

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1. Hasil Penelitian Terdahulu

Anggoro (2009) melakukan penelitian yang berjudul Analisis Pengaruh Jenjang Karir, Kondisi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kecamatan Jaten Karanganyar. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa seberapa pengaruh manakah yang dominan diantara jenjang karier, kondisi kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif survei dengan menggunakan seluruh pegawai sebagai subyek penelitian. Menggunakan penggalan data berupa kuesioner dan observasi sedangkan analisis data berupa analisis validitas dan reabilitas, uji asumsi klasik serta regresi liner berganda. Hasil penelitian dari Anggoro menyebutkan bahwa variabel jenjang karier, kondisi kerja dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Variabel kompensasi mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai, karena mempunyai nilai koefisien regresi paling tinggi yaitu sebesar 0,378.

Yogi Java Tri Hastomo (2009) melakukan penelitian yang berjudul Hubungan Pelaksanaan Pengembangan Karier Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Departemen Human Resource PT. Panasonic Shikoku Electronics Batam. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui adanya hubungan pengembangan karier yang dilaksanakan oleh karyawan dapat memberikan motivasi kerja atau tidak. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif korelasional yaitu penelitian yang dilakukan untuk memecahkan masalah dengan mempergunakan data empiris, yakni yang dapat disentuh atau dibuat dapat disentuh panca indera dan bertujuan untuk mendeteksi sejauh mana variasi-variasi pada suatu faktor berkaitan dengan variasi-variasi pada satu atau lebih faktor lain

berdasarkan pada koefisien korelasi. Menggunakan penggalan data berupa angket, wawancara dan dokumentasi. Sedangkan analisis data berupa penentuan norma (pengkategorisasian) dan analisa korelasi sederhana. Hasil penelitian dari Yogi Java Tri Hastomo menyebutkan bahwa dari 77 responden menunjukkan pelaksanaan pengembangan karier pada karyawan departemen human resource PT Panasonic Shikoku Electronics Batam adalah dalam kategori tinggi (total 66.13%). Sedangkan dari hasil yang di dapat dari motivasi kerja pada 77 responden karyawan human resource PT Panasonic Shikoku Electronics Batam juga dalam kategori tinggi (total 67.74%) yang artinya pelaksanaan pengembangan karier sangatlah berperan didalam memotivasi kerja karyawannya. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara pelaksanaan pengembangan karier terhadap motivasi kerja karyawan departemen human resource PT Panasonic Shikoku Electronics Batam. Karena nilai  $t$  hitung lebih besar dari  $t$  tabel ( $6.116 > 1.992$ ), dan hasil perolehan tersebut adanya kesesuaian antara teori dengan hasil penelitian. Dengan kata lain bahwa pelaksanaan pengembangan karier pada perusahaan PT. Panasonic Shikoku Electronics Batam khususnya di departemen human resource mempunyai hubungan yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

Verlita Yolandari(2011) melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi, Pengembangan Karier, dan *Self Efficacy* Terhadap Kinerja Karyawan PT.PERUSAHAAN LISTRIK NEGARA (PERSERO) APJ Purwokerto. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh faktor penilaian budaya organisasi, pengembangan karier dan *self-eficacy* terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif survei. Menggunakan penggalan data berupa kuestioner sedangkan analisis data berupa pengukuran variabel, uji validitas dan reliabilitas , analisis jalur serta pengujian hipotesis. Hasil penelitian dari Verlita Yolandari menyebutkan bahwa variabel budaya organisasi, pengembangan karier dan

*self-efficacy* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari beberapa penelitian terdahulu yang disebutkan diatas, terdapat perbedaan dari penelitian sekarang dengan judul penilaian kinerja dalam upaya merencanakan dan mengembangkan karier karyawan, selanjutnya disajikan dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 2.1.**  
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Metode	Pendekatan, penggalan data dan analisis data	Hasil
1.	Anggoro, 2009	Analisis Pengaruh Jenjang Karier , Kondisi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kecamatan Jaten Karanganyar	Kuantitatif Survei	Menggunakan pendekatan kuantitatif, penggalan data berupa Observasi dan kuesioner , analisis data menggunakan uji data (validitas dan reliabilitas) asumsi klasik serta uji regresi linier berganda	Variabel jenjang , kondisi kerja dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Variabel kompensasi mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai, karena mempunyai nilai koefisien regresi paling tinggi yaitu sebesar 0,378.
2.	Yogi java Tri Hastomo, 2009	Hubungan Pelaksanaan Pengembangan Karier Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Departemen Human Resource PT. Panasonic Shikoku Electronics Batam	Kuantitatif korelasional	Menggunakan pendekatan kuantitatif penggalan data berupa angket, wawancara dan dokumentasi sedangkan analisis data berupa penentuan norma, analisa korelasi sederhana	Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara pelaksanaan pengembangan karier terhadap motivasi kerja karyawan departemen human resource PT. Panasonic Shikoku Electronics Batam.
3.	Verlita Yolandari 2011	Pengaruh Budaya Organisasi, Pengembangan Karier, dan <i>Self Efficacy</i> Terhadap Kinerja	Kuantitatif Survei	Menggunakan pendekatan kuantitatif, penggalan data berupa	Variabel Budaya Organisasi, pengembangan Karier dan <i>Self efficacy</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

		Karyawan PT.PERUSAHAAN LISTRIK NEGARA (PERSERO) APJ Purwokerto		kuesioner sedangkan analisis data berupa pengukuran variabel, uji validitas dan reliabilitas , analisis jalur serta pengujian hipotesis	karyawan
4.	Ihdi Bahrun Nafi, 2013	Model Pengembangan Karier Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT.PERUSAHAAN LISTRIK NEGARA (PERSERO) Area Malang	Kualitatif Deskriptif	Menggunakan pendekatan kualitatif penggalan data berupa wawancara, observasi serta dokumentasi sedangkan analisis data berupa reduksi, penyajian data dan menarik kesimpulan.	Model pengembangan karier dimulai dari usulan perusahaan kepada Area Distribusi untuk mengisi jabatan kosong, kemudian disetujui, setelah itu ditempatkan sementara dengan melakukan penelaahan staf dan mampu mempunyai kinerja yang baik. Apabila kedua hal itu dipenuhi, maka karyawan dapat menduduki jabatan secara permanen.

Dari beberapa penelitian terdahulu dibandingkan dengan penelitian yang dilakukan peneliti dapat dibedakan terkait judul yang berfokus pada kinerja yang dapat efektif melalui model pengembangan karier. Serta dalam penggalan data yang menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi berupa catatan-catatan yang ada di lapangan. Begitu juga dengan analisis data dengan menggunakan reduksi , penyajian dan menarik kesimpulan.

