

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

##### **Hasil penelitian pengembangan karier:**

Setya Wahyu Utami (2010) yang berjudul “Hubungan Kecerdasan Emosi dan Aktualisasi Diri dengan Pengembangan Karier Pegawai Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Tenggamus Lampung” menyatakan bahwa terdapat salah satu faktor yang berpengaruh menentukan kesuksesan berkarier yaitu kecerdasan emosi. Seseorang yang memiliki kecerdasan emosi yang baik, mampu mengenali emosi diri dan orang lain, bersikap empati dan berorientasi pada sosial yang memungkinkan orang dengan kemampuan ini meraih keberhasilan berkarier.

Naily El Muna (2012) yang berjudul “Analisis Pengaruh Pengembangan Karir dan Pemeliharaan Sumber Daya Manusia (SDM) Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Survei Pada Karyawan BNI Syari’ah persero tbk kantor cabang Malang)” menyatakan bahwa sikap perusahaan yang tepat dengan memberikan pengalaman ditempat kerja yaitu melalui program pengembangan karir sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia dapat diperoleh dengan pendidikan dan pelatihan, pengembangan karir sumber daya manusia, sebagaimana perusahaan pada umumnya, perbankan juga mempunyai strategi untuk mempertahankan operasionalisasinya. Oleh karena itu program pengembangan karir dan pemeliharaan sumber daya manusia di BNI Syari’ah Malang harus disukseskan.

Dawair (2012) yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Karyawan di PDAM Kota Malang” menyatakan bahwa Budaya Organisasi dalam suatu perusahaan merupakan cermin dari kepribadian perusahaan tersebut. Jika diartikan bahwa budaya organisasi merupakan jiwa dari perusahaan, apabila budaya organisasi diterapkan

dengan baik maka tidak ada ketimpangan sosial didalam perusahaan. Dengan adanya ketimpangan tersebut maka akan menyebabkan permasalahan di dalam perusahaan dan akan mempengaruhi komitmen karyawan terhadap perusahaan.

**Tabel 2.1**

**Penelitian terdahulu**

<b>No</b>	<b>Nama (tahun)</b>	<b>Judul</b>	<b>Tujuan Penelitian</b>	<b>Metode Analisis</b>	<b>Hasil</b>
<b>1</b>	Setya Wahyu Utami (2010)	Hubungan Kecerdasan Emosi dan Aktualisasi Diri dengan Pengembangan Karier Pegawai Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Tenggamus Lampung	Mengetahui kecerdasan tingkat kecerdasan, aktualisasi diri, tingkat pengembangan karier dan untuk mengetahui apa terdapat hubungan antara tingkat kecerdasan emosi aktualisasi diri terhadap pengembangan karier	Analisis data kuantitatif dengan pendekatan deskriptif	menunjukkan tingkat kecerdasan emosi berada pada kategori sangat rendah dari 66 pegawai atau keseluruhan subjek dengan prosentase 100 %. Pada tingkat aktualisasi diri berada pada kategori tinggi dengan prosentase 38% dengan jumlah frekuensi 25 subjek. Sedangkan untuk tingkat pengembangan karier berada pada kategori sangat tinggi dengan prosentase 97% dengan jumlah frekuensi 64 subjek.
<b>2</b>	Naily El Muna (2012)	Analisis Pengaruh Pengembangan Karier dan Pemeliharaan Sumber Daya Manusia (SDM) Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan	Meneliti bagaimana pengaruh dari pengembangan karier, pemeliharaan sumber daya manusia terhadap produktivitas kerja karyawan	Analisis data kuantitatif dengan pendekatan deskriptif	Pengembangan karier di PT. BNI Syari'ah Malang sangat berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan, hal ini terbukti dengan uji regresi mempunyai kontribusi sebesar 0,958

		(Survei Pada Karyawan BNI Syari'ah persero tbk kantor cabang Malang)			
3	Dawair (2012)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Karyawan di PDAM Kota Malang	Untuk mengetahui budaya organisasi yang digunakan pada perusahaan dan mengetahui tingkat komitmen karyawan pada PDAM kota Malang	Analisis data kuantitatif dengan pendekatan deskriptif	Antara budaya organisasi dengan komitmen karyawan yang dimiliki oleh karyawan menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dengan komitmen karyawan di PDAM Kota Malang Berarti dapat disimpulkan bahwa jika budaya organisasi suatu perusahaan dikatakan baik atau tinggi maka belum tentu komitmen karyawan juga tinggi, begitu juga sebaliknya jika budaya organisasi dikatakan buruk maka belum tentu komitmen karyawan akan rendah.
4	Sultan (2013)	Perencanaan dan pengembangan karier dalam upaya untuk meningkatkan komitmen karyawan	Meneliti bagaimana tingkat komitmen karyawan setelah melakukan perencanaan dan pengembangan karier	Analisis data kualitatif dengan pendekatan deskriptif	

