

## BAB II

## KAJIAN PUSTAKA

## A. Pengembangan Karir

## 1. Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan 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.<sup>1</sup>

Karir adalah keseluruhan jabatan/pekerjaan/posisi yang dapat diduduki seseorang selama kehidupan kerjanya dalam organisasi atau dalam beberapa organisasi. Dari sudut pandang pegawai, jabatan merupakan suatu hal yang sangat penting sebab setiap orang menginginkan suatu jabatan yang sesuai dengan keinginannya dan menginginkan jabatan setinggi mungkin sesuai dengan kemampuannya. Jabatan yang lebih tinggi biasanya mengakibatkan gaji yang lebih besar, tanggung jawab yang lebih besar, dan pengetahuan yang lebih baik, yang biasanya diharapkan oleh pegawai. Oleh karena itu, ketika seseorang memasuki dunia kerja, orang tersebut mungkin akan bertanya apakah tujuan karirnya (sebagai jabatan tertinggi yang diharapkan) akan dapat dicapai di organisasi tempat dia bekerja. Bilamana seseorang melihat bahwa tujuan karirnya tidak dapat dicapai di organisasi tersebut, orang tersebut mungkin tidak akan mempunyai semangat kerja yang tinggi atau tidak termotivasi untuk bekerja atau bahkan akan meninggalkan organisasi.<sup>2</sup>

Menurut I Komang A. dkk (2012) 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. Jadi betapa pun

---

<sup>1</sup> I Komang Ardana, Ni Wayan Mujiati, I Wayan Mudiarta Utama, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, GRAHA ILMU, Yogyakarta, 2012, Hlm.117

<sup>2</sup> Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Grasindo, Jakarta, 2002, Hlm.219

baiknya suatu rencana karir yang telah dibuat oleh seorang pekerja disertai oleh suatu tujuan karir yang wajar dan realistis, rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya pengembangan karir yang sistematis dan programatis. Karena perencanaan karir adalah keputusan yang diambil sekarang tentang hal-hal yang akan dikerjakan pada masa depan, berarti bahwa seseorang yang sudah menetapkan rencana karirnya, perlu mengambil langkah-langkah tertentu untuk mewujudkan rencana tersebut. Berbagai langkah yang perlu ditempuh itu dapat diambil atas prakarsa pekerja sendiri, tetapi dapat pula berupa kegiatan yang dapat disponsori oleh organisasi, atau gabungan dari keduanya. Perlu ditekankan bahwa meskipun sumber daya manusia dapat turut berperan dalam kegiatan pengembangan tersebut sesungguhnya yang paling bertanggung jawab adalah pekerja yang bersangkutan sendiri karena dialah yang paling berkepentingan dan dia pula yang kelak akan memetik dan menikmati hasilnya. Hal ini merupakan salah satu prinsip pengembangan karir yang sangat fundamental sifatnya.

Sedangkan pengertian pengembangan karir yang lain menyebutkan bahwa pengembangan karir adalah salah satu fungsi manajemen karir. Pengembangan karir adalah proses mengidentifikasi potensi karir pegawai dan materi serta menerapkan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan potensi tersebut. Secara umum proses pengembangan karir dimulai dengan mengevaluasi kinerja karyawan. Proses ini lazim disebut sebagai penilaian kinerja (*performance appraisal*). Dari hasil penelitian kinerja ini kita mendapatkan masukan yang menggambarkan profil kemampuan karyawan baik potensinya maupun kinerja aktualnya. Dari masukan inilah kita mengidentifikasi berbagai metode untuk mengembangkan potensi yang bersangkutan. Pengembangan karir karyawan dapat dilakukan melalui dua cara, yaitu cara *diklat* dan cara *nondiklat*.<sup>3</sup>

Samsudin mengemukakan sebagai berikut: “pengembangan karier (*career development*) adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan

---

<sup>3</sup> Danang Sunyoto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, CAPS (Center for Academic Publishing Service), Jakarta, 2002, Hlm.183-184

status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan”. Berdasarkan uraian tersebut, berikut dikemukakan bahwa peningkatan status seseorang dalam organisasi hendaknya dilaksanakan secara adil, dalam arti bahwa dalam berkarier tersebut adalah adanya pola karier yang jelas dan bisa dijadikan pegangan dalam memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk berkarier tanpa membedakan satu sama lain. Hal ini dapat terjadi bila memang pengembangan karier itu sudah diatur sedemikian rupa dengan kriteria-kriteria yang logis, rasional, dan jauh dari tafsir subjektivitas.

Kriteria-kriteria tersebut hendaknya dapat diinformasikan kepada pegawai secara luas dan terbuka, sehingga mereka semua dapat mengetahui dan mengukur dirinya apakah memenuhi kriteria tersebut atau belum. Individu dapat mempergunakan kesempatan yang ada untuk meraih keberhasilan karier, setelah mengetahui kompetensi yang dibutuhkan pada karier tanpa batas (*boundaryless career*). Namun, adanya pergeseran dari karier terbatas menuju karier tanpa batas menghadapkan individu pada suatu masalah di luar pengalaman yang telah dimiliki. Pengembangan karier tanpa batas, telah menuntut perlunya leksikon yang dapat dipergunakan untuk melakukan evaluasi, perencanaan, peninjauan ulang, dan analisis karier tanpa batas.