## **2.2.Landasan Teori**

### **2.2.1. Kinerja**

#### **2.2.1.1. Pengertian Kinerja**

Menurut Dale S. Beach, kinerja atau prestasi kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi , sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing- masing dalm rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Umar,2010:209). Faustino Cardosa Gomes mengemukakan definisi kinerja karyawan sebagai : “ ungkapan seperti output , efisiensi serta efektifitas sering dihubungkan dengan produktifitas”. Selanjutnya, definisi kinerja karyawan menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara bahwa kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu, disimpulkan bahwa kinerja Sumber Daya Manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai Sumber Daya Manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2007:9). Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi sebanyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk:

1. Kuantitas output.
2. Kualitas output.
3. Jangka waktu output.
4. Kehadiran di tempat kerja.
5. Sikap kooperatif (Jackson,2002:78).

### 2.2.1.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Faktor-faktor tersebut adalah faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal dan faktor internal karyawan atau pegawai. 1). Faktor internal pegawai yaitu, faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika berkembang. 2). Faktor lingkungan internal organisasi. Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Misalnya kebijakan organisasi, teknologi, kompensasi dll. 3). Faktor lingkungan eksternal organisasi. Faktor lingkungan eksternal adalah keadaan yang terjadi di luar organisasi yang dapat memengaruhi karyawan semisal, ekonomi, budaya dan lain-lain (wirawan, 2009:7-8).

Menurut William Stern mengatakan bahwa faktor-faktor penentu prestasi kerja individu adalah faktor individu dan faktor lingkungan organisasi.

#### 1. Faktor individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Dengan konsentrasi diri yang baik maka individu mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi. Konsentrasi individu sendiri sangat dipengaruhi oleh kemampuan potensi, yaitu kecerdasan pikiran / inteligensi Quotient dan kecerdasan emosional / *Emotional Qoutient*. Pada umumnya, individu yang mampu bekerja dengan penuh konsentrasi apabila ia memiliki tingkat inteligensi minimal normal dengan tingkat kecerdasan emosi baik.

## 2. Faktor lingkungan organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai (Mangkunegara,2007:16-17).

Berdasarkan beberapa penjelasan diatas, kinerja itu dapat dipengaruhi oleh faktor individu dan lingkungan organisasi. Terutama karier , yang menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja di lingkungan organisasi. Diharapkan pula, dari kedua faktor tersebut dapat memberikan dampak yang positif bagi individu dan perusahaan.

### 2.2.1.3. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Penilaian kinerja juga disebut peneringkatan karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja dan penilaian hasil.

Penilaian kinerja digunakan secara luas untuk mengelola upah dan gaji, memberikan umpan balik kinerja, dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan individual. Penilaian kinerja dapat menjawab pertanyaan mengenai apakah pemberi kerja bertindak adil atau bagaimana pemberi kerja mengetahui bahwa kinerja karyawan tersebut tidak memenuhi standar (Jackson, 2006: 382-383).

Tujuan dari penilaian kinerja untuk :

1. Evaluasi, yaitu membandingkan karyawan satu dengan lainnya terhadap standar kerja yang telah ditentukan. Dengan evaluasi maka akan dapat dilaksanakan:

1. Menentukan gaji dan upah
  2. Kompensasi
  3. Promosi
  4. Pemecatan dll
2. Pengembangan, yaitu untuk memotivasi dan mengarahkan kinerja individu dalam upaya peningkatan pengembangan karier, kegiatan ini dapat berupa:
1. Identifikasi kelemahan dan kekuatan.
  2. Perencanaan dan pengembangan karier (Sani, 2010: 66).

Sedangkan untuk aspek yang dapat dinilai dari kinerja dapat meliputi beberapa hal sebagai berikut. dari hasil studi Lazer dan Wilstrom (1977) terhadap formulir pendaftaran kinerja 125 perusahaan yang ada di USA. Faktor yang paling umum muncul di 61 perusahaan adalah , pengetahuan tentang pekerjaannya, kepemimpinan, inisiatif, kualitas pekerjaan, kerja sama, pengambilan keputusan, kreativitas , dapat diandalkan , perencanaan, komunikasi, inteligensi (kecerdasan) ,pemecahan masalah, pendelegasian, sikap, usaha , motivasi dan organisasi. Dari aspek-aspek yang dinilai tersebut dapat dikelompokkan menjadi:

1. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
2. Kemampuan kontekstual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.

3. Kemampuan hubungan personal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi dan lain-lain (Rivai, 2004: 324).

## **2.2.2. Perencanaan Karier**

### **2.2.2.1. Pengertian Perencanaan Karier**

Perencanaan karier merupakan proses dimana seseorang menyeleksi tujuan karier dan arus karier untuk mencapai tujuan tersebut. Alur karier adalah pola pekerjaan yang berurutan yang membentuk karier seseorang. Tujuan karier adalah pernyataan tentang posisi masa depan di mana seseorang berupaya mencapainya sebagai bagian dari karier hidupnya. Sedangkan pengembangan karier seseorang meliputi perbaikan-perbaikan personal yang dilakukan untuk mencapai rencana dan tujuan kariernya. Para ahli Sumber Daya Manusia melihat perencanaan karier sebagai sebuah cara untuk memenuhi kebutuhan staf internal. Meskipun bantuan perencanaan karier umumnya terjadi untuk posisi-posisi manajer, profesional, dan karyawan teknisi karena keterbatasan anggaran, idealnya seluruh karyawan hendaknya memiliki akses untuk itu. Ketika pengusaha mendorong perencanaan karier, para karyawan lebih mungkin untuk menyusun tujuan karier dan bekerja dengan giat untuk mencapai hal itu. Pada gilirannya, tujuan-tujuan itu dapat memotivasi karyawan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan lanjutan dan bentuk kegiatan pengembangan lainnya. Hal itu mungkin terjadi karena karyawan terdorong oleh motif bahwa pekerjaan merupakan bagian dari hidup dan kehidupan melalui investasi Sumber Daya Manusia yang tidak terputus. Apa yang dibutuhkan karyawan? Sebuah studi tentang sekelompok karyawan mengungkapkan lima faktor yang terkait dengan karier, yaitu:

1. Keadilan dalam karier

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

2. Perhatian dengan penyeliaan

Para karyawan menginginkan para penyelia mereka memainkan perannya secara aktif dalam pengembangan karier dan menyediakan umpan balik dengan teratur tentang kinerjanya.

