



3.0 | 2019



STIA LAN  
BANDUNG

# KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI

## Pola Karier Berbasis Kompetensi di Lembaga Pemasyarakatan Perempuan Kelas IIA Bandung

<sup>1</sup>Dewi Luliyani, <sup>2</sup>Teni Listiani, <sup>3</sup>Nefi Aris Ambar Asmara

<sup>1</sup>Lapas Perempuan Kelas IIA Bandung

<sup>12</sup>STIA LAN BANDUNG

**e-mail:** [1dewiluliyani@gmail.com](mailto:1dewiluliyani@gmail.com), [2tenistiani@yahoo.com](mailto:2tenistiani@yahoo.com), [3nefi\\_asmara@yahoo.com](mailto:3nefi_asmara@yahoo.com)

### Abstrak

Pegawai Negeri Sipil perlu memiliki pola karier yang jelas dengan dibangun dalam sistem karier yang baik. Pola karier yang jelas akan memberikan kepastian kepada pegawai tentang pelaksanaan tugasnya yang akan menentukan masa depannya dalam organisasi serta dapat meningkatkan motivasi pegawai untuk giat lagi bekerja. Penelitian ini mengenai Pola Karier Berbasis Kompetensi di Lembaga Pemasyarakatan Perempuan Kelas IIA Bandung. Adapun metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif dengan tujuan untuk menganalisis pola karier pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Perempuan Kelas IIA Bandung dan menghasilkan gagasan inovasi model pola karier berbasis kompetensi di Lembaga Pemasyarakatan Perempuan Kelas IIA Bandung. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah teknik observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Analisis data menggunakan 4 tahap yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pola karier berbasis kompetensi di Lembaga Pemasyarakatan Perempuan Kelas IIA Bandung belum dilaksanakan dengan baik, seperti pada sistem karier berupa perencanaan karier, jalur karier, sasaran karier dan pengembangan karier terutama untuk pegawai dengan jabatan fungsional umum. Hasil penelitian di lapangan terkait pola karier di Lembaga Pemasyarakatan Perempuan Kelas IIA Bandung, dirancang sebuah gagasan inovatif berupa model pola karier berbasis kompetensi yang terdiri dari *attitude*, *skill* dan *knowledge* dengan menggunakan 3 pola dasar karier yaitu pola karier dengan lulusan SLTA, pola karier dengan lulusan Diploma dan pola karier dengan lulusan S1.

**Kata Kunci:** Pola Karier, Sistem Karier, Pegawai Negeri Sipil, Perencanaan Karier, Jalur Karier, Sasaran Karier, Pengembangan Karier

## *Competency Based Career Patterns in Female Prison Class IIA Bandung*

### Abstract

*Civil Servants must have an obvious career pattern that is built into a good career system. An obvious career pattern will provide certainty to employees about the implementation of their duties that will determine their future in the organization and can increase employee motivation to actively work. This research is about Competency Based Career Patterns in Female Prison Class IIA Bandung. The research method used is a qualitative research method with the aim of analyzing the career patterns of employees at the Female Prison Class IIA Bandung and producing innovative ideas on competency based career patterns in Female Prison Class IIA Bandung. Data collection techniques used are observation, interview, and documentation study techniques. For data analysis using 4 stages, that are data collection, data reduction, data presentation and conclusion. The results showed that competency based career patterns in Female Prison Class IIA Bandung had not been implemented optimally, such as in the career system in the form of career planning, career paths, career goals and career development especially for employees with general functional positions. The results of field research related to career patterns in the Competency Based Career Patterns in Female Prison Class IIA Bandung, designed an innovative idea in the form of competency-based career pattern models consisting of attitude, skill and knowledge using 3 basic career patterns namely career patterns with high school graduates, career patterns with graduates Diploma and career pattern with S1 graduates.*

**Keywords:** Career Patterns, Career Systems, Civil Servants, Career Planning, Career Paths, Career Goals, Career Development.

# KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI

## A. PENDAHULUAN

Tujuan dari pembangunan jangka panjang tahun 2005-2025 adalah mewujudkan bangsa yang maju, mandiri dan adil sebagai landasan bagi tahap pembangunan berikutnya menuju masyarakat adil dan makmur dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia yang berdasarkan Pancasila dan Undang-undang Dasar 1945. Sistem Pemasarakatan merupakan bagian yang tidak dapat terpisahkan dari pembangunan di bidang hukum dan merupakan satu rangkaian kesatuan penegakan hukum pidana, oleh karena itu pelaksanaannya tidak dapat dipisahkan dari pengembangan konsepsi umum mengenai pemidanaan.

