BAB II

STUDI PUSTAKA

A. Tinjauan Pustaka

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah seni dan ilmu mengatur hubungan dan peran tenaga kerja sehingga mereka bekerja dengan baik dan membantu mencapai tujuan perusahaan, tenaga kerja, dan Masyarakat (Hasibuan dalam Thabroni, 2022). Sementara menurut Sadikin dkk dalam Thabroni (2022) Manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan strategis dan koheren untuk mengelola aset paling berharga organisasi, yaitu karyawan yang berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara individu dan kolektif.

Salah satu bidang dari manajemen umum, seperti manajemen keuangan, manajemen pemasaran, dan manajemen operasi, adalah manajemen sumber daya manusia. Ini penting untuk dipelajari oleh organisasi karena masalah yang dihadapi organisasi bukan hanya tentang modal kerja, bahan mentah, alat-alat kerja, dan produksi, tetapi juga tentang tenaga kerja atau sumber daya manusia, yang merupakan pihak yang menjalankan dan mengelola operasi organisasi (Sodikin dalam Thabroni, 2022).

Lebih lanjut Sadikin dkk (Thabrani, 2022) melihat beberapa fungsi yang saling terkait dalam manajemen sumber

daya manusia, yaitu; Fungsi Perencanaan, Fungsi Pengadaan, Fungsi Pengembangan, Fungsi Pemeliharaan dan Fungsi Penggunaan. Semua fungsi tersebut berperan dalam mencapai target dan memajukan Perusahaan.

2. Karier

Karier merupakan urutan kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan dan perilaku, nilai dan aspirasi seseorang selama hidup (Simamora dalam Riane Johnly Pio: 2018). Menurut Mathis & Jackson (Mulyadi, Hidayati, and Maria: 2018) karier adalah serangkaian posisi yang terkait dengan pekerjaan yang diduduki seseorang sepanjang hayatnya, lebih lanjut Dessler (Mulyadi, Hidayati, and Maria: 2018) menyebut karier merupakan pekerjaan yang dilakukan seseorang selama bertahun-tahun.

Donald E. Super (1980) berpendapat bahwa perkembangan karier merupakan bagian dari proses kehidupan yang berlangsung terus-menerus dan sangat dipengaruhi oleh perkembangan konsep diri individu. Dalam pandangannya, pilihan karier bukanlah keputusan tunggal yang diambil pada satu waktu tertentu, melainkan hasil dari pembentukan diri yang terjadi sepanjang kehidupan.

Super (1980) membagi perjalanan karier seseorang ke dalam lima tahapan utama, yaitu pertumbuhan (*growth*), eksplorasi (*exploration*), penetapan (*establishment)*,

pemeliharaan (*maintenance*), dan penurunan atau pelepasan peran (*decline/disengagement*). Setiap tahap menggambarkan bagaimana seseorang beradaptasi, mengevaluasi, serta menyesuaikan diri terhadap tuntutan lingkungan kerja dan perubahan dalam kehidupan pribadinya.

Selain itu, Super (1980) memperkenalkan konsep *life-space*, yang menggambarkan berbagai peran yang dijalani individu dalam kehidupan sehari-hari, seperti sebagai pelajar, pekerja, anggota keluarga, maupun warga masyarakat. Kedua konsep *life-span* dan *life-space* menunjukkan bahwa karier tidak dapat dipisahkan dari konteks kehidupan seseorang secara keseluruhan.

3. Pengembangan Karier

Pengembangan adalah peningkatan pribadi yang dilakukan oleh seseorang untuk mencapai tujuan kariernya dan peningkatan yang dilakukan oleh departemen personalia untuk mencapai rencana kerja yang sesuai dengan jalur atau jenjang karier seseorang di organisasi. Sedangkan karier adalah semua pegawaian yang dapat diambil seseorang dalam organisasi atau dalam beberapa organisasi. Dari sudut pandang pegawai, jabatan sangat penting karena setiap orang ingin memiliki posisi yang sesuai dengan kemampuannya dan memiliki posisi yang sesuai dengan keinginan mereka. Gaji yang lebih tinggi, tanggung jawab yang lebih besar, dan

pengetahuan yang lebih baik biasanya diharapkan oleh pegawai di posisi yang lebih tinggi.

