

PERSEPSI PEGAWAI TENTANG PENGEMBANGAN KARIR OLEH  
PIMPINAN DI DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN PASAMAN

SKRIPSI

*Diajukan Sebagai Salah Satu Persyaratan Guna  
Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan*



OLEH  
SINTIA RAMADANI  
1100147/2011

JURUSAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS NEGERI PADANG  
2015

**HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI**

**PERSEPSI PEGAWAI TENTANG PENGEMBANGAN KARIR OLEH PIMPINAN DI  
DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN PASAMAN**

Nama : Sintia Ramadani  
NIM/BP : 1100147/2011  
Jurusan : Administrasi Pendidikan  
Fakultas : Ilmu Pendidikan

Padang, Juli 2015

Disetujui oleh

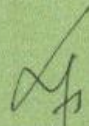
Pembimbing I

Pembimbing II



Dr. Rifma, M.Pd

NIP. 19650312 199001. 2. 001



Lusi Susanti, S.Pd, M.Pd

NIP. 19780506 200801. 2. 019



## HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

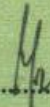
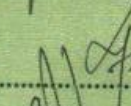

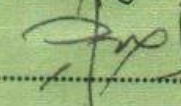
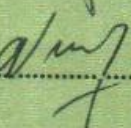
Dinyatakan Lulus Setelah Dipertahankan di Depan Tim Penguji Ujian Skripsi Jurusan  
Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan  
Universitas Negeri Padang

### PERSEPSI PEGAWAI TENTANG PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI OLEH PIMPINAN DI DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN PASAMAN

Nama : Sintia Ramadani  
NIM : 1100147  
Program Studi : Manajemen Pendidikan  
Jurusan : Administrasi Pendidikan  
Fakultas : Ilmu Pendidikan

Padang, Agustus 2015

#### Tim Penguji

	Nama	Tanda Tangan
1. Ketua	: Dr. Rifma , M.Pd	1. .... 
2. Sekretaris	: Lusi Susanti, S. Pd, M.Pd	2. .... 
3. Anggota	: Drs. Irsyad, M.Pd	3. .... 
4. Anggota	: Dra. Nelfia Adi, M.Pd	4. .... 
5. Anggota	: Nellitawati, S.Pd, M.Pd	5. .... 



## **SURAT PERNYATAAN**

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini benar-benar karya saya sendiri. Sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan orang lain kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti cara penulisan karya ilmiah yang lazim.

**Padang, Agustus 2015**

**Yang menyatakan**



**Sintia Ramadani**

## ABSTRAK

Judul : Persepsi Pegawai tentang Pengembangan Karir Pegawai  
oleh Pimpinan di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman  
Penulis : Sintia Ramadani  
NIM/BP : 1100147/2011  
Jurusan : Administrasi Pendidikan  
Pembimbing : 1. Dr. Rifma, M.Pd  
2. Lusi Susanti S.Pd, M.Pd

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pengamatan penulis di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman yang menunjukkan masih belum optimalnya pengembangan karir pegawai yang dilakukan oleh pimpinan di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman. Adapun rumusan penelitiannya untuk mengetahui bagaimanakah persepsi pegawai tentang pengembangan karir yang dilakukan oleh pimpinan di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman. Sedangkan tujuan penelitian ini untuk memperoleh gambaran informasi terkait persepsi pegawai tentang pengembangan karir oleh Pimpinan di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman yang ditinjau dari aspek 1) kesempatan untuk melanjutkan pendidikan, 2) kesempatan mengikuti pelatihan, 3) pemberian penghargaan, 4) pemberian hukuman, 5) promosi, dan 6) mutasi.

Penelitian ini bersifat deskriptif. Populasi penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman yang berjumlah 66 orang. Sampel penelitian ditentukan dengan menggunakan teknik *stratified propotional random sampling* yang berjumlah 42 orang. Instrumen penelitian digunakan berupa angket yang disusun dalam bentuk Skala Likert yang sudah dimodifikasi, yang telah teruji validitas dan reabilitasnya.. Data diolah dengan menggunakan rumus rata-rata (Mean).

Hasil penelitian menunjukkan persepsi pegawai tentang pengembangan karir pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman untuk indikator 1) kesempatan untuk melanjutkan pendidikan berada pada kategori baik dengan skor rata-rata 3,6. 2) kesempatan mengikuti pelatihan berada pada kategori baik dengan skor rata-rata 3,9. 3) pemberian penghargaan berada pada kategori cukup dengan skor rata-rata 3,3. 4) pemberian hukuman berada pada kategori baik dengan skor rata-rata 3,6. 5) promosi berada pada kategori baik dengan skor rata-rat 3,8. 6) mutasi berada pada kategori baik dengan skor rata-rata 3,6. Secara umum persepsi pegawai tentang pengembangan karir oleh pimpinan di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman adalah baik dengan skor rata-rata 3,6.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis telah dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul “Persepsi Pegawai tentang Pengembangan Karir oleh Pimpinan di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman”. Skripsi ini merupakan hasil penelitian yang disusun dalam rangka memenuhi persyaratan memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan Strata Satu (S1) pada Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Padang.

Dalam menyelesaikan skripsi ini penulis telah menerima bantuan dan partisipasi dari berbagai pihak, baik berupa moril maupun materil. Untuk itu penulis menyampaikan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada:

1. Rektor Universitas Negeri Padang.
2. Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Padang.
3. Ketua Jurusan Administrasi Pendidikan.
4. Ibu Dr. Rifma, M.Pd selaku pembimbing I dan Ibu Lusi Susanti S. Pd, M.Pd selaku pembimbing II yang telah membimbing dan mengarahkan penulis dalam rangka penyelesaian skripsi ini.
5. Staf pengajar dan staf administrasi Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan UNP.
6. Kepala Dinas dan Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman .
7. Kedua orangtua beserta keluarga besar yang selalu memberikan motivasi sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini.
8. Seluruh rekan-rekan seperjuangan AP 2011 yang selalu memberikan bantuan dan semangat dalam menyelesaikan skripsi ini.
9. Berbagai pihak yang tidak dapat penulis sebutkan namanya satu persatu yang telah memberikan bantuan dan motivasi kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Penulis berdoa semoga Allah SWT membalas segala bantuan yang telah diberikan dengan pahala yang berlipat ganda. Amin Ya Robbal Alamin. Karena tanpa bantuan dari berbagai pihak, skripsi ini tidak akan terselesaikan.

Dalam kehidupan ini tidak ada yang sempurna. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini belum mendekati kesempurnaan. Untuk itu kritik dan saran yang membangun dari pembaca sangat diharapkan, agar bermanfaat bagi kita semua dan bermanfaat dalam penulisan selanjutnya.

Padang, Agustus 2015

Sintia Ramadani

Nim. 1100147/2011

## DAFTAR ISI

ABSTRAK .....	i
KATA PENGANTAR .....	ii
DAFTAR TABEL .....	vi
DAFTAR LAMPIRAN .....	vii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A.Latar Belakang Masalah.....	1
B.Identifikasi Masalah.....	7
C.Batasan Masalah.....	9
D.Rumusan Masalah.....	10
E.Pertanyaan Penelitian.....	10
F.Tujuan Penelitian.....	11
G.Kegunaan Penelitian.....	11
BAB II KAJIAN TEORI.....	13
A. Persepsi.....	13
B.Pengertian Karir .....	16
C.Pengertian Pengembangan Karir .....	21
D.Pentingnya Pengembangan Karir.....	24
E.Indikator Pengembangan Karir.....	27
BAB III METODE PENELITIAN .....	45
A.Desain Penelitian .....	45
B.Definisi Operasional Variabel Penelitian .....	45
C.Populasi dan Sampel.....	46
D. Jenis Data dan Sumber Data .....	49
E. Instrumen Penelitian .....	49
F.Teknis Analisis Data.....	51
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	53
A.Deskripsi Data Hasil Penelitian .....	53
B.Pembahasan Hasil Penelitian.....	60
BAB V PENUTUP .....	75



A.Kesimpulan .....	75
B. Saran.....	76
DAFTAR PUSTAKA	

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Populasi Penelitian.....	44
2. Sampel Penelitian.....	47
3. Klasifikasi Tingkat Kualitas Angket.....	50
4. Persepsi Pegawai tentang kesempatan untuk melanjutkan pendidikan yang diberikan oleh Pimpinan di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman.....	51
5. Persepsi Pegawai tentang kesempatan mengikuti pelatihan yang diberikan oleh Pimpinan di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman .....	52
6. Persepsi Pegawai tentang pemberian penghargaan yang diberikan oleh Pimpinan di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman.....	53
7. Persepsi Pegawai tentang pemberian hukuman yang diberikan oleh Pimpinan di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman.....	54
8. Persepsi Pegawai tentang promosi yang dilakukan oleh Pimpinan di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman .....	55
9. Persepsi Pegawai tentang mutasi yang dilakukan oleh Pimpinan di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman .....	56
10. Rekapitulasi Persepsi Pegawai tentang Pengembangan Karir oleh Pimpinan di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman.....	58

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Pengantar Angket Penelitian .....	78
2. Petunjuk Pengisian Angket .....	79
3. Kisi-kisi Angket Penelitian .....	80
4. Angket Penelitian.....	81
5. Hasil Uji Coba Angket Penelitian .....	84
6. Analisis Uji Coba Angket .....	91
7. Data Mentah Hasil Penelitian .....	92
8. Tabel Nilai Rho.....	94
9. Surat Permohonan Penelitian dari Jurusan.....	95
10. Surat Izin Penelitian dari Fakultas.....	96
12. Surat Bukti Penelitian dari Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman.....	97
13. Surat Izin Penelitian dari Kebangsospol Kabupaten Pasaman.....	98

## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Manusia selalu berperan aktif dalam setiap kegiatan organisasi. Karena manusia lah yang menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tersebut tidak mungkin tercapai tanpa adanya peran aktif manusia, walaupun diorganisasi tersebut mempunyai teknologi yang canggih. Hal ini disebabkan tanpa peran serta manusia semua teknologi yang ada tidak akan berarti apa-apa. Manusia adalah pusat segalanya bagi suatu organisasi. Manusia bisa menjadi pusat persoalan jika tidak dikembangkan dan tidak ditingkatkan potensi-potensinya. Sebaliknya, manusia menjadi pusat segala keberhasilan organisasi jika segala dayanya dikembangkan secara wajar dan sebaik mungkin. Hal ini disebabkan karena manusia berbeda dengan sumber daya lainnya, manusia memiliki keinginan dan kebutuhan, baik yang fisik maupun yang non fisik.