3. Kesadaran tentang kesempatan

Para karyawan menghendaki pengetahuan tentang kemampuan untuk peningkatan karier.

4. Minat pekerja

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

5. Kepuasan karier

Para karyawan tergantung pada usia dan kedudukan mereka, memiliki tingkat kepuasan berbeda (Meldona, 2009 : 269-270).

Perencanaan karier yang efektif mempertimbangkan perspektif yang berpusat pada organisasi dan perspektif yang berpusat pada individu. Perencanaan karier yang berpusat pada organisasi berfokus pada pekerjaan dan pengidentifikasian jalan karier yang memberikan kemajuan yang logis atas orang-orang di antara pekerjaan dalam organisasi. Individu-individu mengikuti jalan ini seiring mereka bergerak maju dalam unit-unit organisasional tertentu. Perencanaan karier yang berpusat pada individu lebih berfokus pada karier individu daripada kebutuhan organisasional. Perencanaan ini dilakukan oleh para

karyawan sendiri dengan menganalisis tujuan dan ketrampilan individual mereka. Usaha-usaha seperti ini mungkin mempertimbangkan situasi, baik di dalam maupun di luar organisasi, yang dapat mengembangkan karier seseorang (Jackson, 2006: 342-344). Dari dua pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwasanya perencanaan karier bisa menjadi efektif apabila ada kesesuaian antara organisasi dan individu.

Sebenarnya konsep karier juga bisa diterapkan pada bidang-bidang profesi di luar pekerjaan yang menerima gaji. Bidang profesi mandiri seperti perancang busana, pembangun rumah dan pengacara *independent* juga dapat dikatakan memiliki karier. Bila perancang busana yang tadinya hanya mampu membuat busana sederhana kemudian meningkat ke busana elegan dan mahal, berarti kariernya naik. Demikian pula dengan pemborong bangunan dan pengacara. Walaupun karier berkaitan dengan kehidupan pekerjaan tetapi kehidupan pribadi seseorang selalu mempengaruhi kariernya (Ruky, 2006:284-285).

#### **2.2.2.2.Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Karier**

Dalam menyusun perencanaan kariernya, karyawan hendaknya memperhatikan faktor tahap kehidupan dan dasar berikut :

1. Tahap kehidupan (life stages), bahwa seseorang umumnya secara terus menerus dan perbedaan cara pandang terhadap kariernya akan disesuaikan dengan berbagai tingkatan dalam hidupnya, yang dikelompokkan menjadi lima tahap, yaitu:

1. Tahap pertumbuhan, dialami oleh mereka yang berusia di bawah 15 tahun.

Pada akhir tahap ini seseorang mulai menyadari tentang minat dan kemampuan dirinya, sehingga mulai berpikir tentang beberapa alternatif keahlian.

2. Tahap penjajakan berada pada rentangan usia 15 sampai 24 tahun dimana seseorang mulai menggali beberapa keahlian secara serius mulai mencoba untuk bekerja.
3. Tahap penetapan dialami seseorang pada usia 25 sampai 44 tahun, yang merupakan jantung dari kehidupan kerja kebanyakan orang. Tahap ini dibagi lagi menjadi subtahap percobaan, pemantapan, dan krisis pertengahan karier. Pertama, subtahap percobaan (25-30 tahun) dimana seseorang menentukan kecocokan bidang kerja yang dipilihnya dengan kebutuhan, minat dan kemampuan dirinya. Jika tidak cocok dapat melakukan perubahan. Kedua, subtahap pemantapan (30-40 tahun) seseorang melakukan perencanaan karier yang lebih eksplisit dengan menentukan urutan promosi, perubahan jabatan, dan atau kegiatan pendidikan yang perlu diikuti untuk mencapai tujuannya. Ketiga, subtahap krisis pertengahan karier (antara pertengahan 30 dan 40) dimana seseorang sering membuat penilaian kembali yang besar atas kemajuan mereka sehubungan dengan ambisi dan tujuan awal karier mereka.
4. Tahap pemeliharaan di alami pada usia antara 45 dan 60 tahun, dimana seseorang telah menciptakan keamanan pada tempatnya dalam dunia kerja, dan kebanyakan diarahkan untuk memelihara posisinya.
5. Tahap kemerosotan mulai dialami oleh seseorang saat menjelang usia pensiun, dimana ia menghadapi dan harus menerima keadaan berkurangnya level kekuasaan dan tanggung jawab. Peran yang dapat dilakukan disini adalah sebagai mentor dan mempercayakan tugas-tugasnya kepada orang yang lebih muda. Selanjutnya saat masa pensiun

tiba , orang dapat menemukan pemanfaatan alternatif lain atas waktu dan usaha sebelumnya yang dicurahkannya untuk pekerjaannya.

2. Dasar karier (*career anchors*). Setiap orang memiliki perbedaan dalam aspirasi latar belakang dan pengalaman hidup. Adapun diantaranya:

1. Kemampuan fungsional-teknis. Motif dasar ini ditujukan untuk karyawan staf atau teknisi yang ingin untuk mengembangkan bakat teknisnya.
2. Keamanan. Motif dasar ini digunakan untuk kesadaran keamanan individu dalam memantapkan kesadaran karirnya, yang biasanya dikaitkan dengan ikatan diri dengan karyawan lain sebagai organisasi yang istimewa atau karena lokasi geografi.
3. Kreatifitas. Motif dasar ini utamanya digunakan untuk mengembangkan potensi diri dalam hal kewirausahaan seperti menciptakan sesuatu yang baru atau membangun usaha yang menjadi miliknya.
4. Otonomi dan kebebasan. Motif dasar ini digunakan oleh orang yang memiliki hasrat kebebasan , agar merasa bebas dari aturan- aturan organisasi yang terlalu mengikat. Umumnya mengharapkan ekonomi yang luas dan terdapat keinginan mengatur langkahnya sendiri dalam pekerjaannya (Meldona, 2009:274-275).

Selain itu memperhatikan berbagai faktor tersebut diatas, karyawan sendiri harus memiliki tindakan atau sikap yang dapat mendorong kepentingan perencanaan dan pengembangan kariernya sendiri disamping bantuan dari pihak lain. Untuk itu, beberapa sikap yang menjadi upaya pengembangan karier adalah

1. Meningkatkan unjuk kerja.

Pengambilan keputusan dipakai sebagai dasar menduduki sebuah jabatan. Sementara unjuk kerja yang buruk akan mempersempit peluang karyawan dalam menapaki jalur kariernya.

