BAB II

KAJIAN TEORI

A. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Penelitian tentang pengembangan karir dapat dibagi dalam dua model, yakni model pengembangan karir berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 100 Tahun 2000 dan berdasarkan analisis jabatan. Model pengembangan karir berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 100 Tahun 2000 dikemukakan oleh Selfi Budi Helpiastuti[1], mahasiswa program studi pengembangan sumber daya manusia pada program pascasarjana Universitas Airlangga. Sedangkan model pengembangan karir berdasarkan analisis jabatan pernah dikaji oleh Ediyarsah[2], mahasiswa magister administrasi publik Universitas Gadjah Mada.

Penelitian lain tentang pengembangan karir ditinjau dari bentuk pengembangan karir terbagi menjadi tiga bagian, yaitu: pendidikan dan pelatihan, promosi serta mutasi. Azwir, Dumilah Ayuningtyas, dan Riastuti Kw[3], serta Ihdi Bahrun Nafi'[4] telah mengkaji tiga bentuk pengembangan karir sekaligus. Sedangkan Febi Kornelak, Tatong

---

[1] Selfi Budi Helpiastuti, 2001. "Model Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil Di Kantor Badan Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Jember". *Thesis*, Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia Universitas Airlangga.

[2] Ediyarsah, 2008. "Sistem Pengembangan Karir Jabatan Struktural di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bengkalis". *Thesis*, Magister Administrasi Publik Universitas Gajah Mada Yogyakarta.

[3] Azwir, Dumilah Ayuningtyas dan Riastuti Kw. 2008. "Pengembangan Pola Karir Perawat Klinik Rumah Sakit Umum Daerah Tarakan Jakarta Pusat". *Jurnal Ilmu Pendidikan*. Vol. 13, no. 1.

[4] Ihdi Bahrun Nafi', 2013. "Model Pengembangan Karier Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Perusahan Listrik Negara (PERSERO) Area Malang)", *Skripsi*, Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Manajemen UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Hariyanto dan Arhwinda Pusparahaju[5], Sesly Ibrahim[6], dan Rianto Ritonga[7] telah mengkaji bentuk pengembangan karir berupa promosi dan mutasi. Akan tetapi, beberapa peneliti berpendapat bahwa promosi diartikan sebagai kenaikan pangkat. Sebagaimana penelitian mengenai bentuk pengembangan karir berupa kenaikan pangkat telah dikaji oleh Dwi Endang Puspitasari[8] dan Jebul Suroso[9]. Penelitian mereka pun mengemukakan bahwa kenaikan pangkat yang diberikan kepada pegawai diterima melalui uji kompetensi pegawai. Lain halnya penelitian yang dilakukan oleh Nahdian Noor[10], penelitian ini mengemukakan bahwa bentuk dari pengembangan karir berupa kenaikan pangkat dan promosi jabatan. Sedangkan bentuk pengembangan karir yang berupa pendidikan dan pelatihan

---

[5] Febi Kornelak, Tatong Hariyanto dan Arhwinda Pusparahaju, 2014. "Pengembangan Model Jenjang Karir Perawat Klinis Di Unit Rawat Inap Rumah Sakit". *Jurnal Kedokteran Brawijaya*. Vol. 28, no. 1

[6] Sesly Ibrahim, 2013. "Manajemen Karir Pegawai di Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan", (online), vol. 1, no. 1, diakses pada Februari 2017 dari http://kim.ung.ac.id/index.php/KIMFIP/article/view/3887

[7] Rianto Ritonga, 2012, "Mutasi dan Promosi Sebagai Bagian Dari Upaya Pengembangan Karir Pegawai", (online), diakses pada tanggal 27 Februari 2017 dari http://academia.edu.documents/35487869/179._Murasi_Promosi_Jabatan_Riri.pdf.

[8] Dwi Endang Puspitasari, 2009. "Analisis Pengaruh Pengembangan Karir Berbasis Kompetensi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pelaksana Administrasi Institut Pertanian Bogor)". *Skripsi*, Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Manajemen Institut Pertanian Bogor.

[9] Jebul Suroso, 2011. "Penataan Jenjang Karir Berdasar Kompetensi untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kinerja Perawat Di Rumah Sakit", *Eksplansi*, vol. 6, no. 2.

[10] Nahdian Noor, 2013. "Pembinaan dan Pengembangan Karir Guru PNS Pada Madrasah Ibtidaiyah Negeri Di Kabupaten Tapin", *Tesis*, pada Pascasarjana IAIN Antasari Banjarmasin\.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

telah dikaji oleh Krismena Natalina Panjaitan[11], Hendra Adi Saputra[12], I Dewa Anom Widana[13].

Penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian sebelumnya, yaitu penelitian tentang pengembangan karir berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 100 Tahun 2000 oleh Helpiastuti. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang diatas terletak pada metode penelitian yang digunakan. Selain itu, focus penelitian ini juga akan mengkaji bentuk pengembangan karir yang berupa pelatihan dan pendidikan, promosi serta mutasi seperti penelitian yang dikaji oleh Azwir, Dumilah Ayuningtyas dan Riastuti Kw, serta Ihdi Bahrun Nafi'.

