

## BAB 2

### KERANGKA TEORI

Dalam bab ini akan diuraikan berbagai hal yang berkaitan dengan topik penelitian. Diantaranya berbagai pandangan yang dikemukakan oleh beberapa orang pakar manajemen mengenai definisi sumber daya manusia itu sendiri, dan fungsinya. Juga akan dibahas mengenai perencanaan karir, manajemen sumber daya, persepsi, serta pelatihan dan pengembangan.

#### 2.1 Tinjauan Pustaka

##### 2.1.1. Pengertian Karir

Karir adalah merupakan suatu riwayat seseorang yang siap menelusuri kehidupannya. Ini meliputi seluruh pengalaman kependidikan dan pekerjaan, aktivitas keluarga, aktivitas waktu luang, kerja sukarela, dan sebagainya. (Sukardi, 1993: 37)

Menurut Mathis dan Jackson (2006: 342), karir (*career*) adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya. Orang – orang mengejar karir untuk memenuhi kebutuhan individual secara mendalam. Pada suatu saat, banyak dari kebutuhan tersebut dapat dipenuhi hanya dengan mengenal pemberi kerja. Sekarang, perbedaan antara cara individu dan organisasi memandangkannya berbeda secara signifikan.

Menurut Dessler (1977: 46), karir adalah serangkaian posisi yang berhubungan dengan kerja, entah dibayar atau tidak, yang membantu seseorang bertumbuh dalam ketrampilan, keberhasilan, dan pemenuhan kerja.

Pengertian karir juga didefinisikan oleh Mondy (2005:237) sebagai berikut:

*“A carrer is a general course that a person chooses to pursue throughout his or her working life. Historically, a career was a sequence of work related positions an individual has occupied during a lifetime, although not always with the same company.”*

( Karir adalah pembelajaran bagi seseorang untuk melalui selama masa kerja. Menurut sejarah, karir itu tuntutan dari pekerjaan yang berhubungan

dengan jabatan orang tersebut selama waktu bekerja meskipun tidak selalu dalam perusahaan yang sama.)

Pengertian karir menurut Greenhaus (1987:6), lalu dikutip oleh Ivancevich (2001:442) tentang pengertian karir,

*A career is the pattern of work-related experiences (e.g., Job Positions, job duties, decisions, and subjective interpretations about work-related events) and activities over the span of the person's work life.*

( Karir adalah sebagai pola pengalaman berdasarkan pekerjaan (work-related experiences) misal, posisi kerja, tanggung jawab pekerjaan, keputusan, dan interpretasi subjek tentang pengalaman kerja lainnya. Dan sepanjang perjalanan pekerjaan yang dialami oleh setiap individu/pegawai)

Salah satu contoh untuk menjelaskannya melalui serangkaian posisi jabatan atau pekerjaan, tugas atau kegiatan pekerjaan, dan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan (*work-related decisions*). Tidak hanya itu saja, juga mengenai interpretasi subyektif tentang peristiwa yang berkaitan dengan pekerjaan (*work-related events*) baik pada masa lalu, kini dan mendatang seperti aspirasi pekerjaan, harapan, nilai, kebutuhan dan perasaan tentang pengalaman pekerjaan tertentu.

Menurut Irianto (2001 : 94), pengertian karir meliputi elemen-elemen obyektif dan subyektif. Elemen obyektif berkenaan dengan kebijakan-kebijakan pekerjaan atau posisi jabatan yang ditentukan organisasi, sedangkan elemen subyektif menunjuk pada kemampuan seseorang dalam mengelola karir dengan mengubah lingkungan obyektif (misalnya dengan mengubah pekerjaan/jabatan) atau memodifikasi persepsi subyektif tentang suatu situasi (misalnya dengan mengubah harapan).

Sedangkan menurut Soetjipto, dkk (2002 : 276) karir merupakan bagian dari perjalanan hidup seseorang, bahkan bagi sebagian orang merupakan suatu tujuan hidup. Setiap orang mempunyai hak dan kewajiban untuk sukses mencapai karir yang baik. Karir sebagai sarana untuk membentuk seseorang menemukan

secara jelas keahlian, nilai, tujuan karir dan kebutuhan untuk pengembangan, merencanakan tujuan karir, secara kontinu mengevaluasi, merevisi dan meningkatkan rancangannya. Untuk mencapai proses karir yang baik perlu memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut :

1. Karyawan bertanggung jawab terhadap karirnya sendiri.
2. Keahlian karyawan didasarkan pada usaha perjuangannya sendiri.
3. Perencanaan karir dibuat secara sadar dan sukarela tanpa ada tekanan.
4. Menggunakan *continous improvement* untuk menumbuhkan pribadinya.
5. Sukses dijabarkan dengan baik oleh diri karyawan sendiri.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat dikatakan bahwa karir adalah merupakan suatu rangkaian perubahan nilai, sikap dan perilaku serta motivasi yang terjadi pada setiap individu selama rentang waktu kehidupannya untuk menemukan secara jelas keahlian, tujuan karir dan kebutuhan untuk pengembangan, merencanakan tujuan karir, dan secara kontinu mengevaluasi, merevisi dan meningkatkan rancangannya. Karir juga merupakan suatu proses kemitraan interaksi dalam tahapan dan kerja sama antara organisasi/ perusahaan atau manajemen, atasan langsung dan individu itu sendiri.