2. Kemampuan individu.

Menunjukkan kemampuan potensi diri kepada manajemen sehingga karyawan berhak dan layak melakukan pekerjaan yang ditugaskan. Baik dilakukan lewat laporan, unjuk kerja, presentasi kemampuan kerja dengan tim. Tanpa terlibat dalam unjuk kerja yang baik maka tidak akan terlihat kemampuan karyawan dalam sebuah pekerjaan.

3. Mengundurkan diri.

Mengundurkan diri dari organisasi bisa menjadi pilihan bagi karyawan apabila karyawan menganggap jalur kariernya mengalami kemacetan dan tidak bisa berkembang. Barangkali dengan pindah ke tempat lain. Karyawan akan mendapatkan pengalaman dan pengetahuan yang lebih untuk mengembangkan karier pribadinya.

4. Mencari konsultan / mentor.

Karyawan dapat mencari bimbingan karier secara informal dengan tenaga konsultan atau mentor untuk membantu karyawan dalam mengembangkan karier seperti promosi, transfer, mutasi, pendidikan dan pelatihan.

5. Meningkatkan ketrampilan pribadi.

Karyawan berupaya meningkatkan ketrampilan pribadi dengan mencari kesempatan atau peluang mengikuti program pelatihan dan pengembangan, kursus, pendidikan lanjutan yang dapat membantu pengembangan karier.

6. Mengembangkan jaringan dan informasi.

Karyawan dapat menjalin kerjasama dan mencari informasi – informasi baru tentang jalur karier yang sama atau lebih tinggi sehingga karyawan memiliki data informasi dan jaringan yang luas dan dapat berkomunikasi dengan pihak lain.

7. Memiliki semangat kompetisi.

Karyawan harus mempunyai semangat kompetisi yang positif dengan rekan kerja sehingga dapat dijadikan dasar untuk selalu dapat mengembangkan diri lewat ketrampilan baru yang terus diasah.

8. Menjaga hubungan dengan organisasi

Dengan memahami seluruh aktivitas, struktur, bagian , misi, tujuan sasaran organisasi, diharapkan tumbuh kecintaan pada organisasi sehingga loyalitas karyawan dapat tumbuh. Dengan demikian, karyawan akan berusaha menyelaraskan tujuan pribadi dan tujuan organisasi sehingga keduanya dapat membina hubungan lebih baik

(Rachmawati, 2007 : 140-141).

### **2.2.1.3. Manfaat Perencanaan Karier**

Sehubungan dengan itu. Keterlibatan departemen Sumber Daya Manusiadalam perencanaan karier memiliki beberapa manfaat berikut ini :

1. Meluruskan strategi dan syarat- syarat internal penempatan staf
2. Mengembangkan karyawan dapat dipromosikan
3. Memfasilitasi penempatan karyawan tingkat internasional
4. Membantu pekerja memiliki keragaman tertentu
5. Memperkecil derajat perputaran karyawan
6. Membuka jalan bagi karyawan potensial

7. Memajukan pertumbuhan personal
8. Mengurangi tumpukan karyawan
9. Memuaskan kebutuhan karyawan
10. Membantu rencana kegiatan (Mangkuprawira, 2011:189-190).

### **2.2.3. Pengembangan Karier**

#### **2.2.3.1. Pengertian Pengembangan Karier**

Pengembangan karier sendiri meliputi kegiatan-kegiatan personal yang dilakukan untuk mencapai sebuah rencana karier. Jadi, ia merupakan tindak lanjut pelaksanaan sebuah proses perencanaan karier. Kegiatan-kegiatan ini mungkin disponsori oleh departemen Sumber Daya Manusia atau manajer atau dilakukan tanpa ketergantungan pada departemen Sumber Daya Manusia. Tujuan dari seluruh program pengembangan karier adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karier yang tersedia di perusahaan saat ini dan di masa mendatang. Karena itu, usaha pembentukan sistem pengembangan karier yang dirancang secara baik akan dapat membantu karyawan dalam menentukan kebutuhan karier mereka sendiri dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan tujuan perusahaan. Walaupun perencanaan karier penting dalam fase sebuah karier, namun terdapat tiga poin dalam perjalanan karier yang juga cukup krusial. Pertama, pada saat karyawan mulai dikontrak. Pengalaman kerja di awal-awal pekerjaan memiliki pengaruh yang penting dalam membentuk karier mereka. Kedua, *Mid-Career* (pertengahan karier), yaitu kondisi dimana karyawan sudah mulai menghadapi tekanan dan tanggung jawab pekerjaan yang berbeda pada saat yang bersangkutan mulai dikontrak. Namun pada pertengahan karier ini karyawan berada pada turning point, yaitu posisi dimana kemandekan karier menjadi perhatian yang serius. Ketiga, masa prapensiun, pekerja menghadapi ketidakpastian ekonomi, sosial dan hubungan antarpersonal (Rivai, 2004 :290-291). Tiap orang harus menerima tanggungjawabnya untuk pengembangan karier atau

kemajuan karier yang dalam kenyataannya bisa gagal. Sekali komitmen individu ini dibuat, beberapa kegiatan pengembangan hendaknya terbukti bermanfaat. Kegiatan-kegiatan itu mengandung beragam segi, yaitu sebagai berikut :

1. Kinerja pekerjaan. Asumsi kinerja pekerjaan yang baik mendasari semua kegiatan pengembangan karier. Manakala kinerjanya di bawah standar, perhatian akan berkurang terhadap upaya-upaya pengembangan karier yang lain.
2. Kegiatan yang diketahui umum. Kemajuan karier juga dapat dikembangkan melalui kegiatan yang diketahui umum. Dengan cara ini pengambil keputusan atas promosi, transfer, dan kesempatan karier akan lebih mengetahui apa yang dikehendaki seorang karyawan.
3. Jaringan kerja. Jaringan kerja berarti memperoleh kegiatan umum yang diketahui dari luar perusahaan. Kontak personal dan profesional, terutama melalui asosiasi profesional, memberi seseorang kesempatan berkontak secara intensif yang dapat bermanfaat dalam mengidentifikasi pekerjaan-pekerjaan yang lebih baik.
4. Pengunduran diri. Jika dilakukan secara efektif, pengunduran diri biasanya menghasilkan sebuah promosi, peningkatan pembayaran, dan pengalaman belajar yang baru.
5. Kesetiaan pada organisasi. Dedikasi karier yang panjang pada perusahaan yang sama dapat melengkapi tujuan Departemen Sumber Daya Manusia dalam mengurangi perputaran karyawan. Banyak karyawan memanfaatkan dedikasi mereka dan kesetiaan pada perusahaan sebagai taktik karier.

