

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Setiap sumber daya manusia sebagai pegawai organisasi baik sektor publik maupun swasta dituntut agar dapat bekerja secara efektif, efisien, kualita, dan kuantitas pekerjaannya. Pengembangan karier pegawai tersebut dilakukan untuk tujuan non karier maupun karier bagi para pegawai (baru atau lama). Pimpinan orgnisasi semakin menyadari bahwa pegawai baru pada umumnya mempunyai kecakapan teoretis saja dari bangku kuliah. Jadi perlu di kembangkan dalam kemampuan nyata untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya.

Sumber daya manusia merupakan aset yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Oleh karena itu sangkat penting bagi organisasi untuk memiliki pegawai yang mempunyai produktivitas tinggi, professional, memiliki tanggung jawab dan bekerja secara maksimal sehingga tujuan organiasi tercapai (Sinambela,2016:8).

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan aktivitas-aktivitas yang dilakukan untuk menarik, mengembangkan, dan memelihara sebuah angkatan kerja yang efektif dalam sebuah organisasi. Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset penting yang harus dimiliki dan dijaga oleh perusahaan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan karena merupakan penggerak roda utama kehidupan masyarakat. Sumber Daya Manusia (SDM) juga merupakan sumber daya paling penting untuk dapat memenangkan persaingan karena merupakan tulang punggung dari sistem yang dirancang, metode yang

diterapkan dan teknologi yang digunakan. Memiliki karyawan yang mempunyai skill dan efektif dalam bekerja merupakan salah satu kunci sukses perusahaan. Oleh karena itu SDM perlu dikelola secara baik dan profesional agar dapat tercipta keseimbangan antara kebutuhan SDM dengan tuntutan serta kemajuan perusahaan.

Pengembangan karier adalah suatu perpindahan jabatan kearah yang lebih tinggi dengan cara meningkatkan prestasi kerja, pendidikan, dan pelatihan. Menurut Andrew J. Fubrin dalam Mangkunegara, pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di organisasi, agar organisasi dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum (MangkuNegara,2005:77).

Karier pegawai merupakan rangkaian aktivitas kerja seorang pegawai di mulai saat ia bergabung dalam suatu lembaga organisasi menjadi pegawai baru sampai pegawai tersebut pensiun atau diberhentikan maupun meninggal dunia. Pengembangan karier bagi seorang pegawai merupakan hal penting karena sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan peningkatan penghasilan (Fatahullah Jurdi,2018:247).

Idealnya seorang pegawai harus mengetahui tentang tingkat-tingkatan karir dan konsekuensi tentang tingkatan karir tersebut bagi dirinya baik berupa tanggung jawab atau kewajiban maupun imbalan yang akan ia peroleh. Selain itu pegawai juga harus mengetahui upaya-upaya yang dapat ia lakukan untuk dapat meniti karier ketingkat yang lebih tinggi. Dengan memahami hal-hal

seputar tingkat karir dengan upaya pencapaiannya, seorang pegawai memiliki arah yang jelas dalam menjalankan karir dan pekerjaannya((Indahsari,2018).

Salah satu upaya yang diharapkan dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai adalah melalui program pengembangan karir pegawai. Upaya ini pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektifitas pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai sehingga mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi. Tingkat efektifitas ini ditentukan oleh kemampuan pegawai yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, sikap, kerjasama dalam tim, kemampuan pemecahan masalah dan berbagai kemampuan manajerial lainnya.

Kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan berdasarkan atas standarisasi atau ukuran dan waktu yang disesuaikan dengan jenis pekerjaannya dan sesuai dengan norma dan etika yang telah ditetapkan (Supradi, Kinerja Guru,2013:49).

Kinerja pegawai dapat dilihat dari seberapa baik kualitas pekerjaan yang dihasilkan, tingkat kejujuran dalam berbagai situasi, inisiatif atau prakarsa memunculkan ide-ide baru dalam pelaksanaan tugas, sikap pegawai terhadap pekerjaan dalam (suka atau tidak suka, menerima atau menolak), kerja sama dan kenadalan, pengetahuan dan keterampilan tentang pekerjaan pelaksanaan tanggung jawab, pemanfaatan waktu serta efektif (Supardi,Kinerja Guru, 2013:49).

Pegawai Negeri sipil sebagai abdi negara dan abdi masyarakat yang penting, karena Pegawai Negeri adalah unsur aparatur negara untuk

menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan dalam rangka mencapai tujuan nasional (Kasimin 2008). Pegawai merupakan aset termahal dan terpenting bagi pencapaian tujuan instansi pemerintahan. Oleh karena itu diperlukan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dalam penyelenggaraan Administrasi Negara dan pembangunan melalui pembinaan pegawai secara menyeluruh. Untuk dapat mewujudkannya diperlukan adanya upaya program pengembangan karir pegawai (E-Jurnal Katalogis,2015).

Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah sumber daya aparatur yang bertugas menyelenggarakan tugas-tugas pemerintahan dan memberikan pelayanan untuk memenuhi kebutuhan publik atau masyarakat secara profesional dan berkualitas. Sebagaimana diamanatkan dalam Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang diundangkan pada tanggal 15 Januari 2014, dinyatakan bahwa ASN adalah profesi bagi PNS bertugas melaksanakan kebijakan publik memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas; dan mempererat persatuan dan kesatuan Negara Republik Indonesia (Pasal 11). Implementasi kebijakan tersebut diharapkan dapat mewujudkan dan menciptakan PNS Aparatur Birokrasi yang berkualitas yang memiliki kompetensi dan profesionalisme dalam menjalankan tugas dan jabatannya.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan peneliti bahwa pegawai di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kepulauan Yapen masih memiliki beberapa masalah dalam meningkatkan pengembangan karir pegawai seperti masih ada beberapa pegawai yang waktu kerja yang tidak optimal datang hanya untuk absen dan

tidak melaksanakan tugas yang diberikan oleh atasan, kurangnya kerja sama dalam tim untuk melaksanakan tugas seperti harus saling menunggu, selain itu etika dan perilaku staf terhadap institusi, atasan dan teman kerja yang dapat dilihat dari peraturan kepegawaian belum optimal dilakukan oleh pegawai. dalam penelitian ini juga bukan hanya penilaian kinerja pegawai dari atasan juga dapat dinilai karena pegawai mencontoh apa yang dilakukan oleh atasannya. Oleh karena itu peran Kepala Badan Kantor Bada Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Kepulauan Yapen sangat dibutuhkan untuk meningkatkan Pengembangan Karier kerja pegawai karena pengembangan karier pegawai merupakan suatu ukuran sampai sejauh mana manusia atau pegawai dipergunakan dengan baik dalam suatu proses untuk meningkatkan produksi untuk menghasilkan output yang diinginkan. Salah satu peran Kepala Badan dalam meningkatkan Pengembangan Karier pegawai adalah usaha untuk meningkatkan kemampuan dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.

Berdasarkan uraian dan pertimbangan latar belakang tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : “ Analisis Pengembangan Karier Pegawai Di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kepulauan Yapen”

B. Perumusan dan Pembatasan Masalah

1. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang dikemukakan di atas, maka penulis mencoba merumuskan masalah yang akan diteliti, yaitu:

- a. Bagaimana Analisis Pengembangan Karier Pegawai Di Kantor Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kepulauan Yapen ?
- b. Apa Saja Faktor Pendukung Dan Penghambat Pengembangan Karier Pegawai Di Kantor Badan Kepegawaian Dan Pengembangan SDM Kabupaten Kepulauan Yapen ?

2. Pembatasan Masalah

Sesungguhnya banyak masalah yang dapat diangkat ke permukaan dalam penelitian ini, namun penulis perlu membatasi masalah yang lebih terperinci dan jelas agar pemecahannya terarah dan berhasil. Jadi tulisan ini hanya dibatasi pada masalah Analisis Pengembangan Karier Pegawai Di Kantor Badan Kepegawaian Dan Pengembangan SDM Kabupaten Kepulauan Yapen. Yang meliputi aspek-aspek sebagai berikut:

- a. Pendidikan
- b. Pelatihan
- c. Mutasi
- d. Promosi Jabatan
- e. Masa Kerja

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui pengembangan karier pegawai di Kantor Badan Kepegawaian Dan Pengeembangan SDM Kabupaten Kepulauan Yapen.
- b. Untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi Pengembangan karier pegawai di Kantor Kepegawaian Dan Pengembangan SDM Kabupaten Kepulauan Yapen.

2. Manfaat Penelitian

- a. Bagi organisasi
Sebagai bahan bagi organisasi untuk mengetahui apakah pengembangan karir dapat mempengaruhi kinerja pegawai sehingga dapat di jadikan tolak ukur dalam pelaksanaan pengembangan lembaga.
- b. Bagi pegawai
Sebagai bahan untuk mengetahui tentang tujuan diadakan program pengembangan individu dalam rangka peningkatan kualitas kerja pegawai dan sebagai bahan untuk meningkatkan pengembangan karier pegawai.
- c. Bagi mahasiswa
Dengan diadakan penelitian ini bisa dijadikan bahan informasi dan referensi yang ingin melakukan penelitian yang sama di masa yang akan datang.

