

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Tinjauan Pustaka**

##### **2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

###### **2.1.1.1. 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. Manajer memiliki peran besar dalam mengarahkan orang-orang yang berada di organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan, termasuk memikirkan bagaimana memiliki manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang mampu bekerja secara efektif dan efisien. Memang sudah menjadi tujuan umum bagian MSDM untuk mampu memberikan kepuasan kerja yang maksimal kepada pihak manajemen perusahaan yang lebih jauh mampu membawa pengaruh pada nilai perusahaan (*company value*) baik secara jangka pendek maupun jangka panjang.

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan tata cara pengelolaan manusia dalam organisasi agar dapat berperan secara efektif dan efisien. Manajemen terdiri dari enam (6M) unsur, yaitu: *Men, Money, Method, Material, Machine, dan Market*. Unsur manusia (*Men*) berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut dengan manajemen sumber daya manusia. Hasibuan (2018:10), menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Kotler dan Amstrong (2018:17), menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan semua aspek tentang bagaimana orang bekerja dan dikelola dalam organisasi, mencakup perencanaan sumber daya manusia, manajemen kinerja, pembelajaran dan pengembangan sumber daya manusia. Sedangkan menurut Mangkunegara (2020:2), manajemen sumber daya manusia adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu. Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu karyawan.

Flippo (2018:18), menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian ,pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu dan organisasi. Adapun menurut Dessler (2020:3), manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

Marwansyah (2019:3-4), berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial. Selain itu menurut Sutrisno (2019:6). manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.

Sedangkan menurut Kasmir (2019:25), manajemen sumber daya manusia adalah: “Proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karir, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan *stakeholder*.” Bintoro dan Daryanto (2017:15), menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal.

Menurut Sedarmayanti (2019:3-4), MSDM adalah suatu pendekatan dalam mengelola masalah manusia berdasarkan tiga prinsip dasar, yaitu:

1. Sumber daya manusia adalah harta/aset paling berharga dan penting yang dimiliki organisasi/perusahaan karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia.
2. Keberhasilan sangat mungkin dicapai, jika kebijakan prosedur dan peraturan yang berkaitan manusia dari perusahaan saling berhubungan dan menguntungkan semua pihak yang terlibat dalam perusahaan.
3. Budaya dan nilai organisasi perusahaan serta perilaku manajerial yang berasal dari budaya tersebut akan memberi pengaruh besar terhadap pencapaian hasil terbaik.

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

### **2.1.1.2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan utama Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah mengoptimalkan potensi dan kontribusi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Manajemen SDM melibatkan berbagai praktik dan kegiatan yang dirancang untuk mengelola aspek-aspek terkait dengan karyawan dalam suatu organisasi. Beberapa tujuan utama dari manajemen SDM meliputi:

1. Rekrutmen dan seleksi. Memastikan organisasi memiliki karyawan yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan melalui proses rekrutmen yang baik dan seleksi yang teliti.
2. Pengembangan karyawan. Memberikan pelatihan, pembelajaran, dan pengembangan kepada karyawan agar mereka memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menjalankan tugas-tugas mereka secara efektif.
3. Motivasi dan retensi karyawan. Membangun lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi karyawan agar tetap bersemangat dalam bekerja, serta menerapkan strategi untuk menjaga karyawan tetap berada di organisasi.
4. Penilaian kinerja. Melakukan evaluasi terhadap kinerja karyawan untuk menilai pencapaian target, mengidentifikasi area perbaikan, dan memberikan umpan balik yang konstruktif.
5. Manajemen konflik. Mengelola konflik antar karyawan atau antara karyawan dan manajemen dengan tujuan mempertahankan hubungan yang sehat dan produktif.
6. Penggajian dan penghargaan. Merancang sistem penggajian yang adil dan kompetitif, serta memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi.
7. Perencanaan karir. Membantu karyawan merencanakan perkembangan karir mereka dalam organisasi, sehingga mereka memiliki visi jangka panjang tentang bagaimana mencapai tujuan pribadi dan organisasi.

8. Kesejahteraan karyawan. Menjaga kesejahteraan fisik dan mental karyawan dengan menyediakan fasilitas dan program-program yang mendukung kesehatan dan keseimbangan kerja-hidup.

Menurut Hamali (2018:15), manajemen sumber daya manusia mengandung empat tujuan, yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Tujuan Sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya. Organisasi atau perusahaan bisnis diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah-masalah sosial. Implikasi dari tujuan social MSDM di perusahaan adalah ditambahkannya tanggung jawab sosial ke dalam tujuan perusahaan atau yang dikenal dengan *Corporate Social Responsibility (CSR)* seperti program kesehatan lingkungan, proyek perbaikan lingkungan, program pelatihan dan pengembangan (*Research & Development*), serta menyelenggarakan gerakan dan mesponsori berbagai kegiatan sosial. Perusahaan merupakan bagian integrasi dari kehidupan masyarakat. Perusahaan akan menjadi efektif selama menjalankan aktivitas yang dibutuhkan masyarakat. Kontribusi perusahaan terhadap masyarakat mengindikasikan bahwa faktor di luar organisasi akan berpengaruh terhadap aktivitas dan kemajuan organisasi. Masyarakat mengharapkan perusahaan bisnis untuk menyediakan produk dan jasa yang diperlukan dengan tingkat harga yang wajar, bermutu, dan pengiriman yang tepat waktu. Masyarakat mengharapkan perusahaan bisnis mematuhi nilai dan normal sosial. Masyarakat menginginkan setiap perusahaan bisnis dapat menyerap dan mendayagunakan sumber daya

manusia yang ada, dan pada akhirnya masyarakat mengkehendaki agar setiap karyawan diperlakukan secara adil dan bijaksana.

## 2. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi untuk mencapai tujuannya. Divisi sumber daya manusia meningkatkan efektivitas organisasional dengan cara-cara sebagai berikut:

- a. Menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan bermotivasi tinggi.
  - b. Mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif.
  - c. Mengembangkan kualitas kerja dengan membuka kesempatan bagi terwujudnya aktualisasi diri karyawan.
  - d. Menyediakan kesempatan kerja yang sama bagi setiap orang, lingkungan kerja sehat dan aman, serta memberikan perlindungan terhadap hak-hak karyawan.
  - e. Mensosialisasikan kebijakan sumber daya manusia kepada semua karyawan.
- Kunci kelangsungan hidup organisasi terletak pada efektivitas organisasi dalam membina dan memanfaatkan keahlian karyawan dengan berusaha meminimalkan kelemahan karyawan. Efektivitas organisasional bergantung pada efektivitas sumber daya manusianya, tanpa adanya tenaga kerja yang kompeten, suatu organisasi atau perusahaan akan berjalan biasa-biasa saja, walaupun organisasi itu mampu bertahan.

## 3. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi divisi sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Divisi sumber daya manusia harus meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia dengan cara memberikan konsultasi yang baik. Divisi sumber daya manusia semakin dituntut untuk mampu menyediakan program-program rekrutmen dan pelatihan

ketenagakerjaan. Divisi sumber daya manusia harus mampu berfungsi sebagai penguji realitas ketika para manajer lini mengajukan gagasan dan arah yang baru.

#### 4. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi. Karyawan akan keluar dari perusahaan apabila tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak harmonis. Konflik antar tujuan organisasi dapat menyebabkan kinerja karyawan rendah, ketidakhadiran, bahkan sabotase. Perusahaan diharapkan bisa memuaskan kebutuhan para karyawan yang terkait dengan pekerjaan. Karyawan akan bekerja efektif apabila tujuan pribadinya dalam bekerja tercapai. Aktivitas sumber daya manusia haruslah terfokus pada pencapaian keharmonisan antara pengetahuan, kemampuan, kebutuhan, dan minat karyawan dengan persyaratan pekerjaan dan imbalan yang ditawarkan oleh perusahaan.