6. Mentor dan sponsor. Banyak karyawan menilai seorang mentor dapat membantu pengembangan karier mereka. Seorang mentor merupakan seseorang yang menawarkan nasihat karir secara informal. Mentor sendiri juga dapat bertindak sebagai seorang sponsor yang dapat menciptakan kesempatan pengembangan karier.
7. Bawahan sebagai kunci sukses. Para manajer yang berhasil adalah mereka yang mengandalkan para bawahan untuk membantu kinerja mereka.
8. Kesempatan berkembang. Kesempatan pengembangan ini membantu tujuan departemen Sumber Daya Manusia seperti dalam pengembangan perpindahan karyawan internal dan perencanaan karier personal.
9. Pengalaman internasional .Bagi mereka yang menginginkan menjadi manajer senior atau posisi staf , pengalaman internasional menjadikan sebuah kesempatan untuk berkembang (Mangkuprawira,2004:188-192).

Pengembangan karier tidak semata-mata hanya tergantung pada upaya individual. Dalam kenyataannya tersebut juga tak lepas dari departemen Sumber Daya Manusia. Disini perlu diadakan penilaian kebutuhan penilaian dari para karyawan yang terkait dengan pengembangan jenjang karier , diantaranya menyangkut:

1. Perubahan teknologi, perubahan teknologi yang cepat mensyaratkan perusahaan-perusahaan untuk menggunakannya dalam pembangunan yang berkesinambungan.
2. Perputaran karyawan, perputaran karyawan menciptakan tantangan khusus untuk departemen Sumber Daya Manusia. Karena kepergian karyawan merupakan hal yang sulit diprediksi , kegiatan-kegiatan pengembangan harus diarahkan pada penyiapan para karyawan tersebut agar mereka dapat berhasil di tempat baru.

3. Umpan balik. Hasil umpan balik memberikan kesempatan para karyawan untuk menilai kinerja dan perencanaan kariernya (Mangkuprawira, 2004 : 192-194).

Untuk mengarahkan pengembangan karier agar memberikan keuntungan bagi individu dan perusahaan, maka departemen Sumber Daya Manusiadapat melakukan siklus program pengembangan yang terdiri dari tahap *preparing*, *profiling*, *strategizing*, *implementing* dan *sustaining*. Siklus program pengembangan karier tersebut dapat dijelaskan dengan jabaran lebih detail pada tabel berikut :

**Tabel 2.2**  
Siklus Pengembangan Karier

Tahap	Kegiatan	Tujuan
Preparing	-Meramalkan perubahan yang terjadi dalam perusahaan dan lingkungan -Pengembangan karyawan yang berbeda keahlian dan kemampuannya -Pelatihan kepemimpinan	Memberikan gambaran jelas kepada pimpinan dan karyawan tentang: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebutuhan organisasi saat ini.</li> <li>2. Peluang dan aktivitas yang terkait dengan pengembangan karier</li> </ol>
Profiling	-Penilaian kinerja -Melakukan audit Sumber Daya Manusia ( <i>skill inventory</i> )	-Mengetahui kekuatan atau keberhasilan dan kelemahan karyawan - Mengetahui aspirasi dan pengembangan yang diperlukan
Targetting	-Memberikan informasi tentang perencanaan suksesi yang telah disusun -Memberikan informasi melalui sistem <i>job posting</i>	Memberikan kesempatan kepada kandidat untuk mempelajari berbagai posisi yang bisa diraih , sesuai dengan aspirasi dan kualifikasinya

Strategizing	-Menginformasikan jalur dan jenjang karier ( <i>career path</i> ) yang bisa dilalui oleh karyawan. -Memberikan jasa konsultasi pada karyawan atas berbagai problem yang mereka hadapi untuk meniti karier yang diinginkan ( <i>counseling</i> ).	Memberikan bantuan yang berguna bagi karyawan dalam pengembangan rencana aksi yang realistis dalam meraih karier yang diinginkan.
Implementing	-Melakukan pelatihan dan pengembangan, melalui <i>on the job training</i> , sistem mentoring dan pembinaan ( <i>coaching</i> )	Mempersiapkan keahlian dan kemampuan karyawan agar bisa mencapai tujuan dan kinerja sebagaimana diinginkan.
Sustaining	-Menyediakan kompensasi yang fair, dan <i>reward</i> yang akan diterima -Melakukan evaluasi atas mekanisme yang dijalankan.	Meningkatkan motivasi dan kepuasan karyawan sesuai dengan jabatannya

Sumber : (Meldona,2009 : 282)

Sehubungan dengan pengembangan karier bagi pekerja dengan peningkatan pengetahuan, ketrampilan, sikapnya dan lain-lain sehingga menjadi semakin produktif. Pengembangan karier memiliki tiga alternatif dalam perlakuan organisasi / perusahaan . Ketiga alternatif itu adalah :

1. Organisasi perlu mempertahankannya pada jabatan semula , untuk jangka waktu tertentu dengan memberikan ganjaran yang sesuai.
2. Organisasi perlu memindahkan pekerja tersebut pada jabatan / posisi lain secara horizontal, yang lebih relevan dengan peningkatan dan perbaikan pengetahuan , ketrampilan , sikap dan lain-lain yang dialami pekerja.
3. Organisasi / perusahaan perlu mempromosikan pekerja tersebut secara vertikal untuk mengisi suatu jabatan / posisi yang secara struktural lebih tinggi kedudukannya (Nawawi, 2005 :292).

Tujuan pokok dari program- program tersebut telah mampu membantu para karyawan menganalisis kemampuan dan minat mereka untuk menyepadankan kebutuhan personal dalam pertumbuhan dan pengembangan mereka dengan kebutuhan organisasi (Mangkuprawira, 2011:184-186). Untuk melakukan pengembangan karier ada beberapa metode yang bisa dipakai, Mondy dan Noe , mengemukakan beberapa metode yang biasa digunakan oleh organisasi dan di antaranya digunakan dengan berbagai variasi dan kombinasi, yaitu : 1). Diskusi atasan-bawahan.2). Bahan-bahan dari perusahaan. 3). Sistem penilaian kinerja. 4). Workshop ([indraputrabintan.wordpress.com](http://indraputrabintan.wordpress.com)).