B. Kerangka Teori

1. Pengertian Pengembangan Karir

Berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) nomor 100 tahun 2000 tentang pengangkatan Pegawai Neger Sipil dalam jabatan structural bahwa pola karier adalah pola pembinaan Pegawai Negeri Sipil. Pola ini menggabarkan alur pengembangan karier yang menunjukan keterangan dan keserasian antara jabatan, pangkat, pendidikan dan pelatihan jabatan, kompetensi, serta masa jabatan seseorang Pegawai

[11] Krismena Natalina Panjaitan, 2010. "Pembinaan Karier Ketenagakerjaan Dalam Perbankan (Studi Kasus Di Pt Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Karangayu Semarang)", *Thesis*. Program Magister Ilmu Hukum Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.

[12] Hendra Adi Saputra, 2006. "Hubungan Faktor- faktor Penilaian Prestasi Kerja Pengembangan Karir Pegawai pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Pemkab Bogor", *Skripsi*, Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen Institut Pertanian Bogor.

[13] I Dewa Anom Widana, 2008. "Pengaruh Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Berdasarkan Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Pengembangan Karir Pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Cabang Sukabumi", *Skripsi*, Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Manajemen Universitas Widyatama.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Negeri Sipil sejak pengangkatan pertama dalam jabatan tertentu sampai dengan pensiun.[14]

Dalam organisasi yang baik, jalur karir pegawai selalu jelas dan eksplisit, baik titik-titik karir yang dilalui maupun persyaratan yang harus dipenuhi untuk mencapai tujuan karir tertentu. Pembinaan karir berkaitan dengan kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang pegawai dalam rangka susunan suatu organisasi. Menurut Nainggolan, secara structural karir seseorang sudah dapat dipastikan dengan jelas. Terdapat dua jenis jabatan pegawai, yaitu jabatan structural dan jabatan fungsional. Jabatan structural merupakan jabatan yang secara tegas ada disebutkan dalam organisasi, misalnya Kepala Biro, Kepala Bagian, Kepala Bidang dan lain-lain.[15]

Dalam konteks prosesnya, Simamora menjelaskan, bahwa proses pengembangan karirr yang dilakukan organisasi bertujuan untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan.[16] Pengembangan akan terjadi hanya jika seorang individu belum memperoleh *skill* yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Jika tujuan tersebut dikembangkan lebih

---

[14] Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Neger Sipil Dalam Jabatan Structural.

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

[16] Henry, Simamora. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan 3. Yogyakarta: STIE YKPN. Hlm. 392

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

lanjut oleh seorang individu, maka individu yang telah memiliki *skill* yang dituntut pekerjaan akan menempati pekerjaan yang baru.

Sedangkan dalam prakteknya, pengembangan karier lebih kepada suatu pelaksanaan rencana karier. Seperti yang diungkapkan oleh Andrew J. Dubrin dalam Mangkunegara, bahwa "pengembangan karier adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai merencanakan karier masa depan mereka di organisasi, agar organisasi dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum".[17] Pengembangan karier yang digunakan Instansi/lembaga tidak terlepas dari perencanaan karier. Setiap pegawai dalam organisasi harus mempunyai perencanaan karier yang matang terlebih dahulu sebelum mengembangkan kariernya. Selain itu, pegawai perlu mengetahui hal- hal yang mempengaruhi pengembangan karier.

Menurut Glueck & Lawrence, "pengembangan karir adalah kegiatan-kegiatan terstruktur yang direncanakan oleh suatu organisasi kepada anggota-anggotanya dengan tujuan meningkatkan pengetahuannya, atau kemampuannya sesuai dengan arah dan kemajuan karirnya".[18] Strategi perencanaan karir memungkinkan organisasi mengembangkan dan menempatkan pegawai dalam jabatan-jabatan yang sesuai dengan minat, kebutuhan dan tujuan karirnya. Berkaitan dengan hal tersebut, pada dasarnya tujuan atau sasaran karir

---

[17] Anwar, Prabu Mangkunegara. 2001. *Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya. Hlm. 77

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

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

adalah posisi atau jabatan tertentu yang dapat dicapai oleh seorang pegawai apabila memenuhi semua syarat dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan jabatan tersebut.

Pencapaian tujuan dan rencana karir seseorang tidak hanya ditentukan oleh sistem karir yang ditetapkan di tempat kerja tersebut. Akan tetapi, pegawai sebagai individu yang merupakan SDM pada suatu organisasi/Instansi pemerintah, mempunyai peran yang besar dalam pencapaian karir pegawai itu sendiri. Hal ini sejalan dengan teori Davis dan Werther yang dikutip Meldona, menguraikan lima faktor yang terkait dengan karir, meliputi: keadilan dalam karir, perhatian dengan penyeliaan, kesadaran tentang kesempatan, minat pekerja dan kepuasan karir.[19]

Pertumbuhan karirr tidak harus diartikan sebagai peningkatan jabatan secara vertikal mengikuti tangga karir, namun dapat pula berupa perubahan jabatan secara horizontal dan diagonal di dalam struktur organisasi. Namun, pertumbuhan karier vertikal memprasaratkan adanya prestasi kerja yang memuaskan yang dihasilkan oleh pegawai secara berkesinambungan, adanya pengembangan kompetensi dan adanya peluang-peluang pengembangan.