Adapun menurut Rivai (2018:8) tujuan dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah sebagai berikut:

1. Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
2. Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
3. Menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
4. Mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
5. Menghindari kekurangan dan kelebihan karyawan.

6. Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
7. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal).
8. Menjadi dasar dalam penilaian karyawan.

### **2.1.1.3.Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Kegiatan manajemen sumber daya manusia akan berjalan dengan lancar, apabila mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia secara tepat dan menyeluruh dalam pelaksanaannya. Sutrisno (2019:9), menjelaskan bahwa fungsi sumber daya manusia meliputi berbagai aspek, yang meliputi:

1. Perencanaan. Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan.
2. Pengorganisasian. Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.
3. Pengarahan dan pengadaan. Pengarahan adalah kegiatan untuk memberi petunjuk kepada karyawan, agar mau kerjasama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
4. Pengendalian. Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan karyawan agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.
5. Pengembangan. Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

6. **Kompensasi.** Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.
7. **Pengintegrasian.** Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, agar tercipta hubungan yang serasi dan saling menguntungkan.
8. **Pemeliharaan.** Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas, agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.
9. **Kedisiplinan.** Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma-norma sosial.
10. **Pemberhentian.** Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang karyawan dari suatu perusahaan.

Pendapat lainnya menyebutkan beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan, antara lain:

1. **Evaluasi kinerja.** Manajemen SDM melakukan evaluasi kinerja karyawan untuk mengetahui sejauh mana karyawan dapat mencapai target yang telah ditetapkan.
2. **Penggantian dan kepuasan.** Manajemen SDM bertanggung jawab untuk memastikan bahwa karyawan merasa puas dengan pekerjaannya dan memberikan penggantian yang tepat jika diperlukan.
3. **Pelatihan dan pengembangan.** Manajemen SDM memberikan pelatihan dan pengembangan kepada karyawan agar dapat meningkatkan keterampilan dan kemampuan mereka.
4. **Membangun relasi.** Manajemen SDM membangun hubungan yang baik antara karyawan dan perusahaan.

5. Menjaga kesehatan dan keselamatan. Manajemen SDM bertanggung jawab untuk menjaga kesehatan dan keselamatan karyawan di tempat kerja.
6. Perencanaan. Manajemen SDM merencanakan kebutuhan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki karyawan yang cukup untuk menjalankan kegiatan bisnis.
7. *Staffing*. Manajemen SDM bertanggung jawab untuk merekrut dan memilih karyawan yang tepat untuk posisi yang tersedia.

#### **2.1.1.4. 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. Menurut Hasibuan (2018:14-15), manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perubahan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.

9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Peranan manajemen sumber daya manusia diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit. Tenaga kerja manusia selain mampu, cakap, dan terampil juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan.

#### **2.1.1.5. Manfaat Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Prasadja (2018:19), menjelaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia memiliki beberapa kegunaan, yang meliputi:

1. Kegunaan pengembangan SDM bagi organisasi, yang meliputi:
  - a. Peningkatan produktivitas kerja organisasi.
  - b. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan.
  - c. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat.
  - d. Meningkatkan semangat kerja dan komitmen organisasi.
  - e. Mendorong sikap keterbukaan manajemen (manajemen partisipatif).
  - f. Memperlancar atau mengefektifkan jalannya komunikasi operasional.
  - g. Penyelesaian konflik secara fungsional.
2. Kegunaan pengembangan SDM bagi karyawan, yang meliputi:
  - a. Keputusan lebih baik.
  - b. Kemampuan menyelesaikan masalah.
  - c. Internalisasi dan operasional faktor motivasional.
  - d. Dorongan meningkatkan kemampuan kerja.
  - e. Memperbesar rasa percaya diri.

- f. Tersedianya informasi tentang program pengembangan kemampuan.
- g. Meningkatkan kepuasan kerja.
- h. Meningkatkan pengakuan atas kemampuan individu.
- i. Memperbesar tekad untuk mandiri.

#### **2.1.1.6. Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Sumardjo dan Priansa (2018:97), menjelaskan metode pengembangan sumber daya manusia yang paling umum diadopsi dalam organisasi bisnis adalah metode pendidikan dan pelatihan. Pendidikan diberikan kepada karyawan manajerial, sedangkan pelatihan diberikan untuk karyawan dalam level operasional.

1. Metode pendidikan (*education*). Pendidikan merupakan salah satu hal yang sangat penting dari pengembangan sumber daya manusia. Lembaga pendidikan, terutama pendidikan formal, pada dasarnya memberikan *output* berupa perubahan sikap dan perilaku yang disertai dengan tingkat pengetahuan, pemahaman, dan analisis yang lebih mendalam. Pada dasarnya tujuan pendidikan ialah penambahan pengetahuan, sikap, tindakan, penampilan, dan sebagainya, yang diharapkan memiliki sasaran pendidikan pada metode tertentu. Itulah sebabnya, perubahan sikap dan perilaku sebagai *output* pendidikan perlu dirumuskan terlebih dahulu dalam tujuan pendidikan, dengan kata lain bahwa tujuan pendidikan merupakan rumusan-rumusan penting sikap dan perilaku.
2. Metode pelatihan (*training*). Pelatihan dipilih berdasarkan analisa kebutuhan yang berasal dari kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan. Hal-hal yang berkaitan dengan pelatihan adalah menyangkut waktu pelaksanaan, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan, latar belakang karyawan, dan berbagai hal lainnya terkait dengan karyawan. Ruang lingkup pelatihan lebih sempit dibandingkan dengan pendidikan. Pelatihan pada dasarnya dipandang sebagai penerapan kecakapan dan

keterampilan pekerjaan, oleh karenanya pelatihan terfokus pada mempelajari bagaimana melaksanakan tugas-tugas khusus dalam waktu tertentu.

Adapun tahapan-tahapan dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, yaitu:

1. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan/pengembangan (*job study*).
2. Menetapkan tujuan dan sasaran pelatihan dan pengembangan.
3. Menetapkan kriteria keberhasilan dengan alat ukur.
4. Menetapkan metode pelatihan/pengembangan.
5. Mengadakan percobaan (*try out*) dan revisi.
6. Mengimplementasikan dan mengevaluasi.

#### **2.1.1.7. Evaluasi Program Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Evaluasi pengembangan dapat dilihat melalui kriteria dan rancangan percobaan tentang tingkat keberhasilan program pengembangan. Berikut merupakan kriteria-kriteria yang dijabarkan oleh Goldstien dan Buxton (dalam Mangkunegara, 2020:69), sebagai berikut:

1. Kriteria pendapat. Kriteria ini didasarkan pada pendapat peserta pelatihan mengenai program pelatihan yang telah dilakukan. Hal ini dapat diungkapkan dengan menggunakan kuisioner mengenai pelaksanaan pelatihan.
2. Kriteria belajar. Kriteria belajar dapat diperoleh dengan menggunakan tes pengetahuan, tes keterampilan yang mengukur *skill*, dan kemampuan peserta.
3. Kriteria perilaku. Kriteria perilaku dapat diperoleh dengan menggunakan tes kemampuan kerja. Sejauh mana ada perubahan perilaku peserta sebelum sebelum pelatihan dan setelah pelatihan.

4. Kriteria hasil. Kriteria hasil dapat dihubungkan dengan hasil yang diperoleh seperti menekan *turn over*, berkurangnya tingkat absen, meningkatnya produktivitas, meningkatnya penjualan, dan meningkatnya kualitas kerja dan produksi.