Pengembangan karier merupakan aspek penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia, terutama bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) yang memiliki peran strategis dalam penyelenggaraan pemerintahan. Pengembangan karier ASN tidak hanya berkaitan dengan promosi jabatan, tetapi juga meliputi peningkatan kompetensi, pengalaman, dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja. Menurut Mondy dan Noe (Ahmadi and Qudsiyah 2017), pengembangan karier adalah serangkaian aktivitas yang memungkinkan individu meningkatkan keterampilan dan mobilitas mereka dalam organisasi.

Sementara itu, Greenhaus, Callanan, and Godshalk (2018) menekankan bahwa pengembangan karier merupakan interaksi antara individu dengan organisasi dalam membangun jenjang profesional yang berkelanjutan. Menurut Greenhaus, peristiwa objektif dan interpretasi subjektif tidak akan memberikan pemahaman yang lengkap tentang karier, dan pengalaman subjektif tidak dapat digunakan untuk mengukur kompleksitas karier. Oleh karena itu, jelas bahwa kedua indikator di atas, peristiwa objektif dan interpretasi subjektif, sangat penting untuk mencapai keberhasilan manajemen karier.

Pengembangan karier, menurut Stone (Anggraini 2023) adalah proses dan kegiatan yang dilakukan untuk mempersiapkan seorang pegawai untuk menduduki posisi yang akan dilakukan di masa mendatang. Pengembangan ini mencakup pemahaman bahwa organisasi atau manajer sumber daya manusia telah membuat rencana awal untuk meningkatkan karier pegawai selama mereka bekerja.

a. Jenis - Jenis Pengembangan karier

Jenis pengembangan karier berbeda-beda tergantung pada jalur karier yang ditetapkan oleh masing-masing organisasi. Bagaimana suatu organisasi menetapkan jalur karier bagi pegawainya tergantung pada kebutuhan dan keadaan organisasi, tetapi biasanya organisasi melakukannya melalui pendidikan dan pelatihan, mutasi, dan promosi. Menurut Hasibuan (Krisdayani dan Firmansyah Kusumayadi 2021), terdapat beberapa jenis pengembangan karier yang dapat diterapkan dalam organisasi:

> ”pertama, pengembangan karier sementara, yaitu pegawai yang diberikan jabatan untuk mengisi kekosongan jabatan. Kedua, pengembagan karier tetap dimana pegawai dipromosikan ke jabatan lebih tinggi. Ketiga, pengembangan karier kecil, yaitu pegawai dipindahkan dijabatan setingkat yang membutuhkan keterampilan lebih. Keempat, pengembagan karier kering yaitu promosi jabatan yang lebih tinggi serta tanggung jawab lebih namun tidak diikuti dengan kenaikan gaji.”

b. Bentuk-Bentuk Pengembangan karier

Salah satu komponen penting dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) baik di sektor publik maupun swasta adalah pengembangan karier pegawai. Bagi ASN, ini adalah proses terstruktur dan berkesinambungan yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi, motivasi, dan kinerja pegawai dalam rangka mendukung tujuan organisasi dan pelayanan publik yang berkualitas tinggi. Menurut pendekatan strategis, praktik kelembagaan, dan teori-teori karier, bentuk pengembangan karier dapat dibagi menjadi beberapa kategori. Berikut ini adalah beberapa bentuk pengembangan karier menurut Nitisemito (Purnamasari 2017):

> (1) Pembinaan dari Pimpinan; Salah satu tanggung jawab pimpinan adalah mengarahkan dan membimbing bawahan mereka, serta mendapatkan dukungan dari mereka untuk membantu mereka mencapai tujuan perusahaan. (2) Pendidikan dan Pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. (3) Promosi; Dalam bidang manajemen sumber daya manusia, promosi dapat didefinisikan sebagai kemajuan seorang pegawai ke posisi yang lebih baik dengan tanggung jawab yang lebih besar, peningkatan status atau martabat, peningkatan keahlian, dan, paling penting, peningkatan kompensasi. (4) Mutasi; Kegiatan memindahkan seorang karyawan dari satu posisi ke posisi lain yang dianggap sebanding atau setara disebut.

