

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perubahan lingkungan yang begitu dinamis telah dihadapi oleh setiap organisasi. Organisasi dituntut untuk dapat beradaptasi dan bergerak cepat dengan perubahan. Perubahan struktur dilakukan agar organisasi dapat segera merespons berbagai perubahan yang terjadi. Secara realitas, perubahan dalam struktur organisasi telah memberikan dampak pada pengembangan karir individu. Karir akan mendukung efektivitas individu dan organisasi dalam mencapai tujuan hidup. Menurut Sutrisno,¹ salah satu tugas penting dari manajemen adalah mendayagunakan sumber daya manusia melalui stimulus agar mampu dan mempunyai keinginan bekerja secara optimal demi tercapainya tujuan organisasi. Manusia akan mampu dan mempunyai keinginan bekerja dengan baik jika ditempatkan pada posisi dan jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya.

Terdapat beberapa langkah dalam mewujudkan tujuan utama suatu organisasi, salah satunya adalah pemenuhan aspek karir. Pemenuhan aspek karir yang berupa pengelolaan sumber daya manusia perlu dilakukan, seperti halnya perencanaan karir, pengembangan karir hingga pengevaluasian karir pegawai. Aspek karir melihat dari sisi bagaimana seseorang memberikan kontribusi dalam organisasi dengan imbalan karir yang didapatkannya.

¹ Edy, Sutrisno. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup. Hlm. 171

Karir adalah perjalanan yang dilalui seseorang selama hidupnya. Karir adalah semua pekerjaan atau jabatan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang berlangsung.² Karir menunjukkan perkembangan pegawai secara individual dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam suatu organisasi.

Pengembangan karir merupakan suatu cara bagi sebuah organisasi untuk mendukung dan meningkatkan produktivitas, sekaligus mempersiapkan pegawai dalam menghadapi perubahan yang terjadi di dunia.³ Organisasi dapat mengarahkan dan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan diri. Oleh sebab itu, organisasi perlu memperhatikan apa saja yang diperlukan untuk menunjang karir pegawainya.

Karir diasumsikan sebagai peningkatan atau kedudukan dalam suatu jabatan struktural. Pembinaan karir berkaitan dengan kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang Pegawai Negeri Sipil dalam rangka susunan suatu organisasi. Secara struktural, karir seseorang sudah dapat dipastikan dengan jelas. Atas dasar itu, jabatan dalam karir dibagi menjadi dua, yaitu jabatan struktural dan jabatan fungsional. Jabatan struktural merupakan jabatan yang secara tegas

² Handoko, T. Hani. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara. Hlm. 123

³ Sunarto, 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Amus. Hlm. 246

disebutkan dalam organisasi, misalnya Kepala Biro, Kepala Bagian, Kepala Bidang, dan lain-lain.⁴

Sehubungan dengan itu, organisasi memberi kebebasan kepada pegawai untuk mengambil keputusan sendiri mengenai tujuan dan kesempatan menjalani karirnya. Unsur karir yang baik adalah adanya pemberian penghargaan yang layak terhadap masa kerja, kesetiaan, pengabdian, pengalaman, dan penyelesaian tugas. Dalam sistem karir, seseorang dapat naik pangkat dan jabatan berdasarkan masa kerja yang tentu memperhatikan kecakapan, prestasi kerja, kesetiaan, dan sebagainya.⁵

Pengembangan karir yang digunakan instansi atau lembaga tidak terlepas dari perencanaan karir. Setiap pegawai dalam mengembangkan karir harus mempunyai perencanaan yang matang. Selain itu, pegawai perlu mengetahui hal-hal yang mempengaruhi pengembangan karir. Pegawai tidak hanya ingin memperoleh apa yang dimiliki hari ini, tetapi ia juga mengharapkan ada perubahan, kemajuan, serta kesempatan yang diberikan untuk maju ke tingkat yang lebih tinggi dan lebih baik. Pegawai mengharapkan perubahan dan jaminan bahwa agar mendapat pengakuan yang lebih besar dari lingkungan kerja dari waktu ke waktu.⁶

⁴ Nainggolan, English. 1994. *Pembinaan Kepegawaian di Indonesia*. Jakarta: PT Internusa. Hlm. 124

⁵ Hamongan Nainggolan. 1994. "Pengembangan Teknik Analisis Pencemar Mikroorganik Serta Pembinaan Model Sistem Perawatan Air Buangan Berminyak." Disertasi, Fakulti Sains Fizik dan Gunaan Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi.