## **2.1.2. Pengembangan Karir**

### **2.1.2.1. Pengertian Karir**

Karir merupakan keseluruhan jabatan atau posisi yang mungkin diduduki seseorang dalam organisasi dalam kehidupan kerjanya, dan tujuan karir merupakan jabatan tertinggi yang akan diduduki seseorang dalam suatu organisasi. Menurut Mathis dan Jackson (2018:342), karir adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya. Adapun Handoko (2017:48), mengemukakan bahwa istilah karir telah digunakan untuk menunjukkan orang-orang pada masing-masing peranan atau status mereka. Selanjutnya Singodimedjo (2016:16), menjelaskan karir merupakan urutan dari kegiatan-kegiatan, perilaku-perilaku yang berkaitan dengan kerja, sikap, dan aspirasi-aspirasi yang berhubungan selama hidup seseorang.

Menurut Rivai (2018:264), karir terdiri dari semua pekerjaan yang ada selama seseorang bekerja, atau dapat juga dikatakan bahwa pengertian karir adalah seluruh jabatan yang pernah diduduki oleh seseorang dalam kehidupan kerjanya. Pendapat lain dari Mondy and Noe (2016: 227) definisi karir adalah serangkaian sikap dan perilaku yang berkaitan dengan pengalaman dan aktifitas kerja selama rentang waktu dalam kehidupan seseorang dan serangkaian aktifitas kerja yang terus berkelanjutan. Karir adalah kursus umum bahwa seseorang lebih memilih untuk bekerja sepanjang hidupnya. Keamanan berkarir memerlukan adanya pengembangan keterampilan berharga dan keahlian yang bisa membantu untuk memastikan pekerjaan dalam berbagai karir.

Berdasarkan dari beberapa definisi menurut para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengertian karir adalah semua pekerjaan yang ada selama seseorang bekerja yang berkaitan dengan pengalaman dan aktivitas kerja atau seluruh jabatan yang pernah diduduki seseorang selama rentang waktu kehidupannya. Karir adalah suatu rangkaian atau pekerjaan yang dicapai seseorang dalam kurun waktu tertentu yang berkaitan dengan sikap, nilai, perilaku, dan motivasi dalam diri individu.

#### **2.1.2.2. Pengertian Pengembangan Karir**

Seorang individu yang pertama kali menerima tawaran pekerjaan akan memiliki pandangan yang berbeda tentang pekerjaan, jika dibandingkan dengan individu yang telah lama bekerja. Mereka yang telah lama bekerja akan berpandangan lebih luas dan bermakna. Anggapan terhadap kerja tersebut berubah tidak saja dianggap sebagai sumber penghasilan, tetapi juga sebagai sesuatu yang dapat dimiliki keinginan lain, seperti penghargaan dari orang lain, persaingan terhadap kekuasaan serta jabatan yang lebih tinggi. Sehubungan dengan ini, maka setiap karyawan harus diberi kesempatan untuk mengembangkan karirnya, yakni sebagai alat untuk memotivasi mereka agar dapat berprestasi lebih baik.

Pengembangan karir adalah proses pelaksanaan (implementasi) perencanaan karir. Pengembangan karir Karyawan dapat dilakukan melalui dua cara, yaitu diklat dan cara non diklat. Pada hakikatnya sebaik apapun tenaga kerja yang dimiliki oleh sebuah perusahaan dan kemajuan perusahaan juga tidak terlepas dari sumber daya manusia yang dimiliki setiap karyawan pada suatu perusahaan. Jika kita berbicara mengenai pengembangan karir, pekerjaan akan mendukung karir dan karir yang baik akan mendukung pekerjaan yang lebih baik karena akan ada tantangan yang baru bagi orang tersebut. Karir yang meningkat berarti bertambahnya kesanggupan untuk melakukan

aktivitas tertentu dengan tingkat tanggung jawab dan kemampuan mengambil resiko sosial yang lebih tinggi.

Pengembangan karir sangat penting bagi suatu organisasi, karena karir merupakan kebutuhan yang harus terus dikembangkan dalam diri seorang karyawan sehingga mampu memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Pengembangan karir meliputi setiap aktivitas untuk mempersiapkan seseorang untuk menempuh jalur karir tertentu. Suatu rencana karir yang telah dibuat oleh seseorang pekerja harus disertai oleh suatu tujuan karir yang realistis. Pengertian perencanaan, termasuk perencanaan karir menurut Sunyoto (2017:164), adalah proses yang dilalui oleh individu karyawan untuk mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan karirnya.

Kemudian Rivai (2018:290), mendefinisikan pengembangan karir sebagai proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Pengertian pengembangan karir yang dikemukakan oleh Dubrin dikutip oleh Mangkunegara (2020:77), adalah aktivitas kepegawaian yang membantu karyawan-karyawan merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan karyawan yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Wahyudi (2018:161), mendefinisikan pengembangan karir adalah sebagai berikut: “Setiap orang yang bekerja pada suatu perusahaan akan memiliki sejumlah harapan sebagai balas jasa atas pengorbanan atau prestasi yang telah diberikannya. Salah satu diantaranya adalah harapan untuk meraih posisi/jabatan yang lebih tinggi atau lebih baik dari posisi/jabatan sebelumnya.”

Werther dan Davis (2018:10), berpendapat bahwa pengembangan karir (*career development*) adalah kegiatan-kegiatan pengembangan diri yang ditempuh oleh

seseorang untuk mewujudkan rencana karir pribadinya. Adapun Marwansyah (2019:224), mengemukakan bahwa sarana pengembangan karir meliputi keterampilan, pendidikan dan pengalaman serta teknik-teknik modifikasi dan perbaikan perilaku, yang memberikan nilai tambah sehingga memungkinkan seseorang untuk bekerja lebih baik. Metode yang lazim digunakan misalnya: penyuluhan karir, penyediaan informasi tentang perusahaan atau organisasi, sistem penilaian kinerja dan lokakarya.

Jadi dengan demikian, pengembangan karir merupakan tindakan seorang karyawan untuk mencapai rencana karirnya, yang disponsori oleh departemen sumber daya manusia, manajer ataupun pihak lain. Ada sejumlah prinsip yang perlu diperhatikan dalam kaitannya dengan pengembangan karir. Pertama, pekerjaan itu sendiri memiliki pengaruh paling besar terhadap pengembangan karir, karena setiap kali muncul tantangan yang berbeda, maka apa yang dipelajari dari pekerjaan bisa jauh lebih penting daripada aktivitas pengembangan yang direncanakan secara formal. Kedua, jenis keterampilan baru yang akan dibutuhkan ditentukan oleh persyaratan jabatan yang spesifik. Ketiga, pengembangan tidak akan terjadi bila seseorang belum memperoleh keterampilan yang disyaratkan oleh suatu jabatan tertentu.

### **2.1.2.3. 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 dibawah ini:

1. Pendidikan dan latihan adalah suatu kegiatan perusahaan yang dimaksudkan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan, dan pengetahuan para karyawan sesuai keinginan dari perusahaan yang bersangkutan.
2. 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.
3. 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 tingkatnya sama) dalam rencana gaji. Sedangkan dalam pengertian yang lebih luas konsep mutasi dirumuskan sebagai suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horisontal maupun vertikal (promosi/demosi) di dalam suatu organisasi.

Selain itu jenis pengembangan karir dapat berupa pengembangan secara informal dan formal, yang dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pengembangan secara informal, yaitu karyawan atas keinginannya sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatan.
2. Pengembangan secara formal, yaitu karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau pelatihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan.

#### **2.1.2.4. Tujuan Pengembangan Karir**

Pada umumnya tujuan dari seluruh program pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia diperusahaan saat ini dan di masa mendatang. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Rivai (2018:291), bahwa pengembangan karir yang dirancang secara baik akan membantu dalam menentukan kebutuhan karir mereka sendiri dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan tujuan perusahaan.

Adapun tujuan pengembangan karir yang dikemukakan oleh Dubrin dikutip oleh Mangkunegara (2020:77), adalah sebagai berikut:

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

6. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan. Pengembangan karir membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.
7. Mengurangi *turnover* dan biaya kepegawaian. Pengembangan karir dapat menjadikan *turnover* rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.
8. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial. Pengembangan karir dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.
9. Menggiatkan analisis dari keseluruhan karyawan. Pengembangan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.
10. 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 yang sesuai dengan porsinya.

