

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENGEMBANGAN KARIR
ANGGOTA POLRI DI POLRES BANJARNEGARA**

TESIS



Diajukan Oleh:

TRI SETYO MARGO YUWONO

142102616

Kepada

MAGISTER MANAJEMEN

STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA

2016

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa di dalam Tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang sepengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Yogyakarta, Agustus 2016

Yang membuat pernyataan

**TRI SETYO MARGO Y.
142102616**

KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan taufik dan hidayah-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan Tesis dengan judul: “Aktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir Anggota Polri di Polres Banjarnegara””. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan menyelesaikan studi pada Program Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.

Dukungan yang diperoleh dari berbagai pihak sangat membantu dalam proses penyusunan Tesis ini. Oleh karena itu, pada kesempatan ini peneliti ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Pembimbing Tesis, yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pemikiran untuk membimbing peneliti dalam penyusunan Tesis ini.
2. Penguji Tesis Pendamping yang telah memberikan masukan konstruktif terhadap Tesis ini.
3. Seluruh dosen Program Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha yang telah memberikan bekal ilmu dan pengetahuan selama peneliti menempuh pendidikan pascasarjana.
4. Kapolres Banjarnegara yang telah memberikan izin kepada peneliti untuk meneruskan pendidikan pascasarjana.
5. Rekan-rekan sejawat di Polres Banjarnegara, khususnya yang menjadi informan penelitian ini, yang telah membantu memberikan data untuk bahan penyusunan Tesis.

6. Rekan-rekan mahasiswa Program Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta, atas kerjasama yang baik sepanjang masa perkuliahan hingga penyusunan Tesis ini.
7. Semua pihak, yang tidak dapat disebutkan satu persatu, yang telah memberikan dukungan dan kontribusi dalam penyusunan Tesis ini.

Peneliti menyadari bahwa Tesis ini tidak luput dari berbagai kekurangan. Namun demikian, peneliti berharap Tesis ini bisa memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang memerlukannya. Semoga Allah SWT membalas kebaikan Bapak/Ibu dan teman-teman semua, amien.

Yogyakarta, Agustus 2016

Peneliti

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN.....	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
ABSTRAK.....	xi
<i>ABSTRACT</i>	xii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	5
C. Pertanyaan Penelitian	7
D. Tujuan Penelitian.....	8
E. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	8
BAB II LANDASAN TEORI	
A. Penelitian Terdahulu yang Relevan.....	9
B. Manajemen SDM.....	11
C. Karir	15
1. Konsep Karir.....	15
2. Pengembangan Karir.....	18
3. Teori Pengembangan Karir.....	24
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Rancangan/Desain Penelitian	33
B. Definisi Operasional.....	33

C. Populasi dan Sampel	34
D. Instrumen Penelitian	35
E. Jenis dan Sumber Data	36
F. Teknik Analisis Data	36

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Umum Lokasi Penelitian.....	39
1. Gambaran Umum Polres Banjarnegara.....	39
2. Tugas Pokok dan Fungsi.....	39
3. Susunan Organisasi	41
4. Visi dan Misi	48
5. Kekuatan Personil.....	49
6. Fasilitas Kerja.....	49
B. Hasil Penelitian	52
C. Pembahasan	70

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan	76
B. Saran.....	78

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
Tabel 1.1	Jumlah Personel Polres Banjarnegara Berdasarkan Jenjang Kepangkatan (s.d April 2016).....	6
Tabel 4.1	Jumlah alat komunikasi yang terdapat di Polres Banjarnegara.....	50
Tabel 4.2	Jumlah Kendaraan Bermotor di Polres Banjarnegara.....	50
Tabel 4.3	Jumlah Senjata pada Polres Banjarnegara	51
Tabel 4.4	Jumlah Perlengkapan Dinas pada Polres Banjarnegara	52

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Gambar 3.1 Skema Analisis Model Interaktif.....	38
Gambar 4.1 Bagan Struktur Organisasi Polres.....	47

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR LAMPIRAN

1. *Interview Guide*
2. Dokumentasi Kegiatan Penelitian

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

ABSTRAK

Kondisi masyarakat yang semakin dinamis menjadikan tugas dan tantangan yang dihadapi Polri terus meningkat. Merespon hal tersebut maka perlu menyiapkan dan membentuk SDM Polri yang profesional dan berkualitas. Salah satu upaya yang mendukung hal tersebut adalah melalui pengembangan karir. Tujuan penelitian adalah untuk: 1) mengetahui gambaran tentang mekanisme pengembangan karir anggota Polri di Polres Banjarnegara, 2) mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir anggota Polri di Polres Banjarnegara. Desain penelitian adalah kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Teknik sampling menggunakan *purposive sampling*. Instrumen penelitian menggunakan wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan analisis model interaktif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mekanisme pengembangan karir anggota Polri di Polres Banjarnegara secara normatif berpedoman pada Perkap No. 23 Tahun 2010 dan Perkap No. 16 Tahun 2012. Kedua regulasi tersebut secara nyata memberikan pedoman dan menjadi dasar manajemen karir bagi anggota Polri di Polres Banjarnegara. Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir anggota Polri di Polres Banjarnegara meliputi: prestasi kerja/kinerja, *basic* pendidikan, kualifikasi personel, masa kerja/ senioritas, dan kedekatan personal dengan pimpinan. Dari kelima faktor tersebut, prestasi kerja/kinerja menjadi basis utama bagi pengembangan karir anggota Polri di Polres Banjarnegara.

Kata Kunci : Karir, Anggota Polri, Polres Banjarnegara.

ABSTRACT

Conditions of the community increasingly dynamic makes the tasks and challenges facing the police continue to rise. Responding to these conditions, the need to prepare and establish professional and qualified of police human resources. One effort that supports it is through career development. The research objective is to: 1) to know the description of the mechanisms of the career development of Police members in Banjarnegara Police Office, 2) to know determine factors that influence the career development of of Police members in Banjarnegara Police Office. The research design was qualitative with descriptive approach. The sampling technique used purposive. The research instrument used in-depth interviews, observation, and documentation. Technique of data analysis using interactive model of analysis.

The results showed that the mechanism of career development of members of the Police in Banjarnegara Police normative reference to the Head Police Regulation No. 23 Year 2010 and the Head Police Regulation No. 16 Year 2012. Both of these regulations will significantly guidelines and form the basis of career management for police officers at the Banjarnegara Police Office. Factors affecting the career development of members police at the Banjarnegara Police Office include: performance, basic education, personnel qualifications, tenure / seniority, and a personal relationship with the leaders. Of the five factors, performance became the main base for the career development of police members at the Banjarnegara Police Office

Key words : Career, Police Member, Banjarnegara Police Office

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Seiring kondisi masyarakat yang semakin dinamis, sebagai dampak dari perkembangan lokal maupun global, menjadikan tugas dan tantangan yang dihadapi Polri terus meningkat. Polri pun telah merespon melalui berbagai kebijakan yang relevan, khususnya *Grand Strategi Polri 2005-2025*, yang disusun untuk dijadikan pedoman bagi seluruh anggota Polri agar dalam pelaksanaan tugasnya lebih terarah. Meskipun demikian, kinerja yang ditunjukkan Polri masih belum ideal dan perlu terus ditingkatkan. Menurut Kustiana (2014), kinerja Polri dinilai masih belum sesuai dengan harapan masyarakat, dimana hasil pencapaian pembangunan kepercayaan (*trust building*) kurang menunjukkan hasil optimal, padahal saat ini Polri sudah mulai dihadapkan pada program kerja berupa pembangunan kemitraan (*partnership building*). Dengan kondisi ini sudah dapat dipastikan bahwa tantangan dan beban kerja Polri dalam mencapai kesempurnaan (*strives for excellence*) akan semakin berat.

Untuk itu, salah satu langkah strategis yang dapat dilakukan guna menyikapinya adalah menyiapkan dan membentuk sumberdaya manusia (SDM) Polri yang benar-benar profesional dan berkualitas. Upaya tersebut tidak lepas dari demikian pentingnya kedudukan SDM dalam organisasi apapun, termasuk Polri. Likert (dalam Lako, 2004) menegaskan bahwa SDM sering disebut *most valueable asset* dalam organisasi.

Terbentuknya sosok anggota Polri yang profesional dan berkualitas tentu tidak mudah dan harus memenuhi beberapa kriteria. Menurut Atmasasmita (dalam Kustiana, 2014) di dalam membentuk kepolisian yang ideal dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat yang dilayani ada beberapa syarat dan rumusan yang telah disepakati dunia antara lain:

1. *Well Motivated*; artinya untuk mendapatkan mutu polisi yang baik seorang calon kadet polisi harus memiliki motivasi yang baik ketika seorang calon polisi menjatuhkan pilihannya untuk menjadi polisi. Motivasi inilah yang akan ikut memberi warna pemolisian seorang polisi dalam mengembangkan karirnya, dan ini dipantau sejak dari awal rekrutmennya.
2. *Well educated*; artinya untuk mendapatkan calon polisi yang baik harus dididik untuk menjadi polisi yang baik. Hal ini menyangkut sistem pendidikan, kurikulum dan proses belajar mengajar yang cukup rumit dan kompleks.
3. *Well trained*; artinya untuk memperoleh polisi yang baik perlu adanya pelatihan yang dengan melalui proses manajerial yang ketat agar pendidikan dan pelatihan yang sinkron mampu menjawab berbagai tantangan kepolisian aktual dan tantangan di masa depan.
4. *Well Equipment*; hal ini menyangkut masalah peralatan kepolisian yang meliputi sarana dan prasarana serta teknologi kepolisian.
5. *Welfare*; yakni dibutuhkannya kesejahteraan yang cukup memadai.

Konsep tersebut di atas menunjukkan bahwa pengembangan karir merupakan salah satu aspek penting yang harus diberi atensi dan juga

diwujudkan secara nyata guna mendukung terbentuknya sosok anggota Polri yang profesional dan ideal. Hal tersebut juga bisa bersifat umum (generalisasi) pada semua jenis organisasi profesi, karena pada umumnya anggota organisasi menginginkan agar karirnya terus berkembang dari waktu ke waktu. Jadi perkembangan karir sangat penting bagi anggota organisasi. Menurut Parimita (2015), perusahaan/organisasi harus memperhatikan dan mengelola pengembangan karir setiap karyawan dengan baik. Hal ini ditujukan agar karyawan mempunyai kemampuan yang lebih tinggi dari kemampuan yang dimiliki sebelumnya sehingga dapat mengetahui fungsi dan peranan serta tanggung jawabnya di dalam lingkungan kerja. Dengan pengembangan karir juga diharapkan dapat mencapai tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dan mendapat kejelasan akan jenjang karir yang akan mereka capai. Perusahaan berusaha untuk menumbuhkan kepuasan kerja yang sehat dimana hak dan kewajiban karyawan selaras dengan fungsi peranan dan tanggung jawab karyawannya.

Pengembangan karir adalah suatu yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam dalam suatu organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan (Robbins, 2007, dalam Muliana, dkk, 2015). Suatu karir mencerminkan perkembangan para anggota organisasi (karyawan) secara individu dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam organisasi yang bersangkutan. Dengan demikian, suatu karir menunjukkan orang-orang pada masing-masing peranan atau status mereka dalam organisasi dan setiap

pekerja tentu menginginkan agar karirnya terus berkembang dari waktu ke waktu hingga posisi tertinggi yang bisa dicapai.

Program perencanaan pengembangan karir seringkali tidak diterima secara positif oleh karyawan. Hal ini dipengaruhi oleh unsur pengukuran diri yang dilandasi oleh pengalaman yang diterima selama karyawan bekerja atau selama perjalanan karirnya. Apabila setiap karyawan dalam suatu organisasi atau suatu perusahaan merasakan bahwa prinsip dan nilai-nilai yang mendasari tindakan dan perilaku perusahaan sesuai dengan pandangan hidupnya, tidak menyimpang dari prinsip pribadinya, maka karyawan tersebut akan bekerja dengan baik. Apa lagi jika mereka memahami maksud, tujuan dan ruang lingkup kegiatan perusahaan serta mereka merasakan bahwa pandangan hidupnya atau cita-citanya akan mendapat tempat yang sesuai di perusahaan tempat mereka bekerja maka mereka akan selalu terdorong untuk bekerja lebih baik, karena menyadari apa yang bermanfaat bagi perusahaan juga bermanfaat bagi dirinya (Atmosoeparto, 2001).

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka jelas bahwa perkembangan karir sangat penting bagi organisasi maupun anggotanya. Bagi organisasi, pengembangan karir merupakan salah satu upaya untuk penempatan personel secara tepat sesuai kapasitasnya serta *reward* atas kinerja yang dicapai personel. Sementara dari sisi personel, pengembangan karir merupakan salah satu sumber bagi motivasi dan kepuasan kerja yang sangat bermanfaat untuk meningkatkan kinerja, dedikasi, loyalitas, maupun komitmennya terhadap organisasi. Nurita (2012) menegaskan bahwa perencanaan pengembangan karir sangatlah penting bagi karyawan dan merupakan salah satu langkah

untuk menimbulkan kepuasan kerja, karena dengan itu karyawan diberi kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan potensi yang ada pada mereka. Untuk sebagian besar karyawan kepastian karir merupakan hal yang sangat penting karena mereka akan tahu posisi tertinggi yang akan mereka capai, sehingga mereka akan termotivasi dan terus berusaha meningkatkan kemampuan serta loyal terhadap perusahaan.

B. Rumusan Masalah

SDM merupakan asset utama bagi organisasi karena menjadi pelaku aktif berbagai aktifitas dalam suatu organisasi, mulai dari perencanaan hingga evaluasi, sehingga dapat dikatakan sumber daya manusia adalah suatu faktor penentu berhasil atau tidaknya organisasi dalam mencapai tujuannya. Agar anggota organisasi dapat memiliki motivasi yang tinggi dan mampu memberikan kontribusi yang optimal kepada organisasi, maka salah satu upaya strategis yang dapat dilakukan adalah melalui pemberian penghargaan dan kesempatan berupa pengembangan karir.

Kesempatan yang terbuka untuk mengembangkan karir akan membuat pekerja menjadi termotivasi dalam bekerja. Sebaliknya, kurangnya kesempatan untuk mengembangkan karir dapat membuat pekerja tidak nyaman dan bahkan bisa keluar dari organisasi. Hasil riset Parimita (2015) menemukan bahwa proses pengembangan karir di PT Pos Indonesia belum optimal karena lebih diprioritaskan oleh faktor senioritas. Ketidakjelasan jenjang karir membuat karyawan PT Pos Indonesia malas bekerja dan

banyak karyawan yang keluar karena bagi mereka itu hanya membuang waktu mereka dengan menunggu jenjang karir yang kurang jelas.

Pengembangan karir sangat dibutuhkan oleh anggota Polres Banjarnegara agar lebih termotivasi untuk bekerja secara maksimal. Hingga April 2016, jumlah personel Polres Banjarnegara sebanyak 657 dengan perincian sebagai berikut:

Tabel 1.1 Jumlah Personel Polres Banjarnegara Berdasarkan Jenjang Kepangkatan (s.d April 2016)

No.	Golongan	Pangkat	Jumlah
1.	Perwira Menengah	AKBP	1
		Kompol	4
2.	Perwira Pertama	AKP	28
		Iptu	16
		Ipda	20
3.	Bintara	Aiptu	153
		Aipda	25
		Bripka	120
		Brigadir	167
		Briptu	45
		Bripda	78
Jumlah			657

Sumber: Bagsumda Polres Banjarnegara.

