

BAB II

KERANGKA TEORI DAN METODE PENELITIAN

A. Tinjauan Pustaka

Penelitian terdahulu yang menjadi tinjauan pustaka dalam penelitian ini adalah penelitian mengenai pengaruh perencanaan karir terhadap motivasi kerja yang dilakukan oleh Wahyudin dari program pasca sarjana FISIP UI. Tesisnya berjudul Pengaruh Perencanaan Karir Terhadap Motivasi Kerja Hakim pada Pengadilan Negeri Klas IA Jakarta Pusat, Pengadilan Negeri Klas IB Sukabumi dan Pengadilan Negeri Kelas II Subang. Dari hasil analisis korelasi antara variabel perencanaan karir dengan motivasi kerja di dapat koefisien korelasi sebesar 0.648 artinya terdapat hubungan yang kuat antara perencanaan karir dengan motivasi kerja.⁸

Penelitian yang dilakukan oleh Wahyudin adalah penelitian *bivariate* dimana terdapat 2 (dua) variabel dalam penelitian ini untuk diukur hubungan antara keduanya, yaitu variabel perencanaan karir dengan variabel motivasi, sedangkan pada penelitian ini, peneliti hanya mengukur persepsi karyawan terhadap program pengembangan karir yang ada pada PT XYZ Kantor Pusat (analisis *uni-variate*).

Penelitian Wahyudin dilakukan pada instansi pemerintah, dalam hal ini Pengadilan Negeri Klas IA Jakarta Pusat, Pengadilan Negeri Klas IB Sukabumi dan Pengadilan Negeri Kelas II Subang, sedangkan pada penelitian ini peneliti akan melakukan penelitian pada sektor bisnis, dalam hal ini instansi swasta (PT

⁸ Wahyudin, " Pengaruh Perencanaan Karir Terhadap Motivasi Kerja Hakim pada Pengadilan Negeri Klas IA Jakarta Pusat, Pengadilan Negeri Klas IB Sukabumi dan Pengadilan Negeri Kelas II Subang", *Tesis* PPS FISIP Universitas Indonesia, 2003, 116, tidak diterbitkan.

XYZ pada kantor pusat). Untuk melihat pengaruh perencanaan karir terhadap motivasi kerja hakim pada Pengadilan Negeri Klas IA Jakarta Pusat, Pengadilan Negeri Klas IB Sukabumi dan Pengadilan Negeri Kelas II Subang Wahyudin menggunakan pendekatan teori motivasi dua faktor yang dikemukakan oleh Herzberg sebagai operasionalisasi konsep, yang mengacu pada teori motivasi dimana teori ini melihat faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang adalah pencapaian hasil kerja (prestasi), pengakuan atas pencapaian hasil, pekerjaan yang menarik minat, kemajuan atau perkembangan, dan tanggung jawab.

Penelitian lain yang menjadi tinjauan pustaka peneliti adalah penelitian yang dilakukan oleh Atul Jubaedah dari Program Sarjana Ekstensi Fisip UI, penelitian tersebut mengambil judul *Persepsi Supervisor Departement Plant* atas Pelaksanaan Pengembangan Karir di PT Mustika Ratu. Pada skripsi tersebut diuraikan bagaimana program-program pengembangan yang dilaksanakan oleh PT Mustika Ratu dan bagaimana persepsi karyawan atas program-program tersebut.

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa persepsi supervisor department plant atas pelaksanaan pengembangan karir di PT Mustika Ratu kurang baik. Hal ini berdasarkan pelaksanaan pengembangan karir di PT Mustika Ratu belum dilakukan secara efektif. Kendala yang dihadapi supervisor department plant dalam pelaksanaan pengembangan karir adalah kurang aktifnya perusahaan atau atasan dalam melakukan konsultasi atau arahan serta informasi mengenai karir dan kesempatan karir karyawan yang akan datang. Sedangkan kendala yang dihadapi perusahaan dalam pelaksanaan pengembangan karir adalah dibutuhkannya waktu dan biaya yang lebih serta tenaga professional untuk melakukan program pengembangan karir.⁹

⁹ Atul Jubaedah, "Persepsi *Supervisor Departement Plant* atas Pelaksanaan Pengembangan Karir di PT Mustika Ratu", *Skripsi FISIP Universitas Indonesia*, 2005, 93, tidak diterbitkan.

Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Atul Jubaedah dengan penelitian yang dilakukan peneliti adalah indikator-indikator yang digunakan. Indikator-indikator yang digunakan oleh peneliti disesuaikan dengan program pengembangan karir yang ada pada PT XYZ Kantor Pusat sehingga tidak semua indikator yang tercantum dalam teori dapat digunakan seluruhnya oleh peneliti.