#### **2.1.2.5. Unsur-Unsur Pengembangan Karir**

Penyusunan suatu program pengembangan karir bagi tenaga kerja dalam suatu organisasi harus dilakukan dengan memperhatikan berbagai kemungkinan yang berusaha mencapai keseimbangan antara kepentingan individu tenaga kerja dan kepentingan masyarakat (dalam hal ini organisasi), sehingga pengembangan karir yang terjadi diharapkan mampu menghasilkan keuntungan bagi kedua belah pihak. Bagi individu tenaga kerja diharapkan pengembangan karir akan mampu memperbaiki kualitas kehidupannya dari masa ke masa. Sedangkan bagi organisasi keuntungan yang diharapkan adalah terjaminnya kualitas sumber daya manusia yang dimiliki serta pemanfaatannya secara optimal untuk mewujudkan tujuan organisasi. Dalam kaitan ini,

Flippo (2018:63), menyebutkan adanya 3 (tiga) unsur yang harus diperhatikan dalam langkah penyusunan program pengembangan karir, yaitu:

1. Menaksir kebutuhan karir (*career need assessment*). Karir bagi seseorang merupakan suatu unsur yang sangat penting dan bersifat sangat pribadi dalam kehidupannya. Dalam penyusunan program pengembangan karir, menaksir kebutuhan karir secara individual ini merupakan unsur pertama yang dikatakan lebih dahulu, karena justru unsur inilah sebenarnya yang akan sangat berpengaruh terhadap terwujudnya sasaran utama dari program pengembangan karir, yaitu memelihara sumber daya manusia yang ada agar tetap memiliki kemauan kerja dalam organisasi dengan intensitas yang cukup tinggi.
2. Kesempatan karir (*career opportunities*) Setelah tenaga kerja didorong untuk menentukan kebutuhan karirnya, maka sudah sewajarnya apabila diikuti dengan tanggung jawab untuk menggambarkan kesempatan karir yang ada di dalam organisasi yang bersangkutan. Dengan informasi tentang kesempatan karir yang ada dalam organisasi, maka setiap tenaga kerja dan calon tenaga kerja mengetahui dengan jelas berbagai kemungkinan jabatan yang dapat didudukinya.
3. Penyesuaian kebutuhan dan kesempatan karir (*need opportunity alignment*). Apabila kedua unsur terdahulu, yaitu kebutuhan karir dari tenaga kerja dan kesempatan karir yang tersedia telah dapat ditetapkan, maka yang harus dilakukan adalah mengadakan penyesuaian diantara kedua kepentingan tersebut. Dalam pelaksanaannya, penyesuaian tersebut dapat dilakukan dengan bantuan program mutasi tenaga kerja atau program pelatihan dan pembangunan tenaga kerja.

Menurut Winkel dan Hastuti (2016:31), terdapat tiga aspek dalam perencanaan karir, yaitu sebagai berikut:

1. Pengetahuan dan pemahaman diri sendiri, yaitu pengetahuan dan pemahaman akan bakat, minat, kepribadian, potensi, prestasi akademik, ambisi, keterbatasan-keterbatasan, dan sumber-sumber yang dimiliki.
2. Pengetahuan dan pemahaman dunia kerja, yaitu pengetahuan akan syarat-syarat dan kondisi-kondisi yang dibutuhkan untuk sukses dalam suatu pekerjaan, keuntungan dan kerugian, kompensasi, kesempatan, dan prospek kerja di berbagai bidang dalam dunia kerja.
3. Penalaran yang realistis akan hubungan pengetahuan dan pemahaman diri sendiri dengan pengetahuan dan pemahaman dunia kerja, yaitu kemampuan untuk membuat suatu penalaran realistis dalam merencanakan atau memilih bidang kerja dan/atau pendidikan lanjutan yang mempertimbangkan pengetahuan dan pemahaman diri yang dimiliki dengan pengetahuan dan pemahaman dunia kerja yang tersedia.

#### **2.1.2.6. Tahap-Tahap Pengembangan Karir**

Sebagian orang menganggap karir (*career*) sebagai promosi di dalam organisasi. Kata “karir” dapat dipandang dari beberapa perspektif yang berbeda. Dari satu perspektif, karir merupakan urutan-urutan posisi yang diduduki oleh seseorang selama masa hidupnya. Ini merupakan karir yang obyektif. Meskipun demikian, dari perspektif lainnya karir terdiri atas perubahan nilai-nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi karena seseorang menjadi semakin tua. Ini merupakan karir yang subyektif. Kedua perspektif tersebut, obyektif dan subyektif, terfokus pada individu. Kedua perspektif tadi menganggap bahwa orang memiliki beberapa tingkat pengendalian terhadap nasib mereka, sehingga mereka dapat mengubah peluang untuk memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan yang berasal dari karir mereka.

Perspektif lebih lanjut mengasumsikan bahwa aktivitas sumber daya manusia haruslah mengenali tahap karir (*career stage*), dan membantu para karyawan dengan tugas-tugas pengembangan yang mereka hadapi di setiap tahap karir. Tahapan pengembangan karir menurut Simamora (2018:416), adalah sebagai berikut:

1. Karir awal merupakan tahapan pertama dimana seseorang memasuki sebuah organisasi. Selama tahap masuk (*getting-in phase*), karyawan berupaya memperoleh gambaran realistik mengenai organisasi, dan mencari pekerjaan yang paling sesuai dengan keahlian, pengalaman, preferensi, dan minatnya. Karir awal (*early career*) tidak selalu berjalan dengan mulus. Oleh karena itu dalam tahap ini merupakan tahap penekanan pada perhatian untuk memperoleh jaminan terpenuhinya kebutuhan dalam tahun-tahun awal pekerjaannya. Selain itu, perusahaan seyogyanya mendorong para karyawannya agar berpartisipasi dalam latihan penilaian mandiri, dan hendaknya membantu mereka dalam menentukan jalur karir yang realistik dan fleksibel serta memformulasikan rencana karir.
2. Karir pertengahan merupakan suatu tahapan dimana setiap individu akan mengalami suatu transisi atau perubahan pada karir mereka. Dalam tahap pertengahan, individu mengkaji ulang pencapaiannya sampai pada saat itu dan kemungkinan untuk mencapai karir pribadi dan tujuan hidup di masa depan. Salah satu strategi untuk menyingkapi masalah di pertengahan karir (*mid career*) adalah dengan melatih karyawan pada karir pertengahan untuk membina karyawan yang lebih junior. Pengembangan satu generasi pemimpin di masa depan dapat menjadi suatu kontribusi yang signifikan, permanen, dan sangat memuaskan. Strategi lainnya untuk mengatasi masalah karir pertengahan adalah dengan menghadapi atau mencegah keusangan (*obsolescence*). Untuk menyingkapi persoalan ini, salah satu caranya adalah dengan mengirimkan karyawan ke seminar, *workshop*, pelatihan.

Selanjutnya tiga karakteristik pribadi yang cenderung diasosiasikan dengan kadar keusangan yang rendah: kemampuan intelektual yang tinggi, motivasi diri yang tinggi, dan fleksibilitas pribadi.

3. Karir akhir merupakan suatu titik balik terhadap produktivitas, atau penurunan dan pensiun dini, dapat mengikuti suatu krisis pertengahan karir. Individu yang produktif dapat memikul peran staf senior atau manajemen puncak, atau mereka mungkin tetap sebagai kontributor dalam peran nonkepemimpinan. Bagi sebagian besar karyawan, tugas-tugas utama periode karir akhir (*late career*) adalah agar tetap produktif dan menyiapkan diri untuk pensiun yang efektif. Untuk menyesuaikan diri dengan karir akhir secara berhasil, individu seyogyanya menjaga sikap positif, berpikir ke depan, dan menerima dukungan sosial dari kerabat kerja dan suami/istrinya. Karyawan yang berada di penghujung karir sebaiknya terlibat dalam perencanaan jangka panjang finansial dan mencari waktu bersenang-senang dengan pasangan hidupnya serta merencanakan pensiunnya dengan hati-hati.