D. Tinjauan Pustaka

1. Sumber Daya Manusia (SDM)

a. Pengertian Sumber Daya Manusia (SDM)

Mengelolah Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi hal yang teramat penting pada abad ini, demikian dikemukakan oleh Schuler dan Jackson (1997). Pernyataan tersebut tidaklah terbantahkan, mengingat SDM menjadi sentral dalam pencapaian tujuan organisasi. Menurut Nawawi (2000) dalam Sunyoto yang dikutip dalam Yusuf (2015, p.25), yang dimaksud dengan sumber daya manusia meliputi tiga pengertian yaitu:

- a. Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi, disebut juga personel, tenaga kerja, pegawai atau karyawan.
- b. Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
- c. Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal (non materiil) di dalam organisasi bisnis, yang dapat mewujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Menurut Yusuf (2015, p. 25), sumber daya manusia merupakan suatu modal dasar yang paling utama dalam setiap organisasi. Tanpa adanya sumber daya manusia, dapat dipastikan roda organisasi tidak akan bergerak. Sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai individu yang merancang dan memproduksi keluaran dalam rangka

pencapaian strategi dan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Tanpa individu yang memiliki keahlian atau kompeten, maka mustahil bagi organisasi untuk mencapai tujuan. Dari beberapa definisi di atas, disimpulkan bahwa sumber daya manusia merupakan bagian penting yang harus dimiliki oleh organisasi sebagai penggerak operasional untuk mencapai tujuan organisasi.

SDM atau Sumber Daya Manusia adalah suatu potensi yang dimiliki oleh setiap orang untuk mewujudkan sesuatu sebagai makhluk sosial. Atau sumber daya manusia yaitu kemampuan daya 9ensi dan daya fisik yang dimiliki seorang individu dan berperilaku dipengaruhi oleh keturunan maupun lingkungannya serta bekerja karena termotivasi oleh keinginannya untuk memenuhi kepuasannya.

Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keterampilan, pengetahuan dan kreatifitas. Seperti peranan setiap orang terhadap lingkungannya yang tidak lepas dari sikap pengembangan dan potensi yang ada dalam diri untuk mengembangkan lingkungan, membina, sekaligus meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara berkelanjutan. Fungsi sumber daya manusia umumnya untuk meningkatkan produktivitas dalam menunjang organisasi supaya lebih kompetitif dan tercapainya tujuan.

b. Tujuan Sumber Daya Manusia (SDM)

Secara khusus, tujuan menejeman SDM adalah sebagai berikut.

- a. Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan tenaga kerja yang cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi, seperti yang dibutuhkan;
- b. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia-kontribusi, kemampuan dan kecakapan mereka;
- c. Mengembangkan sstem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi yang teliti, kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja, dan pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait dengan kebutuhan bisnis.

c. Tahap-tahap Sumber Daya Manusia (SDM)

- a. Menganalisis Tujuan Organisasi

Tahapan perencanaan SDM yang pertama yaitu menganalisis tujuan organisasi. Selanjutnya, menguraikan tujuan organisasi atau perusahaan tersebut menjadi lebih rinci, yakni menjadi tujuan setiap divisi perusahaan.

- b. Melakukan Inventarisasi SDM

Setelah Anda mendapatkan nilai kebutuhan SDM dari hasil analisis tujuan organisasi, maka selanjutnya ketahui tentang informasi SDM yang tersedia di perusahaan Anda saat ini.

Hal-hal yang termasuk dalam inventarisasi SDM yaitu kapasitas, kemampuan, jumlah, latar belakang pendidikan, hingga potensi tenaga kerja.

c. Memperkirakan Demand dan Supply SDM

Setelah tahap inventarisasi SDM, maka tahap selanjutnya yaitu memperkirakan tenaga kerja yang Kantor butuhkan di masa mendatang.

Jadi, Kantor harus mempertimbangkan apakah harus ada penambahan Pegawai, pelatihan Pegawai, peningkatan produktivitas, dan lain sebagainya.

d. Memperkirakan Kesenjangan SDM

Melakukan perkiraan kesenjangan SDM ini sangat penting karena akan menentukan apakah akan ada 11 penambahan SDM atau pengurangan SDM agar pekerjaan menjadi lebih efisien.

e. Merumuskan Rencana Tindakan SDM

Tahapan selanjutnya yaitu tim perencanaan sumber daya manusia harus merumuskan rencana tindakan SDM.

