

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kehidupan masyarakat yang didalamnya terdapat interaksi sosial membuat manusia saling membutuhkan satu sama lain untuk mencapai tujuan, alat atau wadah yang dapat menampung segala aktivitas manusia, terdapat pembagian kerja, tugas, wewenang, tanggung jawab, serta memiliki tujuan bersama didalamnya disebut organisasi, lembaga, perusahaan, dan sejenisnya.

Organisasi apapun bentuknya tergantung pada unsur-unsur manajemen didalamnya. Menurut Malayu S.P Hasibuan (2007:1) menyatakan bahwa “Adapun unsur-unsur manajemen itu sendiri dari: *man, money methode, machines, materials, dan market*, disingkat 6M”. Berdasarkan unsur-unsur tersebut yang paling penting adalah *man* (manusia), karna manusia yang menjalankan *money methode, machines, materials, dan market* tersebut. Kualitas organisasi, lembaga tergantung pada tingkat produktivitas sumber daya manusia yang ada. Semakin baik kualitas sumber daya manusia nya, maka akan baik pula organisasi tersebut, begitupun sebaliknya.

Akan tetapi, tentunya untuk mendapatkana dan memiliki sumber daya manusia yang baik tidak semudah membalikan telapak tangan. Hal yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut yakni mendapatkan dan memiliki sumber daya manusia yang baik adalah dengan menggunakan manajemen. Dengan manajemen, maka sumber daya manusia yang ada didalam organisasi

akan mampu di *manage* sesuai dengan kebutuhan organisasi. Baik buruk dan maju mundurnya suatu organisasi tergantung pada sumber daya manusia yang ada serta manajemen yang digunakan.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2007:9) menyatakan bahwa “Manajemen berasal dari kata *to manage* artinya mengatur. Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber sumber lainnya secara efektif dan efisien dalam mencapai suatu tujuan tertentu”. Akan tetapi sebuah organisasi atau lembaga tidak selalu menjalankan fungsi menejemen secara optimal, disebabkan sumber daya manusia yang terbatas yang meliputi semua aspek kapasitas dan kompetensi (*skill*) yang berbeda-beda. Hal ini terjadi pada salah satu lembaga pemerintah yang menangani pemberangkatan calon jemaah haji yaitu Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh di Kantor Kemntrian Agama Kabupaten Subang.

Sumber daya manusia yang ada secara keseluruhan baik, namun belum optimal, ini terbukti ketika pada bulan Juni 2017 sampai dengan Juli 2017 peneliti melakukan Praktek Profesi Mahasiswa (PPM) Jurusan Manajemen Dakwah di Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh Kantor kemntrian Agama Kabupaten Subang, khususnya melakukan praktek pelayanan ibadah haji dan observasi mengenai manajemen haji yang digunakan.

Jika ditinjau lebih kritis, terdapat kekurangan dalam pengelolaan pelayanan ibadah haji, hal ini disebabkan sumber daya manusia yang kurang profesional, seperti pelaksanaan *job description* yang tidak sesuai dikarnakan kurang memahami fungsi dan tugas jabatan yang diembannya, pengelolaan

pelayanan calon jemaah haji kurang maksimal, dengan meninjau permasalahan di atas maka perlu diadakan pengembangan sumber daya manusia agar kapasitas kompetensi serta kualitas kinerja meningkat. Kegiatan pengembangan sumber daya manusia pernah dilaksanakan dan polanya pun sudah ada akan tetapi jarang di aplikasikan secara terus menerus, sehingga diperlukan pola pengembangan sumber daya manusia yang efektif dan efisien dalam hal pelayanan ibadah haji. Pengelolaan pelayanan ibadah haji akan lebih baik pada tahun berikutnya apabila dikelola oleh sumber daya manusia yang profesional, proporsional, serta memiliki kapasitas dan kompetensi yang berkualitas.