B. Konstruksi Model Teoritis

1. Karir

Menurut Flippo karir dapat didefinisikan sebagai suatu rangkaian kegiatan kerja yang terpisah tetapi berkaitan yang memberikan kesinambungan, ketentraman, dan arti dalam hidup seseorang.¹⁰ Menurut Handoko karir adalah semua pekerjaan (atau jabatan) yang dipunyai (atau dipegang) selama kehidupan kerja seseorang.¹¹

Menurut Greenhaus yang dikutip oleh Ivancevich “*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.*”¹² Dalam pernyataan Greenhaus tersebut diungkapkan bahwa karir adalah rangkaian kerja yang berkaitan dengan pengalaman dan aktifitas selama masa kerja seseorang. Menurut Werther dan Davis a career is all the jobs that are

¹⁰ Edwin B. Flippo, *Op.Cit.*, Hal. 271

¹¹ T.Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia Edisi Kedua*. (Yogyakarta:BPFE, 2000), Hal. 121

¹²John M. Ivancevich, *Human Resources Management 8th ed*, (New York: McGraw Hill, 2001), Hal. 428

2. Pengembangan Karir

Ketika membahas mengenai karir maka tidak lepas dengan pengembangan karir, karena seperti telah disinggung sebelumnya bahwa rencana-rencana karir membutuhkan implementasi pengembangan karir. Pengembangan karir (*career development*) adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi.¹³

Bernardin mengungkapkan:

*A career development is a formal, organized, planned effort to achieve a balance between individual career needs and organizational workforce requirements. For example, the organization has certain needs for staffing and employee have needs to effectively utilize their personal skill.*¹⁴

Bernardin juga mengungkapkan bahwa:

*Understanding career development in an organization requires an examination of two process: how individuals plan and implement their own career goals (career planning) and how organizations design and implement their career development programs (career management).*¹⁵

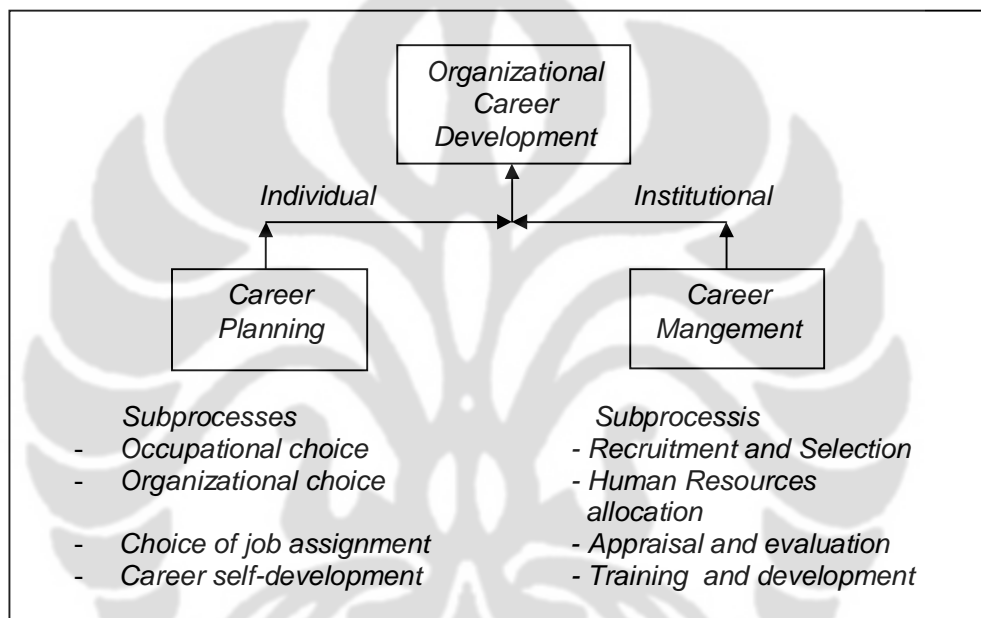
Berdasarkan ungkapan Bernardin, pengembangan karir adalah sebuah usaha yang formal dan terencana untuk menyeimbangkan antara kebutuhan karir karyawan dengan kebutuhan organisasi. Sebagai contoh, perusahaan mempunyai kebutuhan untuk mengisi suatu jabatan dan karyawan mempunyai kebutuhan untuk mengembangkan dan mengaplikasikan kemampuan yang dimiliki ke dalam pekerjaan sehingga dapat mengembangkan karir karyawan dikemudian hari. Seperti telah

¹³ Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 4*, (Yogyakarta: BPFE, 2000), Hal.78

¹⁴ H. John Bernardin, *Human Resource Management-An Experiential Approach*, 3rd ed. (Newyork:McGraw-Hill, 2003), Hal. 194

¹⁵ *Ibid.*, Hal. 194

diungkapkan sebelumnya, Bernardin mengungkapkan bahwa pengembangan karir terbagi menjadi 2 (dua), yaitu perencanaan karir dan manajemen karir, dimana perencanaan karir dilakukan oleh individu karyawan itu sendiri sementara manajemen karir dilakukan oleh organisasi dimana karyawan itu bekerja. Hal tersebut dijelaskan pada gambar berikut:



GAMBAR II.1
A MODEL OF ORGANIZATIONAL CAREER DEVELOPMENT

Sumber: H. John Bernardin, *Human Resources Management-An Experimental Approach, 3rd ed.*, (New York: McGraw-Hill, 2003)

Perencanaan karir merupakan proses karyawan dalam menyadari dan memahami lebih jauh tentang kemampuan, minat, keahlian, kesempatan-kesempatan, kendala-kendala, pilihan-pilihan, dan konsekuensi dalam pekerjaan dan karir mereka, mengidentifikasi tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir, penyusunan program kerja, pendidikan, dan yang berhubungan dengan pengalaman-pengalaman bersifat pengembangan guna menyediakan arah,

waktu, dan urutan langkah-langkah yang diambil untuk meraih tujuan karir mereka. Manajemen karir merupakan proses berkelanjutan penyiapan, penerapan, dan pemantauan rencana-rencana karir yang dilakukan oleh individu itu sendiri atau seiring dengan sistem karir organisasi. Kegiatan ini bertujuan untuk menjamin terpenuhinya kebutuhan organisasi akan suksesi manajemen, memberikan pelatihan yang berkesinambungan dan pengalaman bagi karyawan sebagai bekal untuk jabatan yang akan diemban dimasa yang akan datang, memberikan bimbingan, arahan, dan dukungan sehingga karyawan dapat mencapai kesuksesan karir sesuai dengan kemampuan dan aspirasinya. Pengembangan karir tidak hanya sekedar *training* dan seminar karir saja, lebih dari itu, pengembangan karir merupakan kegiatan organisasi yang dilakukan secara formal, terorganisir dan berkesinambungan dalam usaha meningkatkan kemampuan karyawan sebagai sumber terpenting dalam organisasi. Pengembangan karir yang baik berusaha untuk mempertemukan antara kebutuhan organisasi dengan kebutuhan karir karyawan.

<p>Organizational Needs <i>What are the organization's major strategic issues over the next two to three years?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>What are the most critical needs and challenges that the organization will face over next two or three years?</i> • <i>What critical skills, knowledge, and experience will be needed to meet these challenges?</i> • <i>What staffing levels will be required?</i> • <i>Does the organization have the strength necessary to meet the critical challenges?</i> 	<p>Issue</p> <p><i>Are employee developing them selves in a way that links personal effectiveness and satisfaction with the achievement of the organization's strategic objective?</i></p>	<p>Individual Career Needs <i>How do I find career opportunities within the organization that:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>use my strengths</i> • <i>address my developmental needs</i> • <i>provide challenges</i> • <i>match my interests</i> • <i>match my values</i> • <i>match my personal style</i>
---	---	---

GAMBAR II.2
CAREER DEVELOPMETN SYSTEM: LINKING ORGANIZATIONAL NEEDS WITH INDIVIDUAL CAREER NEEDS

Sumber: Luis R. Gomez-Mejia, et.al, *Managing Human Resources*, 3rd ed., (New Jersey:Prentice Hall, 2001), Hal. 295

Gambar tersebut menunjukkan bahwa kebutuhan organisasi dan kebutuhan karir individu harus selaras agar dapat tercipta program pengembangan karir yang efektif. Banyak perusahaan yang melihat pengembangan karir sebagai salah satu cara untuk mempertahankan tenaga kerja yang handal, memperbaiki kinerja karyawan, dan mencapai tujuan perusahaan. Suatu program pengembangan karir yang dirancang dengan tepat menyangkut tiga unsur utama sebagai berikut:

1. Membantu para karyawan dalam menilai kebutuhan-kebutuhan karir internal mereka sendiri
2. Mengembangkan dan menyiarkan kesempatan-kesempatan karir yang tersedia dalam organisasi itu
3. Menghubungkan kebutuhan-kebutuhan dan kemampuan-kemampuan karyawan dengan kesempatan-kesempatan karir.¹⁶

Terdapat 3 (tiga) fase/tahapan dalam pengembangan karir, yaitu:¹⁷

1. *Assessment Phase* (Fase Perencanaan)
 2. *The Direction Phase* (Fase Pengarahan)
 3. *The Development Phase* (Fase Pengembangan)
1. *The Assessment Phase* (Fase Perencanaan)
 - a. *Self Assessment* (Penilaian Individu)

Banyak pegawai memulai kehidupan pekerjaannya dengan organisasi tanpa penilaian formal tentang kemampuan, minat, kebutuhan karir, dan tujuan mereka.¹⁸ *Self assessment activities, such as self-study workbooks or career and retirement planning workshop, focus on providing employees with a systematic way to identify capabilities and career preferences.*¹⁹ Dalam kutipan

¹⁶ Edwin B. Flippo, *Op.Cit.*, Hal. 278

¹⁷ Luis R. Gomez-Mejia, *et.al*, , *Managing Human Resources 3rd Edition*, (New Jersey: Prentice Hall, 2001), Hal.300

¹⁸ Moekijat, *Op.Cit.*, Hal. 48

¹⁹ Randy L Desimone, *et.al*, *Human Resources Development, 3rd ed.* (USA: Harcourt,2002), Hal. 479

tersebut Desimone dan Werner menyatakan penilaian individu yang diwujudkan dengan panduan karir bagi karyawan maupun seminar-seminar tentang karir berfokus kepada memfasilitasi karyawan untuk menilai minat dan kemampuan masing-masing.