Selain itu, menurut Rivai (Renaldi 2015), pengembangan karier dalam suatu organisasi dapat dibagi

menjadi empat bentuk yang saling terkait dan mendukung satu sama lain. Setiap organisasi memiliki pendekatan yang berbeda dalam mengelola pengembangan karier, yang disesuaikan dengan jalur karier yang telah direncanakan. Jalur karier ini akan dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kebutuhan organisasi, perkembangan yang terjadi dalam organisasi tersebut, dan fungsi-fungsi tertentu yang ada. Oleh karena itu, pengembangan karier dalam organisasi haruslah relevan dengan tujuan serta kondisi internal dan eksternal yang dihadapi oleh organisasi itu sendiri.

c. Tujuan Pengembangan Karier

Menurut Mangkunegara (Krisdayani dan Firmansyah Kusumayadi 2021), pengembangan karier memiliki berbagai tujuan yang sangat penting baik untuk individu pegawai maupun untuk perusahaan secara keseluruhan. Salah satu tujuan utama pengembangan karier adalah untuk mendukung pencapaian tujuan baik bagi individu pegawai maupun perusahaan. Dalam konteks ini, pengembangan karier bertujuan untuk memastikan bahwa pegawai dapat berkembang secara pribadi, sementara perusahaan juga dapat mencapai tujuannya melalui pegawai yang semakin kompeten. Dengan demikian, pengembangan karier berfungsi sebagai jembatan untuk menyelaraskan kebutuhan dan aspirasi pegawai dengan visi dan misi

perusahaan, sehingga kedua pihak dapat berkembang bersama.

Tujuan kedua yang dikemukakan oleh Mangkunegara adalah pengaruh pengembangan karier terhadap kesejahteraan pegawai. Pengembangan karier yang terencana dengan baik dapat meningkatkan kesejahteraan pegawai, baik dalam hal peningkatan penghasilan maupun dalam pencapaian tujuan pribadi mereka, yang pada akhirnya dapat memperkuat loyalitas pegawai terhadap perusahaan. Perusahaan yang peduli terhadap pengembangan karier pegawainya cenderung memiliki tingkat retensi pegawai yang lebih tinggi, karena pegawai merasa dihargai dan diberi kesempatan untuk berkembang. Hal ini berimbas pada meningkatnya motivasi kerja, karena pegawai merasa bahwa masa depan mereka di perusahaan tersebut lebih jelas dan terjamin.

Selanjutnya, pengembangan karier juga berperan penting dalam membantu pegawai menyadari potensi dan kemampuan yang mereka miliki. Proses pengembangan karier memberikan kesempatan bagi pegawai untuk memahami sejauh mana kemampuan mereka dapat dikembangkan dan diaplikasikan dalam posisi atau jabatan tertentu yang sesuai dengan keahlian dan minat mereka. Dengan demikian, pengembangan karier tidak hanya

meningkatkan keterampilan teknis pegawai, tetapi juga membantu mereka menemukan jalur karier yang tepat berdasarkan potensi mereka. Hal ini juga berkontribusi pada memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan, karena pegawai merasa lebih terikat dan berkomitmen terhadap perusahaan yang memberi mereka kesempatan untuk mengembangkan diri. Pengembangan karier juga menciptakan iklim kerja yang lebih positif, di mana pegawai merasa lebih dihargai dan dihormati, yang pada akhirnya mendukung kesehatan mental mereka.

Mangkunegara juga menyebutkan bahwa pengembangan karier berfungsi untuk memperkuat pelaksanaan program-program lain yang ada di dalam perusahaan. Sebagai contoh, dengan adanya pengembangan karier yang tepat, pegawai yang lebih kompeten dan termotivasi dapat lebih efektif dalam mendukung program-program perusahaan lainnya. Pengembangan karier juga memberikan dampak positif dalam mengurangi tingkat turnover atau perputaran pegawai, yang pada gilirannya mengurangi biaya kepegawaian yang timbul akibat perekrutan, pelatihan, dan orientasi pegawai baru. Selain itu, pengembangan karier membantu mencegah terjadinya keusangan profesional dan manajerial, karena dengan adanya kesempatan untuk

berkembang, pegawai dapat terus memperbarui keterampilan dan pengetahuan mereka sesuai dengan perubahan yang terjadi di industri atau sektor terkait.