### **2.1.2. Pengembangan Karir**

Pengembangan karir adalah seri kegiatan sepanjang hidup (seperti lokakarya) yang menyumbang kepada penjelajahan, penetapan, keberhasilan, dan pemenuhan. (Dessler, 1997: 46). Pengembangan karir (*career development*) menurut Mondy meliputi aktivitas-aktivitas untuk mempersiapkan seorang individu pada kemajuan jalur karir yang direncanakan. Selanjutnya ada beberapa metode dalam pengembangan karir yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

(1). *Discussions with Knowledgeable Individuals.*

Membuat suatu forum diskusi secara formal dengan melibatkan atasan dan bawahan untuk merencanakan dan mengembangkan tentang bagaimana tipe karir yang baik. Hasil dari sumber daya yang tersedia akan menciptakan objektif termasuk pengembangan program.

(2). *Company Material.*

Beberapa perusahaan menyediakan atau memfasilitasi kebutuhan para karyawannya secara spesifik untuk dapat mengembangkan kinerja mereka, baik dalam perencanaan dan pengembangan karir.

(3). *Performance Appraisal System.*

Sistem penilaian perusahaan terhadap karyawan sangat berguna dalam perencanaan dan pengembangan karir. Pencatatan dan diskusi yang dilakukan oleh seorang supervisor tentang kelemahan dan keunggulan bawahannya, sehingga mengetahui apa saja yang dibutuhkan oleh para karyawan.

(4). *Workshops.*

Beberapa perusahaan melakukan *workshops* selama 2 atau 3 hari untuk memberikan kesempatan kepada karyawan mengembangkan karir dalam perusahaannya. Karyawan pun dapat menentukan dan menyesuaikan spesifikasi jabatan dengan kebutuhan perusahaan.

(5). *Personal Development Plans (PDPs).*

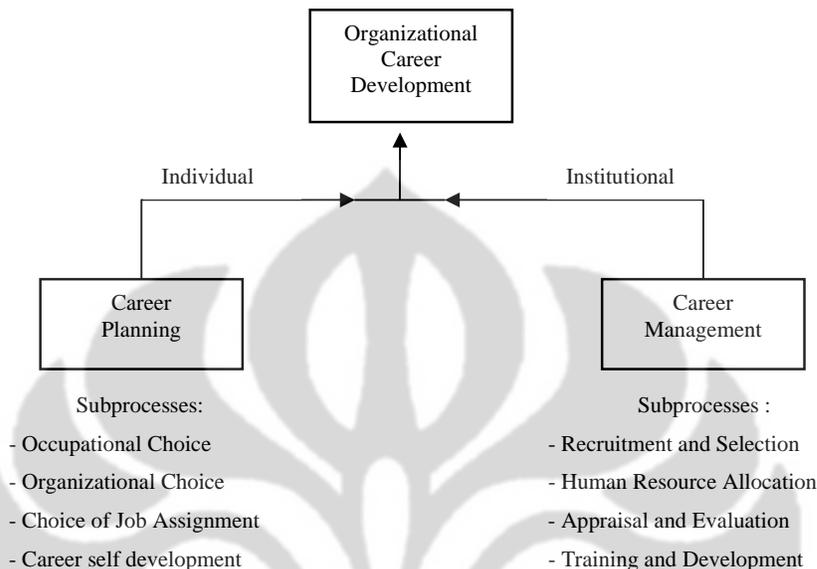
Banyak karyawan yang melakukan perencanaan karir dirinya sendiri. Hal ini berkesimpulan bahwa seseorang ingin mengembangkan dirinya sendiri dan akan melakukan apapun agar bisa tercapai. Sangat penting bahwa seseorang tidak bergantung akan orang lain untuk mendapatkan karir tersebut.

(6). *Sabbaticals.*(Cuti)

Meninggalkan (absen) sementara dari organisasi atau perusahaan. Beberapa perusahaan memberikan fasilitas berupa hari cuti secara berkala bagi para karyawan teladan sebagai bonus dari loyalitas mereka.

Pengembangan karir (*career development*) meliputi perencanaan karir (*career planning*) dan manajemen karir (*career management*). Memahami pengembangan karir dalam sebuah organisasi membutuhkan suatu pemeriksaan atas dua proses, yaitu bagaimana masing-masing individu merencanakan dan menerapkan tujuan-tujuan karirnya (perencanaan karir) dan bagaimana organisasi merancang dan menerapkan program-program pengembangan karir atau manajemen karir.

Pendapat lain yang signifikan dengan teori pengembangan karir di atas menyebutkan bahwa pengembangan karir pada dasarnya meliputi dua proses utama, yaitu perencanaan karir dan manajemen karir (Irianto, 2001: 92).



**Gambar 2.1. A Model of Organizational Career Development.**

Sumber: (Bernardin, 2007:229), T. G. Gutteridge, "Organizational Career Development Systems: The State of the Practice," in Career Development in Organizations, D. T Hall and associates. Copyright @ John Wiley & Sons Inc., 1986. Reprinted with permission of John Wiley & Sons, Inc.