*Two tools often used to assist individuals in their self-assessments include career planning workshops and career workbooks*²⁰ Dalam kutipan tersebut Bernardin menyatakan dua alat yang paling sering digunakan dalam *self assessment* adalah dengan seminar mengenai perencanaan karir dan buku panduan karir bagi karyawan.

Self assessment (penilaian individu) pada dasarnya dipandang sebagai suatu tanggung jawab perseorangan; tetapi dalam proses ini organisasi dapat membantu dengan memberikan alat-alat dan kesempatan-kesempatan kepada pegawai untuk penjelajahan sendiri dan analisis.²¹ *Self assessment* dapat diselenggarakan oleh organisasi maupun menggunakan pihak ketiga yaitu konsultan.

b. *Succession Planning* (Perencanaan Suksesi)

Menurut penelitian, hanya 30% bisnis yang sukses ketika ganti pemimpin dari pendiri ke penerus pertama.²² Dari situ dapat terlihat pentingnya perencanaan suksesi bagi organisasi.

Perencanaan Suksesi (*Succession Planning*) adalah proses pengidentifikasian rencana jangka lebih panjang untuk penggantian karyawan-karyawan kunci sesuai urutan. Kebutuhan untuk mengganti karyawan kunci berasal dari promosi, pemindahan, pensiun, kematian, cacat jasmani, pengunduran diri, atau alasan-alasan lain.²³

²⁰ H. John Bernardin, *Op.Cit.*, Hal. 199

²¹ Moekijat, *Perencanaan Dan Pengembangan Karir Pegawai*, Cetakan Ketiga, (Bandung: Remaja Rodaskarya, 1995). Hal. 49

²² Oasis: Kepemimpinan, Motivasi, Bisnis. www.pemimpin-unggul.com/guest_speaker.html, diunduh pada tanggal 7 Mei 2008

²³ Robert L Mathis-John Jackson, *Op.Cit.*, Hal. 358

Mathis dan Jackson juga menyatakan bahwa:

Perencanaan suksesi dapat menjadi sangat penting dalam perusahaan-perusahaan berukuran kecil dan sedang, tetapi penelitian menunjukkan bahwa hanya ada sedikit dari perusahaan-perusahaan ini yang merumuskan rencana suksesi. Kenyataannya, 58% responden dalam sebuah penelitian menyebutkan kurangnya perencanaan suksesi sebagai ancaman terbesar yang dihadapi oleh perusahaan-perusahaan kecil, hal tersebut mengutip dari www.woodenbenson.com.²⁴

Dari uraian diatas dapat terlihat bahwa tanpa adanya perencanaan suksesi yang dirancang dengan baik dan sistematis, sebuah organisasi dapat mengalami kemunduran, hal tersebut dikarenakan ketidaksiapan pemimpin pengganti. Akibatnya, perusahaan dapat merugi, melemah, atau bahkan bangkrut. Sebagai contoh jika seorang pemimpin tertimpa musibah yang mengakibatkan kematian, harus ada seseorang yang telah dipersiapkan sebelumnya untuk menggantikan kepemimpinan pemimpin sebelumnya. Memimpin organisasi adalah bukan hal mudah. Agar mampu memimpin dengan baik diperlukan latihan, pengalaman, keberanian, dan persiapan agar pergantian kepemimpinan bisa berlangsung dengan sukses.

c. *Performance Appraisal* (Penilaian Kinerja)

Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Penilaian kinerja juga disebut pemeringkatan karyawan, evaluasi kinerja, dan penilaian hasil.

Penilaian kinerja bertujuan untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya. Dengan adanya kegiatan ini karyawan dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan dalam rangka meningkatkan produktivitas dan pengembangan karir karirnya.