Pengembangan karier juga memiliki peran dalam menggiatkan analisis terhadap seluruh pegawai dalam organisasi. Dengan perencanaan karier yang baik, perusahaan dapat mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan untuk setiap pegawai, serta merencanakan pengisian posisi-posisi strategis di masa depan. Hal ini juga mengarah pada pengelolaan SDM yang lebih terstruktur dan sistematis. Terakhir, pengembangan karier sangat berkaitan dengan perencanaan jangka panjang. Setiap posisi dalam organisasi membutuhkan kualifikasi dan persyaratan tertentu, yang membutuhkan waktu untuk dipenuhi. Oleh karena itu, pengembangan karier harus direncanakan dengan mempertimbangkan kebutuhan jangka panjang baik untuk pegawai maupun perusahaan. Dengan cara ini, perusahaan dapat memastikan bahwa mereka memiliki pegawai yang siap mengisi posisi-posisi penting di masa depan, sehingga kesinambungan organisasi dapat terjaga.

Sedangkan menurut Handoko (Anggreani 2012), tujuan pengembangan karier pegawai mencakup beberapa hal penting. Pertama, pengembangan karier bertujuan untuk memastikan bahwa pegawai yang tidak mendapatkan

promosi tetap merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk dipertimbangkan pada promosi-promosi berikutnya, asalkan mereka memenuhi kualifikasi yang diperlukan. Kedua, tujuan pengembangan karier adalah untuk memberikan penjelasan kepada pegawai mengenai alasan mengapa mereka tidak terpilih untuk mendapatkan promosi pada saat itu, sehingga mereka dapat memahami langkah-langkah yang perlu diambil ke depan. Terakhir, pengembangan karier juga berfungsi untuk memberi pegawai informasi mengenai kegiatan pengembangan karier yang perlu mereka lakukan, seperti pelatihan atau peningkatan keterampilan, agar lebih siap untuk kesempatan promosi yang akan datang.

Sehubungan dengan hal-hal yang disebutkan di atas, dapat disimpulkan bahwa seorang pegawai adalah orang yang paling berkepentingan dalam proses pengembangan karier. Pegawai tidak akan mendapat kesempatan untuk berkembang kariernya jika mereka sendiri tidak proaktif. kecuali dia mendapat nasib baik dari mukjizat tertentu. Pertama-tama, mereka harus sangat peduli dengan perkembangan organisasi tempat mereka bekerja dan banyak mencari tahu apa yang diinginkan organisasi dari mereka.

d. Prinsip-Prinsip dalam Pengembangan Karier

Menurut Mondy (Anggreani 2012), terdapat sejumlah prinsip penting dalam pengembangan karier. Pertama, karakteristik pekerjaan itu sendiri memiliki pengaruh besar terhadap pengembangan karier pegawai. Ketika pekerjaan sehari-hari menawarkan tantangan yang beragam, maka pengalaman kerja justru menjadi sumber pembelajaran yang lebih bermakna dibandingkan pelatihan formal yang dirancang secara khusus. Kedua, kebutuhan akan keterampilan dikembangkan berdasarkan tuntutan spesifik dari jenis pekerjaan yang ada, misalnya keterampilan yang dibutuhkan untuk menjadi seorang supervisor akan berbeda dari keterampilan yang diperlukan untuk menjadi manajer tingkat menengah. Ketiga, proses pengembangan hanya akan terjadi jika individu belum memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan posisi yang diemban. Ketika individu sudah memenuhi kualifikasi yang diperlukan, maka ia akan diposisikan ke jenjang pekerjaan yang baru. Keempat, waktu yang diperlukan untuk proses pengembangan dapat diminimalkan dengan cara merancang penempatan kerja yang logis dan berurutan sesuai jalur karier yang rasional.

e. Indikator Pengembangan Karier

Menurut Hasibuan (Khuzaimah 2019), terdapat beberapa indikator penting dalam pengembangan karier

yang meliputi pendidikan, pelatihan, mutasi, promosi jabatan, dan masa kerja. Sementara itu, menurut Rivai (Sesaria 2020) indikator-indikator dalam pengembangan karier meliputi