Dessler (2020:192), mengemukakan adanya tahap-tahap utama dari siklus karir, yaitu:

1. Tahap pertumbuhan. Tahap ini berlangsung kira-kira sejak lahir sampai usia 14 tahun. Dalam periode ini orang mengembangkan pemahaman mandiri melalui identifikasi dengan dan interaksi dengan orang lain seperti, keluarga, teman, dan guru.
2. Tahap penjelajahan. Tahap ini terjadi pada periode usia 15 - 24 tahun. Individu secara serius menjelajahi berbagai alternatif kedudukan, berusaha untuk mencocokkan alternative-alternatif ini dengan minat dan kemampuannya, serta mencoba memulai suatu pekerjaan.

3. Tahap penetapan. Tahap ini berlangsung kira-kira dari usia 24 sampai 30 tahun, yang merupakan jantung dari kehidupan kerja kebanyakan orang.
  - a. Subtahap percobaan. Tahap ini berlangsung pada usia 25 - 30 tahun. Individu menetapkan bidang pilihan yang cocok, dan jika tidak cocok berusaha mengubahnya.
  - b. Subtahap pemantapan. Tahap ini berlangsung pada usia 30 - 40. Selama periode ini, tujuan kedudukan perusahaan ditetapkan dan perencanaan karir yang lebih eksklusif dijalankan untuk menetapkan urutan bagi pemenuhan tujuantujuan tersebut.
  - c. Subtahap krisis pertengahan akhir. Tahap ini berlangsung pada usia 40-an. Selama periode ini orang sering membuat penilaian baru yang besar atas kemajuan mereka sehubungan dengan ambisi dan tujuan awal karir mereka.
4. Tahap pemeliharaan. Tahap ini berlangsung pada usia sekitar 45-65 tahun. Selama periode ini orang mengamankan tempatnya dalam dunia kerja.
5. Tahap kemerosotan. Tahap ini disebut juga usia pensiun, di mana individu menghadapi prospek harus menerima berkurangnya level kekuasaan dan tanggung jawab.

#### **2.1.2.7. Proses Pengembangan Karir**

Banyak orang menganggap bahwa karir sama dengan kemajuan dalam suatu organisasi. Karir mengandung dua fokus utama, yaitu: fokus internal dan fokus eksternal. Fokus internal menunjuk kepada cara seseorang memandang karirnya. Sedangkan fokus eksternal menunjuk kepada rangkaian kedudukan yang secara actual diduduki oleh seorang pekerja. Proses atau langkah-langkah yang akan ditempuh untuk menyusun rencana karir terdiri atas:

1. Menilai diri sendiri. Hal utama dalam memulai perencanaan karir adalah bertanya atau memahami diri sendiri. Mengenali peluang-peluang, kesempatan-kesempatan, kendala-kendala, pilihan-pilihan, konsekuensi-konsekuensi, keterampilan, bakat dan nilai berhubungan pada kesempatan karir.
2. Menetapkan tujuan karir. Setelah orang dapat menilai kekuatan, kelemahan, dan setelah mendapat pengetahuan tentang arah dari kesempatan kerja, maka tujuan karir dapat diidentifikasi dan kemudian dibentuk.
3. Menyiapkan rencana-rencana. Rencana tersebut mungkin dibuat dari berbagai macam desain kegiatan untuk mencapai tujuan karir.
4. Melaksanakan rencana-rencana. Untuk mengimplementasikan satu rencana kebanyakan diperlukan iklim organisasi yang mendukung. Artinya bahwa manajemen tingkat atas harus mengajak semua tingkatan dari manajemen untuk membantu bawahan mereka dalam meningkatkan karir mereka.

Untuk memahami pengembangan karir dalam suatu organisasi dibutuhkan pengujian atas dua proses utama, yaitu:

1. *Career Planning*. Bagaimana orang merencanakan dan mewujudkan tujuan-tujuan karirnya sendiri. Ini merupakan suatu usaha yang sengaja dilakukan oleh seseorang untuk menjadi lebih sadar dan tahu akan keterampilannya sendiri, kepentingan, nilai, peluang, hambatan, pilihan, dan akibat-akibatnya. Proses ini mencakup upaya pengidentifikasian sasaran dan/atau tujuan yang terkait dengan karir, dan penetapan rencana guna mewujudkan tujuan tersebut.
2. *Career Management*. Proses ini menunjuk kepada bagaimana organisasi mendesain dan melaksanakan program pengembangan karirnya. Proses ini lebih merupakan usaha formal, terorganisir, dan terencana untuk mencapai keseimbangan antara keinginan karir individu dengan persyaratan tenaga kerja organisasi. Jadi lebih

merupakan suatu mekanisme untuk mewujudkan kebutuhan sumber daya manusia masa kini dan masa yang akan datang.

#### **2.1.2.8.Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir**

Betapapun baiknya suatu rencana karir yang telah dibuat oleh seorang pekerja disertai tujuan karir yang wajar dan realistis, rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya pengembangan karir yang sistematis. Meskipun bagian pengelola sumber daya manusia dapat turut berperan dalam kegiatan pengembangan tersebut, sesungguhnya yang paling bertanggung jawab adalah pekerja yang bersangkutan sendiri. Hal ini merupakan salah satu prinsip pengembangan karir yang sangat fundamental.

Menurut Siagian (2018:215), faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan adalah:

1. 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.
2. 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 karyawan.
3. Kesetiaan pada organisasi. Merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama.

4. Pembimbing dan sponsor. Pembimbing adalah orang yang memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam institusi pendidikan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.
5. Dukungan para bawahan. Merupakan dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan.
6. Kesempatan untuk bertumbuh. Merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.
7. Pengunduran diri. Merupakan keputusan seorang karyawan untuk berhenti bekerja dan beralih ke institusi pendidikan lain yang memberikan kesempatan lebih besar untuk mengembangkan karir.

Menurut Rivai (2018:278), faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir adalah sebagai berikut:

1. Prestasi kerja. Prestasi kerja (*job performance*) merupakan komponen yang paling penting untuk pengembangan karir yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan. Kemajuan karir sebagian besar tergantung atas prestasi kerja yang baik dan etis. Dengan mengetahui hasil atas kinerjanya maka karyawan dapat mengukur kesempatannya terhadap pengembangan karir. Asumsi terhadap kinerja yang baik akan melandasi seluruh aktivitas pengembangan karir. Perencanaan karir dengan mengabaikan upaya-upaya ke arah pengembangan karir pun biasanya tujuan karir yang paling sederhana pun tidak dapat dicapai. Kemajuan karir umumnya terletak pada kinerja dan prestasi.

2. Eksposur. Manajer atau atasan memperoleh pengenalan ini terutama melalui kinerja, dan prestasi karyawan, laporan tertulis, presentasi lisan, pekerjaan komite dan jam-jam yang dihabiskan.
3. Jaringan kerja. Jaringan kerja berarti perolehan exposure di luar perusahaan mencakup kontak pribadi dan professional. Jaringan tersebut akan sangat bermanfaat bagi karyawan terutama dalam pengembangan karirnya.
4. Kesetiaan terhadap organisasi. Level loyalitas yang rendah merupakan hal yang umum terjadi di kalangan lulusan perguruan tinggi terkini yang disebabkan ekspektasi terlalu tinggi pada perusahaan tempatnya bekerja pertama kali sehingga seringkali menimbulkan kekecewaan. Hal yang sama juga terjadi pada kelompok profesional dimana loyalitas pertamanya diperuntukkan bagi profesi. Untuk mengatasi hal ini sekaligus mengurangi tingkat keluarnya karyawan (*turn over*) biasanya perusahaan “membeli” loyalitas karyawan dengan gaji, tunjangan yang tinggi, melakukan praktek-praktek SDM yang efektif seperti perencanaan dan pengembangan karir.
5. Pembimbing dan sponsor. Adanya pembimbing dan sponsor akan membantu karyawan dalam mengembangkan karirnya. Pembimbing akan memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya pengembangan karirnya, pembimbing berasal dari internal perusahaan. Mentor adalah seseorang di dalam perusahaan yang menciptakan kesempatan untuk pengembangan karirnya.
6. Peluang untuk tumbuh. Karyawan hendaknya diberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya, misalnya melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan melanjutkan pendidikannya. Hal ini akan memberikan karyawan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan rencana karirnya.