Sedangkan Leibovitz mendefinisikan *career development* atau pengembangan karir sebagai berikut : *“Is not a one-shot training program or career-planning workshop. Rather, it is an ongoing organized and formalized effort that recognizes people as a vital organizational resource”*. Atas dasar uraian tersebut, dapat dikemukakan bahwa pengembangan karir dapat dijadikan alat, baik bagi kepentingan organisasi maupun pegawai yang bersangkutan, sehingga kedua belah pihak dapat dipertemukan kepentingannya. Oleh karena itu, melalui informasi pengembangan karir organisasi dapat menawarkan kepada pegawai jabatan-jabatan apa saja yang dapat diduduki oleh para pegawai mulai dari saat pertama kali bekerja pada organisasi tersebut, sampai dengan posisi puncak yang dapat dicapainya apabila yang bersangkutan mampu memenuhi kriteria-kriteria yang

memenuhi syarat untuk menduduki jabatan-jabatan yang lowong, sehingga tidak terjadi kekosongan.

Dengan kata lain, setiap ada lowongan jabatan pegawai yang ada sudah dipersiapkan sedemikian rupa untuk menempati posisi tersebut. *Career development* bukanlah *training program* yang hanya dilaksanakan sekali dan bukan pola lokakarya *career planning*. *Career development* mulai dilaksanakan pada 1970-an, kegiatannya diintegrasikan dengan program-program *Human Resource Development* seperti penilaian kinerja dan *training*. *The Us General Accounting Office* merupakan lembaga yang memulai *career counseling* dan asistensi pencarian kerja bagi pegawainya. Pada 1991, lembaga tersebut mengorganisasikan layanan *career* dalam suatu *Career Resource Center*. Para manajer menggunakan lembaga ini untuk membantu pegawainya, termasuk untuk mutasi dan perencanaan pensiun.

Informasi karir tersebut, akan memotivasi pegawai untuk merencanakan karir mereka masing-masing, dalam arti kepada mereka yang potensial dan mampu mengembangkan dirinya dapat mempersiapkan diri untuk berkarir sampai dengan posisi puncak di organisasi tersebut. Sedangkan bagi mereka yang cukup puas dengan posisi menengah atau rendah juga dapat memposisikan dirinya sesuai dengan potensi yang ada pada diri mereka masing-masing. Berdasarkan uraian tersebut, suatu organisasi harus membuat suatu pengembangan karir sebagai suatu kunci strategi bisnis jika ingin bertahan hidup dalam persaingan bisnis yang semakin tajam. Dalam abad teknologi informasi seperti sekarang ini organisasi lebih bersandar pada pegawai-pegawai yang memiliki keahlian dan inovasi yang merupakan investasi penting (Syuhadhak, 2007:174).<sup>4</sup>

Dengan memberikan mereka sebuah kesempatan untuk aktualisasi diri mengembangkan dan mencapai potensi mereka. Sebagian besar karyawan

---

<sup>4</sup> M. Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, PT RAJAGRAFINDO PERSADA, Jakarta, 2012, Hlm. 334-337

memahami bahwa (bila tiba harinya) paling tidak mereka akan dapat lebih mudah dipasarkan.<sup>5</sup>

## 2. Ruang Lingkup Perencanaan Karir

Suatu perencanaan karir merupakan bagian yang sangat penting, bahkan ikut menentukan dinamika organisasi, dalam rangka manajemen sumber daya manusia. Dengan demikian maka ruang lingkup perencanaan karir mencakup hal-hal sebagai berikut :

- a. Perencanaan jenjang jabatan/ pangkat individu karyawan/ anggota organisasi
- b. Perencanaan tujuan-tujuan organisasi.

Kedua hal tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain, karena keduanya saling berkaitan. Karena jelas bahwa seseorang dijenjang karirkan justru untuk menunjang kepentingan dan atau tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Oleh karena itu setiap perencanaan karir pasti mengarah kepada tercapainya kepentingan-kepentingan atau tujuan-tujuan organisasi. Makin lancar perencanaan dan pelaksanaan karir anggota organisasi sesuai persyaratan yang ada, makin dinamis organisasi yang bersangkutan.<sup>6</sup>

Pengembangan karir dibagi menjadi dua, pengembangan karir secara individual dan pengembangan karir secara organisasional. Pengembangan karir secara individual setiap anggota organisasi harus siap mengembangkan dirinya dalam rangka penititan karirnya lebih lanjut. T. Hani Handoko dalam bukunya tersebut terdahulu mengatakan bahwa ada enam kegiatan pengembangan karir yang dilakukan masing-masing individu :

- a. *Prestasi Kerja*, kegiatan paling penting untuk memajukan karir adalah prestasi kerja yang baik karena hal ini mendasari semua kegiatan pengembangan karir lainnya.

---

<sup>5</sup> Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kesembilan*, PT INDEKS, Jakarta, 2005, Hlm. 47

<sup>6</sup> Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kelima*, BPFE, Yogyakarta, 2007, Hlm. 76

- b. *Exposure*, kemajuan karir juga ditentukan oleh *exposure*, berarti menjadi dikenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer dan kesempatan-kesempatan karir lainnya.
- c. *Permintaan Berhenti*, hal ini merupakan cara untuk mencapai sasaran karir apabila ada kesempatan karir di tempat lain.
- d. *Kesetiaan Organisasional*, kesetiaan pada organisasi dimana seseorang bertugas turut menentukan kemajuan karir yang bersangkutan.
- e. *Mentors dan Sponsors*, seringkali yang menjadi sponsor karyawan adalah atasan mereka.
- f. *Kesempatan-kesempatan untuk tumbuh*, hal ini berguna baik bagi departemen personalia dalam pengembangan sumber daya manusia internal maupun bagi pencapaian rencana karir karyawan.<sup>7</sup>

### 3. Bentuk-Bentuk Pengembangan Karir

Bentuk-bentuk pengembangan karir tergantung pada jalur karir yang direncanakan oleh masing-masing organisasi. Bagaimana suatu perusahaan menentukan suatu jalur karir bagi karyawannya tergantung pada kebutuhan dan situasi perusahaan itu sendiri, namun begitu umumnya yang sering dilakukan perusahaan adalah melalui pendidikan dan pelatihan, promosi serta mutasi. Pengertian mengenai ketiga hal tersebut dapat dijelaskan di bawah ini:

- a. Pendidikan dan pelatihan adalah suatu kegiatan perusahaan yang dimaksudkan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan, dan pengetahuan para pegawai sesuai keinginan dari perusahaan yang bersangkutan.
- b. Promosi adalah suatu perubahan posisi atau jabatan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi, perubahan ini biasanya akan diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, hak, serta status sosial seseorang.