⁶ Gouzali Saydam, 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management) Suatu Pendekatan Mikro (Dalam Tanya Jawab)*. Jakarta: Djambatan. Hlm. 485

Menurut Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 35 Tahun 2011 Tanggal 28 September 2011 tentang Pedoman Penyusunan Pola Karir Pegawai Negeri Sipil, bahwa pengangkatan dalam jabatan dimaksudkan untuk pengembangan karir Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang menunjukkan adanya peningkatan jenjang jabatan dalam suatu organisasi sesuai dengan alur pengembangan karir yang telah ditetapkan.⁷ Untuk memberikan kepastian arah pengembangan karir PNS, perlu adanya pola karir. Pola karir merupakan pola pembinaan yang menggambarkan alur pengembangan karir, serta menunjukkan keterkaitan dan keserasian antara unsur-unsur karir. Dalam mencapai penyusunan pola karir PNS, setiap organisasi perlu menetapkan pedoman penyusunan pola karir yang merujuk pada Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara.

Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur adalah instansi vertikal Kementerian Agama yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Kementerian Agama Republik Indonesia. Pengembangan karir yang dilaksanakan dan dikembangkan oleh PNS di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur melalui pembinaan karir, penilaian sistem prestasi kerja, dan sistem karir. Hal tersebut berpengaruh dalam kenaikan pangkat, mutasi jabatan, dan pengangkatan dalam jabatan.

Pegawai diupayakan agar bekerja ekstra sesuai dengan tugas yang diberikan oleh organisasi. Program pengembangan yang direncanakan

⁷ <http://www.bkn.go.id/wp-content/uploads/2015/06/Perka-Bkn-Nomor-35-Tahun-2011-Pedoman-Penyusunan-Pola-Karier-Pegawai-Negeri-Sipil.pdf> diakses pada tanggal 20 Desember 2016

akan memberi manfaat bagi pegawai, seperti peningkatan produktivitas, peningkatan moral, stabilitas, dan keluwesan (fleksibilitas). Organisasi yang semakin besar akan menyesuaikan diri dengan perubahan internal maupun eksternal.⁸ Kendati demikian, sumber daya manusia di dalam organisasi dapat bekerja dengan efisien dan efektif, sehingga tidak menimbulkan kejemuhan saat bekerja. Hal tersebut juga perlu didukung dengan adanya suatu pengembangan karir yang meliputi mutasi, promosi, dan demosi.

Pengembangan karir PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, yaitu kompetensi, penilaian kinerja, kebutuhan instansi pemerintah, serta dilakukan dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas. Adapun pengembangan karir berdasarkan kualifikasi kompetensi dapat berupa kompetensi teknis yang diukur dari tingkat spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, pengalaman bekerja secara teknis, kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, pengalaman kepemimpinan. Kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja dan berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam aspek agama, suku, dan budaya. Dengan kompetensi yang diperoleh dari pengembangan karir, pegawai akan memiliki wawasan kebangsaan. Pengembangan karir berdasarkan kualifikasi integritas dan moralitas. Integritas dapat diukur dari indikator kejujuran, kepatuhan terhadap ketentuan peraturan undang-undang, kemampuan bekerja sama, serta

⁸ Flippo, Edwin, 1995. *Manajemen Personalia, Edisi Keenam*. Jakarta: Erlangga, Hlm. 215

pengabdian kepada masyarakat, bangsa, dan negara. Sedangkan moralitas diukur dari penerapan dan pengamalan nilai etika agama, budaya, dan sosial kemasyarakatan.⁹

Sehubungan dengan itu, erat kaitannya Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur dalam menerapkan pengembangan karir pegawai. Untuk mengetahui lebih lanjut tentang pengembangan karir pegawai tersebut, maka akan dilakukan sebuah penelitian. Terlebih lagi, hal yang lebih spesifik untuk dibahas adalah bentuk pengembangan karir.

B. Rumusan Masalah

Bagaimana bentuk pengembangan karir pegawai negeri sipil di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur?

C. Tujuan Penelitian

Untuk menggambarkan bentuk pengembangan karir pegawai negeri sipil di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

a. Bagi Penulis

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dalam ilmu manajemen sumber daya manusia dan khususnya yang berkaitan dengan bentuk pengembangan karir pegawai serta penerapannya secara nyata di lapangan.

⁹ <http://bkd.lamongankab.go.id/artikel/item/51-prospek-karier-pns-sesuai-uu-asn> diakses pada tanggal 20 November 2016

b. Bagi Prodi

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat menambah jaringan kerjasama di bidang penelitian dan menambah referensi bagi prodi Manajemen Dakwah. serta memberikan gambaran atau rujukan bagi peneliti berikutnya. Selain itu, penelitian ini diharapkan menambah khazanah keilmuan yang modern bagi prodi dan Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya.

2. Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan acuan oleh Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur dalam meningkatkan upaya pengembangan karir pegawai oleh Subbagian Organisasi, Tata Laksana, dan Kepegawaian di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur.