Data yang tersaji pada Tabel 1 menunjukkan bahwa personel Polres Banjarnegara yang terbanyak adalah pada golongan Bintara. Jumlah Bintara sebanyak 588 orang atau 89,5% dari seluruh personel Polres Banjarnegara. Mayoritas Bintara masih muda, dibawah 40 tahun sehingga memiliki peluang yang besar untuk terus mengembangkan karirnya.

Tugas yang diemban anggota Polres Banjarnegara semakin berat, seiring makin dinamisnya kondisi keamanan dan ketertiban masyarakat (Kamtibmas). Di sisi lain, rasio jumlah personel jauh di bawah angka ideal

yaitu 1: 1.650 (jumlah personel 657 : jumlah penduduk sebanyak 1.084.193 orang). Rasio jumlah personel ini jauh dari angka ideal, yaitu 1: 250 s.d 300 orang. Oleh sebab itu, optimalisasi kinerja setiap anggota mutlak diperlukan agar Polres Banjarnegara dapat menjalankan tugasnya untuk melindungi, melayani, dan mengayomi masyarakat dengan sebaik-baiknya. Untuk mendukung upaya tersebut, maka setiap anggota perlu diberikan kesempatan seluas-luasnya untuk mengembangkan karirnya.

Berdasarkan hasil survey pendahuluan, ada beberapa hal yang menjadi keluhan anggota terkait dengan pengembangan karir, misalnya karir tidak semata-mata didasarkan kinerja, tetapi juga kedekatan dengan atasan dan sulitnya bagi anggota yang berpangkat bintara untuk naik menjadi perwira. Keluhan tersebut di satu sisi dapat menjadi masukan untuk meningkatkan manajemen karir di Polres Banjarnegara dan di sisi lain memerlukan kajian lebih jauh untuk mengetahui validitasnya. Bertolak pada hal tersebut, kajian penelitian ini diarahkan pada pengembangan karir di Polres Banjarnegara dengan fokus pada mekanisme pengembangan karir anggota dan faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir anggota Polres Banjarnegara.

C. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang, maka permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran tentang mekanisme pengembangan karir anggota Polri di Polres Banjarnegara?

2. Faktor-faktor apa yang mempengaruhi pengembangan karir anggota Polri di Polres Banjarnegara?

D. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui gambaran tentang mekanisme pengembangan karir anggota Polri di Polres Banjarnegara.
2. Untuk mengetahui faktor-faktor apa yang mempengaruhi pengembangan karir anggota Polri di Polres Banjarnegara.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini dapat menjadi masukan dan bahan pertimbangan bagi Polres Banjarnegara untuk mendukung kelancaran dan keberhasilan pengembangan karir anggota.

2. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan kajian ilmiah tentang pengembangan karir serta menjadi bahan referensi bagi penelitian selanjutnya yang mengambil tema-tema terkait.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Penelitian Iskandar, dkk (2012) yang berjudul: “Strategi Pengembangan Karir, Kepemimpinan dan Pendidikan Terhadap Kinerja Anggota Polri Pada Resor Aceh Singkil”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh strategi pengembangan karir, kepemimpinan dan pendidikan terhadap kinerja anggota Polri Pada Resor Aceh Singkil. Penelitian ini dilakukan pada Kepolisian Resor Aceh Singkil. Objek penelitian adalah seluruh anggota Polri pada Kepolisian Resor Aceh Singkil. Penelitian ini mengkaji tentang pengaruh pengembangan karir, kepemimpinan dan motivasi, terhadap kinerja anggota Polri pada Resor Aceh Singkil. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengembangan karir, kepemimpinan dan pendidikan secara parsial maupun simultan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja anggota Polri pada Resor Aceh Singkil. Untuk meningkatkan kinerja anggota Kepolisian Resor Aceh Singkil, maka faktor pengembangan karir perlu dipertahankan, karena terbukti dengan adanya pengembangan karir yang sesuai dengan prosedur yang berlaku dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja anggota.

Penelitian Kustiana (2013) yang berjudul: “Upaya Pengembangan Kapasitas Personel Kepolisian Untuk Meningkatkan Pelayanan Publik (Studi Kasus Pada Kepolisian Resor Bulungan)”. Tujuan penelitian ini adalah untuk: (1) mengetahui upaya pengembangan kapasitas personil kepolisian

untuk meningkatkan pelayanan publik pada Kepolisian Resort Bulungan, (2) mengetahui faktor-faktor yang mendukung dan menghambat upaya pengembangan kapasitas personil kepolisian untuk meningkatkan pelayanan publik pada Kepolisian Resort Bulungan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum pelaksanaan program-program pengembangan kapasitas personil kepolisian pada Kepolisian Resort Bulungan dapat dikategorikan telah dilaksanakan dengan baik. Program-program pengembangan kapasitas personil kepolisian yang telah dilaksanakan dengan baik pada Kepolisian Resort Bulungan antara lain adalah mengadakan diklat, evaluasi, pelatihan, menjalin kemitraan, dan memberikan pembinaan serta pengembangan karir kepada personil. Program-program pengembangan personil kepolisian yang telah dilaksanakan namun masih kurang baik pelaksanaannya pada Kepolisian Resort Bulungan adalah melaksanakan pengembangan kapasitas personil kepolisian melalui program pendidikan formal dan pemberian beasiswa bagi personil kepolisian.

Penelitian Parimita, dkk (2015) yang mengkaji tentang Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Bekasi. Hasil penelitian setelah melalui uji statistic membuktikan bahwa pengembangan karir secara parsial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Bekasi. Pengembangan karir dan motivasi sama-sama memiliki pengaruh yang positif terhadap Kepuasan kerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Bekasi.

Penelitian Suwito (2010) dengan judul: “Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi terhadap Kinerja Perwira Polri pada Polda Banten: Studi pada Satker Mapolda Banten, Polres Serang dan Polres Cilegon”. Hasil penelitian membuktikan bahwa peningkatan kinerja perwira Polri Polda Banten di bidang pembinaan (staf) hanya dipengaruhi oleh faktor motivasi kerja. Sebaliknya faktor pengembangan karir tidak mempengaruhi peningkatan kinerja secara signifikan. Selanjutnya peningkatan kinerja perwira Polri Polda Banten di bidang operasional (lapangan) bersama-sama secara signifikan dipengaruhi oleh faktor pengembangan karir dan faktor motivasi kerja.

B. Manajemen SDM

Manajemen pada dasarnya dibutuhkan untuk semua tipe kegiatan organisasi, karena tanpa manajemen semua usaha ataupun kegiatan untuk mencapai tujuan akan sulit dicapai. Sebagai ilmu pengetahuan, manajemen bersifat universal dan mempergunakan kerangka ilmu pengetahuan yang sistematis, mencakup kaidah-kaidah, prinsip-prinsip, dan konsep-konsep yang cenderung benar dalam situasi manajerial. Manajemen merupakan kegiatan untuk mencapai tujuan, dilakukan oleh individu-individu yang menyumbangkan tenaga dan pikiran yang terbaik melalui tindakan-tindakan yang ditetapkan sebelumnya. Hal tersebut meliputi pengetahuan tentang apa yang harus mereka lakukan, menetapkan cara bagaimana melakukannya,

memahami bagaimana mereka harus melakukannya dan mengukur efektivitas dari usaha-usaha mereka (Hasibuan, 2007).

Manajemen sering disebut sebagai "seni" untuk menyelesaikan pekerjaan orang lain, ini mengandung arti bahwa manajer dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui cara pengaturan kepada orang lain, atau dengan kata lain dengan tidak melakukan pekerjaan-pekerjaan itu sendiri. Kegiatan manajemen menurut Terry memiliki empat kegiatan utama yaitu; *Planning, Organizing, Actuating* dan *Controlling* (POAC). "*Planning*" merupakan perencanaan mengenai tugas-tugas yang harus dilakukan. Yang kedua adalah "*Organizing*" yaitu mengatur seluruh sumber-sumber yang dibutuhkan termasuk didalamnya unsur manusia, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat. Yang ketiga adalah *Actuating* atau sering pula disebut "*Directing*" yaitu pengarahan yang diberikan kepada bawahan sehingga mereka menjadi karyawan yang berpengetahuan dan akan bekerja efektif menuju sasaran yang telah ditetapkan. Kegiatan yang terakhir adalah "*Controlling*" yaitu pengawasan yang merupakan kelanjutan kegiatan-kegiatan untuk melihat apakah kegiatan-kegiatan yang dilakukan sesuai dengan rencana (dalam Hasibuan, 2007).

Cakupan manajemen lebih luas dari uraian di atas, tetapi dari uraian di atas dapat diketahui posisi manajemen personalia atau yang sekarang lebih dikenal dengan sebutan Manajemen Sumber Daya Manusia (dalam Hasibuan, 2007). Menurut Flippo (dalam Handoko, 2002) "Manajemen Personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan, pengadaan, pengembangan, pemberian

kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat.” Dalam buku yang sama, Handoko menyatakan bahwa ”Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu maupun organisasi.”

Dari pengertian-pengertian di atas, pada intinya manajemen sumber daya manusia merupakan upaya sistematis untuk mengelola sumber daya manusia dalam rangka mencapai tujuan tertentu, baik tujuan individual karyawan maupun tujuan organisasi secara keseluruhan. Menurut Siagian (2006) definisi dari sumber daya manusia adalah: “kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk berpikir dan bertindak secara rasional”. Mengacu pada pendapat tersebut peneliti mengamati bahwa terdapat beberapa hal pokok dalam sumber daya manusia, yaitu: kemampuan berpikir, kemampuan bertindak, dan sifat rasional. Ketiga faktor tersebut saling berinteraksi dan bersinergi dalam diri seseorang yang pada akhirnya akan mengkonstruksikan bagaimana kondisi sumber daya manusianya. Dalam pada itu, untuk mewujudkan adanya sumber daya yang berkualitas maka jelas bahwa ketiga faktor tersebut harus dalam kondisi yang memadai dan juga saling mendukung antara satu dengan lainnya. Gambaran riilnya, semakin rasional seseorang dalam berpikir dan bertindak maka semakin baik kualitas sumber daya yang dimilikinya. Sebaliknya apabila ada di antara salah satu faktor yang kondisinya lemah atau kurang memadai maka hal itu akan mengakibatkan menurunnya kualitas sumber daya manusianya.

Kompetisi global yang semakin intensif, deregulasi, dan kemajuan teknik mencetuskan suatu ide-ide perubahan, yang telah membuat banyak organisasi tidak bisa bertahan hidup. Fenomena tersebut mengimplikasikan bahwa praktek dan kebijakan manajemen sumber daya manusia dapat memainkan suatu peranan penting dalam mendorong kesetiaan karyawan tersebut dan membuat perusahaan mampu menanggapi perubahan-perubahan secara lebih baik (Suherlan, 2009). Dessler (2007) menyatakan dalam organisasi modern, sumberdaya manusia mempunyai peran baru, diantaranya (1) pendorong produktivitas; (2) membuat perusahaan menjadi lebih tanggap terhadap inovasi produk dan perubahan teknologi; (3) menghasilkan jasa pelanggan yang unggul; (4) membangun komitmen karyawan; dan (5) semakin pentingnya SDM dalam mengembangkan dan mengimplementasikan strategi.

Dari uraian di atas, dapat dikatakan bahwa sumber daya manusia yang berkualitas merupakan *competitive advantage* dari perusahaan. Oleh karena itu, pengelolaan SDM oleh manajemen harus mendapatkan prioritas utama. Melalui perencanaan SDM, yang merupakan fungsi awal dan kegiatan departemen SDM, diketahui kebutuhan SDM dan analisis pekerjaan, yang merinci orang dengan kualifikasi tertentu, yang selanjutnya dilakukan proses rekrut, seleksi dan orientasi, terkumpul biodata dan preferensi karir karyawan yang selanjutnya proses penilaian karyawan dapat dipergunakan sebagai media umpan balik untuk perencanaan dan konseling bagi karyawan (Suherlan, 2008).

Satu hal substansial menyangkut manajemen sumberdaya manusia adalah peranannya dalam menentukan keberhasilan organisasi. Handoko (2002) menegaskan bahwa fungsi pokok manajemen sumberdaya manusia adalah mengelola manusia, bukan sumberdaya yang lain. Keberhasilan pengelolaan organisasi sangat ditentukan oleh pendayagunaan sumberdaya manusia. Manajemen personalia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumberdaya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah untuk memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan tersebut, studi tentang manajemen personalia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas) yang tepat. Manajemen personalia dan sumberdaya manusia adalah “pengakuan” terhadap pentingnya satuan kerja organisasi sebagai sumberdaya manusia yang vital bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi, dan pemanfaatan berbagai fungsi dan kegiatan personalia untuk menjamin bahwa mereka digunakan secara efektif dan bijak agar bermanfaat bagi individu, organisasi dan masyarakat.

C. Karir

1. Konsep Karir

Handoko (2002) mengatakan bahwa karir pada dasarnya merupakan pekerjaan (jabatan) yang dipunyai atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Sementara Sunarto dan Noor SK (2001) mengatakan bahwa karir adalah semua pekerjaan yang dipunyai dalam kehidupan kerja seseorang.

Dalam literatur ilmu pengetahuan mengenai perilaku (*behavioral science*) pada umumnya menggunakan istilah karir dalam tiga pengertian, yaitu sebagai berikut:

- 1) Karir sebagai suatu promosi atau pemindahan (transfer) lateral ke jabatan-jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab atau ke lokasi-lokasi yang lebih baik dalam atau menyilang hirarki hubungan kerja selama kehidupan kerja seseorang.
- 2) Karir sebagai petunjuk 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. Dalam konteks ini, semua orang dengan sejarah kerja mereka disebut mempunyai karir.

Surya (dalam Sunardi, 2008) menegaskan bahwa karir erat kaitannya dengan pekerjaan, tetapi mempunyai makna yang lebih luas dari pada pekerjaan. Karir dapat dicapai melalui pekerjaan yang direncanakan dan dikembangkan secara optimal dan tepat, tetapi pekerjaan tidak selamanya dapat menunjang pencapaian karir. Dengan demikian pekerjaan merupakan tahapan penting dalam pengembangan karir. Sementara itu, perkembangan karir sendiri memerlukan proses panjang dan berlangsung sejak dini serta dipengaruhi oleh berbagai faktor kehidupan manusia.

Handoko (2002) menyatakan di dalam suatu perusahaan atau organisasi, perencanaan karir ditangani oleh departemen personalia. Manfaat yang dapat diperoleh departemen personalia dalam perencanaan karir meliputi:

1. Mengembangkan para karyawan yang dapat dipromosikan.
2. Menurunkan perputaran karyawan. Perhatian terhadap karir individual akan meningkatkan kesetiaan organisasional dan oleh karena itu menurunkan perputaran karyawan.
3. Mengungkap potensi karyawan.
4. Mendorong pertumbuhan. Berbagai rencana dan sasaran karir memotivasi karyawan untuk tumbuh dan berkembang.
5. Mengurangi penimbunan. Tanpa perencanaan karir para manager akan mudah “menimbun” bawahan-bawahan kunci yang berketrampilan dan berprestasi kerja tinggi.
6. Memuaskan kebutuhan karyawan. Dengan meningkatnya kesempatan-kesempatan tumbuh, kebutuhan-kebutuhan penghargaan individual, seperti penghargaan dan prestasi akan lebih terpuaskan.
7. Membantu pelaksanaan rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui. Perencanaan karir dapat membantu para anggota kelompok agar siap untuk jabatan-jabatan yang lebih penting. Persiapan ini akan membantu pencapaian rencana-rencana kerja yang telah disetujui.