> “(a) Kebutuhan karier; Membantu pegawai menyesuaikan diri dengan kebutuhan karier internal yang mereka miliki. (b) Pelatihan;Meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai dalam menjalankan tugas-tugas operasional. (c) Perlakuan Adil dalam karier; Memberikan kesempatan yang setara kepada seluruh pegawai untuk berkembang dalam jenjang kariernya. (d) Informasi karier; Menyediakan informasi yang dibutuhkan pegawai mengenai peluang dan kebutuhan karier agar mereka bisa mengembangkan karier ke jenjang yang lebih tinggi. (e) Promosi; Memberikan penghargaan berupa jabatan atau imbalan kepada pegawai yang menunjukkan kinerja unggul. (f) Mutasi; Melakukan pemindahan dan penempatan pegawai ke posisi yang sesuai berdasarkan pencapaian kinerja mereka. (g) Pengembangan Tenaga Kerja; Menyelenggarakan program pendidikan dan pelatihan untuk mengembangkan potensi yang dimiliki pegawai.”

f. Manfaat Pengembangan Karier

Menurut Umi Farida (dikutip dalam nsd.co.id 2024), program pengembangan karier membawa sejumlah manfaat penting bagi organisasi maupun karyawan. Pertama, program ini dapat meningkatkan kompetensi karyawan melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan. Karyawan yang mengikuti pelatihan dengan sungguh-sungguh akan mampu mengembangkan pengetahuan serta keterampilan mereka, yang pada akhirnya memberikan kontribusi positif bagi organisasi. Kedua, pengembangan karier dapat memperluas

jumlah karyawan yang memiliki keahlian lebih tinggi dibanding sebelumnya. Dengan demikian, pimpinan organisasi memiliki lebih banyak pilihan dalam menempatkan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.

Rokhman (dikutip dalam nsd.co.id 2024) menambahkan bahwa dari sudut pandang organisasi, pengembangan karier bermanfaat untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam merekrut dan mempertahankan karyawan berkualitas. Selain itu, program ini juga menjamin ketersediaan tenaga ahli yang dibutuhkan, meningkatkan motivasi kerja karyawan, serta memastikan kelangsungan proses kaderisasi di lingkungan organisasi.

Di sisi lain, pengembangan karier juga memberikan keuntungan bagi karyawan. Beberapa manfaat yang dapat dirasakan langsung oleh karyawan antara lain meningkatnya tanggung jawab dalam pekerjaan, optimalisasi potensi diri, bertambahnya tingkat kemandirian, serta tersedianya tantangan baru yang dapat memperkaya pengalaman kerja.

Menurut Ambar (dikutip dalam nsd.co.id 2024), manfaat pengembangan karier secara umum mencakup peningkatan kinerja pegawai, penguatan loyalitas sehingga dapat mencegah keinginan karyawan untuk pindah kerja, serta berfungsi sebagai sarana untuk memotivasi karyawan

agar lebih mengembangkan bakat dan kemampuannya. Selain itu, program pengembangan karier membantu mengurangi unsur subjektivitas dalam proses promosi, memberikan rasa aman terhadap masa depan karier, serta mendukung organisasi dalam mendapatkan sumber daya manusia yang terampil dan kompeten untuk menjalankan tugas-tugasnya.

g. Tahapan Pengembangan Karier

Pengembangan karier dapat diartikan sebagai upaya sistematis untuk meningkatkan kapasitas individu dalam meraih tujuan kariernya. Dua indikator utama yang mencerminkan perkembangan karier adalah tingkat kepuasan kerja dan pencapaian hasil kerja. Menurut Donald Super (Sari 2021), perjalanan perkembangan karier seseorang dibagi menjadi lima tahapan, pertama Tahap Pertumbuhan: Pada fase ini, yang berlangsung sejak lahir hingga usia sekitar 14 tahun, individu mulai membangun potensi-potensi dasar, membentuk pola pandang tertentu, serta mengembangkan sikap, minat, dan kebutuhan yang secara bertahap disatukan ke dalam struktur konsep diri (*self-concept*).

Kedua Tahap Eksplorasi: Pada usia antara 15 hingga 24 tahun, individu mulai mempertimbangkan berbagai pilihan karier. Pada tahap ini, pemikiran terhadap berbagai

kemungkinan pekerjaan terjadi, meskipun keputusan karier yang final belum sepenuhnya diambil. Ketiga Tahap Pemantapan: Fase ini terjadi antara usia 25 hingga 44 tahun, ditandai dengan usaha berkelanjutan untuk memperkuat posisi dalam karier yang telah dipilih. Pengalaman kerja yang beragam menjadi sarana untuk memperdalam komitmen terhadap jalur karier tertentu.