Tahapan ini dilakukan setelah hasil perkiraan sudah tersedia dan apabila ada kesenjangan maka diperlukan tindakan yang 11 ens menghilangkan kesenjangan tersebut.

f. Pemantauan, Pengendalian, dan Umpan Balik

Tahapan yang terakhir dalam perencanaan SDM yaitu melakukan pemantauan, pengendalian, dan umpan balik sesuai dengan kebutuhan perusahaan atau organisasi.

d. Faktor-faktor Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber daya manusia (SDM) mempunyai peranan yang penting bagi kesejahteraan masyarakat. Dengan segala daya dan upaya manusia dapat memproduksi barang-barang sesuai dengan kebutuhan. Adapun beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kualitas dari sumber daya manusia, misalnya seperti:

a. Pendidikan

Pendidikan yang baik dapat menghasilkan SDM yang baik. Jadi betapa pentingnya pendidikan untuk menghasilkan sumber daya yang berkualitas dan memiliki daya saing. SDM yang berkualitas dapat meningkatkan produktivitas dalam bekerja sehingga tujuan organisasi-pun dapat dengan mudah untuk tercapai. Seperti pada negara-negara yang maju umumnya memiliki kualitas pendidikan yang baik sehingga menghasilkan SDM yang berkualitas.

b. Lingkungan

Lingkungan sangat berpengaruh dalam membentuk karakter manusia. Maka dengan keadaan lingkungan yang baik umumnya akan membentuk karakter manusia yang baik juga, sehingga dapat menghasilkan SDM yang berkualitas dan memiliki daya saing. Lingkungan yang berpengaruh membentuk karakter manusia misalnya seperti lingkungan tempat tinggal, lingkungan bermain, lingkungan pendidikan dan lain-lain.

2. Pengembangan Karier Pegawai

a. Pengertian Pengembangan Karier

Pengertian pengembangan karier merupakan proses peningkatan kemampuan kerja seorang yang mendorong adanya peningkatan kemampuan kerja seorang yang mendorong adanya peningkatan presentasi kerja dalam rangka mencapai karier yang diinginkan.

Presentase kerja merupakan sebuah hasil kerja yang di capai seorang pegawai sesuai dengan standar kantor. Presentasi kerja akan menambah manfaat baik dari pihak kantor maupun pegawai.

Salah satu manfaat bagi pegawai yaitu dapat menambah pengalaman kariernya selama bekerja, sedangkan manfaatnya bagi kantor yaitu memudahkan untuk pengambilan keputusan(Ardana,2012:77).

Adapun beberapa pendapat menurut pendapat para ahli yaitu: Mondy menyatakan bahwa pengembangan karier adalah: pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan (Mondy,2012).

Filppo menyatakan bahwa pengembangan karier merupakan serangkaian kegiatan yang terpisah-pisah namun masih merupakan atau mempunyai hubungan yang saling melengkapi, berkelanjutan dan memberikan makna bagi kehidupan pegawai(Filppo,2012).

Rivai menyatakan bahwa pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan(Rivai,2010:26).

Andrew J. Fubrin mengemukakan bahwa *“career development, from the standpoint of the organization, is the personnel activity which helps individuals plan their future career within the enterprise, in order to help the enterprise achieve and the employee achieve maximum self-development”*.

Berdasarkan pendapat Andrew J. Fubrin, mengemukakan bahwa pengembangan karier adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan masa depan mereka di kantor agar kantor dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum(Andrew J.Fubrin,2012).

“PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI REPUBLIK INDONESIA NOMOR 22 TAHUN 2021 TENTANG POLA KARIER PEGAWAI NEGERI SIPIL :

- a) Bahwa untuk melaksanakan ketentuan Pasal 188 ayat (6) Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil serta untuk menjamin keselarasan potensi Pegawai Negeri Sipil dengan penyelenggaraan tugas

pemerintahandan pembangunan, perlu disusun pola karier Pegawai Negeri Sipil yang terintegrasi secara nasional;

- b) Bahwa Pola Karier Pegawai Negeri Sipil disusun berdasarkan kaidah perencanaan dan pengembangan karier, sehingga perlu ditetapkan suatu Pedoman Pola Karier Pegawai Negeri Sipil;
- c) Bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tentang Pola Karier Pegawai Negeri Sipil.

Pasal 1 Dalam Peraturan Menteri ini yang dimaksud dengan :

- 1) Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah.
- 2) Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundangundangan.
- 3) Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga Negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.

- 4) Pejabat yang Berwenang yang selanjutnya disingkat PyB adalah pejabat yang mempunyai kewenangan melaksanakan proses pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai ASN sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- 5) Pejabat Pembina Kepegawaian yang selanjutnya disingkat PPK adalah pejabat yang mempunyai kewenangan menetapkan pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai ASN dan pembinaan manajemen ASN di instansi pemerintah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- 6) Instansi Pemerintah adalah instansi pusat dan instansi daerah.
- 7) Instansi Pusat adalah kementerian, lembaga pemerintah nonkementerian, kesekretariatan lembaga Negara 16 , dan kesekretariatan lembaga 16 non struktural.