## 2.2 Kajian Teoritis

### 2.2.1 Pengembangan Karier

#### 2.2.1.1 Pengertian Perencanaan Karier

Hampir semua orang bertanya tentang siklus hidup pekerjaan seseorang dan ternyata jawabannya tidak membantu mengidentifikasi berbagai tindakan yang dibutuhkan untuk mengembangkan karier orang tersebut. Karier terdiri dari semua pekerjaan yang ada selama seseorang bekerja, atau dapat pula dikatakan bahwa karier adalah seluruh jabatan yang diduduki seseorang dalam kehidupan kerjanya. Agar karier dapat berkembang, diperlukan adanya perencanaan karier, yaitu proses hingga seseorang dapat memilih tujuan karier serta jalan untuk mencapai tujuan tersebut. (Rivai, 2004: 280)

Meskipun manajer dan departemen SDM bisa memfasilitasi proses perencanaan karier dan membantu menjawab beberapa pertanyaan tentang jenjang karier yang tepat, pada akhirnya tanggung jawab kemajuan karier karyawan akan terpulung pada karyawan itu sendiri. Yang pasti, sejumlah departemen (pada perusahaan kecil) tidak memberikan bantuan perencanaan karier secara formal karena mereka kurang mampu untuk berbuat seperti itu, dan bahkan pada beberapa perusahaan besar, para manajer senior bisa menganggap bahwa perencanaan karier sebagai tanggung jawab karyawan, bukan perusahaan. Kendati demikian, lebih banyak perusahaan yang terus maju dan menganggap bantuan perencanaan karier sebagai cara untuk membantu memastikan pemasok yang memadai bakat internal.

Konsep-konsep dasar perencanaan karier, yakni:

- **Karier**

Karier merupakan sejumlah posisi kerja yang dijabat selama siklus kehidupan pekerjaan seseorang.

- **Jenjang karier**

Jenjang karier merupakan model posisi pekerjaan berurutan yang membentuk karier seseorang.

- **Tujuan karier**

Tujuan karier merupakan posisi mendatang yang diupayakan pencapaiannya oleh seseorang sebagai bagian kariernya, tujuan-tujuan ini berperan sebagai *benchmark* sepanjang jenjang karier seseorang.

- **Perencanaan karier**

Perencanaan karier merupakan proses dimana kita menyeleksi tujuan karier dan jenjang karier menuju tujuan-tujuan tersebut.

- **Pengembangan karier**

Pengembangan karier terdiri dari peningkatan pribadi yang dilakukan oleh seseorang dalam mencapai rencana karier pribadinya. (Rivai, 2004: 282)

### 2.2.1.2 Tujuan dan Manfaat Perencanaan Karier Karyawan

Tujuan dan manfaat perencanaan karier pada dasarnya adalah:

a) Meluruskan strategi dan syarat-syarat karyawan intern

Dengan membantu karyawan di dalam perencanaan karier, departemen SDM dapat mengantisipasi rencana kerjanya serta mendapatkan bakat yang diperlukan untuk mendukung strategi perusahaan.

b) Mengembangkan karyawan yang dapat dipromosikan

Perencanaan karier membantu di dalam penyediaan internal bakat-bakat karyawan yang dapat dipromosikan guna memenuhi lowongan yang disebabkan oleh pensiun, pengunduran diri dan pertumbuhan.

c) Memudahkan penempatan ke luar negeri

Perusahaan menggunakan perencanaan karier untuk membantu mengidentifikasi dan menyiapkan penempatan karyawan ke seluruh penjuru dunia.

d) Membantu di dalam keanekaragaman tenaga kerja

Perencanaan karier membantu karyawan yang beranekaragam latar belakangnya di dalam mempelajari harapan-harapan perusahaan.

e) Mengurangi pergantian

Meningkatkan perhatian dan kesepakatan karyawan akan loyalitasnya terhadap perusahaan serta mengurangi tingkat pengunduran diri karyawan.