E. Definisi Konsep

1. Bentuk

Pengertian bentuk menurut Leksikon Grafika adalah macam rupa atau wujud sesuatu, seperti bundar elips, bulat segi empat dan lain sebagainya.¹⁰ Menurut Plato, rupa atau bentuk merupakan bahasa dunia yang tidak dirintangi oleh perbedaan-perbedaan seperti terdapat dalam bahasa kata-kata.¹¹ Sedangkan David George Kendall mendefinisikan bentuk sebagai seluruh informasi geometris yang tidak

¹⁰ Adi Kusrianto. 2007. *Pengantar Desain Komunikasi Visual*. Yogyakarta. Hlm.15

¹¹ Adi Kusrianto. 2007. *Pengantar Desain Komunikasi Visual*. Yogyakarta. Hlm.15

berubah ketika parameter lokasi, skala, dan rotasinya dirubah.¹²

Adapun bentuk yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pola yang ditampilkan yang tidak dibatasi oleh perbedaan-perbedaan dan tidak berubah saat parameter, lokasi, skala, dan rotasinya berubah.

2. Karir

Karir adalah semua pekerjaan atau jabatan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang berlangsung.¹³ Karir menunjukkan perkembangan pegawai secara individual dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam suatu organisasi.

3. Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah kegiatan terstruktur yang direncanakan oleh suatu organisasi kepada anggotanya dengan tujuan meningkatkan pengetahuan dan kemampuan sesuai dengan arah kemajuan karirnya.¹⁴ Pengembangan karir adalah peningkatan- peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir.¹⁵ Adapun pengembangan karir yang dimaksud dalam penelitian ini adalah suatu kegiatan terstruktur yang dilakukan

¹² Eva Asnidah Purba. <http://karib.ayobai.org/2013/05/arti-dan-makna-bentuk.html>. Diakses pada tanggal 20 Februari 2017

¹³ Handoko, T. Hani. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara. Hlm. 123

¹⁴ Jauch Lawrence R. & Glueck William F. 1989. *Manajemen Dan Strategis Kebijakan Perusahaan*, Jakarta: Erlangga. Hlm. 120

¹⁵ Handoko, T. Hani. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara. Hlm. 123

seseorang untuk mencapai suatu rencana karir sesuai dengan progres karirnya.

F. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan memuat uraian dalam bentuk narasi yang bersifat kreatif dan mendalam serta menunjukkan ciri alamiah.¹⁶ Penyusunan hasil laporan penelitian ini tersusun atas lima bab.

Bab pertama terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi konsep, dan sistematika pembahasan. Fokus utama dari bab satu adalah rumusan masalah. Bab pertama memberikan gambaran secara jelas rumusan masalah di latar belakang masalah. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjawab rumusan masalah. Selain itu, rumusan masalah juga memunculkan manfaat penelitian. Manfaat penelitian terbagi menjadi dua, yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis. Arti dari rumusan masalah dijelaskan dalam definisi konsep.

Bab kedua adalah kajian teori. Kajian teori terbagi menjadi dua, yaitu penelitian terdahulu dan konseptualisasi teori. Penelitian terdahulu berfungsi untuk menunjukkan originalitas dari penelitian ini. Sedangkan konseptualisasi teori berfungsi untuk menjelaskan konsep teori mengenai bentuk pengembangan karir pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur.

¹⁶ Fakultas Dakwah dan Komunikasi. 2015. Petunjuk Penulisan Skripsi. Surabaya: Jurusan Manajemen Dakwah. Hlm. 19

Bab ketiga adalah metode penelitian. Pemecahan masalah yang telah dirumuskan memerlukan metode. Dari metode yang digunakan oleh peneliti difokuskan pada data. Data ini yang menjadi inti pembahasan pada bab tiga. Data berfungsi untuk merumuskan pendekatan dan jenis penelitian. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Selain itu, data dapat digunakan untuk menentukan teknik penyajian data serta analisisnya.

Bab keempat adalah bab pembahasan. Bab pembahasan yaitu menjelaskan secara detail mengenai rumusan masalah sesuai dengan metode yang ditetapkan pada bab tiga tadi. Bab pembahasan terdiri dari penyajian data dan analisis data. Penyajian data menampilkan hasil data *display*. Sedangkan analisis data menyajikan hasil dari penyajian data yang diperkuat dengan data teori yang terkait dengan pembahasan pada analisis data.

Bab kelima adalah bab penutup. Bab penutup terdiri dari tiga poin pembahasan. Poin pertama membahas tentang simpulan, yaitu hasil dari analisis data. Poin kedua membahas tentang saran dan rekomendasi. Sedangkan poin ketiga membahas tentang keterbatasan penelitian.