Menurut peraturan Pemerintah Nomor 2 Tahun 2006 tentang pola Karir Pegawai Negeri Sipil, menjelaskan sebagai berikut :

1. Pola karier adalah pola pembinaan Pegawai Negeri Sipil yang menggambarkan alur pengembangan karier yang menunjukkan keterkaitan dan keserasian antara penempatan, jabatan, pangkat, pendidikan dan pelatihan, kompetensi, serta masa jabatan seseorang Pegawai Negeri Sipil sejak pengangkatan pertama sampai dengan pensiun
2. Karier adalah seluruh jabatan yang dipegang oleh seorang selama masa kerjanya.

3. Sistem karier dan sistem prestasi kerja adalah suatu sistem kepegawaian di mana pengangkatan seorang dalam suatu jabatan seorang dalam suatu jabatan didasarkan pada masa kerja, kesetiaan, pengabdian, kecakapan, dan prestasi kerja yang bersangkutan, serta syarat-syarat obyektif lainnya.
4. Pangkat adalah kedudukan yang menunjukkan tingkat seorang Pegawai Negeri Sipil dalam rangkaian susunan kepegawaian yang digunakan sebagai dasar penggajian.
5. Jabatan adalah kedudukan yang menunjukan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang Pegawai Negeri Sipil dalam suatu satuan organisasi negara.
6. Jabatan struktural adalah kedudukan yang menunjukan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang Pegawai Negeri Sipil Dalam Rangka memimpin suatu sistem organisasi negara.
7. Jabatan fungsional adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang Pegawai Negeri Sipil dalam suatu satuan organisasi yang dalam pelaksanaan tugasnya didasarkan kepada keahlian dan atau keterampilan tertentu serta bersifat mandiri.
8. Eselon adalah tingkat jabatan struktural yang menunjukkan tingkat kedudukan seorang Pegawai Negeri Sipil dalam susunan organisasi.
9. Pejabat yang berwenang adalah pejabat yang berwenang mengangkat, memindahkan dan atau memberhentikan PNS dalam

dan dari jabatan struktural sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undanganyang berlaku.(Peraturan Pemerintah Nomor 2 Tahun 2006, Pola Karier Pegawai Negeri Sipil.)

Pengembangan karier pada dasarnya berorientasi pada perkembangan organisasi/perusahaan dalam menjawab tantangan bisnis di masa mendatang.Setiap organisasi /perusahaan harus menerima kenyataan, bahwa eksistensinya dimasa depan tergantung pada SDM (Nawawi, 2006:98). Tanpa memiliki SDM yangkompetitif sebuah organisasi akan mengalami kemunduran dan akhirnya akan tersisih karena ketidakmampuan menghadapi pesaing. Kondisi demikian mengharuskan organisasi/perusahaan untuk melakukan pembinaan karier bagi parakaryawan, yang harus dilakukan secara berencana dan berkelanjutan.Sebelumnya perlu diketahui terlebih dahulu definisi dari karier itu sendiri.

Menurut Anoraga (2005:99), karier dalam arti sempit (sebagai upaya mencari nafkah, mengembangkan profesi, dan meningkatkan kedudukan), karier dalam arti luas (sebagai langkah maju sepanjang hidup atau mengukir kehidupan seseorang).Sedangkan menurut Handoko (2011:58), karier adalah semua pekerjaan jabatanyang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Menurut Sadili Samsudin (2006:133),mendefinisikan pengembangan kariradalah suatu usaha meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatanmelaluipendidikandanlatihan.

Pengertian pengembangan karier menurut Nawawi (2006:99), pengembangan karier adalah suatu rangkaian (urutan) posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu. Pengertian ini menempatkan posisi/jabatan seseorang pekerja di lingkungan suatu organisasi/perusahaan, sebagai bagian rangkaian dari posisi/jabatan yang ditempatinya selama masa kehidupannya.

Pengertian dari Mangkunegara (2005:78), berpendapat bahwa pengembangan karier adalah aktivitas kepegawaian yang membantu karyawan merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Dari pengertian pengembangan karier di atas, pekerja dan organisasi atau perusahaan mempunyai peran masing-masing dalam usaha pengembangan karier. Pekerja mempunyai tugas berupa perencanaan karier dan organisasi atau perusahaan mempunyai tugas memberikan bantuan berupa program-program pengembangan karier, agar pekerja yang potensial dapat mencapai setiap jenjang karier sejalan dengan usaha mewujudkan perencanaan kariernya.