f) Menyaring potensi karyawan

Perencanaan karier mendorong karyawan untuk lebih selektif di dalam menggunakan kemampuannya sebab mereka mempunyai tujuan karier yang lebih khusus.

g) Meneruskan pertumbuhan pribadi

Perencanaan karier mendorong karyawan untuk tumbuh dan berkembang.

h) Mengurangi penimbunan

Perencanaan karier menjadikan karyawan sadar akan pentingnya kualifikasi karyawan, mencegah manajer yang mementingkan dirinya sendiri serta menyadari bahwa departemen SDM bukan departemen yang menentukan segala-galanya.

i) Memuaskan kebutuhan karyawan

Adanya kesempatan pada karyawan untuk tumbuh dan berkembang serta terpenuhinya kebutuhan individu akan harga dirinya menjadikan para karyawan mudah merasa puas.

j) Membantu perencanaan tindakan secara afirmatif

Perencanaan karier membantu menyiapkan pekerjaan yang lebih penting serta pelaksanaan rencana kegiatan yang telah ditentukan. (Rivai, 2004: 284 - 285)

Untuk dapat terwujudnya manfaat perencanaan karier tersebut, perusahaan harus mendukung melalui pendidikan karier, informasi karier, dan penyuluhan.

a) Pendidikan karier

Banyak SDM yang kurang menyadari tentang manfaat perencanaan karier. Oleh karena itu, departemen SDM hendaknya meningkatkan kesadaran karyawan tersebut melalui berbagai teknik pendidikan seperti lokakarya dan seminar. Dengan kegiatan ini akan mendorong karyawan untuk mengemukakan konsep-konsep yang berkaitan dengan perencanaan karier. Usaha pendidikan karier dapat dilakukan melalui media cetak maupun elektronik. Secara sukarela karyawan mengikuti acara tersebut sesuai waktu yang mereka miliki serta tidak dipungut biaya, begitu pula para instruktur yang semuanya berasal dari departemen SDM tidak dibayar. Hal ini dimaksudkan untuk mempertegas bahwa perkembangan karier karyawan tergantung pada karyawan itu sendiri dan juga untuk membuktikan adanya perhatian departemen SDM terhadap perkembangan karier pada karyawan

b) Informasi tentang perencanaan karier

Departemen SDM harus menyediakan informasi yang diperlukan karyawan di dalam membuat perencanaan karier seperti informasi tentang uraian kerja serta spesifikasinya. Apabila tersedia informasi tentang kelompok kerja, karyawan dapat menemukan jalan karier yang layak serta dapat menilainya. Satu masalah yang sering ditemui adalah banyak karyawan yang ingin menghindari diri dari pekerjaan yang kurang menyenangkan serta yang memberikan penghasilan yang rendah. Untuk mencegah hal ini departemen SDM dapat membuat jenjang

kemajuan suatu pekerjaan di mana masing-masing jenjang merupakan bagian dari suatu karier serta memerlukan persyaratan tertentu. Di samping itu departemen SDM menyediakan informasi tentang jalan alternatif menuju karier. Jadi kalau ada seseorang karyawan yang tidak berminat pada suatu jenjang pekerjaan tertentu, ada alternatif lain bagi karyawan tersebut untuk tetap dapat mengembangkan kariernya.

c) **Konseling karier**

Untuk membantu SDM menetapkan tujuan karier dan menemukan jalan yang tepat untuk mencapainya diperlukan adanya penyuluhan karier. Penyuluhan karier akan membantu karyawan dalam memilih pekerjaan yang diminati serta mengamati dan menafsirkan sikap, keterampilan tes psikologi lainnya. Karyawan harus senantiasa meningkatkan kualifikasinya melalui pelatihan ataupun pendidikan tambahan. Melalui penyuluhan, departemen SDM memberikan penjelasan kepada karyawan mengenai pentingnya menambah keterampilan dan juga meningkatkan pendidikannya. Penyuluhan karier dapat dilakukan melalui pertemuan-pertemuan dengan para karyawan pada waktu yang disepakati bersama atau melalui seminar. Selain itu, melalui penyuluhan ini departemen SDM dapat pula menjelaskan sebab-sebab kemungkinan adanya karier yang terhambat perkembangannya.