Tahap selanjutnya adalah Tahap Pemeliharaan: Memasuki usia 45 hingga 64 tahun, individu fokus pada penyesuaian diri terhadap dinamika pekerjaan yang dijalani. Pada tahap ini, mempertahankan performa kerja dan menyesuaikan diri terhadap perubahan menjadi aspek penting. Terakhir yaitu Tahap Kemunduran: Setelah melewati usia 65 tahun, individu memasuki masa pensiun. Pada fase ini, perhatian beralih pada proses transisi menuju kehidupan setelah karier aktif, termasuk mencari bentuk kegiatan baru untuk menggantikan peran pekerjaan sebelumnya.

Super dalam Zunker (Purwandika, Riszal, and Yulia 2019) mengatakan bahwa ada beberapa dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur kematangan karier. Ini termasuk orientasi terhadap pekerjaan yang akan ditentukan (dimensi sikap), perencanaan karier (dimensi kompetensi), konsistensi preferensi kejuruan karier (dimensi konsistensi),

dan kebijaksanaan preferensi kejuruan karier (dimensi realitas).

Sharf (Purwandika, Riszal, and Yulia 2019) juga menjelaskan empat dimensi yang dimaksud. Dimensi pertama adalah dimensi sikap, yang berkaitan dengan kekhawatiran dan kepedulian tentang bagaimana memilih dan menggunakan informasi tentang pekerjaan. Dimensi kedua adalah dimensi kompetensi, yang merupakan informasi khusus yang dimiliki individu tentang pekerjaan yang mereka ambil. Dimensi ketiga adalah dimensi konsistensi, yang merupakan konsistensi antara pekerjaan yang mereka lakukan dan tingkat pekerjaan yang mereka lakukan. Dan dimensi keempat adalah dimensi realitas, yang berbicara tentang hubungan antara pilihan dan tingkat pekerjaan.

4. Pengembangan Karier ASN

Dalam konteks ASN, pengembangan karier harus berbasis pada sistem merit yang menjamin bahwa setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang berdasarkan kompetensi dan kinerja mereka. Pengembangan karier Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah bagian dari manajemen sumber daya manusia di sektor publik yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi, kesejahteraan, dan loyalitas pegawai dalam rangka mencapai kinerja yang lebih

optimal. Menurut Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, pengembangan karier ASN merupakan hak setiap pegawai dalam rangka menjamin sistem merit dalam birokrasi.

Dalam Peraturan BKN nomor 28 Tahun 2020 tentang Penyusunan Rencana Pengembangan karier PNS menjelaskan pengembangan karier PNS harus dilaksanakan dengan menerapkan sistem merit dan disesuaikan dengan kebutuhan instansi. Selain itu pengembangan karier PNS memiliki pola vertikal, horizontal dan diagonal serta dilakukan berdasarkan; (1) kualifikasi, (2) kompetensi, (3) penilaian kinerja dan (4) kebutuhan instansi pemerintah.

Pengembangan karier adalah hal yang sangat krusial bagi sebuah organisasi, dimana mengabaikannya sama dengan mengabaikan perkembangan organisasi. Ketika karier sumber daya manusia tidak berkembang di dalam sebuah organisasi, itu menunjukkan bahwa ada masalah besar yang perlu diperhatikan. Permasalahan ini dapat berasal dari orang-orang yang bekerja di sana atau dari organisasi itu sendiri. Oleh karena itu, untuk kepentingan dan kemajuan bersama, pimpinan harus memprioritaskan pengembangan karier bagi pegawai.

Penelitian mengenai pengembangan karier ASN banyak menyoroti faktor yang berkontribusi dalam meningkatkan

maupun menghambat perkembangan karier. Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu, faktor yang mempengaruhi pengembangan karier dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu faktor pendukung dan faktor penghambat.

a. Faktor Pendukung Pengembangan Karier ASN

Beberapa faktor yang dapat mendukung pengembangan karier ASN di lingkungan pemerintahan diantaranya Pengembangan karier Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan pemerintahan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor penting yang saling berkaitan. Salah satu faktor utama adalah adanya kebijakan dan regulasi yang mendukung, seperti yang tercantum dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara serta Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 mengenai Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Kedua regulasi tersebut memberikan landasan hukum yang kuat dalam pengelolaan karier ASN, termasuk pengaturan terkait jenjang karier, mekanisme mutasi, dan sistem promosi yang berbasis pada prinsip meritokrasi. Dengan adanya dasar hukum ini, ASN memiliki peluang yang lebih jelas dan adil untuk berkembang berdasarkan kinerja serta kompetensi yang dimiliki.