Mengenai aktifitas sumber daya manusia Robert L.Mathis dan Jhon H.Jackson (2006:43) mengemukakan sebagai berikut:

Manajemen sumber daya manusia terdiri atas beberapa kelompok aktivitas yang saling berhubungan yang terjadi didalam konteks organisasi, semua menejer pasti memiliki tanggung jawab sumber daya manusia yang profesional harus mempertimbangkan pengaruh lingkungan eksternal hukum, politik, ekonomi, sosial, kebudayaan, dan teknologi ketika menyempikan aktivitas ini. Berikut adalah tinjauan singkat tujuh aktivitas sumber daya manusia:

1. Perencanaan dan analisis sumber daya manusia
2. Peluang pekerjaan yang sama (Equal Employment Opportunity-EEO),
3. Pengangkatan pegawai
4. Pengembangan sumber daya manusia,
5. Kompensasi dan tunjangan,
6. Kesehatan, keselamatan dan keamanan, dan
7. Hubungan karyawan dan buruh atau manajemen.

Hal ini semua di orientasikan pada pemberdayaan manusia agar mencapai produktifitas dan kesejahteraan organisasi dan orang-orang yang ada didalamnya. Setelah karyawan dipekerjakan, melalui proses *recruitment* dan lain lain, maka untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan perlu diadakan pengembangan yang didalamnya terdapat: (1) pelatihan dan pendidikan untuk meningkatkan kapasitas kompetensi karyawan, (2) penilaian kerja kapasitas kompetensi karyawan, dan (3) mengelola karir karyawan. Dengan pengembangan di atas akan menghasilkan karyawan yang memiliki kapasitas dan kompetensi yang berkualitas, peningkatan kerja yang memiliki kapasitas dan kompetensi yang berkualitas, peningkatan kinerja yang profesional dan proporsional sehingga kecurangan, pemerasan, penyalahgunaan tugas, wewenang dan tanggung jawab dapat diminimalisir, upaya untuk meningkatkan pelayanan ibadah haji harus tetap dilaksanakan melalui penyempurnaan pengembangan karyawan. Kegiatan pengembangan karyawan harus dikelola dengan menggunakan manajemen, yaitu bermula dari *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* (POAC) sehingga hasil kegiatan pengembangan karyawan tersebut akan meningkatkan pelayanan ibadah haji di Kantor Kementrian Agama Kabupaten Subang.

Bertitik tolak dari hal yang diatas, diperlukan peningkatan pengembangan kapasitas kompetensi kualitas sumber daya manusia yang berdampak pada pelayanan dengan menempatkan *costumer value*, sebagai tujuan pelayanan haji. Hasilnya pengelolaan pelayanan ibadah haji di Kantor Kementrian Agama Kabupaten Subang berjalan efektif dan efisien, serta dapat memenuhi tingkat kepuasan jemaah haji secara proporsional.

Dengan melihat latar belakang di atas, penelitian merasa tertarik untuk meneliti lebih lanjut pada keadaan tersebut, maka selanjutnya penelitian ini akan dituangkan dalam bentuk skripsi dengan judul **“AKTIVITAS PENGEMBANGAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENGELOLAAN PELAYANAN IBADAH HAJI (Penelitian di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Subang)”**.

B. Perumusan Masalah

Dengan dilatar belakangi permasalahan diatas, yang berkaitan dengan pengembangan pola sumber daya manusia dalam aktivitas pelayanan ibadah haji (penelitian di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Subang), maka muncul beberapa permasalahan yang digambarkan dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengembangan kompetensi pelatihan dan pendidikan karyawan dalam pelayanan ibadah haji di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Subang.
2. Bagaimana penilaian kerja kapasitas kekompetensi karyawan setelah mengikuti pelatihan dan pendidikan karyawan dalam pelayanan ibadah haji di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Subang.
3. Bagaimana aktivitas karier para staf Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Subang.

C. Tujuan Penelitian

Dalam setiap penelitian selalu ada tujuan yang hendak mencapai yang di dapat memberikan manfaat, baik bagi institusi maupun bagi pembedahan ilmu pengetahuan. Begitupula penelitian ini mempunyai tujuan:

1. Untuk mengetahui aktivitas kompetensi pelatihan dan pendidikan karyawan dalam pelayanan ibadah haji di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Subang.
2. Untuk mengetahui pengelolaan penilaian kerja kapasitas kompetensi karyawan dalam pelayanan ibadah haji di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Subang.
3. Untuk mengetahui pengelolaan karier para staf Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Subang.