Berdasarkan bagan 2.1 tersebut dapat dikatakan bahwa : perencanaan karir merupakan proses untuk (1) menyadari diri sendiri terhadap peluang-peluang, kesempatan-kesempatan, kendala-kendala, pilihan-pilihan, dan konsekuensi-konsekuensi, (2) mengidentifikasi tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir, (3) penyusunan program kerja, pendidikan, dan yang berhubungan dengan pengalaman-pengalaman yang bersifat pengembangan guna menyediakan arah, waktu, dan urutan langkah-langkah yang diambil untuk meraih tujuan karir. Manajemen karir merupakan proses berkelanjutan dalam penyiapan, penerapan, dan pemantauan rencana-rencana karir yang dilakukan oleh individu seiring dengan sistem karir organisasi.(Bernardin, 2007:229).

Pengembangan mempunyai cakupan yang lebih luas dan berfokus pada pemberian individu dengan kapabilitas baru yang berguna untuk pekerjaan sekarang maupun masa depan.

### **2.1.3. Perencanaan Karir**

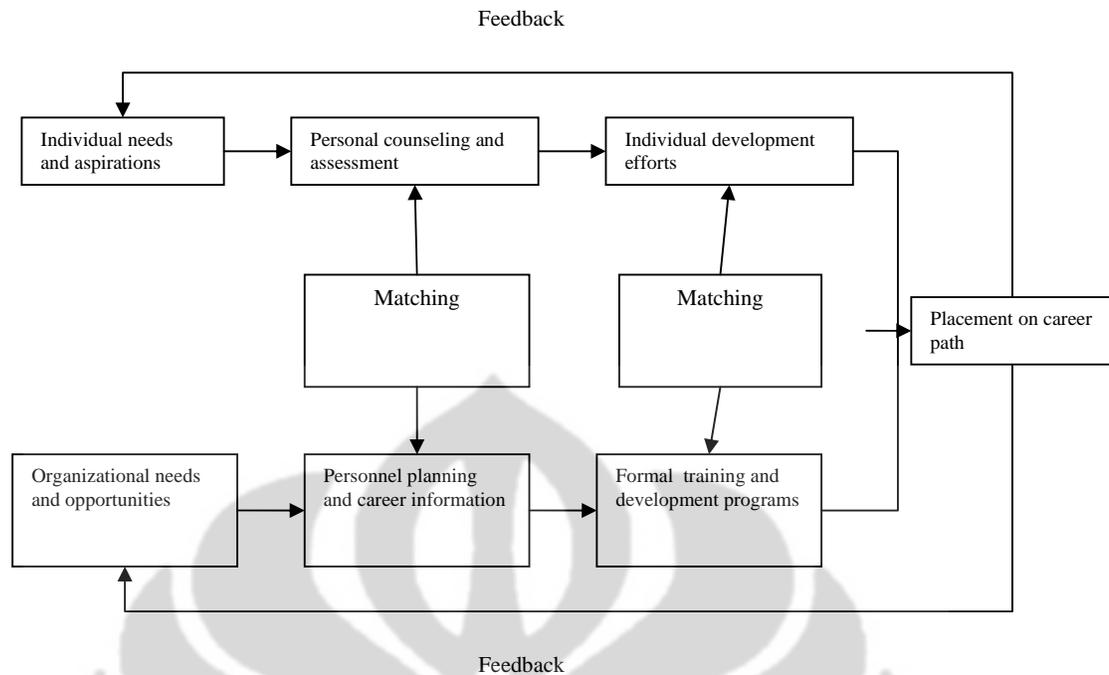
Perencanaan karir (Dessler,1997:46) adalah proses pertimbangan mendalam yang melaluinya seseorang menjadi sadar akan keterampilan, minat, pengetahuan, motivasi, dan karakteristik personil lainnya; menuntut informasi tentang peluang dan pilihan; mengidentifikasi tujuan-tujuan yang berhubungan dengan karir; dan memantapkan rencana tindakan untuk mencapai tujuan tertentu.

Melalui perencanaan karir, setiap individu mengevaluasi kemampuan dan minatnya sendiri, mempertimbangkan kesempatan karir alternatif, menyusun tujuan karir, dan merencanakan aktivitas-aktivitas pengembangan praktis. Fokus utama dalam perencanaan karir haruslah sesuai antara tujuan pribadi dan kesempatan-kesempatan yang secara realistis tersedia

Pada dasarnya perencanaan karir terdiri atas dua elemen utama yaitu perencanaan karir individual (*individual career planning*) dan perencanaan karir organisasional (*organizational career planning*). Perencanaan karir individual dan organisasional tidaklah dapat dipisahkan dan disendirikan. Seorang individu yang rencana karir individualnya tidak dapat terpenuhi di dalam organisasi, cepat atau lambat individu tersebut akan meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu, organisasi perlu membantu karyawan dalam perencanaan karir sehingga keduanya dapat saling memenuhi kebutuhan. (Mondy, 2005:238).

