

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencanaan, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggih. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan, jika peran karyawan tidak diikutsertakan. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) menjadi bagian dari manajemen yang fokus pada peranan pengaturan manusia dalam mewujudkan tujuan organisasi atau perusahaan. Berikut beberapa pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia:

Manajemen Sumber Daya Manusia (*human resources management*) adalah rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif menurut Irhan Fahmi (2017:1).

Menurut Mangkunegara (2013:2) manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian,



pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Menurut Sutrisno (2014:6) MSDM 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 sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.

Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan secara efektif dan efisien agar dapat membantu terwujudnya tujuan dari perusahaan.

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 kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. 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

Kegiatan untuk mengorganisasikan 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

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

d. Pengendalian

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai 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 yang baik akan membantu terwujudnya tujuan. Pengadaan Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan

f. Pengembangan

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

Balas jasa langsung dan tidak langsung, baik berupa uang maupun barang, kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer serta

berpedoman pada batas upah minimum pemerintahan dengan berdasarkan internal maupun eksternal konsistensi.

h. Pengintegrasian

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dengan 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

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 manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan. Karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah kegiatan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

k. Pemberhentian

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Notoatmodjo (2009:86) terdapat 4 tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu:

- a. Tujuan Masyarakat (*Societal Objective*) Untuk bertanggung jawab secara sosial, dalam hal kebutuhan dan tantangan yang timbul dari masyarakat, suatu organisasi yang berada di tengah-tengah masyarakat diharapkan dapat membawa manfaat atau keuntungan bagi masyarakat. Oleh sebab itu suatu organisasi mempunyai tanggung jawab dalam mengelola sumber daya manusianya agar tidak mempunyai dampak negatif terhadap masyarakat.
- b. Tujuan Organisasi (*Organizational Objective*) Untuk mengenal bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada, perlu memberikan kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan. Manajemen sumber daya manusia bukanlah suatu tujuan dan akhir suatu proses, melainkan suatu perangkat atau alat untuk tercapainya suatu tujuan organisasi secara keseluruhan. Oleh sebab itu, suatu unit

atau bagian manajemen sumber daya di suatu organisasi diadakan untuk melayani bagian-bagian lain organisasi tersebut.

- c. Tujuan Fungsi (*Functional Objective*) Untuk memelihara kontribusi bagian-bagian lain agar mereka (sumber daya manusia dalam tiap bagian) melaksanakan tugasnya secara optimal. Dengan kata lain setiap sumber daya manusia atau karyawan dalam organisasi itu menjalankan fungsi-fungsinya dengan baik.
- d. Tujuan Personel (*Personnel Objective*) Untuk membantu karyawan atau pegawai dalam mencapai tujuan-tujuan pribadinya, dalam rangka pencapaian tujuan organisasinya. Tujuan-tujuan pribadi karyawan seharusnya dipenuhi, dan ini sudah merupakan motivasi dan pemeliharaan terhadap karyawan itu.

4. 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 penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man 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 undang-undang 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 Karir

Menurut Handoko (2010:121) karir adalah semua pekerjaan (jabatan) yang dipegang selama kehidupan kerja seseorang.

Sedangkan menurut Samsudin (2006:133), karier merupakan istilah teknis dalam administrasi personalia. Karir adalah semua pekerjaan atau jabatan yang dimiliki atau dipegang selama kehidupan seseorang.

Menurut Walker dalam Badriyah (2015:194) bagi pegawai, karir dianggap lebih penting daripada pekerjaan. Seseorang pegawai bisa meninggalkan pekerjaannya jika merasa prospek karirnya buruk. Sebaliknya, pegawai akan tetap rela berkerja di pekerjaan yang tidak disukainya selama ia mempunyai prospek cerah karirnya.

2. Pengertian Pengembangan Karir

Menurut Rivai (2015:212) pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.

Menurut Sutrisno (2016:160) menjelaskan, pengembangan karir adalah perubahan lingkungan yang begitu dinamis telah dihadapi oleh setiap organisasi. Organisasi dituntut untuk mendapatkan beradaptasi bergerak cepat dengan perubahan.