Dalam usaha memenuhi kebutuhan hidupnya manusia memerlukan manusia lain. Usaha untuk mempermudah pemenuhan kebutuhan tersebut dengan membentuk hubungan kerja sama dan selanjutnya membentuk kelompok-kelompok. Hal ini disebabkan karena tujuan dari manusia akan lebih mudah diperoleh dengan cara bersama-sama daripada dengan cara sendiri. Dan Organisasi merupakan salah satu wadah yang memungkinkan manusia untuk mencapai tujuan yang dicapai oleh individu secara sendiri.



Menurut Veitzhal dan Deddy (2012:170) organisasi merupakan suatu unit terkoordinasi yang terdiri setidaknya dua orang, berfungsi mencapai satu sasaran tertentu atau serangkaian sasaran.

Dalam organisasi pemerintah, unsur manusia yang bekerja di dalamnya disebut dengan pegawai. Salah satu organisasi pemerintah yang berperan penting dalam meningkatkan mutu pendidikan disuatu daerah adalah dinas pendidikan kabupaten atau kota. Pegawai dinas pendidikan sangat berperan aktif dalam mencapai tujuan organisasinya yang berhubungan dengan pendidikan. Hal ini sesuai dengan tugas pokok dinas pendidikan sesuai dengan Perda nomor 3 tahun 2008, yaitu:

1. Perumusan kebijakan teknis bidang pendidikan.
2. Penyelenggaraan sebagian urusan pemerintahan daerah dan pelayanan umum di bidang pendidikan.
3. Pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang pendidikan yang meliputi pendidikan taman kanak-kanak dan sekolah dasar, pendidikan sekolah menengah pertama, pendidikan sekolah menengah atas dan kejuruan, serta pendidikan non formal dan informal.
4. Pelaksanakan pelayanan teknis administratif dinas.
5. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Berdasarkan tugas pokok dari dinas pendidikan, dapat kita lihat bahwa dibutuhkan kerja sama dari berbagai pihak. Hal ini dimaksudkan agar pegawai bisa melaksanakan tugas pokok dari dinas pendidikan

dengan baik, yang nantinya akan berujung pada pencapaian visi dan misi dari dinas tersebut. Serta dibutuhkan peranan pimpinan untuk memberikan pembinaan kepada pegawai. Karena pimpinan memiliki kemampuan untuk mempengaruhi pegawainya, agar para pegawai dapat meningkatkan kualitas dan prestasinya dalam bekerja.

Pimpinan dituntut untuk peka terhadap para pegawainya, agar para pegawai selalu merasa penting dan diprioritaskan dalam organisasi tersebut. Karena dalam diri pegawai melekat tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakannya dengan sebaik mungkin. Salah satu hal yang dilakukan oleh pimpinan adalah dengan melakukan pengembangan karir bagi pegawainya. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kemampuan pegawai, prestasi serta kinerjanya yang nantinya akan berujung pada kepuasan pegawai dalam bekerja. Serta pengembangan karir menjadi salah satu kebutuhan pegawai dalam organisasi.

Menjadi seorang pegawai adalah salah satu bentuk karir seseorang. Sebuah karir terdiri atas semua pekerjaan yang dipegang oleh seseorang selama kehidupan pekerjaannya. Menurut Keith Davis dan Werther (dalam Mangkuprawira 2003:181) karir adalah semua pekerjaan yang dipegang seseorang selama kehidupan dalam pekerjaannya.

Namun banyak orang yang beranggapan bahwa pekerjaan yang dipegang oleh seseorang adalah sebagai suatu bagian dari sebuah perencanaan yang telah disiapkan secara baik. Bagi sebagian orang, bisa jadi karir tersebut sebagai suatu keberuntungan. Hal ini tidak dapat kita

pungkiri jika melihat kenyataannya, bahwa terkadang perencanaan karir tidak menjamin suatu kesuksesan bagi pegawai. Tapi alangkah baiknya jika setiap pegawai mempunyai perencanaan karir ditambah dengan keberuntungan yang dimilikinya. Yang akan berdampak pada pencapaian karir yang lebih baik bagi pegawai dalam instansinya.

Menurut Mangkuprawira (2003:181) pengembangan karir merupakan sebuah alat penting dimana manajemen dapat meningkatkan produktivitas, memperbaiki sikap karyawan dalam pekerjaan, dan mengembangkan kepuasan karyawan yang semakin besar. Pengembangan karir sangat diperlukan oleh pegawai dalam meningkatkan keterampilan pegawai, meningkatkan produktivitas pegawai yang berujung pada kepuasan kerja pegawai tersebut. Menurut Veithzal dan Jauvani (2005:264) pengembangan karir juga merupakan hal yang krusial dimana manajemen dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan membangun kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Untuk itu pimpinan harus melakukan pengembangan karir bagi pegawainya. Dengan itu pimpinan diharapkan mengetahui langkah-langkah atau proses menuju pengembangan karir. Menurut Muhammad (2005:93) langkah-langkah menuju pengembangan karir adalah sebagai berikut:

1. Organisasi membuat perencanaan rencana jangka panjang yang memuat garis besar tujuan khusus dan objektif.

2. Organisasi menentukan kebutuhan tenaga kerjanya dari proyeksi tujuan dan objektif.
3. Organisasi membuat suatu analisis tenaga kerja dari personal yang sekarang untuk menentukan ketersediaan sumber daya manusia dalam organisasi.
4. Organisasi menghitung perbedaan diantara sumber daya manusia yang ada dengan yang dibutuhkan pada tiap-tiap kategori pekerjaan yang utama.
5. Organisasi menentukan pendidikan yang dibutuhkan untuk memajukan personel mengisi kategori pekerjaan yang diperlukan atau mulai meneliti secara eksternal untuk mengisi pekerjaan yang dibutuhkan.
6. Organisasi mengkomunikasikan tenaga kerja yang diperlukan dan persyaratan pendidikan bagi semua personel dalam organisasi.
7. Organisasi menerima permohonan dengan menginterview, menyaring dan mempersiapkan daftar yang siap untuk membantu dan merencanakan pengembangan karir menurut kebutuhan organisasi dan kebutuhan kemajuan karyawan.

Oleh karena itu pimpinan harus memperhatikan pengembangan karir bagi pegawainya. Hal ini disebabkan karena pengembangan karir menjadi kebutuhan pegawai dalam meningkatkan kemampuannya dalam bekerja. Untuk itu pimpinan senantiasa melakukan pengembangan karir bagi pegawainya. Karena pengembangan karir tidak hanya menjadi



tanggung jawab pegawai itu sendiri, akan tetapi juga menjadi tanggung jawab organisasi.

Hasil pengamatan yang penulis lakukan selama mengikuti Praktek Lapangan Manajemen Pendidikan (PLMP) dari tanggal 16 juni sampai dengan tanggal 22 Agustus 2014 di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman. Mengindikasikan bahwa masih kurangnya pengembangan karir pegawai yang dilakukan oleh pimpinan. Hal ini dapat dilihat dari fenomena yang ada, yaitu:

1. Masih kurangnya pimpinan memberikan kesempatan pegawai untuk mengikuti pelatihan. Sedangkan pegawai yang mengikuti pelatihan hanya itu-itu saja. Masih kurangnya dana yang tersedia untuk pegawai dalam mengikuti pelatihan, serta sangat sedikitnya kesempatan pegawai untuk melanjutkan pendidikannya.
2. Masih adanya faktor politisi dalam hal mutasi karyawan, hal ini dapat dilihat dari banyaknya karyawan yang dimutasi tidak sesuai dengan keahliannya. Sehingga pegawai yang dimutasi cenderung malas karena untuk bekerja karena tidak sesuai dengan keahliannya.
3. Masih rendahnya motivasi kerja pegawai dalam bekerja, hal ini dapat dilihat dari pegawai yang bekerja bila diperintah saja. Serta ada pegawai yang sulit menyelesaikan suatu pekerjaan karena pegawai tidak mengerti menyelesaikan. Salah satu penyebabnya adalah pegawai kurang mendapatkan pelatihan.