Organisasi yang memiliki sistem pengembangan karir yang bagus, akan memotivasi pegawai dalam membangun kinerja di organisasi tersebut. Seperti yang dikemukakan oleh Sunarto bahwa,

[19] Meldona. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*. Malang: UIN-Malang Press. Hlm. 96

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

"pengembangan karir merupakan suatu cara bagi sebuah organisasi untuk mendukung dan meningkatkan produktivitas para karyawan sekaligus mempersiapkan karyawan untuk dunia yang berubah".[20] Menurut Christhoper, pengembangan karir diartikan sebagai:

> "Kegiatan manajemen sumber daya manusia yang pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektifitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi/ perusahaan. Pelaksanaan pekerjaan yang semakin baik dan meningkat berpengaruh langsung pada peluang bagi seorang pekerja untuk memperoleh posisi / jabatan yang diharapkan."[21]

Dari penjelasan di atas dapat diketahui, bahwa pengembangan karir sangat dibutuhkan bagi setiap pegawai dalam perjalanan kehidupan kerjanya. Dengan pengembangan karir yang didapat, pegawai akan memperoleh kepuasan materi seperti mendapat fasilitas, kenaikan gaji, tunjangan-tunjangan, dan kepuasan non materi seperti perasaan rasa senang, bangga dan sebagainya.

2. Bentuk Pengembangan Karir

Pengembangan karir mempunyai arah serta pilihan kepada setiap pegawai untuk mengembangkan karirnya sepanjang arah itu mencerminkan tujuan dan kemampuannya. Pilihan arah yang ingin dikembangkan merupakan kesempatan yang baik bagi pegawai itu

[20] Sunarto. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Amus. Hlm. 246
[21] Sims, Christhoper A. 2002 "macroeconimic & reality" Econometrica. Vol. 48. No. 1

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sendiri di mana pun dan kapan pun. Pilihan arah atau jalur pengembangan karir meliputi:[22]

a. *Enrichment*, yaitu pengembangan dan peningkatan melalui pemberian tugas secara khusus. Jalur ini merupakan bentuk umum dari pengembangan karir.

Peningkatan melalui pemberian tugas secara khusus keapda pegwai bisa berupa pendidikan dan latihan serta izin/tugas belajar. Pegawai negeri sipil yang ditugaskan mengikuti pendidikan atau latihan jabatan merupakan tenaga-tenaga terpilih yang dipandang cakap dan dapat dikembangkan untuk memangku suatu jabatan.[23] Pendidikan dan latihan adalah suatu usaha yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan ketrampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai, agar dapat menjalankan tugas-tuags yang dibebankan kepadanya dengan baik. Sehingga memperoleh hasil kerja yang baik dan dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi. Selain itu, pendidikan dan latihan yang dimaksudkan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan, dan pengetahuan para pegawai sesuai keinginan dari perusahaan yang bersangkutan.

Penugasan seorang pegawai negeri sipil untuk mengikuti suatu pendidikan adalah untuk memperoleh ilmu pengetahuan yang sangat diperlukan oleh Negara. Karena pada umumnya, pegawai

[22] Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group. Hlm. 163-164
[23] Domi C, Matutina, et.al. 1993. *Manajemen Personalia*. Jakarta: PT Rineka Cipta. Hlm. 175

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

negeri sipil yang ditugaskan untuk mengikuti suatu pendidikan sudah diarahkan untuk menduduki suatu jabatan apabila ia lulus dari pendidikan tersebut.[24] Oleh sebab itu, pegawai negeri sipil yang telah mengikuti pendidikan dan telah lulus atau mendapat ijazah/gelar perlu disesuaikan dengan penghargaan pangkat berdsarkan ijazah/gelar yang dimilikinya.

b. *Lateral,* yaitu pengembangan ke arah samping suatu pekerjaan yang lain yang mungkin lebih cocok dengan keterampilannya. Jalur ini memberi pengalaman yang lebih luas, tantangan baru, serta memberi kepercayaan dan kepuasan lebih besar.

Beberapa penulis menyebut perpindahan ke arah samping adalah mutasi. Mutasi merupakan bagian dari proses kegiatan yang dapat mengembangkan posisi atau status seseorang dalam suatu organisasi. Istilah mutasi dalam beberapa literatur disebut sebagai pemindahan. Dalam pengertian sempit, mutasi dapat dirumuskan sebagai suatu perubahan dari suatu jabatan dalam suatu klas ke suatu jabatan dalam klas yang lain yang tingkatannya tidak lebih tinggi atau lebih rendah (yang tingkatnya sama) dalam rencana gaji. Sedangkan dalam pengertian yang lebih luas.