Perubahan struktur organisasi dilakukan agar organisasai dapat segera merespon berbagai perubahan yang terjadi. Kenyataan akan perlunya perubahan dalam struktur organisasi telah memberikan

dampak pada pengembangan karir individu. Karir akan mendukung efektivitas individu dan organisasi dalam mencapai tujuan. Karir merupakan bagian dari perjalanan hidup dan tujuan hidup seseorang. Setiap orang berhak berkewajiban untuk sukses mencapai karir yang baik.

Menurut Sunyoto (2013:183) menjelaskan, pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah suatu kondisi dalam pengembangan potensi pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi demi mewujudkan rencana karir dimasa yang akan datang.

3. Manfaat Pengembangan Karir

Menurut Sunyoto (2013:184) Pengembangan karir memberikan manfaat sebagai berikut :

a. Meningkatnya kemampuan karyawan

Hal ini melalui pendidikan dan pelatihan dalam proses pengembangan karirnya, karyawan yang dengan sungguh-sungguh mengikuti pendidikan dan pelatihan akan mampu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka, yang dapat diseimbangkan kepada organisasi atau perusahaan dimana mereka bekerja.

b. Meningkatkan suplai karyawan yang berkemampuan Jumlah karyawan yang lebih tinggi kemampuannya dari sebelumnya akan menjadi bertambah sehingga memudahkan pihak pimpinan atau manajemen untuk menempatkan dalam pekerjaan yang lebih tepat. Dengan demikian suplai karyawan yang berkemampuan bertambah dan organisasi dapat memilih karyawan yang berkualitas sesuai dengan kebutuhannya.

4. Tujuan Pengembangan Karir

Adapun tujuan pengembangan karir menurut Andrew J, dalam Mangkunegara (2016 : 77) adalah sebagai berikut :

a. 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 tujuan individu tercapai.

Pengembangan Karir Organisasi, Manajemen Karir (*career Management*), perencanaan Karir (*career Planing*).

b. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai. Perusahaan merencanakan karir pegawai dengan meningkatkan kesejahteraan agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya.

c. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka. Pengembangan karir membantu menyadarkan pegawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahlian.

- d. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan. Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya.
- e. Membuktikan tanggung jawab social. Pengembangan karir suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat.
- f. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.
- g. Mengurangi turnover dan biaya kepegawaian. Pengembangan karir dapat menjadikan turnover rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.
- h. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial. Pengembangan karir dapat menghindarkan keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.
- i. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai. Pengembangan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.
- j. Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang. Pengembangan karir berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

5. Program Pengembangan Karir

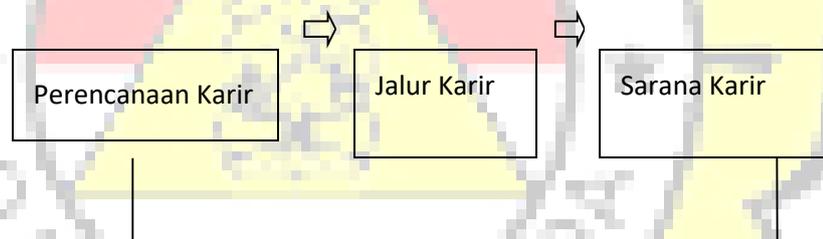
Program pengembangan karir menurut Rivai (2015:218) adalah sebagai berikut :

a. Pengembangan Karir Terintegrasi dengan Perencanaan SDM

Program pengembangan karir telah menjadi aktivitas yang penting dalam bisnis dan industri. Pengembangan karir sekarang diakui sebagai strategi dari departemen SDM, selain pelatihan, pengembangan administrasi dan konsultasi organisasi. Tujuan mendasar dari program ini adalah untuk membantu karyawan menganalisis kemampuan dan minat dalam penyesuaian antara kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang untuk kebutuhan perusahaan. Pengembangan karir juga merupakan hal yang krusial dimana manajemen dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan membangun kepuasan kerja yang lebih tinggi. Hubungan antara pengembangan karir dan perencanaan SDM (Sumber Daya Manusia) adalah cukup jelas. Pengembangan karir menyediakan bakat dan kemampuan, sementara perencanaan SDM (Sumber Daya Manusia) memproyeksikan kebutuhan perusahaan terhadap bakat dan kemampuan. Walaupun perusahaan telah membuat suatu program pengembangan karir dan perencanaan SDM (Sumber Daya Manusia), namun perusahaan menemukan kesulitan untuk mengintegrasikan keduanya. Alasan pertama, kesulitan tersebut karena kedua program tersebut dikerjakan oleh