4. Promosi yang dilakukan oleh pimpinan tidak berdasarkan kompetensi dan prestasi kerja pegawai. Tapi cenderung bersifat politisi, sehingga yang mendapat promosi adalah mereka yang mempunyai kedekatan dengan pimpinan.
5. Masih kurangnya pimpinan memberikan penghargaan terhadap hasil kerja yang diselesaikan oleh pegawai di kantor. Hal ini dapat dilihat dari pegawai tersebut yang kurang termotivasi lagi untuk menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu. Ini dikarenakan pegawai beranggapan hasil kerjanya tidak dihargai oleh pimpinan.
6. Masih kurangnya pimpinan memberikan hukuman kepada pegawai yang melanggar tata tertib. Sehingga menyebabkan pegawai tidak takut untuk melanggar aturan. Hal ini dapat dilihat dari pegawai banyak yang datang terlambat, sedangkan pulang lebih cepat dari jadwal yang seharusnya.

Berdasarkan fenomena yang ada, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai “Persepsi Pegawai tentang Pengembangan Karir oleh Pimpinan di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman”.

#### B. Identifikasi Masalah

Pengembangan karir merupakan hal yang sangat penting dalam meningkatkan produktivitas pegawai, serta menunjang kemampuan pegawai dalam bekerja. Untuk itu sangat dituntut peran pimpinan dalam melakukan pengembangan karir bagi pegawainya. Karena pengembangan karir merupakan upaya-upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai

suatu rencana karir. Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya terdapat beberapa permasalahan yang mendorong penulis untuk melakukan penelitian ini, antara lain:

1. Masih kurangnya kesempatan pegawai dalam mengikuti pelatihan.
2. Kurangnya kesempatan pegawai untuk melanjutkan pendidikannya, salah satunya kurang bantuan dana bagi pegawai yang akan melanjutkan pendidikannya. Serta masih banyaknya beban tugas yang diberikan kepada pegawai yang melanjutkan pendidikannya.
3. Promosi yang dilakukan oleh pimpinan tidak berdasarkan kompetensi dan prestasi kerja pegawai. Tapi cenderung bersifat politisi, sehingga yang mendapat promosi adalah mereka yang mempunyai kedekatan dengan pimpinan.
4. Pelaksanaan mutasi pegawai yang belum transparan, sehingga setiap ada mutasi yang dilakukan menyebabkan pegawai kurang termotivasi dalam bekerja. Hal ini disebabkan karena pegawai yang dimutasi merasa posisinya setelah dimutasi tidak sesuai dengan keahliannya. Hal ini dapat dilihat dari beberapa pegawai yang pindah merasa posisi yang sekarang tidak sesuai dengan keahliannya.
5. Masih kurang tersedianya seorang mentors dan sponsor yang memberikan nasehat tentang karir pegawai, seperti informasi mengenai adanya pelatihan, atau kapan promosi dilakukan. Sehingga menyebabkan promosi yang dilakukan cenderung diam-diam saja.

6. Mutasi yang dilakukan belum dapat memberikan semangat kerja bagi pegawai, tetapi pegawai yang dimutasi cenderung merasa mutasi yang dilakukan karena mereka membuat kesalahan. Sehingga membuat pegawai malas bekerja.
7. Masih kurangnya pimpinan memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi, sehingga menyebabkan pegawai kurang termotivasi dalam bekerja.
8. Kurangnya pimpinan memberikan hukuman kepada pegawai yang melanggar aturan. Sehingga menyebabkan banyak pegawai yang melanggar aturan. Karena pegawai beranggapan pimpinan tidak akan memberikan hukuman kepada bawahannya.

#### C. Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah terlihat banyaknya faktor yang mempengaruhi pengembangan karir pegawai. Rivai dan Sagala (2005:274), mengemukakan kinerja, pengalaman, pendidikan, dan kadang-kadang keberuntungan berpengaruh terhadap pencapaian karir individu. Dengan demikian pengembangan karir merupakan tindakan seseorang karyawan untuk mencapai rencana karirnya.

Peneliti tidak bisa meneliti masalah keseluruhannya karena terbatasnya dana, waktu, dan tenaga. Untuk itu agar penelitian lebih terarah, terfokus dan tidak menyimpang dari sasaran maka penulis membatasi masalah dalam penelitian ini pada “Pengembangan karir yang dilakukan oleh pimpinan di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman” yang



dilihat dari aspek : 1) kesempatan untuk melanjutkan pendidikan, 2) kesempatan mengikuti pelatihan, 3), pemberian penghargaan, 4) pemberian hukuman, 5), promosi 6), mutasi.

#### D. Rumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah, maka dapat dirumuskan masalah penelitian yaitu: “Bagaimanakah persepsi pegawai tentang pengembangan karir oleh Pimpinan di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman dilihat dari aspek kesempatan untuk melanjutkan pendidikan, kesempatan mengikuti pelatihan, pemberian penghargaan, pemberian hukuman, mutasi dan promosi.

#### E. Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah persepsi pegawai tentang kesempatan untuk melanjutkan pendidikan yang diberikan oleh pimpinan?
2. Bagaimanakah persepsi pegawai tentang kesempatan mengikuti pelatihan yang diberikan oleh pimpinan?
3. Bagaimanakah persepsi pegawai tentang penghargaan yang diberikan oleh pimpinan?
4. Bagaimanakah persepsi pegawai tentang hukuman yang diberikan oleh pimpinan?
5. Bagaimanakah persepsi pegawai tentang promosi yang dilakukan oleh pimpinan?

6. Bagaimanakah persepsi pegawai tentang mutasi yang dilakukan oleh pimpinan?

#### F. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan informasi tentang:

1. Persepsi pegawai tentang kesempatan untuk melanjutkan pendidikan yang diberikan oleh pimpinan.
2. Persepsi pegawai tentang kesempatan mengikuti pelatihan yang diberikan oleh pimpinan.
3. Persepsi pegawai tentang pemberian penghargaan yang diberikan oleh pimpinan.
4. Persepsi pegawai tentang pemberian hukuman yang diberikan oleh pimpinan.
5. Persepsi pegawai tentang promosi yang dilakukan oleh pimpinan.
6. Persepsi pegawai tentang mutasi yang dilakukan oleh pimpinan.

#### G. Kegunaan Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang dikemukakan di atas maka hasil penelitian diharapkan berguna bagi:

1. Kepala bidang di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman untuk dapat mengetahui apa saja pengembangan karir yang bisa dilakukan untuk pegawainya.
2. Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman sebagai bahan referensi dalam meningkatkan pemahaman tentang pengembangan karir.

3. Penulis sebagai pengembangan wawasan dan ilmu pengetahuan baru tentang pengembangan karir yang dilakukan oleh pimpinan untuk pegawainya.

## **BAB II KAJIAN TEORI**

### **A. Persepsi**

#### **1. Pengertian Persepsi**

Manusia adalah makhluk yang unik, sehingga pandangan seseorang terhadap suatu objek atau orang yang ada pada lingkungannya akan berbeda-beda. Menurut Wibowo (2013:59), mengemukakan bahwa persepsi adalah suatu proses dengan dimana individual mengorganisir dan menginterpretasikan tanggapan kesan mereka dengan maksud memberi makna pada lingkungan mereka. Sejalan dengan pendapat tersebut disebutkan bahwa persepsi adalah suatu proses yang ditempuh oleh individu untuk mengorganisasikan dan menafsirkan kesan-kesan indera mereka agar memberikan makna bagi lingkungan mereka Rivai dan Deddy (2012:236).

Selanjutnya Thoha (2012:141), menjelaskan bahwa hakikatnya suatu persepsi itu adalah proses kognitif yang dialami oleh setiap orang dalam memahami informasi tentang lingkungannya, baik lewat penglihatan, pendengaran, penghayatan, perasaan, dan penciuman. Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2013:59), mengatakan bahwa persepsi adalah proses kognitif yang memungkinkan kita menginterpretasikan dan memahami sekitar kita.

Menurut Mcshane dan Von Glinow dalam Wibowo (2013:59), mengemukakan persepsi adalah proses menerima informasi membuat

pengertian tentang dunia di sekitar kita. Hal tersebut memerlukan pertimbangan informasi mana perlu diperhatikan, bagaimana mengkategorikan informasi, dan bagaimana menginterpretasikannya dalam kerja pengetahuan yang telah ada.

Selanjutnya Robbins dan Judge dalam Wibowo (2013:60), mengemukakan bahwa persepsi adalah suatu proses dengan mana individual mengorganisir dan menginterpretasikan tanggapan kesan mereka dengan maksud memberi makna pada lingkungan mereka.

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa persepsi merupakan suatu proses yang dilakukan oleh seseorang dalam memahami informasi tentang lingkungannya, baik lewat penglihatan, pendengaran, penghayatan, perasaan, dan penciuman.

## 2. Faktor Mempengaruhi Persepsi

Individu menginterpretasikan suatu benda yang sama secara berbeda-beda, hal ini disebabkan karena beberapa faktor. Menurut Rivai dan Deddy (2012:236) ada tiga faktor yang mempengaruhi persepsi seseorang, yaitu:

### 1) Faktor yang ada pada pelaku persepsi

Yang termasuk dalam faktor ini adalah sikap. Keutuhan, atau motif, kepentingan, atau minat, pengalaman dan pengharapan individu.