Mutasi pegawai dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap sederajat mempunyai tujuan agar tugas pekerjaan dapat dilaksanakan secara lebih efektif dan efisien. Salah satu dasar

[24] Domi C, Matutina, et.al. 1993. Hlm. 204

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

untuk melaksanakan mutasi adalah kemampuan kerja dari pegawai yang bersangkutan. Mutasi merupakan penempatan kembali (*replacement*) pegawai ke posisi/tempat yang baru, sehingga kemampuan dan kecakapan kerjanya semakin baik. Konsep mutasi menurut Hasibuan dirumuskan sebagai suatu perubahan posisi/ jabatan/ tempat/ pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) di dalam suatu organisasi.[25]

Mutasi hoziontal adalah perubahan tempat atau jabatan pegawai, tetapi masih pada *ranking* yang sama di dalan suatu organisasi. Mutasi horizontal mencakup mutasi tempat dan mutasi jabatan. Mutasi jabatan adalah perubahan jabatan atau penempatan pada posisi semula.[26]

c. *Vertical*, yaitu pengembangan ke arah atas pada posisi yang mempunyai tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar di bidang keahlian khusus.

Di sebagian besar organisasi, pengembangan ke arah atas disebut promosi. Promosi merupakan ruang lingkup dari mutasi vertikal. Mutasi secara vertikal adalah perubahan posisi/jabatan pekerjaan ke arah atas, sehingga kewajiban dan kekuasaannya juga berubah.

Wahyudi mengungkapkan, bahwa "sebuah promosi sebagai perubahan posisi/jabatan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat

[25]Malayu S.P. Hasibuan. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gunung Agung. Hlm. 103
[26] Malayu S.P. Hasibuan. 2000. *Manajemen*. Hlm. 103

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang lebih tinggi, perubahan ini biasanya akan diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, hak, serta status sosial seseorang".[27] Pengembangan karier seperti promosi sangat diharapkan oleh setiap pegawai, karena pegawai mendapatkan hak-hak yang lebih baik dari yang diperoleh sebelumnya.

Promosi sering pula disebut kembalinya seorang karyawan ke posisi yang lebih tinggi. Promosi juga dikatakan sebagai kenaikan jabatan seorang pegawai ke jenjang yang lebih tinggi. Kenaikan pangkat adalah penghargaan yang diberikan atas pengabdian pegawai negeri sipil yang bersangkutan terhadap Negara.

Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 Tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Tahun 2000 196, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4017) menjelasakan, bahwa kenaikan pangkat ada dua jenis, yaitu kenaikan pangkat regular dan kenaikan pangkat pilihan. Kenaikan pangkat reguler adalah kenaikan pangkat yang dilakukan oleh pegawai struktural. Pegawai structural contohnya seperti kasubag, staff, kab bidang. Kenaikan pangkat regular bisa dilakukan jika minimal masa kerjanya selama empat tahun. Kenaikan pangkat pilihan adalah kenaikan pangkat yang dilakukan oleh pegawai khusus atau pegawai fungsional. Pegawai khusus atau fungsional

[27] Bambang Wahyudi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Sulita. Hlm. 173

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

seperti penghulu, guru, penyuluh, analis. Kenaikan pangkat pilihan bisa dilakukan jika minimal masa kerjanya dua tahun.

Dalam pelaksanaannya, suatu promosi didasarkan atas syarat-syarat tertentu yang bagi setiap organisasi dapat berbeda-beda sesuai dengan kebutuhan organisasi itu sendiri. Adapun syarat yang dipergunakan itu dapat memberi jaminan bahwa tenaga kerja yang dipromosikan itu layak dan pantas untuk menduduki jabatan/pekerjaan yang akan ditempati. Berikut ini contoh syarat yang harus dipenuhi dalam promosi, diantaranya adalah kejujuran, loyalitas, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, tanggung jawab, kepemimpinan, kerjasama, dan inisiatif.

d. *Relocation*, yaitu perpindahan secara fisik ke unit organisasi lain atau ke tempat yang dapat melengkapi kesempatan pertumbuhan dan peningkatan serta kemampuan untuk tetap pada pekerjaan yang sama.

Mutasi PNS antarkabupaten/kota dalam satu provinsi ditetapkan oleh gubernur. Mutasi tempat (*tour of area*) adalah perubahan tempat kerja tanpa perubahan jabatan, posisi, dan golongannya.[28] Penyebabnya adalah rasa bosan atau tidak cocok pada suatu tempat baik kesehatan maupun pergaulan yang kurang baik.