ahli – ahli yang berbeda. Pengembangan karir dikerjakan oleh psikolog, sementara perencanaan SDM (Sumber Daya Manusia) dikerjakan oleh ahli – ahli ekonomi dan sistem analisis. Ahli karena latar belakang pendidikan dan pengalaman mereka menjadika suatu *barrier* atau halangan untuk berkomunikasi secara efektif. Alasan kedua, berkaitan dengan struktur organisasi perusahaan SDM (Sumber Daya Manusia) merupakan fungsi dari perencanaan staf. Kedua aktivitas tersebut dijalankan oleh unit organisasi/departemen berbeda.

- b. Hubungan antara Perencana Karir dengan Pengembangan Karir
 Hubungan antara perencana dan pengembangan karir dapat dilihat pada gambar 2.1 berikut.



Pengembangan Karir (Umpan Balik) Sumber : Rivai (2015:218)

Gambar 2.1 Sistem Perencanaan dan Pengembangan Karir

Tanpa umpan balik, sangat sulit bagi karyawan untuk mengetahui prestasi/kekurangan atas pekerjaan yang telah dilakukannya. Umpan balik memiliki tiga tujuan utama, yaitu :

- 1) Untuk meyakinkan karyawan bahwa mereka masih berharga dan akan dipertimbangkan untuk promosi di masa yang akan datang apabila mereka memenuhi kualifikasi.
- 2) Untuk menjelaskan mengapa karyawan tidak terpilih untuk menduduki jabatan tertentu.
- 3) Untuk mengidentifikasi tindakan khusus sebaiknya mereka lakukan dalam rangka pengembangan karir.

c. Kebutuhan Pekerja

Dalam bekerja, di samping untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, karyawan juga membutuhkan :

- 1) Persamaan perlakuan untuk karir. Karyawan menginginkan adanya persamaan dalam sistem promosi dalam rangka mendapatkan kesempatan karir yang lebih tinggi.
- 2) Pengawasan. Karyawan menginginkan agar penyelia memainkan peran aktif dalam pengembangan karir dan memberikan umpan balik terhadap kinerja mereka.
- 3) Kesadaran terhadap kesempatan. Karyawan menginginkan adanya pengetahuan yang memadai mengenai kesempatan untuk karir yang lebih tinggi di masa mendatang.
- 4) Minat karyawan. Karyawan membutuhkan informasi dalam jumlah yang berbeda dan memiliki tingkat minat yang

berbeda terhadap karir yang akan datang, yang tergantung dari sebagai faktor.

5) Kepuasan karir. Karyawan memiliki tingkat kepuasan karir yang berbeda, tergantung dari umur dan pendidikan.

6. Faktor Pengembangan Karir

Menurut Sunyoto (2013:185) dalam hal ini faktor yang berpengaruh pengembangan karir meliputi :

a. Hubungan pegawai dan organisasi

Dalam situasi ideal karyawan organisasi berada dalam hubungan yang saling menguntungkan. Dalam keadaan ideal ini baik karyawan maupun organisasi dapat mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Namun kadangkala keadaan ideal ini gagal dicapai. Adakalanya karyawan sudah bekerja baik tetapi organisasi tidak mengimbangi prestasi karyawan tersebut dengan penghargaan sewajarnya. Maka ketidakharmonisan hubungan antara karyawan dan organisasi ini cepat atau lambat akan mempengaruhi proses pengembangan karir. Misalnya saja proses perencanaan karir karyawan akan tersendat karena karyawan mungkin tidak diajak berpartisipasi dalam perencanaan karir tersebut. Proses pengembangan karir pun akan terhambat sebagai organisasi mungkin tidak peduli dengan karir karyawan.

b. Personalitas karyawan

Kadangkala, manajemen karir karyawan terganggu karena adanya karyawan yang mempunyai personalitas yang menyimpang, misal : terlalu emosional, apatis, ambisius, dan lain-lain. Karyawan yang apatis akan sulit dibina karirnya sebab dirinya sendiri ternyata tidak peduli dengan karir sendiri. begitu pula karyawan yang cenderung ambisius, karyawan yang mungkin akan memaksakan kehendaknya untuk mencapai tujuan karir yang terdapat dalam manajemen karir.