Selain regulasi, pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi juga merupakan komponen esensial dalam mendukung pengembangan karier ASN. Program-program

pelatihan yang diselenggarakan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN) maupun Badan Kepegawaian Negara (BKN) bertujuan untuk meningkatkan kapasitas dan keterampilan ASN, baik dalam aspek teknis, manajerial, maupun kompetensi lainnya yang relevan dengan kebutuhan organisasi. Pelatihan ini dirancang agar ASN mampu beradaptasi dengan tantangan kerja yang terus berkembang serta siap untuk menempati posisi yang lebih tinggi dalam struktur birokrasi pemerintahan (BKN, 2022).

Faktor lain yang tidak kalah penting adalah peran kepemimpinan dalam mendorong pengembangan pegawai. Gaya kepemimpinan transformasional yang menekankan pada pengembangan individu serta mendorong inovasi terbukti efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kemajuan karier ASN. Pemimpin yang memberikan perhatian terhadap pembinaan kompetensi pegawai serta membuka ruang bagi kreativitas dan inisiatif akan mendorong ASN untuk terus belajar dan berkembang dalam pekerjaannya (Bass dan Avolio Aprilita 2012).

Selain itu, budaya organisasi juga berperan besar dalam mendorong karier ASN. Budaya kerja yang inklusif dan berorientasi pada kinerja, kolaborasi, serta inovasi akan menciptakan suasana kerja yang kondusif dan memotivasi pegawai untuk aktif berkontribusi. Dalam lingkungan seperti

ini, ASN merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk menyampaikan ide serta menunjukkan kemampuannya. Hal ini akan memperkuat motivasi internal pegawai dan meningkatkan keinginan mereka untuk terus mengembangkan diri demi mencapai jenjang karier yang lebih tinggi (Colquitt, 2023).

b. Faktor Penghambat Pengembangan Karier ASN

Di sisi lain, terdapat beberapa kendala yang dapat menghambat pengembangan karier ASN, diantaranya Meskipun terdapat berbagai faktor yang mendorong pengembangan karier Aparatur Sipil Negara (ASN), realitas di lapangan menunjukkan bahwa proses ini tidak lepas dari berbagai kendala yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Salah satu kendala utama adalah hubungan yang kurang harmonis antara ASN dan instansi tempat mereka bekerja. Ketegangan yang terjadi dalam hubungan kerja, terutama jika tidak didasari oleh komunikasi yang baik dan saling pengertian, dapat menciptakan iklim kerja yang negatif. Kondisi ini pada akhirnya menurunkan motivasi ASN untuk berkontribusi secara optimal terhadap pengembangan kariernya (Sunyoto dalam Zahari and Ubaidillah 2014).

Selain itu, aspek personalitas ASN turut menjadi faktor penghambat. Kepribadian yang kurang mendukung,

seperti sikap apatis terhadap pengembangan diri maupun ambisi yang berlebihan, dapat menimbulkan dampak negatif. ASN yang tidak memiliki kepedulian terhadap kariernya cenderung pasif dan tidak proaktif dalam meningkatkan kompetensi. Sementara itu, ASN yang terlalu ambisius sering kali mengabaikan etika organisasi demi pencapaian pribadi, sehingga memicu konflik internal dan mengganggu keharmonisan kerja (Lumingkewas and Mas'ud 2017).