D. Manfaat Penelitian

Bila tujuan penelitian dapat tercapai, maka hasil penelitian akan memiliki manfaat praktis dan teoritis adapun manfaatnya sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis, dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan nilai tambah bagi pengembangan pengetahuan dalam pengembangan sumber daya manusia.
2. Manfaat praktis, untuk membandingkan ilmu (teori) yang diperoleh selama perkuliahan yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia, serta akan menjadi motivator dalam pengelolaan pelayanan ibadah haji di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Subang agar lebih giat lagi dalam pelaksanaan pengembangan karyawan sehingga menghasilkan sumber daya yang profesional dan proporsional.

E. Kerangka Pemikiran

Tugas sosial seorang pemimpin suatu organisasi adalah menjadi pemimpin dalam segala hal dan masalah. Berikut ungkapan Achmad Nidjam dan Alatief Hanun (2001:147) Mengenai Organisasi:

Dalam organisasi ada dua sumber daya yang harus dikembangkan oleh pemimpin manajemen, yaitu sumber daya alam (nature resource) dan sumber daya manusia (human resource). Kedua sumber daya tersebut semuanya penting, namun yang paling penting adalah sumber daya manusia, walaupun tentunya sumber daya yang lain juga tidak kalah pentingnya.

Sumber daya manusia harus dikelola dengan baik agar berjalan efektif dan efisien dengan menggunakan manajemen. Teori manajemen menurut George R. Terry dalam kutipan buku Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah (2001:3) adalah:

Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating and controlling to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resource, artinya manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber yang lain.

Berikut George R. Terry mengenai POAC (planning, organizing, actuating, controlling) dalam kutipan buku Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah:

Planning is the selecting and relating of fact and the making and using of assumption regarding the future in the visualization and formulation of proposed activities believed necessary to achieved desired result, artinya perencanaan adalah memilih dan menggabungkan fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan (Malayu S.P Hasibuan, 2001:92).

Organizing is the establishing of effective behavioral relationship among persons so that they may, work together efficiently and again personal satisfaction in doing selected tasks under given environmental conditions for the purpose of achieving some goals or objective, artinya pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerjasama secara efisien dan dengan demikian memperoleh kepuasan pribadi dalam hal melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu (Malayu S.P Hasibuan, 2001:119)

Actuating is setting all members of the group to want to achieve and to strive to achieve the objective willingly and keeping with the managerial planning and organizing efforts, artinya pengarahan adalah membuat semua anggota kelompok agar mau bekerjasama dan bekerja secara ikhlas serta bergairah untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian (Malayu S.P Hasibuan, 2001:183)

Controlling can be defined as the process of determining, what is to be accomplished, that is the standard, what is being accomplished, that is the performance, evaluating performance and if necessary applying corrective measure so that performance take a place according to plans, that is incornformity with the standar, artinya pengendalian dapat didefinisikan sebagai proses penentuan, apa yang harus dicapai yaitu setandar, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan apabila perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana yaitu selaras dengan standar (Malayu S.P Hasibuan 2001:242)

Selanjutnya teori mengenai manajemen sumber daya manusia adalah:

“Kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan penilaian” (Garry Desler, 2003:5).

Sementara menurut Edwin B.Flippo (1984:5). Menyatakan bahwa: “Manajemen sumber daya manusia yang sering juga disebut dengan manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan

dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat”.

Berdasarkan teori di atas maka peneliti mengambil kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah mengatur, mengelola perekrutan, pengembangan, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Jadi manajemen sumber daya manusia sangat penting dalam sebuah lembaga, institusi, dan baik buruknya sebuah lembaga dalam menjalankan organisasinya.