²⁴ *Ibid.*, Hal. 359

2. *The Direction Phase* (Fase Pengarahan)

a. *Job Posting* (Informasi Karir)

Karir yang transparan dan jelas untuk mencapainya akan menimbulkan dampak positif bagi karyawan sendiri. Dampak positif yang diharapkan timbul adalah munculnya kinerja yang tinggi dengan berusaha untuk mengungguli orang lain. Dapat dimaklumi mengingat kesamaan tujuan dibatasi oleh ketersediaan jabatan itu sendiri. *Job Posting systems often are commonly used by companies to inform employees about openings in the organization using bulletin boards, newsletters, computer systems(e-mail), and other company publications.* *Job Posting* digunakan oleh perusahaan untuk menginformasikan lowongan pekerjaan yang ada di dalam organisasi kepada karyawan internal sebelum memulikasinya kepada masyarakat, dengan menggunakan papan pengumuman, email, website perusahaan (intranet) dan alat publikasi perusahaan lainnya. Di dalam *job posting* umumnya dipaparkan mengenai tugas dan tanggung jawab pekerjaan, persyaratan atau kualifikasi yang dibutuhkan, gaji, cara melamar, dan formulir lamaran.²⁵

Dari perusahaan sendiri, selain membiasakan diri untuk menciptakan suatu jenjang karir yang terbuka untuk siapa saja maka untuk jangka panjang perusahaan akan mengarah pada pengelolaan organisasi yang professional. Sedangkan keuntungan lain adalah kemampuan untuk menciptakan iklim prestasi di kalangan karyawannya. Keinginan yang kuat untuk berprestasi di kalangan karyawan akan membuat perusahaan mampu untuk mencapai target, meningkatkan produksi, dan meningkatkan kualitas sumber daya manusianya.²⁶

Dengan adanya keterbukaan dalam informasi jenjang karir yang ada dalam perusahaan maka akan menciptakan iklim prestasi dalam lingkungan

²⁵ Randy L Desimone, *et.al.*, *Op.Cit.*, Hal. 484

²⁶ Eka Danta Jaya Ginting, "*Hubungan Persepsi Terhadap Program Pengembangan Karir dengan Kompetensi Kerja*", www.library.usu.ac.id, diunduh pada tanggal 7 Mei 2008.

kerja, seluruh karyawan merasa mendapat kesempatan yang sama dalam meraih karir yang ada sehingga menimbulkan suasana kompetisi yang baik di antara karyawan, berusaha untuk berprestasi dalam pekerjaan sehingga dapat meraih karir yang diinginkan.

3. *The Development Phase* (Fase Pengembangan)

a. *Formal Education* (Pendidikan Formal)

Organisasi dalam menghadapi lingkungan bisnis yang dapat berubah secara cepat dan semakin kompetitif, setiap saat dan juga dimasa yang akan datang memerlukan sejumlah pekerja yang mampu mengantisipasinya.²⁷ Untuk memenuhi hal tersebut karyawan diberikan program pendidikan yang dilaksanakan baik di tempat kerja maupun di luar tempat kerja. Program pendidikan tersebut meliputi pemberian beasiswa pendidikan, seminar, pelatihan dan loka karya. Banyak perusahaan yang mempertimbangkan tujuan utama program pendidikan ini adalah untuk membekali karyawan dengan keahlian kerja khusus yang dibutuhkan.

b. *Job Experiences* (Pengalaman Kerja)

1. *Job Rotation* (Rotasi Jabatan)

Rotasi Jabatan (*Job Rotation*) adalah pemindahan seorang karyawan dari satu jabatan ke jabatan yang lain.²⁸ Menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright dalam buku yang berjudul *Human Resources Management-Gaining a Competitive Advantage: Job Rotation gives employees a series of job*

²⁷ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1998), Hal. 310

²⁸ Robert L Mathis-John H Jackson , *Op.Cit.*, Hal. 362

*assignments in various functional areas of the company or movement among jobs in a single functional area or department.*²⁹

Rotasi jabatan dilakukan dengan cara menugaskan pekerja untuk berbagai jabatan, melalui proses pemindahan secara horizontal. Rotasi pekerjaan membantu karyawan memahami tujuan perusahaan, mengembangkan jaringan informasi dan relasi, serta memperbaiki kemampuan memecahkan masalah dan pengambilan keputusan. Pemindahan suatu jabatan ke jabatan lain hanya layak dilakukan apabila pekerja memiliki dasar keterampilan untuk melaksanakan tugasnya pada jabatan yang baru. Dengan demikian rotasi jabatan dapat digunakan untuk pengembangan karir, karena akan memperluas pengalaman pekerja. Perluasan pengalaman itu akan membuat para pekerja lebih fleksibel dalam memilih jalur karirnya. Pekerja yang tidak pernah mengalami rotasi jabatan, akan sangat terikat pada satu-satunya jalur pengembangan karirnya, sehingga peluangnya menjadi sangat terbatas.³⁰

2. Mutasi dan Promosi

Mutasi dan Promosi bertujuan untuk pengembangan karyawan. Suatu motivasi yang menonjol yang mendorong seseorang untuk berpartisipasi aktif dalam suatu organisasi antara lain adalah kesempatan untuk maju. Kesempatan untuk maju itulah di dalam suatu organisasi disebut sebagai promosi (penaikan jabatan).³¹

Promosi dapat dimaknai pula sebagai perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan yang lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi, pada umumnya pula akan disertai dengan kompensasi yang lebih tinggi dari jabatan lama.