[28] Peraturan Pemerintah RI tentang Pegawai Negeri Sipil Nomor 100 Tahun 2000.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pemindahan pegawai karena keinginan perusahaan dapat terjadi karena dua sebab. Sebab pertama adalah untuk menjamin kepercayaan pegawai bahwa mereka tidak akan diberhentikan karena kekurangan kecakapan dalam jabatan yang lama. Mereka yang tidak cakap dalam suatu jabatan tidak selalu diberhentikan, melainkan dipindahkan kepada jabatan yang sesuai dengan kecakapannya. Sebab kedua adalah untuk meniadakan rasa bosan pegawai. tak dapat dimungkiri bahwa pegawai akan merasa bosan. Pemindahan pegawai harus dilakukan untuk meniadakan rasa jemu pegawai baik karena pekerjaannya maupun tempat dimana ia bekerja.

e. *Realignment*, yaitu pergerakan ke arah bawah yang mungkin dapat merefleksikan suatu peralihan atau pertukaran prioritas pekerjaaan bagi pegawai untuk mengurangi resiko, tanggung jawab, dan stress. Jalur ini menempatkan posisi pegawai tersebut ke arah yang lebih tepat dan sekaligus sebagai kesempatan atau peluang yang baru.

Realigmnet atau pergerakan ke arah bawah sering disebut dengan istilah demosi. Wahyudi mengemukakan, demosi merupakan suatu bentuk mutasi vertikal yang berupa penurunan pangkat/jabatan/posisi/pekerjaan yang secara otomatis diikuti dengan penurunan pendapat. Suatu demosi dilakukan karena

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

seorang tenaga kerja telah melakukan pelanggaran disiplin organisasi yang cukup berat.[29]

Bagi pegawai yang memiliki prestasi kerja yang rendah, demosi merupakan sejenis sanksi/hukuman yang diterimanya. Menurut Hariandja, demosi adalah suatu perpindahan dalam suatu organisasi dari satu posisi ke posisi lainnya yang melibatkan penurunan kewenangan, tanggung jawab, status, fasilitas, bahkan gaji yang diperoleh oleh pegawai tersebut dari perusahaan.[30]

Penurunan pegawai dalam perusahaan jarang terjadi, terutama karena pengaruh negatifnya terhadap moral pegawai. Penurunan merupakan penugasan pegawai untuk memangku jabatan-jabatan yang status tanggung jawab dan gajinya lebih kecil dari jabatan sebelumnya. Penurunan lebih mungkin terjadi karena keadaan perusahaan mengharuskan diadakannya penurunan. Selain itu, pegawai yang telah dipromosikan diberi kembali jabatan semula. Hal ini dikarenakan pegawai tersebut menganggap lebih cocok dan lebih sesuai pada jabatannya yang semula. Faktor-faktor ketidaksanggupan fisik, penambahan gaji yang tidak sebanding dengan tanggung jawab, dirugikan kepentingan keluarga adalah beberapa pertimbangan timbulnya permohonan penurunan jabatan oleh pegawai.

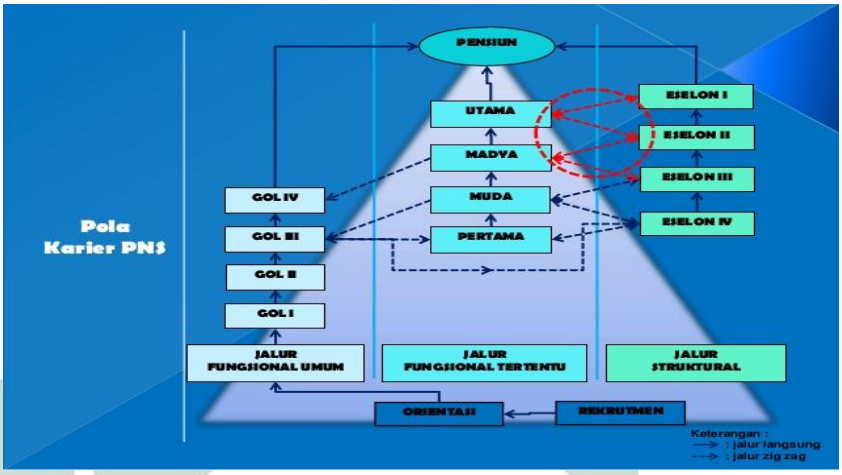
---

[29] Wahyudi, Bambang. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Sulita. Hlm. 172

[30] Hariandja, Marihot Tua Effendi, 2002. Manajamen Sumber Daya Manusia, Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian dan Pengikatan Produktivitas Karyawan, PT. Gramedia, Jakarta. Hlm. 28

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Gambar 2.1 Pola Karir PNS[31]



Dalam pelaksanaan tanggung jawab, pengembangan karir bukan sekedar promosi ke jabatan yang lebih tinggi, tetapi sukses karir yang dimaksudkan adalah seorang pegawai mengalami kemajuan dalam bekerja. Kemajuan ini dapat berupa perasaan puas dalam setiap jabatan yang dipercayakan oleh organisasi. Pengembangan karir berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 100 Tahun 2000, mencakup:[32]

a. Pendidikan

Pendidikan Nasional menurut Tap MPR No. 11/ MPR/ 1993 terdiri dari Sekolah Dasar (SD), Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (SLTP), Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA), Diploma III (D3) dan Perguruan Tinggi (PT).