c. Faktor-faktor eksternal

Sering kali terjadi semua aturan dalam manajemen karir suatu organisasi menjadi kacau lantaran ada intervensi dari pihak luar. Seorang karyawan yang mempromosikan jabatan ke jabatan lebih tinggi, misalnya mungkin terpaksa dibatalkan karena ada orang yang di-drop dari luar organisasi. Terlepas dari masalah apakah kejadian demikian ini boleh atau tidak, etis atau tidak etis kejadian semacam ini jelas mengacaukan manajemen karir yang telah dirancang oleh organisasi.

d. *Politicking* dalam organisasi

Manajemen karir karyawan akan tersendat dan bahkan mati jiwa jika faktor lain seperti intrik-intrik, kasak-kusuk, hubungan antar teman, nepotisme, dan sebagainya lebih dominan mempengaruhi karir seseorang daripada prestasi

kerjanya. Dengan kata lain jika kadar *politicking* dalam organisasi sudah tidak sehat, maka manajemen karir hampir dipastikan akan mati dengan sendirinya.

Perencanaan karir akan menjadi sekedar basa-basi.

e. Sistem penghargaan

Sistem manajemen sangat mempengaruhi banyak hal termasuk manajemen karir karyawan. Organisasi yang tidak mempunyai sistem penghargaan yang jelas akan cenderung memperlakukan karyawannya secara subjektif. Karyawan yang berprestasi baik dianggap sama dengan karyawan yang kurang baik. Saat ini mulai banyak organisasi yang membuat sistem penghargaan yang baik dengan harapan setiap prestasi yang ditunjukkan karyawan dapat diberi kredit poin dalam jumlah tertentu.

f. Jumlah karyawan

Menurut pengalaman dan logika akal sehat, semakin banyak karyawan maka semakin ketat persaingan untuk menduduki suatu jabatan, dan semakin kecil kesempatan bagi seorang karyawan untuk meraih tujuan karir tertentu. Jumlah karyawan yang dimiliki sebuah organisasi sangat memengaruhi karir yang ada. Jika jumlah karyawan sedikit, maka manajemen karir akan sederhana dan mudah dikelola.

g. Ukuran organisasi

Ukuran organisasi dalam konteks ini berhubungan dengan jumlah jabatan yang ada dalam organisasi tersebut, termasuk jumlah jenis pekerjaan, dan jumlah personel karyawan yang diperlukan untuk mengisi berbagai jabatan dan pekerjaan tersebut. Biasanya semakin besar organisasi, semakin kompleks urusan manajemen karir karyawan.

Namun kesempatan untuk promosi dan rotasi karyawan juga lebih banyak.

h. Kultur organisasi

Seperti sebuah sistem masyarakat, organisasi pun mempunyai kultur dan kebiasaan-kebiasaan. Ada organisasi yang cenderung berkultur profesional, objektif, rasional, dan demokratis. Ada juga organisasi yang cenderung feodalistik, rasional, dan demokratis. Ada juga organisasi yang cenderung menghargai prestasi kerja dan mementingkan senioritas karyawan.

i. Tipe manajemen

Secara teoretis normatif, semua manajemen sama, namun dalam implementasinya, manajemen suatu organisasi mungkin berlainan dengan manajemen organisasi lain. Jika manajemen cenderung tertutup maka keterlibatan karyawan dalam hal pembinaan karirnya cenderung minimal.

Sebaliknya jika cenderung terbuka, demokratis maka keterlibatan karyawan dalam pembinaan karir cenderung besar.

7. Dimensi Pengembangan Karir

Dimensi pengembangan karir menurut Rivai (2015:80), yaitu :

- a. Latar belakang pendidikan merupakan salah satu syarat untuk duduk disebuah jabatan yang dapat dilihat dari jenjang pendidikan.
- b. Pelatihan merupakan proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar pegawai semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan semakin baik dan pada akhirnya pelatihan tersebut dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan.
- c. Pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang yang dapat diukur dari masa kerja seseorang.

8. Indikator Pengembangan Karir

Menurut Handoko (2010:131) menyatakan bahwa indikator pengembangan karir seorang karyawan adalah :

- a. Prestasi kerja faktor yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan adalah pada prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pekerja untuk

diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan.