Perwujudan dan prinsip orang yang tepat pada jabatan yang tepat, baik dengan jalan pemindahan ataupun dengan jalan lain, bukan saja akan membawa hasil yang baik bagi organisasi, tetapi juga kepada karyawan yang bersangkutan. Disinilah pentingnya suatu promosi yang penting untuk meningkatkan motivasi seorang karyawan dalam suatu organisasi.³²

²⁹ Raymond A Noe, *et.al.*, *Human Resources Management "Gaining A Competitive Advantage"* 4th ed. (McGraw-Hill: 2003), Hal. 392

³⁰ *Ibid.*, Hal. 310

³¹ Susilo Martoyo, *Op.Cit.*, Hal. 71

³² *Ibid.*, Hal. 72

c. *Mentoring*

*A Mentor is an experience, productive senior employee who helps develop a less experienced employee (the protégé).*³³

Sistem *mentoring* adalah cara pengembangan dengan menyelenggarakan hubungan antara pekerja senior dan junior sebagai kolega (rekan kerja) atau pasangan kerja. Pekerja senior bertindak sebagai mentor (pembimbing) bertugas memberikan masukan, arahan, keteladanan, membantu dan mengatur dalam menghubungi pejabat untuk mendapatkan informasi, dan memberikan dukungan secara umum, dalam usaha pekerja junior mengembangkan karirnya.³⁴

Dengan cara ini karyawan yang diberi arahan akan cenderung lebih mengikuti pola karir yang digariskan sesuai rencana, dibandingkan dengan karyawan yang tidak menerima *mentoring*. Hal ini akan memberikan hasil yang positif pada perkembangan karir karyawan.

2. **Persepsi**

Menurut Mandelbaum (dikutip oleh Jalaludin Rakhmat), persepsi adalah pengalaman tentang objek, peristiwa atau hubungan-hubungan yang diperoleh dengan menyimpulkan informasi dan menafsirkan pesan.³⁵ Menurut Stephen P. Robbins³⁶, persepsi adalah suatu proses yang ditempuh individu untuk mengorganisasikan dan menafsirkan kesan-kesan indera mereka agar memberikan makna bagi lingkungan mereka. Perhatian menunjukkan bagaimana seorang individu memfokuskan pikiran pada sesuatu. Perhatian tidak terlepas dari seleksi yaitu pemilihan info yang dianggap berguna dan sesuai dengan

³³ Raymon A Noe, *et.al.*, *Op.Cit.*, Hal. 395

³⁴ Hadari Nawawi, *Op.Cit.*, Hal. 309

³⁵ Jalaludin Rakhmat, *Psikologi Komunikasi*, (Bandung: PT Remaja, 1991), Hal.

³⁶ Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT Index,2003), Hal. 160

masing-masing individu.³⁷ Proses penafsiran dari perhatian inilah yang memberi makna dalam persepsi yaitu setelah terjadi rangkaian seleksi dan penyusunan, individu akan mengidentifikasi atau menarik kesimpulan dari stimulus yang diterima. Dari definisi ini muncul peran aktif individu dalam proses persepsi, yaitu individu dengan sengaja mencari kategori yang tepat sehingga ia dapat mengenali atau memberi arti pada masukan tersebut. Dengan demikian persepsi bersifat inferensial atau menarik kesimpulan dari sesuatu hal.

Persepsi merupakan hal yang sangat penting dalam berkomunikasi. sebab persepsi adalah inti dari komunikasi. Jika persepsi tidak akurat, maka komunikasi yang efektif tidak akan tercapai. Persepsilah yang menentukan seseorang memilih sebuah pesan dan mengabaikan pesan lainnya. Semakin tinggi tingkat kesamaan persepsi antar individu, semakin mudah dan sering mereka berkomunikasi.³⁸

Persepsi mencerminkan cara individu menilai lingkungannya. Persepsi seseorang berbeda satu dengan yang lainnya. Persepsi seseorang juga berhubungan dengan perilakunya dalam menghadapi situasi dalam lingkungan.

³⁷ Jalaludin Rakhmat, *Op.Cit.*, Hal. 65

³⁸ Deddy Mulyana, *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2001), hal. 167.

C. Operasionalisasi Konsep

Operasionalisasi konsep yang digunakan dalam penelitian ini diuraikan dalam tabel berikut:

TABEL II.1
TABEL OPERASIONALISASI KONSEP
PROGRAM PENGEMBANGAN KARIR

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Pengembangan Karir	Program Pengembangan Karir	Fase Perencanaan	<ul style="list-style-type: none">• Harapan dan minat turut menentukan dalam penyusunan karir individu• Organisasi melaksanakan kaderisasi untuk pengisian jabatan (<i>Succession Planning</i>)	Ordinal
		Fase Pengarahan	<ul style="list-style-type: none">• Peluang karir yang ada diumumkan secara terbuka bagi karyawan	Ordinal

(bersambung...)