Sunarto dan Noor SK (2001) mengemukakan bahwa setiap pekerja pada umumnya menginginkan agar karirnya terus meningkat dari waktu ke waktu. Oleh sebab itu, sistem prestasi kerja dan sistem karir yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja merupakan strategi yang diaplikasikan dalam manajemen karyawan. Dengan strategi tersebut maka para karyawan dapat dipacu kinerjanya agar karirnya terus meningkat. Hal itu didorong oleh adanya prasyarat prestasi kerja sebagai acuan atau titik

berat dari pengembangan karirnya sehingga tanpa prestasi kerja yang memadai maka karirnya tidak akan berkembang. Untuk mendukung hal tersebut maka pengembangan kualitas sumber daya manusia sangat penting, baik yang dilakukan secara mandiri, atas inisiatif sendiri, maupun secara instansional melalui pendidikan dan pelatihan struktural, teknis, maupun fungsional.

2. Pengembangan Karir

Menurut Rivai (2006), bahwa pengembangan karir merupakan tindakan seseorang karyawan untuk mencapai rencana karirnya. Tindakan ini biasanya disponsori oleh departemen sumber daya manusia, manajer atau pihak lain yang berwenang dalam satu organisasi. Dengan demikian pengembangan karir dapat diartikan sebagai sekumpulan tujuan-tujuan pribadi dan gerakan strategis yang mengarah pada pencapaian prestasi yang tinggi dan kemajuan pribadi sepanjang jalur karir. Tujuan pengembangan karir secara umum adalah membantu pegawai memusatkan perhatian pada masa depannya dalam perusahaan dan membantu pegawai mengikuti jalur karir yang melibatkan proses belajar secara terus menerus.

Pada perspektif yang lain, pengertian pengembangan karir adalah perkembangan vertikal yang meliputi jabatan, kepangkatan, pendidikan dan penugasan yang dialami oleh seseorang dalam rangkaian susunan kepegawaian dan digunakan sebagai dasar penggajian (Rivai, 2006). Perencanaan karir dapat mencegah penumpukan tenaga kerja yang terhalang pengembangan karirnya hanya karena atasan langsung mereka.

Pengembangan karir dapat memberi petunjuk tentang siapa diantara pekerja yang wajar dan pantas untuk di promosikan dimasa depan dan demikian suplai internal dapat lebih terjamin. Menurut Rivai (2006) konsep-konsep dasar perencanaan karir:

- a. Karir, merupakan seluruh posisi kerja yang dijabat selama siklus kehidupan pekerjaan seseorang.
- b. Jenjang karir, merupakan model posisi pekerjaan berurutan yang membentuk karir seseorang.
- c. Tujuan karir, merupakan posisi mendatang yang diupayakan pencapaiannya oleh seseorang sebagai tujuan karirnya. Tujuan-tujuan ini berperan sebagai *benchmark* sepanjang karir seseorang.
- d. Perencanaan karir, merupakan proses menyeleksi tujuan karir dan jenjang karir menuju tujuan-tujuan tersebut.
- e. Pengembangan karir, terdiri dari peningkatan pribadi yang dilakukan oleh seseorang dalam mencapai rencana karir pribadinya.

Dalam proses pengembangan karir, organisasi/perusahaan memberikan kesempatan yang sebesar-besarnya pada anggota/pegawai untuk mempunyai pekerjaan yang berarti bagi pegawai, dan memberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam struktur kerja perusahaan. Di lain pihak, pegawai dituntut memiliki tanggung jawab untuk membuat perencanaan karir dan masa depan serta menemukan cara untuk memberikan sumbangan pada perusahaan.

Setiap pegawai pada dasarnya mengharapkan adanya pengembangan karir (seperti promosi), karena dengan pengembangan ini akan mendapat

hak-hak yang lebih baik dari apa yang diperoleh sebelumnya baik material maupun non material misalnya, kenaikan pendapatan, perbaikan fasilitas dan sebagainya. Sedangkan hak-hak yang tidak bersifat material misalnya status sosial, perasaan bangga dan sebagainya. Dalam praktek pengembangan karir lebih merupakan suatu pelaksanaan rencana karir seperti yang diungkapkan oleh Handoko (2000), bahwa pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir.

Bagi organisasi pengembangan karir menjadi suatu cara untuk mendukung atau meningkatkan produktivitas para pegawai, sekaligus mempersiapkan pegawai untuk dunia yang berubah. Selanjutnya yang berkewajiban memikul tanggung jawab karir adalah individu, menghargai minat, keterampilan dan nilai, mencari informasi dan sumber karir, dan secara umum mengambil langkah-langkah yang harus ditempuh untuk memastikan sebuah karir yang membahagiakan dan memenuhi harapan. Selain itu juga akan mendorong individu agar lebih berdisiplin dalam bekerja. Adanya pengembangan karir yang jelas dan mantap diharapkan individu akan termotivasi untuk memajukan organisasinya dalam mencapai tujuan (Dessler, 2007).

Tujuan dan manfaat pengembangan karir pada dasarnya adalah sebagai berikut:

- a. Meluruskan strategi dan syarat-syarat karyawan intern.
- b. Mengembangkan karyawan yang dapat dipromosikan
- c. Memudahkan penempatan ke luar negeri.

- d. Membantu di dalam keanekaragaman tenaga kerja.
- e. Mengurangi pergantian karyawan.
- f. Menyaring potensi karyawan.
- g. Meneruskan pertumbuhan pribadi karyawan.
- h. Mengurangi penimbunan karyawan.
- i. Memuaskan kebutuhan karyawan.
- j. Membantu perencanaan tindakan secara afirmatif.

Untuk dapat terwujudnya manfaat perencanaan karir tersebut, perusahaan harus mendukung melalui pendidikan karir, informasi karir, dan penyuluhan, (Rivai, 2006). Menurut Singgih (2003), pengembangan karir merupakan suatu perkembangan perjalanan karir para pegawai secara individual dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam suatu organisasi. Adapun yang menjadi indikator dari pengembangan karir seorang karyawan adalah promosi, kemampuan potensial, bidang tugas, penghargaan maupun kompetensi.

Menurut Alwi (2012), menyatakan bahwa pola pengembangan pegawai memiliki implikasi karena bukan lagi diarahkan untuk mengisi jabatan yang tersedia secara struktural, tetapi terarah kepada keberhasilan karyawan secara psikologis di mana tanggung jawab seseorang karyawan terhadap karirnya menjadi lebih besar. Karakteristik karir yang berlandaskan pada jenjang yang bersifat linier tidak berarti harus ditinggalkan tetapi perkembangan pola karir dari bersifat linier menjadi bersifat *protean career*

(PC) tidak bisa dihindarkan karena tujuan karyawan bekerja bukan lagi semata-mata karena ingin mencapai sukses karir dalam perusahaan karena ada peluang jabatan yang tersedia, melainkan mencapai prestasi dalam karir berdasarkan kemampuan riil yang dimiliki. Dengan demikian pengembangan karir dapat dikatakan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.

Simamora (2005) mengemukakan bahwa proses pengembangan karir dalam suatu pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan. Oleh sebab itu, karyawan dalam meniti karirnya, diperlukan adanya perencanaan karir untuk menggunakan kesempatan karir yang ada. Di samping itu adanya manajemen karir dari organisasi untuk mengarahkan dan mengontrol jalur-jalur karir karyawan. Karena hal ini ada hubungannya dengan pengembangan pegawai, fungsi perencanaan karir menentukan tujuan untuk pengembangan pegawai secara sistematis. Sehingga tujuan karir pegawai perorangan telah disetujui maka kegiatan pengembangan dapat dipilih dan disalurkan dalam satu arah yang berarti baik bagi individu maupun bagi organisasi. Dalam pelaksanaan tanggung jawab pengembangan karir seharusnya diterima bukan sekedar promosi ke jabatan yang lebih tinggi, tetapi sukses karir yang dimaksud seseorang

karyawan mengalami kemajuan dalam bekerja, berupa perasaan puas dalam setiap jabatan yang dipercayakan oleh organisasi (Moekijat, 2005).

Terdapat berbagai faktor yang dapat mempengaruhi pengembangan karir. Menurut Siagian (2006) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang pegawai yaitu:

1. Prestasi kerja

Faktor paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan adalah pada prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang di percayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pekerja untuk di usulkan oleh atasannya agar di pertimbangkan untuk di promosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi dimasa depan.

2. Kesetiaan pada organisasi

Merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu lama

3. *Mentors* dan Sponsor

Mentors adalah orang yang memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam perusahaan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya

4. Dukungan para bawahan

Merupakan dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan kesempatan untuk bertumbuh

5. Kesempatan untuk bertumbuh

Merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.

Muis (2012) mengidentifikasi beberapa penelitian yang mengkaji tentang variabel-variabel yang relevan terhadap pengembangan atau kesuksesan karir, di antaranya penelitian Aryee *et al.* (1994), Greenhaus dan Parasuraman (1993) serta Burt, (1997) yang membuktikan bahwa variabel-variabel yang relevan terhadap pengembangan karir atau kesuksesannya dapat dilihat dari sisi demografi yaitu status perkawinan, usia, jumlah tanggungan, tingkat pendidikan, dari sisi *human capital*, dan *social capital*. Jadi sejumlah penelitian tersebut menunjukkan bahwa *human capital*, dan *social capital* merupakan determinan dari pengembangan karir.

3. Teori Pengembangan Karir

Untuk lebih memahami hakekat karir dapat ditinjau dari teori-teori perkembangan karir yang dikemukakan oleh para ahli. Menurut Gibson dan Mitchell (1995) paling tidak terdapat lima teori perkembangan karir, yaitu: (1) teori proses, (2) teori perkembangan, (3) teori kepribadian, (4) teori

sosiologi, (5) teori ekonomi, dan (6) teori lain. Masing-masing dapat diuraikan sebagai berikut.

1. Teori Proses

Menurut teori proses, pilihan pekerjaan dan akhirnya masuk dalam suatu pekerjaan tertentu sesuai pilihan adalah proses yang berisi tahapan-tahapan tertentu yang akan dilalui oleh setiap individu. Salah satu tokoh teori proses adalah Ginzberg. Menurut Ginzberg, perkembangan karir terikat pada tiga elemen dasar, yaitu proses, *inveribilitas*, dan kompromi (Gibson dan Mitchell, 1995). Ditinjau dari elemen proses, pengambilan keputusan karir berlangsung melalui tiga periode, yaitu fantasi, tentatif, dan realistik. Pada periode fantasi pemilihan pekerjaan dilakukan tanpa memperhitungkan tuntutan realitas, asal-asalan. Periode tentatif terdiri fase: minat, kapasitas, nilai, dan transisi. Artinya pertama berdasar pada minat/kesukaannya, kemudian mulai mempertimbangkan kemampuannya, diikuti dengan didasarkan tujuan dan nilai yang mendasari, dan terakhir dilakukan dengan memperhitungkan realitas. Sedangkan periode realistik terbagi atas fase eksplorasi, kristalisasi, dan spesifikasi. Artinya, setelah anak melakukan eksplorasi dan dengan memadukan faktor-faktor internal dan eksternal, selanjutnya anak memasuki fase kristalisasi dengan mengambil keputusan, dan selanjutnya mengambil keputusan yang lebih spesifik. Berdasar teori ini maka semakin dewasa, proses pemilihan pekerjaan semakin meningkat ke arah yang lebih realistik. Sedangkan elemen *iversibilitas* merujuk pada pernyataan bahwa pilihan pekerjaan itu tidak

dapat diubah, dibatalkan, atau dibalikkan. Sedang elemen kompromi menyatakan bahwa pilihan pekerjaan merupakan kompromi dari faktor-faktor yang ada, antara kepentingan subyek dengan kepentingan nilai.

2. Teori Perkembangan

Menurut teori ini memandang bahwa perencanaan karir merupakan perkembangan karir pada seseorang sebagai aspek perkembangan totalitas pribadi. Sebagaimana aspek perkembangan yang lain, perkembangan jabatan berlangsung mulai sejak awal kehidupan dan berlangsung secara terus menerus secara kontinum sampai akhir hayatnya.

Salah satu tokoh teori perkembangan adalah Donald E. Super. Menurutnya, bekerja merupakan perwujudan konsep diri yang berlangsung sepanjang hayat, dimulai sejak awal kehidupan sampai akhir kehidupan. Dalam kaitannya dengan kerja, konsep diri tersebut berkembang melalui beberapa tahapan yang masing-masing tahap dituntut mampu menguasai tugas-tugas yang secara meningkat semakin sulit. Tahapan-tahapan tersebut adalah: (1) pertumbuhan (*growth*), tahap pembentukan konsep diri melalui identifikasi, (2) eksplorasi (*exploration*), tahap pembentukan konsep diri melalui kontak dengan orang lain dan lingkungannya, (3) Pemantapan (*establishment*), tahap penemuan konsep diri kerja secara mantap, sehingga tidak mungkin pindah tetapi justru ingin mengembangkannya, (4) Pembinaan (*maintenance*), pada tahap ini biasanya sudah mencapai sukses, dan

mulai memikirkan pensiun, dan (5) penurunan (*decline*), yaitu tahap pengurangan kegiatan (Gibson dan Mitchell, 1995).

Pengaruh konsep diri terhadap pilihan pekerjaan, juga mengandung tiga elemen dasar, yaitu (1) formasi, yaitu pembentukan konsep diri yang didalamnya terdapat eksplorasi, deferensiasi diri, dan identifikasi diri, (2) translasi, yaitu penerjemahan konsep diri terhadap kerja berdasar tilikan diri dan arah jabatan, dan (3) implementasi, yaitu penerapan konsep diri terhadap pekerjaan melalui latihan. Jadi menurut Super, pilihan kerja merupakan fungsi tahap perkembangan yang berlangsung dalam rangka melaksanakan tugas-tugas perkembangan. Secara hirarkis tugas-tugas perkembangan tersebut adalah preferensi pekerjaan, spesifikasi preferensi, implementasi preferensi, stabilisasi, dan konsolidasi. Untuk mendukung teorinya, selanjutnya Super mengajukan duabelas proposisi yang berkaitan dengan pekerjaan yang berlangsung sepanjang hayat.

3. Teori Kepribadian

Dalam teori ini memandang bahwa pilihan jabatan / pekerjaan merupakan ekspresi dari kepribadian. Dinyatakan bahwa perilaku mencari pekerjaan hakekatnya adalah upaya mencocokkan antara karakteristik individu dengan lapangan pekerjaan khusus (Gibson dan Mitchell, 1995).

Salah satu tokoh dalam teori ini adalah Holland. Dalam teorinya, Holland berusaha menjelaskan pilihan kerja berdasarkan pada tiga sudut pandang, yaitu: (1) lingkungan kerja, (2) pribadi dan perkembangannya,

dan (3) interaksi pribadi dan lingkungannya. Pilihan pekerjaan merupakan perluasan kepribadian dan merupakan usaha untuk mengungkapkan diri dalam lingkungan kerja. Pilihan pekerjaan sendiri pada hakekatnya merupakan hasil interaksi antara diri dengan kekuatan-kekuatan lingkungan.

Menurut Holland, pekerjaan di masyarakat dapat dogolongkan menjadi lingkungan realistik, intelektual, sosial, dan konvensional. Sedangkan kepribadian terbagi dalam enam golongan, yaitu intelektual, realistik, sosial, konvensional, enterpise, dan artistik. Sementara aspek lingkungan dikuasai oleh pribadi tertentu dan dicirikan berdasarkan orang-orang yang ada di dalamnya. Lingkungan sekaligus menggambarkan orang-orang yang ada didalamnya. Berdasarkan hal tersebut, orang cenderung mencari lingkungan yang memungkinkan ia dapat mewujudkan dirinya sesuai dengan kepribadiannya, kepribadian juga sekaligus menggambarkan bagaimana orang menyalurkan pilihan-pilihan pekerjaannya. Karena itu tingkah laku orang ditentukan oleh interaksi antara kepribadian dan lingkungan.

