

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu

Didalam penelitian ini terdapat penelitian terdahulu yang bertujuan agar peneliti melakukan inovasi terhadap penelitiannya (di bagian mana penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya).

Beberapa hasil penelitian terdahulu berkaitan dengan topik penelitian ini adalah:

1. Naily El Muna (2012) dengan judul “Analisis Pengaruh Pengembangan Karir dan Pemeliharaan SDM Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. BNI Syari’ah Cabang Malang”, penelitian ini menunjukkan :
 - a. Terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap produktivitas karyawan pada kantor pusat PT. BNI Syari’ah cabang Malang.
 - b. Terdapat pengaruh pemeliharaan SDM terhadap produktivitas karyawan pada kantor pusat PT. BNI Syari’ah cabang Malang
 - c. Terdapat pengaruh pengembangan karir dan pemeliharaan SDM pada kantor pusat PT. BNI Syari’ah cabang Malang

Perbedaan penelitian diatas dengan penelitian yang dilakukan peneliti sekarang adalah terletak pada variabelnya, penelitian diatas variabel bebasnya (X) ada dua yaitu X_1 Pengembangan Karir dan X_2 Pemeliharaan SDM sedangkan penelitian yang dilakukan peneliti variabel bebasnya hanya satu yaitu Pengembangan

karir. Sedangkan variabel terikatnya (Y) pada penelitian diatas adalah Produktivitas Kerja Karyawan dan penelitian saat ini variabel terikatnya (Y) adalah Kinerja karyawan.

Persamaan penelitian diatas dengan penelitian yang dilakukan peneliti adalah sama-sama meneliti tentang pengembangan karir, dan juga menggunakan metode penelitian yang sama yaitu metode kuantitatif.

2. Puji Isyanto, Sungkono dan Cynthia Desriani (2013) dengan judul “ Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. Excel Utama Indonesia Karawang”, penelitian ini menunjukkan: (Jurnal.feunsika.)

- a. Pengembangan karir di PT. Excel Utama Indonesia Karawang, kebanyakan menyatakan baik terhadap pengembangan karir berdasarkan pendidikan formal, pengalaman kerja, prestasi kerja, keterampilan kerja, produktivitas kerja, kenaikan jabatan, peningkatan karir, pelatihan karyawan, jenjang karir, dan perencanaan kerja.
- b. Motivasi kerja yang diberikan PT. Excel Utama Indonesia Karawang umumnya karyawan menilai baik terhadap motivasi yang diberikan berdasarkan pemberian gaji, tunjangan makan dan minum, tunjangan kesehatan, jaminan tenaga kerja, tunjangan perumahan, tunjangan pensiun, hubungan rekan kerja, hubungan dengan atasan, kerja sama kelompok, pemberian bonus, pemberian penghargaan, kenaikan gaji, promosi jabatan, kebebasan pendapat, penilaian dan kritik.

- c. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan ($\alpha=5\%$) terhadap motivasi kerja karyawan PT. Excel Utama Indonesia Karawang, dengan nilai koefisien determinasi sebesar 49% artinya pengaruh pengembangan karyawan terhadap motivasi kinerja adalah 49%, sedangkan sisanya 51 % di pengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak di teliti dalam penelitian ini.

Perbedaan penelitian diatas dengan penelitian yang dilakukan peneliti adalah terletak pada variabel terikat (Y), pada penelitian diatas variabel terikat (Y) adalah Motivasi Karyawan dan penelitian saat ini variabel terikatnya (Y) adalah Kinerja karyawan. Perbedaan yang lain antara penelitian diatas dengan penelitian yang dilakukan peneliti adalah metode penelitiannya, penelitian diatas menggunakan dua metode analisis yaitu analisis kuantitatif dan analisis deskriptif verifikatif sedangkan penelitian yang dilakukan peneliti hanya menggunakan metode analisis kuantitatif.

Persamaan penelitian diatas dengan penelitian yang dilakukan peneliti adalah sama-sama meneliti tentang pengembangan karir.

3. Mawarni, Iskandarsyah Madjid, dan Fachrurrazi Zamzami (2012) dengan judul “Pengaruh Iklim Organisasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial Aceh”. Penelitian ini menunjukkan:
 - a. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel iklim organisasi diperoleh nilai koefisien regresi sebesar 0.211, kemudian variabel pengembangan karir diperoleh nilai koefisien regresi sebesar 0.087.
 - b. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial iklim organisasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Dinas

Sosial Aceh, dengan nilai thitung sebesar 5.912 dan ttabel = 1.984 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.000.

- c. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa secara parsial variabel pengembangan karir berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Dinas Sosial Aceh, dengan nilai thitung sebesar 2.387 dan ttabel = 1.984 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.000.
- d. Sedangkan hasil pengujian berdasarkan uji-F (simultan) diperoleh nilai Fhitung sebesar 53.702, sedangkan Ftabel sebesar 3.085, hal ini menunjukkan bahwa secara bersama-sama variabel iklim organisasi dan pengembangan karir mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Dinas Sosial Aceh.

Perbedaan penelitian diatas dengan penelitian yang dilakukan peneliti sekarang adalah terletak pada variabelnya, penelitian diatas variabel bebasnya (X) ada dua yaitu X_1 Iklim Organisasi dan X_2 Pengembangan Karir sedangkan penelitian yang dilakukan peneliti variabel bebasnya hanya satu yaitu Pengembangan karir.

Kesamaan penelitian yang peneliti lakukan dengan penelitian tersebut diatas adalah bahwa penelitian tersebut sama-sama menggunakan variabel dependennya, yaitu kinerja pegawai dan persamaan penelitian yang dilakukan peneliti dengan penelitian diatas adalah metode penelitiannya yaitu sama-sama menggunakan metode kuantitatif.

Hasil-hasil penelitian terdahulu dapat dirangkum dalam matrik table (*teoritical mapping*) sebagai berikut:

Tabel 2.1
Matrik Table Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian, Nama Peneliti, Tahun	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Analisis Pengaruh Pengembangan Karir dan Pemeliharaan SDM Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. BNI Syari'ah Cabang Malang (Naily El Muna 2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel bebas (X) dalam penelitian ini ada dua yaitu: X₁ Pengembangan karir, X₂ Pemeliharaan SDM. • Variabel terikat (Y) adalah Produktivitas Kerja 	Dalam penelitian ini menggunakan metode kuantitatif	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap produktivitas karyawan pada kantor pusat PT. BNI Syari'ah cabang Malang. • Terdapat pengaruh pemeliharaan SDM terhadap produktivitas karyawan pada kantor pusat PT. BNI Syari'ah cabang Malang • Terdapat pengaruh pengembangan karir dan pemeliharaan SDM pada kantor pusat PT. BNI Syari'ah cabang Malang
1.	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. Excel Utama Indonesia Karawang (Puji Isyanto, Sungkono dan Cynthia Desriani 2013)	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel bebas (X) Pengembangan Karir, • variabel terikat (Y) adalah Motivasi Kerja 	Dalam penelitian ini menggunakan desain analisis Deskriptif verifikatif dan analisis kuantitatif	<ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan karir di PT. Excel Utama Indonesia Karawang, kebanyakan menyatakan baik terhadap pengembangan karir. • Motivasi kerja yang diberikan PT. Excel Utama Indonesia Karawang umumnya karyawan menilai baik terhadap motivasi yang diberikan berdasarkan pemberian tunjangan dan pemberian gaji. • Pengembangan karir

				berpengaruh positif dan signifikan ($\alpha=5\%$) terhadap motivasi kerja karyawan PT. Excel Utama Indonesia Karawang.
2.	Pengaruh Iklim Organisasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial Aceh (Mawarni, Iskandarsyah Madjid, dan Fachrurrazi Zamzami 2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel bebas (X_1) Iklim Organisasi, (X_2) Pengembangan Karir • Variabel Terikat (Y) Kinerja Karyawan 	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel iklim organisasi diperoleh nilai koefisien regresi sebesar 0.211, variabel pengembangan karir nilai koefisien regresi sebesar 0.087. • Secara parsial iklim organisasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Dinas Sosial Aceh, dengan nilai thitung sebesar 5.912 dan ttabel = 1.984 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.000. • Secara parsial variabel pengembangan karir berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Dinas Sosial Aceh, dengan nilai thitung sebesar 2.387 dan ttabel = 1.984 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.000. • Pengujian uji-F (simultan) diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 53.702, sedangkan F_{tabel} sebesar 3.085, hal ini

				menunjukkan bahwa secara bersama-sama variabel iklim organisasi dan pengembangan karir mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Dinas Sosial
--	--	--	--	--

2.2. Kajian Teoritis

2.2.1. Kinerja karyawan

A. pengertian kinerja

Menurut Minner (dalam Sutrisno 2010:170) kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya.

Menurut Tangkilisan (2005:178) kinerja suatu keadaan yang berkaitan dengan keberhasilan organisasi dalam menjalankan misi yang dimilikinya yang dapat diukur dengan tingkat produktifitas, tingkat layanan, responsivitas, responabilitas, akuntabilitas.

Sedangkan pengertian kinerja menurut Bambang Kusriyanto (Dalam Pasolong 2007:175) adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan pengertian kinerja menurut Robin (Dalam Pasolong 2007:176) kinerja adalah hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Selanjutnya Robbins (2007:327) mengemukakan bahwa : Kinerja karyawan (Employee Performance) adalah tingkat terhadap mana karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Penilaian kinerja (Performance Appraisal) adalah proses yang mengukur kinerja karyawan. Penilaian kinerja pada umumnya mencakup aspek kualitatif maupun kuantitatif dari pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan atau yang diberikan.

Sedangkan menurut Sulistiyani (2003:223), penilaian kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya.

Menurut Weiss dan Hartle (dalam David 2007:77) mendefinisikan manajemen kinerja berdasarkan sudut pandang SDM adalah merupakan sebuah proses untuk membangun pemahaman yang sama mengenai apa yang harus dicapai, dan bagaimana itu dicapai dengan sebuah pendekatan pengelolaan manusia yang meningkatkan kemungkinan untuk mencapai kesuksesan terkait pekerjaan.

Pengertian kinerja telah dirumuskan oleh beberapa ahli manajemen antara lain sebagai berikut: (Pabundu 2008:121)

1. Menurut Stoner kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan, dan persepsi peranan.

2. Bernardin dan Russel mendefinisikan kinerja sebagai pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.
3. Handoko mendefinisikan kinerja sebagai proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.
4. Prawiro Suntoro mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Dharma (2005:25) manajemen kinerja adalah suatu cara untuk mendapatkan hasil yang lebih baik bagi organisasi, kelompok dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja sesuai target yang telah ditentukan.

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat para ahli diatas maka dapat penulis simpulkan bahwa kinerja karyawan sangat erat kaitannya dengan hasil kerja seseorang dalam suatu perusahaan sesuai dengan tanggung jawab serta wewenang yang diberikan oleh perusahaan tersebut dengan tujuan untuk mencapai visi, misi perusahaan dengan tidak melanggar aturan yang berlaku dan sesuai dengan norma-norma, moral dan etika.

Menurut Nawawi (2006:67) kinerja seseorang di lingkungan organisasi atau perusahaan dapat dilihat dari dua orientasi, yaitu :

1. Orientasi proses yang menyangkut efektivitas dan efisiensi pelaksanaan pekerjaan dari sudut metode/kerja yakni yang mudah/tidak sulit, sedikit

menggunakan tenaga dan pikiran (ringan), hemat dan/atau tepat waktu atau cepat, hemat bahan dan rendah pembiayaan.

2. Orientasi hasil dalam arti dengan proses seperti tersebut diatas dicapai hasil dengan kriteria produktivitas tinggi, baik dari segi kuantitas maupun kualitas yang sesuai keinginan konsumen.

B. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Stoner (dalam Sutrisno 2010:184) ada beberapa cara untuk meningkatkan kinerja karyawan, antara lain:

1. Diskriminasi

Seorang manajer harus mampu membedakan secara objektif antara mereka yang dapat memberi sumbangan berarti dalam pencapaian tujuan organisasi dengan mereka yang tidak. Dalam konteks penilaian kinerja memang harus ada perbedaan antara karyawan yang berprestasi dengan yang tidak berprestasi, oleh karena itu dapat dibuat keputusan yang adil dalam berbagai bidang, misalnya pengembangan SDM, penggajian dan sebagainya.

2. Pengharapan

Dengan memperhatikan bidang tersebut diharapkan bisa meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki nilai kinerja tinggi mengharapkan pengakuan dalam bentuk berbagai pengharapan yang diterimanya dari organisasi. Untuk mempertinggi motivasi dan kinerja, mereka yang tampil mengesankan dalam bekerja harus diidentifikasi sedemikian rupa sehingga pengharapan memang jatuh pada tangan yang berhak.

3. Pengembangan

Bagi yang bekerja dibawah standar, skema untuk mereka adalah mengikuti program pelatihan dan pengembangan. Sedangkan yang diatas standar, misalnya dapat dipromosikan kepada jabatan yang lebih tinggi. Berdasarkan hasil laporan manajemen, bagaimanapun bentuk kebijakan organisasi dapat terjamin keadilan dan kejujurannya. Untuk itu diperlukan suatu tanggung jawab yang penuh pada manajer yang membawahnya.

4. Komunikasi

Para manajer bertanggung jawab untuk mengevaluasi kinerja para karyawan dan secara akurat mengkomunikasikan penilaian yang dilakukannya. Untuk dapat melakukan secara akurat, para manajer harus mengetahui kekurangan dan masalah apa saja yang dihadapi para karyawan dan bagaimana cara mengatasinya. Disamping itu, para manajer juga harus mengetahui program pelatihan dan pengembangan apa saja yang dibutuhkan. Untuk memastikannya, para manajer perlu berkomunikasi secara intens dengan karyawan.

Berdasarkan teori yang telah dipaparkan diatas dapat diketahui bahwa salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah pengharapan dan pengembangan, pengharapan disini dapat penulis artikan sebagai suatu bentuk pengakuan atau penghargaan yang diterima karyawan dari perusahaan, sehingga dapat memotivasi karyawan untuk lebih meningkatkan kinerja. Sedangkan pengembangan dapat penulis artikan sebagai salah satu timbal balik yang diberikan

oleh perusahaan yaitu kesempatan untuk bisa berkembang dengan mengikuti pelatihan, selain itu salah satu bentuk pengembangan disini bisa berupa promosi ke jabatan yang lebih tinggi.

Menurut Mangkunegara (2007:16) sependapat dengan pandangan teori konvergensi dari William Stern bahwa faktor-faktor penentu prestasi kerja atau kinerja individu adalah faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasinya.

1. Faktor Individu

Secara Psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang 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. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi. Konsentrasi individu dalam bekerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan potensi, yaitu kecerdasan pikiran/ *Intelegensi Quotiont* (IQ) dan kecerdasan emosi/*Emotional Quotiont* (EQ). Pada umumnya individu yang mampu bekerja dengan penuh konsentrasi apabila ia memiliki tingkat intelegensi minimal normal (*average, above average, superior, very superior, dan gifted*) dengan tingkat kecerdasan emosi baik (tidak merasa bersalah yang berlebihan, tidak mudah marah, tidak dengki, tidak benci, tidak iri hati, tidak dendam, tidak sombong, tidak minder, tidak cemas, memiliki pedoman hidup yang jelas berdasarkan kitab sucinya).

2. Faktor lingkungan organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain

- a. Uraian jabatan yang jelas
- b. Autoritas yang memadai
- c. Target kerja yang menantang
- d. Pola komunikasi kerja efektif
- e. Hubungan kerja harmonis
- f. Iklim kerja respek dan dinamis
- g. Peluang berkarir
- h. Dan fasilitas kerja yang memadai

Dalam teori yang disebutkan di atas dapat diketahui bahwa kinerja karyawan akan meningkat jika karyawan diberi peluang untuk berkarir yaitu kesempatan untuk terus berkembang, jadi dapat dianalisa bahwa pengembangan karir juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan semakin bertambah

Sedangkan menurut Simamora (1995:500), kinerja (*Performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

1. Faktor individual yang terdiri dari:
 - a. Kemampuan dan keahlian
 - b. Latar belakang
 - c. Demografi

2. Faktor psikologis yang terdiri dari:

- a. Persepsi
- b. *Attitude*
- c. *Personality*
- d. Pembelajaran
- e. Motivasi

3. Faktor organisasi yang terdiri dari:

- a. Sumber daya
- b. Kepemimpinan
- c. Penghargaan
- d. Struktur
- e. *Job design*

Kinerja karyawan akan tercapai apabila didukung dengan penghargaan yang diberikan oleh organisasi itu sendiri, penghargaan yang dimaksud bisa berupa pertimbangan promosi, kenaikan pangkat, kesempatan mendapatkan pelatihan dan lain sebagainya. Dengan penghargaan yang diberikan diharapkan para karyawan dapat menghasilkan kinerja yang maksimal.

C. Indikator kinerja

Pengukuran kinerja (prestasi) merupakan sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan ulang dan evaluasi kinerja karyawan secara periodik. Sementara Dharma (2000:154) menjelaskan banyak cara pengukuran yang dapat

digunakan seperti penghematan kesalahan dan banyak lagi. Hal ini berkaitan dengan :

a. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu berdasarkan standart kerja yang ditetapkan.

b. Kualitas

Kualitas merupakan ketelitian, ketrampilan, dan kesesuaian dari hasil pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu berdasarkan standart kerja yang ditetapkan.

c. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu merupakan kemampuan seorang karyawan dalam mengerjakan dan menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya sesuai dengan jangka waktu yang tertentu.

Sedangkan menurut Gomess (dalam Mangkunegara, 2001:67) terdapat beberapa standar yang cara pengukuran atas pelaksanaan kinerja karyawan, yaitu:

- a. Kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan.
- b. Kualitas yaitu mutu yang dihasilkan.
- c. Ketepatan yaitu waktu yang sesuai direncanakan.

Menurut Bernardin dan Russel (dalam Sutrisno 2010:179) ada enam kinerja primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu:

1. *Quality*.

Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan

2. *Quantity*

Merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, unit, dan siklus kegiatan yang dilakukan

3. *Timeliness*

Merupakan sejauh mana suatu kegiatan dilaksanakan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi *output* lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan orang lain.

4. *Cost effectiveness*

Merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.

5. *Need for supervision*

Merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

6. *Interpersonal impact*

Merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik, dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

D. Penilaian Kinerja

Sedangkan menurut Rivai (2005:324), dalam menilai kinerja seorang pegawai, maka diperlukan berbagai aspek penilaian antara lain pengetahuan tentang pekerjaan, kepemimpinan inisiatif, kualitas pekerjaan, kerjasama, pengambilan keputusan, kreativitas, dapat diandalkan, perencanaan, komunikasi, inteligensi (kecerdasan), pemecahan masalah, pendelegasian, sikap, usaha, motivasi, dan organisasi. Selanjutnya, dari aspek-aspek penilaian kinerja yang dinilai tersebut selanjutnya dikelompokkan menjadi :

1. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang digunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
2. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke bidang operasional perusahaan secara menyeluruh. Pada intinya setiap individu atau karyawan pada setiap perusahaan memahami tugas, fungsi serta tanggungjawabnya sebagai seorang karyawan.
3. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi, dan lain-lain.

Ada sejumlah penyebab gagalnya didalam pelaksanaan sistem penilaian kinerja atau prestasi kerja, Menurut Oliver (dalam Ruky 2001:30) ada sejumlah penyebab umum yang sering menimbulkan kegagalan dan harus dihindarkan yaitu:

1. Tidak adanya standar

Tanpa ada standar berarti tidak terjadi penilaian prestasi yang obyektif, yang ada hanya penilaian subyektif yang mengandalkan perkiraan dan perasaan.

2. Standar yang tidak relevan dan bersifat subyektif

Standar seharusnya ditetapkan melalui proses analisa pekerjaan/jabatan untuk menentukan hasil atau *output* yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.

3. Standar yang tidak realistis.

Standar adalah sasaran-sasaran yang berpotensi merangsang motivasi. Standar yang masuk akal dan menantang akan lebih berpotensi untuk merangsang motivasi

4. Ukuran prestasi yang tidak tepat.

Obyektivitas dan perbandingan memerlukan bahwa kemajuan terhadap standar dan pencapaian standar dapat diukur dengan mudah dan transparan. Contoh-contoh ukuran yang bersifat kuantitatif misalnya : 1% tingkat kegagalan produksi karena kualitas, 10 order penjualan dari setiap 100 kunjungan. Sedangkan yang bersifat kualitatif misalnya: penyelesaian proyek pada tanggal yang ditetapkan.

5. Kesalahan penilai.

Termasuk dalam kesalahan penilai adalah “keberpihakan” (bias), perasaan syak wasangka, “*hallo effect*” (terpengaruh oleh yang dinilai), kecenderungan pelit atau sebaliknya, kecenderungan untuk memilih nilai tengah dan takut menghadapi bawahan.

6. Pemberian umpan balik secara buruk

Pada awal proses manajemen kinerja, standar harus dikomunikasikan kepada karyawan yang dinilai untuk diketahui dan disepakati. Demikian pula seluruh proses penilaian dan hasil penilaian harus dikomunikasikan pula kepada mereka sesuai dengan prinsip dan tujuan program manajemen kinerja.

7. Komunikasi yang Negatif

Pross evaluasi ternyata terganggu oleh komunikasi yang didasari dengan sikap negatif seperti arogansi dan kekakuan pada pihak penilai dan sikap membela diri dan ketertutupan pada pihak yang dinilai.

8. Kegagalan untuk memanfaatkan data hasil penilaian

Kegagalan untuk menggunakan seluruh data yang diperoleh melalui proses penilaian sebagai dasar bagi semua keputusan dalam bidang sumber daya manusi telah menurunkan kredibilitas dari program manajemen kinerja ini. Akibatnya manager dan karyawan tidak lagi menganggap program tersebut sebagai suatu hal yang penting.

Menurut Cascio (dalam Ruky 2001:35) agar sebuah program manajemen kinerja efektif hendaknya memenuhi syarat-syarat berikut:

1. **Relevance:** Hal-hal atau faktor-faktor yang diukur adalah yang relevan (terkait) dengan pekerjaannya, apakah itu *outputnya*, prosesnya, atau *inputnya*.
2. **Sensitivity** : sistem yang digunakan harus cukup peka untuk membedakan antara karyawan yang berprestasi dan tidak berprestasi.

3. **Reliability:** sistem yang digunakan harus dapat diandalkan, dipercaya bahwa menggunakan tolok ukur yang obyektif, sah, akurat, konsisten, dan stabil.
4. **Acceptability:** sistem yang digunakan harus dapat dimengerti dan diterima oleh karyawan yang menjadi penilai maupun yang dinilai dan memfasilitasi komunikasi aktif dan konstruktif antara keduanya.
5. **Practicality:** semua instrumen, misalnya formulir yang digunakan, harus mudah digunakan oleh kedua pihak, tidak rumit, dan berbelit-belit.

Ada banyak kegunaan-kegunaan yang bermanfaat bagi perusahaan terkait dilaksanakannya penilaian prestasi kerja yaitu sebagai berikut (Handoko, 2008:135):

1. Perbaikan prestasi kerja

Umpan balik pelaksanaan kerja kemungkinan karyawan, manajer, dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi

2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

3. Keputusan-keputusan penempatan

Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.

4. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

5. Perencanaan dan pengembangan karir

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.

6. Penyimpangan-penyimpangan proses *staffing*

Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.

7. Ketidakakuratan informasional

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisa jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang diambil tidak tepat

8. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan

Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu mendiagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

9. Kesempatan kerja yang adil

Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi

10. Tantangan-tantangan eksternal

Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

E. Kinerja dalam perspektif Islam

Islam senantiasa mengajarka umatnya agar berusaha untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Tidak dibenarkan sorang muslim berpangku tangan saja atau berdoa mengharapkan rezeki daang dari langit tanpa mengiringinya dengan usaha. Sebagaimana yang telah disebutkan dalam firman Allah dalam Q. S. Al-A'raf:10 dan QS. An-Naba':11 (Syafe'i, 2003:115) :

وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعِيشَةً قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ ﴿١٠﴾

Artinya: “*Sesungguhnya kami telah menempatkan kamu sekalian dimuka bumi dan kami adakan bagimu sumber penghidupan. Amat sedikitlah kamu bersyukur*”.(Q. S. Al-A'raf:10)

وَجَعَلْنَا النَّهَارَ مَعَاشًا ﴿١١﴾

Artinya: “*Dan kami jadikan siang untuk mencari penghidupan*”.(QS. An-Naba':11)

Ayat-ayat diatas menunjukkan bahwa kaum muslimin yang ingin mencapai kemajuan hendaknya harus bekerja keras. Telah menjadi sunnatullah di dunia

bahwa kemakmuran akan dicapai oleh mereka yang bekerja keras dan memanfaatkan segala potensinya untuk mencapai keinginannya.

Bagi kaum muslimin, bekerja dalam rangka mendapatkan rezeki yang halal dan memberikan kemamfaatan yang sebesar-besarnya bagi masyarakat merupakan bagian dari ibadah. Hal ini sesuai dengan firman Allah surat At-Taubah:105

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya : “Dan katakanlah: "bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”.

Ciri utama dari orang – orang mukmin yang akan berhasil dalam hidupnya adalah kemampuannya untuk meninggalkan perbuatan yang melahirkan kemalasan (tidak produktif) dan gantinya dengan amalan yang bermanfaat.

2.2.2. Pengembangan Karir

A. Pengertian pengembangan karir

Menurut Flippo (2003:271) mendefinisikan karir sebagai suatu rangkaian kegiatan kerja yang terpisah namun berkaitan, serta memiliki kesinambungan, ketentraman, dan arti dalam hidup seseorang.

Menurut Panggabean (2004:63) pengembangan karir juga di definisikan sebagai semua usaha pribadi karyawan yang ditujukan untuk melaksanakan

rencana karirnya melalui pendidikan, pelatihan, pencarian dan perolehan kerja, serta pengalaman kerja.

Definisi lain pengembangan karir menurut Samsudin (dalam Puspitasari, 2009:18) adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seseorang.

Menurut Dessler (2009:5) pengembangan karir merupakan serangkaian aktivitas sepanjang hidup (seperti *workshop*) yang berkontribusi pada eksplorasi, pemantapan, keberhasilan, dan pencapaian karir seseorang.

Andrew J. Fubrin mengemukakan (dalam Mangkunegara 2001:77) bahwa *“Career development, from the standpoint of the organization, is the personnel activity wich helps individuals plan their future career within the entrprise, in order to help the enterprise achieve the employee achieve maximum self-development”*.

Berdasarkan pendapat Andrew J. Fubrin diatas, pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka diperusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Menurut Siagian (2006:203) mengemukakan bahwa ”Pengembangan karir yaitu setiap karyawan harus mempunyai gambaran yang jelas tentang anak tangga tertinggi apa yang bisa dicapainya selama dia menampilkan kinerja yang memuaskan”.

Menurut Casio (dalam Bambang Wahyudi 2002:162) mengatakan bahwa karir adalah "Rangkaian promosi jabatan atau mutasi jabatan yang lebih tinggi dalam jenjang hirarki yang dialami oleh seorang karyawan selama masa kerjanya". Sedangkan menurut Handoko (2008:131) pengembangan karir merupakan upaya-upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karir.

Menurut Rivai (2004:280) dalam suatu organisasi atau perusahaan, pengertian pengembangan karir adalah perkembangan vertikal yang meliputi jabatan, kepangkatan, pendidikan dan penugasan yang dialami oleh seseorang dalam rangkaian susunan kepegawaian dan digunakan sebagai dasar penggajian.

Dari pendapat para ahli, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pengembangan karir adalah suatu proses rangkaian kegiatan untuk meningkatkan kompetensi serta kemampuan kerja individu karyawan untuk merencanakan karir dimasa sekarang dan masa depan selama masa kerjanya sehingga mampu mencapai jenjang jabatan atau kepangkatan.

B. Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir

Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir menurut A.Sihotang (2007:213) adalah:

1. Kebijakan organisasi

Merupakan faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi pengembangan karir seseorang karyawan dalam perusahaan. Kebijakan

perusahaan merupakan penentu ada tidaknya pengembangan karir dalam perusahaan.

2. Prestasi kerja

Prestasi kerja merupakan bagian penting dari pengembangan karir seorang karyawan. Karyawan yang mempunyai prestasi kerja baik dalam perusahaan biasanya mendapatkan promosi jabatan, karena prestasi kerja merupakan salah satu acuan bagi organisasi dalam melakukan pengembangan karir.

3. Latar belakang pendidikan

Latar belakang pendidikan merupakan salah satu bahan acuan bagi perusahaan untuk meningkatkan karir seorang karyawan, semakin tinggi latar belakang pendidikan seorang karyawan maka semakin besar pula harapan peningkatan karirnya, juga sebaliknya semakin rendah tingkat pendidikan seorang karyawan maka biasanya akan susah mendapatkan pengembangan karirnya.

4. Pelatihan

Pelatihan merupakan fasilitas yang diperoleh karyawan dari perusahaan untuk dapat membantu peningkatan kualitas kerja dan karir dimasa mendatang.

5. Pengalaman kerja

Pengalaman kerja merupakan bagian penting dari pengembangan karir yang berguna untuk dapat memberikan kontribusi di berbagai posisi pekerjaan.

6. Kesetiaan pada organisasi

Kesetiaan pada organisasi merupakan tingkat kesetiaan atau loyalitas seorang karyawan pada perusahaan, semakin lama karyawan bekerja pada perusahaan loyalitasnya tinggi. Loyalitas atau kesetiaan juga berguna untuk mengurangi *turn over* karyawan.

7. Keluwesan bergaul dan hubungan antar manusia

Merupakan kebutuhan seseorang untuk dihormati dan diakui keberadaannya baik oleh lingkungan internal maupun eksternal perusahaan.

Gouzali (2000:565) berpendapat bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan adalah :

1. Kesempatan pengembangan karir

Merupakan faktor dominan yang mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan dan penentu bagi ada tidaknya kesempatan pengembangan dalam perusahaan, berlaku tidaknya kesempatan pengembangan karir untuk semua orang tanpa pilih kasih dan ada tidaknya pola pengembangan karir yang dapat dipertanggungjawabkan.

2. Latar belakang pendidikan

Merupakan suatu acuan untuk meningkatkan karir seseorang.

3. Pengalaman kerja

Merupakan bagian penting dari pengembangan manajemen yang memberikan kontribusi dalam berbagai kondisi diberbagai pekerjaan.

4. Pelatihan

Merupakan pelatihan yang dapat diperoleh sepanjang karirnya dan dapat membantu peningkatan karirnya dimasa mendatang dan menambah kemampuan karyawan.

5. Kesetiaan pada organisasi

Merupakan pemberian loyalitas (dedikasi) pada karir yang besar pada perusahaan untuk mengurangi *turn over* karyawan.

6. Keluwesan bergaul dan hubungan antar manusia

Merupakan kebutuhan akan perasaan seseorang untuk dihormati dan menghormati sesamanya dengan mencerminkan lingkungan yang aman, nyaman dan tentram.

Sedangkan menurut Keith Devis & Werther (dalam Meldona 2009:269) ada lima faktor yang terkait dengan karir yaitu sebagai berikut:

1. Keadilan dalam karir

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

2. Perhatian dengan penyeliaan

Para karyawan menginginkan para penyelia mereka memainkan perannya dengan aktif dalam pengembangan karir dan menyediakan umpan balik dengan teratur tentang kinerja.

3. Kesadaran tentang kesempatan

Para karyawan menghendaki pengetahuan tentang kesempatan untuk peningkatan karir

4. Minat pekerja

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

5. Kepuasan karir

Para karyawan, tergantung pada usia dan kedudukan mereka, memiliki tingkat kepuasan berbeda

C. Indikator pengembangan karir

Sedangkan dalam melakukan pengembangan karir diperlukan pengujian untuk mengetahui kehandalannya. Menurut Gomes (dalam Triton 2009:150) dibutuhkan pengujian atas dua proses utama dalam memahami pengembangan karir yang direncanakan dan diselenggarakan oleh suatu organisasi. Kedua proses utama tersebut adalah *career planning* (perencanaan karir) dan *career management* (manajemen karir), yang secara ringkas dapat diuraikan satu per satu sebagai berikut :

1) *Career Planning* (Perencanaan karir)

Perencanaan karir berkaitan dengan bagaimana seseorang merencanakan dan mewujudkan tujuan-tujuan karirnya sendiri. Ini merupakan suatu usaha yang sengaja dilakukan oleh seseorang untuk menjadi lebih sadar dan tahu akan keterampilannya sendiri. Di samping itu juga diperlukan peningkatan kesadaran akan kepentingan, nilai-nilai,

peluang, hambatan, pilihan, dan akibat-akibat yang mungkin terjadi. Proses perencanaan karir mencakup upaya pengidentifikasi dan tujuan yang terkait dengan karir dan penetapan rencana untuk mewujudkan tujuan tersebut.

2) *Career management* (Manajemen karir)

Proses manajemen karir bereferensi kepada bagaimana organisasi mendesain dan melaksanakan program-program pengembangan karirnya. Proses manajemen karir bersifat formal, terorganisasi, dan terencana dalam rangka tujuannya untuk mencapai keseimbangan antara keinginan karir individu dengan persyaratan tenaga kerja organisasi.

Dengan demikian manajemen karir merupakan mekanisme untuk mewujudkan kebutuhan akan sumber daya manusia baik untuk masa kini maupun untuk masa yang akan datang.

Sedangkan pengembangan karir menurut Samsudin (2006:145-146) ada dua yaitu pengembangan karir secara individual dan organisasional, kemudian akan dijelaskan sebagai berikut:

a. pengembangan karir secara individual

Secara individual, setiap orang harus siap mengembangkan dirinya dalam rangka penelitian karirnya lebih lanjut. Ada enam kegiatan pengembangan karir secara individual, yaitu sebagai berikut :

1. Prestasi kerja

Kegiatan paling penting untuk memajukan karir adalah prestasi kerja yang baik karena mendasari semua kegiatan pengembangan karir lainnya. Kemajuan karir sangat bergantung pada prestasi kerja (*performance*).

2. *Exposure*

Kemajuan karir juga ditentukan oleh *exposure*, yang berarti menjadi dikenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer dan kesempatan karir lainnya. Tanpa *exposure*, karyawan yang berprestasi baik mungkin tidak akan mendapatkan kesempatan untuk mencapai sasaran karirnya. Para manajer mendapatkan *exposure* terutama melalui prestasi, laporan tertulis, presentasi lisan, kerja panitia, pelayanan masyarakat, dan kerja mereka sendiri.

3. Permintaan berhenti

Hal ini merupakan suatu cara untuk mencapai sasaran karir bila ada kesempatan karir di tempat lain. Dengan permintaan berhenti tersebut, yang bersangkutan berpindah tempat kerja. Berpindah-pindah tempat kerja bagi sementara manajer profesional merupakan bagian strategi karir mereka.

4. Kesetiaan pada organisasional

Kesetiaan pada organisasi turut menentukan kemajuan karir yang bersangkutan. Kesetiaan organisasional yang rendah umumnya

ditemui pada para sarjana baru, yang mempunyai harapan tinggi, tetapi sering kecewa dengan tempat tugas pertama mereka, dan para profesional yang kesetiaan pertamanya pada profesinya.

5. Mentor dan sponsor

Apabila para mentor atau pembimbing karir informal berhasil membimbing karir karyawan atau pengembangan karirnya lebih lanjut, para mentor tersebut dapat menjadi sponsor mereka. Seorang sponsor adalah orang-orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan pengembangan karir bagi orang lain, sering kali sponsor karyawan adalah atasan mereka langsung.

6. Kesempatan untuk berkembang

Hal ini terjadi bila karyawan meningkatkan kemampuan, misalnya melalui program pelatihan, pengambilan kursus atau penambahan gelar. Hal ini berguna bagi departemen personalia dalam pengembangan sumber daya manusia internal maupun bagi pencapaian karir karyawan.

b. Pengembangan karir secara organisasional

Menurut Samsudin (2006) dalam Endang (2009:8) Sebagian besar organisasi atau perusahaan mengarahkan program perencanaan karier untuk mencapai satu atau lebih tujuan berikut ini.

1. Pengembangan tenaga berbakat yang tersedia secara lebih efektif.

2. Kesempatan penilaian diri bagi karyawan untuk memikirkan jalur-jalur karier tradisional atau karier yang baru.
3. Pengembangan sumber daya manusia yang lebih efisien di dalam dan diantara divisi dan atau lokasi geografis.
4. Peningkatan kinerja melalui pengalaman on the job training yang diberikan oleh perpindahan karier vertikal dan horizontal.
5. Peningkatan loyalitas dan motivasi karyawan menyebabkan merosotnya perputaran karyawan.
6. Sebuah metode penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan.

Pengembangan karir karyawan tidak hanya tergantung pada usaha individual saja, tetapi juga tergantung pada peranan dan bimbingan manajemen dan departemen SDM pada organisasi, terutama didalam penyediaan informasi tentang karir yang ada dan juga didalam perencanaan karir karyawan tersebut. Departemen SDM membantu perkembangan karir karyawan. (Rivai, 2004:296). Disamping itu, departemen SDM perlu mengusahakan karyawan mengusahakan dukungan manajemen, memberikan umpan balik pada karyawan dan membangun suatu lingkungan kerja yang kohesif untuk meningkatkan kemampuan dan keinginan karyawan dalam melaksanakan pengembangan karir.(Handoko, 2008:133)

Indikator-Indikator Pengembangan Karir menurut Wahyudi (2002:162), diantaranya:

1. Penilaian dan evaluasi: penilaian dan evaluasi yang dilakukan mengenai pelaksanaan Pengembangan Karir telah berjalan efektif sesuai dengan aturan yang berlaku, sehingga dapat diketahui hasilnya.
2. Prestasi kerja: kegiatan paling penting untuk memajukan karir adalah prestasi kerja yang tinggi, maka kemajuan karir karyawan.
3. Latar belakang pendidikan: latar belakang pendidikan diperhatikan oleh manajemen dalam proses kenaikan pangkat/jabatan sesuai persyaratan dan kemampuan karyawan.
4. Pelatihan yang telah diikuti: pelatihan yang terprogram dilaksanakan dalam rangka pengembangan karir, berjalan sesuai dengan aturan yang berlaku.
5. Pengalaman kerja: pengalaman kerja dijadikan dasar dalam menentukan pengembangan karir, sehingga berpengaruh terhadap pengembangan karir karyawan.
6. Kesetiaan pada perusahaan : kesetiaan pada perusahaan dijadikan dasar dalam menentukan kemajuan karir seseorang.

D. Tahap pengembangan karir

Menurut Alwi (dalam Meldona 2009:281) untuk mengarahkan pengembangan karir agar memberikan keuntungan bagi individu dan perusahaan, maka departemen SDM dapat melakukan siklus program

pengembangan yang terdiri dari: tahap *preparing*, *profiling*, *targeting*, *strategizing*, *implementing*, dan *sustaining*.

1. Tahap *preparing*

- a. Meramalkan perubahan yang terjadi dalam perusahaan dan lingkungan
- b. Pengembangan karyawan yang berbeda keahlian dan kemampuannya
- c. Pelatihan kepemimpinan

2. Tahap *profiling*

- a. Penilaian kinerja
- b. Melakukan audit SDM (*skill inventory*)

3. Tahap *targetting*

- a. Memberikan informasi tentang perencanaan suksesi yang telah disusun
- b. Memberikan informasi melalui sistem *job posting*

4. Tahap *strategizing*

- a. Menginformasikan jalur dan jenjang karir (*career path*) yang bisa dilalui oleh karyawan
- b. Memberikan jasa konsultasi pada karyawan atas berbagai problem yang mereka hadapi untuk meniti karir yang diinginkan (*counseling*)

5. Tahap *implementing*

Melakukan pelatihan dan pengembangan melalui *on the job training*, sistem mentoring dan pembinaan (*coaching*)

6. Tahap *sustaining*

- a. Menyediakan kompensasi yang fair, dan *reward* yang akan diterima.
- b. Melakukan evaluasi atas mekanisme yang dijalankan.

E. Tujuan pengembangan karir

Tujuan pengembangan karir dikemukakan oleh Andrew J. Fubrin (dalam Mangkunegara 2001:77) adalah:

1. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan
Pengembangan karir membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu. Seorang pegawai yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini berarti tujuan perusahaan dan individu tercapai.
2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai
Perusahaan merencanakan karir pegawai dengan meningkatkan kesejahteraannya agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya
3. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka
Pengembangan karir membantu menyadarkan pegawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi keahliannya.
4. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan
Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai-pegawai terhadap perusahaannya
5. Membuktikan tanggung jawab sosial

Pengembangan Karir suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat.

6. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan

Pengembangan karir membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai

7. Mengurangi *turnover* dan biaya kepegawaian

Pengembangan karir dapat menjadikan *turnover* rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif

8. Mengurangi keusangan profesi dan dan manajerial

Pengembangan karir dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial

9. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai

Perencanaan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian

10. Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang

Pengembangan karir berhubungan dengan jarak waktu yang pajang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

F. Pengembangan karir dalam perspektif Islam

Dalam Islam pengembangan karir juga dianjurkan. Sebagaimana disebutkan dalam Al-Qur'an surah (Al-Mujaadilah:11) dijelaskan bahwa Allah

akan mengangkat derajat (kehidupan yang lebih layak) bagi orang yang beriman dan berilmu.

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ



Artinya: "Niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antara kalian dan orang-orang yang diberi ilmu (agama) beberapa derajat. dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan." (Al-Mujaadilah:11)

Ditinggikannya derajat dengan beberapa derajat, ini menunjukkan atas besarnya keutamaan, dan ketinggian di sini mencakup ketinggian maknawiyah di dunia dengan tingginya kedudukan (kenaikan jabatan atau pangkat) dan mencakup pula ketinggian di akhirat dengan tingginya kedudukan di jannah. Sedangkan orang yang berilmu adalah orang memiliki pengetahuan yang luas, dalam bekerja setiap pegawai harus menguasai tugasnya. Agar para karyawan lebih menguasai setiap pekerjaannya maka di bekali dengan pengadaan pelatihan oleh perusahaan. Dengan adanya pelatihan maka para karyawan akan bertambah ilmunya serta pengetahuannya. Sebagaimana dijelaskan dalam firman Allah dalam surat (Al-An'am;132).

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَمَا رَبُّكَ بِغَافِلٍ عَمَّا يَعْمَلُونَ

Artinya: "Dan masing-masing orang memperoleh derajat-derajat (seimbang) dengan apa yang dikerjakannya. Dan Tuhanmu tidak lengah dari apa yang kamu kerjakan." (Al-An'am;132).

Didalam ayat lain juga disebutkan yaitu:

إِنَّ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا ﴿٣٠﴾

Artinya: "Sesungguhnya mereka yang beriman dan beramal shaleh tentulah kami tidak akan menyalakan pahala orang yang mengerjakan amalan (nya) dengan baik." (Al-Kahfi:30)

Maksud dari beramal shaleh sebagaimana yang telah disebutkan dalam ayat tersebut adalah setiap pekerja yang bekerja pada suatu perusahaan dapat dikategorikan sebagai amal shaleh namun tetap berpegang teguh pada syariat Islam dan dengan syarat perusahaannya tidak mengusahakan barang haram.

Dalam sebuah hadist juga disebutkan sebagai berikut :

هُمُ إِخْوَانُكُمْ جَعَلَهُمُ اللَّهُ تَحْتَ أَيْدِيكُمْ فَاطْعَمُواهُم مِّمَّا تَأْكُلُونَ وَالْبَسُواهُم مِّمَّا تَلْبَسُونَ وَلَا تُكَلِّفُوهُمْ مَا يَغْلِبُهُمْ فَإِنَّ كَلْفَهُمْ هُمْ فَأَعِينُوهُمْ (رواه مسلم)

Artinya: "Mereka (para budak dan pelayanmu) adalah saudaramu. Allah menempatkan mereka di bawah asuhanmu, sehingga barang siapa mempunyai saudara di bawah asuhannya maka harus diberinya makan seperti apa yang dimakannya (sendiri) dan memberi pakaian seperti apa yang dipakainya (sendiri) dan tidak membebankan pada mereka dengan tugas yang sangat berat, dan jika kamu membebarkannya dengan tugas seperti itu maka hendaklah membantu mereka mengerjakannya". (HR. Muslim)

Hadist diatas mengandung unsur terkait bahwa setiap pekerja mempunyai hak untuk menerima hak-haknya sebagai pegawai yaitu kesejahteraan, atas apa yang telah mereka lakukan terhadap perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan wajib memenuhi kebutuhan-kebutuhan pegawainya yang telah mengabdikan dan bekerja di perusahaannya.

Dari beberapa ayat dan hadist yang telah dipaparkan di atas maka dapat di pahami bahwa pengembangan karir juga di bahas dalam agama Islam karena

itu merupakan salah satu bentuk timbal balik perusahaan dan salah satu upaya untuk memenuhi kewajibannya untuk mensejahterakan para pegawainya.

2.3. Model Konsep

Adapun dalam penelitian ini model konsep dapat di gambarkan dalam bentuk gambar berikut:

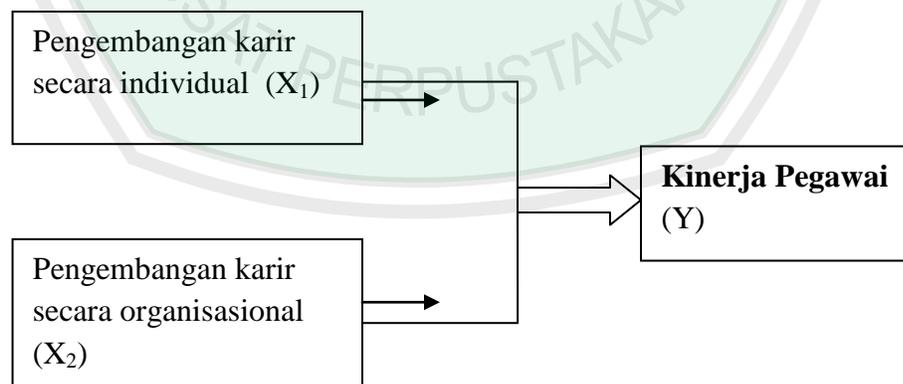
Gambar 2.1.
Model Konsep Penelitian



2.4. Model Hipotesis

Untuk memudahkan pengukuran dan pengamatan variabel, maka akan dijabarkan dalam bentuk hipotesis sebagai berikut:

Gambar 2.2
Model hipotesis Penelitian



Keterangan:

→ Pengaruh secara parsial

⇒ Pengaruh secara simultan

Sesuai latar belakang masalah, perumusan masalah, dan model hipotesis, maka seperti yang telah diuraikan di atas, maka hipotesis akan dirumuskan sebagai berikut:

- H1: Pengembangan karir yang meliputi pengembangan karir secara individual (X1) dan pengembangan karir secara organisasional (X2) berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Malang
- H2: Pengembangan karir yang meliputi pengembangan karir secara individual (X1) dan pengembangan karir secara organisasional (X2) berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Malang
- H3: Variabel Pengembangan karir secara individual (X1) berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Malang