Pembangunan dapat terselenggara dengan baik apabila dilaksanakan oleh manusia yang bermental dan berkualitas baik, sehingga perlu didukung adanya Sumber Daya Manusia Aparatur khususnya Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang profesional, kompeten dalam bidangnya, bertanggung jawab, jujur dan adil. PNS dalam menjalankan tugas pelayanan publik harus memiliki profesi dan manajemen PNS yang berdasarkan pada *Merit System* atau perbandingan antara kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang dibutuhkan oleh jabatan dengan yang dimiliki oleh calon dalam rekrutmen, pengangkatan, penempatan, dan promosi pada jabatan yang dilaksanakan secara terbuka dan kompetitif, sejalan dengan tata kelola pemerintahan yang baik. Demikian juga untuk memotivasi PNS perlu disusun pola karier berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan instansi pemerintah serta dilakukan dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas. PNS harus memiliki pola karier yang jelas yang dibangun dalam sistem karier yang baik (Handoko: 2012).

Lembaga Pemasarakatan (Lapas) Perempuan Kelas IIA Bandung sebagai satuan organisasi pemerintahan yang berada di bawah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia (Kemenkumham), merupakan salah satu Lapas Perempuan yang berada di wilayah Jawa Barat dengan tujuan untuk memberikan pelayanan secara optimal kepada masyarakat di bidang kemasyarakatan khususnya untuk melaksanakan pembinaan narapidana perempuan, dalam pelaksanaannya tentu saja perlu didukung oleh sistem pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang profesional sehingga memungkinkan organisasi dapat

bergerak maju 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). Salah satu yang memungkinkan tumbuhnya komitmen pegawai secara optimal adalah perangkat sistem organisasi pengelolaan pegawai yaitu pola karier PNS. Karier adalah sejumlah posisi kerja yang dijabat seseorang selama siklus kehidupan pekerjaan sejak dari posisi paling bawah hingga posisi paling atas (Sinambela: 2017).

Pola karier yang jelas, terarah dan transparan akan dapat merangsang pegawai untuk mengembangkan karier dan profesionalisme, serta setiap PNS memiliki peluang dan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan kerjanya sampai ditingkat yang maksimal. Untuk itu perlu didukung dengan kesiapan PNS yang ada di Lapas Perempuan Kelas IIA Bandung, yang dilihat pada kesiapan kompetensi, serta kekhususan yang melekat pada organisasi Lapas Perempuan Kelas IIA Bandung, agar dapat menghasilkan pola karier yang jelas, terarah dan transparan. Terdapat empat komponen dalam pelaksanaan sistem karier yaitu perencanaan karier, jalur-jalur karier, sasaran karier dan pengembangan karier (Handoko: 2012). Pelaksanaan pola karier di Lapas Perempuan Kelas IIA Bandung saat ini belum jelas, terarah dan transparan sehingga mengakibatkan kurang optimalnya kinerja pegawai dan kinerja organisasi, begitu juga pelaksanaan sistem karier belum berjalan dengan baik mulai dari perencanaan karier sampai dengan pengembangan karier terutama untuk jabatan fungsional umum. Perencanaan karier belum berjalan dengan baik karena belum adanya spesifikasi jabatan dalam penempatan pegawai terutama untuk jabatan fungsional umum, sehingga terjadi penempatan jabatan yang tidak sesuai dengan kemampuan, keahlian dan latar belakang pendidikan pegawai. Menurut Corey & Corey (2006), perencanaan karier adalah suatu proses yang mencakup penjelajahan pilihan dan persiapan diri untuk sebuah karier. Witko, dkk (2005) menyatakan bahwa perencanaan karier adalah proses yang harus dilewati sebelum melakukan pengambilan keputusan karier. Jalur-jalur karier adalah pola pekerjaan-

# KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI

pekerjaan berurutan yang membentuk karier seseorang (Handoko (2012:123)). Selain itu belum adanya sasaran karier yang jelas, hal ini terlihat dari lamanya masa bekerja seorang pegawai dalam menduduki posisi jabatan. Sasaran karier merupakan posisi waktu yang akan datang dimana seseorang berjuang untuk mencapai sebagai bagian dari kariernya (Handoko (2012:123)). Serta pengembangan karier yang tidak disesuaikan dengan kebutuhan pegawai dalam menjabat atau jabatan yang akan disandangnya. Pengembangan karier adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/ jabatan melalui pendidikan dan pelatihan (Hasibuan (2000:69)). Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk menganalisis pelaksanaan sistem karier sekarang ini di Lapas Perempuan Kelas IIA Bandung serta membuat gagasan inovasi dengan menyusun pola karier yang jelas, terarah dan transparan berbasis kompetensi jabatan yang sedang dan akan disandangnya.