		Fase Pengembangan	<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan senior memberikan arahan dan bimbingan dalam perencanaan dan pengembangan karir • Karyawan senior menciptakan kesempatan-kesempatan pengembangan karir bagi junior • Organisasi memberikan beasiswa pendidikan kepada karyawan berprestasi • Kesempatan pengembangan karir karyawan melalui <i>training</i> diberikan secara tepat • Karyawan berprestasi mendapatkan kesempatan promosi • Karyawan mendapatkan kesempatan pengembangan karir melalui mutasi • Karyawan mendapatkan kesempatan pengembangan karir melalui rotasi jabatan 	Ordinal
--	--	-------------------	---	---------

Sumber:

1. Luis R. Gomez-Mejia, *et.al.*, *Managing Human Resources 3rd Edition*, (New Jersey: Prentice Hall, 2001), Hal.300
2. Raymond A.Noel, *et.al.*, *Human Resources Management "Gaining A Competitive Advantage, 4th Edition*. (Irwin:McGraw-Hill,2003), Hal.379
3. Randy L Desimone, *et.al.*, *Human Resources Development,3th ed.* (USA: Harcourt,2002), Hal. 478

D. Metode Penelitian

Metode penelitian merupakan hal penting yang akan mempengaruhi jenis penelitian dan bagaimana cara peneliti mengumpulkan data untuk menunjang penelitiannya. Penjabaran tentang metode yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pendekatan Penelitian

Pada penelitian ini pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif. Dalam pendekatan ini, peneliti menilai suatu gejala dengan objektif berdasarkan data kuantitatif yang diperoleh. Data kuantitatif adalah data berupa angka atau data kualitatif yang diangkakan seperti yang terdapat dalam skala pengukuran. Pada penelitian ini, data kuantitatif diperoleh melalui survey yang dilakukan oleh peneliti, yang akan menghasilkan data kuantitatif berupa angka yang diperoleh melalui pengukuran nilai (skor) terhadap unsur-unsur program pengembangan karir. Pendekatan kuantitatif didasarkan pada teori-teori yang sudah bersifat universal. Pendekatan kuantitatif menggunakan pola pikir deduktif yang didasarkan pada pola yang umum atau universal untuk kemudian mengarah pada pola pikir yang lebih sempit atau spesifik.³⁹

2. Jenis Penelitian

Jika dilihat dari jenis penelitiannya maka penelitian yang digunakan dikategorikan ke dalam penelitian deskriptif. Jenis penelitian ini berkaitan dengan pengumpulan data untuk memberikan gambaran atau penegasan suatu konsep atau suatu gejala, yang menjawab

³⁹ Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Op.Cit.*, Hal. 33

pertanyaan sehubungan dengan subyek penelitian pada saat ini.⁴⁰ Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan persepsi karyawan terhadap pengembangan karir pada PT XYZ Kantor Pusat. Berdasarkan teknik pengumpulan data, jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode penelitian *survey*. Pada metode ini informasi dikumpulkan dengan memberikan kuesioner kepada responden, yang di dalamnya telah tersusun daftar pertanyaan yang terstruktur berkaitan dengan permasalahan penelitian.

3. Teknik Pengumpulan Data

a. Studi Lapangan yang dilakukan dengan dengan cara:

1. Kuesioner

Peneliti mengumpulkan data primer untuk dapat menjawab masalah penelitian secara khusus. Data primer dikumpulkan melalui survey yang diperoleh dengan pemberian kuesioner kepada karyawan PT XYZ Kantor Pusat. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi sejumlah pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Penyebaran kuesioner ini bertujuan untuk mendapat informasi mengenai persepsi karyawan terhadap program pengembangan karir pada PT XYZ Kantor Pusat. Yang menjadi responden dalam mengisi kuesioner ini adalah 76 karyawan PT XYZ Kantor Pusat.

⁴⁰ Hidayat, *Metode Penelitian Kuantitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), hal. 29.

2. Wawancara

Peneliti mengadakan tanya jawab dengan pihak-pihak yang terkait dengan masalah penelitian. Teknik wawancara digunakan untuk mendapat informasi lebih mendalam mengenai masalah penelitian. Dalam hal ini yang menjadi informan ialah *Training Manager* PT XYZ.

b. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan dilakukan dengan cara mempelajari berbagai buku atau literatur lainnya yang berkaitan dengan materi penelitian untuk mendapatkan berbagai teori yang ada sehingga dapat menunjang kerangka teori yang akan digunakan.

4. Populasi dan Sampel

Populasi sendiri merupakan jumlah keseluruhan yang mencakup semua anggota yang diteliti. Sampel adalah suatu bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh suatu populasi. Oleh karena itu, sampel selalu merupakan bagian yang lebih kecil dari populasi. Pada penelitian ini peneliti menggunakan total sampling yaitu menggunakan seluruh anggota populasi untuk disertakan menjadi sampel. Hal ini dilakukan atas dasar pertimbangan jumlah karyawan pusat PT XYZ yang relatif tidak banyak yaitu sebesar 156 karyawan.