Tokoh lain yang termasuk dalam teori ini adalah A. Roe. Teori A Roe dikembangkan atas dasar teori kepribadian, dengan menempatkan faktor kebutuhan sebagai faktor penentu atas pilihan kerja. Orang memilih pekerjaan tertentu kalau pekerjaan tersebut dapat memberikan memuaskan kebutuhannya. Menurut A. Roe, sekalipun keputusan dan pilihan jabatan ditentukan sesudah masa dewasa, tetapi sangat ditentukan

oleh pengalamannya pada masa kecil dalam keluarga, terutama pola asuh dan iklim yang berkembang dalam keluarga. Dikatakan bahwa pengalaman masa kecil akan menghasilkan dua orientasi pilihan pekerjaan, yaitu yang berkaitan dengan orang (misal jasa) dan bukan orang (misal teknik). Ada kecenderungan anak pola asuh yang memberikan kepuasan psikologis akan menentukan pilihan pekerjaan yang berkaitan dengan orang, dan sebaliknya.

Disamping Holland dan A. Roe, termasuk tokoh dalam teori ini adalah Williamson. Dalam pandangan Williamson, setiap orang mempunyai susunan sifat atau ciri psikologis pribadi (*trait*) yang khas yang hampir tidak mengalami perubahan, terutama sesudah masa remaja dan dapat diprofilkan atau dipetakan terutama berdasar tes, demikian juga dengan dunia kerja. Berdasar ini maka tugas konselor adalah membantu membuat keputusan tentang pilihan pekerjaan dengan cara mencocokkan antara *trait* siswa dengan persyaratan-persyaratan dunia pekerjaan. Pencocokan ini tidak hanya berdasar pada semata-mata kemampuan, bakat dan minat (*trait*) seperti yang diungkap dari tes, tetapi juga harus mempertimbangkan kompleksitas nilai-nilai yang telah diinternalisasikan dalam dirinya. Pencocokan tersebut berangkat dari asumsi bahwa ciri psikologis tertentu memiliki kecocokan dengan jenis pekerjaan tertentu.

4. Teori Sosiologi

Menurut Osipow (1983) teori ini secara fundamental didasarkan kepada pemikiran bahwa elemen-elemen di luar individu memiliki

pengaruh kuat terhadap individu dalam sepanjang hidupnya, termasuk pendidikan dan keputusan pekerjaan. Para pendukung teori ini juga berpandangan bahwa derajat kebebasan individu dalam pilihan pekerjaan / jabatan adalah jauh dari apa yang semula diasumsikan dan harapan diri seseorang tidaklah bebas dari harapan masyarakatnya. Sebaliknya, masyarakat menyajikan peluang pekerjaan / jabatan dalam suatu pola-pola yang berhubungan dengan keanggotaan kelas sosial. Berkaitan dengan kelas social dan perkembangan karir, Lipsett (Osipow, 1983) menyatakan bahwa keanggotaan kelas social berpengaruh terhadap pilihan karir tertentu ketika ia mencapai usia remaja. Sejalan dengan itu Sewell dan Shah (Osipow, 1983) juga menyatakan bahwa walaupun tahapan dalam pengambilan keputusan pendidikan – karir secara mendasar tidak berbeda dari kelas ke kelas, namun waktu dan pilihannya tampaknya berbeda. Pada remaja dari kelas sosial yang lebih rendah, disamping pengambilan keputusan dilakukan pada usia yang lebih muda, pilihan karirnya juga berbeda, dibandingkan dengan kelas social yang lebih tinggi.

Sedangkan menurut Gibson dan Mitchell (1995) bahwa pilihan karir lebih berhubungan dengan kesempatan dari pada sesuatu yang sengaja direncanakan. Kesempatan tersebut salah satunya dipengaruhi oleh kelas sosial, disamping faktor-faktor lain seperti budaya, kondisi-kondisi yang dibawa sejak lahir atau muncul kemudian, kesempatan pendidikan, dan observasi terhadap model.

5. Teori Ekonomi

Menurut Gibson dan Mitchell (1995) teori ini menekankan pentingnya faktor-faktor ekonomi dalam pilihan karir. Hal ini terutama terkait dengan tersedianya beberapa tipe pekerjaan versus tersedianya pekerja-pekerja yang *qualified* untuk pekerjaan tersebut. Faktor utama dalam pilihan karir adalah: “Apa jenis pekerjaan yang dapat saya peroleh?”. Pilihan karir terutama berdasar kepada pertimbangan apakah pekerjaan tersebut dapat memenuhi kebutuhan dasar diri sendiri dan keluarganya, keamanan pekerjaan, keuntungan (khususnya asuransi kesehatan serta rencana pensiun) atau factor-faktor yang dianggap paling menguntungkan dan paling bernilai pada individu tersebut (tidak selalu dalam bentuk uang).

6. Teori lain

Termasuk dalam teori lain ini adalah teori belajar sosial. Teori ini bermaksud menjawab pertanyaan mengapa seseorang memasuki lapangan pekerjaan tertentu dan mengapa orang memperlihatkan preferensi kerja tertentu. Salah satu tokoh dalam teori ini adalah Krumboltz yang mengembangkan teori karirnya berdasar atas teori belajar sosial dari Bandura dan dikenal sebagai teori pengambilan keputusan. Menurutnya pribadi dan lingkungan merupakan faktor penting bagi penentuan keputusan karir seseorang. Pengambilan keputusan karir juga tidak berlangsung secara kebetulan, tetapi ditentukan pandangan dirinya sebagai hasil interaksi antara diri dan

lingkungan tersebut, melalui pengalaman, respon-respon kognitif dan perasaan, serta keterampilan dalam membuat keputusan.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Rancangan/Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Bogdan dan Taylor (dalam Moleong, 2014) menyebutkan bahwa metode kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Melalui aplikasi metode kualitatif, peneliti dapat menggali, mendeskripsikan dan menganalisis fenomena yang berkaitan dengan pengembangan karir anggota Polri di Polres Banjarnegara.

B. Definisi Operasional

Handoko (2002) mengatakan bahwa karir pada dasarnya merupakan pekerjaan (jabatan) yang dipunyai atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Jadi pengembangan karier anggota Polres Banjarnegara dapat didefinisikan sebagai pekerjaan (jabatan) yang dipunyai atau dipegang oleh anggota Polres Banjarnegara selama bertugas di lingkungan organisasi kepolisian.

Untuk menganalisis masalah karier dalam penelitian ini mengacu pada konsep teoritis menurut Handoko (2002) mengenai beberapa aspek dari tujuan/manfaat perencanaan karir yang dilakukan oleh departemen personalia, yaitu:

1. Mengembangkan para karyawan yang dapat dipromosikan.
2. Menurunkan perputaran karyawan.
3. Mengungkap potensi karyawan.
4. Mendorong pertumbuhan.
8. Mengurangi penimbunan.
9. Memuaskan kebutuhan karyawan.
10. Membantu pelaksanaan rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui.

C. Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah pihak-pihak yang terkait dengan pengembangan karir anggota Polri di Polres Banjarnegara, yang meliputi:

1. Wakil Kepala Polres (Wakapolres) selaku unsur pimpinan yang tugasnya berkaitan langsung dengan pembinaan SDM anggota, termasuk di dalamnya manajemen karir bagi anggota.
2. Personel pada Bagian Sumber Daya, sebagai unit kerja yang bertugas menangani SDM anggota di Polres Banjarnegara.
3. Unsur anggota Polres.

Dengan mengambil sasaran penelitian dari beberapa unsur tersebut, diharapkan data yang diperoleh menjadi lebih detail dan objektif, sehingga fenomena yang diteliti dapat terungkap lebih luas dan dalam.

Lincoln dan Guba (1985:27) mengatakan bahwa dalam penelitian kualitatif peneliti berangkat dari asumsi bahwa konteks itu kritis sehingga masing-masing konteks harus ditangani secara tersendiri. Inilah yang membedakan teknik sampling pada penelitian kualitatif dengan penelitian

kuantitatif. Dalam penelitian kualitatif sampling ditujukan untuk menjangkau sebanyak mungkin informasi dari berbagai sumber untuk merinci kekhususan yang ada ke dalam ramuan konteks yang unik. Oleh karena itu dalam memilih dan menentukan informan maka peneliti mengacu pada teknik “*purposive*”, di mana peneliti memilih informan yang dianggap tahu (*key informant*) dan dapat dipercaya untuk menjadi sumber data yang mantap dan mengetahui masalahnya secara mendalam (Sutopo, 1988; Moleong, 2014).

D. Instrumen Penelitian

1. Wawancara mendalam (*indepth interview*)

Merupakan teknik pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab lisan secara langsung dan mendalam dengan sasaran/objek penelitian untuk mendapatkan data-data dan keterangan yang berkaitan dengan topik penelitian. Untuk memandu jalannya wawancara maka digunakan panduan wawancara (*interview guide*).

2. Observasi

Merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan jalan mengamati terhadap fenomena yang diteliti. Melalui teknik ini diharapkan akan mendapatkan gambaran yang lebih lengkap dan menyeluruh mengenai objek yang diamati.

3. Dokumentasi

Merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan menelaah dokumen, arsip, maupun referensi yang mempunyai relevansi dengan tema penelitian, misalnya kebijakan Kapolri tentang pembinaan SDM, jurnal dan hasil penelitian tentang pengembangan karir, profil Polres Banjarnegara.

E. Jenis dan Sumber Data

1. Data Primer

Data Primer merupakan data pokok yang berasal dari objek penelitian. Data ini berasal dari hasil wawancara dengan sasaran penelitian. Data primer merupakan data utama yang digunakan sebagai bahan analisis.

2. Data Sekunder

Data Sekunder merupakan data pendukung yang berasal dari hasil observasi dan telaah dokumentasi yang memiliki relevansi dengan tema penelitian. Data ini digunakan untuk melengkapi dan memperkuat data primer.

F. Teknik Analisis Data

Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisa kualitatif deskriptif dengan model interaktif (*Interactive Model of Analysis*). Menurut Miles dan Huberman (Moleong, 2014) dalam model ini tiga komponen analisis, yaitu reduksi data, sajian data dan penarikan kesimpulan, dilakukan dengan bentuk interaktif dengan proses pengumpulan

data (*data collecting*) sebagai suatu siklus. Ketiga kegiatan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Reduksi data (*Data Reduction*)

Diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyerderhanaan data “kasar” yang muncul dalam catatan-catatan tertulis di lapangan. Proses ini berlangsung terus menerus selama penelitian. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasikan data.

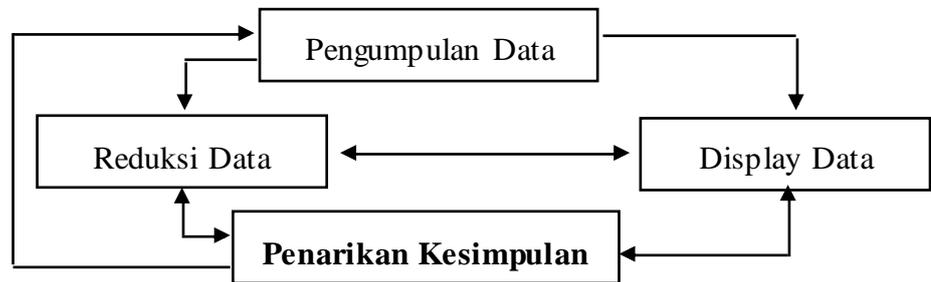
2. Penyajian data (*display data*)

Diartikan sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dengan penyajian data, peneliti akan dapat memahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan berdasarkan pemahaman tentang penyajian data.

3. Penarikan kesimpulan (*Conclusion Drawing*)

Kesimpulan yang diambil akan ditangani secara longgar dan tetap terbuka sehingga kesimpulan yang semula belum jelas, kemudian akan meningkat menjadi lebih rinci dan mengakar dengan kokoh. Kesimpulan ini juga diverifikasi selama penelitian berlangsung dengan maksud-maksud menguji kebenaran, kekokohan dan kecocokannya yang merupakan validitasnya.

Proses analisis model interatif dapat digambarkan dalam bagan berikut ini:



Gambar 3.1 Skema Analisis Model Interaktif

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Lokasi Penelitian

1. Gambaran Umum Polres Banjarnegara

Kepolisian Resort Banjarnegara (Polres) adalah institusi kepolisian di tingkat Kabupaten yang dipimpin oleh Kepala Kepolisian Resort (Kapolres) dan dibantu oleh seorang Wakil Kepala Kepolisian Resort (Wakapolres), beberapa Kabag dan Kasat. Kepolisian Resort Banjarnegara adalah pusat aktivitas personil Polres Banjarnegara yang merupakan insan pelindung, pengayom dan pelayan masyarakat yang lokasi kantornya terletak di jalan Pemuda No. 39 Banjarnegara, berada di Kelurahan Semarang, Kecamatan Banjarnegara, Kabupaten Banjarnegara. Adapun batas-batas wilayah Kepolisian Resort Banjarnegara sebagai berikut:

- a. Sebelah Utara Polres Pekalongan dan Batang
- b. Sebelah Timur Polres Wonosobo
- c. Sebelah Selatan Polres Kebumen
- d. Sebelah Barat Polres Purbalingga dan Banyumas

2. Tugas Pokok dan Fungsi

Sesuai dengan Keputusan Kapolri No. 23 Taghun 2010, Polres bertugas menyelenggarakan tugas pokok Polri dalam memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum, serta

memberikan perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat dan melaksanakan tugas-tugas Polri lainnya dalam daerah hukum Polres, sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Dalam melaksanakan tugas tersebut, Polres menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:

- a. pemberian pelayanan kepolisian kepada masyarakat, dalam bentuk penerimaan dan penanganan laporan/pengaduan, pemberian bantuan dan pertolongan termasuk pengamanan kegiatan masyarakat dan instansi pemerintah, dan pelayanan surat izin/keterangan, serta pelayanan pengaduan atas tindakan anggota Polri sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- b. pelaksanaan fungsi intelijen dalam bidang keamanan guna terselenggaranya deteksi dini (*early detection*) dan peringatan dini (*early warning*);
- c. penyelidikan dan penyidikan tindak pidana, fungsi identifikasi dan fungsi laboratorium forensik lapangan dalam rangka penegakan hukum, serta pembinaan, koordinasi, dan pengawasan Penyidik Pegawai Negeri Sipil (PPNS);
- d. pembinaan masyarakat, yang meliputi pemberdayaan masyarakat melalui perpolisian masyarakat, pembinaan dan pengembangan bentuk-bentuk pengamanan swakarsa dalam rangka peningkatan kesadaran dan ketaatan warga masyarakat terhadap hukum dan ketentuan peraturan perundang-undangan, terjalinnya hubungan

antara Polri dengan masyarakat, koordinasi dan pengawasan kepolisian khusus;

- e. pelaksanaan fungsi Sabhara, meliputi kegiatan pengaturan, penjagaan pengawalan, patroli (Turjawali) serta pengamanan kegiatan masyarakat dan pemerintah, termasuk penindakan tindak pidana ringan (Tipiring), pengamanan unjuk rasa dan pengendalian massa, serta pengamanan objek vital, pariwisata dan *Very Important Person* (VIP);
- f. pelaksanaan fungsi lalu lintas, meliputi kegiatan Turjawali lalu lintas, termasuk penindakan pelanggaran dan penyidikan kecelakaan lalu lintas serta registrasi dan identifikasi kendaraan bermotor dalam rangka penegakan hukum dan pembinaan keamanan, keselamatan, ketertiban, dan kelancaran lalu lintas;
- g. pelaksanaan fungsi kepolisian perairan, meliputi kegiatan patroli perairan, penanganan pertama terhadap tindak pidana perairan, pencarian dan penyelamatan kecelakaan di wilayah perairan, pembinaan masyarakat perairan dalam rangka pencegahan kejahatan, dan pemeliharaan keamanan di wilayah perairan; dan
- h. pelaksanaan fungsi-fungsi lain, sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

3. Susunan Organisasi

Susunan organisasi Polres diatur dalam Pasal 7 s.d 12 Perkap No. 23 Tahun 2010. Adapun susunan organisasi Polres terdiri dari:

- a. Unsur Pimpinan, yang meliputi: Kapolres dan Wakil Kapolres (Wakapolres).