Penelitian ini menggunakan faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir dari pendapat Rivai (2018:278), dimana pernyataan-pernyataan disusun untuk mengukur apakah perusahaan telah menciptakan kondisi yang menunjang upaya-upaya individu untuk mewujudkan perencanaan karirnya, di mana didalamnya juga mencakup upaya organisasi dalam menciptakan kesadaran karyawan akan pentingnya mengetahui sasaran karir, serta langkah-langkah yang perlu diketahui oleh individu karyawan untuk mencapai sasaran karir tersebut. Namun komponen bawahan yang mempunyai peran kunci (*key subordinate*) tidak dipergunakan, karena hubungan antara atasan dan bawahan sudah terwakili oleh aspek loyalitas organisasi serta aspek pembimbing dan sponsor. Namun komponen bawahan pengunduran diri dan pengalaman internasional tidak dipergunakan, karena hubungan antara atasan dan bawahan sudah terwakili oleh aspek eksposur dan aspek peluang untuk tumbuh.

#### **2.1.2.9.Indikator Pengembangan Karir**

Untuk mengarahkan pengembangan karir agar menguntungkan perusahaan dan karyawan, maka pihak perusahaan sering mengadakan program-program pelatihan dan pengembangan bagi karyawan. Kegiatan pengembangan karir yang dijalankan tergantung pada kebutuhan dan kebijakan masing-masing perusahaan. Pada umumnya perusahaan mengaplikasikan kegiatan pengembangan karir dalam bentuk pendidikan dan pelatihan, promosi; dan mutasi.

Menurut Siagian (2018:54), berbagai indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pelatihan kerja adalah sebagai berikut:

1. Adanya minat kerja. Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para karyawan untuk pelatihan kerja ialah pendekatan yang fleksibel dan proaktif. Artinya, minat untuk mengembangkan karir sangat individualistik sifatnya. Seorang karyawan memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin,

jenis dan sifat pekerjaan sekarang, pendidikan dan pelatihan yang ditempuh, jumlah tanggungan dan berbagai faktor lainnya. Berbagai faktor tersebut dapat berakibat pada besarnya minat seseorang untuk mengembangkan karirnya.

2. Perlakuan yang adil dalam bekerja. Perlakuan yang adil itu hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas di kalangan karyawan.
3. 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 bahwa karena berbagai factor pembatasan yang dihadapi oleh seseorang. Karyawan merasa puas apabila ia dapat mencapai tingkat tertentu dalam karirnya meskipun tidak banyak anak tangga karir yang berhasil dinaikinya. Tegasnya, seseorang bisa merasa puas karena mengetahui bahwa apa yang dicapainya itu sudah merupakan hasil yang maksimal dan berusaha mencapai anak tangga yang lebih tinggi merupakan usaha yang akan sia-sia karena mustahil untuk dicapai.

Adapun indikator pengembangan karir menurut Sihotang (2016:213), adalah sebagai berikut:

1. Kebijakan organisasi. Merupakan yang paling dominan dalam mempengaruhi pengembangan karir seseorang karyawan dalam perusahaan. Kebijakan perusahaan merupakan penentu ada tidaknya pengembangan karir dalam perusahaan.
2. Prestasi kerja. Prestasi kerja merupakan bagian penting dari pengembangan karir seorang karyawan. Karyawan yang mempunyai prestasi kerja baik dalam

- perusahaan biasanya mendapatkan promosi jabatan, karena prestasi kerja merupakan salah satu acuan bagi organisasi dalam melakukan pengembangan karir.
3. Latar belakang pendidikan. Latar belakang pendidikan merupakan salah satu bahan acuan bagi perusahaan untuk meningkatkan karir seorang karyawan, semakin tinggi latar belakang pendidikan seorang karyawan maka semakin besar pula harapan peningkatan karirnya, juga sebaliknya semakin rendah tingkat pendidikan seorang karyawan maka biasanya akan susah mendapatkan pengembangan karirnya.
  4. Pelatihan. Pelatihan merupakan fasilitas yang diperoleh karyawan dari perusahaan untuk dapat membantu peningkatan kualitas kerja dan karir di masa mendatang.
  5. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja merupakan bagian penting dari pengembangan karir yang berguna untuk dapat memberikan kontribusi di berbagai posisi pekerjaan.
  6. Kesetiaan pada organisasi. Kesetiaan pada organisasi merupakan tingkat kesetiaan atau loyalitas seorang karyawan pada perusahaan, semakin lama karyawan bekerja pada perusahaan loyalitasnya tinggi. Loyalitas atau kesetiaan juga berguna untuk mengurangi *turn over* karyawan.
  7. Keluwesan bergaul dan hubungan antar manusia. Merupakan kebutuhan seseorang untuk dihormati dan diakui keberadaannya baik oleh lingkungan internal maupun eksternal perusahaan.

## **2.2. Penelitian Terdahulu**

Berkaitan dengan topik yang dilakukan oleh penulis dalam penelitian ini, maka perlu didukung dari penelitian-penelitian terdahulu yang membahas penelitian yang sejenis. Beberapa hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut.

Penelitian yang dilakukan oleh Muhajir (2015), dengan judul: “Analisis Pengembangan Karir Pegawai Pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah Provinsi

Sulawesi Tengah.” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis perkembangan karir pegawai pada Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan 4 (empat) orang informan. Teknik pengumpulan data adalah wawancara dan dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan: menyunting, mengklasifikasikan, menginterpretasikan, dan menarik kesimpulan dan saran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) pengembangan karir di Dinas Pendapatan Daerah Sulawesi Tengah belum maksimal karena adanya perlakuan yang tidak adil. Terbukti dengan hasil wawancara dari seluruh informan yang menyatakan bahwa mekanisme pembinaan karir perlu diperbaiki ke depan, (2) pembinaan karir dilihat dari keprihatinan juga belum maksimal, dibuktikan dengan tidak meratanya pembinaan aparatur, (3) dari aspek promosi, pengembangan karir sama dengan hasil pertama, (4) dari aspek kepentingan, pengembangan karir sudah maksimal karena semua petugas harus memiliki karir yang memuaskan, dan (5) dari aspek kepuasan, pengembangan karir belum maksimal. karena adanya perbedaan tingkat kepuasan antar petugas dan didukung dengan hasil wawancara dari informan.