b. Pendidikan dan pelatihan dalam jabatan

[31] Suardi Abbas, Kepala Kanwil Kementerian Agama Provinsi Bengkulu, "Pola Karir dan Penilaian Kinerja PNS Instansi Vertikal" diakses pada tanggal 22 April 2016

[32] Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Neger Sipil Dalam Jabatan Structural

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Menurut PP No. 101/2000 bahwa pendidikan dan pelatihan dalam jabatan adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil. Jenis pendidikan dan pelatihan dalam jabatan terdiri dari: Diklat ADUM, DIklat SPAMA, Diklat SPAMEN dan Diklat SPATI.

c. Masa kerja

Masa kerja atau pengalaman (senioritas) menurut Hasibuan[33] adalah lamanya pengalaman kerja pegawai dalam suatu organisasi. Dasar pemikirannya addalah pegawai senior menunjukkan adanya kesetiaan yang tinggi dari pegawai yang kurang pengalaman kerjanya dalam organisasi dimana mereka bekerja.

b. Pangkat atau golongan

Pangkat adalah kedudukan yang menunjukkan tingkat seorang pegawai dalam rangkaian susunan kepegawaian dan digunakan sebagai dasar penggajian.[34] Umumnya dalam menentukan jenjang pangkat untuk suatu jabatan didasarkan pada sifat tugas, beban tugas dan tanggung jawab yang dipikul pada pegawai yang bersangkutan.

---

[33] Hasibuan, M. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kunci Keberhasilan* Cetakan ke-9. Jakarta: PT. Gunung Agung. Hlm. 108

[34] Soeprihanto, J. 2000. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta: BPFE. Hlm. 70

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c. Jabatan. Jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggungjawab, wewenang, hak seorang peagwai dalam rangkaian susunan suatu organisasi.[35]

d. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)

Menurut Soeprihanto[36] bahwa penilaian pekerjaan adalah suatu system yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang pegawai telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan. Untuk itulah, DP3 Pegawai Negeri Sipil yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah No. 15 Tahun 1994 terdiri dari unsur-unsur: kesetiaan, prestasi kerja, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan.

e. Daftar Urutan Kepangkatan (DUK)

Daftar Urutan Kepangkatan adalah suatu daftar yang memuat nama Pegawai Negeri Sipil dari satuan organisasi Negara yang disusun menurut tingkat kepangkatan.[37] Kegunaannya adalah sebagai salah satu bahan pertimbangan yang obyektif dalam rangka pelaksanaan pengembangan karir pegawai. Dimana pegawai yang lebih tinggi kepangkatannya, diberi kesempatan lebih dahulu untuk menduduki jabatan yang lowong.

---

[35] Soeprihanto, J. 2000. *Penilaian Kinerja*. Hlm. 69
[36] Soeprihanto, J. 2000. *Penilaian Kinerja*. Hlm. 70
[37] Tayibnapis, BA. 1995. *Administrasi Kepegawaian*. Jakarta: PT. Pradya Paramita. Hlm. 191

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Fakor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karier

Menururt Rivai, faktor- faktor yang mempengaruhi pengembangan karier adalah sebagai berikut: [38]

a. Prestasi kerja

Prestasi kerja (*job performance*) merupakan komponen yang paling penting dalam pengembangan karir. Bertujuan untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang pegawai. Kemajuan karir umumnya terletak pada kinerja dan prestasi. Kemajuan karir sebagian besar tergantung atas prestasi kerja yang baik dan etis. Dengan mengetahui hasil atas kinerjanya, maka pegawai dapat mengukur kesempatannya terhadap pengembangan karir. Asumsi terhadap kinerja yang baik akan melandasi seluruh aktivitas pengembangan karir. Hal ini dikarenakan pegawai mengabaikan upaya-upaya yang harus ditempuh ke arah pengembangan karir.

Penilaian ini dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai oleh setiap pegawai. Penilaian prestasi penting bagi setiap pegawai dan perusahaan untuk menetapkan tindakan kebijakan selanjutnya. Tindak lanjut penilaian ini memungkinkan pegawai dipromosikan, didemosikan, dikembangkan, dan atau

[38] Rivai, V. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktek*, Jakarta: PT Raja Grafindo Perkasa, Hlm. 378

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

balas jasanya dinaikkan.[39] Dengan adanya penilaian prestasi pegawai, dapat diketahui kecakapan pegawai dalam menyelesaikan uraian pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Perpindahan ini harus didasarkan atas indeks prestasi yang dapat dicapai oleh pegawai tersebut.

b. Eksposure

Kemajuan karier juga ditentukan oleh *exposure*, yang berarti menjadi dikenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer, dan kesempatan karier lainnya. Tanpa *exposure*, pegawai yang berprestasi baik mungkin tidak akan mendapatkan kesempatan untuk mencapai sasaran kariernya. Para manajer mendapatkan *exposure* terutama melalui prestasi, laporan tertulis, presentasi lisan, kerja panitia, pelayanan masyarakat, dan kerja mereka sendiri. Manajer atau atasan memperoleh pengenalan ini terutama melalui kinerja dan prestasi karyawan, laporan tertulis, presentasi lisan, pekerjaan komite dan jam-jam yang dihabiskan.