Kapolres bertugas:

- 1) memimpin, membina, mengawasi, dan mengendalikan satuan organisasi di lingkungan Polres dan unsur pelaksana kewilayahan dalam jajarannya; dan
- 2) memberikan saran pertimbangan kepada Kapolda yang terkait dengan pelaksanaan tugasnya.

Wakapolres bertugas:

- 1) membantu Kapolres dalam melaksanakan tugasnya dengan mengawasi, mengendalikan, mengkoordinir pelaksanaan tugas seluruh satuan organisasi Polres;
- 2) dalam batas kewenangannya memimpin Polres dalam hal Kapolres berhalangan; dan
- 3) memberikan saran pertimbangan kepada Kapolres dalam hal pengambilan keputusan berkaitan dengan tugas pokok Polres

- b. Unsur Pengawas dan Pembantu Pimpinan, yang meliputi:

- 1) Bagian Operasional (Bagops)

Bagops bertugas merencanakan dan mengendalikan administrasi operasi kepolisian, pengamanan kegiatan masyarakat dan/atau instansi pemerintah, menyajikan informasi dan dokumentasi kegiatan Polres serta mengendalikan pengamanan markas

2) Bagian Perencanaan (Bagren)

Bagren bertugas menyusun Rencana Kerja (Renja), mengendalikan program dan anggaran, serta menganalisis dan mengevaluasi atas pelaksanaannya, termasuk merencanakan pengembangan satuan kewilayahan.

3) Bagian Sumber Daya (Bagsumda)

Bagsumda bertugas melaksanakan pembinaan administrasi personel, sarana dan prasarana, pelatihan fungsi, pelayanan kesehatan, bantuan dan penerapan hukum

4) Seksi Pengawasan (Siwas)

Siwas bertugas melaksanakan monitoring dan pengawasan umum baik secara rutin maupun insidental terhadap pelaksanaan kebijakan pimpinan Polri di bidang pembinaan dan operasional yang dilakukan oleh semua unit kerja, mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, dan pencapaian kinerja serta memberikan saran tindak terhadap penyimpangan yang ditemukan

5) Seksi Profesi dan Pengamanan (Sipropam);

Sipropam bertugas melaksanakan pembinaan dan pemeliharaan disiplin, pengamanan internal, pelayanan pengaduan masyarakat yang diduga dilakukan oleh anggota Polri dan/atau PNS Polri, melaksanakan sidang disiplin dan/atau kode etik profesi Polri, serta rehabilitasi personel

6) Seksi Keuangan (Sikeu)

Sikeu bertugas melaksanakan pelayanan fungsi keuangan yang meliputi pembiayaan, pengendalian, pembukuan, akuntansi dan verifikasi, serta pelaporan pertanggungjawaban keuangan

7) Seksi Umum (Sium)

Sium bertugas melaksanakan pelayanan administrasi umum dan ketatausahaan serta pelayanan markas di lingkungan Polres

c. Unsur Pelaksana Tugas Pokok;

1) Sentra Pelayanan Kepolisian Terpadu (SPKT)

SPKT bertugas memberikan pelayanan kepolisian secara terpadu terhadap laporan/pengaduan masyarakat, memberikan bantuan dan pertolongan, serta memberikan pelayanan informasi

2) Satuan Intelijen Keamanan (Satintelkam)

Satintelkam bertugas menyelenggarakan dan membina fungsi Intelijen bidang keamanan, pelayanan yang berkaitan dengan ijin keramaian umum dan penerbitan SKCK, menerima pemberitahuan kegiatan masyarakat atau kegiatan politik, serta membuat rekomendasi atas permohonan izin pemegang senjata api dan penggunaan bahan peledak

3) Satuan Reserse Kriminal (Satreskrim)

Satreskrim bertugas melaksanakan penyelidikan, penyidikan, dan pengawasan penyidikan tindak pidana, termasuk fungsi identifikasi dan laboratorium forensik lapangan serta pembinaan, koordinasi dan pengawasan PPNS

- 4) Satuan Reserse Narkotika, Psicotropika dan Obat Berbahaya (Satresnarkoba)

Satresnarkoba bertugas melaksanakan pembinaan fungsi penyelidikan, penyidikan, pengawasan penyidikan tindak pidana penyalahgunaan dan peredaran gelap Narkoba berikut prekursorinya, serta pembinaan dan penyuluhan dalam rangka pencegahan dan rehabilitasi korban penyalahgunaan Narkoba

- 5) Satuan Pembinaan Masyarakat (Satbinmas)

Satbinmas bertugas melaksanakan pembinaan masyarakat yang meliputi kegiatan penyuluhan masyarakat, pemberdayaan Perpolisian Masyarakat (Polmas), melaksanakan koordinasi, pengawasan dan pembinaan terhadap bentuk-bentuk pengamanan swakarsa (pam swakarsa), Kepolisian Khusus (Polsus), serta kegiatan kerja sama dengan organisasi, lembaga, instansi, dan/atau tokoh masyarakat guna peningkatan kesadaran dan ketaatan masyarakat terhadap hukum dan ketentuan peraturan perundang-undangan serta terpeliharanya keamanan dan ketertiban masyarakat

- 6) Satuan Samapta Bhayangkara (Satsabhara)

Satsabhara bertugas melaksanakan Turjawali dan pengamanan kegiatan masyarakat dan instansi pemerintah, objek vital, TPTKP, penanganan Tipiring, dan pengendalian massa dalam rangka pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat serta pengamanan markas

7) Satuan Lalu Lintas (Satlantas)

Satlantas bertugas melaksanakan Turjawali lalu lintas, pendidikan masyarakat lalu lintas (Dikmaslantas), pelayanan registrasi dan identifikasi kendaraan bermotor dan pengemudi, penyidikan kecelakaan lalu lintas dan penegakan hukum di bidang lalu lintas

8) Satuan Pengamanan Objek Vital (Satpamobvit)

Satpamobvit bertugas melaksanakan kegiatan pengamanan objek vital (Pamobvit) yang meliputi proyek/instalasi vital, objek wisata, kawasan tertentu, dan VIP yang memerlukan pengamanan kepolisian

9) Satuan Kepolisian Perairan (Satpolair)

Satpolair bertugas melaksanakan fungsi kepolisian perairan, yang meliputi patroli perairan, penegakan hukum di perairan, pembinaan masyarakat pantai dan perairan lainnya, serta SAR

10) Satuan Perawatan Tahanan dan Barang Bukti (Sattahti)

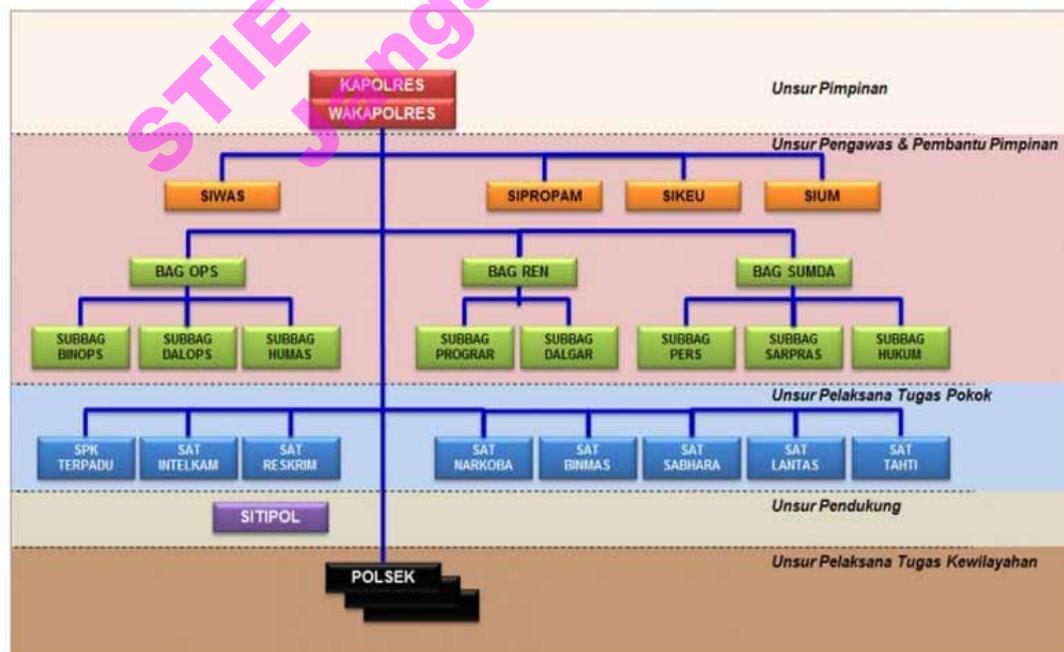
Sattahti bertugas menyelenggarakan perawatan tahanan meliputi pelayanan kesehatan tahanan, pembinaan tahanan serta menerima, menyimpan, dan mengamankan barang bukti beserta administrasinya di lingkungan Polres, melaporkan jumlah dan kondisi tahanan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan

- d. Unsur Pendukung, yaitu Seksi Teknologi Informasi Polri (Sitipol)

Sitipol bertugas menyelenggarakan pelayanan teknologi komunikasi dan informasi, meliputi kegiatan komunikasi kepolisian, pengumpulan dan pengolahan serta penyajian data, termasuk informasi kriminal dan pelayanan multimedia

- e. Unsur Pelaksana Tugas Kewilayahan, yaitu Polsek.

Polsek merupakan unsur pelaksana tugas kewilayahan yang berada di bawah Kapolres. Polsek bertugas menyelenggarakan tugas pokok Polri dalam pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat, penegakan hukum, pemberian perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat, serta tugas-tugas Polri lain dalam daerah hukumnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.



Gambar 4.1 Bagan Struktur Organisasi Polres

4. Visi dan Misi

a. Visi

Terwujudnya Polri yang mampu menjadi pelindung, pengayom, dan pelayan masyarakat yang selalu dekat dengan masyarakat, penegak hukum yang profesional dan proporsional, yang menjunjung tinggi supremasi hukum dan hak asasi manusia serta pemelihara keamanan dan ketertiban masyarakat untuk mewujudkan keamanan dalam negeri dalam suatu kehidupan nasional yang demokratis dan masyarakat sejahtera.

b. Misi

- 1) Memberikan perlindungan, pengayoman, dan pelayanan masyarakat (meliputi aspek *security, surety, safety* dan *peace*), sehingga masyarakat terbebas dari segala gangguan, baik fisik maupun psikis.
- 2) Memberikan bimbingan kepada masyarakat melalui upaya pre-emptif dan preventif yang dapat meningkatkan kesadaran, kekuatan, serta kepatuhan hukum masyarakat.
- 3) Menegakkan hukum secara profesional dan proporsional dengan menjunjung tinggi supremasi hukum dan hak asasi manusia, menuju kepastian hukum and rasa keadilan.
- 4) Memelihara kamtibmas dengan tetap memperhatikan norma/ nilai yang berlaku dan tetap dalam bingkai Negara Kesatuan Republik Indonesia.

- 5) Mengelola sumberdaya manusia Polri secara profesional.
- 6) Meningkatkan upaya konsolidasi ke dalam.
- 7) Memlihara soliditas institusi.
- 8) Melanjutkan operasi pemulihan keamanan di beberapa tempat/ wilayah Indonesia.
- 9) Meningkatkan kesadaran hukum dan kesadaran berbangsa masyarakat Indonesia.

5. Kekuatan Personil

Polres Banjarnegara per April 2016 memiliki kekuatan personil sebanyak 657 personil, dengan komposisi yang didominasi oleh Bintara, yaitu sebanyak 588 orang atau 89,5% dari seluruh personel. Dengan jumlah personil/ anggota yang cukup besar tersebut maka Kepolisian Resort Banjarnegara bertekad dan berupaya semaksimal mungkin dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat dan melaksanakan tanggung jawab kepolisian secara optimal.

6. Fasilitas Kerja

Untuk mendukung pelayanan dan pelaksanaan tugas serta tanggung jawab Polri agar dapat bekerja secara profesional perlu adanya fasilitas pendukung, seperti alat komunikasi, kendaraan bermotor, dan senjata. Data mengenai fasilitas tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini ;

Tabel 4.1 Jumlah alat komunikasi yang terdapat di Polres Banjarnegara

No.	Alat Komunikasi	Kondisi			Jumlah
		Baik (B)	Rusak Ringan (RR)	Rusak Berat (RB)	
1.	Telepon	13	3	-	16
2.	VHF	7	7	3	17
3.	2 meteran	22	-	-	22
4.	Motorola	30	-	-	30
5.	Kachina	1	-	-	1
Jumlah		73	10	3	86

Sumber : Data Administrasi Polres Banjarnegara.

Dari tabel 4.1 dapat diketahui bahwa alat komunikasi yang tersedia di Polres Banjarnegara tidaklah sedikit dan cukup bervariasi. Alat komunikasi tersebut disiapkan agar dapat memperoleh informasi yang *up to date*, sehingga mempercepat proses pelayanan dan penyelesaian semua permasalahan yang terjadi.

Alat transportasi berupa kendaraan bermotor sangat dibutuhkan untuk menunjang pelaksanaan tugas-tugas kepolisian. Berikut disajikan data mengenai kendaraan bermotor yang dimiliki Polres Banjarnegara.

Tabel 4.2 Jumlah Kendaraan Bermotor di Polres Banjarnegara

No.	Jenis Kendaraan	Kondisi			Jumlah
		Baik (B)	Rusak Ringan (RR)	Rusak Berat (RB)	
1.	Kendaraan Patroli				
	- Truck ringan	16	-	-	16
	- SPM	26	-	-	16
	- ST Wangon	5	-	-	5
2.	Kendaraan Umum				
	- Jeep	3	-	-	3
	- Sedan	1	-	-	1
	- SPM	84	15	-	99
3.	Kendaraan Khusus				
	- Ambulance	1	1	-	2
	- Truck	2	-	-	2
Jumlah		138	16	-	144

Sumber : Data Administrasi Polres Banjarnegara.

Data pada tabel 4.2 menunjukkan bahwa mayoritas kendaraan bermotor yang ada di Polres dalam kondisi yang baik. Hal tersebut sangat mendukung kelancaran pelaksanaan tugas dari para anggotanya sehingga kondusif untuk meningkatkan kinerja anggota secara individual maupun kinerja institusi.

Perlengkapan kerja lain yang juga sangat penting untuk mendukung pelaksanaan tugas kepolisian adalah senjata. Berikut disajikan data mengenai jumlah senjata pada Polres Banjarnegara.