Penelitian yang dilakukan oleh Sasman dan Apero (2018), dengan judul: “Analisis Pengembangan Karir Pegawai Pada Kantor Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah.” Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kegiatan pengembangan karir yang diselenggarakan di Sekretariat DPRD Kabupaten Bengkulu Tengah. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Pengumpulan sumber data dilakukan melalui wawancara dan observasi, sedangkan untuk menganalisis data dengan menggunakan analisis interaktif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Pegawai di Kantor Sekretariat DPRD Kabupaten Bengkulu Tengah telah melaksanakan upaya pengembangan karir individu dengan memenuhi persyaratan pengembangan karir pegawai seperti peningkatan basis

pendidikan formal, peningkatam keterampilan, kemampuan dan pengetahuan terhadap pekerjaan, serta peningkatan pengalaman kerja pegawai. (2) Pihak manajemen (pimpinan) Sekretariat DPRD Kabupaten Bengkulu Tengah telah memberikan dukungan untuk upaya pengembangan karir pegawai dengan cara memberikan dukungan dan memberikan rekomendasi terhadap peningkatan karir pegawai. (3) Sebagai organisasi, Sekretariat DPRD Kabupaten Bengkulu Tengah telah melaksanakan sistem pengembangan karir sesuai dengan aturan yang berlaku, yang meliputi pengaturan/regulasi, kecukupan persyaratan dan kelengkapan administrasi, serta pemenuhan rasa keadilan dalam pengembangan karir pegawainya.

Penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan (2021), dengan judul: “Pelaksanaan Pengembangan Karir Guru di SMK TI Labbaika Samarinda.” Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan fokus dan dimensi mengenai pengembangan karir guru SMK TI Labbaika Samarinda bagaimana deskripsi guru SMK TI Labbaika Samarinda, bagaimana perencanaan dan kendala yang dihadapi dalam pengembangan karir guru SMK TI Labbaika Samarinda. Metode penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rencana dan pelaksanaan pengembangan karir telah sesuai dengan pembinaan. Selain itu, pengembangan karir guru SMK TI Labbaika juga sudah sesuai dengan syarat perencanaan karir, yaitu perencanaan itu harus sesuai dengan organisasi, individu dan manajerial.

Penelitian yang dilakukan oleh Muqtafin, dkk (2022), dengan judul: “Analisis Pengembangan Karir Pegawai Pada Bank BNI Cabang Kota Tanjungpinang.” Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui tentang pengembangan karir pegawai di Bank BNI Cabang Tanjungpinang. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Metode dalam penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif, pengolahan data dilakukan melalui tiga tahap yang meliputi reduksi data, penyajian data dan

penarikan kesimpulan dengan menggunakan analisis uji validitas data menggunakan triangulasi. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir pegawai Bank BNI Cabang Kota Tanjungpinang sudah baik, pengembangan karir berdasarkan aturan dan prosedur yang telah berlaku, seperti yang telah dilakukan dengan perlakuan yang jujur dimana semua kriteria promosi selalu objektif tetapi ada beberapa tempat yang biasanya hak prerogratif Ini untuk posisi yang sensitif, biasanya untuk tempat tempat tertentu seperti mengelola sumber daya manusia, tetapi biasanya semua dilihat dari kinerja 3 tahun terakhir jadi belum tentu demikian nanti di promosi posisi juga melihat *hard competence* dan *soft competence*. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa dari karyawan sendiri yang memilih posisi yang ingin ditempati, karyawan memilih tempat kerjanya, jika dirasa tidak sesuai maka tidak mengambil kesempatan tersebut. banyak karyawan yang mau promosi tapi tidak mau ke Anambas, Natuna dan Lingga, boleh pilih posisi tapi penempatannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Andi dan Wiguna (2022), dengan judul: “Peran Manajemen SDM Dalam Pengembangan Karir Karyawan Pada PT. Atlas Resources Tbk Jakarta Selatan.” Tujuan dari penelitian ini untuk menelaah dan menjelaskan bagaimana peran manajemen sumber daya manusia dalam pengembangan karir karyawan pada PT. Atlas Resources Tbk Jakarta Selatan. Metode penelitian yang digunakan adalah dengan menggunakan desain kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa observasi, wawancara dan dokumentasi. Penelitian ini adalah penelitian lapangan dimana masalah yang diajukan dalam penelitian ini ditentukan pada masalah yang sedang terjadi, maka untuk penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan fenomenologi. Penelitian ini melakukan pendekatan fenomenologi dimana penulis akan melihat suatu realita yang berhubungan dengan peran manajemen sumber daya manusia dalam pengembangan karir karyawan pada PT. Atlas Resources Tbk

Jakarta Selatan. Untuk mengetahui peran manajemen sumber daya manusia dalam pengembangan karir karyawan digunakan indikator, indikator yang digunakan diantaranya adalah perlakuan yang adil dalam berkarir, kepedulian para atasan langsung, informasi tentang berbagai peluang promosi, adanya minat untuk dipromosikan, serta tingkat kepuasan. Peran dapat didefinisikan sebagai tingkah laku khas yang mencirikan tiap-tiap orang didalam sebuah kelompok kerja atau konteks sosial yang besar pengaruhnya pada suatu peristiwa, sedangkan pengembangan karir merupakan suatu usaha formal untuk meningkatkan dan menambah kemampuan yang diharapkan berdampak pada pengembangan dan perluasan wawasan, sehingga membuka kesempatan untuk mendapatkan posisi atau jabatan yang memuaskan kehidupan seorang karyawan. Dari hasil penelitian diketahui bahwa peran manajemen sumber daya manusia dalam pengembangan karir karyawan pada PT. Atlas Resources Tbk sudah sesuai dengan fungsinya masing-masing, bahwa setiap lini, setiap departemen mempunyai peran dan fungsi masing-masing sesuai dengan struktur organisasi yang ada diperusahaan. Oleh karena itu karyawan harus dikelola dengan baik yaitu dengan membantu karyawan merencanakan masa depan karir mereka di perusahaan agar karyawan dan perusahaan dapat mengembangkan diri secara maksimum sehingga dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan.

Hasil penelitian terdahulu tersebut disusun dalam sebuah tabel berdasarkan tahun penelitian dari yang terdahulu hingga yang terkini. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 2.1**  
**Hasil Penelitian Terdahulu**

No.	Nama dan Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Muhajir (2015)  Analisis Pengembangan Karir Pegawai Pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah	Metode deskriptif kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) pengembangan karir di dinas pendapatan daerah belum maksimal karena adanya perlakuan yang tidak adil. Terbukti dengan hasil wawancara dari seluruh informan yang menyatakan bahwa mekanisme pembinaan karir perlu diperbaiki ke depan, (2) pembinaan karir dilihat dari keprihatinan juga belum maksimal, dibuktikan dengan tidak meratanya pembinaan aparatur, (3) dari aspek promosi, pengembangan karir sama dengan hasil pertama, (4) dari aspek kepentingan, pengembangan karir sudah maksimal karena semua petugas harus memiliki karir yang memuaskan, dan (5) dari aspek kepuasan, pengembangan karir belum maksimal. karena adanya perbedaan tingkat kepuasan antar petugas dan didukung dengan hasil wawancara dari informan.
2	Sasman dan Apero (2018)  Analisis Pengembangan Karir Pegawai Pada Kantor Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah	Metode deskriptif kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Pegawai di Kantor Sekretariat DPRD Kabupaten Bengkulu Tengah telah melaksanakan upaya pengembangan karir individu dengan memenuhi persyaratan pengembangan karir pegawai seperti peningkatan basis pendidikan formal, peningkatan keterampilan, kemampuan dan pengetahuan terhadap pekerjaan, serta peningkatan pengalaman kerja pegawai. (2) Pihak manajemen (pimpinan) Sekretariat DPRD Kabupaten Bengkulu Tengah telah memberikan dukungan untuk