Menurut Robert L. Mathis dan Jhon H. Jackson (2006:43) bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi atau aktivitas, berikut tinjauan singkat tujuh aktivitas sumber daya manusia:

1. Perencanaan dan analisis sumber daya manusia
2. Peluang pekerjaan yang sama (Equal Employment Opportunity-EEO),
3. Pengangkatan pegawai
4. Pengembangan sumber daya manusia,
5. Kompensasi dan tunjangan,
6. Kesehatan, keselamatan dan keamanan, dan
7. Hubungan karyawan dan buruh atau manajemen.

Edwin B. Flippo (1984:215) mengungkapkan bahwa: “sesudah karyawan direkrut (ditarik), dipilih, dan dilantik atau diperkenalkan, selanjutnya dia harus dikembangkan agar lebih sesuai dengan pekerjaan dan organisasi”. Dalam penelitian ini peneliti membatasi objek penelitian yaitu hanya aktivitas pengembangan sumber daya manusia atau pengembangan karyawan dalam pengelolaan

pelayanan ibadah haji yang akan di kaji, dengan pengembangan kapasitas kompetensi karyawan akan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, keahlian dan menyediakan kesempatan untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi diri.

Sedangkan Gery Dessler (2003:30) mendefinisikan pengembangan organisasi adalah: “semua upaya untuk meningkatkan kinerja manajemen saat ini ataupun di masa yang akan datang dengan menginformasikan pengetahuan, perubahan sikap, atau peningkatan keterampilan”.

Berikut Malayu S.P Hasibuan (2007:69) mendefinisikan pengembangan adalah: “suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan”.

Berdasarkan teori diatas peneliti berkesimpulan bahwa aktivitas pengembangan kapasitas kompetensi karyawan memiliki peranan penting dan berfungsi sebagai proses suatu lembaga untuk meningkatkan kualitas, kapasitas kompetensi karyawan agar profesional dan proporsional. Begitu juga Kantor Kementrian Agama merupakan lembaga pemerintah yang bersifat formal yang bergerak dibidang dakwah salah satunya dalam pelayanan ibadah haji. Adapun tujuan pengembangan adalah menyiapkan karyawan untuk pekerjaan mendatang dengan menanamkan pengetahuan, perubahan sikap, atau meningkatkan keterampilan.

Dalam pengembangan terdapat pola yang digunakan untuk meningkatkan produktivitas sumber daya manusia. Pola dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2001:884):

Gambar yang dipakai untuk corak batik; corak batik atau tenun; sari; potongan kertas yang pakai sebagai contoh dalam membuat baju dan sebagainya; model; sistem, cara kerja; permainan; pemerintahan; bentuk (struktur) yang tetap: -kalimat; kombinasi sifat kecenderungan membentuk karangan yang taat asas dan bersifat khas dalam puisi –adalah bentuk sajak yang dinyatakan dengan bunyi, gerak kata, ataupun arti.

Menurut Gary Dasler (2003:65) aktivitas pengembangan sumber daya manusia meliputi:

1. Pengembangan kapasitas kompetensi karyawan, yaitu pelatihan dan pendidikan,
2. Penilaian kerja karyawan, dan
3. Pengelolaan karier karyawan.

Dalam pengembangan kapasitas kompetensi karyawan diperlukan adanya pelatihan dan pendidikan. Berikut definisi pelatihan dan pendidikan karyawan menurut beberapa para ahli. Menurut Gery Dessler (2003:280) pelatihan adalah: “proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan baru untuk melakukan pekerjaan. Tujuan diadakannya pelatihan adalah pendekatan integrasi, dan berorientasi pada tujuan untuk menugaskan, melatih, menilai, dan memberikan penghargaan pada kinerja karyawan”.

Edwin B. Fllipo (1984:240) “pengembangan terdiri atas: (1) pelatihan (training) untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan untuk pekerjaan tertentu, dan (2) pendidikan yang berhubungan dengan peningkatan pengetahuan, pengertian, dan latar belakang umum”.

Berdasarkan teori di atas, peneliti menyimpulkan bahwa dengan adanya pelatihan dan pendidikan maka kualitas kinerja akan meningkat. Masing-masing pelatihan yang dilaksanakan akan memiliki keuntungan dan kerugian tersendiri. Namun, apabila diambil positifnya maka pelatihan akan meningkatkan keterampilan, pengetahuan, kapasitas kompetensi karyawan yang lebih baik. Begitu pula di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Subang dilakukan pelatihan dan pendidikan untuk meningkatkan kapasitas kompetensi karyawan agar pengelola pelayanan ibadah haji meningkat.