Tabel 4.3 Jumlah Senjata pada Polres Banjarnegara

No.	Jenis Senjata	Kondisi			Jumlah
		Baik (B)	Rusak Ringan (RR)	Rusak Berat (RB)	
1.	Genggam	135	39	-	174
2.	Bahu	104	102	-	209
3.	Pistol Angin	2	-	-	2
Jumlah		241	141	-	385

Sumber : Data Administrasi Polres Banjarnegara.

Berdasarkan data pada tabel 4.3 dapat diketahui bahwa jenis senjata yang terdapat di Polres Banjarnegara terdiri dari senjata genggam atau pistol, senjata bahu atau senapan, dan pistol angin. Dari ketiga jenis senjata tersebut, jumlah yang terbanyak adalah pada senjata genggam. Seluruh senjata tersebut digunakan oleh anggota Polres Banjarnegara untuk melaksanakan tugasnya menjaga keamanan dan ketertiban masyarakat.

Untuk peralatan/perlengkapan dinas lain yang terdapat pada Polres Banjarnegara dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.4. Jumlah Perlengkapan Dinas pada Polres Banjarnegara

No.	Jenis Perlengkapan	Kondisi			Jumlah
		Baik (B)	Rusak Ringan (RR)	Rusak Berat (RB)	
1.	Borgol	-	33	16	49
2.	Tongkat Polri	30	29	-	59
3.	Lampu senter	10	2	12	24
4.	Alat Dalmas	66	-	-	66
5.	Tameng Rotan	99	-	-	99
6.	Tongkat Rotan	66	-	-	66
7.	Tongkat Cabang	79	-	-	79
8.	Gas Air Mata	5	-	-	5

Sumber : Data Administrasi Polres Banjarnegara

Data pada tabel di atas menunjukkan bahwa terdapat bermacam-macam perlengkapan yang digunakan untuk mendukung pelaksanaan tugas-tugas kedinasan. Perlengkapan dinas tersebut mayoritas kondisinya baik sehingga sangat mendukung kelancaran tugas yang dilakukan oleh personil Polres Banjarnegara.

B. Hasil Penelitian

Karir merupakan salah satu hal yang penting baik bagi anggota organisasi maupun organisasi itu sendiri. Manajemen karir merupakan bagian integral dari pelaksanaan manajemen personalia dalam suatu organisasi sehingga harus diatur dan dikelola sedemikian rupa secara sistematis, mulai dari hierarki tertinggi hingga terendah. Bagi anggota organisasi, karir pada satu sisi dapat dipandang sebagai sebuah motivasi untuk mencapai kinerja yang baik sekaligus sebagai sebuah *reward* dan apresiasi organisasi terhadap kinerjanya dalam menjalankan tugas.

Karir mencerminkan perkembangan para anggota organisasi (karyawan) secara individu dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam organisasi yang bersangkutan. Dengan demikian, suatu karir menunjukkan orang-orang pada masing-masing peranan atau status mereka. Karir pada dasarnya merupakan istilah teknis dalam administrasi personalia. Menurut Hani Handoko (2004: 114) suatu karir adalah: semua pekerjaan (atau jabatan) yang dipunyai (atau dipegang) selama kehidupan kerja seseorang. Karir menunjukkan perkembangan para karyawan secara individual dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam suatu organisasi.

Masalah karir Polres Banjarnegara sebagai bagian dari pembinaan SDM anggota telah diatur dan ditetapkan secara sistematis melalui ketentuan normatif yang berlaku di lingkungan Polri.

“Binpers¹ itu bagian integral dari manajemen SDM Polres. Acuannya tentu Perkap yang terkait, seperti Perkap tentang SOTK Polres dan Perkap Mutasi Polres. Semua sudah diatur di dalamnya, baik Binpers untuk Perwira maupun Bintara”.

(Cuplikan hasil wawancara dengan Informan 1, Juni 2016)

“Sebagaimana diketahui pembinaan karir bagi anggota Polres adalah tugas Bagsumda, di bawah kendali Kapolres dan Wakapolres. Kita bertugas menangani dan mengelola masalah karir anggota, mulai dari mutasi, usulan kenaikan pangkat, kenaikan hingga khirdin²”. Tentu tugas kita sebatas kewenangan yang ada atau dimiliki oleh Polres. ... Dasar pembinaan karir bagi anggota adalah Perkapolri, yaitu Perkap No 23 tahun 2010 dan Perkap No 12 Tahun 2012.”.

(Cuplikan hasil wawancara dengan Informan 2, Juni 2016)

¹ Binpers adalah kependekan dari Pembinaan Personel. Istilah ini biasa digunakan di lingkungan Polri untuk menyebut masalah pengelolaan SDM anggota, termasuk di dalamnya karir.

² Khirdin merupakan kepanjangan dari Pengakhiran Dinas. Istilah ini biasa digunakan di lingkungan Polri untuk menyebut pensiun atau masa pengakhiran tugas.

Berdasarkan cuplikan hasil wawancara, yang juga dikonfirmasi dengan data dokumentasi, seperti Peraturan Kapolri (Perkap) yang terkait, dapat diketahui bahwa pembinaan atau pengembangan karir anggota di tingkat Polres merupakan tugas pokok dari Bagian Sumber Daya (Bagsumda), yang berada di bawah kendali dan bertanggung jawab kepada pimpinan, dalam hal ini Kapolres dan Wakapolres. Hal tersebut sesuai dengan tupoksi (Tugas Pokok dan Fungsi) Bagsumda sebagaimana disebutkan dalam Peraturan Kapolri (Perkap) Nomor 23 Tahun 2010. Secara spesifik pedoman pelaksanaan pembinaan karir anggota Polres yang diatur dalam Perkap No. 23 tahun 2010 terdapat pada Pasal 22 yang menyebutkan bahwa “pembinaan karier personel Polres antara lain Usulan Kenaikan Pangkat (UKP), Kenaikan Gaji Berkala (KGB), mutasi, pengangkatan, dan pemberhentian dalam jabatan yang menjadi lingkup kewenangan Polres”. Tugas ini menjadi tanggung jawab dan kewenangan salah satu Sub Bagian dalam Bagsumda, yaitu Subbagian Personel (Subbagpers). Menurut Pasal 24 Perkap No. 21 tahun 2010, Subbagian Personel (Subbagpers) bertugas melaksanakan pembinaan karier personel, perawatan personel, psikologi personel, pelatihan fungsi, dan pelayanan kesehatan personel Polri di lingkungan Polres.

“Perkap No. 23 tahun 2010 memberikan petunjuk tentang Binpers di tingkat Polres, tapi pengaturan lebih spesifik ada di Perkap yang lain, yaitu Perkap No. 16 Tahun 2012. Semua ada di situ, baik di tingkat Polres hingga Mabes”. Mana pembinaan karir anggota yang menjadi kewenangan Polres, Polda, sampai dengan Mabes semua ada di situ”. (Cuplikan hasil wawancara dengan Informan 1, Juni 2016)

Lebih kurang senada dengan Informan 1, informan lainnya memberikan pendapat sebagai berikut:

“Pembinaan karir anggota secara lebih rinci sudah diatur dalam Perkap No. 16 Tahun 2012. Mana yang menjadi tugas dan kewenangan tiap tingkatan, baik Polres, Polda dan Mabes sudah diatur disitu.”

(Cuplikan hasil wawancara dengan Informan 2, Juni 2016)

“Setahu saya masalah karir anggota diatur dalam Perkap No. 16 Tahun 2012. Perkap itu mengatur berbagai hal yang terkait dengan anggota, termasuk di tingkat Polres”

(Cuplikan hasil wawancara dengan Informan 3, Juni 2016)

Berdasarkan informasi yang disampaikan oleh Informan 1, dan dikuatkan dengan pendapat informan lainnya, dapat diketahui bahwa manajemen karir dalam organisasi Polri secara spesifik diatur dan ditetapkan dalam Perkap No. 16 Tahun 2012 tentang Mutasi Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia. Dalam Pasal 1 Perkap No. 16 Tahun 2012 dengan tegas disebutkan bahwa: “Pembinaan Karier adalah bagian dari pembinaan sumber daya manusia Polri berupa kegiatan untuk mewujudkan tercapainya pemenuhan norma jabatan, kepangkatan dan pendidikan yang tepat bagi kepentingan organisasi Polri maupun bagi Anggota yang bersangkutan”.

Terkait dengan istilah “mutasi” dalam Perkap No. 16 Tahun 2012, perlu pula penulis jelaskan bahwa makna mutasi di sini sedikit banyak berbeda dengan istilah mutasi yang dipersepsikan secara umum atau berlaku pada organisasi lain. Mutasi dalam Perkap No. 16 Tahun 2012 mempunyai 3 (tiga) makna sebagai berikut:

1. Mutasi adalah pemindahan Anggota dari suatu jabatan ke jabatan lain atau antar daerah.

2. Mutasi Jabatan adalah pemindahan Anggota dari suatu jabatan ke jabatan yang lain, baik yang sifatnya promosi, setara maupun demosi.
3. Mutasi Antar Daerah adalah pemindahan Anggota antar Polda atau antar Satuan fungsi (Satfung) di lingkungan Mabes Polri atau dari Polda ke Mabes Polri atau sebaliknya tanpa menunjuk jabatan.

Jadi jelas bahwa substansi dari istilah mutasi dalam Perkap No. 16 Tahun 2012 mengarah pada mekanisme pembinaan atau pengembangan karir anggota Polri, baik promosi atau kenaikan pangkat dan atau jabatan, mutasi (pemindahan dalam tugas atau jabatan yang setara), serta penurunan pangkat atau demosi. Pengertian mutasi ke-1 dan ke-2 berlaku di tingkat Polres, sedangkan mutasi dalam pengertian ke-3 berlaku di tingkat Polda dan Mabes.

Berdasarkan telaah terhadap Perkap No. 16 Tahun 2012 dapat diketahui tentang beberapa hal pokok yang menyangkut pembinaan atau pengembangan karir bagi anggota Polri di tingkat Polres, yang dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Maksud dan Tujuan Pengaturan Mutasi

Perkap No. 16 Tahun 2012 dimaksudkan dan bertujuan sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas guna penyamaan pola pikir dan pola tindak dalam penyelenggaraan Mutasi anggota untuk:

- a. terselenggaranya proses Mutasi Anggota secara terencana, objektif, prosedural, dan akuntabel;
- b. terwujudnya sistem pembinaan karier Anggota dengan baik melalui Mutasi dengan mengedepankan penempatan orang/pejabat yang tepat pada jabatan yang tepat; dan

- c. terpenuhinya kepentingan organisasi di bidang sumber daya manusia guna terwujudnya personel Polri yang profesional, bermoral dan modern.

2. Prinsip-prinsip Mutasi

- a. Legalitas, yaitu proses Mutasi jabatan dilaksanakan sesuai dengan peraturan yang berlaku;
- b. Akuntabel, yaitu proses pelaksanaan Mutasi Anggota dapat dipertanggungjawabkan sesuai ketentuan yang berlaku;
- c. Keadilan, yaitu proses Mutasi dilaksanakan dengan mempertimbangkan kesempatan dan hak yang sama bagi setiap Anggota tanpa adanya diskriminasi;
- d. Transparan, yaitu proses Mutasi Anggota dilaksanakan secara jelas mulai dari perencanaan sampai dengan Sidang Dewan Pertimbangan Karier;
- e. Objektif, yaitu proses Mutasi Anggota dilaksanakan dengan mengedepankan kompetensi individu Anggota, kompetensi jabatan, dan persyaratan yang ditetapkan; dan
- f. Anti KKN, yaitu proses mutasi dilaksanakan tanpa Korupsi, Kolusi dan Nepotisme.

3. Kebijakan Dasar Mutasi

- a. Setiap Anggota mempunyai kesempatan dan hak yang sama dalam Mutasi anggota baik TOD (*Tour of Duty*) atau TOA (*Tour of Area*) dengan memperhatikan persyaratan yang ditetapkan.

- b. Mutasi dilaksanakan dengan mempertimbangkan:
 - 1). penempatan Anggota yang tepat pada jabatan yang tepat sesuai kompetensi dan prestasi tugas yang dimiliki (*Meryt System*);
 - 2). arah pemanfaatan pembinaan karier Anggota;
 - 3). *reward and punishment*;
 - 4). keseimbangan antara kepentingan organisasi dan Anggota; dan
 - 5). senioritas tanpa mengorbankan kualitas

4. Persyaratan Mutasi

Persyaratan Mutasi untuk kepentingan organisasi bagi Perwira Menengah (Pamen) Polri terdiri atas:

- a. pelaksanaan Mutasi jabatan Pamen dilaksanakan dengan penugasan silang antar Satfung/Satwil sekurang-kurangnya 2 (dua) tahun atau sesuai kebutuhan organisasi;
- b. pelaksanaan Mutasi jabatan Kasatwil dengan lama waktu menjabat sekurang-kurangnya 1 (satu) tahun dan paling lama 2 (dua) tahun atau sesuai kebutuhan organisasi;
- c. mutasi jabatan dalam rangka promosi ke Kombes Pol eselon II B3 sekurang-kurangnya 1 (satu) tahun telah menduduki jabatan AKBP eselon III A1; dan
- d. mutasi jabatan dalam rangka promosi ke AKBP eselon III A2 sekurang-kurangnya 1 (satu) tahun telah menduduki jabatan Kompol eselon III B1 kecuali bagi personel yang telah memiliki pendidikan pengembangan Sespimmen Polri.

Persyaratan Mutasi kepentingan organisasi bagi Perwira Pertama (Pama) Polri terdiri atas:

- a. pelaksanaan Mutasi jabatan Perwira Pertama (Pama) diutamakan untuk meningkatkan kemampuan dan pengalaman melalui penugasan silang antar Satfung/Satwil, dengan lama waktu bertugas sekurang-kurangnya 2 (dua) tahun atau sesuai kebutuhan organisasi; dan
- b. pelaksanaan mutasi Perwira Pertama pada jabatan Kapolsek/Kasatfung dengan lama bertugas sekurang-kurangnya 1 (satu) tahun dan paling lama 2 (dua) tahun atau sesuai kebutuhan organisasi.

Persyaratan Mutasi untuk kepentingan organisasi bagi Brigadir terdiri atas:

- a. diutamakan untuk memenuhi kebutuhan organisasi Polri dalam rangka pelayanan masyarakat terdepan;
- b. tidak mempengaruhi pelaksanaan tugas pokok pada kesatuan yang ditinggalkan; dan
- c. memperhatikan Daftar Susunan Personel (DSP) dan jumlah riil Anggota pada Satfung/Satwil asal dan tujuan.

5. Prosedur Mutasi

Prosedur Mutasi yang berlaku di lingkungan Polres adalah sebagai berikut:

- a. Kasatfung/Kapolsek mengusulkan Anggota dengan kepangkatan AKP eselon IV A ke bawah yang akan dimutasikan antar Satfung/Polsek di lingkungan Polres dan ditindaklanjuti oleh Kabagsumda;

- b. Kabagsumda melakukan: 1) penelitian persyaratan administrasi Mutasi meliputi kepangkatan, pendidikan, kompetensi, catatan personel, dan *assessment*; 2) sidang Dewan Pertimbangan Karier (DPK) tingkat Polres; dan 3) penerbitan Keputusan Kapolres tentang Mutasi.