## B. PEMBAHASAN

Berdasarkan karakteristik permasalahan atau fenomena yang telah diuraikan dalam penelitian ini, serta mempertimbangkan data yang ada untuk memecahkan permasalahan, sehingga menjadi alasan penulis memilih metode penelitian kualitatif. Metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati (Bogdan dan Taylor dalam Moleong (2007)). Pengambilan atau pengumpulan data lapangan dalam penelitian ini dilaksanakan di Lapas Perempuan Kelas IIA Bandung sejak bulan Januari 2019 sampai dengan Juni 2019 dengan responden yang di pilih adalah pejabat struktural sebanyak 9 pegawai dan 1 pegawai dengan jabatan fungsional umum. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara dan studi dokumentasi (Sugiyono (2013)). Sedangkan untuk teknik verifikasi data menggunakan uji kredibilitas berupa triangulasi dan uji dependability. Untuk analisis data menurut Miles dan Huberman.

Hasil wawancara, hasil observasi dan studi dokumentasi dari hasil penelitian tentang:

1. Perencanaan karier di Lapas Perempuan Kelas IIA Bandung yaitu belum adanya perencanaan karier. Dimana kendala yang

dihadapi adalah kualitas SDM, kurangnya informasi serta peraturan yang kurang jelas dan transparan mengenai penempatan pegawai dan adanya perlakuan yang berbeda karena jenis kelamin atau *gender*, serta belum adanya job specification untuk jabatan fungsional umum.

2. Secara umum pegawai belum mengetahui jalur karier atau tahapan-tahapan jabatan yang akan dilaluinya, hal ini terjadi karena belum adanya gambaran tahapan-tahapan jabatan apa saja yang harus dilalui atau ditempuh oleh seorang pegawai dari mulai CPNS sampai dengan Pensiun. Sehingga penyiapan pegawai tidak optimal.
3. Mengenai sasaran karier pegawai bahwa saat ini di Lapas Perempuan Kelas IIA Bandung belum memiliki sasaran karier. Hal ini berdampak terhadap tidak tercapainya peluang karier pegawai di Lapas Perempuan Kelas IIA Bandung. Kemudian dengan tidak adanya sasaran karier di Lapas Perempuan Kelas IIA Bandung mengakibatkan program pengadaan pengembangan diri pegawai juga terhambat karena arah tujuan mejadi tidak jelas.
4. Pengembangan karier yang ada di Lapas Perempuan Kelas IIA Bandung belum merata. Dimana dalam pelaksanaan pengembangan belum jelas dari arah dan tujuannya. Hal ini berdampak terhadap output dan outcome dari pengembangan karier pegawai yang telah dilaksanakan tidak berdampak signifikan terhadap perubahan kinerja pegawai dan juga kemanfaatannya bagi organisasi.
5. Kompetensi pegawai di Lapas Perempuan Kelas IIA Bandung sudah cukup baik. Namun untuk pelaksanaan penempatan pegawai dalam jabatan fungsional umum masih belum optimal dalam memperhatikan aspek kompetensi pegawai. Penempatan pegawai dalam jabatan fungsional umum yang ada saat ini di Lapas Perempuan Kelas IIA Bandung cenderung lebih pada subyektivitas dari atasan atau pimpinan saja. Hal ini memang terjadi dihadapkan dengan perencanaan karier yang belum optimal serta kurangnya

# KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI

jumlah pegawai yang ada di Lapas Perempuan Kelas IIA Bandung.

Sebelum kepada pembuatan pola karier jabatan pegawai di Lapas Perempuan Kelas IIA Bandung maka perlu disusun panduan pola dasar karier untuk menentukan karier pegawai di Lapas Perempuan Kelas IIA Bandung. Pola dasar karier adalah pola karier PNS yang disusun secara normatif berdasarkan aspek periode penugasan, masa kerja, usia, pangkat golongan/ruang, pendidikan dan pelatihan serta jabatan struktural/fungsional. Pola dasar karier di Lapas Perempuan Kelas IIA Bandung dibagi menjadi 3 jenis berdasarkan tingkat pendidikan formal, yaitu: SLTA dan sederajat, Diploma dan S1.