### 2) Faktor yang ada pada objek persepsi

Yaitu meliputi hal-hal baru, gerakan, bunyi, ukuran, latar belakang, dan kedekatan.

### 3) Faktor situasi dimana persepsi dilakukan

Yaitu meliputi waktu, keadaan atau tempat kerja dan keadaan sosial.

Sejalan dengan pendapat di atas, wibowo (2013:60) menyebutkan tiga faktor yang membentuk persepsi, yaitu: (1) perceiver, orang yang memberikan persepsi, (2) target, orang atau objek yang menjadi sasaran persepsi, dan (3) situasi, keadaan pada saat persepsi dilakukan. Selanjutnya menurut Thoha (2012:147), adapun faktor yang mempengaruhi pengembangan persepsi seseorang adalah: psikologi, famili dan kebudayaan.

### 3. Proses Persepsi

Persepsi terjadi melalui suatu proses, dimulai ketika dorongan diterima melalui pengertian kita. Kebanyakan dorongan yang menyerang pengertian kita disaring, sisanya diorganisir dan diinterpretasikan. Proses yang menyertai pada beberapa informasi lainnya dinamakan *selective attention* atau *selective perception*. *Selective attention* dipengaruhi oleh karakteristik orang atau objek yang dipersepsikan, terutama besaran, intensitas, gerakan, pengulangan dan keaslian. *Selective attention* dipicu oleh sesuatu atau orang yang mungkin di luar konteks, seperti mendengar seseorang berbicara dengan akses asing.

## **B. Pengertian Karir**

Istilah karir telah digunakan untuk menunjukan orang-orang pada masing-masing peranan atau status mereka. Karir merupakan seluruh jabatan yang dimiliki oleh seseorang dalam kehidupan kerjanya. Handoko (2011:123) suatu karir adalah seluruh pekerjaan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Selanjutnya Handoko, mengemukakan tiga pengertian mengenai konsep karir:

1. Karir sebagai suatu urutan promosi atau pemindahan (transfer) leteral jabatan-jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab atau lokasi-lokasi yang lebih baik dalam atau menyilang hirarki hubungan kerja selama kehidupan kerja seseorang.
2. Karir sebagai penunjuk pekerjaan-pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan yang sistematis dan jelas jalur karir.
3. Karir sebagai sejarah pekerjaan seseorang, atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja.

Menurut Keith Davis dan Werther dalam Mangkuprawira (2003: 181) karir adalah semua pekerjaan yang dipegang oleh seseorang selama kehidupan dalam pekerjaannya. Komponen utama karir terdiri dari atas alur karir, tujuan karir, perencanaan karir serta pengembangan karir. Alur karir adalah pola pekerjaan yang berurutan yang membentuk karir seseorang. Tujuan karir merupakan pernyataan tentang posisi masa depan dimana seseorang berupaya mencapainya sebagai bagian dari karir hidupnya. Tujuan ini menunjukkan kedudukan seseorang sepanjang karir

pekerjaannya. Perencanaan karir merupakan proses dimana seseorang menyeleksi tujuan karir untuk mencapai tujuan tersebut, sedangkan pengembangan karir seseorang meliputi perbaikan-perbaikan personal yang dilakukan untuk mencapai rencana dan tujuan karirnya.

Suatu karir akan memberikan makna dalam kehidupan seseorang, hal ini sesuai pendapat Flippo (1984:271) bahwa karir adalah sebagai suatu rangkaian kegiatan kerja yang terpisah tetapi berkaitan, yang memberikan kesinambungan, ketentraman, dan arti dalam hidup seseorang. Selanjutnya Siagian (2009:164), mengemukakan bahwa karir adalah semua jabatan yang dipangku oleh seseorang dalam kekaryaanannya. Yang berarti, tidak hanya jabatan yang pernah dipangku dalam satu organisasi atau perusahaan saja.

Selanjutnya Rivai dan Sagala (2005:264) mengemukakan bahwa karir terdiri dari semua pekerjaan yang ada selama seseorang bekerja, atau dapat pula dikatakan bahwa karir adalah seluruh jabatan yang diduduki seseorang dalam kehidupan kerjanya. Bagi orang-orang tertentu, jabatan merupakan tahapan dari suatu perencanaan yang cermat. Sedangkan bagi yang lain, karir merupakan bentuk keberuntungan. Hal ini tidak dapat kita pungkiri bahwa terkadang kenyataannya banyak orang yang merencanakan karir tidak selalu menjamin sebuah keberuntungan.

Rivai dan Sagala (2005) ada beberapa peranan penting dalam menunjang kesuksesan seseorang, yaitu kinerja yang unggul, pengalaman, pendidikan, keahlian dan keberuntungan. Kesuksesan seseorang



diidentifikasi sebagai tujuan karir, rencana, kemudian tindakan. Sedangkan keberuntungan hanya terjadi ketika ada titik temu antara kesempatan dan persiapan.

Selanjutnya Notoatmodjo (2009:168) karir seseorang merupakan hasil dari pengembangan diri orang tersebut dalam suatu organisasi. Dari itu dapat kita lihat bahwa karir seseorang tidak hanya terletak pada keberuntungan saja. Akan tetapi juga diikuti dengan pengembangan yang dilakukan oleh seseorang dalam organisasinya. Rivai (2005) mengungkapkan bahwa karir adalah seluruh pekerjaan yang dimiliki atau dilakukan oleh individu selama masa hidupnya. Karir merupakan pola dari pekerjaan dan sangat berhubungan dengan pengalaman (posisi, wewenang, keputusan, dan interpretasi subjektif atas pekerjaan), dan aktivitas kerja masa individu.

Gomes (1997:213) berpandangan bahwa karir adalah urutan dari kegiatan-kegiatan dan perilaku-perilaku terkait dengan kerja dan sikap, niat, dan aspirasi terkait sepanjang masa hidup seseorang. Dengan itu karir mengandung dua fokus utama yaitu fokus internal dan fokus eksternal. Fokus internal menunjuk kepada cara seseorang memandang karirnya. Sedangkan fokus eksternal menunjuk kepada rangkaian kedudukan yang secara aktual diduduki oleh seorang pekerja.

Keith Devis dan Werther dalam Mangkuprawira (2003) mengungkapkan lima faktor yang terkait dengan karir:

a. Keadilan dalam karir

Para karyawan menghendaki keadilan dalam sistem promosi dengan kesempatan sama untuk peningkatan karir.

b. Perhatian pada penyeliaan

Para karyawan menginginkan para penyelia mereka memainkan perannya secara aktif dalam pengembangan karir dan menyediakan umpan balik dengan teratur dengan kinerja.

c. Kesadaran tentang kesempatan

Para karyawan menghendaki pengetahuan tentang kesempatan untuk peningkatan karir.

d. Minat pekerja

Para karyawan membutuhkan sejumlah informasi berbeda dan pada kenyataannya memiliki derajat minat yang berbeda dalam peningkatan karir yang tergantung pada berbagai faktor.

e. Kepuasan karir

Para karyawan, tergantung pada usia dan kedudukan mereka, memiliki tingkat kepuasan berbeda.

Selanjutnya Marwansyah (2012:207) mengemukakan karir adalah pola aktivitas dan pengalaman yang terkait dengan pekerjaan, misalnya posisi jabatan, tugas-tugas dalam jabatan, keputusan, dan penafsiran subyektif tentang peristiwa-peristiwa yang terkait dengan pekerjaan sepanjang kehidupan pekerjaan seseorang. Perjalanan pekerjaan seseorang pegawai dalam suatu organisasi, yaitu dimulai sejak ia diterima sebagai

baru dan berakhir pada saat bersangkutan tidak bekerja lagi dalam organisasi tersebut, Sedarmayanti (2007: 378).

Sejalan dengan itu, Cascio dalam Marwansyah (2012:207) menjelaskan dua perspektif tentang karir yaitu, dari satu perspektif karir adalah serangkaian posisi/pekerjaan yang dijalani seseorang selama hidupnya. Ini adalah karir *obyektif*. Dari perspektif lain, karir meliputi perubahan-perubahan nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi seiring dengan bertambahnya usia seseorang. Ini disebut dengan karir *subyektif*.

Menurut Tulus (1992:113) karir menunjukkan perkembangan para karyawan secara individual dalam jenjang jabatan/ kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerjanya dalam suatu organisasi. Sejalan dengan itu, Sedarmayanti (2007:121) mengemukakan tiga pengertian karir yaitu:

- a. Rangkaian kegiatan kerja terpisah tetapi berkaitan, memberikan kesinambungan, ketentraman, dan arti dalam hidup seseorang.
- b. Serangkaian pengalaman peran yang diurut dengan tepat menuju kepada peningkatan tingkat tanggung jawab, status, kekuasaan, imbalan, dan karir.
- c. Semua pekerjaan yang dikerjakan selama masa kerja sekarang.

Dari pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahawa karir merupakan seluruh jabatan yang dimiliki oleh seseorang dalam kehidupan kerjanya.