6. Tataran Kewenangan

Tataran kewenangan dalam mutasi anggota antara lain sebagai berikut:

- a. Mutasi jabatan Pati Polri, Kombes Pol, AKBP eselon III A1, dan Kapolres ditetapkan dengan Keputusan Kapolri dan ditandatangani oleh Kapolri.
- b. Mutasi jabatan di lingkungan Polda, dengan kepangkatan AKBP eselon III A2 ke bawah kecuali jabatan Kapolres, merupakan kewenangan Kapolda dan Keputusannya ditandatangani oleh Kapolda.
- c. Mutasi jabatan dengan kepangkatan AKP eselon IV A ke bawah di lingkungan Polrestro/Polrestabes/Polresta kecuali jabatan Kapolsek dan Kasat, merupakan kewenangan Kapolrestro/Kapolrestabes/Kapolresta dan Keputusannya ditandatangani oleh Kapolrestro/Kapolrestabes/Kapolresta.
- d. Mutasi jabatan dengan kepangkatan IP eselon IV B ke bawah di lingkungan Polres, kecuali jabatan Kapolsek dan Kasat, merupakan kewenangan Kapolres dan keputusannya ditandatangani oleh Kapolres.

Berdasarkan uraian data mengenai ketentuan mutasi bagi anggota Polri tersebut diatas dapat diperoleh gambaran bahwa mekanisme pengembangan karier bagi anggota Polri, khususnya di tingkat Polres, sudah diatur sedemikian rupa. Berbagai aspek yang terkait dengan karir anggota Polri, termasuk pengembangan karir, telah diatur secara terperinci dalam Perkap No. 16 Tahun 2012. Hal ini menjadikan mekanisme pengembangan karier bagi anggota Polres sudah jelas dan tegas sehingga dapat berjalan secara sistematis.

Di sisi lain, dapat pula dicermati bahwa implementasi pengembangan karier bagi anggota Polres tidak hanya menjadi tugas dan kewenangan Polres itu sendiri, melainkan lintas tingkatan. Pada konteks ini, mutasi pada personel di tingkat Polres ada yang menjadi kewenangan Polres, ada yang menjadi bagian kewenangan Polda, hingga kewenangan Mabes. Sebagai gambaran riil misalnya mutasi anggota Polres berpangkat AKBP, di luar Kapolres, ditangani oleh Polda. Untuk Kapolres sendiri merupakan kewenangan dari Mabes. Sementara Kapolres mempunyai kewenangan dalam mutasi anggota berpangkat AKP ke bawah, kecuali anggota yang menjabat sebagai Kapolsek dan Kasat karena kedua jabatan ini menjadi kewenangan Polda.

Pengembangan karir adalah suatu yang menunjukkan adanya peningkatan peningkatan status seseorang dalam dalam suatu organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan (Robbins, 2007). Bagaimanapun juga pengembangan karir masing-masing anggota dalam organisasi tentunya tidak sama, karena amat tergantung dari berbagai faktor.

Pengembangan karir bagi anggota Polri merupakan salah satu indikator dari pencapaian kinerja dari anggota Polri bersangkutan. Sistem pengembangan karir yang berlaku dalam suatu organisasi tergantung pada kebijaksanaan yang dianut oleh organisasi tersebut sepanjang menyangkut pemanfaatan sumber daya manusia, misalnya karir ditentukan oleh tinggi rendahnya pergantian tenaga kerja, dan juga dipengaruhi oleh kebijaksanaan tentang kemungkinan adanya mutasi promosi antara satuan kerja dalam organisasi

Sebagaimana telah ditetapkan dalam Perkap No. 16 Tahun 2012 , setiap anggota Polri mempunyai hak dan kesempatan yang sama untuk mengembangkan karirnya. Hal ini berarti secara normatif semua anggota berpeluang untuk meningkatkan dan mengembangkan karirnya. Namun demikian, dalam faktanya perkembangan karir antara anggota yang satu dengan anggota yang lain bisa berbeda-beda. Kondisi demikian mengindikasikan adanya faktor-faktor tertentu yang dapat mempengaruhi perkembangan karir anggota Polri, khususnya di tingkat Polres Banjarnegara, yang menjadi *locus* dan *focus* penelitian ini.

Berdasarkan data hasil penelitian, khususnya melalui serangkaian hasil wawancara dengan informan, dapat diidentifikasi mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir anggota di Polres Banjarnegara, yaitu sebagai berikut:

1. Prestasi kerja / kinerja

Prestasi atau kinerja merupakan dasar utama bagi perkembangan karir anggota organisasi, tidak terkecuali bagi di lingkungan organisasi

Polri. Keseluruhan informan mengungkapkan hal ini, yang mana kinerja anggota sangat menentukan perjalanan karir anggota. Anggota yang berkinerja baik pada umumnya akan terus meningkat karirnya. Sebaliknya, anggota yang kinerjanya rendah maka perkembangan karirnya bisa berjalan lambat atau bahkan terhambat, misalnya mengalami demosi akibat melakukan kesalahan atau pelanggaran berat.

Kinerja sebagai dasar dan landasan yang sangat penting bagi pengembangan karir anggota di Polres Banjarnegara tidak lepas dari ketentuan normatif mengenai karir anggota Polri sebagaimana diatur dan ditetapkan dalam Perkap No. 16 Tahun 2012. Dalam hal ini sistem karir yang berlaku di lingkungan Polri adalah *Meryt System*. Sistem ini pada prinsipnya menjadikan kinerja sebagai basis utama dalam penentuan karir.

2. *Basic* Pendidikan

Anggota kepolisian memiliki *basic* pendidikan yang beragam, mulai yang khusus pendidikan kepolisian, pendidikan umum (SMA/ sederajat), dan dari kalangan perguruan tinggi (Perwira Sarjana). Di lingkungan anggota, ada istilah khusus yang sering dipakai untuk menyebut hal tersebut, yaitu “kasta”, dimana ada 3 (tiga) kasta. Kasta tertinggi adalah anggota yang berlatar pendidikan khusus kepolisian, yaitu Akpol (Akademi Kepolisian). Anggota semacam ini menempati kasta tertinggi di lingkungan Polri karena basicnya yang benar-benar pendidikan khusus kepolisian. Berikutnya adalah anggota yang berlatar

belakang Perwira Sarjana yang merupakan sarjana dari berbagai disiplin ilmu non kepolisian yang direkrut untuk menjadi anggota Polri, dan selanjutnya adalah anggota yang berlatar belakang pendidikan umum, yaitu para Bintara.

Basic pendidikan tersebut berdampak pada perkembangan karier anggota. Anggota yang berasal dari Akpol merupakan para perwira yang memang dididik dan diproyeksikan untuk menjadi pimpinan Polri. Oleh karena itu, selain langsung menyandang pangkat Perwira, perkembangan karirnya pun berjalan dengan cepat, sepanjang kinerjanya baik dan tidak melakukan kesalahan atau pelanggaran yang sifatnya fatal.

Anggota yang berlatar belakang Perwira Sarjana yang merupakan alumni Sekolah Inspektur Polisi Sumber Sarjana (SIPSS). Anggota ini merupakan lulusan sarjana dari berbagai perguruan tinggi terakreditasi minimal B dan disiapkan untuk menjadi tenaga ahli pendukung dalam berbagai bidang sesuai dengan kebutuhan Polri. Perkembangan karirnya pun relatif cepat dan berkesempatan untuk menjadi pimpinan fungsi tertentu yang mendukung tugas-tugas kepolisian. Kemudian untuk anggota yang berlatar belakang pendidikan umum pada tingkat menengah (SMA), yaitu para Bintara, merupakan anggota yang berasal dari lulusan Sekolah Polisi Negara (SPN). Perkembangan karir Bintara sudah diatur sedemikian rupa, yaitu sebagai berikut:

- a. Brigadir Polisi Dua (Bripda), setelah 4 tahun menjadi Brigadir Polisi Satu (Briptu).
- b. Brigadir Polisi Satu (Briptu), setelah 4 tahun menjadi Brigadir.
- c. Brigadir, setelah 4 tahun menjadi Brigadir Polisi Kepala (Bripka).
- d. Brigadir Polisi Kepala (Bripka), setelah 5 tahun menjadi Ajun Inspektur Dua (Aipda).
- e. Ajun Inspektur Dua (Aipda), setelah 2 tahun menjadi Ajun Inspektur Satu (Aiptu)
- f. Ajun Inspektur Satu (Aiptu). Ini adalah pangkat tertinggi di golongan Bintara.

Anggota pada kelompok ini mempunyai peluang pula untuk menjadi perwira apabila memenuhi kriteria tertentu, khususnya mampu lolos seleksi untuk mengikuti pendidikan Perwira. Ada beberapa jalur yang dapat ditempuh Bintara untuk menjadi Perwira, antara lain:

- a. SIP (Sekolah Inspektur Polisi), yang diikuti hanya oleh BINTARA senior berpangkat AIPDA atau AIPTU dengan masa pendidikan sekitar 6 bulan. Lulus SIP akan mendapat pangkat IPDA, siap ditempatkan di bidang Operasional maupun Administrasi.
- b. Jalur ketiga melalui SAG (Sekolah Alih Golongan), yang hanya diikuti oleh BINTARA senior dengan masa pendidikan sekitar 1 bulan. Lulus SIP akan mendapat pangkat IPDA, siap ditempatkan di bidang Administrasi.

3. Kualifikasi personel

Kualifikasi personel menyangkut beberapa aspek, antara lain riwayat pendidikan, pelatihan yang diikuti, riwayat penugasan, dan karakter pribadi yang tercermindari sikap dan perilaku dalam bertugas. Jadi kualifikasi personel merupakan perpaduan antara kompetensi yang dimiliki oleh anggota dengan karakter yang dimiliki. Anggota yang memiliki kompetensi yang lebih baik tidak sepenuhnya menjamin karirnya, apabila karakter pribadi anggota yang bersangkutan dipandang oleh pimpinan kurang sejalan dengan kedudukannya sebagai anggota Polri, misalnya kurang bisa mengendalikan emosi, kurang berdisiplin.

Uraian di atas sejalan dengan analisis Tohardi (2002:281), yang menyatakan: bila kita mengamati fenomena yang ada di perusahaan, ada seorang karyawan yang memiliki prestasi yang bagus, kinerjanya tinggi namun karir berjalan ditempat atau tidak pernah berubah. Ternyata ada aspek lain yang turut masuk dalam penilaian prestasi kerja tersebut, yaitu aspek moral atau perilaku karyawan yang bersangkutan. Dalam kenyataan banyak karyawan yang berprestasi tinggi namun sikapnya kurang memuaskan, misalnya suka emosi, suka menjilat, ada gejala suka korupsi, suka berkata kasar dan masih banyak lagi yang semuanya itu membuat orang disekelilingnya menjadi tidak suka. Promosi akan lebih berat lagi apabila penetapan promosi tersebut berdasarkan musyawarah. Karena pemilihan secara demokrasi tersebut

akan melibatkan banyak orang, dimana semua orang akan memberikan kontribusi penilaiannya, maka jika kita tidak disukai oleh banyak orang, maka jalan menuju karir yang lebih baik tersebut semakin tidak jelas. Bila seorang karyawan ingin meniti karirnya dengan mulus maka selain membenahi diri dengan segudang prestasi, juga perlu memback-up diri dengan perangai, tingkah laku atau moral yang baik. Dengan bekal moral yang baik tersebut, diharapkan akan menyenangkan atasan, rekan sekerja dan juga bawahan,

4. Masa kerja/ Senioritas

Masa kerja atau senioritas merupakan salah satu dasar pertimbangan bagi pimpinan dalam organisasi Polri dalam menentukan perkembangan karir anggota. Pada prinsipnya, anggota senior memiliki peluang lebih besar untuk meningkatkan karir dibandingkan juniornya. Hal ini dapat dipandang sebagai suatu bentuk apresiasi terhadap dedikasi terhadap organisasi serta pengalaman kerjanya.

Masa kerja atau senioritas sebagai dasar pengembangan karir secara normatif diakui dalam regulasi karir dalam organisasi Polri. Dalam Perkap No. 16 Tahun 2012 dengan jelas disebutkan bahwa karir anggota salah satunya didasarkan pada senioritas, namun tanpa mengabaikan kualitas. Hal ini menjadi landasan normatif terhadap masalah senioritas sebagai dasar pengembangan karir anggota. Namun demikian Perkap tersebut juga menegaskan “tanpa mengabaikan kualitas”. Jadi, senioritas tidak secara otomatis menjadi determinan

karir anggota, tetapi juga mempertimbangkan kualitasnya. Seorang junior pun berkesempatan untuk “menyalip” seniornya apabila anggota yang bersangkutan dipandang dan mampu membuktikan adanya kualitas yang lebih baik dibandingkan seniornya. Contoh nyata terkini mengenai hal tersebut adalah Kapolri pada saat ini, yaitu Jenderal Tito Karnavian, yang melewati sejumlah seniornya untuk menduduki jabatan tertinggi di Kepolisian, yaitu Kapolri. Terlepas dari faktor-faktor lain, hal tersebut dapat disebabkan Jenderal Tito Karnavian dipandang memiliki kualifikasi kompetensi dan kinerja yang lebih baik dibanding beberapa seniornya, sehingga dipercaya menjadi pimpinan tertinggi di tubuh Kepolisian Negara Republik Indonesia.

5. Kedekatan Personal

Kedekatan personal anggota dapat menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi. Dalam konteks ini, makna kedekatan mengarah pada gabungan antara kedekatan secara tugas dan pribadi, namun porsi yang lebih berat mengarah pada kedekatan pribadi. Kedekatan ini dapat disebabkan beberapa hal, misalnya kesamaan minat dan hobby pada hal-hal tertentu, seperti seni, olahraga, sesama anggota organisasi di luar kepolisian (misalnya sesama anggota komunitas motor antik). Kesamaan minat dan hobby ini berdampak positif terhadap kedekatan antara pimpinan dengan anggota yang bersangkutan. Pada tahap selanjutnya hal ini membuka peluang lebih besar terhadap perkembangan karir anggota mengingat manajemen

karir anggota menjadi bagian dari tugas dan kewenangan pimpinan, mulai dari pimpinan pada Bagian atau Satuan tertentu sampai Kepala Satuan Wilayah (Kasatwil), yang di tingkat Polres meliputi Kapolres dan Wakapolres.

Kedekatan personal antara pimpinan dengan anggota berikut dampaknya terhadap perkembangan karir bukan merupakan hal yang bersifat rahasia dan juga dapat dijumpai pada berbagai macam organisasi kerja lain di luar Polri. Anggota organisasi yang mampu menjalin kedekatan personal dengan pimpinan pada organisasi manapun, relatif mempunyai kesempatan dan peluang yang lebih besar untuk mengembangkan karirnya dibandingkan dengan anggota yang kurang atau tidak memiliki kedekatan personal.

Fenomena kedekatan personal antara pimpinan dengan anggota berikut dampaknya terhadap perkembangan karir sejalan dengan pendapat Tohardi (2002:281), bahwa salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karir seorang pekerja adalah sikap atasan. Menurut Tohardi, orang yang berprestasi dalam bekerja, namun tidak disukai oleh orang di sekeliling tempat ia bekerja, maka orang yang demikian tidak akan mendapat dukungan untuk meraih karir yang lebih baik. Bila ingin karir berjalan dengan mulus, seseorang harus menjaga diri, menjaga hubungan baik kepada semua orang yang ada di organisasi atau perusahaan tersebut, khususnya hubungan baik kepada atasan. Jadi jelas bahwa hubungan baik dengan pimpinan dapat berpengaruh terhadap karir anggota organisasi.