Secara garis besar pola dasar karier dapat dirangkum dalam tabel berikut:

**TABEL 1  
POLA DASAR KARIER**

Pola Dasar Karier		Ijasah Awal Karir		
		SLTA	Diploma	S1
Periode Pengenalan Tugas	Rentang Waktu (tahun)	0-8	0-4	0-4
	Usia (tahun)	18-26	22-26	24-28
Periode Penguasaan tugas	Rentang Waktu (tahun)	9-16	5-12	5-12
	Usia (tahun)	28-35	27-34	29-36
Periode Pengembangan dan	Rentang Waktu (tahun)	17-24	13-24	13-20
	Usia (tahun)	36-43	35-46	37-44
Periode Pemantapan	Rentang Waktu (tahun)			21-28
	Usia (tahun)			45-52
Periode Puncak Karir	Rentang Waktu (tahun)	25-37	25-34	29-41
	Usia (tahun)	44-58	47-58	53-60

## Pola Karier yang ditawarkan

Model pola karier pegawai untuk lulusan SLTA atau sederajat di Lapas Perempuan Kelas IIA Bandung bermula dari penerimaan Pegawai Negeri Sipil dengan lulusan SLTA atau sederajat di Lapas Perempuan Kelas IIA Bandung untuk penempatan pertama bagi perempuan langsung ditempatkan di penjara sebagai anggota jaga atau satuan pengamanan sedangkan untuk laki-laki ditempatkan di penjaga pintu utama, setelah 8 tahun maka bisa dipindahkan atau rotasi ke jabatan dibidang administrasi. Dalam pola

yang dibuat, dimana terdapat garis arah putus-putus yang menunjukkan perpindahan jabatan pada tingkatan yang sama (rotasi) sedangkan untuk arah yang tegas menunjukkan jabatan tersebut memiliki pola linier dengan jabatan selanjutnya (promosi). Namun untuk promosi dilaksanakan terlebih dahulu seleksi untuk penempatan jabatan tersebut. Seleksi yang dilaksanakan dengan mempertimbangkan aspek sebagai berikut:

1. Pangkat atau Golongan Ruang
2. Jabatan sebelumnya
3. Sikap.
4. Prestasi kerja.
5. Kebijakan pimpinan.

Model pola karier pegawai untuk lulusan Diploma di Lapas Perempuan Kelas IIA Bandung berawal dari penerimaan Pegawai Negeri Sipil dengan lulusan Diploma di Lapas Perempuan Kelas IIA Bandung mengawali kariernya di jalur fungsional umum adapun untuk penempatan sebagai kepala anggota regu pengamanan (Karupam) dikhususkan bagi yang lulusan Politeknik Masyarakat dan perempuan, setelah menjalani 4 tahun maka bisa dipindahkan atau rotasi ke jabatan dibidang administrasi lainnya. Dalam pola yang dibuat sama halnya dengan pola karier dengan lulusan SLTA atau sederajat, dimana terdapat garis arah putus-putus yang menunjukkan perpindahan jabatan pada tingkatan yang sama (rotasi) sedangkan untuk arah yang tegas menunjukkan jabatan tersebut memiliki pola linier dengan jabatan selanjutnya (promosi). Untuk promosi dilaksanakan terlebih dahulu seleksi untuk penempatan jabatan tersebut. Seleksi yang dilaksanakan dengan mempertimbangkan aspek sebagai berikut:

1. Pangkat atau Golongan Ruang
2. Jabatan sebelumnya
3. Kompetensi
4. Latar belakang pendidikan.
5. Kebijakan pimpinan.

Pegawai laki-laki untuk kariernya di Lapas Perempuan Kelas IIA Bandung terbatas hanya sampai pada jabatan fungsional umum, paling tinggi kariernya sebagai Bendahara atau Penelaah Status Warga Binaan Masyarakat, karena untuk jabatan struktural dari mulai eselon V sampai dengan eselon III diperuntukkan untuk pegawai perempuan karena Lapas Perempuan Kelas IIA



# KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI

Bandung adalah tempat Warga Binaan Pemasyarakatan berjenis kelamin perempuan. Model pola karier pegawai untuk lulusan Sarjana di Lapas Perempuan Kelas IIA Bandung berawal dari penerimaan Pegawai Negeri Sipil dengan lulusan Sarjana di Lapas Perempuan Kelas IIA Bandung, mengawali kariernya di jalur fungsional umum. Setelah masa kerja tertentu dan memperoleh sertifikasi jabatan fungsional tertentu PNS dapat masuk ke jalur fungsional tertentu. Untuk PNS yang mempunyai potensi dan kompetensi manajerial dan leadership serta dipercaya oleh pimpinan untuk memimpin suatu unit kerja maka masuk ke jalur struktural. Ada 3 pola perpindahan di Lapas Perempuan Kelas IIA Bandung yaitu pola horizontal (mutasi), pola vertikal (promosi) dan pola zig zag (lintas Jabatan Fungsional ke Jabatan Struktural). Karier PNS Pola zig zag bisa dilakukan selama ada kesesuaian potensi dan kompetensi untuk masing-masing jabatan. Pola zig zag yang terjadi di Lapas Perempuan Kelas IIA Bandung contohnya seperti Kepala Seksi Keamanan dan Ketertiban berpindah ke jabatan tertentu yaitu Pembimbing Kemasyarakatan. Pejabat fungsional tertentu di jenjang madya harus tetap profesional di jalur fungsional. Sementara untuk pejabat struktural eselon III tetap di jalur struktural kecuali sudah mempunyai sertifikasi fungsional bisa pindah ke jalur fungsional.

Penempatan jabatan sebagai kepala anggota regu pengamanan (Karupam) dikhususkan bagi yang lulusan Politeknik Pemasyarakatan karena lebih memahami dasar ilmu teknik pemasyarakatan, kemudian setelah menjalani 4 tahun maka bisa dipindahkan atau rotasi ke jabatan dibidang administrasi lainnya. Dalam pola yang dibuat terdapat garis arah putus-putus yang menunjukkan perpindahan jabatan pada tingkatan yang sama (rotasi) sedangkan untuk arah yang tegas menunjukkan jabatan tersebut memiliki pola linier dengan jabatan selanjutnya (promosi). Untuk promosi lulusan Sarjana jenjang kariernya lebih luas dan dilaksanakan terlebih dahulu seleksi untuk penempatan jabatan tersebut. Seleksi yang dilaksanakan dengan mempertimbangkan aspek sebagai berikut:

1. Jabatan
2. Pangkat
3. Kompetensi (Skill, Knowledge dan Attitude)
4. Latar belakang pendidikan.

5. Diklat.
6. Prestasi kerja.
7. Kebijakan pimpinan.

Kompetensi dasar untuk Jabatan Struktural yaitu Manajerial & Leadership sedangkan kompetensi dasar Jabatan Fungsional Umum & Tertentu yaitu Fungsional & Teknis. Berikut penulis tawarkan persyaratan kompetensi untuk karier jabatan baik jabatan struktural maupun jabatan fungsional umum di Lapas Perempuan Kelas IIA Bandung.

## C. PENUTUP DAN REKOMENDASI

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pola karier berbasis kompetensi di Lapas Perempuan Kelas IIA Bandung maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pola karier berbasis kompetensi di Lembaga Pemasyarakatan Perempuan Kelas IIA Bandung belum dilaksanakan secara baik seperti pada sistem karier yaitu:
  - a. Pelaksanaan perencanaan karier di Lapas Perempuan Kelas IIA Bandung belum dilaksanakan dengan baik, dikarenakan belum didukung oleh pegawai yang menguasai bidang perencanaan sumber daya manusia sehingga berdampak dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan pegawai tidak optimal dan cenderung tidak terarah.
  - b. Belum adanya jalur karier di Lapas Perempuan Kelas IIA Bandung karena pegawai tidak mengetahui jalur karier atau tahapan-tahapan jabatan yang akan dilalui oleh seorang pegawai di Lapas Perempuan Kelas IIA Bandung terutama untuk pegawai dengan Jabatan Fungsional Umum, hal ini terjadi karena tidak adanya informasi mengenai jalur karier di Lapas Perempuan Kelas IIA Bandung.
  - c. Sasaran karier di Lapas Perempuan Kelas IIA Bandung belum optimal karena belum ada sasaran karier yang jelas dan terarah yang dibuat dan dirancang oleh organisasi. Hal ini berdampak terhadap pencapaian peluang karier pegawai dan juga

# KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI

- motivasi pegawai dalam melaksanakan pengembangan diri.
- d. Pelaksanaan pengembangan karier belum jelas dari arah dan tujuannya. Hal ini berdampak terhadap output dan outcome dari pengembangan karier pegawai yang telah dilaksanakan tidak berdampak signifikan terhadap perubahan kinerja pegawai dan juga kemanfaatannya bagi organisasi.
  2. Kompetensi pegawai di Lapas Perempuan Kelas IIA Bandung sudah cukup baik, yang perlu diperhatikan adalah peningkatan kompetensi pegawai melalui pengembangan diri atau Diklat yang harus diarahkan sesuai dengan jalur karier dan pola karier pegawai yang bersangkutan.
  3. Hasil penelitian di lapangan terkait pola karier di Lapas Perempuan Kelas IIA Bandung, dirancang sebuah gagasan inovatif berupa model pola karier berbasis kompetensi yang terdiri dari *attitude*, *skill* dan *knowledge* dengan menggunakan 3 pola dasar karier yaitu pola karier dengan lulusan SLTA, pola karier dengan lulusan Diploma dan pola karier dengan lulusan S1.
2. Perlu dibentuknya Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (BAPERJAKAT) di Lapas Perempuan Kelas IIA Bandung dalam proses promosi, mutasi ataupun demosi, sehingga mengetahui pegawai mana saja yang layak untuk dipromosikan.
  3. Perlu adanya penentuan atau arah sasaran karier yang jelas dan terarah untuk setiap pegawai terutama pegawai dengan jabatan fungsional umum seperti dalam menentukan pengembangan kariernya. Serta untuk membantu para pegawai agar mampu mewujudkan perencanaan karier menjadi kenyataan.
  4. Perlu adanya pengembangan karier berupa pengarahan dengan menyelenggarakan konseling karier baik berupa *coaching* ataupun *mentoring*. Pegawai yang bersangkutan juga harus berusaha mewujudkan kreativitas dan inisiatif yang dapat mendukung untuk menduduki posisi pada masa mendatang.
- Pola karier untuk penelitian selanjutnya berdasarkan *merit system* bukan hanya kompetensi saja.

## Rekomendasi

Pelaksanaan pola karier berbasis kompetensi agar dapat berjalan dengan baik, sehingga memberi dampak yang positif terhadap kinerja pegawai, maka penulis memberikan saran sebagai berikut:

1. Perlu adanya pembuatan analisis jabatan untuk pegawai fungsional umum di Lapas Perempuan Kelas IIA Bandung agar pegawai mengetahui persyaratan dan mempersiapkan apa saja yang harus ditempuh dalam tahapan-tahapan karier, serta perlu adanya sosialisasi atau menginformasikan kepada pegawai mengenai gambaran tahapan-tahapan jabatan apa saja yang harus dilalui atau ditempuh oleh seorang pegawai dari mulai CPNS sampai dengan Pensiun. Serta menyelaraskan rancangan karier pegawai dengan rancangan organisasi dengan tujuan untuk mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan pegawai dalam melaksanakan tugas.

## REFERENSI

- Corey, G., & Corey, M.S., (2005): *Groups: Process and practice (7th Edition)*. USA: Thomson & Brooks/Cole Publishing Company.
- Creswell, J. W., (2012): *Qualitatif Inquiry and Research Design*. California: Sage Publications, Inc.
- Handoko, T. Hani, (2012): *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan, Malayu, S.P., (2003): *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Kaswan, (2012): *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Yogyakarta: Alfabeta
- Lexy J. Moleong, (2017): *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. Edisi Revisi.
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson, (2006): *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- Sedarmayanti, (2011): *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan*

# KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI

*Manajemen Pegawai Negeri Sipil (cetakan kelima)*. Bandung: PT Refika

Sinambela, Poltak, Lijan, (2017): *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara

Sugiyono, (2013): *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Wibowo, (2016): *Manajemen Kinerja, Edisi Kelima*. Jakarta: PT.Rajagrafindo Persada.

Wursanto, (2000): *Manajemen Kepegawaian*. Yogyakarta: Penerbit Kanisius.

Budi Setiawan dan Romi Irawan, (2014): *Desain Simulasi Penempatan Pegawai Dalam Jabatan Struktural Berbasis Kompetensi (Studi Pada Jabatan Camat Di Pemerintah Kabupaten/Kota)*. JIA STIA LAN Bandung, Vol. XI, p 261-288.

Irfan Ibrahim, (2017): *Analisis Jalur Karir Jabatan Struktural Berbasis Kompetensi di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Gorontalo*, Publik Jurnal Ilmu Administrasi, Gorontalo. Volume 6 Nomor 1 Juni 2017.