---

<sup>7</sup> Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Keempat*, BPFE, Yogyakarta, 2000, Hlm. 87-88

- c. Mutasi adalah merupakan bagian dari proses kegiatan yang dapat mengembangkan posisi atau status seseorang dalam suatu organisasi. Istilah mutasi sendiri atau yang dalam beberapa literatur disebut sebagai pemindahan dalam pengertian sempit dapat dirumuskan sebagai suatu perubahan dari suatu jabatan dalam suatu kelas ke suatu jabatan dalam kelas yang lain yang tingkatannya tidak lebih tinggi atau lebih rendah (yang tingkatannya sama) dalam rencana gaji. Sedangkan dalam pengertian yang lebih luas konsep mutasi dirumuskan sebagai suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertical (promosi/demosi) di dalam suatu organisasi.

#### 4. Prinsip-Prinsip Dalam Pengembangan Karir

Menurut Mondy (1993), pengembangan karir (*career development*) meliputi aktivitas-aktivitas untuk mempersiapkan seorang individu pada kemajuan jalur karir yang direncanakan. Lebih lanjut Mondy (1993) menjelaskan beberapa prinsip dalam pengembangan karir antara lain :

- a. Pekerjaan itu sendiri mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengembangan karir. Bila setiap hari pekerjaan menyajikan suatu tantangan yang berbeda, apa yang dipelajari di pekerjaan jauh lebih penting daripada aktivitas rencana pengembangan formal.
- b. Bentuk pengembangan *skill* yang dibutuhkan ditentukan oleh permintaan pekerjaan yang spesifik. *Skill* yang dibutuhkan untuk menjadi *supervisor* akan berbeda dengan *skill* yang dibutuhkan untuk menjadi *middle manager*.
- c. Pengembangan akan terjadi hanya jika seorang individu belum memperoleh *skill* yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Jika tujuan tersebut dikembangkan lebih lanjut oleh seorang individu maka individu yang telah memiliki *skill* yang dituntut pekerjaan akan menempati pekerjaan yang baru.

- d. Waktu yang digunakan untuk pengembangan dapat direduksi/dikurangi dengan mengidentifikasi rangkaian penempatan pekerjaan individu yang rasional.<sup>8</sup>

## 5. Tujuan Pengembangan Karir

Berkaitan dengan bahasan tentang tujuan pengembangan karir pegawai tersebut, berikut ini dikemukakan pendapat dari para ahli di bidang manajemen. Rivai mengemukakan sebagai berikut. “Tujuan dari seluruh program pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di organisasi saat ini dan di masa yang akan datang. Karena itu, usaha pembentukan sistem pengembangan karir yang dirancang secara baik akan dapat membantu karyawan dalam menentukan kebutuhan karir mereka sendiri, dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan kebutuhan organisasi. Komitmen dalam program pengembangan karir dapat menunda keusangan dari sumber daya manusia yang memberatkan organisasi.”

Atas uraian tersebut di atas, berikut dapat dikemukakan bahwa seorang pegawai merupakan orang yang paling berkepentingan dalam proses kegiatan pengembangan karir. Bila mereka (pegawai) sendiri memperlihatkan tampilan-tampilan dan sikap tidak proaktif dalam pengembangan karir, mustahil mereka akan mendapat kesempatan untuk pengembangan karir tersebut. Kecuali ada mukjizat tertentu yang berupa nasib baik baginya. Pertama-tama mereka harus mempunyai kepedulian tinggi tentang berbagai perkembangan organisasi tempat mereka bekerja dan mereka harus banyak mencari informasi tentang apa yang diinginkan organisasi darinya. Seorang pegawai yang ingin mendapat pengembangan karier harus mencari informasi tentang :

- a. Pengetahuan, kemampuan dan keterampilan apa yang diperlukan organisasi darinya

---

<sup>8</sup>Wahibur Rokhman, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Nora Media Enterprise, Kudus, 2011, Hlm. 81

- b. Sistem promosi apa yang berlaku dalam organisasinya
- c. Bila syarat harus mengikuti pelatihan, apakah pelatihan itu diadakan oleh organisasi, atau yang bersangkutan sendiri yang mencari kesempatan
- d. Apakah faktor keberuntungan berperan atau tidak dalam pengembangan karier
- e. Mana yang lebih dominan dalam menentukan promosi, apakah prestasi kerja atau senioritas.

Selanjutnya Handoko (2001:134) mengemukakan sebagai berikut. “Tujuan pengembangan karir pegawai adalah 1. Untuk menjamin para karyawan yang tidak dipromosikan bahwa mereka masih bernilai dan akan dipertimbangkan untuk promosi-promosi selanjutnya, bila mereka *qualified*. 2. Untuk menjelaskan mengapa mereka tidak terpilih, dan 3. Untuk menunjukkan apa kegiatan-kegiatan pengembangan karir yang harus diambil”.