Pengembangan karier pegawai yang efektif akan memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai, agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi dengan lingkungan yang selalu berubah. Dalam hal ini UU No 5 Tahun 2014 tentang aparatur sipil negara (Pasal 89) menyebutkan bahwa pengembangan karier PNS dilakukan berdasarkan dimensi kualifikasi, dimensi kompetensi,

dimensi penilaian kinerja dan dimensi kebutuhan Instansi Pemerintah pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah sumber daya aparatur yang bertugas menyelenggarakan tugas-tugas pemerintahan dan memberikan pelayanan untuk memenuhi kebutuhan publik atau masyarakat secara profesional dan berkualitas. Sebagaimana diamanatkan dalam Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang diundangkan pada tanggal 15 Januari 2014, dinyatakan bahwa ASN adalah profesi bagi PNS bertugas melaksanakan kebijakan publik memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas; dan mempererat persatuan dan kesatuan Negara Republik Indonesia (Pasal 11). Implementasi kebijakan tersebut diharapkan dapat mewujudkan dan menciptakan PNS Aparatur Birokrasi yang berkualitas yang memiliki kompetensi dan profesionalisme dalam menjalankan tugas dan jabatannya.

b. Tahap-tahap Pengembangan Karier

Dessler (2007:192) mengemukakan adanya tahap-tahap utama dari siklus karier, yaitu :

a) Tahap pertumbuhan.

Tahap ini berlangsung kira-kira sejak lahir sampai usia 14 tahun. Dalam periode ini orang mengembangkan pemahaman mandiri melalui identifikasi dengan dan interaksi dengan orang lain seperti, keluarga, teman, dan guru.

b) Tahap penjelajahan.

Tahap ini terjadi pada periode usia 15-24 tahun. Individu secara serius menjelajahi berbagai alternatif kedudukan, berusaha untuk mencocokkan alternatif alternatif ini dengan minat dan kemampuannya, serta mencoba memulai suatu pekerjaan.

c) Tahap penetapan.

Tahap ini berlangsung kira-kira dari usia 24 sampai 30 tahun, yang merupakan jantung dari kehidupan kerja kebanyakan orang.

c. Tujuan Pengembangan Karier

Tujuan pengembangan karier yang dikemukakan Mangkunegara

(2005:77) adalah sebagai berikut :

a) Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan.

Pengembangan karier membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu.

b) Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai.

Perusahaan merencanakan karier pegawai dengan meningkatkan kesejahteraan pegawai agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya.

c) Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka.

Pengembangan karier membantu menyadari pegawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.

- d) Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan.

Pengembangan karier akan memperkuat hubungan dan sikap pegawainya terhadap perusahaannya.

- e) Membuktikan tanggung jawab sosial

Pengembangan karier suatu cara menciptakan iklim-iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat.

- f) Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan. Pengembangan karier membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.

- g) Mengurangi turnover dan biaya kepegawaian.

Pengembangan karier dapat menjadikan turnover rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.

- h) Mengurangi keusangan profesi dan manajerial.

Pengembangan karier dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.

- i) Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai.

Perencanaan karier dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerjadankepegawaian

- j) Menggiatkan suatu pemikiran jarak waktu yang panjang.

Pengembangan karier berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karier

Menurut Siagian (2012:207), faktor yang mempengaruhi pengembangan karier adalah sebagai berikut:

a. Perlakuan yang adil dalam berkarir.

Perlakuan yang adil itu hanya bisa terwujud apabila 23 kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas kalangan pegawai.

b. Kepedulian para atasan langsung.

Para karyawan pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk kepedulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para pegawai tersebut mengetahui potensi yang perlu diatasi. Pada gilirannya umpan balik itu merupakan bahan penting bagi para pegawai mengenai langkah awal apa yang perlu diambilnya agar kemungkinannya untuk dipromosikan menjadi lebih besar.

c. Informasi tentang berbagai peluang promosi.

Para pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif. Jika akses demikian tidak ada atau sangat terbatas para pekerja akan mudah beranggapan bahwa prinsip

keadilan dan kesamaan dan kesempatan untuk dipertimbangkan, untuk dipromosikan tidak diterapkan dalam organisasi.

d. Minat untuk dipromosikan.

Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pekerja untuk pengembangan karir ialah pendekatan yang fleksibel dan proaktif. Artinya, minat untuk mengembangkan karir sangat individualistic sifatnya. Seorang pekerja memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang. Pendidikan dan pelatihan yang ditempuh, jumlah tanggungan dan berbagai variabel lainnya. Berbagai faktor tersebut dapat berakibat pada besarnya minat seseorang mengembangkannya.

e. Tingkat kepuasan.

Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karier, ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda. Perbedaan tersebut merupakan akibat tingkat kepuasan dalam konteks terakhir tidak selalu berarti keberhasilan mencapai posisi yang tinggi dalam organisasi, melainkan pula berarti bersedia menerima kenyataan bahwa, karena berbagai faktor pembatasan yang dihadapi oleh seseorang, pekerja "puas" apabila ia dapat mencapai tingkat tertentu dalam kariernya meskipun tidak banyak anak tangga karier yang berhasil dinaikinya. Tegasnya, seseorang dapat puas karena mengetahui bahwa apa yang

dicapainya itu sudah merupakan hasil yang maksimal dan berusaha mencapai anak tangga yang lebih tinggi akan merupakan usaha yang sia-sia karena mustahil untuk dicapai.

e. Indikator Pengembangan Karier

Indikator pengembangan karier Menurut Hasibuan (2012:31) adalah:

a) Pendidikan

Pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan guna mencapai tujuan.

b) Pelatihan.

Pelatihan merupakan fasilitas yang diperoleh pegawai dari perusahaan untuk dapat membantu peningkatan kualitas kerja dan karier dimasa mendatang.

c) Mutasi

Hasibuan (2000:101), menyatakan mutasi adalah perubahan posisi/jabatan/ tempat/pekerjaan baik secara horizontal maupun vertikal(promosi/demosi) dalam suatu organisasi.

d) Promosi Jabatan

Heldjrachman (1991:111), menyatakan promosi adalah perpindahan dari suatu jabatan lain yang lebih mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi, biasanya disertai dengan kenaikan upah, gaji dan hak-hak lainnya.

e) Masa Kerja

Masa kerja juga merupakan jangka waktu seseorang yang sudah bekerja dari pertama mulai masuk hingga bekerja. Masa kerja dapat diartikan sebagai sepenggalan waktu yang agak lama dimana seseorang tenaga kerja masuk dalam satu wilayah tempat usaha sampai batas tertentu (Suma'mur, 2009 dalam Nisak, 2014).

E. Definisi Variabel

1. Definisi Konsep

a. Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber Daya Manusia adalah suatu potensi yang dimiliki oleh setiap orang untuk mewujudkan sesuatu sebagai makhluk sosial. Atau sumber daya manusia yaitu berperilaku dipengaruhi oleh keturunan maupun lingkungannya serta bekerja karena termotivasi oleh keinginannya untuk memenuhi kepuasannya.

b. Pengembangan Karier Pegawai

Pengertian pengembangan karier merupakan proses peningkatan kemampuan kerja seorang yang mendorong adanya peningkatan kemampuan kerja seorang yang mendorong adanya peningkatan presentasi kerja dalam rangka mencapai karier yang diinginkan.

2. Definisi Oprasional

- a. Sumber Daya Manusia adalah suatu potensi yang dimiliki oleh setiap orang, sangat diperlukan pada Kantor Badan Kepegawaian Dan Pengembangan SDM Kabupaten Kepulauan Yapen agar guna bagi setiap Pegawai untuk berperilaku baik, disiplin dan bertanggung jawab.

- b. Pengembangan Karier Merupakan suatu proses peningkatan serta pengembangan nilai-nilai dari para pegawai Di Kantor Badan Kepegawaian Dan Pengembangan SDM Kabupaten Kepulauan Yapen menuju tingkat kemajuan, kepatuan dan kewenangan yang lebih tinggi dalam karier seorang pegawai sesuai pengembangan karier untuk meningkatkan kualitas di dalam organisasi.

Indikator-indikator dalam Pengembangan Karier Menurut Hasibuan (2012:31):

1. Pendidikan
2. Pelatihan
3. Mutasi
4. Promosi Jabatan
5. Masa Kerja

Operasional Variabel

Variabel	Konsep	Indikator
Pengembangan karier Pegawai	Pengembangan Karier Merupakan suatu proses peningkatan serta pengembangan nilai-nilai dari para pegawai Di Kantor Badan Kepegawaian Dan Pengembangan SDM Kabupaten Kepulauan Yapen menuju tingkat kemajuan, kepatuan dan kewenangan yang lebih tinggi dalam karier seorang pegawai sesuai pengembangan karier untuk meningkatkan kualitas di dalam organisasi	1. Pendidikan 2. Pelatihan 3. Mutasi 4. Promosi Jabatan 5. Masa Kerja

F. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah disesuaikan dengan permasalahan penelitian yaitu bentuk permasalahan kualitatif. Metode kualitatif lebih meneliti ke substansi pengamatan fenomena dan lebih meneliti ke substansi makna dari fenomena tersebut. Analisis dan ketajaman penelitian kualitatif sangat terpengaruh pada kekuatan kata dan kalimat yang digunakan. Oleh karena itu Basri (2004) menyimpulkan bahwa fokus dari penelitian kualitatif adalah pada prosesnya dan pemaknaan hasilnya. Perhatian penelitian kualitatif lebih tertuju pada elemen manusia, objek, dan institusi, serta hubungan atau interaksi diantara elemen-elemen tersebut, dalam upaya memahami suatu peristiwa, perilaku, atau fenomena (Mohamed, Abdul Majid & Ahmad, 2010), (Basri, 2014).