- b. *Exposure* (pengenalan oleh pihak lain) adalah berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung dan pimpinan bagian kepegawaian yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerja seorang pegawai.
- c. Kesetiaan pada organisasi merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama.
- d. Kesempatan untuk bertumbuh merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.
- e. Dukungan manajemen untuk mendorong program pengembangan karir sangat dipengaruhi oleh dukungan dari para manajer.

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 salahsatu penelitian yang diambil adalah



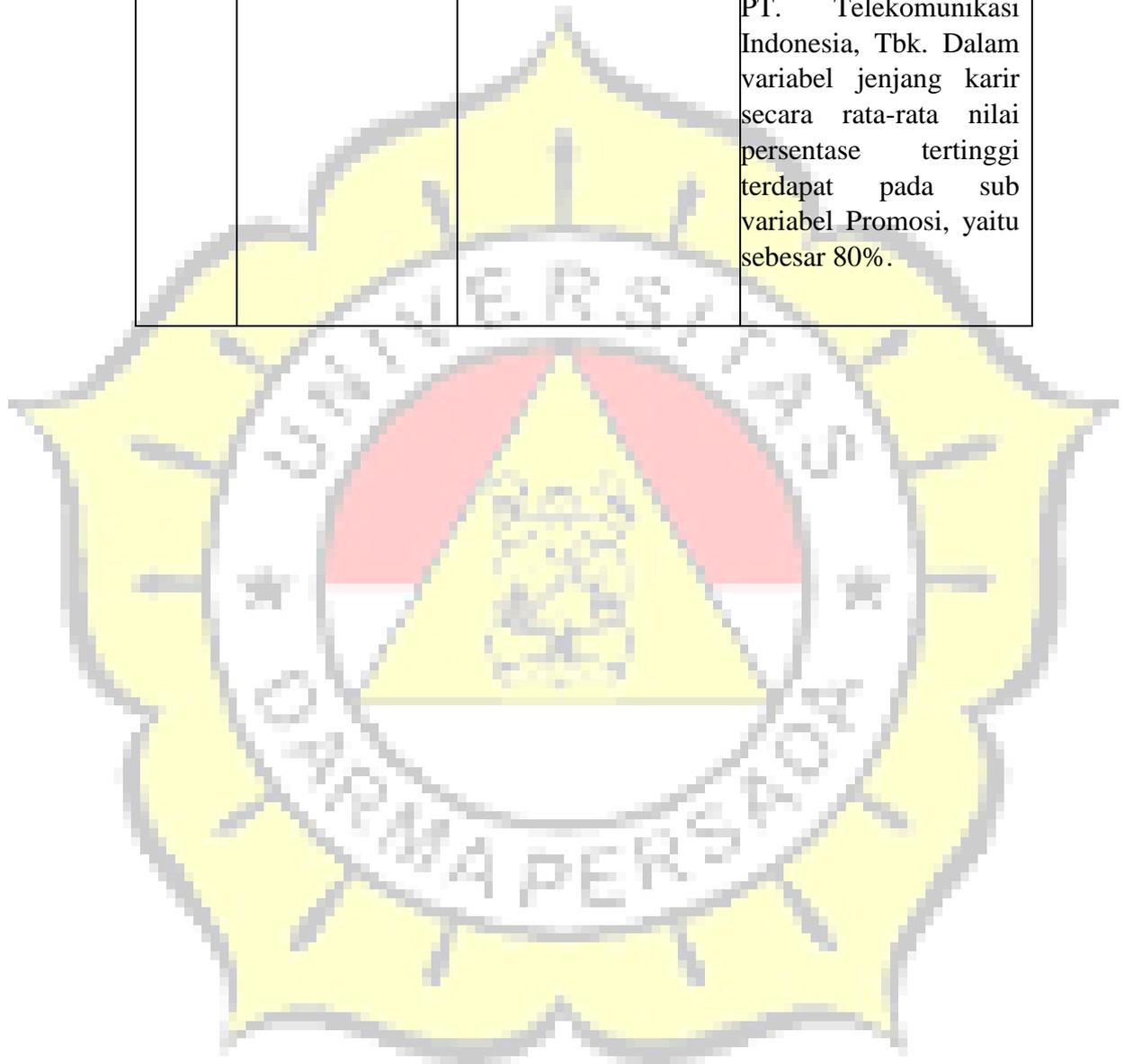
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
1.	Depri Egota Vol. 2 No. 1 – Februari 2015	ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENGEMBANGAN KARIR KARYAWAN PADA PT. BANK NEGARA INDONEESIA (PERSERO) TBK CABANG PEKANBARU	Berdasarkan tabel rekapitulasi dapat disimpulkan bahwa untuk keseluruhan faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir pada karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) 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 (Persero) Tbk Cabang Pekanbaru memiliki loyalitas yang tinggi dalam mempertahankan semangat kerja dan disiplin kerja selama ini, karyawan ingin menunjukan semangat kerja yang tinggi agar mendapat pengembangan karir yang diinginkan.