Setelah karyawan diberikan pelatihan dan pendidikan maka pihak personalia dan pemimpin harus menilai kinerja karyawan tersebut. Pemimpin dan personalia menganalisis karyawan dengan adanya peningkatan kapasitas dan kompetensi karyawan atau tidak, penilaian tersebut berguna untuk menentukan karier atau pengelolaan karier karyawan.

Terdapat beberapa pengertian mengenai penilaian kerja. Menurut Gary Dessler (2003:322) penilaian kerja berarti “mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan dimasa lalu relatif terhadap standar prestasinya”. Selanjutnya Robert L.mathis dan Jhon H.Jackson (2004:377) mengatakan bahwa “sistem untuk mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan dan memberi penghargaan atas kinerja karyawan”.

Edwin B.Flippo (1984:240) mengemukakan “pengembangan terdiri atas (1) pelatihan (training) untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan tertentu, dan (2) pendidikan yang berhubungan dengan peningkatan pengetahuan, pengertian dan latar belakang umum”.

Berdasarkan teori diatas, bahwa dengan adanya pelatihan maka kualitas kinerja karyawan akan meningkat. Masing-masing pelatihan yang dilaksanakan akan memiliki keuntungan dan kerugian tersendiri. Namun, apabila diambil positifnya maka pelatihan akan meningkatkan keterampilan, pengetahuan, kapasitas, kompetensi karyawan yang lebih baik. Begitu pula di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Subang dilakukan pelatihan dan pendidikan untuk meningkatkan kapasitas kompetensi karyawan agar pengelolaan pelayanan ibadah haji meningkat.

Setelah karyawan diberikan pelatihan dan pendidikan maka pihak personalia atau pemimpin harus bisa menilai kinerja karyawan tersebut. Pemimpin atau personalia mengalisis karyawan mengenai adanya peningkatan kapasitas dan kompetensi karyawan atau tidak, penilaian tersebut berguna untuk menentukan karier karyawan atau pengelolaan karier karyawan.

Terdapat beberapa pengertian mengenai penilaian kerja. Menurut Gary Dessler (2003:322) penilaian kinerja berarti: “mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan atau dimasa lalu relatif terhadap standar prestasinya”. Selanjutnya Robert L.Mathis dan Jhon H.Jackson (2004:337) mengatakan bahwa: “sistem manajemen kinerja (performance management system) terdiri atas proses untuk mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan, dan memberi penghargaan atas kinerja karyawan”.

Sementara, Marihot Tua Efendi Hariandja (2009:195) menyatakan sebagai berikut

:

Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai kerja pegawai. Tujuan dilakukan penilaian untuk kerja secara umum adalah untuk memberikan *feedback* kepada pegawai dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan produktivitas organisasi, dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya dalam berbagai kebijaksanaan pegawai seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan pelatihan, dan lain-lain.

Dapat ditarik jabarkan dari teori diatas, bahwa penilaian kerja kapasitas kompetensi karyawan sangat penting dalam sebuah organisasi atau lembaga begitu pula pada sumber daya manusia dalam mengelola pelayanan ibadah haji di Kementrian Agama Kabupaten Subang akan memotivasi karyawan untuk bersaing secara sehat, kesejahteraan karyawan akan meningkat apabila memiliki kapasitas kompetensi kinerja yang baik, begitu pula sebaliknya.

Penilaian kerja dilakukan oleh atasan, bidang personalia, teman sepekerjaan, dan lain-lain. Adapun tempatnya bisa dilakukan diluar atau di dalam kantor dengan durasi yang ditentukan oleh bidang HRD atau personalia di lembaga, instansi tersebut, misalnya setiap hari, satu minggu sekali dan lain sebagainya.