d) **Bimbingan karier**

Untuk membantu karyawan menetapkan tujuan-tujuan karier dan menemukan jenjang karier yang sesuai, sejumlah departemen memberikan bimbingan penyuluhan karier. Konsultan karier bisa jadi merupakan orang yang mendengarkan berbagai kepentingan perusahaan dan kepentingan karyawan dan memberikan informasi terkait pekerjaan tertentu. Atau konsultan tersebut bisa



membantu karyawan mengeksplorasi berbagai kepentingan mereka dengan memberikan dan menginterpretasikan tes kecakapan, keterampilan, psikologis dan tes-tes lainnya. Sejumlah tes lain tersedia untuk mengukur bermacam-macam kemampuan dan minat individu pada tipe-tipe pekerjaan spesifik. Agar benar-benar berhasil, konsultan karier harus meminta para karyawan menilai dari mereka dan juga lingkungan mereka.

➤ **Penilaian karier diri sendiri oleh karyawan**

Dengan penilaian diri sendiri yang rinci dan jujur, seseorang karyawan dapat menyesuaikan minat dan kemampuannya dengan karier yang tersedia. Disamping itu dapat pula menyesuaikan kecakapan dan tujuan karier melalui rencana kehidupannya.

➤ **Penilaian terhadap lingkungan**

Perencanaan karier disesuaikan dengan minat karyawan dan juga jalan menuju karier serta lingkungan di mana karyawan itu berada. Dalam hal ini perlu dipertimbangkan kemungkinan adanya perubahan yang akan mempengaruhi pilihan karier tersebut.

### **2.2.1.3 Pengertian Pengembangan Karier**

Menurut Hadari ada 3 pengertian pengembangan karier, yaitu

1. Pengembangan karier adalah suatu rangkaian (urutan) posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu.

Pengertian ini menempatkan posisi/jabatan seseorang pekerja di lingkungan suatu organisasi/perusahaan, sebagai bagian rangkaian dari jabatan itu ditempatinya selama masa kehidupannya. Jabatan tersebut ditempatinya selama kehidupannya sebagai pekerja, sejak awal memasuki perusahaan, sampai saat berhenti, baik

karena pensiun atau berhenti/diberhentikan maupun karena meninggal dunia. Oleh karena pengertian ini di lihat dari segi jabatan yang berada di luar diri seorang pekerja, maka disebut juga pengertian obyektif.

2. Pengembangan karier adalah perubahan nilai-nilai, sikap, dan motivasi, yang terjadi pada seseorang, karena dengan penambahan/peningkatan usianya akan menjadi semakin matang.

Pengertian ini menunjukkan bahwa fokus pengembangan karier adalah peningkatan kemampuan mental, yang terjadi karena pertambahan usia. Perkembangan mental itu dapat juga berlangsung selama seseorang menjadi pekerja pada sebuah perusahaan, yang terwujud melalui pelaksanaan pekerjaan yang menjadi tugas pokoknya. Oleh karena perubahan itu berkenaan dengan proses mental yang berada di dalam diri setiap pekerja sebagai individu, maka disebut juga pengertian subyektif.

3. Pengembangan karier adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja.

Dari ketiga pengertian pengembangan karier tersebut di atas, terlihat bahwa pengertian pertama dan kedua mengakui karier yang bersifat individual, merupakan bagian dari ketentuan nasib seseorang sebagai manusia. Akan tetapi karena nasib tidak diketahui oleh manusia, maka dapat dimanipulasi melalui kesempatan berusaha secara manusia, agar mencapai karier yang sukses dan memberikan kepuasan. Pengembangan karier harus diusahakan secara aktif, dengan tidak sekedar menunggu kematangan bersamaan dengan pertambahan usia. Di samping itu jabatan yang dimaksud dalam pengertian pertama, tidak boleh sekedar ditunggu, tetapi harus diperjuangkan. Oleh karena itu di dalam pengertian yang ketiga dikatakan bahwa pengembangan karier

merupakan usaha formal untuk meningkatkan dan menambah kemampuan, yang diharapkan berdampak pada pengembangan dan perluasan wawasan, yang membuka kesempatan mendapatkan jabatan yang memuaskan dalam kehidupan sebagai pekerja. Namun harus diakui juga bahwa semua usaha formal yang dilakukan, yang membawa seseorang pada suatu jabatan, pada dasarnya adalah nasib juga. Dengan usaha formal peluang untuk memperoleh nasib yang lebih baik, akan lebih besar dari pada tidak melakukan suatu kegiatan apapun juga.