Atas dasar uraian tersebut di atas, berikut dapat dikemukakan bahwa yang paling mengetahui tentang kelebihan maupun kelemahan seorang pegawai adalah atasan langsung mereka.<sup>9</sup>

## **6. Manfaat Pengembangan Karir**

Program pengembangan karir memberikan manfaat baik bagi organisasi maupun bagi karyawan. Adapun manfaat yang diperoleh organisasi dengan mengembangkan karir antara lain :

- a. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk memperoleh dan mempertahankan karyawan yang berkualitas.
- b. Menjamin ketersediaan tenaga ahli yang dibutuhkan.
- c. Meningkatkan motivasi karyawan.
- d. Menjaga proses kaderisasi agar berjalan dengan baik.

---

<sup>9</sup> M. Kadarisman, *Op.,cit*, Hlm. 337-340

Sedangkan manfaat yang diperoleh karyawan dari pengembangan karir adalah :

- a. Meningkatkan tanggung jawab
- b. Memaksimalkan penggunaan potensi seseorang
- c. Meningkatkan otonomi
- d. Menambah tantangan dalam bekerja.<sup>10</sup>

Sedangkan manfaat pengembangan karir secara umum adalah :

- a. Mengembangkan prestasi pegawai.
- b. Mencegah terjadinya pegawai yang minta berhenti untuk pindah kerja, dengan cara meningkatkan loyalitas pegawai.
- c. Sebagai wahana untuk memotivasi pegawai agar dapat mengembangkan bakat dan kemampuannya.
- d. Mengurangi subyektivitas dalam promosi.
- e. Memberikan kepastian hari depan.
- f. Sebagai usaha untuk mendukung organisasi memperoleh tenaga yang cakap dan trampil dalam melaksanakan tugas.<sup>11</sup>

## **7. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir**

Dalam perencanaan dan pengelolaan karir yang efektif, sejumlah faktor yang mempengaruhi perencanaan karir yang perlu dipahami oleh pegawai dalam merencanakan karirnya dan oleh organisasi dalam membantu pegawainya untuk merencanakan serta merealisasikan karirnya adalah tahapan-tahapan kehidupan karir, jangkar karir, dan jalur-jalur karir. Pengetahuan ini sangat diperlukan dalam upaya menentukan apa yang dilakukan organisasi sehingga perencanaan karir individu akan bermanfaat bagi organisasi atau mendukung tujuan-tujuan organisasi.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Wahibur Rokhman, *Op.,cit*, Hlm. 82

<sup>11</sup> Ambar, *MSDM : Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2003, Hlm. 93

<sup>12</sup> Marihot Tua Efendi Hariandja, *Op.,cit*, Hlm. 223

Di samping peran individu, manajer, dan organisasi dalam pengembangan karir, ada berbagai faktor yang lebih spesifik yang mempengaruhi pengembangan karir. Hasto Joko Nur Utomo dan Meilan Sugiarto memberikan contoh 9 faktor yang berpengaruh terhadap pengembangan karir individu di suatu organisasi, yaitu :

a. Hubungan pegawai dan organisasi

Secara ideal, hubungan pegawai dan organisasi berada dalam hubungan yang saling menguntungkan, sehingga pada saat yang demikian organisasi dapat mencapai produktifitas kerja yang lebih tinggi. Namun kadang kala ada berbagai macam kendala yang dihadapi di lapangan.

b. Personalia pegawai

Manajemen karir pegawai terganggu dengan adanya pegawai yang mempunyai personalitas yang menyimpang, seperti terlalu apatis, emosional, ambisius, curang, dan lain-lain. Seorang pegawai yang apatis akan sulit dibina karirnya sebab dirinya sendiri tidak peduli dengan karirnya sendiri.

c. Faktor eksternal

Aturan dalam manajemen karir sebuah organisasi menjadi kacau lantaran ada intervensi dari pihak luar.

d. Politik dalam organisasi

Perencanaan karir akan menjadi sekedar basa-basi ketika ada virus *politicking* seperti hubungan antar teman, nepotisme, feodalisme, dan lain sebagiannya.

e. Sistem penghargaan

Organisasi yang tidak mempunyai sistem penghargaan yang jelas (selain gaji dan insentif) akan cenderung memperlakukan pegawainya secara subyektif. Pegawai yang berprestasi baik dianggap sama dengan pegawai yang malas.

f. Jumlah pegawai

Semakin banyak jumlah pegawai maka semakin ketat persaingan untuk menduduki jabatan, demikian pula sebaliknya. Jumlah pegawai yang

dimiliki sebuah organisasi sangat mempengaruhi manajemen karir yang ada.

g. Ukuran organisasi

Ukuran organisasi dalam konteks ini berhubungan dengan jumlah jabatan yang ada dalam organisasi tersebut, semakin besar organisasi, semakin kompleks urusan manajemen karir pegawai. Namun, kesempatan untuk promosi dan rotasi pegawai juga lebih banyak.

h. Kultur organisasi

Sebagaimana masyarakat pada umumnya, organisasi juga mempunyai kultur. Ada organisasi yang berkultur profesional, obyektif, rasional dan demokratis. Dan kultur ini sedikit banyak akan mempengaruhi pengembangan karir yang ada dalam organisasi tersebut.

i. Tipe manajemen

Ada berbagai tipe manajemen di sebuah organisasi. Ada manajemen yang lebih cenderung kaku, otoriter, tersentralisir, tertutup, tidak demokratis. Ada juga manajemen yang cenderung fleksibel, partisipatif, terbuka, dan demokratis. Jika manajemen kaku dan tertutup, maka keterlibatan pegawai dalam pembinaan karirnya sendiri cenderung minimal. Sebaliknya, jika manajemen cenderung terbuka, partisipatif, dan demokratis, maka keterlibatan pegawai dalam pembinaan karir mereka juga cenderung berkembang.<sup>13</sup>

## 8. Tahapan Pengembangan Karir

Pengembangan diri seseorang dalam konteks karyawan di sebuah organisasi atau institusi adalah identik dengan pengembangan karir. Karena karir adalah semua pekerjaan yang dilakukan oleh seorang (karyawan) selama masa kerjanya atau tugasnya yang memberikan kelangsungan, keteraturan, dan nilai bagi kehidupan seseorang atau karyawan tersebut. Secara umum perjalanan karir seorang (karyawan atau pekerja) dikelompokkan menjadi 4 tahapan, yakni : penajakan, pemantapan, pemeliharaan, kemunduran.