### C. Pengertian Pengembangan Karir

Suatu rencana karir seseorang perlu diimplementasikan, salah satunya melalui pengembangan karir. Menurut Yuniarsih dan Suwatno dalam Suwatno (2011:134), menyatakan bahwa pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk menjamin bahwa pegawai dengan kualifikasi tepat dan berpengalaman tersedia pada saat dibutuhkan. Pengembangan karir merupakan gabungan dari kebutuhan pelatihan dimasa akan datang dan perencanaan sumber daya manusia. Hal ini sesuai dengan pendapat Gomes (1997:214) pengembangan karir organisasi adalah outcomes yang berasal dari interaksi antara karir individu dengan proses, manajemen karir institusi (organisasi).

Menurut Handoko (2011:131) pengembangan karir merupakan upaya-upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karir. Mangkuprawira (2003), mengatakan pengembangan karir meliputi kegiatan-kegiatan personal yang dilakukan untuk mencapai sebuah rencana karir. Dengan ini dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir tersebut merupakan tindak lanjut dari pelaksanaan sebuah proses perencanaan karir.

Selanjutnya Yuniarsih dan Suwatno mengemukakan bahwa pengembangan karir terdiri atas, a) *Career Planning* yaitu bagaimana pegawai merencanakan dan mewujudkan tujuan-tujuan karirnya sendiri. b) *Career Management*, yaitu bagaimana organisasi mendesain dan

melaksanakan program pengembangan karir pegawai. Dengan itu dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah *outcomes* atau hasil yang berasal dari interaksi antara karir individu dengan proses manajemen karir organisasi.

Sejalan dengan pendapat di atas, Gomes (1997:215), mengatakan bahwa pengembangan karir terdiri atas dua proses utama, yakni:

- a. *Career planning*, yaitu bagaimana orang merencanakan dan mewujudkan tujuan-tujuan karirnya sendiri. Ini merupakan suatu usaha yang sengaja dilakukan oleh seseorang untuk menjadi lebih sadar dan tahu akan keterampilannya sendiri, kepentingan nilai, peluang, hambatan, pilihan, dan akibat-akibatnya. Proses ini mencakup upaya pengidentifikasian sasaran dan/ atau tujuan yang terkait dengan karir, dan penetapan rencana guna mewujudkan tujuan tersebut.
- b. *Career management*, yaitu bagaimana organisasi mendesain dan melaksanakan program pengembangan karirnya. Proses ini lebih merupakan usaha formal, terorganisir, dan terencana untuk mencapai keseimbangan antara keinginan karir individu dengan persyaratan tenaga kerja organisasi. Jadi ini merupakan suatu mekanisme untuk mewujudkan kebutuhan sumber daya manusia masa kini dan masa yang akan datang.

Menurut Marwansyah (2012:208) mengemukakan bahwa pengembangan karir adalah sebuah pendekatan formal yang dilakukan

organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat akan tersedia pada saat dibutuhkan. Selanjutnya Tulus (1992:114) mengemukakan bahwa pengembangan karir adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.

Agar dapat menentukan jalur karir, tujuan karir, dan pengembangan karir yang dapat ditempuh oleh seorang pegawai, para pegawai perlu mempertimbangkan lima faktor, Siagian (2012:207)

- a. Perlakuan yang adil dalam berkarir. Perlakuan yang adil hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional, dan diketahui secara luas oleh pegawai.
- b. Kepedulian para atasan langsung. Para pegawai pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing.
- c. Informasi tentang berbagai peluang promosi. Pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan.
- d. Minat untuk dipromosikan. Pendekatan yang digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pekerja untuk pengembangan karir ialah pendekatan yang fleksibel dan proaktif. Artinya, minat untuk mengembangkan karir sangat individualistik sifatnya. Seorang pekerja memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang, pendidikan dan pelatihan yang pernah ditempuh, jumlah tanggungan dan berbagai variabel lainnya.

Dari beberapa pendapat ahli dapat kita lihat bahwa pengembangan karir tidak hanya menjadi tanggung jawab pegawai tetapi juga organisasi. Selanjutnya Sedarmayanti (2007: 211) pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan oleh seseorang untuk mencapai rencana karir. Lebih jelasnya pengembangan karir adalah proses

identifikasi potensi karir pegawai dan mencari serta menerapkan cara yang tepat untuk mengembangkan potensi tersebut.

Sejalan dengan itu, Bangun (2012:225) mengemukakan bahwa pengembangan karir adalah serangkaian aktivitas yang mengarah pada penajagan, dan pemantapan karir seseorang untuk mempermudah pencapaian tujuan karir dimasa akan datang. Berdasarkan dari pendapat ahli, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan, peningkatan kemampuan ini dengan adanya kesempatan untuk melanjutkan pendidikan, mengikuti pelatihan, pemberian penghargaan, pemberian hukuman, promosi serta mutasi.

#### **D. Pentingnya Pengembangan Karir**

Pengembangan karir yang baik akan sangat bermanfaat, bukan saja bagi individu yang bersangkutan, tetapi juga bagi organisasi atau perusahaannya. Menurut Notoatmodjo (2009:168) secara umum pentingnya pengembangan karir antara lain adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan keasadaran perlunya klasifikasi tugas atau pekerjaan.
2. Merupakan masukan untuk perencanaan program pengembangan organisasi.
3. Membantu karyawan menyusun strategi pengembangan.
4. Selektif untuk mengikuti program-program pengembangan.
5. Mempermudah pemanfaatan potensi karyawan.

6. Mempermudah meningkatkan motivasi kerja karyawan.
7. Mempermudah proses promosi karyawan.
8. Mempermudah peningkatan kepuasan kerja.
9. Mengurangi turn over dan meningkatkan loyalitas karyawan.

Selanjutnya Gomes (1997:215), mengemukakan jika dilihat dari sudut pandang pegawai, pengembangan karir merupakan gabungan mengenai jalur-jalur karir dimasa akan datang di dalam organisasi dan menandakan kepentingan jangka panjang dari organisasi terhadap parapegawainya. Sedangkan bagi organisasi, pengembangan karir memberikan jaminan bahwa akan tersedia pegawai-pegawai yang akan mengisi posisi-posisi yang akan lowong diwaktu mendatang.

Menurut Flippo (1984:278) mengemukakan suatu program pengembangan karir yang dirancang dengan tepat menyangkut tiga unsur utama, yaitu: (1) membantu karyawan dalam menilai kebutuhan-kebutuhan karir internal mereka sendiri, (2) mengembangkan dan menyiarkan kesempatan-kesempatan karir yang tersedia dalam organisasi itu, (3) menghubungkan kebutuhan-kebutuhan dan kemampuan-kemampuan karyawan dengan kesempatan karir.

Selanjutnya Komang A. dkk dalam Sunyoto (185:2012) mengemukakan dua manfaat pengembangan karir yaitu:

1. Meningkatkan kemampuan karyawan

Hal ini dapat dicapai melalui pendidikan dan pelatihan dalam proses pengembangan karirnya, karyawan yang dengan sungguh-



sungguh mengikuti pendidikan dan pelatihan akan mampu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka, yang dapat diseimbangkan kepada organisasi atau perusahaan dimana mereka bekerja.

## 2. Meningkatkan suplai karyawan yang berkemampuan

Jumlah pegawai yang lebih tinggi kemampuannya dari sebelumnya akan menjadi bertambah sehingga memudahkan pihak pimpinan atau manajemen untuk menempatkan dalam pekerjaan yang lebih tepat. Dengan demikian suplai karyawan yang berkemampuan bertambah dan organisasi dapat memilih karyawan yang berkualitas sesuai dengan kebutuhannya.

Sejalan dengan pendapat di atas, Notoatmodjo (2009:169), mengemukakan pengembangan karir dalam suatu organisasi atau institusi apapun mempunyai dua kepentingan (urgensi), baik karyawan maupun bagi institusi atau organisasi:

### a. Bagi karyawan atau tenaga kerja

Pengembangan karir bagi karyawan pada umumnya dikaitkan dengan keberhasilan dari karyawan yang bersangkutan dalam menunaikan tugas atau pekerjaannya. Oleh sebab itu pengembangan karir bagi karyawan bermanfaat bagi karyawan, antara lain:

- 1) Karyawan tersebut dapat mengembangkan dan menggunakan potensi kemampuannya secara optimal. Sebab dengan naiknya jabatan atau karir seseorang, memerlukan kemampuan yang lebih tinggi dari pada sebelumnya.
- 2) Makin tinggi jabatan atau posisi seseorang dalam suatu institusi atau organisasi, maka besar pula tantangan yang dihadapinya.
- 3) Dalam menjalankan tugas atau pekerjaan, seorang karyawan mempunyai kewenangan atau otonomi.