#### **2.2.1.4 Tujuan Pengembangan Karier**

Pengembangan karier sebagai kegiatan manajemen SDM pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja, agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan bisnis perusahaan. Pelaksanaan pekerjaan yang semakin baik dan meningkat itu berpengaruh langsung pada peluang bagi seseorang pekerja untuk memperoleh jabatan yang diharapkan dan di cita-citakannya.

Pengertian pengembangan karier seperti diketengahkan di atas, memberikan tekanan kembali pada pentingnya para pekerja (manajer, staf, dan petugas operasional) memiliki kemampuan kerja yang prima, agar dapat melaksanakan tugas-tugasnya secara efektif dan efisien. Dengan kemampuan kerja yang prima itu akan semakin besar kemungkinan perusahaan mencapai tujuan bisnisnya secara maksimal. Tingkat efisiensi dan efektivitas pelaksanaan kerja itu, sangat ditentukan oleh pengembangan kemampuan para pekerja, yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, sikap, kerjasama dalam tim, pemecahan masalah dan berbagai kemampuan manajerial lainnya. (Hadari, 2005: 291)

Sehubungan dengan itu bagi pekerja yang dengan peningkatan pengetahuan, keterampilan, sikapnya dan lain-lain sehingga menjadi semakin produktif, dari segi

pengembangan karier akan memiliki 3 alternatif dalam perlakuan perusahaan terhadap dirinya. Ketiga alternatif itu adalah:

1. Organisasi perlu mempertahankannya pada jabatan semula, untuk jangka waktu tertentu, dengan memberikan ganjaran yang sesuai, alternatif ini tidak boleh menutup peluangnya untuk mengalami peningkatan jabatan sesuai dengan kemampuan kerjanya yang terus meningkat. Oleh karena itulah sebagaimana dikatakan di atas harus di perkirakan jangka waktunya. Konsekuensinya adalah keharusan organisasi untuk melakukan pengembangan karier pada semua jenjang jabatan., karena akan selalu di hadapi keharusan mengangkat seorang pekerja untuk jabatan yang lebih tinggi, diiringi dengan keharusan mengisi jabatan yang di tinggalkannya.
2. Organisasi perlu memindahkan pekerja tersebut pada jabatan lain secara horizontal, yang lebih relevan dengan peningkatan dan perbaikan pengetahuan, keterampilan, sikap dan lain-lain yang di alami pekerja. Relevan itu sangat penting, agar pekerja yang di pindahkan itu dapat menggunakan kemampuannya untuk berprestasi secara maksimal.
3. Organisasi/perusahaan perlu mempromosikan pekerja tersebut secara vertikal atau untuk mengisi jabatan, akan merupakan pemborosan jika di tempatkan jabatan yang lebih rendah. Disatu sisi merupakan pemborosan yang merugikan, karena pekerja tersebut tidak terdayagunakan secara maksimal. Sedangkan dipihak lain merugikan karena kemungkinan memetik keuntungan yang lebih besar dengan memanfaatkan pekerja yang berpotensi itu tidak dapat di wujudkan, sementara jabtan yang sesuai dengan kemampuannya itu diisi oleh pekerja lain, yang mungkin sudah maksimal prestasinya. (Hadari, 2005: 292)

Berdasarkan uraian-uraian di atas jelas bahwa Pembinaan karier di lingkungan suatu perusahaan perlu direncanakan dan dilaksanakan secara terus-menerus. Kegiatan manajemen SDM ini terutama sekali harus dilakukan di lingkungan sebuah perusahaan besar, dengan jumlah pekerja yang banyak. Dengan perencanaan dan pelaksanaan pengembangan karier, yang efektif dan efisien, sebuah perusahaan besar akan selalu siap dalam mengantisipasi tantangan bisnis, bahkan juga dalam pengembangan dan pembukaan bisnis baru. Dengan kata lain pengembangan perusahaan menjadi unggul dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, terutama menjelang dan memasuki abad 21.