(Ivancevich, 2001:442) Kebutuhan dan kesempatan setiap individu dan organisasi harus sesuai dengan varietas dari berbagai cara. Dalam prakteknya, perencanaan karir di organisasi harus melibatkan aspirasi perencanaan karir individu dengan tersedianya kesempatan atau kemampuan dalam organisasi.

Pelaksanaan perencanaan karir organisasi melibatkan atau membandingkan aspirasi karir seorang individu dengan kesempatan yang ada di organisasi. Pernyataan tersebut digambarkan sebagai berikut.



**Gambar 2.2. A Career Planning Process.**

Sumber: (Ivancevich, 2001:443), Based on John C. Alpin and Darlene K.Gerster (March-April 1978). "Career Development: An Integration of Individual and Organizational Needs," personnel, p.25.

Dalam bagan 2.2, Ivancevich menjelaskan bahwa setiap individu harus mengenali diri sendiri serta mengeluarkan aspirasi kemampuannya melalui konseling, mengikuti pelatihan dan perkembangan yang mana diperlukan untuk jenjang karir individu. Sedangkan Organisasi harus mengetahui kebutuhan dan memberikan kesempatan melalui perencanaan tenaga kerja organisasi, memberikan informasi karir dan pelatihan kepada pegawainya.

### 2.1.3.1. Perencanaan Karir yang berpusat pada Individu

Perencanaan karir individual (*individual career planning*) terfokus pada individu daripada kebutuhan organisasional. Perencanaan ini dilakukan oleh para karyawan sendiri dengan menganalisis tujuan dan ketrampilan individual mereka. Usaha-usaha seperti ini mungkin mempertimbangkan situasi, baik di dalam maupun diluar organisasi, yang dapat mengembangkan karir seseorang .

Bagi individu-individu yang ingin mengatur karir mereka, harus menjalani beberapa aktivitas sebagai berikut:

(1). Penilaian diri sendiri.

Masing-masing individu harus menentukan kekuatan, kelemahan, tujuan, aspirasi, preferensi, kebutuhan, ataupun jangkar karirnya (*career anchor*).

(2). Umpan balik atau realitas.

Karyawan membutuhkan umpan balik mengenai seberapa baik mereka bekerja, bagaimana atasannya melihat kapabilitas mereka, dan di mana mereka cocok untuk ditempatkan dalam rencana-rencana organisasional di masa yang akan datang.

(3). Menentukan tujuan karir.

Memutuskan jalan yang diinginkan, menentukan beberapa daftar waktu, dan menuliskannya, semuanya menentukan tingkat seseorang untuk mengejar karir pilihan. Tujuan-tujuan ini didukung oleh rencana jangka pendek bagi individu tersebut untuk mendapatkan pengalaman atau pelatihan yang diperlukan untuk bergerak maju dalam mengejar tujuan-tujuan karir. (Mathis dan Jackson, 2006:344)

(Dessler, 1997:49) Ahli penyuluhan karir John Holland juga mengatakan bahwa kepribadian seseorang (termasuk nilai-nilai, motivasi, dan kebutuhan) merupakan hal yang penting dalam menentukan pilihan karir. Berdasarkan pada riset dengan *Vocational Preference Test (VPT)* Holland menemukan enam orientasi pribadi yang menentukan jenis-jenis karir yang dapat memikat individu untuk menentukan pilihan karirnya. Keenam jenis orientasi pribadi tersebut adalah :

1. *Orientasi Realistik.*

Orang – orang ini tertarik kepada pekerjaan/okupasi yang mencakup kegiatan fisik yang menuntut ketrampilan, kekuatan, dan koordinasi. Contohnya meliputi ilmu kehutanan, perkebunan, pertanian.

2. *Orientasi Penyelidikan.*

Orang – orang penyelidik tertarik kepada karir yang mencakup kegiatan kognitif (berfikir, berorganisasi, memahami) dan bukannya kegiatan afektif

(merasa, bertindak, atau tugas-tugas interpersonal dan emosional). Contoh-contohnya mencakup biolog, ahli kimia, dan profesor perguruan tinggi.

### 3. *Orientasi Sosial.*

Orang – orang ini tertarik kepada karir yang mencakup kegiatan interpersonal dan bukannya intelektual atau fisik. Contoh-contohnya mencakup psikologi klinik, jasa asing, dan kerja sosial.

### 4. *Orientasi Konvensional.*

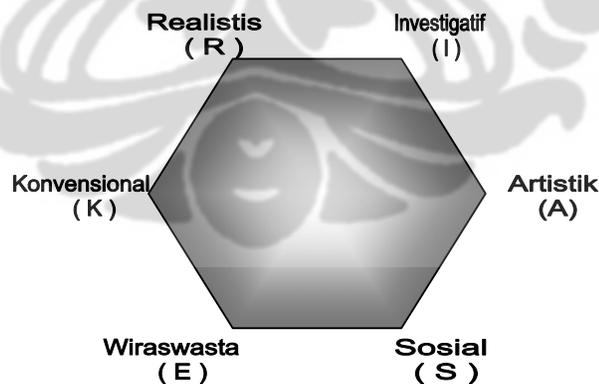
Suatu orientasi konvensional lebih menyukai karir yang mencakup kegiatan terstruktur, teratur, juga karir yang mana diharapkan bahwa karyawan tidak mendahulukan kebutuhan-kebutuhan pribadinya ber-hadapan dengan kebutuhan organisasi. Contoh-contohnya meliputi akuntan dan bankir.

