

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Secara tradisional kebanyakan pengembangan karir adalah sebagai bagian dari Pengembangan Sumber Daya Manusia di perusahaan dan atau organisasi masih atas dasar kekeluargaan, kedekatan, persahabatan dan kepentingan pribadi. Belum atas dasar kompetensi dan kebutuhan. Seringkali perjalanan karir seseorang yang ditempatkan menjadi pegawai masih tergantung pada nasib baik saja. Dan karena belum siap menapaki jenjang karir atau tidak dipersiapkan terlebih dahulu jenjang karirnya menyebabkan pegawai menjadi tidak efisien dan tidak efektif dalam melalui jenjang-jenjang karirnya.

(Hall and Goodale,1986) mengungkapkan bahwa pengembangan karir (*career development*) telah menjadi perhatian pegawai dalam kehidupan organisasi masa kini. Lebih lanjut di sebagian besar organisasi pengembangan karir pegawai telah menjadi permasalahan kepegawaian yang membutuhkan perhatian khusus dan program pengembangan karir mulai menjamur di hampir semua organisasi. Dalam hal ini yang dimaksud dengan pengembangan karir adalah suatu proses dalam hal mana individu dan organisasi melakukan penilaian terhadap kelebihan dan kelemahan serta perjalanan rencana karir pegawai dalam organisasi. Pendapat tersebut diatas didukung adanya kecenderungan terhadap terjadinya pergeseran pendekatan pengembangan karir dan pendekatan karir yang bersifat tradisional menuju pendekatan karir modern dengan menekankan pada perspektif yang lebih global. (Noe, R, M.1996) menggambarkan bahwa

pengembangan karir tradisional menekankan aspek *know how* yang berarti bahwa seseorang dituntut untuk mempunyai keahlian yang mumpuni dan pengetahuan yang ditujukan untuk memberikan suatu pelayanan atau menghasilkan suatu produk. Sedangkan dalam pendekatan karir modern seorang diharapkan mempunyai aspek *know why* yang berarti memahami suatu perusahaan dan budaya sehingga dapat membangun dan menggunakan pengetahuan serta keahlian yang dapat membantu usaha, serta mempunyai pemahaman *know whow* yang berarti pemahaman akan hubungan bahwa pekerja mempunyai signifikansi terhadap keberhasilan usaha. Pola pergeseran pengembangan karir terjadi karena adanya tuntutan yang bersifat intern dan bersifat ekstern. Pola pengembangan karir tradisional digambarkan lebih cenderung pada posisi hirarkis, kewenangan dan tanggung jawab serta kompensasi. Pola ini telah bergeser ke arah pengembangan karir modern, yang digambarkan bahwa pengembangan karir modern ditujukan untuk membina pegawai dengan memberikan kesempatan untuk memilih kepentingan pribadi, keahlian, serta tersedianya informasi untuk mencari pengalaman dalam hal pengembangan karir.

Dalam konteks aktual, pengembangan karir menjadi salah satu aspek yang penting untuk organisasi yang sedang berubah. Organisasi yang sedang berubah atau organisasi yang sedang menghadapi tantangan perubahan baik dari dalam maupun dari luar, membutuhkan suatu paradigma pengembangan karir modern. Pendekatan tersebut hendaknya menekankan pada pendekatan yang memberikan kesempatan kepada individu untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian baru, bersifat proaktif, sistematis, *self-assesment* serta pemberian

motivasi. Pergeseran pendekatan pengembangan karir tidak hanya melanda para sektor bisnis saja namun juga mulai merambah pada sektor publik. Hal ini disebabkan bahwa perubahan yang cepat dan fundamental tengah terjadi di segala bidang sehingga menuntut kesiapan dan kesigapan organisasi publik untuk beradaptasi.

Pengembangan karir dan pemanfaatan sumber daya manusia merupakan kebutuhan organisasi, menyatakan bahwa pegawai mereka adalah aset yang paling berharga. Meskipun demikian, pegawai yang ditempatkan pada posisi yang tidak tepat dan mengalami frustrasi untuk tumbuh dan berkembang merugikan organisasi.