---

<sup>13</sup>Wahibur Rokhman, *Op.cit*, Hlm. 82-84

Perkembangan atau perjalanan karir tersebut biasanya linier dengan bertambahnya usia seseorang.

- a. Pada usia antara 15-24 tahun, dimana pada umumnya seseorang biasanya masih dalam bangku pendidikan (siswa atau mahasiswa), mereka sudah mulai memikirkan pekerjaan yang cocok bagi dirinya. Dengan perkataan lain mereka sudah mulai melakukan penjajakan terhadap pekerjaan atau karirnya. Sebagian dari kelompok umur ini, bahkan sudah mulai terjun ke dunia kerja atau bekerja. Sebagian diantara mereka, walaupun sudah mulai bekerja, namun masih juga mencari kesempatan untuk melamar pekerjaan yang lain. Mereka masih dalam tahap penjajakan karir.
- b. Pada usia antara 25-44 tahun, pada umumnya seseorang sudah mulai memantapkan diri pada pekerjaan yang telah dipilih. Mereka sudah tidak tertarik lagi untuk pindah pekerjaan, bila tidak terdesak oleh situasi, misalnya karena terkena pemutusan hubungan kerja (PHK). Di samping karena umurnya memang sudah tidak memungkinkan untuk pindah pekerjaan, juga mempertimbangkan kestabilan ekonomi keluarganya.
- c. Pada usia 45-60, seseorang (karyawan atau pekerja) sudah mulai pemeliharaan pekerjaan atau karir yang sudah dipilih dan ditekuninya. Pada tahap ini mereka harus mulai menekuni dan meningkatkan kualitas pekerjaan atau tugas dan tanggung jawab yang dipercayakan oleh institusi atau organisasi tempat bekerja. Pada tahap ini, pada umumnya seseorang sudah tidak memikirkan untuk pindah pekerjaan lagi, dan konsentrasi pada pekerjaan atau karirnya, demi juga untuk keluarga dan anak-anaknya.
- d. Pada usia di atas 60 tahun (di Indonesia : di atas 55 tahun), seseorang sudah mulai melewati puncak karirnya, dan mulai tahap penurunan. Pada usia ini biasanya orang sudah menunggu masa pensiun, dan bahkan sudah berhenti untuk mengembangkan karirnya.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, PT RINEKA CIPTA, Jakarta, 2009, Hlm. 170-171

## B. KINERJA

### 1. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* (*job performance*). Secara etimologis *performance* berasal dari kata *to perform* yang berarti menampilkan atau melaksanakan. Sedangkan kata *performance* berarti “*the act of performing; execution*” (Webster Super New School and Office Dictionary), menurut Henry Bosley Woolf, *performance* berarti “*the execution of an action*” (Webster New Collegiate Dictionary). Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja atau *performance* berarti tindakan menampilkan atau melaksanakan suatu kegiatan.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan suatu kemampuan kerja atau prestasi kerja yang diperlihatkan oleh seorang pegawai untuk memperoleh hasil kerja yang optimal. Dengan demikian istilah kinerja mempunyai pengertian akan adanya suatu tindakan atau kegiatan yang ditampilkan oleh seseorang dalam melaksanakan aktivitas tertentu. Selain itu kinerja juga merupakan akumulasi dari tiga elemen yang saling berkaitan yaitu keterampilan, upaya, dan sifat-sifat keadaan eksternal. Keterampilan dasar yang dibawa seseorang ke tempat pekerjaan dapat berupa pengetahuan, kemampuan, kecakapan interpersonal dan kecakapan teknis.<sup>15</sup>

Istilah kinerja digunakan untuk mengukur hasil yang telah dicapai sehubungan dengan kegiatan atau aktivitas perusahaan, apakah kinerja perusahaan telah baik atau perlu adanya evaluasi-evaluasi kebelakang mengenai hasil yang dicapai. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dari individu tenaga kerja, yaitu kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan hubungan mereka dengan organisasi.<sup>16</sup>

Manajemen kinerja adalah sentral bagi perusahaan yang membangun keunggulan bersaing melalui peran SDM dan menjalankan strategi bisnis

---

<sup>15</sup>Fatah Syukur NC, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*, PT. PUSTAKA RIZKI PUTRA, Semarang, 2012, Hlm. 127-128

<sup>16</sup>Robbert dan Jhon, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat, Jakarta, 2001, Hlm. 82

yang berorientasi pada *customer needs*. Bagi perusahaan seperti ini, tidak ada pilihan kecuali menerapkan sistem manajemen kinerja yang mampu mendorong semua karyawan untuk memberikan kontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Model manajemen kinerja dalam organisasi melibatkan empat faktor yang interdependen sifatnya (Noe, et al, 2000:277), yaitu:

- a. Atribut individual
- b. Strategi organisasi
- c. Hambatan situasional
- d. Tujuan yang ingin dicapai<sup>17</sup>