## **2.2.2 Komitmen Karyawan**

### **2.2.2.1 Pengertian Komitmen Karyawan**

Dalam pengertian yang sempit, komitmen karyawan dapat diartikan sebagai ketaatan seorang karyawan dalam menjalankan visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Mathis dan Jackson (Sopiah, 2008: 155) memberikan pengertian pada kata komitmen organisasional adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi. Selanjutnya Mowday (Sopiah, 2008: 155) menyebutkan komitmen kerja sebagai istilah lain dari komitmen organisasional, Mowday kemudian menyebutkan komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasional merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Komitmen organisasional adalah keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi. Menurut Lincoln (Sopiah, 2008: 155) komitmen

organisasional mencakup kebanggaan anggota, kesetiaan anggota, dan keinginan anggota di dalam organisasi. Selanjutnya Blau dan Boal (Sopiah, 2008: 155) menyebutkan komitmen organisasional karyawan adalah keberpihakan dan loyalitas karyawan kepada organisasi dan tujuan organisasi. Robbins (Sopiah, 2008: 156) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi atau perusahaan. O'Really (Sopiah, 2008: 156) menyebutkan komitmen karyawan pada organisasi sebagai ikatan kejiwaan individu kepada organisasi yang mencakup keterlibatan kerja, kesetiaan dan perasaan percaya terhadap nilai-nilai organisasi.

Dari adanya beberapa definisi dari para tokoh diatas, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen karyawan kepada perusahaan adalah keseluruhan tindakan/perilaku, kesetiaan, dedikasi individu atau karyawan kepada janji yang telah dinyatakan untuk dapat memenuhi visi, misi dan tujuan organisasi.

#### **2.2.2.2 Bentuk-Bentuk Komitmen**

Meyer, Allen dan Smith (Sopiah, 2008: 157) mengemukakan bahwa ada tiga komponen dalam komitmen karyawan dalam suatu organisasi:

- a. *Affective commitment*, terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional. Karyawan yang memiliki *Affective commitment* yang tinggi tetap tinggal karena mereka menginginkannya.
- b. *Continuance commitment*, muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji, dan keuntungan-keuntungan lain, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan yang lainnya. Karyawan yang memiliki *Continuance commitment* yang tinggi tetap tinggal karena mereka merasa memerlukannya.

- c. *Normative commitment*, muncul dari nilai-nilai dalam diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan. Karyawan yang memiliki *Normative commitment* tetap tinggal karena mereka merasa memang seharusnya melakukan demikian.

Kanter (Sopiah, 2008: 158) mengemukakan adanya tiga bentuk komitmen dalam berorganisasi:

- a. Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*), yaitu komitmen yang berhubungan dengan dedikasi anggota dalam melangsungkan kehidupan organisasi dan menghasilkan individu yang rela berkorban dan berinvestasi pada organisasi.
- b. Komitmen terpadu (*cohesion commitment*), yaitu komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain di dalam organisasi. Ini terjadi karena karyawan percaya bahwa norma-norma yang dianut organisasi merupakan norma-norma yang bermanfaat.
- c. Komitmen terkontrol (*control commitment*), yaitu komitmen anggota pada norma organisasi yang memberikan perilaku ke arah yang diinginkannya. Norma-norma yang dimiliki organisasi sesuai dan mampu memberikan sumbangan terhadap perilaku yang diinginkannya.

Komitmen karyawan akan dapat terbentuk apabila karyawan telah merasa terpuaskan dengan adanya timbal balik dari perusahaan terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh para karyawannya. Bentuk-bentuk komitmen di atas dapat tumbuh apabila karyawan memiliki hubungan secara emosional yang baik dengan karyawan yang lainnya. Biasanya dengan ada hubungan yang baik tersebut akan menciptakan adanya

persaingan antar karyawan untuk dapat menjadi yang terbaik tetapi dengan cara-cara yang jujur dan adil.

## 2.2.3 Pandangan Islam

### 2.2.3.1 Perencanaan dan Pengembangan Karier Dalam Islam

Dalam Islam, takaran perencanaan dan pengembangan karier atau bekerja tidak hanya ditakar dari materi, tapi lebih dari itu kesuksesan berkarir (bekerja) dinilai dari aspek bathiniyah. Dalam bekerja Rasulullah SAW selalu memperhitungkan masa depan, sehingga segala pekerjaannya benar-benar terarah dan terfokus. Sebagaimana dalam firman Allah Q.S. Al-Hasyr (18):

يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

Artinya:

“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”.

Rasulullah SAW tidak pernah menanggukkan pekerjaan, seperti dalam Q.S. Al-Insyirah (7):

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ﴿٧﴾

Artinya:

“Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain”.

Dan Rasulullah SAW bekerja secara berjamaah, sesuai dengan penggalan Q.S. Ali Imran (103):



وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا

Artinya:

“dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai (Ukhuwah Islamiyah),”.