2. Lokasi Penelitian

Yang menjadi lokasi penelitian dalam penulisan proposal ini adalah Di Kantor Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kepulauan Yapen.

3. Informan Penelitian

Menurut Sugiyono (2011:305), terdapat dua hal utama yang mempengaruhi kualitas hasil penelitian yaitu kualitas instrument penelitian dan kualitas pengumpulan data. Dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrument atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri.

Ada pun yang menjadi sumber informasi yang berkaitan dengan Analisis pengembangan karier pegawai Di Kantor Badan Kepegawaian Dan

Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kepulauan Yapen adalah sebagai berikut :

- a. Kepala Badan
- b. Sekertaris Badan
- c. Sub Bagian Kepegawaian

4. Teknik Pengumpulan Data

a. Data Sekunder

Merupakan data yang tela tersedia dalam berbagai bentuk. Biasanya sumber data ini lebih banyak sebagai data statistik atau data yang diolah sedemikain rupa sehingga siap digunakan dalam statistik biasanya tersedia pada kantor-kantor pemerintahan, biro jasa data, perusahaan swasta atau badan lain yang berhubungan dengan penggunaan data. (Moehar, 2002:113).

b. Data Primer

Adalah data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian, dalam hal ini penelitian memperoleh data atau informasi langsung dengan menggunakan instrumen-instrumen yang telah di tetapkan. Data primer dikumpulkan oleh penelitian untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian. Pengumpulan data primer merupakan bagian internal dari proses penelitian dan yang sering kali diperlukan untuk tujuan pengambilan keputusan. Data primer dianggap lebih akurat, karena data ini disajikan secara terperinci. (Indriantoro dan Supomo dalam purhantara, 2010:79).

c. Observasi

Observasi adalah pengumpulan data dengan observasi langsung atau dengan pengamatan langsung di lapangan.

d. Wawancara

Wawancara merupakan seperangkat daftar pertanyaan yang sudah disiapkan oleh peneliti sesuai dengan rumusan masalah pertanyaan-pertanyaan tersebut akan dijawab oleh para informan pada saat proses wawancara.

5. Teknik Pengelolaan Data

Teknik Pengelolaan Data merupakan proses atau cara yang digunakan dalam mengelolah data untuk memperoleh informasi yang diinginkan.

a. Reduksi Data

Reduksi data merupakan proses pemilahan atau penyaringan data yang telah dikumpulkan sebelumnya kemudian diedit untuk dijadikan sebuah data yang akurat.

b. Penyajian Data

Penyajian data merupakan hasil dari reduksi data kemudian data tersebut disajikan dalam bentuk narasi yang tersusun sesuai dengan permasalahan penelitian.

c. Verifikasi Data (Kesimpulan)

Verifikasi adalah langkah penarikan kesimpulan dari semua data yang diperoleh sebagai hasil peneliti dan kesimpulan dalam pengolahan yang nantinya akan dijadikan sebuah data yang akurat.

6. Teknik Analisis Data

Analisis kualitatif dalam suatu penelitian digunakan apabila data penelitian yang diangkat dari lapangan adalah juga memiliki sifat-sifat kualitatif. Hal ini dapat dilihat dari bagaimana morfologi dan struktur variabel penelitian serta tujuan penelitian yang semestinya dicapai.

Menurut Patton (1980:268, dalam Moleong) analisis data adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori, dan satuan uraian dasar. Lebih lanjut menurut Bungin (2001:290) analisis data kualitatif sebenarnya bertumpuk pada strategi deskriptif kualitatif maupun verifikasi kualitatif, strategi deskriptif kualitatif berintikan cara berpikir induktif dan deduktif pada strategi kualitatif. Penggunaan strategi deskriptif kualitatif dimulai dari analisis berbagai data yang terhimpun dari suatu penelitian, kemudian bergerak ke arah pembentukan kesimpulan kategoris atau ciri-ciri umum tertentu. Oleh karenanya, strategi ini dimulai dari pekerjaan klasifikasi data.