### 5. *Orientasi Kewiraswastaan.*

Kegiatan – kegiatan verbal yang bertujuan mempengaruhi orang lain yang tertarik kepada kepribadian wiraswasta. Contoh-contohnya meliputi manager, ahli hukum, dan eksekutif humas.

### 6. *Orientasi Artistik.*

Orang – orang di sini tertarik kepada karir yang mencakup ekspresi diri, kreasi artistik, ekspresi emosi, kegiatan individualistik. Contoh-contohnya meliputi artis, eksekutif periklanan, dan musisi.



**Gambar 2.3. Memilih Orientasi Okupasi**

Sumber : (Dessler, 1997:49)

Kebanyakan orang memiliki lebih dari satu orientasi ( mungkin sosial, realistik, dan penyelidikan, misalnya), dan Holland yakin bahwa semakin serupa atau cocok orientasi-orientasi ini, semakin kurang konflik atau keragu-raguan internal yang akan dihadapi orang tersebut dalam memilih karir.

Perencanaan karir seseorang diawali dengan penilaian diri (*self-assessment*) yang membantu seseorang melihat jangkar karir (*career anchor*) mana yang dominan. Individu tersebut selanjutnya harus berada dalam posisi membuat tujuan yang realistik dan menentukan apa yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Tindakan ini memungkinkan individu mengetahui apakah tujuannya realistik.

### **2.1.3.2. Perencanaan Karir yang berpusat pada Organisasi**

Perencanaan karir yang berpusat pada organisasi (*organization-centered career planning*) berfokus pada pekerjaan dan pengidentifikasian jalan karier yang memberikan kemajuan yang logis atas orang-orang diantara pekerjaan dalam organisasi. (Mathis dan Jackson, 2006:343)

Perencanaan karir organisasional (*organizational career planning*) mengintegrasikan kebutuhan SDM dan sejumlah aktivitas karir dengan lebih menitikberatkan pada jenjang atau jalur karir (*career path*). Perusahaan haruslah melakukan program perencanaan karir organisasional untuk memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasional. Dasar pemikiran dan pendekatan terhadap program perencanaan karir bervariasi di antara perusahaan-perusahaan. Bagi sebagian besar organisasi, program perencanaan karir diharapkan mencapai tujuan (Mondy, 2005:241), yaitu :

#### *1. Effective Development of Available Talent.*

Pengembangan yang lebih efektif tenaga berbakat yang tersedia. Individu akan lebih *committed* terhadap pengembangan yang menjadi bagian dari perencanaan karir tertentu dan lebih memahami tujuan pengembangan karir organisasional.

2. *Self-appraisal oppourtunities for employees considering new or nontraditional carrer paths.*

Kesempatan penilaian diri bagi karyawan untuk memikirkan jalur-jalur karir tradisional atau jalur karir yang baru. Karyawan yang menonjol tidak memandang mobilitas tradisional ke atas sebagai jalur karir yang optimal, tetapi karyawan lain ada yang merasa bahwa karirnya telah menemui jalan buntu dan mencari jalan keluar. Dalam hal ini perusahaan dapat menawarkan perencanaan karir guna membantu karyawan tersebut mengidentifikasi jalur karir yang baru dan berbeda.

3. *Development of carrer paths that cut across divisions and geographic locations.*

Pengembangan sumber daya manusia yang lebih efisien di dalam dan di antara divisi dan/atau lokasi geografis. Jika progresi tradisional para karyawan telah naik ke atas dalam sebuah divisi, jalur karir yang memotong lintas divisi dan lokasi geografis hendaknya dikembangkan.

4. *A demonstration of tangible commitment to EEO (Equal Employment oppourtunity) and affirmative action.*

Pelaksanaan yang nyata terhadap kepatuhan pada hukum dan peraturan Kesetaraan Kesempatan Bekerja (EEO). Apabila hal itu berlawanan akan memberikan dampak di setiap level organisasi. Satu cara untuk menyikapi permasalahan pergantian karyawan adalah dengan membuat perencanaan karir dan program pengembangannya secara efektif.

5. *Satisfaction of employees' specific development needs.*

Kepuasan kebutuhan pengembangan pribadi karyawan. Individu-individu yang kebutuhan pengembangan pribadinya terpenuhi, cenderung lebih puas dengan pekerjaannya dan organisasi.

6. *Improvement of performance.*

Peningkatan kinerja melalui pengalaman *on the job training* yang diberikan oleh perpindahan karir baik secara vertikal dan horizontal. Setiap pekerjaan mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengembangan karir dan dapat memberikan tantangan dan pengalaman yang berbeda.

*7. Increased employee loyalty and motivation, leading to decreased turnover.*

Meningkatkan loyalitas dan motivasi karyawan yang dapat menyebabkan berkurangnya perputaran karyawan. Individu yang percaya bahwa perusahaan mempunyai minat dalam perencanaan karirnya akan tetap berada dalam perusahaan.