Anggota Satuan Polisi Pamong Praja (Satpol PP) Kecamatan Kebayoran Baru Kota Administrasi Jakarta Selatan dalam menjalankan tugasnya berhadapan langsung dengan anggota masyarakat. Sikap kerja anggota Satpol PP dalam mengemban tugas dan memberikan pelayanan kepada masyarakat merupakan cermin dan refleksi diri organisasi Satpol PP secara keseluruhan. Peranan anggota Satpol PP dalam organisasi adalah sangat penting. Maka kualitas Sumber Daya Manusia Satpol PP harus dapat dioptimalkan melalui kesadaran diri secara individu yang memiliki motivasi kerja dan keterampilan kerja juga dibarengi dengan perilaku kognitif yang baik. Hal ini memberikan dampak yang positif ketika anggota Satpol PP dalam menjalankan tugas di lapangan mampu memberikan pelayanan yang baik dan akan membawa pada peningkatan kinerja organisasi. Perencanaan karir yang baik dari pihak organisasi juga akan memicu setiap pegawai untuk meningkatkan kualitas individu untuk mendukung tujuan organisasi.

Munculnya fenomena penurunan jabatan dan kemangkiran pegawai (demosi), perpindahan pegawai yang dikenal dengan mutasi serta adanya suatu promosi pegawai merupakan bentuk pengembangan karir. Dilihat dari pentingnya kebijakan instansi tersebut diperlukan rumusan untuk mengatur administrasi dari semua jenis pemindahan pegawai.

Menurut pendapat (Handoko,1983:130) implementasi rencana karir memerlukan pengembangan karir. Pengembangan karir merupakan upaya pribadi seorang pegawai untuk mencapai suatu rencana karir. Oleh karena itu dalam suatu organisasi para anggotanya mengharapkan suatu pola kemajuan yang berdasarkan atas apa yang mereka dapatkan dan kerjakan. Apalagi seorang pegawai ingin diberi kesempatan yang luas ke berbagai jabatan serta dipromosikan dalam garis karir tertentu yang menjadi impian mereka, begitu juga yang diharapkan dari setiap pegawai Satpol PP Kecamatan Kebayoran Baru Kota Administrasi Jakarta Selatan.

Pengembangan karir dapat dilihat dari peningkatan karir seseorang dari tingkat yang satu ke tingkat yang lainnya. Pengembangan karir sebagai sebuah cara untuk menyakinkan perusahaan untuk mendapatkan kemampuan yang terbaik dari pegawainya sehingga mereka mampu untuk jenjang yang berikutnya yang lebih baik. Pengelolaan harus dilakukan dengan sebaik mungkin dan dikembangkan sebab organisasi dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Dengan adanya pengelolaan dan pengembangan karir akan dapat meningkatkan efektifitas dan kreativitas sumber daya manusia dalam upaya mendukung organisasi untuk mencapai suatu tujuan (Robin,2003). Melalui perencanaan karir, setiap individu mengevaluasi kemampuan dan minatnya sendiri, mempertimbangkan kesempatan