- 4) Kewenangan biasanya diikuti oleh tanggung jawab, karena pemberian kewenangan yang lebih melalui kenaikan jabatan atau tugas, harus juga diikuti peningkatan tanggung jawabnya.
- b. Bagi organisasi
 

Organisasi atau institusi kerjayang baik harus merencanakan pengembangankarir bagi karyawannya dengan baik juga. Karena pengembangan karir atau tenaga kerja mempunyai keuntungan bagi organisasi itu sendiri, antara lain:

  - 1) Meningkatkan kemampuan organisasi guna mendapatkan dan mempertahankan karyawan yang berkualitas. Adanya pengembangan karir yang baik, sebuah organisasi merupakan alat promosi untuk memperoleh atau merekrut karyawan yang berkualitas.
  - 2) Nama baik sebuah perusahaan atau institusi kerja dapat dinilai dengan kualitas karyawan atau tenaga kerjanya. Sedangkan kualitas karyawan ini sangat ditentukan oleh sistem pengembangan karir bagi karyawan.
  - 3) Mengurangi “turn over” pergantian karyawan. Pergantian karyawan yang sering jelas akan mengganggu produktivitas dan efektivitas kerja karyawan.
  - 4) Mengurangi “keresahan” karyawan. Organisasi atau perusahaan yang tidak mempunyai sistem pengembangan karir yang jelas bagi karyawannya, akan menimbulkan rasa ketidakpastian, bahkan keresahan karyawan. Hal ini disebabkan tidak mempunyai arahan atau pegangan untuk merencanakan di organisasi atau instansi tersebut.
  - 5) Heterogenitas atau keanekaragaman karyawan di suatu perusahaan atau organisasi/institusi kerja pada umumnya merupaka representasi dari masyarakat. Oleh sebab itu, pengembangan karir di suatu organisasi atau institusi kerja, sebenarnya merupakan perwujudan atau pencerminan dari keanekaragaman masyarakat kita.

#### **E. Indikator Pengembangan Karir**

Pengembangan karir seorang karyawan tidak hanya tergantung pada usaha seorang pegawai, tetapi juga tergantung pada peranan dan bimbingan manajer dan departemen sumber daya manusia (SDM) terutama di dalam penyediaan informasi tentang karir yang ada dan juga di dalam perencanaan karir pegawai tersebut. Departemen SDM membantu

pengembangan karir karyawan melalui program pelatihan dan pengembangan karyawan.

Selanjutnya Siagian (2012:219), mengemukakan berbagai kesempatan pegawai untuk tumbuh dalam mengembangkan karirnya, yaitu keikutsertaan dalam program pelatihan, serta melanjutkan pendidikan. Sejalan dengan itu, Tulus(1992:121)mengemukakan bahwa pengembangan karir melalui pendidikan dan pelatihan akan meningkatkan kemampuan intelektual dan keterampilan karyawan, yang pada akhirnya membawa manfaat bagi organisasi.

Siregar dan Samadi (1989:36), mengemukakan bahwa selain program pelatihan dan pendidikan, mekanisme lain yang termasuk dalam pengembangan personil organisasi adalah alih jabatan (mutasi) dan promosi. Menurut Notoatmodjo (2009:171) dalam rangka pengembangan organisasi diperlukan adanya rotasi jabatan. Dalam rangka rotasi jabatan ini berkaitan dengan karyawan yang harus dipromosikan, yang berarti adanya peningkatan atau karir bagi karyawan yang bersangkutan.

Marwansyah (2012:221) sarana pengembangan karir meliputi keterampilan, pendidikan, dan pengalaman serta teknik-teknik modifikasi dan perbaikan perilaku, yang memberikan nilai tambah sehingga memungkinkan seseorang bekerja lebih baik. Sejalan dengan itu, menurut Thoha (2007:83) mengemukakan pengembangan karir Pegawai Negeri Sipil Daerah mempertimbangkan integritas dan moralitas, pendidikan dan pelatihan, pangkat, mutasi jabatan, mutasi antar daerah,

dan kompetensi. lippo (1984:291) mengemukakan unsur utama yang berhubungan dengan penyesuaian karir perorangan dengan kesempatan-kesempatan karir melalui program pelatihan, pendidikan, pemindahan dan promosi yang berkesinambungan.

Menurut Siagian (2009:164) cara-cara yang mungkin ditempuh dengan menggunakan jalur karir ialah:

- 1) Promosi dalam suatu organisasi yang sesungguhnya, merupakan penghargaan atas kinerja dan potensi seseorang.
- 2) Transfer yang bisa berarti alih tugas atau alih wilayah dalam lingkungan suatu organisasi, akan tetapi mendapat tugas pekerjaan yang dianggap lebih menantang.
- 3) Mengambil cuti panjang yang bersangkutan untuk menempuh jenjang pendidikan yang lebih tinggi, mungkin dengan meraih gelar akademis tambahan.
- 4) Selesai mengikuti jenjang pendidikan yang lebih tinggi, karyawan yang bersangkutan mungkin memutuskan pindah ke organisasi lain, karena ditempat yang baru itu kesempatan mengembangkan karirnya dianggapnya terbuka lebih besar.
- 5) Promosi ditempat baru dengan segala manfaatnya dan akhirnya.
- 6) Memasuki usia pensiun. Jalur itulah yang akan ditempuh sejak seseorang mulai bekerja dari usia dua puluh lima tahun hingga mencapai usia pensiun, yaitu usia enam puluh tahun.

Menurut Irawan, dkk (1997:159) mengatakan Pengembangan karir pegawai dapat dilakukan melalui dua cara yaitu diklat dan non diklat.

Adapun bentuk-bentuk pengembangan karir melalui cara diklat adalah:

1. Menyekolahkan pegawai (di dalam atau di luar negeri).
2. Memberi pelatihan (di dalam atau luar organisasi).
3. Memberi pelatihan sambil bekerja ( on the job training).

Sedangkan bentuk-bentuk pengembangan karir melalui cara non diklat adalah:

1. Memberi penghargaan kepada pegawai.
2. Menghukum pegawai.
3. Mempromosikan pegawai ke jabatan yang lebih tinggi.
4. Merotasi pegawai ke jabatan lain yang setara dengan jabatan semula.

Sejalan dengan itu, Sunyoto ( 2012:184) mengemukakan bahwa pengembangan karir pegawai dapat dilakukan melalui dua cara, yaitu cara diklat dan nondiklat.

Adapun bentuk-bentuk pengembangan karir melalui cara diklat, yaitu:

1. Melanjutkan studi atau pendidikan karyawan baik di dalam negeri maupun di luar negeri.
2. Memberi pelatihan baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi.
3. Memberi pelatihan sambil bekerja ( on the job training).

Sedangkan bentuk-bentuk pengembangan karir melalui cara non diklat adalah:

1. Memberi penghargaan kepada pegawai.
2. Memberi sanksi karyawan
3. Mempromosikan pegawai ke jabatan yang lebih tinggi.
4. Merotasi pegawai ke jabatan lain yang setara dengan jabatan semula.

Dari pendapat di atas, maka dapat disimpulkan yang menjadi indikator pengembangan karir yang dilakukan oleh pimpinan adalah melaluelanjutkan pendidikan, mengikuti pelatihan, memberi penghargaan, memberi hukuman, mutasi serta promosi. Secara rinci dapat penulis jelaskan sebagai berikut:

1) Kesempatan untuk melanjutkan pendidikan

Menurut Notoatmodjo (2009:75) pendidikan pegawai adalah kegiatan pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan total dari pegawai di luar kemampuan dibidang pekerjaan atau jabatan yang dipegang saat ini. Oleh sebab itu, pendidikan pegawai dirancang diadakan untuk pegawai menempati jabatan atau posisi baru, di mana tugas-tugas yang dilakukan ini memerlukan kemampuan khusus yang lain dari kemampuan yang mereka miliki selama ini.

Sedarmayanti (2007:379) mengemukakan bahwa pendidikan adalah suatu proses, teknik dan metode belajar mengajar dengan maksud mentransfer suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain melalui prosedur yang sistematis dan terorganisir yang berlangsung dalam jangka waktu yang relatif lama.

Selanjutnya pedoman dalam melanjutkan pendidikan bagi pegawai diatur dalam peraturan menteri pendidikan nasional nomor 48 tahun 2009 tentang tugas belajar bagi PNS di lingkungan kementerian pendidikan nasional. Permendiknas Nomor 48 tahun 2009 terdapat 2 cara yang dapat dilakukan oleh PNS dalam melanjutkan studinya yaitu melalui tugas belajar dan izin belajar. Tugas belajar adalah penugasan yang diberikan oleh pejabat yang berwenang kepada PNS untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi atau yang setara baik di dalam maupun di luar negeri, bukan atas biaya sendiri, dan meninggalkan tugas sehari-sehari sebagai PNS.

Untuk itu pimpinan juga berusaha melakukan upaya pengembangan karir pegawai dengan memberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi. Karena pendidikan pada hakekatnya merupakan suatu proses usaha untuk merubah tingkah laku.

Prinsip pendidikan dan pelatihan pegawai adalah:

- a) Harus ada keterkaitan antara diklat dengan jabatan pegawai.
- b) Harus didasarkan kebutuhan organisasi.
- c) Harus dikaitkan dengan pengembangan karir pegawai.

## 2) Mengikuti pelatihan

Untuk mempertinggi mutu para pegawai, baik pengetahuan, kemampuan, keterampilan, bakat maupun mentalnya, kepada para pegawai perlu diberikan berbagai macam latihan dan pendidikan.

Menurut Wursanto (1989:59) latihan atau *training* adalah suatu proses kegiatan yang dilakukan oleh manajemen kepegawaian dalam rangka meningkatkan pengetahuan, kecakapan, keterampilan, keahlian, dan mental para pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

Menurut Notoatmodjo (2009:16), pelatihan (*training*) adalah bagian dari suatu proses pendidikan, yang tujuannya untuk meningkatkan kemampuan atau keterampilan khusus. Pelatihan dalam suatu organisasi sebagai upaya untuk pengembangan sumber daya manusia adalah suatu siklus yang harus terus menerus terjadi. Hal ini terjadi karena organisasi itu harus tumbuh dan berkembang untuk mengantisipasi perubahan-perubahan di luar organisasi tersebut.