Penilaian kerja karyawan akan mempengaruhi karier karyawan di masa yang akan datang, karna pemimpin dapat melihat peningkatan kapasitas kompetensi karyawan sehingga layak untuk kenaikan jabatan, peningkatan gaji, serta mendukung kesejahteraan karyawan apabila karyawan tersebut memiliki kapasitas kompetensi yang optimal. Namun, apabila kapasitas dan kompetensi karyawan tidak baik maka akan mempengaruhi terhadap jabatan, dan kesejahteraan karyawan tersebut.

Pengertian karier dari beberapa para ahli manajemen sumber daya manusia, adalah sebagai berikut. Menurut Gary Dessler (2007:5) bahwa:

Karier adalah posisi pekerjaan yang dimiliki seseorang selama bertahun-tahun. Manajemen karier adalah proses untuk membuat karyawan dapat memahami dan mengembangkan dengan lebih baik keahlian dan minat karier mereka, dan untuk memanfaatkan keahlian dan minat ini dengan cara yang paling efektif.

Sementara itu Robert L.Mathis dan Jhon H.Jackson (2004:342-343) Menyatakan bahwa: Karier adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya. Perencanaan karier terdiri dari dua yaitu perencanaan karier yang berpusat pada organisasi dan perencanaan karier yang berpusat pada individu”.

Sedangkan Edwin B.Flippo (1984:271) mengemukakan bahwa: “karier dapat didefinisikan sebagai suatu rangkaian kegiatan kerja yang terpisah tapi berkaitan, yang memberikan kesinambungan, ketentraman dan arti dalam hidup seseorang”. Dari teori di atas maka peneliti mengambil kesimpulan bahwa segala karier karyawan difokuskan pada kebutuhan organisasional, kebutuhan individual dan keduanya. Karyawan memilih kariernya berdasarkan pada kapasitas kompetensi dan minat, bakat, citra diri, kepribadian, latar belakang sosial, dan faktor-faktor lain.

Kegiatan-kegiatan di atas akan terlaksana dengan baik apabila dikelola dengan baik pula. Aspek pengelolaan terdiri dari POAC (planning, organizing, actuating, controlling), sebagaimana yang telah di uraikan sebelumnya.

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Subang adalah lembaga pemerintahan yang mengelola kegiatan dakwah salah satunya dalam pengelolaan pelayanan ibadah haji. Menurut Depaf RI (1999:19-20) menyatakan bahwa:

Ibadah haji merupakan rukun islam yang ke lima yang wajib dilaksanakan oleh umat Islam yang memenuhi kriteria *istitha'ah* antara lain mampu secara materi, fisik, dan mental. Bagi bangsa Indonesia, penyelenggaraan ibadah haji merupakan tugas nasional, pelaksanaan bersifat massal dan berlangsung dalam jangka waktu yang terbatas, penyelenggaraan ibadah haji memerlukan manajemen yang baik agar tertib, aman dan lancar. Peningkatan pembinaan, pelayanan, dan perlindungan terhadap jamaah haji diupayakan dalam penyempurnaan sistem dan manajemen penyelenggaraan, pelayanan ibadah haji.

Oleh karena itu untuk menghasilkan pelayanan yang baik kepada jamaah haji maka sumber daya manusia yang ada harus dikembangkan dari segi kapasitas, kompetensi, keilmuan, pengalaman, dan lain-lain.

Dari pemaparan di atas dapat ditarik suatu kerangka pemikiran tentang pengembangan sumber daya manusia yang didalamnya meliputi: (1) pelatihan dan pendidikan untuk meningkatkan kapasitas kompetensi karyawan, (2) penilaian kerja kapasitas kompetensi karyawan, dan (3) mengelola karir karyawan. Dengan pengembangan di atas akan menghasilkan karyawan yang memiliki kapasitas dan kompetensi yang berkualitas, peningkatan kinerja yang profesional dan proporsional sehingga kecurangan, pemerasan, penyalahgunaan tugas, wewenang dan tanggung jawab dapat diminimalisir, upaya untuk meningkatkan pelayanan ibadah haji agar bisa memuaskan jamaah haji.