karir alternatif, menyusun tujuan karir, dan merencanakan aktivitas-aktivitas pengembangan praktis. Fokus utama dalam perencanaan karir haruslah sesuai antara tujuan pribadi dan kesempatan-kesempatan yang secara realistis tersedia (Mondy,1993). Selain itu pengembangan karir adalah tidak lebih tanggung jawab organisasinya, tetapi pegawai terus akuntabilitas untuk mengelola karir mereka sendiri, oleh sebab itu keterampilan dan kemampuan pegawai perlu didefinisikan untuk tetap berharga bagi organisasi mereka. Pengembangan karir adalah tentang pengembangan pegawai yang menguntungkan kedua individu dan organisasi, dan merupakan proses yang kompleks. Perencanaan karir merupakan suatu proses dimana individu dapat mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan karirnya (Simamora,2001). Perencanaan karir meliputi kegiatan pengumpulan informasi tentang peluang karir, mencari kinerja dan kompetensi umpan balik melalui jaringan dan tindakan (Sturges et al,2005). Gagasan perencanaan dan pengembangan karir inisiatif mendorong efektivitas organisasi tergantung pada kemampuan organisasi untuk pegawai peningkatan tanggung jawab untuk pertumbuhan mereka sendiri karir dan pengembangan. Selain itu, sistem pengembangan karir memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan kekayaan mereka bakat di rumah untuk perekrutan dan promosi dengan cara mencocokkan keterampilan, pengalaman, dan ambisi pegawai dengan kebutuhan organisasi.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi karena manusia merupakan sumber daya yang potensial dan sumber kekuatan untuk menggerakkan aktivitas organisasi dan mengendalikan elemen organisasi lainnya, seperti modal, material dan teknologi sehingga peran

dan fungsinya tidak dapat digantikan oleh sumber daya lainnya, tanpa adanya sumber daya manusia yang memadai, kegiatan organisasi tidak akan berjalan dengan baik.

Dimensi pokok sisi sumber daya adalah kontribusinya terhadap organisasi, sedangkan dimensi pokok manusia adalah perlakuan kontribusi terhadapnya yang pada gilirannya akan menentukan kualitas dan kapabilitas hidupnya. Dengan kata lain sumber daya manusia harus diartikan sebagai sumber dari kekuatan yang berasal dari manusia-manusia yang dapat didayagunakan oleh organisasi sehingga harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Oleh karena itu, suatu organisasi harus memiliki strategi, kebijakan, dan program kerja yang sesuai dengan kemampuan SDM dalam mengoperasikan alat kerja untuk mencapai sasaran kerja.

Keberhasilan suatu organisasi sangat erat kaitannya dengan kualitas kinerja para pegawainya. Tujuan organisasi akan dapat dicapai melalui kinerja yang positif dari pegawainya, sebaliknya organisasi akan menghadapi hambatan dalam pencapaian tujuan manakala kinerja para pegawainya tidak efektif dalam arti tidak dapat memenuhi tuntutan pekerjaan yang diinginkan oleh organisasi.

Konsep karir adalah konsep yang netral (tidak berkonotasi positif atau negatif). Karena itu karir ada yang baik, ada pula karir yang kurang baik. Ada perjalanan karir yang lambat, ada pula yang cepat. Tetapi, tentu saja semua orang mendambakan memiliki karir yang baik dan bila mungkin bergulir dengan cepat. Karir dapat diletakkan dalam konteks organisasi secara formal, tetapi karir dapat pula diletakkan dalam konteks yang lebih longgar dan tidak formal. Dalam kaitan arti yang terakhir ini, kita biasa mengatakan, misalnya, “karir si A sebagai pelukis

cukup baik” dan si B mengakhiri karirnya di bidang politik secara baik”, dan sebagainya.

Dalam organisasi swasta, pada umumnya bagian personalia yang berperan menyusun dan menyesuaikan rencana karir individu disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Berbeda dengan organisasi pemerintah dalam penyusunan perencanaan karir untuk pengembangan karir disesuaikan dengan peraturan. Dimana sering terbentur dengan yang namanya peraturan sehingga menimbulkan pro dan kontra. Apakah hal yang seperti itu akan berlangsung selamanya. Bagaimana dengan pegawai yang mempunyai kemampuan lebih, tetapi kurang diperhatikan.