Lebih lanjut Notoatmodjo (2009:19) pelatihan adalah suatu kegiatan peningkatan kemampuan karyawan atau pegawai dalam suatu instansi, sehingga pelatihan adalah suatu proses yang akan menghasilkan suatu perubahan perilaku bagi karyawan atau pegawai. Marwansyah (2012:155) mengatakan pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan atau pekerjaan.

Selanjutnya Wursanto (1994: 85) mengemukakan bahwa untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya, perlu



diadakan pengaturan penyelenggaraan pendidikan dan latihan jabatan Pegawai Negeri Sipil. Latihan jabatan antara lain bertujuan untuk:

- a. Meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian dan keterampilan Pegawai Negeri Sipil.
- b. Menciptakan pola pikir yang sama.
- c. Menciptakan dan mengembangkan metode kerja yang lebih baik.
- d. Membina karir Pegawai Negeri Sipil.
- e. Menambah Pengetahuan Pegawai Negeri Sipil.
- f. Mengubah sikap Pegawai Negeri Sipil.

Notoatmodjo (2009:24) membedakan pelatihan menjadi dua, yakni: pelatihan di luar tugas (*off the job training*) dan pelatihan di dalam tugas (*on the job training*). Lebih rinci dijelaskan sebagai berikut:

- a. Pelatihan di luar tugas (*off the job side training*)

Pelatihan dengan menggunakan metode ini berarti karyawan sebagai peserta pelatihan ke luar sementara dari kegiatan, tugas atau pekerjaannya. Kemudian mengikuti pelatihan, dengan menggunakan teknik-teknik belajar mengajar seperti lazimnya. Pada umumnya metode ini mempunyai dua macam teknik, yaitu:

- 1) Teknik Presentasi Informasi

Yaitu menyajikan informasi yang tujuannya memperkenalkan kemampuan, pengetahuan, sikap dan keterampilan baru kepada

para peserta. Harapan akhir dari proses pengetahuan, sikap, dan keterampilan peserta diadopsi oleh peserta diklat dalam pekerjaannya nanti. Termasuk dalam teknik ini antara lain:

- (a) Ceramah biasa, dimana pengajar (pelatih) bertatap muka langsung dengan peserta. Peserta pelatihan pasif mendengarkan.
- (b) Teknik diskusi, dimana informasi yang akan disajikan disusun dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan atau tugas-tugas yang harus dibahas dan didiskusikan oleh para peserta aktif.
- (c) Teknik pemodelan perilaku yaitu salah satu mempelajari atau meniru tindakan (perilaku) dengan mengobservasi dan meniru model-model.
- (d) Teknik magang ialah pengiriman para karyawan dari suatu organisasi ke badan-badan atau organisasi lain yang dianggap lebih maju, baik secara kelompok maupun perorangan. Mereka ini mempelajari teori-teori dan langsung mempraktekkan di bawah pengawasan hal-hal baru, keterampilan baru yang harus mereka terapkan dalam organisasi mereka nanti.

## 2) Metode-Metode Simulasi

Simulasi adalah suatu peniruan karakteristik atau perilaku tertentu dari dunia riil sedemikian rupa, sehingga para peserta

pelatihan dapat merealisasikan seperti keadaan sebenarnya. Dengan demikian, maka apabila para peserta pelatihan kembali ke tempat pekerjaan semula akan mampu melakukan pekerjaan yang disimulasikan tersebut.

a. Pelatihan Dalam Pekerjaan ( *On the Job Training* )

Pelatihan ini berbentuk penugasan pegawai-pegawai di bawah bimbingan supervisor-supervisor yang telah berpengalaman (senior). Hal ini berarti meminta kepada para pegawai yang sudah berpengalaman untuk membimbing atau mengajarkan kepada para pegawai baru.

Para pegawai senior yang bertugas untuk membimbing pegawai baru (sebagai trainer) diharapkan memperlihatkan contoh-contoh pekerjaan yang baik, dan memperlihatkan penanganan suatu pekerjaan yang jelas dan konkret, yang akan dikerjakan oleh pegawai baru tersebut segera setelah pelatihan selesai.

Cara ini mempunyai banyak keuntungan antara lain:

- (1) Sangat ekonomis, karena tidak perlu membiayai para *trainers* dan *trainee*, tidak perlu menyediakan peralatan dan ruang khusus.
- (2) Para *trainee* sekaligus berada dalam situasi kerja yang aktual dan konkret.

(3) Memberikan praktek aktif bagi para *trainee* terhadap pengetahuan yang dipelajarinya.

(4) Para *trainee* belajar sambil berbuat atau bekerja dan dengan segera dapat mengetahui apakah yang dikerjakan itu benar atau salah.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan pelatihan sebagai upaya untuk pengembangan sumber daya manusia. Karena dengan pelatihan akan ada peningkatan kemampuan karyawan atau pegawai yang akan menghasilkan suatu perubahan perilaku bagi karyawan atau pegawai.

### 3) Penghargaan

Pemberian penghargaan merupakan bentuk rasa penghormatan yang diberikan oleh seseorang atasan untuk menghargai bawahannya. Menurut Notoatmodjo (2009:127) mengatakan bahwa penghargaan atau rekognasi dalam suatu organisasi bukan hanya dalam bentuk materi saja, tetapi juga dalam bentuk non materi seperti surat penghargaan, pujian secara lisan, kunjungan atasan kepada bawahan secara informal dan sebagainya. Penghargaan terhadap karyawan juga dapat menimbulkan perasaan betapa pentingnya karyawan tersebut bagi organisasi.

Selanjutnya Kreitner dan Knicki dalam Wibowo (2007:367) membagi penghargaan menjadi dua yaitu penghargaan ekstrinsik dan instrinsik. Penghargaan instrinsik merupakan penghargaan yang

bersifat eksternal yang diberikan terhadap kinerja yang telah diberikan oleh pekerja. Penghargaan ini dapat berupa penghargaan finansial (upah dan gaji, jaminan sosial), serta penghargaan interpersonal.

Sedangkan penghargaan intrinsik merupakan bagian dari pekerjaan itu sendiri, seperti tanggung jawab, tantangan, dan karakteristik umpan balik dari pekerjaan. Penghargaan instrinsik dapat dilihat dari penyelesaian pekerjaan, prestasi, otonomi, dan pengembangan pribadi.

#### 4) Hukuman

Hukuman (punishment) adalah sebuah cara untuk mengarahkan sebuah tingkah laku agar sesuai dengan tingkah laku yang berlaku secara umum. Purwanto (1988) membagi sanksi (punishment) menjadi duamacam yaitu:

- a) Sanksi prefentif, yaitu sanksi yang dilakukan dengan maksud atau supayatidak terjadi pelanggaran. Sanksi ini bermaksud untuk mencegah agar tidak terjadi pelanggaran, sehingga hal ini dilakukannya sebelum 40 terjadi pelanggaran dilakukan. Contoh perintah, larangan, pengawasan,perjanjian dan ancaman.
- b) Sanksi represif yaitu sanksi yang dilakukan, oleh karena adanya pelanggaran, oleh adanya dosa yang telah diperbuat. Jadi sanksi itu terjadisetelah terjadi kesalahan.

Menurut Wirawan (2009:138) mengatakan hukuman berakibat pada hal-hal yang tidak menyenangkan dan lebih keras daripada

pendisiplinan. Hukuman mengakibatkan seorang pegawai kehilangan sesuatu dari organisasi karena melanggar peraturan organisasi. Misalnya pencopotan jabatan, penurunan pangkat, dan penurunan gaji merupakan hukuman.

Hukuman dan pendisiplinan merupakan dua tindakan organisasi terhadap para anggota organisasi sebagai reaksi terhadap pelanggaran yang dilakukan para anggotanya. Jika pendisiplinan tidak berhasil, maka pendisiplinan akan berubah menjadi hukuman. Prosesnya sebagai berikut, Wirawan (2009:139).

- a. Peringatan lisan, yaitu memberi teguran secara lisan setelah pelanggaran peraturan pertama.
- b. Peringatan tertulis.
- c. Skorsing atau suspensi
- d. Demosi
- e. Pemutusan hubungan kerja atau pemecatan

#### 5) Promosi

Menurut Saksono (2001:96) mengatakan bahwa promosi diberikan kepada pegawai dengan beberapa pertimbangan antara lain untuk mempertinggi semangat kerja pegawai, untuk menjaga stabilitas perusahaan dan sebagai konsekuensi sistem karir dalam mengelola masalah kepegawaian.

Selanjutnya Siregar dan Samadi (1989:37), mengemukakan bahwa promosi adalah keinginan pemindahan karyawan dari suatu

jabatan kepada jabatan lain yang lebih tinggi. Sejalan dengan itu, menurut Fathoni (2006:165) promosi adalah perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi.

Dari pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa promosi adalah perpindahan dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi, wewenang dan tanggung jawab semakin besar, status, serta pendapatan juga semakin banyak.

Menurut Fathoni (2006:169), tujuan dari promosi adalah:

- a) Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi.
- b) Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.
- c) Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat kesenangan, dan ketenangan dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya meningkat.
- d) Untuk mempermudah penarikan pelamar sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong serta perangsang bagi pelamar-pelamar untuk memasukkan lamarannya.
- e) Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobaan.