c. Jaringan kerja

Jaringan kerja berarti perolehan *eksposure* di luar perusahaan. Jaringan ini mencakup kontak pribadi dan professional. Jaringan tersebut akan sangat bermanfaat bagi karyawan terutama dalam pengembangan karirnya.

d. Kesetiaan terhadap organisasi

[39] Hasibuan, Malayu S.P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gunung Agung. Hlm. 86

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Level loyalitas yang rendah merupakan hal yang umum terjadi di kalangan lulusan perguruan tinggi terkini. Hal ini disebabkan oleh ekspektasi yang terlalu tinggi pada perusahaan tempatnya bekerja pertama kali. Sehingga, seringkali menimbulkan kekecewaan. Hal yang sama juga terjadi pada kelompok profesional dimana loyalitas pertamannya diperuntukkan bagi profesi.

e. Peluang untuk tumbuh (*growth opportunies)*

Meningkatkan kemampuan melalui pelatihan-pelatihan, kursus dan juga melanjutkan jenjang pendidikannyaa. Hal ini memberikan kesempatan kepada karyawan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan rencana karirnya. Aktivitas layanan komunitas memberikan banyak peluang bagi pertumbuhan dan pengakuan, seperti Kadin, organisasi seni, dan kelompok komunitas lain.

Seorang pegawai yang ingin mendapat pengembangan karir harus mencapai informasi tentang pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan apa yang diperlukan organisasi darinya, system promosi apa yang berlaku di dalam organisasinya, dan lain sebagainya.[40] Indikator yang meliputi pengembangan karir diantaranya antara lain:

a. Peningkatan Kemampuan

[40] M, Kadarisman. 2014. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-3. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. Hlm. 325

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kemampuan adalah segala sesuatu yang menunjukkan kapasitas fisik maupun mental dari seorang karyawan. Kemampuan seseorang karyawan sangat menentukan prestasi kerja.[41]

Pengembangan merupakan usaha untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam menangani berbagai jenis penugasan. Hal ini menguntungkan bagi para pegawai dan para manajer. Dengan pengalaman dan kemampuan yang layak, maka akan meningkatkan kemampuan organisasi untuk berkompetisi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang kompetitif. Hal ini berkaitan dengan pengembangan karir individual agar organisasi mendapatkan focus dan peningkatan.[42] Pengembangan karier pegawai baik dari segi karier, pengetahuan dan kemampuan dapat melalui empat cara, yaitu: Melalui pendidikan, melalui promosi, melalui perpindahan pegawai atau mutasi dan rekomendasi atau dukungan dari atasan.[43]

b. Kepuasan kerja, sikap dan perilaku karyawan.

Kepuasan kerja tergantung pada tingkat hasil intrinsik dan hasil ekstrinsik serta bagaimana persepsi pemegang pekerjaan terhadapnya. Semua hasil ini mempunyai nilai yang berlainan bagi

---

[41] Soeprianto, John. 2001. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE. Hlm. 73

[42] Mathis, dan Jackson. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi pertama. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Salemba Empat. Hlm. 363

[43] Moenir AS. 1993. *Pendekatan Manusia dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian*. Jakarta: PT. Gunung Agung. Hlm. 10

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

orang yang berbeda. Sebagian orang, tanggung jawab dan pekerjaan yang penuh tantangan mempunyai nilai netral atau bahkan negative. Sedangkan, orang lain menganggap hasil kerja semacam itu mempunyai nilai positif yang tinggi.[44]

Pengembangan karier yang dicapai pegawai berdasarkan kriteria kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang dimiliki untuk menduduki jenjang jabatan yang lebih tinggi. Pengembangan karier pegawai baik dari segi karier, pengetahuan, dan kemampuan dapat melalui empat cara, yaitu: Melalui pendidikan, melalui promosi, melalui perpindahan pegawai atau mutasi dan rekomendasi atau dukungan dari atasan.[45] Terdapat empat Kunci program pengembangan karir berdasarkan teori Fiedman dan Arnold:[46]

Pertama, organisasi harus menilai pegawai-pegawai secara berkala sepanjang karir mereka. Hal ini bertujuan untuk mengetahui kekuatan individu yang dapat dipergunakan dalam pekerjaan lain dalam orgnisasi dan untuk memperbaiki kelemahan individual yang merintangi jalannya karir. Kedua, organisasi harus dapat memberikan informasi yang lebih realistic kepada pegawai-pegawainya. Informasi ini tidak hanya apabila organisasi itu mengambil keputusan-keputusan mengenai penerimaan pegawai, tetapi juga apabila mengambil keputusan mengenai promosi. Ketiga, kegiatan-kegiatan perencanaan

[44] Gibson, James L. 2000. *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses*. Edisi ke-5. Cetakan ke-3. Jakarta: Penerbit Erlangga.
[45] Moenir AS. 1993. *Pendekatan Manusia dan Organisasi*. Jakarta: PT. Gunung Agung. Hlm. 10
[46] Marwansyah. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta. Hlm. 116

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

karir menjadi amat sukses apabila kegiatan itu dikoordinasi dengan kegiatan-kegiatan lain dalam manajemen sumber daya manusia, seperti halnya: seleksi latihan, perencanaan sumber daya manusia, dan penilaian prestasi kerja. Keempat, pengembangan karir besar sekali kemungkinan berhasil apabila penyelia lini terlibat.