C. Pembahasan

Menurut Sunarto dan Noor SK (2001) mengatakan bahwa karir adalah semua pekerjaan yang dipunyai dalam kehidupan kerja seseorang. Dalam literatur ilmu pengetahuan mengenai perilaku (*behavioral science*) pada umumnya menggunakan istilah karir dalam tiga pengertian, yaitu sebagai berikut:

- 1) Karir sebagai suatu promosi atau pemindahan (transfer) lateral ke jabatan-jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab atau ke lokasi-lokasi yang lebih baik dalam atau menyilang hirarki hubungan kerja selama kehidupan kerja seseorang.
- 2) Karir sebagai petunjuk 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. Dalam konteks ini, semua orang dengan sejarah kerja mereka disebut mempunyai karir.

Perkembangan karir sangat penting bagi anggota organisasi. Menurut Parimita (2015), perusahaan/organisasi harus memperhatikan dan mengelola pengembangan karir setiap karyawan dengan baik. Hal ini ditujukan agar karyawan mempunyai kemampuan yang lebih tinggi dari kemampuan yang dimiliki sebelumnya sehingga dapat mengetahui fungsi dan peranan serta tanggung jawabnya di dalam lingkungan kerja. Dengan pengembangan karir juga diharapkan dapat mencapai tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dan mendapat kejelasan akan jenjang karir yang akan

mereka capai. Perusahaan berusaha untuk menumbuhkan kepuasan kerja yang sehat dimana hak dan kewajiban karyawan selaras dengan fungsi peranan dan tanggung jawab karyawannya.

Pengembangan karir adalah suatu yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam dalam suatu organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan (Robbins, 2007, dalam Muliana, dkk, 2015). Suatu karir mencerminkan perkembangan para anggota organisasi (karyawan) secara individu dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam organisasi yang bersangkutan. Dengan demikian, suatu karir menunjukkan orang-orang pada masing-masing peranan atau status mereka dalam organisasi dan setiap pekerja tentu menginginkan agar karirnya terus berkembang dari waktu ke waktu hingga posisi tertinggi yang bisa dicapai.

Pengembangan karir merupakan salah satu aspek penting yang harus diberi atensi dan juga diwujudkan secara nyata guna mendukung terbentuknya sosok anggota Polri ideal dewasa ini, yaitu Polisi yang professional, humanis, dan modern. Pengembangan karier secara teoritis juga sesuai dengan empat dari lima prasyarat untuk membentuk kepolisian yang ideal dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat menurut pandangan Atmasasmita (dalam Kustiana, 2014), yaitu:

1. *Well Motivated*; artinya untuk mendapatkan mutu polisi yang baik seorang calon kadet polisi harus memiliki motivasi yang baik ketika seorang calon polisi menjatuhkan pilihannya untuk menjadi polisi.

Motivasi inilah yang akan ikut memberi warna pemolisian seorang polisi dalam mengembangkan karirnya, dan ini dipantau sejak dari awal rekrutmennya.

2. *Well educated*; artinya untuk mendapatkan calon polisi yang baik harus dididik untuk menjadi polisi yang baik. Hal ini menyangkut sistem pendidikan, kurikulum dan proses belajar mengajar yang cukup rumit dan kompleks.
3. *Well trained*; artinya untuk memperoleh polisi yang baik perlu adanya pelatihan yang dengan melalui proses manajerial yang ketat agar pendidikan dan pelatihan yang sinkron mampu menjawab berbagai tantangan kepolisian aktual dan tantangan di masa depan.
4. *Welfare*; yakni dibutuhkannya kesejahteraan yang cukup memadai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mekanisme pengembangan karir anggota Polri di Polres Banjarnegara telah diatur sedemikian rupa melalui ketentuan normative yang berlaku. Adapun regulasi yang menjadi dasar dari mekanisme pengembangan karir anggota Polri adalah Perkap No. 23 Tahun 2010 dan Perkap No. 16 Tahun 2012. Kedua regulasi tersebut berlaku secara umum (generalisasi) pada semua organisasi Polri, dari tingkat Polres, Polda, hingga Mabes. Jadi, kedua regulasi tersebut secara nyata memberikan pedoman dan menjadi dasar manajemen karir bagi anggota Polri di Polres Banjarnegara.

Regulasi yang menjadi dasar mekanisme pengembangan karir anggota Polri, khususnya Perkap No. 16 Tahun 2012, telah mengatur secara rinci

berbagai hal yang terkait dengan manajemen karir anggota, mulai dari bintu hingga Perwira Tinggi (Pati). Hal ini berarti bahwa mekanisme pengembangan karir anggota Polri di Polres Banjarnegara telah diatur secara sistematis berdasarkan regulasi yang ada. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa organisasi Polri memiliki dasar yang jelas dan kuat dalam mengelola karir anggota.

Eksistensi Perkap No. 23 Tahun 2010 dan Perkap No. 16 Tahun 2012 sebagai dasar dari mekanisme pengembangan karir anggota Polri sangatlah penting karena Polri merupakan organisasi besar yang memiliki ratusan ribu anggota yang tersebar dari Sabang hingga Merauke. Besarnya postur organisasi Polri tentu berdampak pada semakin rumit dan beratnya beban tugas dalam mengelola karir anggota, sehingga dibutuhkan aturan main yang jelas dan tegas agar pengembangan karir anggota dapat berjalan dengan baik, adil, proporsional dan akuntabel.

Perkembangan karir anggota dalam organisasi manapun, tidak terkecuali Polri, dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir anggota Polri di Polres Banjarnegara meliputi: prestasi kerja/kinerja, *basic* pendidikan, kualifikasi personel, masa kerja/ senioritas, dan kedekatan personal. Dari kelima faktor tersebut, prestasi kerja/kinerja menjadi basis utama bagi pengembangan karir anggota Polri di Polres Banjarnegara. Hal ini menunjukkan bahwa Polres Banjarnegara menjadikan sistem meritokrasi sebagai dalam mengelola karir anggota. Jadi, karir anggota terutama

ditentukan oleh kinerjanya. Hal ini sangat penting karena membawa sejumlah manfaat, antara lain sebagai upaya untuk penempatan personel secara tepat sesuai kapasitasnya, realisasi system *reward* and *punishment* atas kinerja yang dicapai personel, peningkatan motivasi, dan kepuasan kerja anggota. Nurita (2012) menegaskan bahwa perencanaan pengembangan karir sangatlah penting bagi karyawan dan merupakan salah satu langkah untuk menimbulkan kepuasan kerja, karena dengan itu karyawan diberi kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan potensi yang ada pada mereka. Untuk sebagian besar karyawan kepastian karir merupakan hal yang sangat penting karena mereka akan tahu posisi tertinggi yang akan mereka capai, sehingga mereka akan termotivasi dan terus berusaha meningkatkan kemampuan serta loyal terhadap perusahaan.

Uraian tersebut di atas sejalan dengan hasil penelitian Parimita, dkk (2015) bahwa pengembangan karir secara parsial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Bekasi dan pengembangan karir dan motivasi sama-sama memiliki pengaruh yang positif terhadap Kepuasan kerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Bekasi. Demikian pula dengan hasil penelitian Suwito (2010) bahwa faktor peningkatan kinerja perwira Polri Polda Banten di bidang operasional (lapangan) bersama-sama secara signifikan dipengaruhi oleh faktor pengembangan karir dan faktor motivasi kerja.

Manajemen karir anggota Polres Banjarnegara yang berbasis utama pada kinerja juga sesuai dengan konsep teoritis yang disampaikan Sunarto

dan Noor SK (2001) mengemukakan bahwa setiap pekerja pada umumnya menginginkan agar karirnya terus meningkat dari waktu ke waktu. Oleh sebab itu, sistem prestasi kerja dan sistem karir yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja merupakan strategi yang diaplikasikan dalam manajemen karyawan. Dengan strategi tersebut maka para karyawan dapat dipacu kinerjanya agar karirnya terus meningkat. Hal itu didorong oleh adanya prasyarat prestasi kerja sebagai acuan atau titik berat dari pengembangan karirnya sehingga tanpa prestasi kerja yang memadai maka karirnya tidak akan berkembang. Untuk mendukung hal tersebut maka pengembangan kualitas sumber daya manusia sangat penting, baik yang dilakukan secara mandiri, atas inisiatif sendiri, maupun secara instansional melalui pendidikan dan pelatihan struktural, teknis, maupun fungsional.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan pembahasan data hasil penelitian dapat diambil simpulan sebagai berikut :

1. Mekanisme pengembangan karir anggota Polri di Polres Banjarnegara secara normatif berpedoman pada Perkap No. 23 Tahun 2010 dan Perkap No. 16 Tahun 2012. Kedua regulasi tersebut secara nyata memberikan pedoman dan menjadi dasar manajemen karir bagi anggota Polri di Polres Banjarnegara. Perkap No. 23 Tahun 2010 mengatur tentang masalah karir yang menjadi lingkup kewenangan Polres. Regulasi ini mengatur karir secara terbatas sesuai dengan struktur organisasi dan tata kerja Polres. Perkap No. 16 Tahun 2012 mengatur secara rinci mekanisme pembinaan atau pengembangan karir anggota Polri, baik promosi atau kenaikan pangkat dan atau jabatan, mutasi (pemindahan dalam tugas atau jabatan yang setara), serta penurunan pangkat atau demosi. Regulasi ini menjadi acuan dasar dalam hal pengelolaan karir bagi anggota Polri secara keseluruhan.
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir anggota Polri di Polres Banjarnegara meliputi: prestasi kerja/kinerja, *basic* pendidikan, kualifikasi personel, masa kerja/senioritas, dan

kedekatan personal. Dari kelima faktor tersebut, prestasi kerja/kinerja menjadi basis utama bagi pengembangan karir anggota Polri di Polres Banjarnegara. Faktor prestasi kerja ditentukan oleh kinerja yang dicapai Anggota. Faktor *basic* pendidikan menentukan kecepatan laju karir, dimana anggota yang berasal dari Akpol pada umumnya paling cepat perkembangan karirnya. Berikutnya adalah dari Perwira Sarjana dan selanjutnya adalah Bintara. Perkembangan karir dari kualifikasi personel ditentukan oleh beberapa aspek, yaitu pendidikan, pelatihan, riwayat penugasan, dan karakter. Perkembangan karir dari faktor masa kerja/senioritas ditentukan berdasarkan lama kerja di mana anggota yang lebih senior berpeluang lebih besar untuk mencapai pangkat/jabatan yang lebih tinggi. Perkembangan karir dari faktor kedekatan personal menunjukkan bahwa kedekatan personal dengan pimpinan, misalnya karena kesamaan minat dan hobby pada hal-hal tertentu, dapat mendukung perkembangan karir anggota. Sisi positif dari kedekatan kedekatan personal dengan pimpinan antara lain adalah adanya kedekatan emosional yang lebih tinggi antara anggota dengan pimpinan yang dapat mendukung peningkatan komitmen pada organisasi. Sementara sisi negatifnya adalah bisa memunculkan kecenderungan perkembangan karier yang kurang objektif dan tidak sesuai arahan dalam Perkap, kecemburuan sosial pada personel lain yang dapat memicu situasi dan hubungan kerja yang kurang nyaman,

serta kecenderungan personel untuk berlomba-lomba “mendekati” pimpinan guna mendukung perkembangan karier melalui aspek di luar kedinasan, seperti minat dan hobby pada hal-hal tertentu.

B. Saran

Saran yang dapat diajukan berdasarkan hasil penelitian adalah sebagai berikut:

1. Pimpinan agar secara konsisten mempedomani dan menjadikan Perkap No. 23 Tahun 2010 dan Perkap No. 16 Tahun 2012 sebagai acuan utama dalam pengembangan karir dan memberikan motivasi secara optimal kepada anggota untuk terus mengembangkan karir.
2. Anggota agar terus meningkatkan kinerja dan profesionalisme yang maksimal serta menjaga sikap dan perilaku yang sesuai sebagai aparat penegak hukum, pelindung, pengayom dan pelayan masyarakat agar secara nyata mampu menjadi sosok polisi yang profesional, humanis, dan modern.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Syafaruddin. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta :BPFE- Yogyakarta
- Atmosoeprapto, K. (2001), *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan: Mewujudkan Organisasi yang Efektif dan Efisien Melalui SDM Berdaya*. Jakarta: Elex Media Komputindo, Gramedia.
- Dessler, G., 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Indeks, Jakarta
- Gibson, R. L. dan Mitchell, M.H. (1995), *Intoduction to Counseling and Guidance*, Englewood Cliffs – New Jersey : Prentice-Hall Inc.
- Handoko, T. Hani. (2002). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta : BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P, (2007). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Iskandar, Asep, Nasir Azis, Mukhlis Yunus. (2012). “Strategi Pengembangan Karir, Kepemimpinan Dan Pendidikan Terhadap Kinerja Anggota Polri Pada Resor Aceh Singkil”. *Jurnal Ilmu Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala* Volume 1, No. 1, Agustus 2012.
- Kustiana, Aji Ratna Kusuma, dan Muhammad Noor. (2014). “Upaya Pengembangan Kapasitas Personel Kepolisian Untuk Meningkatkan Pelayanan Publik (Studi Kasus Pada Kepolisian Resor Bulungan)”. *eJournal Administrative Reform*, Volume 2, Nomor 4, 2014.
- Lako, Andreas. (2004). *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi; Isu, Teori dan Solusi*. Amara Books. Yogyakarta.
- Lincoln, Yvonna dan Egon Guba. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage Publication, Beverly Hills, USA.
- Moekijat. (2005). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Bandung: Mandar Maju.
- Moleong, Lexy J. (2014). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Muis, Mahlia. (2012). *Pengembangan Karir Karyawan Perbankan di Kota Makassar*.
- Muliana, Hafasnuddin, dan Mahdani Ibrahim. (2015). "Pengaruh Budaya Organisasi, Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja Bank BRI Cabang Bireuen". *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala* Volume 4, No. 2, Mei 2015.
- Nurita, Sari S. (2012). "Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Kantor Kecamatan Gurah Kabupaten Kediri", *Jurnal Ilmu Manajemen: Revitalisasi*, Vol. 1, Nomor 2, September 2012.
- Parimita, Widya, Laysa Aneu Afrilla Wahda, dan Agung Wahyu Handaru. (2015), "Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Bekasi". *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)* Vol. 6, No. 1, 2015.
- Rivai, Veitzal. (2006). *MSDM untuk Perusahaan*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Siagian, P, Sondang. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. (2005), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Ketiga, Yogyakarta : STIE YKPN.
- Singgih Santoso (2003). *SPSS Versi 10,01 Mengolah Data Statistik Secara Profesional*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Suwito, Joko. (2010) "Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi terhadap Kinerja Perwira Polri pada Polda Banten : Studi pada Satker Mapolda Banten, Polres Serang dan Polres Cilegon". *Tesis*. Program Pasca Sarjana Universitas Indonusa Esa Unggul, Jakarta. Tidak diterbitkan.
- Suherlan, Herlan. (2009). *Pengaruh Program Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. *Skripsi. Jurnal Pariwisata : STP Bandung*
- Sunardi. (2008). *Hakekat Karir. Makalah*, PLB FIP UPI, Bandung.
- Sunarto, dan Sahedy Noor SK, (2001), *Manajemen Sumberdaya Manusia*, BPFE-UST, Yogyakarta.

Tohardi, Ahmad, 2002, *Pemahaman Praktis Management Sumber Daya Manusia*, Cetakan I, Penerbit CV. Mandar Maju, Universitas Tanjung Pura, Bandung.

Wahyuni, Dwi, Hamidah Nayati Utami, dan Ika Ruhana. (2014). “Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap PT. Astra International, Tbk Daihatsu Malang)”. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* | Vol. 8 No. 1 Februari 2014.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat