

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Samsudin dalam Supomo dan Hayati (2018:7) menyatakan bahwa Manajemen SDM adalah suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi atau perusahaan bisnis. Menurut Kasmir (2016:6) mengartikan bahwa Manajemen SDM adalah proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan kerja menjaga hubungan industrialsampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan *stakeholder*.

Menurut Schuler dalam Sutrisno (2016:6) mengartikan bahwa Manajemen SDM merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat. Dari berbagai

sumber dan definisi diatas manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian pengelolaan sumber daya manusia dengan cara melatih, menilai dan memberikan

kompensasi serta menimbang secara psikologis dalam memusatkan potensi sumber daya manusia tersebut untuk mencapai tujuan organisasi. Dari berbagai sumber dan definisi diatas manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian pengelolaan sumber daya manusia dengan cara melatih, menilai dan memberikan kompensasi serta menimbang secara psikologis dalam memusatkan potensi sumber daya manusia tersebut untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2013:21) menyebutkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

a. ★ Perencanaan

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan

alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan pengendalian semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

e. Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

f. Pengembangan

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. pendidikan

dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

g. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan.

h. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

i. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta

berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

j. Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang

maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma

sosial.

k. Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undangundang No. 12 Tahun 1964.

3. Metode Pendekatan Sumber Daya Manusia

Dalam setiap aktivitas atau kegiatan organisasi menurut waktu ke waktu selalu timbul perkara-masalah. Untuk mengatasi kasus masalah yang ada terdapat beberapa pendekatan sinkron menggunakan periodenya. Maksudnya pendekatan yang lebih akhir menerangkan lebih baru dilihat menurut segi waktunya. Tetapi sampai kini pun terdapat pimpinan perusahaan yang menggunakan pendekatan usang pada mengatasi permasalahan. Di bawah ini dikemukakan 3 pendekatan. Pendekatan Mekanis, Pendekatan Paternalisme, dan Pendekatan Sistem Sosial :

a. Pendekatan Mekanis

Mekanisasi adalah mengganti peranan tenaga kerja manusia dengan tenaga mesin untuk melakukan pekerjaan. Perkembangan di bidang Industri dengan penggunaan mesin-mesin dan alat-alat elektronika membawa kemajuan yang sangat pesat dalam efisiensi kerja. Dalam pendekatan mekanis, apabila ada permasalahan yang berhubungan dengan tenaga kerja, maka unsur manusia dalam organisasi disamakan dengan faktor produksi lain, sehingga pimpinan

perusahaan cenderung menekan pekerja dengan upah yang minim sehingga biaya produksi rendah. Pandangan pendekatan ini menunjukkan sikap bahwa tenaga kerja harus dikelompokkan sebagai modal yang merupakan faktor produksi. Dengan hal ini maka di usahakan untuk memperoleh tenaga kerja yang murah namun bisa di manfaatkan semaksimal mungkin dan memperoleh hasil yang lebih besar untuk kepentingan pemberi kerja.

b. Pendekatan Paternalis

Dengan adanya pendekatan ini perkembangan pemikiran berdasarkan para pekerja yang semakin maju berdasarkan para pekerja, yang memberitahuakan mereka dapat melepaskan diri berdasarkan ketergantungan manajemen atau pimpinan perusahaan mengimbangkan dengan kebaikan buat para pekerja. Paternalisme adalah suatu konsep yg menduga manajemen sebagai pelindung terhadap karyawan, aneka macam bisnis sudah dilakukan oleh pimpinan perusahaan supaya para pekerja nir mencari donasi berdasarkan pihak lain. Pendekatan ini mulai hilang pada waktu.

c. Pendekatan Sistem Sosial

Ini memandang bahwa organisasi/perusahaan adalah suatu sistem yang kompleks yang beroperasi dalam lingkungan yang kompleks yang bisa disebut sebagai sistem yang ada di luar. Dengan kekomplekan kegiatan manajemen Sumber Daya Manusia, maka pimpinan perusahaan mulai mengarah pada pendekatan yang lain yaitu pendidikan sistem sosial yang merupakan suatu pendekatan yang dalam pemecahan masalah selalu memperhitungkan faktor – faktor lingkungan. Setiap ada permasalahan, maka diusahakan dipecahkan

dengan sebaik mungkin dengan resiko yang paling kecil, baik bagi pihak tenaga kerja maupun pemberi kerja. Untuk mencapai tujuan yang baik hendaknya manajer menyadari bahwa dia membutuhkan bantuan, loyalitas, partisipasi dari karyawan (bawahannya), tetapi sebaliknya karyawanpun harus menyadari bahwa kebutuhannya akan dapat terpenuhi jika perusahaan mendapatkan keuntungan.

Jadi terdapatnya hal yang saling membutuhkan dan ketergantungan yang istilah populernya hidup berdampingan secara baik. Manajemen Sumber Daya Manusia atau personalia adalah proses yang kompleks. Setiap ada permasalahan, maka diusahakan dipecahkan menggunakan sebaik mungkin menggunakan resiko yang paling mini, baik bagi pihak energi kerja.

4. Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia

Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia tidak terdapat hanya pada satu pihak atau satu manajer saja pada suatu perusahaan, tetapi juga penting bagi semua bagian. Hal ini bertujuan agar para manajer tersebut mampu menerapkan pengelolaan sumber daya manusia yang baik dan benar. Menurut Sedarmayanti (2016 : 19) menyatakan bahwa “Sumber Daya Manusia mendapatkan peran yang semakin penting dalam mewujudkan organisasi kompetitif dalam era globalisasi yang sedang dan akan terus berlangsung”. Pentingnya MSDM juga diungkapkan oleh Mangkunegara (2013 : 5) bahwa “ perencanaan sumber daya manusia sangat penting bagi organisasi (perusahaan) dalam mendapatkan calon pegawai yang memenuhi kualifikasi ”.

Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan MSDM sangat berperan penting dalam meningkatkan keefektifan dan efisiensi sebuah organisasi dalam mewujudkan organisasi kompetitif dan apabila sumber daya manusia dalam organisasi dikelola dan dimanfaatkan dengan baik maka organisasi tersebut akan mampu menjalankan roda organisasi secara maksimal sehingga mempermudah untuk mencapai tujuannya.

5. Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daaya Manusia

a. Pengadaan SDM

Pengadaan SDM kegiatan memperoleh SDM tepat kuantitas dan kualitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pengadaan SDM menjadi lingkup pekerjaan/ tanggung jawab departemen SDM.

b. Pengembangan SDM

Setelah karyawan diperoleh, mereka harus dikembangkan untuk memperoleh keterampilan, pengetahuan, sikap melalui latihan dan pengembangan agar menjalankan tugas dengan baik.

c. Pemberian Kompensasi/Jasa

Fungsi balas jasa : pemberian penghargaan kangsung dan tidak langsung, dalam bentuk material dan non material yang adil dan layak kepada karyawan/ kontribusi mereka dalam pencapaian tujuan perusahaan.

d. Pengintegrasian Karyawan

Fungsi pengintegrasian berusaha memperoleh keamanan kepentingan karyawan, perusahaan dan masyarakat. Karena itu perusahaan perlu memahami perasaan sikap dan karyawan untuk menjadi bahan pertimbangan mengambil keputusan/kebijakan terkait masalah SDM.

e. Pemeliharaan Karyawan

Fungsi pemeliharaan karyawan usaha mempertahankan kesinambungan dari keadaan yang telah dicapai melalui fungsi sebelumnya. Dua aspek utama karyawan yang dipertahankan dalam fungsi pemeliharaan : sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan kondisi fisik karyawan.

f. Pemutusan Hubungan Kerja

Untuk mengembalikan karyawan ke masyarakat, fungsi pemutusan hubungan kerja akan kompleks dan penuh tantangan, karena karyawan akan meninggalkan perusahaan walau belum habis masa kerjanya. Karena itu menjadi tanggung jawab perusahaan untuk memenuhi kebutuhan tertentu yang timbul akibat tindakan pemutusan hubungan kerja, seperti memberi uang pesangon, uang ganti rugi, hak pensiun.

g. Peran MSDM dalam Pencapaian Tujuan Perusahaan Aspek penting lain dari MSDM adalah : perannya dalam mencapai tujuan perusahaan secara terpadu, dalam kepentingan individu karyawan, kepentingan perusahaan dan kepentingan masyarakat luas menuju tercapainya efektivitas dan efisiensi perusahaan.

6. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen. Berikut peranan manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2013 : 14) :

- a. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job requirement dan job evaluation*.
- b. Menetapkan penarika, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right in the right job*.
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
- d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
- f. Memonitor dengan cermat undsng-undannng perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
- g. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
- h. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
- i. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
- j. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

2.1.2 Pengembangan Karir

1. Pengertian Pengembangan Karir

Pengertian pengembangan karir karyawan menurut Kasmir (2016 : 140) menyatakan bahwa “ Pengembangan karyawan adalah proses untuk menyegarkan, dan meningkatkan, kemampuan, keterampilan, bakat, minat dan perilaku karyawan.” artinya di dalam pengembangan karyawan adanya proses untuk menyegarkan kemampuan karyawan, dan juga menggali minat dan bakat karyawan yang sesungguhnya yang masih terpendam serta untuk mengubah perilaku karyawan seperti yang di inginkan perusahaan.

Pengertian Pengembangan karir karyawan menurut Yusuf (2016 : 152) berpendapat bahwa “ Pengembangan karir adalah suatu kondisi yang menunjukan adanya peningkatan status seseorang dalam sebuah organisasi pada karir jalur yang telah di tetapkan organisasi yang bersangkutan ”.

Menurut Sikula dalam Priansa (2016 : 147) menyatakan bahwa pengertian pengembangan karir “ adalah proses untuk menyegarkan, mengembangkan dan meningkatkan, kemampuan, keterampilan, bakat, minat dan perilaku karyawan”. Berdasarkan beberapa pengertian para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan kegiatan yang dilakukan organisasi dalam rangka meningkatkan keterampilan yang dimiliki karyawannya, demi memenuhi tuntutan perubahan dan perkembangan lingkungan yang terjadi di organisasi.

2. Tujuan Internal dan Eksternal Pengembangan karir

a. Tujuan Internal Pengembangan karir :

Menurut Priansa (2014:148), pengembangan SDM dalam organisasi memiliki banyak tujuan, baik secara internal maupun eksternal. Tujuan pengembangan SDM secara internal seperti :

- 1) Meningkatkan produktivitas kerja.
- 2) Meningkatkan efisiensi organisasi.
- 3) Meningkatkan efektivitas organisasi.
- 4) Mencegah kerusakan fasilitas organisasi.
- 5)★ Mengurangi kecelakaan kerja.★
- 6) Meningkatkan pelayanan internal.
- 7) Meningkatkan moral karyawan.
- 8) Membuka kesempatan dalam pengembangan karir.
- 9) Mengembangkan leadership skill dalam diri karyawan.
- 10) Sukses kepemimpinan.
- 11) Meningkatkan kompensasi yang akan diterima karyawan terlatih.

b. Tujuan Eksternal Pengembangan karir :

- 1) Mampu memenuhi kebutuhan (tuntutan) pelanggan.
- 2) Mampu menghadapi persaingan bisnis.
- 3) Mampu menghadapi persaingan dalam tingkat global.
- 4) Semakin tingginya biaya karyawan, dimana perusahaan memilih mempekerjakan karyawan dalam jumlah sedikit namun mereka dapat mengemban pekerjaan yang banyak.
- 5) Semakin langkanya sumber daya energi.

3. Dimensi Pengembangan Karir

Pengembangan karir yang dilakukan oleh setiap perusahaan disesuaikan dengan jalur karir yang direncanakan, perkembangan kebutuhan dan fungsi perusahaan itu sendiri. Dimensi

pengembangan karir menurut Rivai (2013:291) yaitu :

a. Pendidikan Formal

Adalah satu cara meningkatkan pengetahuan dan keahlian seseorang yang merupakan bagian dari proses pembelajaran. Pelatihan berkaitan erat dengan cara membantu seseorang dalam meningkatkan pengetahuan, keahlian dan sikap-sikap yang perlu untuk menjalankan tugas-tugas dalam jabatannya. Sedangkan pendidikan menyangkut konsep yang lebih luas terutama dilihat dari segi materi, waktu, metode dan sasaran.

b. Penilaian pekerjaan (*Assessment*).

Merupakan sistem pengembangan karyawan melalui pusat penilaian pekerjaan yang melibatkan sejumlah penilaian pekerjaan yang mengidentifikasi kepribadian, keahlian administrasi atau *interpersonal skill* yang diperlukan suatu jabatan manajerial. Penilaian pekerjaan ini melibatkan sejumlah informasi dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang perilaku, gaya komunikasi dan keahliannya, hal ini dapat dilakukan berdasarkan *performance appraisal* juga digunakan sebagai dasar pengembangan.

c. Pengalaman jabatan

Merupakan nilai yang sangat berharga yang dimiliki seorang karyawan untuk kepentingan karirnya dimasa yang akan datang, umumnya digunakan jika terjadi ketidakcocokan antara keahlian dan pengalaman lalu yang dimiliki dengan keahlian yang diperlukan saat ini untuk memangku jabatan tertentu. Ada beberapa metode dalam mengembangkan karyawan berdasarkan pengalaman jabatan yaitu *job enlargement*, *rotation*, *transfer* dan *assignment* dengan perusahaan lain.

d. Hubungan Interpersonal

Peningkatan keahlian dari pengetahuan karyawan dapat juga dilakukan melalui interaksi dengan anggota organisasi yang lebih berpengalaman misalnya melalui proses *mentoring system* secara informal atau formal. *Informal mentoring system* melibatkan karyawan senior yang berpengalaman sedangkan pendekatan

formal yaitu mentor dapat mengakses kesemua karyawan tanpa memandang rasa atau *gender*.

4. Indikator Pengembangan Karir

Adapun Menurut Siagian (2015:207) menyatakan bahwa, berbagai indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir adalah sebagai berikut :

a. Perlakuan yang adil dalam berkarir

Perlakuan yang adil itu hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan pegawai.

b. Keperdulian para atasan langsung

Para karyawan pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing. Sambilan satu bentuk keperdulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para pegawai tersebut mengetahui potensi yang perlu diatasi. Pada gilirannya umpan balik itu merupakan bahan penting bagi para pegawai mengenai langkah awal apa yang perlu diambilnya agar kemungkinannya untuk dipromosikan menjadi lebih besar.

c. Informasi tentang berbagai peluang promosi

Para pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini

sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif . Jika akses demikian tidak ada atau sangat terbatas para pekerja akan mudah beranggapan bahwa prinsip keadilan dan kesamaan dan kesempatan untuk dipertimbangkan, untuk dipromosikan tidak diterapkan dalam organisasi. Adanya minat untuk dipromosikan

d. Pendekatan yang tepat

Digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pekerja untuk pengembangan karir ialah pendekatan yang fleksibel dan proaktif. Artinya, minat untuk mengembangkan karir sangat individualistik sifatnya. Seorang pekerja memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang, pendidikan dan pelatihan yang ditempuh, jumlah tanggungan dan berbagai variabel lainnya. Berbagai faktor tersebut dapat berakibat pada besarnya minat seseorang mengembangkan karirnya.

e. Tingkat kepuasan

Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir, ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda. Perbedaan tersebut merupakan akibat tingkat kepuasan, dan dalam konteks terakhir tidak selalu berarti keberhasilan mencapai posisi yang tinggi dalam organisasi, melainkan pula berarti bersedia menerima kenyataan 23 bahwa, karena berbagai faktor

pembatasan yang dihadapi oleh seseorang, pekerja "puas" apabila ia dapat mencapai tingkat tertentu dalam karirnya meskipun tidak banyak anak tangga karir yang berhasil dinaikinya. Tegasnya, seseorang bisa puas karena mengetahui

bahwa apa yang dicapainya itu sudah merupakan hasil yang maksimal dan berusaha mencapai anak tangga yang lebih tinggi akan merupakan usaha yang sia-sia karena mustahil untuk dicapai.

5. Proses Pengembangan Karir SDM

Proses pengembangan SDM dalam organisasi dapat diartikan sebagai kegiatan yang memuaskan dirinya sebagai manusia, mendapatkan hasil kerja yang memuaskan, dan memuaskan karir itu sendiri, dan memuaskan karyawan dan pendapat meningkat. Pengembangan karir itu sendiri mempunyai arah serta pilihan yang akan memberikan kepada setiap karyawan untuk mengembangkan karirnya sepanjang arah itu mencerminkan tujuan dan kemampuannya. Pilihan arah yang ingin dikembangkan merupakan kesempatan yang baik bagi karyawan tersebut dimana pun kapan pun. Pilihan arah jalur pengembangan karir menurut Hamali

(2016:1) , menyatakan bahwa jalur pengembangan karir sebagai berikut :

a. Enrichment

Yaitu Pengembangan dan peningkatan melalui pemberian tugas atau assignment secara khusus, ini merupakan bentuk umum dari pengembangan secara khusus, ini merupakan bentuk umum dari pengembangan karir.

b. Lateral

Yaitu pengembangan kearah samping sesuatu pekerjaan yang lain yang mungkin lebih cocok dengan keterampilannya dan memberi pengalaman yang lebih luas, tentang baru serta memberikan kepercayaan dan kepuasan lebih besar.

c. Vertical

Yaitu pengembangan kearah atas pada posisi yang mempunyai tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar di banding keahlian khusus atau keahlian khusus yang baru.

d. Relocation

Yaitu perpindahan secara fisik ke unit organisasi lain atau ke tempat yang dapat melengkapi kesempatan pertumbuhan peningkatan keinginan dan kemampuan karyawan untuk tetap pada pekerjaan yang sama.

e. Exploration

Yaitu menjelajah kearah yang lebih luas lagi kepada pilihan karier di dalam unit organisasi untuk mencari dan mengumpulkan informasi sehingga dapat menjawab pertanyaan dan membuat suatu keputusan tentang potensi karier yang akan di pilih.

d. Realignment

Yaitu pergerakan kearah bawah yang mungkin dapat merfleksikansesuatu peralihan atau pertukaran prioritas pekerjaan bagi karyawan untuk mengurangi resiko, tanggung jawab, dan stress, menempatkan posisi karyawan tersebut kearah yang lebih tepat yang sekaligus sebagai kesempatan atau peluang yang baru.

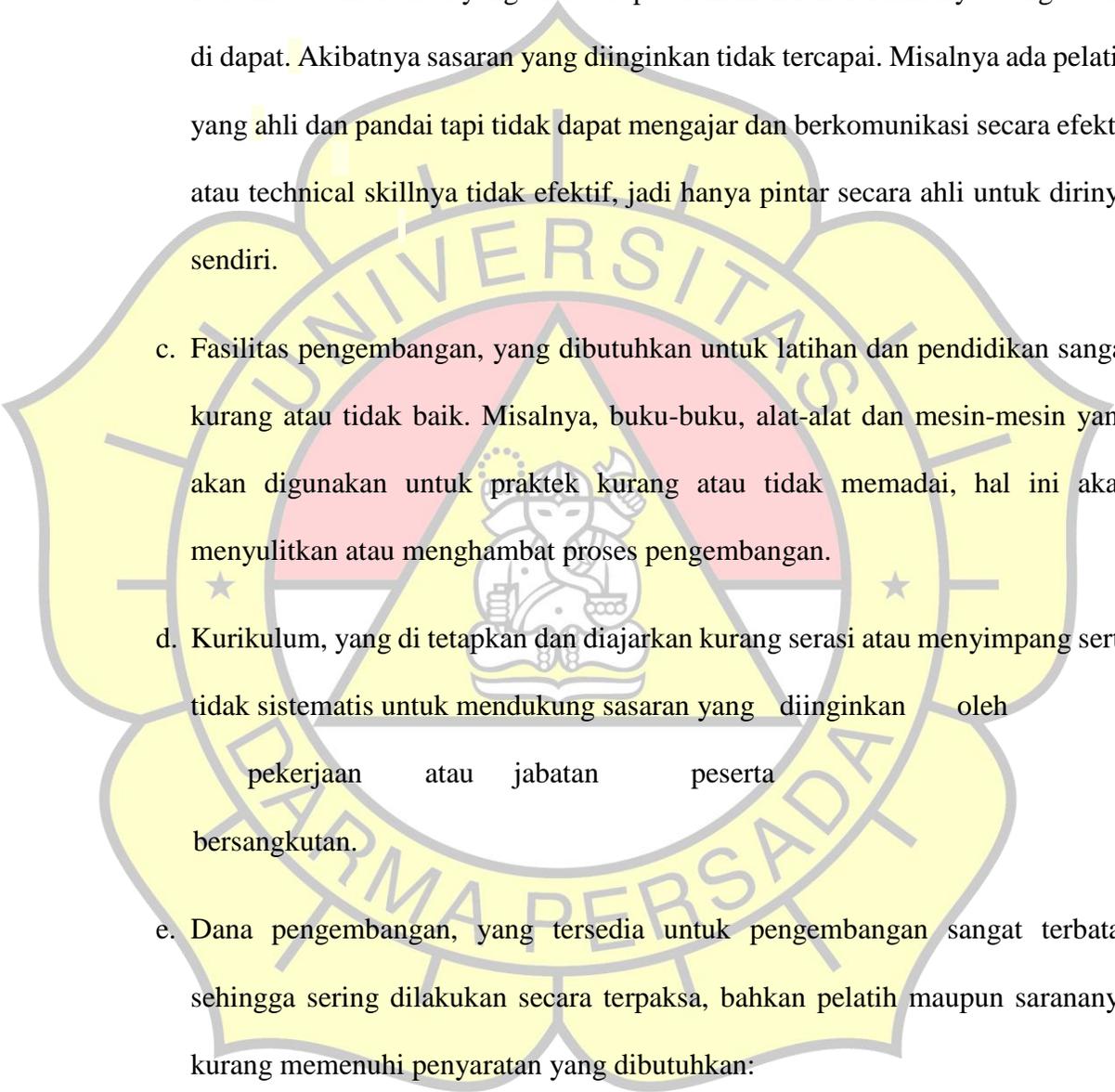
6. Manfaat Pengembangan Karir

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) menurut Jhon (2014:30) menyebutkan terdapat 13 manfaat pengembangan sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut :

- a. Meningkatkan kepuasan para karyawan
- b. Pengurangan Pemborosan
- c. Mengurangi ketidakhadiran karyawan
- d. Meningkatkan tingkat penghasilan
- e. Mengurangi biaya-biaya lembur
- f. Mengurangi biaya pemeliharaan mesin-mesin
- g. Mengurangi keluhan pegawai
- h. Mengurangi kecelakaan kerja
- i. Memperbaiki komunikasi
- j. Meningkatkan pengetahuan pegawai
- k. Menimbulkan kerjasama yang baik
- l. Memperbaiki moral pegawai

7. Kendala Pengembangan SDM

Semua kegiatan apa pun pasti mempunyai kendala atau hambatan sebagai perusahaan yang berorientasi kinerja tinggi, maka semua kendala atau hambatan harus di inventarisasi terlebih dahulu sehingga pada saat kegiatan tidak mengalami hal-hal yang tidak di inginkan. Kendala yang dimaksud adalah yang berhubungan dengan karyawan pengembangan, pelatih, fasilitas pengembangan, kurikulum dan dana pengembangan.

- 
- a. Peserta pengembangan mempunyai latar belakang yang berbedabeda di antaranya seperti perbedaan pendidikan, pengalaman kerja, usia dan spesifikasi lainnya.
- b. Pelatih atau instruktur yang ahli cakap dalam mentransfer ilmunya sangat sulit di dapat. Akibatnya sasaran yang diinginkan tidak tercapai. Misalnya ada pelatih yang ahli dan pandai tapi tidak dapat mengajar dan berkomunikasi secara efektif atau technical skillnya tidak efektif, jadi hanya pintar secara ahli untuk dirinya sendiri.
- c. Fasilitas pengembangan, yang dibutuhkan untuk latihan dan pendidikan sangat kurang atau tidak baik. Misalnya, buku-buku, alat-alat dan mesin-mesin yang akan digunakan untuk praktek kurang atau tidak memadai, hal ini akan menyulitkan atau menghambat proses pengembangan.
- d. Kurikulum, yang di tetapkan dan diajarkan kurang serasi atau menyimpang serta tidak sistematis untuk mendukung sasaran yang diinginkan oleh pekerjaan atau jabatan peserta bersangkutan.
- e. Dana pengembangan, yang tersedia untuk pengembangan sangat terbatas sehingga sering dilakukan secara terpaksa, bahkan pelatih maupun sarannya kurang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan:

8. Faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan karir

karyawan

Menurut Priansa (2016:163) beberapa faktor yang mempengaruhi perkembangan karir karyawan sebagai berikut

a. Kinerja dan Produktivitas Kerja

Pegawai yang memiliki kinerja dan produktivitas kerja paling tinggi biasanya akan memperoleh jenjang karir yang relatif lebih cepat dan mudah bila dibandingkan dengan pegawai yang memiliki kinerja dan produktivitas kerja yang rendah. Saat ini organisasi membutuhkan individu-individu yang memiliki kinerja dan produktivitas tinggi dalam rangka mendukung pengembangan organisasi.

b. Pengalaman

Pegawai berpengalaman tentu saja akan di prioritaskan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi karena pengalaman yang dimilikinya akan sangat bermanfaat bagi organisasi. Organisasi tentu saja akan lebih terbuka kepada pegawai-pegawai yang memiliki pengalaman yang lebih tinggi.

c. Kompetensi dan Profesionalisme

Kompetensi dan profesionalisme yang dimiliki oleh pegawai sangat mempengaruhi jenjang karir pegawai. Pegawai dengan kompetensi dan profesionalisme yang baik akan sangat dibutuhkan oleh organisasi dalam rangka mengembangkan organisasi menuju kompetisi yang lebih tinggi sehingga organisasi akan memberikan jabatan yang pantas untuk pegawai

tersebut.

d. Pendidikan

Pendidikan yang dimiliki oleh pegawai akan memudahkannya untuk mengembangkan organisasi. Untuk itu, dalam level jabatan yang lebih tinggi di dalam organisasi, maka level pendidikan pun dibutuhkan semakin tinggi. Dewasa ini banyak organisasi yang memiliki direktur dengan level pendidikan doktor.

e. Prestasi

Pegawai yang memiliki prestasi yang mengagumkan tentu saja akan diprioritaskan untuk menduduki level jabatan yang lebih strategis karena ia telah membuktikan diri bahwa ia merupakan pribadi dengan kinerja yang unggul sehingga organisasi layak memberikan jabatan yang sepadan dengan prestasi tersebut.

f. Pimpinan

Pimpinan sangat mempengaruhi karir pegawai karena pimpinan tersebut yang akan mengangkat pegawai ke jenjang karir yang lebih tinggi. Agar karir yang dimiliki cepat meningkat maka kedekatan dan hubungan baik dengan pimpinan perlu dipelihara.

g. Rekan Kerja

Rekan kerja tentu saja sangat mempengaruhi jenjang karir pegawai. Pegawai yang memiliki rekan kerja yang mampu bekerja dengan solid akan memudahkan

dalam melaksanakan pekerjaan sehingga target-target yang dimiliki oleh organisasi akan mampu dicapai dengan optimal.

h. Pegawai dengan posisi lebih rendah

Pegawai dengan posisi yang lebih rendah sangat berpengaruh terhadap perkembangan karir atasannya. Pegawai tersebut jika mampu bekerja dengan optimal dan mampu mewujudkan target-target yang dimiliki oleh organisasi dengan baik tentu saja akan mendorong atasannya untuk mencapai jenjang karir yang lebih tinggi.

i. Jaringan Kerja

Jaringan kerja yang ada di dalam organisasi maupun yang di luar organisasi akan memudahkan pegawai untuk mencapai jenjang karir tertentu. Misalnya alumni perguruan tinggi A akan diprioritaskan menduduki jabatan yang lebih tinggi karena pimpinannya berasal dari perguruan tinggi yang sama.

2.2 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini penulis mencari sumber-sumber lain dari berbagai sumber informasi penelitian yang berkaitan dengan judul. Baik jurnal maupun skripsi yang sudah ada sebelumnya, dengan tujuan ingin mengetahui serta membandingkan hasil yang diperolehnya sebagai bahan pertimbangan dan landasan teori-teori yang akan digunakan dalam penulisan skripsi ini. Adapun salah satu penelitian yang diambil adalah :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
1.	Andi Rubi Isnandar Skrripsi Program Studi S1 Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Makasar	Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Perkembangan Karir Karyawan Pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Area Makassar.	Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan di atas dapat disimpulkan dari semua faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir karyawan adalah Keahlian, kecerdasan emosional, dan aktualisasi diri memiliki pengaruh yang sangat positif dan signifikan terhadap pengembangan karir karyawan pada PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. Area Makassar.
2.	Depri Egota Vol. 2 No. 1 - Febuari 2015	Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir Karyawan Pada PT Bank Negara	Berdasarkan tabel rekapitulasi diatas dapat disimpulkan bahwa untuk keseluruhan faktor-faktor yang mempengaruhi

		Indonesia (Persero) Tbk Cabnag Pekanbaru	<p>pengembangan karir pada karyawan pada PT Bank Negara Indonesia Tbk Cabang pekanbaru secara keseluruhan karyawan dominan menyatakan setuju, dari ke enam faktor diatas kesetiaan pada organisasi merupakan faktor yang mendapat skor paling tinggi yaitu sebanyak 416. artinya karyawan pada PT Bank Negara Indonesia Tbk cabang pekanbaru memiliki loyalitas tinggi dalam mempertahankan semangat kerja dan disiplin kerja selama ini, karyawan ingin menunjukkan semangat kerja yang tinggi agar mendapat pengembangan karir yang diinginkan. Dengan harapan karir yang lebih baik lagi di masa yang akan mendatang.</p>
--	--	--	--

3.	Mahlia Muis Vol. 7 No. 3 -Agustus 2009	Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir Karyawan Perbankan Di Kota Makassar.	Hasil analisis positif dan signifikan kolerasi di antara pendidikan, jenis kelamin, penghargaan dalam berkarir, dan ada signifikan kolerasi diantara umur, waktu bekerja, status pernikahan, jumlah anak dan pergerakan horizalan dalam pengembangan karir.
----	--	--	---

2.3 Kerangka Pemikiran

Berhasil atau tidaknya suatu organisasi akan ditentukan oleh faktor manusianya atau pegawainya yang memiliki kompetensi yang baik pada bidang kerjanya. Maka diperlukan pelatihan dalam suatu organisasi agar skill pegawai dalam bidang pekerjaannya terasah dan tanpa terjadi kesalahan. Faktor penting dalam menciptakan organisasi yang unggul yaitu sumber daya manusia yang potensial dan produktif. Kerangka yang digunakan dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut pada gambar 2.1 :

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENGEMBANGAN KARIR KARYAWAN PADA PT WIRA TEHNIK METALINDO

RUMUSAN MASALAH

Apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi Pengembangan karir Karyawan ?

Pengaruh Faktor Pengembangan Karir Karyawan

Faktor Pengembangan Karir (X) :

1. Kinerja dan Produktifitas Kerja
2. Pengalaman
3. Kompetensi dan profesionalisme
4. Pendidikan
5. Prestasi
6. Pimpinan
7. Rekan kerja
8. Pegawai dengan Posisi Lebih Rendah

Dimensi Pengembangan Karir (Y) :

1. Pendidikan Formal
2. Penilaian Pekerjaan
3. Pengalaman Jabatan
4. Hubungan Interpersonal

Analisis Faktor (*Factor Analysis*)

1. Pendidikan terhadap kinerja dan peningkatan karir (X1)
2. Jaringan Kerja dan rekan kerja (X2)
3. Pengalaman jabatan terhadap kompetensi dan Profesionalisme (X3)

Analisis Regresi Linear Berganda

Kesimpulan dan Saran

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Sumber : Data diolah oleh Penulis tahun 2019

2.4 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2017:69) “Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan penelitian dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan”. Penolakan atau penerimaan suatu hipotesis tersebut tergantung dari hasil penelitian tersebut tergantung dari hasil penelitian terhadap faktor-faktor yang di kumpulkan, kemudian di ambil suatu kesimpulan.

Sehubungan dengan permasalahan yang telah di kemukakan dan kemudian memperhatikan telaah pustaka serta teori-teori yang ada, maka penulis dapat mengemukakan hipotesis sebagai jawaban sementara dari penelitian ini adalah : “ **Diduga faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir karyawan pada PT Wira Tehnik Metalindo adalah kinerja dan produktifitas kerja, pengalaman, kompetensi dan profesionalisme, pendidikan, prestasi, pimpinan, rekan kerja, pegawai dengan posisilebih rendah dan jaringan kerja** “.