No.	Nama dan Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			<p>upaya pengembangan karir pegawai dengan cara memberikan dukungan dan memberikan rekomendasi terhadap peningkatan karir pegawai.</p> <p>(3) Sebagai organisasi, Sekretariat DPRD Kabupaten Bengkulu Tengah telah melaksanakan sistem pengembangan karir sesuai dengan aturan yang berlaku, yang meliputi pengaturan/regulasi, kecukupan persyaratan dan kelengkapan administrasi, serta pemenuhan rasa keadilan dalam pengembangan karir pegawainya.</p>
3	<p>Kurniawan (2021)</p> <p>Pelaksanaan Pengembangan Karir Guru di SMK TI Labbaika Samarinda</p>	<p>Metode deskriptif kualitatif</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa rencana dan pelaksanaan pengembangan karir telah sesuai dengan pembinaan. Selain itu, pengembangan karir guru SMK TI Labbaika juga sudah sesuai dengan syarat perencanaan karir, yaitu perencanaan itu harus sesuai dengan organisasi, individu dan manajerial.</p>
4	<p>Muqtafin, dkk (2022)</p> <p>Analisis Pengembangan Karir Pegawai Pada Bank BNI Cabang Kota Tanjungpinang</p>	<p>Metode deskriptif kualitatif</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir pegawai Bank BNI Cabang Kota Tanjungpinang sudah baik, pengembangan karir berdasarkan aturan dan prosedur yang telah berlaku, seperti yang telah dilakukan dengan perlakuan yang jujur dimana semua kriteria promosi selalu objektif tetapi ada beberapa tempat yang biasanya hak prografatif Ini untuk posisi yang sensitif, biasanya untuk tempat tempat tertentu seperti mengelola sumber daya manusia, tetapi biasanya semua dilihat dari kinerja 3 tahun terakhir jadi belum tentu demikian nanti di promosi posisi juga melihat <i>hard competence</i> dan <i>soft competence</i>. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa dari karyawan sendiri yang memilih posisi yang ingin ditempati, karyawan</p>

No.	Nama dan Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			memilih tempat kerjanya, jika dirasa tidak sesuai maka tidak mengambil kesempatan tersebut. banyak karyawan yang mau promosi tapi tidak mau ke Anambas, Natuna dan Lingga, boleh pilih posisi tapi penempatannya.
5	Andi dan Wiguna (2022) Peran Manajemen SDM Dalam Pengembangan Karir Karyawan Pada PT. Atlas Resources Tbk Jakarta Selatan	Metode deskriptif kualitatif	Dari hasil penelitian diketahui bahwa peran manajemen sumber daya manusia dalam pengembangan karir karyawan pada PT. Atlas Resources Tbk sudah sesuai dengan fungsinya masing-masing, bahwa setiap lini, setiap departemen mempunyai peran dan fungsi masing-masing sesuai dengan struktur organisasi yang ada diperusahaan. Oleh karena itu karyawan harus dikelola dengan baik yaitu dengan membantu karyawan merencanakan masa depan karir mereka di perusahaan agar karyawan dan perusahaan dapat mengembangkan diri secara maksimum sehingga dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan.

Sumber: diolah dari berbagai jurnal penelitian

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sama-sama menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif dengan tema penelitian tentang pengembangan karir karyawan. Sedangkan perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini ada pada objek, tahun dan hasil penelitian yang tidak sama.

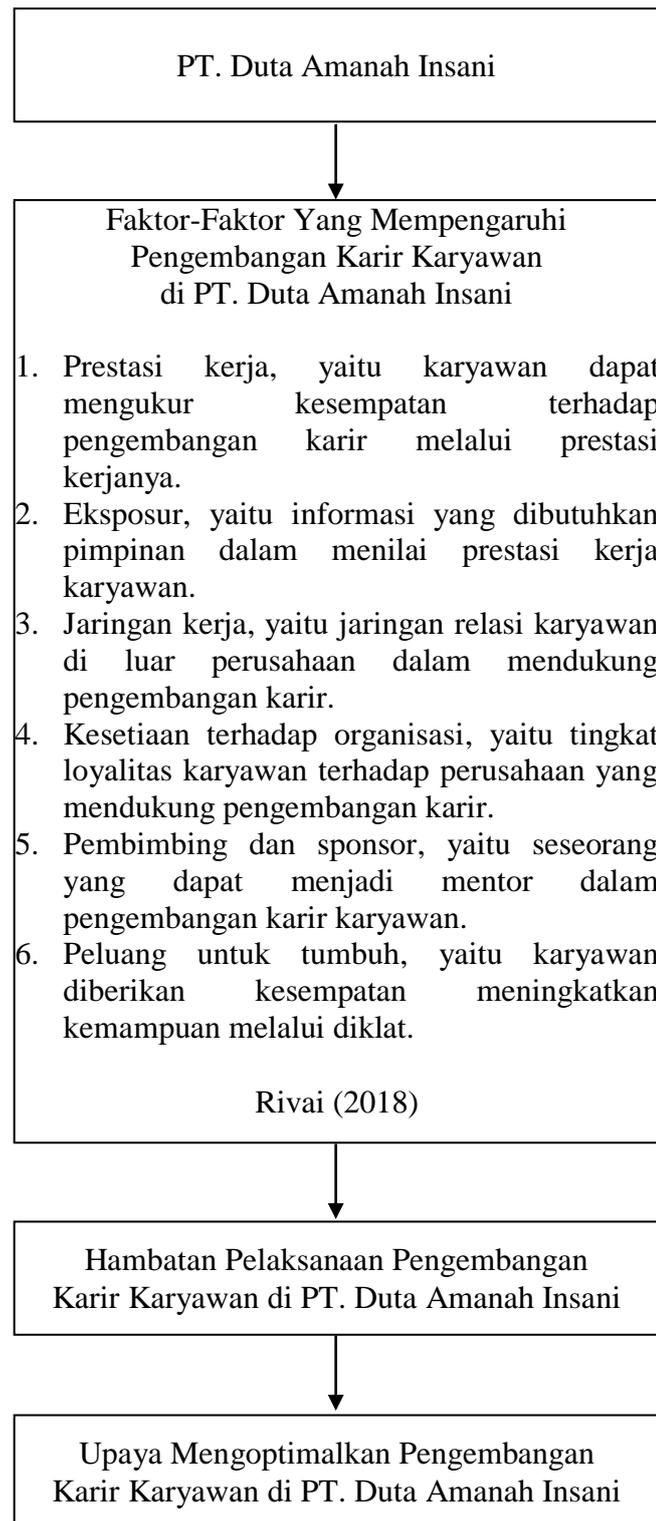
### 2.3. Kerangka Pemikiran

PT. Duta Amanah Insani merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang *integrated manpower services, general trading* dan *supplier*. PT. Duta Amanah Insani, sebagai perusahaan yang menjalankan usaha dalam bidang manajemen sumber

daya manusia dengan konsep “*Integrated Manpower Services*” melalui layanan *outsourcing*, *training*, dan *organizing & development*, memberikan jasa dan layanan manajemen sumber daya manusia secara terpadu. Dalam menjalankan operasional usahanya, maka PT. Duta Amanah Insani tentunya sangat membutuhkan para karyawan yang memiliki prestasi yang tinggi dalam bekerja sehingga tugas-tugas yang diembannya dapat diselesaikan dengan hasil yang maksimal. Namun demikian, untuk mencapai prestasi kerja karyawan sesuai yang diharapkan juga membutuhkan suatu pengelolaan sumber daya manusia yang terpadu terutama terhadap pengendalian faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja.

Dari penelitian awal yang dilakukan pada PT. Duta Amanah Insani terkait dengan perkembangan karir dapat diketahui beberapa permasalahan di perusahaan, antara lain: karyawan belum sepenuhnya memahami bagaimana jalur karir yang sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki. Kemudian proses pengembangan karir belum sepenuhnya dilakukan secara efektif sehingga tidak ada pengembangan bagi karyawan yang ingin naik jabatan. Selanjutnya proses rekrutmen yang dilakukan belum dilakukan secara profesional dan proporsional sesuai kebutuhan perusahaan. Karyawan belum memahami *job desk* yang menjadi tugas pokoknya karena kurangnya pengetahuan dan keterampilan kerja. Dan yang paling mendasar adalah hasil pendidikan dan pelatihan yang diikuti karyawan belum menjamin bahwa karyawan tersebut dapat meningkatkan kualitas kerjanya.

Berdasarkan uraian di atas, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber: olahan data penulis, 2024

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**