### **2.2.3.2 Jalur Pengembangan Karier**

Pengembangan karier itu sendiri mempunyai arah atau jalur-jalur serta pilihan yang akan memberikan kepada setiap karyawan untuk mengembangkan kariernya sepanjang arah itu mencerminkan tujuan dan kemampuannya. Pilihan arah yang ingin dikembangkan merupakan kesempatan yang baik bagi karyawan itu sendiri dimanapun dan kapan pun. Pilihan arah atau jalur pengembangan karier meliputi berikut ini:

1. *Enrichment*, yaitu pengembangan dan peningkatan melalui pemberiantugas atau *assignment* secara khusus, ini merupakan bentuk umum dari pengembangan karier.
2. *Lateral*, yaitu pengembangan kearah samping sesuatu pekerjaan yang lain yang mungkin lebih cocok dengan ketrampilannya dan memberi pengalaman yang lebih luas, tantangan baru serta memberikan kepercayaan dan kepuasan lebih besar.
3. *Vertical*, yaitu pengembangan ke arah atas pada posisi yang mempunyai tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar di bidang keahlian khusus atau keahlian khusus yang baru.

4. *Relocation*, yaitu perpindahan secara fisik ke unit organisasi lain atau ketempat yang dapat melengkapikan kesempatan pertumbuhan dan peningkatan keinginan dan kemampuan karyawan untuk tetap pada pekerjaan yang sama.
5. *Exploration*, yaitu menjelajah ke arah yang lebih luas lagi kepada pilihan karier di dalam unit organisasi maupun di luar unit organisasi untuk mencari dan mengumpulkan informasi sehingga dapat menjawab pertanyaan dan membuat suatu keputusan tentang potensi karier yang dimiliki.
6. *Realignment*, yaitu pergerakan ke arah bawah yang mungkin dapat merefleksikan sesuatu peralihan atau pertukaran prioritas pekerjaan bagi karyawan untuk mengurangi resiko, tanggung jawab dan stress, menempatkan posisi karyawan tersebut ke arah yang lebih tepat yang sekaligus sebagai kesempatan atau peluang yang baru (Moehariono, 2009:242).

### **2.2.3.3. Model Pengembangan Karier**

Menurut Byars dan Rue pengembangan karir merupakan aktivitas formal dan berkelanjutan yang merupakan suatu upaya organisasi untuk mengembangkan dan memperkaya sumberdaya manusianya dengan menyelaraskan kebutuhan mereka dengan kebutuhan organisasi. Dari perkembangan konsep ini, maka kita mengenal tiga model pengembangan karier, yaitu:

1. Model siklus hidup (*life-cycle model*), merupakan pengembangan karir yang sifatnya pasti. Seseorang akan berpindah pekerjaannya melalui perbedaan tahap karier. Dalam model ini peran organisasi sangat besar dalam menentukan karir seseorang.
2. Model berbasis organisasi, yaitu model pengembangan yang menjelaskan bahwa karir seseorang akan melalui tahap-tahap karir, tetapi di dalam model ini juga dijelaskan bahwa dalam proses pengembangan karir ada proses pembelajaran bagi karyawan untuk memiliki jalur karir yang pasti.
3. Model pola terarah

Dalam model ini karyawan dibimbing atau diarahkan untuk membuat keputusan sendiri mengenai seberapa cepat mereka menginginkan kemajuan dalam karier mereka. Ketiga model tersebut berkaitan erat dengan tipe manajemen sebuah organisasi maupun perusahaan. Tiap organisasi memiliki bentuk /sistem pengembangan karir yang berbeda-beda tergantung kebijakan manajer maupun pimpinan organisasi(heheoye.wordpress.com).

#### **2.2.3.4. Manfaat Pengembangan Karier**

Di dalam suatu organisasi keuntungan-keuntungan bagi karyawan yang dapat diperoleh dengan adanya program pengembangan sumberdaya manusia antara lain:

1. Memotivasi para karyawan untuk mengembangkan kemampuan secara pribadi dan individual.
2. Meningkatkan rasa kepedulian terhadap organisasi.
3. Mencegah terjadinya turnover di perusahaan karena banyak yang mengundurkan diri.
4. Banyak karyawan yang baik dipromosikan pada jabatan yang lebih tinggi tentu dengan jaminan pendapatan yang lebih baik.
5. Mencegah terjadinya keresahan di kalangan organisasi.

6. Mengoptimalkan penggunaan pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan karyawan sesuai dengan potensi yang bersangkutan secara penuh atau 100% dicurahkan pada organisasi.
7. Karyawan dapat memperoleh ketenangan kerja dengan adanya jaminan dan kestabilan jabatan.
8. Tercapainya proses aktualisasi diri dengan berbuat sesuatu yang lebih besar dalam kehidupan karyawannya.
9. Lebih berkesempatan mengembangkan potensinya yang besar bagi masyarakat luas.
10. Karier seseorang dapat mengangkat status sosial di dalam lapisan masyarakat (Sitohang,2007:210).

#### **2.2.3.5. Peran Perusahaan**

Berdasarkan arti dan kebutuhan karyawan akan karir dan manfaat keterlibatan departemen Sumber Daya Manusia dalam perencanaan karier, berikut ini disajikan apa saja peran perusahaan dalam mendukung perencanaan karier yang terdiri atas pendidikan karier, informasi karier, informasi perencanaan dan bimbingan karier.

##### **1. Pendidikan karier**

Apakah anda sebagai karyawan sadar akan perlunya sebuah rencana karier? Belum tentu. Sebab dari berbagai pengalaman empiris masih banyak karyawan yang belum sadar tentang kebutuhan dan keuntungan dari perencanaan karier, baik yang dibuat sendiri oleh karyawan ataupun oleh perusahaan. Walaupun pernah, mereka sering kekurangan informasi untuk membuat rencana karier dengan sukses. Sebenarnya departemen Sumber Daya Manusia sangat cocok untuk memecahkan hal itu dan dapat meningkatkan kesadaran karyawan melalui teknik pendidikan yang beragam. Sebagai contoh, sambutan,

memorandum, dan paper posisi dari eksekutif atas dapat menstimulasi minat karyawan tanpa biaya sama sekali. Contoh lainnya berupa seminar dan lokakarya yang dapat meningkatkan minat para karyawan dengan menjelaskan konsep – konsep kunci yang terkait dengan perencanaan karier. Lokakarya juga membantu karyawan menyusun tujuan karier, mengidentifikasi alur karier dan menemukan kegiatan pengembangan karier yang spesifik.