Budi W. Soetjipto (2006:28) menyatakan bahwa manajemen kinerja pada dasarnya merupakan proses komunikasi yang berkelanjutan antara atasan dan bawahan dengan tujuan untuk memperjelas dan menyepakati hal-hal berikut :

- a. Fungsi pokok pekerjaan bawahan
- b. Bagaimanakah pekerjaan bawahan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi
- c. Pengertian “efektif” dan “berhasil” dalam pelaksanaan pekerjaan bawahan
- d. Bagaimanakah bawahan dapat bekerja sama dengan atasan dalam rangka efektivitas pelaksanaan pekerjaan bawahan
- e. Bagaimanakah mengukur efektivitas kinerja bawahan
- f. Berbagai hambatan efektivitas dan apakah alternative cara untuk menyingkirkan hambatan-hambatan tersebut.<sup>18</sup>

## 2. Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Rossett dan Arwady sebagaimana yang dikutip oleh Helianti (Jurnal pendidikan Penabur- No 02/ Th.III/ Maret 2004,p19) mengemukakan bahwa ada empat faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

---

<sup>17</sup> Syafaruddin Alwi, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Strategi Keunggulan Kompetitif)*, BPF, Yogyakarta, 2001, Hlm. 178

<sup>18</sup> Kaswan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*, GRAHA ILMU, Yogyakarta, 2012, Hlm. 185

- a. Kurangnya ketrampilan dan pengetahuan.
- b. Kurangnya insentif atau tidaktepatnya insentif diberikan.
- c. Lingkungan kerja yang tidak mendukung, dan
- d. Tidak adanya motivasi.

Untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja seseorang, perlu dilakukan penilaian kinerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mangkunegara ialah: Faktor kemampuan, secara umum kemampuan ini terbagi menjadi 2, yaitu: Kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge* dan *skill*). Ruky mengidentifikasi enam faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi, sebagai berikut:

- a. Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Semakin berkualitas teknologi yang digunakan, maka akan semakin tinggi tingkat kinerja organisasi.
- b. Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi.
- c. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan, dan kebersihan.
- d. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan.
- e. Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi.
- f. Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi, dan lain-lainnya.<sup>19</sup>

Faktor lain yang berkaitan dengan produktivitas meliputi perhatian terhadap alat pengaman dan kondisi kerja. Sakit sehingga meninggalkan kerja, atau kompensasi dari pekerja, tentu berarti biaya bagi organisasi, dalam jumlah uang yang besar, dan kondisi kerja yang tidak nyaman jelas akan

---

<sup>19</sup>Heny Sidenti, , *Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat DPRD Kabupaten Madiun*, Jurnal JIBEKA, Volume 9 Nomer 1, 2015, Hlm. 46

mengurangi kesempatan bagi pekerja untuk bekerja secara lebih efisien dan efektif.<sup>20</sup>

Sangat erat hubungan antara kebiasaan dan perilaku. Attitude merupakan suatu kebiasaan yang terpolakan. Jika kebiasaan yang terpolakan tersebut memiliki implikasi positif dalam hubungannya dengan perilaku kerja seseorang maka akan menguntungkan. Arti yang dimaksudkan di atas, apabila kebiasaan-kebiasaan pegawai adalah lebih baik, maka hal tersebut dapat menjamin perilaku kerja yang baik pula. Dapat dicontohkan disini misalnya seorang pegawai mempunyai kebiasaan tepat waktu, disiplin, simple, maka perilaku kerja juga baik, apabila diberi tanggungjawab akan menepati aturan dan kesepakatan. Dengan demikian perilaku manusia juga akan ditentukan oleh kebiasaan-kebiasaan yang telah tertanam dalam diri pegawai sehingga dapat mendukung kerja yang efektif atau sebaliknya. Dengan kondisi pegawai tersebut, maka produktivitas dapat dipastikan dapat terwujud.<sup>21</sup>

### 3. Evaluasi kinerja

Evaluasi kinerja adalah suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas (*performance*) seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu.

Evaluasi kinerja disebut juga "*performance evaluation*" atau "*performance appraisal*". *Appraisal* berasal dari kata Latin "*apparatiarea*" yang berarti memberi nilai atas pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang dan untuk itu diberi imbalan, kompensasi atau penghargaan. Evaluasi kinerja merupakan cara yang paling adil dalam memberikan imbalan atau penghargaan kepada pekerja. Setiap orang pada umumnya ingin berprestasi dan mengharapkan prestasinya diketahui dan dihargai orang lain. Orang yang

---

<sup>20</sup> Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, CV. ANDI OFFSET, Yogyakarta, 2003, Hlm. 168

<sup>21</sup> Ambar T.Sulistiyani Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, GRAHA ILMU, Yogyakarta, 2003, Hlm. 201

berprestasi dan memperoleh penghargaan dari atasan atau masyarakat cenderung untuk mempertahankan bahkan meningkatkan prestasi tersebut. Untuk itu perlu standar pengukuran supaya dapat secara objektif dan adil membedakan pekerja yang berprestasi tinggi dan pekerja yang memiliki kinerja rendah.

Evaluasi kinerja atau yang dapat pula disebut penilaian prestasi kerja merupakan bagian dari fungsi manajemen yang penting yaitu evaluasi dan pengawasan. Evaluasi kinerja sekarang ini merupakan keharusan dan sudah terus menerus dilakukan, terutama dengan melibatkan para pelanggan.<sup>22</sup>

Untuk menilai kinerja diperlukan enam kriteria yang harus digunakan, yaitu:

a. Kualitas.