*8. A method of determining training and development needs.*

Suatu metode penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Jika seseorang menginginkan suatu jalur karir tertentu dan saat ini tidak memiliki kualifikasi yang tepat, maka fakta ini dapat mengidentifikasi kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan.

**a. Information Services**

*Internal communication systems often are used by organizations to alert employees to employment opportunities at all levels including upward, downward, and lateral moves. They also may be used to keep ongoing records of employees' skill, knowledge, and work experiences and preferences. these records are valuable for pointing out possible candidates for job openings in the company. several systems commonly used for compiling and communicating career-related information include job-posting systems, skill inventories, career ladders and paths, and career resource centers. (Bernardin, 2007:234)*

Sistem komunikasi internal sering digunakan oleh organisasi untuk memberi tahu kepada pegawai mengenai kesempatan pekerjaan di semua tingkat (level) baik ke atas, menurun, maupun ke bagian samping/ sejajar. perusahaan memberitahukan hal tersebut dengan catatan secara terus-menerus mengenai ketrampilan pegawai, pengetahuan, dan pengalaman kerja dan kecenderungan akan pilihan. Catatan tersebut sangat berarti bagi perusahaan karena akan menentukan calon kandidat untuk kesempatan bekerja di perusahaan. Beberapa sistem biasanya menyusun dan menceritakan informasi yang berhubungan dengan karir, inventaris ketrampilan, jenjang karir dan alur karir yang mengirimkan pekerjaan, dan pusat sumber daya karir.

### **b. *Developmental Programs***

Program pengembangan terdiri atas penilaian suatu ketrampilan dan program pelatihan bahwa organisasi mungkin akan menggunakan untuk mengembangkan pegawainya untuk posisi di masa depan. (Bernardin, 2007:239)

Menurut Ivanchevich (1995:498), Kalau saja organisasi atau perusahaan mengerti akan pentingnya perkembangan karir, maka perusahaan tersebut akan menawarkan banyak kesempatan kepada pegawai. Tentunya kesempatan itu bisa memerlukan uang pengganti pelajaran saja atau membayar pelayanan konseling untuk membantu mengembangkan alur karir seseorang. Berikut ini adalah contoh dari macam-macam perkembangan karir yang ada di berbagai organisasi dan industri.

#### **1. *Counseling***

Kebutuhan dan kesempatan antara individu dengan organisasi bisa disesuaikan berbagai macam cara. Berdasarkan survey yang dilakukan oleh American Management Association (AMA). Bahwa sebagian besar perusahaan menggunakan 2 pendekatan yaitu konseling secara informal oleh staf kepegawaian dan konseling karir yang dilakukan oleh supervisor / pengawas/ atasan. (Ivanchevich, 1995:508).

Konseling karir dilakukan saat interview, sesi penilaian kerja, sebagai bentuk penilaian psikologis dan perencanaan karir alternatif, dapat membina hubungan antara supervisor /atasan, dan untuk *downward transfers*.

#### **2. *Mentoring***

Hubungan dalam mentoring didefinisikan sebagai hubungan seorang pegawai berpengalaman (senior) dengan pegawai junior berfungsi untuk menolong junior tersebut baik secara melakukan sosialisasi maupun dengan saling berbagi informasi yang didapat lewat pengalaman di organisasi atau perusahaan. (Ivanchevich, 1995:495)

*Mentoring consists of establishing formal relationships between junior and senior colleagues or peers. (Bernardin, 2007:239)*

(Mentoring terdiri atas hubungan resmi yang mendirikan kolega junior dan senior atau sesamanya)

*Mentor is an experienced, productive senior employee who helps develop a less experienced employee. (Noe, 2003:395).*

(Mentor adalah seseorang yang berpengalaman, karyawan senior produktif yang menolong karyawan lain yang kurang berpengalaman).

Sehingga dapat berkesimpulan bahwa mentor adalah seorang yang mempunyai posisi senior di perusahaan yang dapat menjadi semacam narasumber atau penasihat yang dapat memberikan bimbingan atau jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan karir karyawan.

### **3. Performance Appraisal System.**

Konsistensi *performance* karyawan merupakan satu pendekatan efektif perusahaan untuk menjaga agar keperluan pekerjaan sampai dengan PHK atau pendekatan kehilangan pekerjaan dipakai. Untuk itu efisiensi sistem penilaian kerja dapat membantu pimpinan untuk menunjukkan perbuatan buruk seorang pegawai dengan tepat dan dapat mengoreksi langkah selanjutnya.