## 2. Informasi perencanaan karier

Tanpa memperhatikan strategi pendidikan yang departemen Sumber Daya Manusia pilih, hal itu hendaknya menyediakan para karyawan dengan informasi lain yang mereka butuhkan untuk merencanakan karier mereka. Banyak dari informasi karier yang dibutuhkan sebagai bagian dari sistem informasi sumberdaya manusia. Sebagai contoh, uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan dapat memiliki makna sendiri untuk seseorang yang mencoba untuk mengestimasi tujuan karier sebenarnya pada sebuah perusahaan. Spesialis Sumber Daya Manusia memberikan pengetahuan kepada mereka tentang alur karier professional. Manakala pekerjaan – pekerjaan yang berbeda membutuhkan ketrampilan yang sama, mereka membentuk kelompok pekerjaan. Alur karier di dalam kelompok pekerjaan membutuhkan tambahan pelatihan karena ketrampilan tiap pekerjaan memiliki keterkaitan yang erat. Jika informasi tentang kelompok pekerjaan tersedia, para karyawan dapat memperoleh alur karier yang layak. Mereka kemudian dapat menilai alur karier dengan membicarakannya dengan seseorang yang telah memegang posisi pekerjaan tersebut.

Untuk mencegah hal ini, Departemen Sumber Daya Manusia perlu mengembangkan kemajuan pekerjaan yang berurutan. Jenjang kemajuan

pekerjaan merupakan bagian dari alur karir dimana beberapa pekerjaan membutuhkan prasyarat tertentu. Departemen Sumber Daya Manusia juga dapat mendorong adanya perencanaan karier dengan menyediakan informasi tentang alur- alur karier alternatif , misalnya melalui brosur , leaflet, jurnal dan sebagainya .

### 3. Bimbingan karier

Untuk membantu para karyawan mengembangkan tujuan karir dan memperoleh alur karir yang tepat, departemen Sumber Daya Manusia menawarkan bimbingan karier. Konselor juga dapat membantu para karyawan menemukan minat mereka dengan mengelola dan menafsirkan sikap, ketrampilan, dan psikologis mereka melalui beragam tes, seperti tes preferensi dan minat vokasional yang bermanfaat untuk mengarahkan seseorang ke dalam pekerjaan-pekerjaan atau kedudukan yang sangat mungkin diminati karyawan. Namun, keberhasilan yang sebenarnya terletak pada seberapa jauh konselor meminta para karyawan untuk menilai diri mereka dan lingkungannya.

Sherman, merumuskan fase- fase program pengembangan karir yang meliputi : 1). menyepadankan antara kebutuhan individual dan perusahaan, 2). menciptakan kondisi yang menyenangkan , 3). inventarisasi kesempatan pekerjaan dan 4). menentukan karyawan yang potensial, diuraikan sebagai berikut :

#### 1. Menyepadankan kebutuhan individual dan perusahaan

Dalam sistem perencanaan dan pengembangan Sumber Daya Manusia yang ideal, para individu seharusnya mencari upaya untuk menyepadankan kebutuhan perusahaan dengan kebutuhan mereka dalam pengembangan karier.

#### 2. Menciptakan kondisi menyenangkan

- 1). Dukungan manajemen meliputi perancangan dan penerapan sistem pengembangan karier, pelatihan-pelatihan dalam perancangan pekerjaan, penilaian kinerja, konseling dan perencanaan karir bagi para manajer dan penyelia yang disiapkan untuk menjadi perencana dan pengembang program karier.
  - 2). Perumusan tujuan yang harus dipahami seluruh karyawan. Misalnya, apabila perusahaan akan mengekspansi usaha produksi, maka yang jelas akan terjadi adalah perubahan dalam bentuk proses produksi dan perluasan segmen pasar. Disitu diperlukan penerapan teknologi produksi dan pengolahan hasil yang baru. Oleh karena itu, diperlukan keahlian tertentu yang terbuka bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya melalui pelatihan. Dengan pemahaman tujuan perusahaan yang baik, karyawan akan lebih dapat mempersiapkan dirinya dalam pengembangan karier.
  - 3). Perubahan kebijakan Sumber Daya Manusia, seperti transfer dan promosi pekerjaan, merupakan salah satu cara dalam menciptakan kondisi yang menyenangkan. Hal ini penting tidak hanya bagi mereka yang potensial maju, tetapi juga bagi mereka yang pernah mengalami penurunan pangkat. Dengan demikian, perusahaan hendaknya tidak bertindak diskriminasi kepada karyawan manapun yang berminat kuat untuk mengembangkan kariernya.
  - 4). Pengumuman program tentang pengembangan karir hendaknya disampaikan secara transparan oleh perusahaan. Tujuan dan kesempatan berkarir dapat dikomunikasikan dengan berbagai cara, seperti publikasi, petunjuk bagaimana mengembangkan karier dalam bentuk brosur dan video tape serta presentasi lisan.
3. Inventarisasi kesempatan kerja

- 1).Kompetensi pekerjaan : penting untuk dilakukan suatu studi pekerjaan di perusahaan untuk mengidentifikasi dan membuat bobot terhadap pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan. Hal itu dapat dicapai melalui analisis pekerjaan dan sistem evaluasi, seperti halnya yang digunakan untuk program kompensasi. Tiga hal kompetensi dasar untuk setiap pekerjaan meliputi pengetahuan tentang pekerjaan dirinci menjadi tiga pengetahuan dalam aspek–aspek teknik, manajerial dan hubungan antarmanusia. Begitupula pemecahan masalah dan akuntabilitas memiliki beberapa dimensi, seperti pengetahuan tentang analisis masalah, pendekatan masalah, sistem audit dan sebagainya.
- 2).Kemajuan pekerjaan : sekali permintaan tentang pekerjaannya, kemudian baru dapat dilakukan perencanaan kemajuan karyawan. Karyawan baru yang belum berpengalaman dikelompokkan sebagai pemula. Setelah beberapa periode waktu bekerja, karyawan dapat di promosi ke sebuah pekerjaan lain yang membutuhkan pengetahuan dan ketrampilan yang lebih tinggi.
- 3).Kebutuhan pelatihan : sangat mungkin bagi seseorang untuk masuk ke alur karier manakala yang bersangkutan mengikuti pelatihan secara teratur sesuai dengan kebutuhan atau syarat pekerjaan tertentu. Perusahaan perlu mengkaji kebutuhan pelatihan bagi perusahaan dan sekaligus juga bagi karyawan, sejalan dengan perkembangan internal dan eksternal perusahaan  
(Nawawi, 2005:276-281).