- f) Untuk mengisi jabatan karena pejabatnya berhenti. Agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan karyawan lainnya.

Adapun syarat-syarat yang dapat dipertimbangkan sebagai dasar untuk melakukan promosi karyawan, diantaranya adalah:

- (1) Pengalaman
- (2) Tingkat pendidikan
- (3) Loyalitas (kesetiaan terhadap perusahaan tempat bekerja)
- (4) Kejujuran
- (5) Tanggung jawab
- (6) Kepandaian bergaul (Human Relations).
- (7) Prestasi kerja
- (8) Inisiatif dan kreativitas.

#### 6) Mutasi

Menurut Wursanto (1989:65) mengemukakan bahwa mutasi adalah suatu kegiatan memindahkan pegawai dari unit/ bagian yang kelebihan tenaga ke unit/ bagian yang kekurangan tenaga atau yang lebih memerlukan. Selanjutnya Siregar dan Samadi (1989:36) mutasi merupakan suatu keputusan yang harus diambil oleh pimpinan organisasi untuk memindahkan karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sejajar. Mutasi merupakan suatu kegiatan rutin di dalam suatu organisasi untuk dapat melaksanakan prinsip-prinsip orang yang tepat pada tempat yang tepat.



Selanjutnya Saksono (2001:98) mengatakan bahwa sebagai suatu prinsip dalam penerapan sistem karir dan prestasi kerja, pemindahan merupakan suatu langkah yang tidak dapat dihindarkan karena tanpa pemindahan berarti pembinaan karir pegawai tidak pernah dilakukan.

Sejalan dengan itu, Sastrohadiwiryono dalam Yuniarsih (146: 2009) mendefinisikan bahwa mutasi adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja semaksimal mungkin kepada perusahaan.

Untuk menjamin agar mutasi yang dilaksanakan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi, maka diperlukan adanya suatu evaluasi pada setiap pekerja secara terus menerus dan objektif. Siregar dan Samadi (1989:36), beberapa hal yang perlu diperhatikan sehubungan dengan mutasi antara lain adalah sebagai berikut:

- a) Mutasi tidak boleh dirasakan sebagai suatu hukuman bagi si pekerja yang bersangkutan.
- b) Mutasi dilakukan untuk mengusahakan prinsip-prinsip orang yang tepat pada tempat yang tepat.
- c) Mutasi untuk meningkatkan kerja sama kelompok.
- d) Mutasi untuk meningkatkan semangat dan kegairahan kerja.

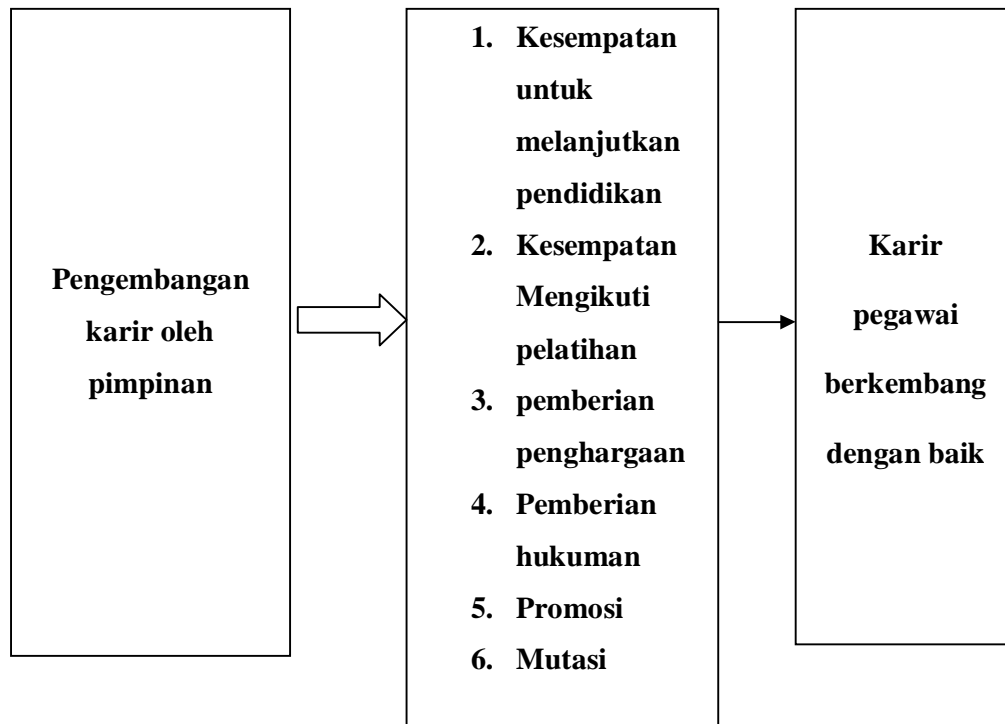
- e) Mutasi untuk menciptakan persaingan yang sehat.
- f) Mutasi untuk menciptakan orang-orang yang dapat saling menggantikan.
- g) Mutasi dilaksanakan berdasarkan peraturan dan kebijaksanaan.

Berdasarkan teori yang ada dapat disimpulkan bahwa mutasi adalah kegiatan memindahkan pegawai dari unit/ bagian yang kelebihan tenaga ke unit/ bagian yang kekurangan tenaga atau yang lebih memerlukan untuk memastikan bahwa orang yang tepat berada pada tempat yang tepat.

#### **F. Kerangka Konseptual**

Pegawai merupakan unsur utama dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk itu pimpinan dituntut untuk selalu memperhatikan pegawainya. Salah satu hal yang dilakukan oleh pimpinan adalah dengan melakukan pengembangan karir bagi pegawainya. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kemampuan pegawai, prestasi serta kinerjanya yang nantinya akan berujung pada kepuasan pegawai dalam bekerja. Adapun indikator dari pengembangan karir terdiri atas, kesempatan melanjutkan pendidikan, kesempatan mengikuti pelatihan, pemberian penghargaan, pemberian hukuman, promosi serta mutasi.

Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat dari kerangka konseptual peneliti tentang persepsi pegawai tentang pengembangan karir yang dilakukan oleh pimpinan sebagai berikut:



Gambar 1 Kerangka Konseptual Persepsi Pegawai Tentang Pengembangan Karir Oleh Pimpinan Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman

## **BAB V PENUTUP**

### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan pada bagian sebelumnya sehubungan dengan persepsi pegawai tentang pengembangan karir oleh pimpinan di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengembangan karir pegawai oleh pimpinan di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman ditinjau dari segi melanjutkan pendidikan telah terlaksana dengan baik.
2. Pengembangan karir pegawai oleh pimpinan di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman ditinjau dari segi kesempatan mengikuti pelatihan telah terlaksana dengan baik.
3. Pengembangan karir pegawai oleh pimpinan di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman ditinjau dari segi pemberian penghargaan telah terlaksana dengan cukup.
4. Pengembangan karir pegawai oleh pimpinan di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman ditinjau dari segi pemberian hukuman telah terlaksana dengan baik.
5. Pengembangan karir pegawai oleh pimpinan di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman ditinjau dari segi promosi telah terlaksana dengan baik.

6. Pengembangan karir pegawai oleh pimpinan di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman ditinjau dari segi mutasi telah terlaksana dengan baik.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka penulis menyarankan kepada:

1. Kepala Bidang di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman diharapkan untuk dapat lebih memahami pengembangan karir yang bisa dilakukan bagi pegawai, hal ini dimaksudkan agar pengembangan karir pegawai dapat ditingkatkan lagi terutama untuk aspek pemberian penghargaan. Dalam hal pemberian penghargaan harus lebih ditingkatkan lagi terutama dalam hal pemberian bonus tambahan kepada pegawai setiap melaksanakan tugas diluar jam kerja, karena pegawai akan lebih semangat dalam bekerja serta pegawai akan merasa dihargai walaupun melakukan pekerjaan diluar jam kerjanya.
2. Pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman agar dapat mengembangkan karir individunya sehingga karir pegawai bisa berkembang dengan baik. Terutama dalam hal melanjutkan pendidikan kejenjang yang lebih tinggi. karena dengan itu pegawai akan lebih mudah untuk dipromosikan kejabatan yang lebih tinggi.

3. Bagi penelitian selanjutnya, diharapkan untuk mengembangkan dan mendalami lagi penelitian tentang pengembangan karir pegawai oleh pimpinan agar dapat meningkatkan kinerja pegawai di kantor.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Daryanto. (2008). *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Fathoni, Abdurrahmat. 2006. *Organisasi dan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Febrianti, Fitri. 2015. *Persepsi Siswa terhadap Pengelolaan Perpustakaan di SMP Negeri Kecamatan Payakumbuh Lima Puluh Kota. (skripsi)*. Padang: AP FIP UNP
- Flippo, B. Edwin. 1984. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Erlangga.
- Gomes, Faustino Cardosos. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Handoko, Hani. 2011. *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu. 2010. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- . 2011. *Manajemen Dasar, Pengertian, Dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Irawan, Prasetya, dkk, 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: STIA-LAN Press.
- Ivancevich, Jhon M, dkk. (2006). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkuprawira, Sjfari. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Marwansyah. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Muhammad, Arni. 2005. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.