Seperti di lingkungan Pegawai Negeri Sipil (PNS) senioritas masih sering menjadi acuan, disamping itu juga ada yang disebut dengan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan yang dikenal dengan DP3. Padahal kalau dilihat DP3 tolak ukurnya kurang jelas. Apakah tidak ada pola lain yang dapat dijadikan acuan untuk mengembangkan karir pegawai? Sebab pada dasarnya pengembangan karir itu merupakan tanggung jawab individu itu sendiri. Di dalam lingkungan PNS dalam menghadapi era globalisasi, melihat pentingnya perencanaan karir yang dilakukan individu maupun organisasi. Apakah rencana tersebut hanya sekedar rancana tetapi pelaksanaannya nihil. Apabila mengamati di instansi pemerintah, meskipun sudah ada peraturan yang mengatur tetapi masih terjadi penyimpangan-penyimpangan. Bahkan peraturan sendiri kadang-kadang menjadi momok bagi pegawai.

Secara umum yang mempengaruhi karir seseorang adalah: (1) Keluarga; (2) Lingkungan; (3) Pendidikan; (4) Saran-saran mengenai karir dari sumber

formal, misalnya dari pusat tenaga kerja, dan lain sebagainya; (5) Peran pegawai itu sendiri; para pegawai saat ini lebih terlibat dalam penentuan karirnya di perusahaan sebagai akibat dari kebijaksanaan pemerintah di bidang ketenaga kerjaan.

Manajemen karir adalah proses pengelolaan karir pegawai yang meliputi tahapan kegiatan perencanaan karir, pengembangan dan konseling karir, serta pengambilan keputusan karir. Manajemen karir melibatkan semua pihak termasuk pegawai yang bersangkutan dengan unit tempat si pegawai bekerja, dan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu manajemen karir mencakup area kegiatan yang sangat luas. Dalam penulisan ini tahapan yang akan dibahas adalah tentang perencanaan dan pengembangan karir.

Pengembangan karir adalah proses mengidentifikasi potensi karir pegawai, dan materi serta menerapkan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan potensi tersebut. Secara umum, proses pengembangan karir dimulai dengan mengevaluasi kinerja pegawai. Proses ini lazim disebut sebagai penilaian kinerja (*performance appraisal*). Dari hasil penelitian kinerja ini kita mendapatkan masukan yang menggambarkan profil kemampuan pegawai (baik potensinya maupun kinerja aktualnya). Dari masukan inilah kita mengidentifikasi berbagai metode untuk mengembangkan potensi yang bersangkutan.

Pengembangan karir dapat dipengaruhi oleh beberapa hal berikut: peran atasan/manajer, peran organisasi, pelatihan, pihak luar. Pertolongan dalam pengembangan karir pegawai dapat diperoleh dari berbagai sumber, misalnya institusi atau konsultan pendidikan atau departemen tenaga kerja.



Hal lain yang berkaitan dengan pengembangan karir adalah promosi. Promosi adalah peluang bagi pengembangan karir seorang pegawai. Kebijakan organisasi dalam hal promosi sangat penting bagi pegawai yang menginginkan karirnya berkembang. Promosi harus bijaksana, terbuka dan fleksibel, yaitu responsif terhadap kebutuhan individual. Setiap promosi memiliki faktor resiko bagi organisasi maupun bagi individual. Makin tinggi frekuensi pekerjaan, makin besar faktor resikonya, kemungkinan pemberian promosi yang salah dapat terjadi. Oleh karena itu diharapkan promosi pegawai disesuaikan dengan tingkat kompetensinya.

Dari penggambaran diatas maka penelitian ini berusaha menjelaskan bagaimana perencanaan dan pengembangan karir pegawai pada Satuan Polisi Pamong Praja Kecamatan Kebayoran Baru Kota Administrasi Jakarta Selatan.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, muncullah permasalahan. Masalah yang diidentifikasi oleh penulis dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah ada hubungan motivasi kerja pegawai dengan pengembangan karir di Satuan Polisi Pamong Praja Kecamatan Kebayoran Baru Kota Administrasi Jakarta Selatan?
2. Apakah ada hubungan keterampilan kerja pegawai dengan pengembangan karir di Satuan Polisi Pamong Praja Kecamatan Kebayoran Baru Kota Administrasi Jakarta Selatan?

