petugas teknis di daerah, karena menurut pihak Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) biaya untuk pemanggilan peserta diklat untuk wilayah timur sebagian besar belum dapat terakomodir.

#### **Usia**

Menurut sebagian responden (43,54%) menyatakan bahwa usia tidak menjadi suatu pertimbangan dalam penentuan karir seorang PNS di Kemenkumham, melainkan dinilai dari kinerja dan prestasi dalam menyelesaikan

pekerjaan.

#### **Masa kerja**

Masa kerja adalah salah satu komponen dalam evaluasi pola karir dan hal ini tentu saja dapat dijadikan dasar dalam penentuan karir seseorang dalam organisasi, menurut (43,54%) responden Kemenkumham belum mempertimbangkan masa kerja dalam penentuan jabatan seorang pegawai. Kemudian menurut 14 orang responden yang kami wawancara menyatakan sampai saat ini belum ada aturan pola karir untuk dapat dipedomani, belum ada standar kompetensi jabatan dan penilaian kinerja dan jabatan yang dapat dijadikan dasar dalam penentuan karir.

#### **Pangkat**

Pangkat bagi seorang PNS adalah suatu yang pasti, yang tentu saja terkait dengan lamanya masa kerja, tetapi bukan berarti otomatis seseorang yang memiliki pangkat tinggi akan mendapatkan karir yang lebih baik, karena ada komponen lain yang juga harus dipertimbangkan seperti prestasi kerja. Menurut responden (28,85%) beranggapan bahwa Kemenkumham belum mempertimbangkan pangkat dalam penentuan karir pegawai. Sementara ada sebanyak 33 orang responden menyatakan bahwa, di daerah (Kanwil) terlalu banyak pegawai yang memiliki golongan III (tiga) hal ini tentu saja menjadikan masalah dalam pembinaan, karena ada yang pangkat staf lebih tinggi dari atasannya sehingga stafnya sulit naik pangkat. Tampaknya hal ini belum diatur secara proporsional, karena menurut 18 orang responden merasa golongan pangkat tidak mempengaruhi seseorang pegawai dalam mendapatkan jabatan (jenjang karir).

#### **Pengalaman jabatan**

Pengalaman jabatan seorang PNS adalah sesuatu yang pasti, tetapi apakah pengalaman tersebut dapat berimplikasi pada kinerja yang dapat terlihat dari kecepatan,

dan ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan. Menurut responden (20, 57%) merasa bahwa pengalaman kerja belum menjadi pertimbangan dalam penentuan karir. Sebanyak 20 orang responden yang kami wawancarai menyatakan bahwa di kementerian ini belum ada kaderisasi calon-calon pejabat yang dipersiapkan.

### **Penilaian Prestasi kerja**

Penilaian prestasi kerja lebih diartikan sebagai suatu catatan hasil kerja yang dicapai seseorang sebagai kesuksesan dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu selama kurun waktu tertentu. Menurut pendapat responden (52,15%) bahwa promosi jabatan di lingkungan Kemenkumham belum mempertimbangkan penilaian prestasi kerja.

### **Kompetensi Jabatan**

Pengertian kompetensi merujuk pada kemampuan orang untuk memenuhi persyaratan perannya saat ini atau masa mendatang. Dengan demikian, kompetensi tidak hanya terkait dengan kinerja saat ini. Kompetensi juga bisa untuk meramalkan kinerja masa mendatang karena kompetensi merupakan karakteristik yang berkelanjutan yang umumnya tidak bisa hilang. Kompetensi harus digunakan untuk merujuk pada bidang kerja dimana seseorang kompeten. Kompetensi harus digunakan untuk merujuk pada dimensi perilaku yang mendasari kinerja yang kompeten.<sup>22</sup> Kompetensi jabatan dapat diartikan sebagai kemampuan seorang pegawai dalam bidang kerja tertentu, menurut pendapat responden, dalam hal kompetensi jabatan sudah menjadi perhatian di Kemenkumham, jawaban responden sebesar (56,41%), tetapi masih harus diperhatikan juga

komponen-komponen lain dalam penentuan karir diantaranya pemberian jabatan, kapasitas jumlah jabatan harus sesuai dengan perkembangan organisasi, kesempatan karir yang sama dan mendapatkan kesempatan bersaing secara sehat.

Kendala lainnya terlihat dari belum diaturnya pola karir PNS di Kementerian ini, tanggapan dari sebagian besar responden (89,96%) bahwa tes kompetensi yang selenggarakan oleh Kemenkumham (*assesment test, fit and proper test, computer assesment test*) hasilnya tidak di publish, sehingga menimbulkan kecurigaan diantara pegawai, kemudian sampai saat ini Kementrain ini masih menggunakan pedoman pola karir yang lama, dan sebaiknya hal ini lebih menjadi perhatian pimpinan untuk segera menuntaskan pembuatan pedoman karir yang baru yang mengacu pada Undang-undang No.5 tahun 2014 tentang Aparat Sipil Negara (ASN).