#### **2.2.4.Perspektif Islam**

Hubungan antar karyawan dalam sebuah organisasi merupakan aspek penting untuk memenuhi kebutuhan mereka yang bersifat non-materi (kejiwaan spiritual).Jika kebutuhan spiritual ini dapat terpenuhi, akan mendorong dan memotivasi pegawai untuk bekerja lebih

optimal. Mereka melakukan itu semua dengan penuh keikhlasan dan semangat saling membantu satu sama lain. Sebagai langkah awal untuk memenuhi kebutuhan ini adalah peningkatan ketenangan jiwa dan berkontribusi dalam merealisasikan tujuan, masing-masing pegawai akan merasa bahwa tanggung jawab perusahaan akan berada di pundak mereka, dan bergantung pada upaya dan kesungguhan mereka dalam menunaikan kerja, serta menunjukkan kinerja yang optimal dengan segala potensi yang dimilikinya dan tetap menjaga kemuliaan diantara manusia. Pemikiran manajemen modern mengakui adanya hubungan kemanusiaan dalam proses produksi pada awal abad ke-20, dimana manusia merupakan salah satu faktor produksi. Akan tetapi, tidak mengindahkan sisi kejiwaan mereka. Berbeda dengan pandangan Islam terhadap manusia. Manusia dipandang sebagai makhluk mulia yang memiliki kehormatan dan berbeda dengan makhluk lain. Islam mendorong umatnya untuk memperlakukan manusia lain dengan baik, membina hubungan dengan semangat kekeluargaan dan saling tolong menolong. Dalam Surat Al Maidah : 2 disebutkan :

... وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿٢﴾

Artinya ; “Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. dan bertakwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya”.

Ayat ini Menjelaskan tentang adanya anjuran untuk membina keakraban hubungan antar manusia. Dalam perusahaan sendiri yaitu karyawan dengan manajer atau seluruh manusia yang ada di dalam perusahaan. Terlebih lagi dengan adanya dasar kepercayaan maka kedua belah penerima pekerjaan akan merasa dapat melakukan tugasnya dengan baik untuk menjaga terselesaikannya tugas. Dalam hal ini perencanaan dan pengembangan karierpun demikian, adanya saling menolong dalam hal kebaikan yaitu memajukan perusahaan. Selain

berdasar kepercayaan, pemberi pekerjaan dan penempatan tenaga kerja haruslah berdasarkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki oleh pekerja . Makna dari istilah *the right man on the right place* telah dicantumkan dalam Alqur`an dan dijabarkan dalam ayat berikut Surat Yusuf : 55

قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ ﴿٥٥﴾

Artinya : Berkata Yusuf: "Jadikanlah aku bendaharawan negara (Mesir); sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga, lagi berpengetahuan".

Ayat kedua ini menjelaskan bahwa harus adanya kebaikan hubungan dalam perusahaan dan penempatan yang tepat. Dilihat dari perencanaan dan pengembangan karier diri setidaknya memiliki tujuan yang demikian, selain membina komunikasi yang baik lewat bimbingan juga menempatkan karyawan sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya lewat perencanaan dan pengembangan itu. Dalam sebuah Ayat juga dijelaskan adanya sebuah dorongan untuk memberikan kinerja yang baik khususnya di perusahaan tersebut. Ayat dibawah ini menjelaskan adanya suatu penilaian kinerja yang baik demi mencapai keinginan yang baik dalam perusahaan. Allah memberikan dorongan untuk memberikan insentif bagi orang-orang yang mampu menunjukkan kinerja optimal

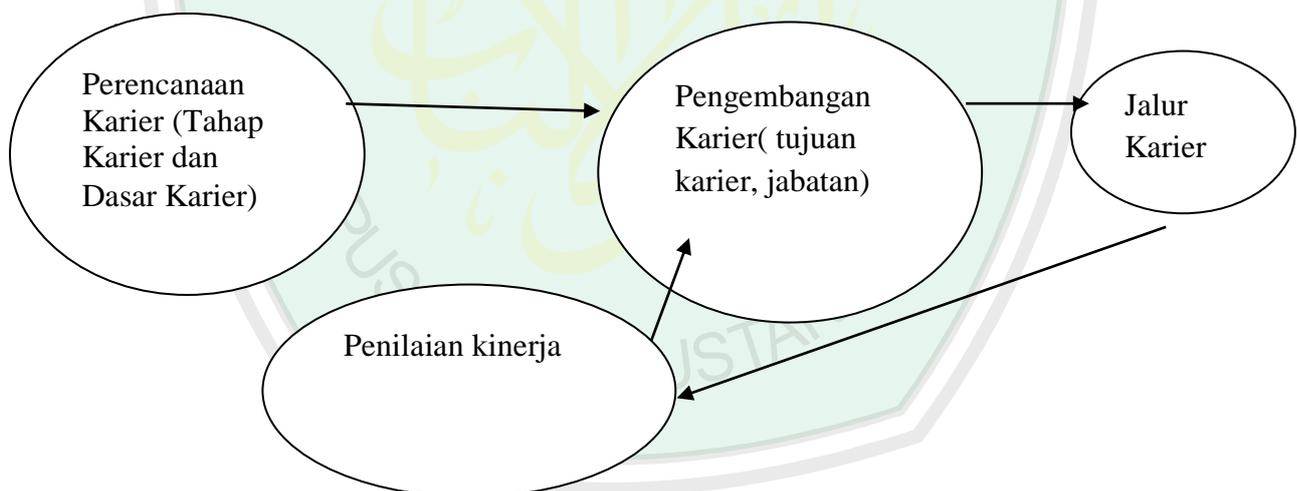
(baik) . Allah berfirman dalam Surat An-Nahl :97

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً ۖ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾

Artinya : “ Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh , baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan Kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan” .

Demikian kiranya beberapa ayat diatas yang menyebutkan bahwa semua yang dilakukan perusahaan sebaiknya membawa ke arah yang baik.Baik bermanfaat untuk diri mereka sendiri (karyawan) maupun manajer dalam memberikan peningkatan kinerja perusahaan yang baik.

### 2.3.Kerangka berfikir



Keterangan : Ketika awal bekerja / beraktivitas , karyawan melakukan perencanaan karier terlebih dahulu, kemudian selama aktivitas berlangsung, karyawan dinilai oleh pihak yang berhak melakukan penilaian. Setelah itu dikembangkan menurut tujuan karier,hasil penilaian kinerja serta posisi yang ada di perusahaan.Pengembangan karier dilaksanakan dengan

berbagai jalur yang ada. Setelah pengembangan karier di lakukan apakah dalam penilaian kinerja itu karyawan mendapatkan hasil yang baik atau tidak daripada sebelum pengembangan karier.