Seberapa jauh atau seberapa baik proses atau hasil menjalankan aktivitas mendekati kesempurnaan, ditinjau dari kesesuaian dengan cara ideal menjalankan suatu kegiatan atau memenuhi tujuan yang dikehendaki oleh suatu aktivitas.

b. Kuantitas.

Jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam nilai dolar atau rupiah, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang telah diselesaikan.

c. Ketepatan waktu.

Seberapa jauh atau seberapa baik sebuah aktivitas diselesaikan, atau hasil yang diproduksi, pada waktu yang paling awal yang dikehendaki dari sudut pandang koordinasi dengan *output* yang lain maupun memaksimum waktu yang ada untuk kegiatan-kegiatan lain.

d. Efektivitas biaya.

Seberapa jauh atau seberapa baik sumber daya organisasi (misalnya manusia, moneter, teknologi, bahan) dimaksimumkan dalam pengertian memperoleh keuntungan tertinggi dan pengurangan dalam kerugian dari masing-masing unit, atau contoh penggunaan sumber daya.

e. Kebutuhan untuk supervisi.

---

<sup>22</sup>*Ibid*, Hlm.103-104

Seberapa jauh atau seberapa baik seorang karyawan dapat melaksanakan fungsi kerja tanpa harus meminta bantuan pengawasan atau memerlukan intervensi pengawasan untuk mencegah hasil yang merugikan.

f. Dampak interpersonal.

Seberapa jauh atau seberapa baik karyawan meningkatkan harga diri, itikad baik (*goodwill*), dan kerjasama antar sesama karyawan dan bawahan.<sup>23</sup>

#### 4. Standar Kinerja

Terdapat perbedaan pendapat diantara para ahli tentang arti sebenarnya standar kinerja. Beberapa menggunakan definisi sebagai “kondisi yang akan terjadi ketika segmen pekerjaan yang dikerjakan dengan baik.” Sementara lainnya menggunakan definisi “kondisi yang akan terjadi ketika segmen pekerjaan dikerjakan dengan cara yang dapat diterima” (Kirkpatrick, 2006:37).

Menurut Kirkpatrick (2006:39) terdapat delapan karakteristik yang membuat suatu standar kinerja efektif, yaitu sebagai berikut:

a. Standar didasarkan pada pekerjaan.

Standar kinerja harus dibuat untuk pekerja itu sendiri tanpa memandang siapa yang menduduki pekerjaan.

b. Standar dapat dicapai.

Artinya secara praktis semua pekerja dalam pekerjaannya harus dapat mencapai standar yang ditentukan.

c. Standar dapat dipahami.

Standar harus jelas baik bagi manajer maupun pekerja.

d. Standar disepakati.

Baik menejer maupun pekerja harus sepakat bahwa standarnya ditentukan dengan jujur.

---

<sup>23</sup> Kaswan, *Op. Cit.*, Hlm. 187

e. Standar itu spesifik dan sedapat mungkin terukur.

Bahwa standar harus dinyatakan dalam angka, persentase, satuan uang atau bentuk lain yang dapat diukur secara kuantitatif.

f. Standar berorientasi pada waktu.

Standar kinerja menunjukkan berapa lama suatu pekerjaan harus dapat diselesaikan atau kapan suatu pekerjaan harus diselesaikan dengan menunjukkan tanggal yang pasti.

g. Standar harus tertulis.

Baik manajer maupun pekerja harus mempunyai salinan tertulis dari standar yang disetujui.

h. Standar dapat berubah.

Karena standar harus dapat dicapai dan disepakati, secara periodik harus dievaluasi dan diubah apabila perlu.<sup>24</sup>

## 5. Penilaian Kinerja

Penilaian terhadap kinerja karyawan merupakan bagian dari proses *staffing*. Proses ini seperti telah disinggung dalam uraian terdahulu, dimulai dari proses rekrutmen, seleksi, orientasi, penempatan, *job training* awal dan proses penilaian kinerja. Mungkin masih banyak sekali perusahaan yang mengabaikan fungsi penilaian kinerja (*performance appraisal /PA*). PA adalah salah satu bagian penting dari proses manajemen kinerja (*performance management*). Sangat mungkin pula sistem penilaian yang diterapkan tidak sesuai dengan kultur organisasi yang berkembang sehingga tidak mendorong motivasi kerja. Secara tradisional, penilaian terhadap kinerja dilakukan secara rutin oleh atasan.<sup>25</sup>

Menurut T. Hani Handoko, penilaian kinerja memiliki manfaat sebagai berikut :

- a. Perbaikan prestasi kerja
- b. Penyesuaian kompensasi

---

<sup>24</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2013, Hlm. 73-78

<sup>25</sup> Syafaruddin Alwi, M.S., *Op., cit*, Hlm. 183

- c. Keputusan penempatan
- d. Kebutuhan latihan dan pengembangan
- e. Perencanaan dan pengembangan karir
- f. Memperbaiki penyimpangan proses *staffing*
- g. Mengurangi ketidak-akuratan informasi
- h. Memperbaiki kesalahan desain pekerjaan
- i. Kesempatan kerja yang adil
- j. Membantu menghadapi tantangan eksternal.<sup>26</sup>

### C. Penelitian Terdahulu

Untuk mendukung teori sebagaimana yang dijelaskan dalam latar belakang di atas, penulis akan mencoba menguraikan penelitian terkait yang mengulas tentang analisis pengembangan karir dalam meningkatkan kinerja karyawan.