Sebagai pedoman kasar, untuk perusahaan-perusahaan kecil dengan jumlah karyawan sedikit (di bawah 200), riset seperti survey, bisa dilakukan terhadap semua karyawan. Artinya, penelitian melibatkan seluruh populasi sehingga sampel sama dengan populasi.⁴¹

⁴¹ Istijanto, *Riset Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2006), Hal. 111

Namun karena satu dan lain hal, yang diantaranya adalah kesibukan responden untuk meluangkan waktu mengisi kuesioner, peneliti hanya memperoleh sampel sebanyak 76 responden untuk diteliti.

5. Teknik Analisis Data

Analisa data dalam penelitian ini menggunakan analisa statistik deskriptif yang bertujuan mengubah kumpulan data mentah menjadi bentuk atau gambar yang mudah dimengerti.⁴² Instrumen penelitian dalam penelitian ini adalah kuesioner. Analisis dilakukan terhadap data yang diperoleh dari jawaban responden melalui kuesioner yang diberikan. Dalam penelitian ini, skala pengukuran yang digunakan peneliti adalah ordinal. Skala ordinal menunjukkan adanya perbedaan, selain itu juga menunjukkan adanya urutan antara kategori variabel yang akan diukur. Variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi dimensi, kemudian dimensi dijabarkan menjadi indikator yang dapat diukur. Indikator-indikator ini yang kemudian dijadikan sebagai dasar untuk menyusun pernyataan berupa pernyataan yang akan dijawab oleh responden. Skala penilaian yang digunakan dalam instrumen penelitian yaitu likert. Menurut Sugiyono, skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok tentang fenomena sosial.⁴³ Cara penilaiannya adalah dengan mengajukan pernyataan-pernyataan pada sejumlah responden dan kemudian mereka diminta untuk memberikan jawaban yang telah disediakan. Kuesioner yang dibagikan kepada responden untuk mengukur persepsi karyawan

⁴² *Ibid*, Hal. 90

⁴³ Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*, (Bandung: CV Alfabeta, 2007), Hal. 86

terhadap program pengembangan karir pada perusahaan. Untuk pengukuran pengembangan karir ditunjukkan dengan sering atau tidak pernah terjadinya kejadian. Dalam penelitian ini terdapat variasi nilai dari jawaban yang diberikan oleh responden. Nilai yang diberikan berupa angka 1 (satu) sampai dengan 5 (lima), dimana setiap angka memiliki kualitas yang berbeda. Alternatif jawaban yang tersedia dalam kuisisioner yaitu:

- Pengukuran untuk pengembangan karir
 - Selalu (SL) dengan diberi bobot 5
 - Sering (S) dengan diberi bobot 4
 - Ragu-Ragu (R) dengan diberi bobot 3
 - Jarang (J) dengan diberi bobot 2
 - Tidak Pernah (TP) dengan diberi bobot 1

Data yang didapat melalui wawancara dan observasi dianalisis dengan uraian deskriptif dan data yang diperoleh dari kuesioner yang merupakan jawaban dari responden untuk memperoleh data deskriptif dengan kategorisasi dan distribusi frekuensi terhadap jawaban responden. Penilaian karyawan terhadap variabel dinilai dengan skor keputusan masing-masing indikator. Menghitung skor tiap komponen adalah dengan mengalikan seluruh frekuensi dengan data nilai bobotnya. Menentukan rentang skala/kriteria menggunakan rumus.

$$RS = \frac{n(m-1)}{m}$$

Keterangan :

RS = Rentang Skala

n = jumlah sampel

m = jumlah alternatif jawaban tiap item⁴⁴

Skor :

Skor terendah adalah jumlah sampel x bobot terendah

Skor tertinggi (skor ideal) adalah jumlah sampel x bobot tertinggi

6. Keterbatasan Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini penulis membatasi penelitian pada PT XYZ Kantor Pusat saja. Hal ini dilakukan oleh penulis dengan alasan jumlah populasi karyawan yang ada pada PT XYZ sangat banyak sehingga apabila penulis mengambil seluruh karyawan PT XYZ sebagai sampel penelitian, akan dapat menimbulkan bias yang cukup besar dalam penelitian. Penelitian ini juga terbatas pada mengukur program-program pengembangan karir yang dilaksanakan pada PT XYZ saja, karena apabila seluruh program pengembangan karir menjadi ukuran dalam penelitian ini makanya hasilnya akan tidak benar dikarenakan PT XYZ tidak menerapkan seluruh program pengembangan karir yang lengkap, sehingga penelitian ini disesuaikan dengan kondisi pengembangan karir pada PT XYZ .

⁴⁴ Husein Umar, *Riset SDM Dalam Organisasi*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama), 2003, hlm. 225.