			Selain itu karyawan juga memiliki keinginan bekerja untuk waktu yang cukup lama terhadap perusahaan, dengan harapan karir yang lebih baik lagi dimasa mendatang
2	Romles Simanjuntak ISSN : 2355-9357	FAKTOR FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KARIR KARYAWAN DIREKTORAT HUMAN CAPITAL MANAGEMENT PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA, Tbk	Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang dilakukan pada penelitian ini, bahwa manajemen karir organisasional (X1) yang terdiri atas tiga dimensi yaitu <i>Career Management Policy</i> , <i>Career Development</i> dan <i>Career Information</i> memiliki rata-rata persentase 81,39% atau masuk dalam kategori baik. Hal ini dapat dimaknai bahwa secara keseluruhan manajemen karir organisasional ini dipersepsi baik oleh seluruh karyawan di Direktorat Human Capital Management PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Dalam variabel manajemen karir organisasional secara rata-rata nilai persentase tertinggi terdapat pada sub variabel <i>Career</i>

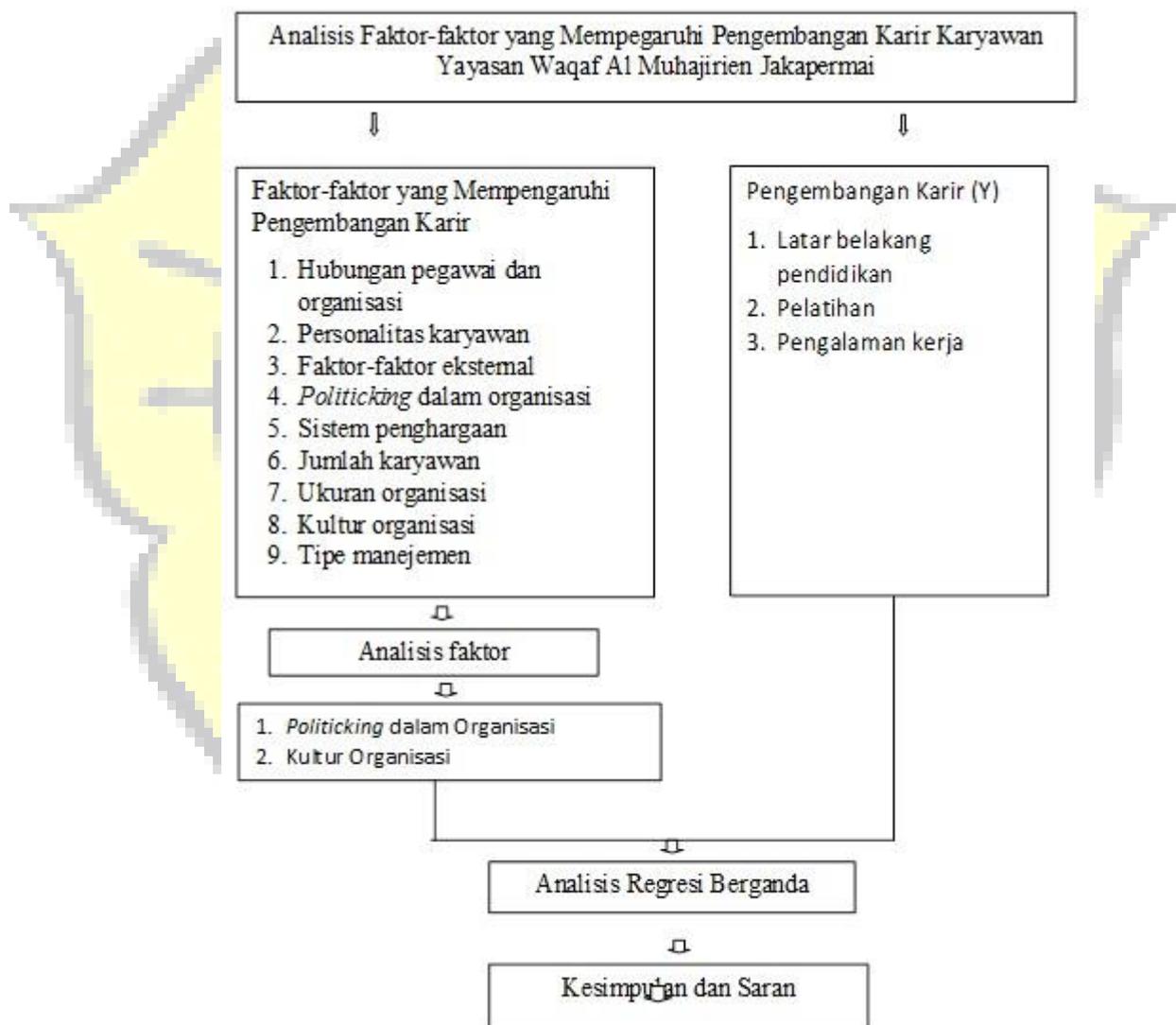
			<p><i>Development</i>, yaitu sebesar 82,7%. Manajemen karir individual (X2) yang terdiri atas empat dimensi yaitu <i>Networking</i>, <i>Mobility Oriented Behaviour</i>, <i>Practical Thing</i> dan <i>Drawing Attention</i> memiliki rata-rata persentase 79,5% atau masuk dalam kategori baik. Hal ini dapat dimaknai bahwa secara keseluruhan manajemen karir individual ini dipersepsi baik oleh seluruh karyawan di Direktorat Human Capital Management PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Dalam variabel manajemen karir individual secara rata-rata nilai persentase tertinggi terdapat pada sub variabel <i>Networking</i>, yaitu sebesar 82,6%. Jenjang Karir karyawan (Y) yang terdiri atas dua dimensi yaitu Pendidikan & Pelatihan dan Promosi memiliki rata-rata persentase 78,1% atau masuk dalam kategori</p>
--	--	--	--