Faktor eksternal juga memiliki peran yang signifikan, khususnya dalam bentuk intervensi politik terhadap kebijakan kepegawaian. Ketika keputusan terkait promosi atau mutasi tidak lagi didasarkan pada sistem meritokrasi, tetapi lebih dipengaruhi oleh kepentingan politik, maka proses pengembangan karier menjadi tidak objektif dan merusak integritas sistem yang ada. Hal ini mengurangi kepercayaan ASN terhadap organisasi dan berdampak langsung terhadap semangat mereka untuk berkembang .(Hasto dan Meilan dalam Lumingkewas and Mas'ud 2017)

Tak kalah penting, praktik politik internal dalam organisasi seperti nepotisme, intrik personal, dan hubungan yang tidak profesional dapat merusak objektivitas dan keadilan dalam proses pengembangan karier. Lingkungan kerja yang dipengaruhi oleh praktik semacam ini cenderung menciptakan ketidakadilan dalam pemberian peluang

promosi, yang pada akhirnya menurunkan motivasi ASN untuk menunjukkan performa terbaiknya (Hasto dan Meilan dalam Lumingkewas and Mas'ud 2017).

Sistem penghargaan yang tidak jelas juga menjadi hambatan yang cukup serius. Jika organisasi gagal memberikan penghargaan secara adil dan transparan atas kinerja ASN, maka pegawai akan merasa tidak dihargai, meskipun telah memberikan kontribusi maksimal. Ketidakjelasan ini berdampak langsung pada penurunan semangat kerja dan keengganan ASN untuk terlibat dalam kegiatan yang mendukung pengembangan karier (Arviandi 2022)

Kendala terakhir yang perlu diperhatikan adalah jumlah ASN yang tidak proporsional dalam suatu instansi. Ketidakseimbangan ini dapat terjadi baik dalam bentuk kekurangan maupun kelebihan pegawai. Ketika jumlah ASN terlalu sedikit, peluang promosi menjadi sangat terbatas. Sebaliknya, jika jumlah ASN terlalu banyak, maka persaingan menjadi tidak sehat dan manajemen kepegawaian menjadi semakin kompleks. Oleh karena itu, jumlah ASN yang ideal dan proporsional sangat penting untuk mendukung keberhasilan pengembangan karier secara menyeluruh (Sunyoto dalam Ginanjar 2020).

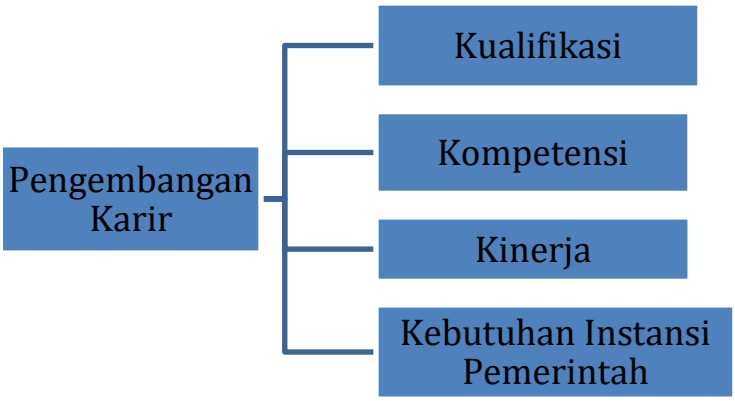
B. Definisi Konsep

Berdasarkan tinjauan Pustaka yang telah dipaparkan, peneliti mendefinisikan konsep-konsep yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

1. **Pengembangan karier:** proses peningkatan kapasitas, kompetensi, pengalaman kerja, serta jenjang karier pekerja sosial
2. **Kualifikasi:** kesesuaian antara latar belakang pendidikan, pangkat dan pengalaman yang dibutuhkan untuk menduduki jabatan.
3. **Kompetensi:** kemampuan pekerja sosial yang didalamnya termasuk pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas jabatan secara efektif.
4. **Kinerja:** hasil kerja pekerja sosial yang dicapai sesuai dengan target kinerja yang telah ditentukan.
5. **Kebutuhan Instansi Pemerintah:** jumlah dan jenis jabatan yang dibutuhkan UPT PPRSA Inang Matutu agar bisa mencapai tujuan organisasi dalam melaksanakan layanan rehabilitasi sosial anak

C. Kerangka Penelitian

Gambar 1 Kerangka Pikiran



Sumber: Peraturan BKN Nomor 28 Tahun 2020

Model konseptual ini menggambarkan hubungan antara berbagai faktor yang mempengaruhi pengembangan karier ASN. Model ini menekankan bahwa pengembangan karier ASN dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kualifikasi, kompetensi, kinerja dan kebutuhan instansi pemerintah.