Rasulullah SAW adalah pribadi yang sangat menghargai waktu. Tidak berlalu sedetikpun waktu, kecuali menjadi nilai tambah bagi diri dan umatnya. Fiman Allah Q.S.

Al-Ashr (1-3):

وَالْعَصْرِ ﴿١﴾ إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ ﴿٢﴾ إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ ﴿٣﴾

Artinya:

“Demi masa. Sesungguhnya manusia itu benar-benar dalam kerugian, kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menepati kesabaran”.

Rasulullah SAW menjadikan kerja sebagai aktualisasi keimanan dan ketaqwaan, dan beliau bekerja bukan untuk menumpuk kekayaan duniawi melainkan untuk meraih ridho Allah SWT. Karena dengan beriman maka Allah akan membantu dan menolong hamba-Nya, sesuai dengan firman Allah Q.S. Ali-Imran (160):

إِنْ يَنْصُرْكُمُ اللَّهُ فَلَا غَالِبَ لَكُمْ وَإِنْ تَخَذَلْكُمْ فَمَنْ ذَا الَّذِي يَنْصُرْكُمْ مِنْ بَعْدِهِ وَعَلَى اللَّهِ فَلْيَتَوَكَّلِ الْمُؤْمِنُونَ ﴿١٦٠﴾

Artinya:

“Jika Allah menolong kamu, maka tak adalah orang yang dapat mengalahkan kamu; jika Allah membiarkan kamu (tidak memberi pertolongan), maka siapakah gerangan yang dapat menolong kamu (selain) dari Allah sesudah itu? karena itu hendaklah kepada Allah saja orang-orang mukmin bertawakkal”.

### 2.2.3.2 Komitmen Karyawan Dalam Islam

Komitmen karyawan merupakan hal yang abstrak yang harus diteruskan pada hal-hal yang konkret, dan Islam menuntut manusia dalam membedakan komitmen yang abstrak dan yang konkret. Jika seseorang memiliki komitmen yang besar terhadap sesuatu namun tidak diikuti dengan usaha untuk meraihnya maka komitmen itu tidak ada artinya. Seperti yang tertulis dalam Q.S. Ar-Ra'd (11):

لَهُمْ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِنِّ وَالٍ

Artinya:

“Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri, dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia”.

Ayat yang menganjurkan untuk meraih dari komitmen tersebut yaitu pada Q.S. Al-Jumu'ah (10):

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِن فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

Artinya:

“Apabila telah ditunaikan shalat, maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung”.

Al-Qur'an menggambarkan keinginan, kesuksesan, komitmen, hasrat, dan cita-cita manusia dalam kehidupan dunia. Agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan, manusia dituntut untuk bekerja keras dan berjuang. Seperti yang diterangkan pada Q.S. Ali-Imran (14):

زَيْنَ النَّاسِ حُبُّ الشَّهَوَاتِ مِنَ النِّسَاءِ وَالْبَنِينَ وَالْقَنَاطِيرِ الْمُقَنْطَرَةِ مِنَ الذَّهَبِ  
وَالْفِضَّةِ وَالْخَيْلِ الْمَسُومَةِ وَالْأَنْعَامِ وَالْحَرْثِ ذَلِكَ مَتَاعُ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَاللَّهُ عِنْدَهُ  
حُسْنُ الْمَأْثَبِ ﴿١٤﴾

Artinya:

“Dijadikan indah pada (pandangan) manusia kecintaan kepada apa-apa yang diingini, yaitu: wanita-wanita, anak-anak, harta yang banyak dari jenis emas, perak, kuda pilihan, binatang-binatang ternak dan sawah ladang. Itulah kesenangan hidup di dunia, dan di sisi Allah-lah tempat kembali yang baik (surga)”.

Ayat-ayat tersebut di atas menggambarkan tentang keinginan, hasrat dan komitmen manusia seperti komitmen pada lawan jenis, terhadap anak-anak yang didambakan kehadirannya setelah membangun keluarga dengan perkawinan yang halal dan sah, minat terhadap harta, uang untuk memenuhi kehidupannya. Akhir ayat kemudian di kunci dengan perkataan bahwa semua itu adalah kesenangan di dunia dan akan kembali ke sisi Allah SWT. Dalam ayat tersebut dapat peringatan halus supaya manusia jangan sampai hanyut dalam kesenangan dunia sehingga lupa akan akhiratnya yang kekal dan abadi.

### 2.3 Kerangka Berfikir