C. Pengembangan Karir Dalam Perspektif Islam

Hubungan antar pegawai dalam sebuah organisasi merupakan aspek penting untuk memenuhi kebutuhan mereka yang bersifat non-materi (kejiwaan-spiritual). Apabila kebutuhan spiritual ini terpenuhi, pegawai akan terdorong dan termotivasi untuk bekerja lebih optimal. Pegawai akan melakukan pekerjaan dengan penuh keikhlasan dan semangat saling membantu satu sama lain.

Langkah awal untuk memenuhi kebutuhan ini adalah menciptakan perasaan aman dan tenang bagi pegawai dalam menjalankan pekerjaan. Adanya peningkatan ketenangan jiwa dan kontribusi dalam merealisasikan tujuan, menyebabkan pegawai akan merasa bahwa tanggung jawab perusahaan akan berada di pundak mereka. Perusahaan pun bergantung pada upaya dan kesungguhan mereka dalam menunaikan kerja. Selain itu, tanggungjawab ini akan menunjukkan kinerja yang optimal dengan segala potensi yang dimilikinya dan tetap menjaga kemuliaan di antara manusia.[47]

[47] Meldona. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif.* Malang: UIN Malang Press. Hlm. 285

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pemikiran manajemen modern mengakui adanya hubungan kemanusiaan dalam proses produksi pada awal abad ke-20, dimana manusia merupakan salah satu faktor produksi. Akan tetapi, tidak mengindahkan sisi kejiwaan mereka. Manusia tidak dipisahkan layaknya manusia yang memiliki kemuliaan dan kehormatan, ia hanya bersifat materi sama halnya dengan factor produksi lainnya.

Manusia dalam pandangan Islam dipandang sebagai makhluk mulia yang memiliki kehormatan dan berbeda dengan makhluk lain. Islam mendorong umatnya untuk memperlakukan sesama dengan baik, membina hubungan dengan semangat kekeluargaan, dan saling tolong menolong. Allah SWT berfirman dalam QS. Al-Maidah [5]: 2

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۖ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ

> "…… *Dan tolong menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertakwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya".*[48]

Dalam ayat lain, Allah SWT berfirman dalam QS. At-Taubah [9]: 71:

وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ ۚ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ ۚ أُولَٰئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ ۗ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ

[48] Al-Qur'an. Al-Maidah (5): 2

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> "*Dan orang-orang yang beriman, lelaki dan perempuan, sebahagian mereka (adalah) menjadi penolong bagi sebahagian yang lain. Mereka menyuruh (mengerjakan) yang ma'ruf, mencegah dari yang munkar, mendirikan shalat, menunaikan zakat dan mereka taat pada Allah dan Rasul-Nya. Mereka itu akan diberi rahmat oleh Allah. Sesungguhnya Allah Maha Perkasa lagi Maha Bijaksana.*"[49]

Rasulullah SAW juga bersabda: "Sesama muslim adalah saudara, tidak saling menzalimi dan menghina". Dalam al-Qur'an dijelaskan, bahwa seseorang memberikan pekerjaan kepada orang lain atas dasar kepercayaan. Atas dasar kepercayaan tersebut, kedua belah pihak akan memperoleh manfaat dan kebaikan yang besar. Penerima pekerjaan akan merasa dapat melakukan tugasnya dengan baik untuk menjaga kepercayaan yang diberikan, sedangkan pemberi pekerjaan akan mendapat hasil maksimal dari terselesaikannya tugas. Seperti dicantumkan dalam QS. Al-Qashash: 26

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ ۖ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ

> "*Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja ialah yang kuat lagi dapat dipercaya.*"[50]

Selain berdasarkan kepercayaan, pemberian pekerjaan dan penempatan tenaga kerja haruslah berdasarkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki oleh pekerja. Makna dari istilah *the right man on the right place* telah dicantumkan dalam al-Qur'an dan dijabarkan oleh hadis sebagai berikut: QS. Yusuf: 55

قَالَ اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ ۖ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ

[49] Al-Qur'an. At-Taubah (9): 71
[50] Al-Qur'an. Al-Qashash: 26

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

"Berkata Yusuf:' Jadikanlah aku bendaharawan Negara (Mesir); Sesungguhnya Aku adalah orang yang pandai menjaga, lagi berpengetahuan'."[51]

Hadis Bukhari yang maknanya: "Apabila suatu pekerjaan/jabatan diserahkan kepada yang bukan ahlinya, maka tunggulah kerusakan/kehancurannya."[52]

[51] Al-Qur'an. Yusuf: 55
[52] Hadis riwayat Bukhari

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id