NO	NAMA	TAHUN	JUDUL	HASIL	PERBEDAAN
1	Jebul Suroso	2011	Penataan Sistem Jenjang Karir Berdasar Kompetensi Untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kinerja Perawat Di Rumah Sakit	Hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah evaluasi terhadap penerapan sistem jenjang karir berdasar kompetensi di beberapa Rumah Sakit di Indonesia terbukti secara klinik dan riset, dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mutu pelayanan kesehatan, khususnya pelayanan keperawatan	Penelitian yang akan saya lakukan lebih berfokus pada peranan pengembangan karir dalam meningkatkan kinerja karyawan, berbeda dengan penelitian terlebih dahulu yang berfokus pada sistem jenjang karir berdasar kompetensi
2	Nuraningsih, Nining,	2015	Persepsi Perawat Dan	Bahwa persepsi perawat dan bidan	Penelitian yang akan saya lakukan

<sup>26</sup>Fatah Syukur NC, *Op.,cit*, Hlm. 130

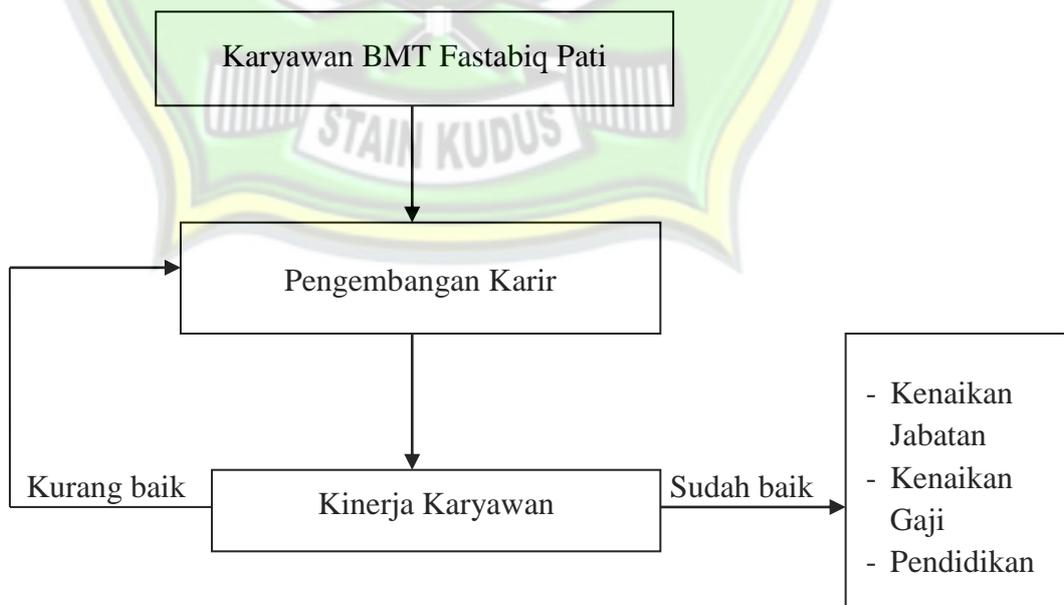
	Yulia, Sri, Suzanna		Bidan Mengenai Jenjang Karir Di Rumah Sakit Hermina Palembang	mengenai jenjang karir merupakan sistem peningkatan kerja karyawan yang dapat meningkatkan kinerja dengan upaya mengikuti pendidikan dan pelatihan melalui penilaian jenjang karir	berfokus pada peranan pengembangan karir dalam meningkatkan kinerja, berbeda dengan penelitian terlebih dahulu yang berfokus pada penjabaran mengenai jenjang karir
3	Erdiansyah, Zaili Rusli	2013	Pembinaan Karir PNS Jabatan Esselon II Dan III	Bahwa pembinaan karir PNS yang dilakukan melalui penilaian prestasi kerja, kesetiaan atau loyalitas dan pengalaman sudah berjalan dengan baik.	Penelitian yang akan saya lakukan lebih membahas mengenai pengembangan karir hubungannya dengan kinerja, berbeda dengan penelitian tedahulu yang lebih berfokus pada manajemen SDM
4	Rojuaniah	2015	Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Terhadap Kinerja	Bahwa motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, pengembangan karir tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, motivasi dan pengembangan karir memiliki pengaruh secara bersama-sama yang signifikan terhadap kinerja karyawan	Penelitian yang akan saya lakukan lebih berfokus pada meningkatkan kinerja karyawan dengan pengembangan karir, berbeda dengan penelitian terlebih dahulu yang meningkatkan kinerja karyawan melalui pengembangan karir dan motivasi
5	Tri Wulandari Retnaningru	2013	Pengaruh Pengembangan Karier Dan	Pengembangan karir dan pemberian insentif	Penelitian yang akan saya lakukan hanya berfokus

m		Pemberian Insentif Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai	berpengaruh positif dan signifikan secara stimulant terhadap kinerja pegawai, pemberian insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	pada pengembangan karir dalam meningkatkan kinerja, berbeda dengan penelitian terdahulu yang selain fokus pada pengembangan karir juga focus dalam pemberian insentif hubungannya dengan meningkatkan kinerja
---	--	---	---	---

**D. Kerangka Berfikir Penelitian**

Kerangka pemikiran ini digunakan untuk mempermudah jalan pemikiran terhadap masalah yang akan dikupas. Adapun kerangka pemikiran yang digunakan dalam skripsi ini digambarkan dalam diagram berikut:

Gambar 1.1



Berdasarkan dari gambar di atas maka dapat dijelaskan agar kinerja karyawan meningkat, maka menejemen KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah membuat serta menerapkan sistem pengembangan karir yang berupa kenaikan jabatan, kenaikan gaji, dan pendidikan terhadap karyawanya. Karena dengan adanya sistem tersebut nantinya diharapkan agar dapat memotivasi karyawan dalam bekerja yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan.