			<p>baik. Hal ini dapat dimaknai bahwa secara keseluruhan jenjang karir ini dipersepsi baik oleh seluruh karyawan di Direktorat Human Capital Management PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Dalam variabel jenjang karir secara rata-rata nilai persentase tertinggi terdapat pada sub variabel Promosi, yaitu sebesar 80%.</p>
--	--	--	--



2.3. Kerangka Pemikiran

Berhasil Menurut Sugiyono (2017:93) kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka pemikiran yang penulis gunakan dalam meneliti analisis faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir dijelaskan pada gambar 2.2 sebagai berikut.



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran
Sumber : Data diolah oleh Penulis Tahun 2019

2.4. Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2007:69) 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 diambil satu kesimpulan.

Sehubungan dengan permasalahan yang telah dikemukakan dan kemudian memperhatikan telaah pustaka serta teori-teori yang ada, maka penulis dapat mengemukakan hipotesis sebagai jawaban sementara dari penelitian ini adalah:

1. Diduga faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir (Studi Kasus Pada Yayasan Waqaf Al Muhajirien Jakapermai) adalah hubungan pegawai dan organisasi, personalitas karyawan, faktor-faktor eksternal, *politicking* dalam organisasi, sistem penghargaan, jumlah karyawan, ukuran organisasi, kultur organisasi, tipe manajemen.
2. Apakah *politicking* dalam organisasi (X_1) dan kultur organisasi (X_2) berpengaruh terhadap pengembangan karir (Y)

H_0 : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara *politicking* dalam organisasi (X_1) dan kultur organisasi (X_2) terhadap pengembangan karir (Y)

H_a : Terdapat pengaruh yang signifikan antara *politicking* dalam organisasi (X_1) dan kultur organisasi (X_2) terhadap pengembangan karir

2.5. Variabel Penelitian

Adapun yang dijadikan variabel penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Hubungan pegawai dan organisasi
2. Personalitas karyawan
3. Faktor-faktor eksternal
4. *Politicking* dalam organisasi
5. Sistem penghargaan
6. Jumlah karyawan
7. Ukuran organisasi
8. Kultur organisasi
9. Tipe manajemen