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan data yang diperoleh melalui kajian ini di lima sampel yang sudah disebutkan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa Kemenkumham dalam melaksanakan sistem karir pegawai telah memperhatikan unsur-unsur seperti yang diamanatkan oleh Peraturan Menteri Hukum dan HAM Nomor M.3819.KP.04.15.Tahun 2006 tentang Pola Karir Pegawai Negeri Sipil Departemen Hukum dan HAM dan Peraturan Kepala BKN tahun 2011 tentang Pedoman Penyusunan Pola Karir Pegawai Negeri Sipil yang meliputi pendidikan formal, diklat jabatan, usia, masa kerja, pangkat/golongan ruang, tingkat jabatan, pengalaman jabatan, penilaian prestasi kerja, dan kompetensi jabatan, tetapi dalam pelaksanaannya masih ada yang harus diperbaiki, karena sampai saat ini Kemenkumham belum

---

22. Disadur dari : <http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/32962/3/Chapter%2011.pdf> diakses : 8.-12-2016: pukul 10.50 Wib.

memiliki pedoman pola karir terbaru yang mengacu pada Undang-undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparat Sipil Negara.

Kendala dalam penataan sistem karir PNS di lingkungan Kemenkumham diantaranya adalah penentuan karir belum sepenuhnya mempertimbangkan keahlian dan kemampuan, masih ada peserta diklat yang belum sesuai dengan bidang pekerjaan yang membutuhkan, kesempatan mengikuti diklat untuk wilayah-wilayah tertentu di Indonesia belum terakomodir sepenuhnya, promosi jabatan di lingkungan Kemenkumham belum sepenuhnya mempertimbangkan penilaian prestasi kerja. Tes kompetensi yang selenggarakan oleh Kemenkumham hasilnya belum diumumkan, sehingga para peserta tidak mengetahui hasil/nilai yang diperoleh, dan sampai saat ini belum ada aturan terbaru terkait pengembangan pola karir untuk dapat dipedomani.

### Saran

1. Kementerian Hukum dan HAM, perlu segera menyusun pedoman pola karir yang sesuai dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
2. Pedoman Pola Karir tersebut agar memuat hal-hal sebagai berikut:
  - a) Memuat sebuah pola jalur karir atau jenjang karir jabatan (*career path*) yaitu arah kemajuan seseorang dalam bidang pekerjaannya. Jalur karir dibuat lengkap dengan memuat nama-nama jabatan yang dapat dan mungkin dapat diduduki oleh seseorang pegawai serta persyaratan untuk dapat menduduki jabatan tersebut. Pola yang dibuat tersebut akan menjadi gambaran dan panduan bagi para pegawai dan organisasi untuk mengetahui ke arah mana mereka dapat maju dalam karirnya bila mereka "mau dan mampu".
  - b) Memuat rumpun jabatan yang bersesuaian, memiliki kesamaan, serta berkorelasi dalam fungsi dan tugasnya. Hal ini penting agar arah reposisi (promosi dan mutasi) PNS lebih jelas serta PNS sendiri dapat melakukan *selfassessment* terhadap pengembangan karirnya ke depan. Disamping itu, jalannya organisasi akan dapat lebih optimal dan efektif.
  - c) Memuat dan mengatur tentang rekrutmen, pendidikan dan pelatihan, pola mutasi dan promosi, pensiun dan pemberhentian.
3. Perlu adanya pembatasan waktu terkait *tour of duty/area* minimal dan maksimal (disarankan 3-5 tahun) seorang pejabat menduduki dalam satu jabatan, atau satu wilayah.
4. Khusus untuk jabatan di Lingkungan Pemasyarakatan dan Imigrasi yang memiliki keunikan dalam bidang kerjanya perlu adanya *fast-track* (percepatan jenjang karir), yang lebih berkeadilan, yang terkait dengan rentang waktu karir yang sama dengan jabatan-jabatan lain di luar bidang tersebut (jabatan di Imigrasi dan Pemasyarakatan di mulai dari Esselon Va).
5. Agar jelas dan terukur dalam penilaian, sebaiknya tes-tes yang dilaksanakan kepada pegawai lebih kearah kuantitatif dan untuk lebih menjamin objektivitas dalam penilaian sebaiknya *fit and profer tes, assesment tes, dan computer assisted test (CAT)* agar hasilnya diumumkan dan ada tindak lanjut dari hasil tes tersebut.
6. Meningkatkan kualitas maupun kuantitas penyelenggaraan pelatihan dan keterampilan teknis terutama yang berkaitan dengan keahlian yang menjurus pada jabatan struktural maupun jabatan fungsional, hal ini untuk memberikan rangsangan bagi pegawai untuk memilih jenjang karirnya.
7. Penyelenggaraan diklat teknis maupun struktural dilaksanakan berdasarkan kebutuhan organisasi sampai dengan Unit

Pelaksana Teknis (UPT) di seluruh Kantor Wilayah untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas khususnya di UPT yang berada di wilayah Indonesia Bagian Timur dan di daerah terpencil lainnya.

8. Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia agar membangun *database* pengembangan diklat pegawai Kementerian Hukum dan HAM agar penyelenggaraan diklat tepat sasaran, dan membangun sumber daya manusia yang profesional, akuntabel, sinergi, transparan, dan inovatif.

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku

- Arikunto, S & Jabar. 2004. Evaluasi Program Pendidikan. Jakarta: Bumi Aksara
- Dalil, Soendoro 2002, Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta: Amara Book,
- Mustaqim, 200. Pendidikan fakultas Tarbiah IAIN Walisogo. Pustaka Belajar.
- Nainggolan, H, 1987, Pembinaan Pegawai Negeri Sipil, Jakarta: PT. Pertja.
- Prahoto. 1987. Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jakarta: Gunung Agung.
- Sedarmayanti. 2001. Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Siagian P Sondang. 1998. Manajemen Abad 21. Jakarta : Bumi Aksara

### Penelitian, Kajian dan sumber lainnya

- Kementerian Hukum dan HAM. Pusat Pengkajian dan pengembangan. Hasil Kajian tentang "Evaluasi Promosi dan Mutasi Jabatan Struktural di Kementerian Hukum dan HAM RI" : 2013
- Kementerian Hukum dan HAM. Sekretariat Jenderal. TOR Panitia Seminar Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Kemenkumham Harapan vs Kenyataan: kegiatan dilaksanakan pada tgl : 2 Mei 2013/Graha pengayoman/ Jl.Rasuna Said – Jaksel

### Peraturan

- Republik Indonesia, Undang-Undang Tentang Aparatur Sipil Negara. UU Nomor 5 Tahun 2014
- Republik Indonesia, Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia. Permen Nomor 29 Tahun 2015.

Republik Indonesia, Peraturan Pemerintah Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural. PP Nomor 100 Tahun 2000

Republik Indonesia, Peraturan Pemerintah tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural. PP Nomor 13 Tahun 2002.

Republik Indonesia, Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia. Permenkumham Nomor 22 tahun 2014.

Republik Indonesia, Peraturan Pemerintah Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. PP Nomor 46 Tahun 2011

Republik Indonesia, Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2002 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 Tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil. PP Nomor 98 Tahun 2000

Republik Indonesia, Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Tentang Pedoman Penyusunan Pola Karir Pegawai Negeri Sipil. PP Nomor 35 Tahun 2011.

Republik Indonesia, Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia tentang Pola Karir Pegawai Negeri Sipil Departemen Hukum dan HAM. Permenkumham Nomor M.3819.KP.04.15. Tahun 2016

Republik Indonesia, Peraturan Pemerintah Tentang Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil Yang Mencapai Batas Usia Pensiun Bagi Pejabat Fungsional. PP Nomor 21 Tahun 2014

Republik Indonesia, Surat Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor: K.26-30/V.7-3/99, tanggal 17 Januari 2014, tentang Batas Usia Pensiun PNS.

### Internet

BKN: <http://bkd.lamongankab.go.id/index.php/hahaha/item/51-prospek-Karir-pns-sesuai-uu-asn>

rantocahyoko "makalah-tentang-pns."  
html<http://blogspot.com/2011/08/>6-5-2013> dalam Pusjianbang: Evaluasi Pelaksanaan Promosi Dan Mutasi Jabatan Struktural di lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia 2013

Henry Prat Fairchild dan Eric Kohler dalam pengertian sistem menurut para ahli :<http://hedisasrawan.blogspot.co.id/2014/01/25-pengertian-sistem-menurut-para-ahli.html>

Donald E. Super dalam <https://bambangdibyowordpress.com/2013/04/10/teori-perkembangan-Karir-donald-e-super/> diakses 5 Agustus 2016

Spencer (2007) dalam Palan ;<http://xerma.blogspot.co.id/2014/02/pengertian-kompetensi-menurut-para-ahli.html>

<http://skripsidantesisku.blogspot.co.id/2012/04/artikel-ilmiah-tentang-masa-kerja.html>