*Even when managers use performance appraisal systems, there may be other uncontrollable event such as a cutback in market demand, reduced resources availability, and competitive forces that require some form of labor force cutback.*

*The best time to prepare for job layoff and job loss is when business is good. establishment of layoff criteria is an important step. typically, seniority is the most used criterion in determining who will be laid off. however, if a value and reliable performance appraisal system is in place, it could be used to make decisions. some firms use a panel of managers from outside the work unit being cut back to decide who will be laid off and who will stay. (Ivanchevich, 1995:516).*

Kadang beberapa manajer memakai sistem penilaian kinerja tak dapat mengontrol peristiwa seperti pengurangan di permintaan pasar, ketersediaan sumber penghasilan dikurangi, dan angkatan perang bersaing yang memerlukan

beberapa dari angkatan kerja pengurangan. Waktu terbaik perusahaan untuk melakukan PHK dan kehilangan pekerjaan ialah ketika kondisi perusahaan keadaan baik. kriteria PHK perusahaan yang terpenting adalah langkah-langkahnya. Sebagian besar perusahaan, senior *lah* yang menentukan karyawan agar dirumahkan. Akan tetapi, jika kedudukan nilai dan sistem penilaian kinerja dapat dipercaya, maka dipakai untuk membuat keputusan. Beberapa perusahaan mempergunakan sejury manajer dari luar kesatuan kerja yang dikurangi untuk mengambil keputusan yang akan kena PHK dan yang akan tinggal.

### c. Pelatihan (*Training*)

Pelatihan merupakan hal yang sangat penting untuk dilakukan bagi karyawan baru atau yang masih bekerja di perusahaan. Pelatihan ialah dilakukan secara singkat, suatu usaha perusahaan untuk memperbaiki *performance* pegawai di masa sekarang atau masa depan. berikut ini adalah pentingnya untuk mengetahui tentang pelatihan (Ivancevich, 1995:423) :

1. Pelatihan adalah proses sistematis untuk mengubah perilaku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berhubungan dengan ketrampilan pekerjaan sekarang dan kemampuan karyawan. Sehingga mempunyai orientasi yang jelas dan membantu pegawai menjadi lebih spesifik akan ketrampilan dan kemampuannya.
2. Program pelatihan yang dilakukan secara formal adalah usaha yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan untuk menyediakan kesempatan bagi pegawai dalam memperoleh ketrampilan, mengubah sikap, dan pengetahuan.
3. Dalam pembelajaran tersebut, perbuatan yang dilakukan oleh individu untuk memperoleh ketrampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang menghasilkan perubahan secara permanen baik diri sendiri maupun perlakunya.
4. Banyak perilaku yang sudah diperoleh melalui pelatihan. Seperti halnya dalam melakukan kemajuan ketrampilan dalam hal manfaat dari hasil pelatihan, yaitu *motor skills, cognitive skills, and interpersonal skills are targets of training programs.*

Pelatihan (*Training*) adalah sebuah proses di mana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan- tujuan organisasional. Dalam pengertian terbatas, pelatihan memberikan karyawan pengetahuan dan ketrampilan yang spesifik dan dapat diidentifikasi untuk digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini (Mathis dan Jackson, 2006: 342).

Kesuksesan program perencanaan karir dapat mendorong karyawan mengembangkan pengharapan yang lebih realistis, tentunya perusahaan harus mampu mempertimbangkan secara krusial akan pengembangan karyawan dan tujuan organisasi untuk mencapai goal sehingga dapat meningkatkan kinerja, retensi yang menguat, dan pendayagunaan tenaga berbakat yang lebih baik.

Mathis dan Jackson (2006: 342) menambahkan bahwa perencanaan karir yang efektif mempertimbangkan perspektif yang berpusat pada organisasi dan perspektif yang berpusat pada individu.



**Gambar 2.4. Perspektif Perencanaan Karir Organisasional dan Individual.**

Sumber: (Mathis dan Jackson, 2006:343)

Bagan 2.3 adalah kilasan dari setiap perencanaan, merangkum perspektif interaksi antara pendekatan organisasional dan pendekatan individual pada perencanaan karir.

## 2.2. Manajemen Sumber Daya Manusia

Aset organisasi yang paling penting harus dimiliki oleh perusahaan dan sangat diperhatikan oleh manajemen adalah aset manusia dari organisasi tersebut. Sumber daya manusia meliputi semua orang yang berstatus sebagai anggota dalam organisasi, yang masing-masing memiliki peran dan fungsi. Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi yang melekat keberadaannya pada seseorang yang meliputi potensi fisik dan non fisik. Potensi fisik adalah kemampuan fisik yang terakumulasi pada seorang pegawai, sedangkan non fisik adalah kemampuan seorang pegawai yang terakumulasi baik dari latar belakang pengetahuan, intelegensia, keahlian, ketrampilan dan *Human Relations* (Ambar&Rosidah, 1993:9-10).

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Tugas MSDM untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya. MSDM dapat didefinisikan sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu (Husein, 2005:3).

## 2.3. Persepsi

Persepsi merupakan proses kognitif, dimana seorang individu memberikan arti kepada lingkungan. Mengingat bahwa masing-masing orang memberi artinya sendiri terhadap stimuli, maka dapat dikatakan bahwa individu-individu yang berbeda, “melihat” hal yang sama dengan cara-cara yang berbeda (Winardi, 2004:203-204). Persepsi dapat didefinisikan sebagai suatu proses dimana individu-individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera mereka agar memberi makna kepada lingkungan mereka (Robbins, 1996:124).