F. Langkah-Langkah Penelitian

Untuk menghimpun dan mempermudah dalam melakukan penelitian ini, ada beberapa hal yang harus dilakukan:

1. Penentuan Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Subang, yang berlokasi di Jalan Mayjen Sutoyo S. No.39 Telp (0260) 417634 Kode Pos 41211 Subang.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode *Deskriptif kualitatif*. Alasan penggunaan ini adalah karena data-data penelitian factual secara menyeluruh luas dan mendalam (Sugiono, 2007:209)

3. Jenis dan Sumber Data

a. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis kualitatif, yaitu data-data yang tidak menggunakan angka-angka.

b. Sumber Analisis Data

Sumber analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data primer dan data sekunder. Sumber data primer yaitu pihak Seksi Penyelenggara Haji dan Umroh, bagian kepegawaian Kantor Kementerian Agama Kabupaten Subang. Sumber data sekunder yaitu data-data pelengkap atau penunjang dari data primer yang berhubungan dengan pengembangan sumber daya manusia dalam pengelolaan pelayanan ibadah haji di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Subang, seperti:

- 1) Buku-buku tentang Manajemen
- 2) Buku-buku tentang Manajemen Haji dan Umroh
- 3) Buku buku tentang Sumber Daya Manusia
- 4) Majalah dan blog mengenai Manajemen SDM serta Pelayanan Haji

c. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data-data yang akurat, ada beberapa teknik yang harus dilakukan, sebagai berikut :

1) Observasi

Dalam penelitian ini, observasi dilakukan secara langsung di lapangan. Adapun yang observasi mengenai pola pengembangan sumber daya manusia dalam pengelolaan pelayanan ibadah haji di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Subang yang meliputi: (1) pelatihan dan pendidikan untuk meningkatkan kapasitas kompetensi karyawan, (2) penilaian kerja kapasitas kompetensi karyawan, dan (3) mengelola karir karyawan. Observasi dilakukan untuk memperoleh data yang akurat dan objektif guna melengkapi data data yang diperoleh dari hasil wawancara. Dengan demikian, data-data yang diperoleh bersifat objektif dan dapat dipertanggung jawabkan kebenarannya.

2) Wawancara

Wawancara dilakukan kepada: pihak Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh, bidang kepegawaian Kantor Kementerian Agama Kabupaten Subang dan Karyawan lain sekain yang diatas untuk memperoleh data penelitian tentang aktivitas pengembangan sumber daya manusia dalam pengelolaan pelayanan haji.

Sedangkan menurut Surjadi Soedirja (2000:39) adalah dimana dua orang atau lebih secara fisik langsung berhadapan dan melakukan komunikasi secara wajar dan lancar.

3) Studi Dokumentasi

Untuk mempermudah serta melengkapi hasil observasi dan wawancara yang telah ada, maka diperlukan studi dokumentasi untuk mempermudah dalam melakukan penelitian ini. Adapun tekniknya yaitu dengan memanfaatkan sumber informasi yang telah ada yang terdapat dalam buku-buku untuk menggali konsep dan teori yang di temukan para ahli.

4) Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan yaitu pendekatan kualitatif. Untuk memperoleh data-data hasil wawancara dan observasi dilapangan, digunakan pendekatan logika dengan langkah-langkah sebagai berikut:

a) Reduksi Data

Data-data hasil penelitian, baik dari observasi dan wawancara, dihimpun, dan dipilih sesuai dengan kebutuhan penelitian. Dengan demikian diharapkan akan diperoleh data-data yang tersusun secara sistematis.

b) Klasifikasi Data

Data yang telah direduksi, dikumpulkan dan dikategorikan sesuai dengan rumusan masalah yang diteliti. Sehingga data-data yang ada adalah data yang sesuai dengan fokus penelitian.

c) Interpretasi dan penarikan kesimpulan

Setiap data yang diperoleh dan di susun secara sistematis, dirangkum dan di analisis kemudian di interpretasikan untuk mendapatkan kesimpulan yang akurat dan objektif.

d) Variabel Penelitian

Variabel dependen atau bisa juga disebut variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karna adanya variabel bebas. Variabel dependen dalam penelitian ini yaitu kinerja pegawai.