3. Apakah ada hubungan perilaku kognitif pegawai dengan pengembangan karir di Satuan Polisi Pamong Praja Kecamatan Kebayoran Baru Kota Administrasi Jakarta Selatan?
4. Apakah ada hubungan atasan dengan pengembangan karir di Satuan Polisi Pamong Praja Kecamatan Kebayoran Baru Kota Administrasi Jakarta Selatan?
5. Apakah ada hubungan organisasi dengan pengembangan karir di Satuan Polisi Pamong Praja Kecamatan Kebayoran Baru Kota Administrasi Jakarta Selatan?
6. Apakah ada hubungan pihak luar dengan pengembangan karir di Satuan Polisi Pamong Praja Kecamatan Kebayoran Baru Kota Administrasi Jakarta Selatan?
7. Apakah ada hubungan yang signifikan secara bersama-sama antara motivasi kerja, keterampilan kerja dan perilaku kognitif dengan pengembangan karir di Satuan Polisi Pamong Praja Kecamatan Kebayoran Baru Kota Administrasi Jakarta Selatan?

### **C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan di atas, penelitian ini dibatasi pada upaya untuk menganalisis dan mengungkap hubungan motivasi kerja, keterampilan kerja dan perilaku kognitif dengan pengembangan karir pada Satuan Polisi Pamong Praja Kecamatan Kebayoran Baru Kota Administrasi Jakarta Selatan. Dengan istilah lain, penelitian dibatasi pada masalah:

1. Hubungan motivasi kerja dengan pengembangan karir pegawai di Satuan Polisi Pamong Praja Kecamatan Kebayoran Baru Kota Administrasi Jakarta Selatan.

2. Hubungan keterampilan kerja dengan pengembangan karir pegawai di Satuan Polisi Pamong Praja Kecamatan Kebayoran Baru Kota Administrasi Jakarta Selatan.
3. Hubungan perilaku kognitif dengan pengembangan karir pegawai di Satuan Polisi Pamong Praja Kecamatan Kebayoran Baru Kota Administrasi Jakarta Selatan.

#### **D. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat hubungan motivasi kerja dengan pengembangan karir di Satuan Polisi Pamong Praja Kecamatan Kebayoran Baru Kota Administrasi Jakarta Selatan.
2. Apakah terdapat hubungan keterampilan kerja dengan pengembangan karir di Satuan Polisi Pamong Praja Kecamatan Kebayoran Baru Kota Administrasi Jakarta Selatan.
3. Apakah terdapat hubungan perilaku kognitif dengan pengembangan karir di Satuan Polisi Pamong Praja Kecamatan Kebayoran Baru Kota Administrasi Jakarta Selatan.
4. Apakah terdapat hubungan secara bersama-sama antara motivasi kerja, keterampilan kerja dan perilaku kognitif dengan pengembangan karir di Satuan Polisi Pamong Praja Kecamatan Kebayoran Baru Kota Administrasi Jakarta Selatan.

## E. Kegunaan Masalah

Hasil penelitian ini diharapkan memiliki manfaat baik secara teoritis maupun praktis. Adapun kedua manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

### 1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat:

- Memberikan sumbangan pemikiran bagi perencanaan dan pengembangan karir pegawai di lingkungan Satuan Polisi Pamong Praja Kecamatan Kebayoran Baru Kota Administrasi Jakarta Selatan.
- Memberikan kontribusi bagi perkembangan ilmu pengembangan Sumber Daya Manusia (*Human Resources Development*), khususnya model pengembangan pola pengembangan karir.

### 2. Manfaat Praktis

Secara praktis penelitian ini diharapkan dapat :

- Memberikan informasi objektif berkaitan dengan tanggapan informan terhadap beberapa hal berkaitan dengan pengembangan pegawai pada Satuan Polisi Pamong Praja Kecamatan Kebayoran Baru Kota Administrasi Jakarta Selatan.
- Sebagai rujukan bagi penelitian selanjutnya tentang masalah-masalah yang relevan dengan penelitian ini.