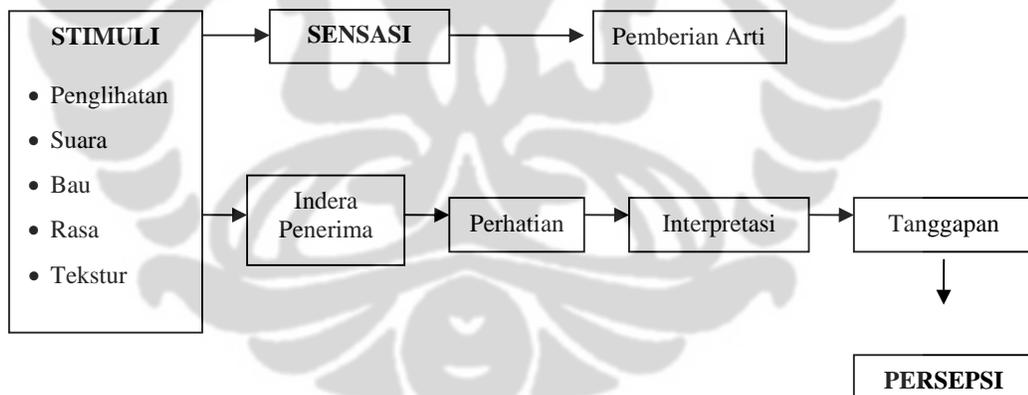
Menurut Mandelbaum yang dikutip oleh Jalalludin Rakhmat, persepsi adalah pengalaman tentang obyek, peristiwa atau hubungan-hubungan yang diperoleh dengan menyimpulkan informasi dan menafsirkan pesan. Persepsi

adalah proses member makna pada stimuli inderawi atau sensori Stimuli (Jalalludin, 1991:62)

Menurut Gibson Ivancevich dan Donely mengenai persepsi;

”Persepsi adalah bagaimana para individu memandang dan memberikan pendapat mengenai apa yang ia lihat dan ia rasakan. Dalam mempersepsi, seorang menghadapi dua hal, pertama, memutuskan mana yang perlu diperhatikan dan mana yang dapat diabaikan; dan kata yang kedua, menginterpretasikan hal-hal yang ia perhatikan sesuai dengan pengalamannya.”

Persepsi mencakup penafsiran objek-objek, simbol-simbol dan orang-orang, di pandang dari sudut pengalaman penting. Dengan perkataan lain, persepsi meliputi aktivitas menerima stimuli, mengorganisasi stimuli tersebut dan menerjemahkan atau menafsirkan stimuli yang terorganisasi tersebut demikian rupa, hingga dapat mempengaruhi perilaku dan membentuk sikap. (Winardi, 2004:204).



**Gambar 2.5. Proses Perseptual**

Sumber : Michel R. Solomon (1996), ‘*Customer Behavior*’, Prentice-Hall International.

Yang termasuk stimulus yaitu misalnya: sistem imbalan organisasi yang bersangkutan, gaya persuasi yang digunakan oleh seorang supervisor dan arus pekerjaan. Sementara faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi antara lain:

- a. Stereotyping
- b. Selektivitas

- c. Konsep diri
- d. Situasi
- e. Kebutuhan-kebutuhan
- f. Emosi (Winardi, 2004:205)

Sejumlah faktor bekerja untuk membentuk dan kadang memutar balik persepsi. Faktor-faktor ini dapat berada pada:

1. Pelaku persepsi.  
Bila individu memandang pada suatu target dan mencoba menafsirkan apa yang dilihatnya. Penafsiran ini sangat dipengaruhi oleh karakteristik-karakteristik pribadi dari pelaku persepsi individual itu.
2. Target  
Karakteristik-karakteristik dalam target yang akan diamati dapat mempengaruhi apa yang dipersepsikan. Karena target tidak dipandang dalam keadaan terpencil, hubungan suatu target dengan latar belakangnya mempengaruhi persepsi, seperti kecenderungan kita untuk mengelompokkan benda-benda yang berdekatan dan mirip.
3. Situasi  
Unsur-unsur dalam lingkungan sekitar mempengaruhi persepsi kita. Waktu adalah dimana suatu objek atau peristiwa itu dilihat dapat mempengaruhi perhatian, seperti lokasi, cahaya dan panas. (Winardi, 2004:124).

Sementara itu, menurut Gibson Ivancevich dan Donely, faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi antara lain:

- a. Sifat Obyek (stimulus), yang meliputi intensitas gerakan, ukuran (bentuk fisik) stimulus.
- b. Sifat dari situasi yang meliputi elemen-elemen yang ada pada lingkungan sekitar atau situasi-situasi tempat seseorang bekerja.
- c. Sifat individual, yang merupakan karakteristik individu; antara lain meliputi fungsi-fungsi mental seperti motif, pengalaman masa lalu, dan kepribadian.

Dengan merujuk pada uraian tentang persepsi di atas, maka dapat diketahui bahwa persepsi adalah bagaimana individu memandang dan memberikan pendapat mengenai apa yang ia lihat dan ia rasakan yang dipengaruhi oleh pengalaman masa lalu, status, jabatan, *self insight*, karakteristik personal, sifat objek dan situasi.

