

## BAB 2

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Pengertian Pengembangan Karier

Pelatihan dan pengembangan karier merupakan kegiatan yang bermaksud memperbaiki dan mengembangkan sikap, perilaku, dan pengetahuan para karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan. Perusahaan yang berkeinginan agar karyawannya dapat bekerja lebih efektif dan efisien tidak boleh mengabaikan pelatihan dan pengembangan. Pelatihan juga dimaksudkan untuk membantu karyawan menyesuaikan diri dengan tuntutan-tuntutan baru atas sikap, perilaku, keterampilan dan pengetahuan.

Melaksanakan pelatihan dan pengembangan memerlukan pengorbanan yang tidak kecil, tetapi hasil yang diperoleh jauh lebih besar. Pekerjaan akan dapat dilakukan dengan cepat, lebih baik, kerusakan dapat diperkecil, pemborosan dapat ditekan, peralatan dapat dipergunakan secara lebih baik, kecelakaan dapat diperkecil dan sebagainya. Ini semua merupakan keuntungan perusahaan yang dapat diperoleh dengan melaksanakan pelatihan dan pengembangan.

Pengembangan karier ( *Career Development* ) adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan ( Tulus 1993, p114 ).

Pengembangan karier adalah usaha-usaha untuk meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan umum bagi karyawan agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih

efisien. Dalam pengertian ini maka istilah pengembangan akan mencakup pengertian latihan dan pendidikan yaitu sebagai sarana peningkatan keterampilan dan pengetahuan umum bagi karyawan (Flippo 1996, p77 ).

Pengembangan ( *development* ) mempunyai ruang lingkup yang lebih luas dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian (Flippo 1996, p77 ).

Menurut Musznef ( 1999, p53 ), istilah *career* mempunyai beberapa arti, yaitu :

1. Perkembangan yang dicapai oleh seseorang dalam suatu lapangan pekerjaan selama masa aktif dalam hidupnya tetapi kadang-kadang dipergunakan dalam arti sebagai suatu rangkaian pekerjaan yang tidak begitu erat hubungannya satu dengan yang lainnya, yang telah dijalankan seseorang.
2. Pengabdian pada suatu cadangan kejuruan.
3. Mobilitas pegawai mulai dari penerimaan sampai pada akhir masa jabatan dalam suatu rangkaian jenjang kepangkatan, dalam jabatan-jabatan yang menyangkut aspek-aspek struktur pangkat dan jabatan dalam struktur organisasi yang menjadi ruang lingkup organisasi dan waktu.
4. Dicapainya sekedar sukses oleh seseorang dalam penghidupannya.

Pengembangan pada karyawan secara individu dalam jenjang jabatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam suatu perusahaan. "Pengembangan karier yaitu suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi ( Stoner 1990, p17 ).

Pengembangan karier adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang pegawai untuk mencapai rencana karier (Heidjrahman R., Hasan, 1992, p36).

Ada enam kegiatan kegiatan pengembangan karier yang dapat dilakukan masing-masing individu antara lain adalah :

1. Prestasi kerja

Kemajuan karier sangat bergantung pada prestasi kerja (*perfomance*). Prestasi kerja yang baik mendasari semua kegiatan pengembangan karier lainnya

2. Exposure

Exposure yaitu yang menjadi dikenal orang-orang memutuskan promosi transfer, dan kesempatan-kesempatan lainnya. Para manajer berhasil memperoleh exposure terutama melalui prestasi kerja, laporan-laporan tertulis, presentasi lisan, kerja panitia, pelayanan masyarakat, dan bahkan lama jam kerja mereka.

3. Permintaan berhenti

Merupakan suatu cara untuk mencapai sasaran karier apabila ada kesempatan karier di tempat lain yang bersangkutan pindah kerja. Berpindah-pindah tempat kerja merupakan bagian dan strategi karier bagi sementara manajer profesional.

4. Kesetiaan organisasional

Kesetiaan organisasional seseorang turut menentukan kemajuan karier yang bersangkutan. Kesetiaan organisasi yang rendah pada umumnya ditemui pada sarjana baru ( yang mempunyai harapan yang tinggi, tetapi sering kecewa dengan tempat kerja pertama ) dan para profesional ( yang kesetiaan utama pada profesiinya ).

### 5. Mentor dan sponsor

Para mentor atau para pembimbing karier informal bila berhasil membimbing karier karyawan atau pengembangan kariernya lebih lanjut, mereka dapat menjadi sponsor. Seorang sponsor adalah orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan-kesempatan pengembangan karier bagi orang lain. Seringkali sponsor adalah atasan langsung karyawan.

### 6. Kesempatan-kesempatan untuk tumbuh

Hal ini terjadi bila karyawan dapat meningkatkan kemampuannya, misalnya melalui program pelatihan, kursus-kursus atau penambahan gelar dan sebagainya. Selain itu berasal dari program-program pelatihan, kursus-kursus pengembangan karier dan sebagainya yang diselenggarakan oleh perusahaan.

Dari enam kegiatan pengembangan karier tersebut yang dipakai oleh PT Centralavian Pertiwi adalah prestasi kerja.

Pengembangan karier dari pegawai hendaknya mendapat dukungan penuh dari perusahaan, sehingga pegawai dapat memanfaatkan setiap kesempatan karier yang timbul, sehingga pegawai merasa bahwa mereka berada dalam lingkungan organisasi yang baik dan mereka sebagai bagian dari perusahaan.

Adapun tanggung jawab perusahaan dalam pengembangan karyawan antara lain adalah:

1. Mengembangkan falsafah kebijaksanaan dan prosedur latihan, tujuan dan sasaran dari setiap unit organisasi untuk menyusun program latihan,

2. Melaksanakan administrasi pelaksanaan pelatihan dari mulai mengajukan anggaran sampai pada pengawasan, sarana dan prasarana pelatihan, bagi karyawan, staf dan pimpinan organisasi,
3. Meneliti metode-metode pelaksanaan pengembangan karyawan yang sesuai dan diterapkan dalam organisasi serta efektivitasnya,
4. Menganalisa, memperbaiki dan menyelenggarakan sistem organisasi pengembangan karyawan.

#### 2.1.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karier

Faktor-faktor yang mempengaruhi dalam pelaksanaan program pengembangan karier tersebut antara lain:

1. Individu ( Karyawan )

Umumnya perjalanan karier seseorang (karyawan) melalui serangkaian tahap dan jika mereka sudah sampai pada saat mereka menghadapi kenyataan bahwa prestasi mereka tidak lagi berpacu seperti harapan mereka, ini dapat berpengaruh terhadap prestasi kerja mereka. Kehidupan kerja seseorang tidak selalu sama, sering para manajer mengambil keputusan-keputusan karier yang kelihatannya rutin bagi para bawahannya dengan sedikit atau tanpa perhatian tentang dampaknya terhadap kehidupan pribadi. Oleh karena itu peran dari manajer adalah membantu dalam rangka pengembangan karier ini dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja pada karyawannya. Para manajer yang efektif menyadari bahwa bagian terbesar dari waktu mereka harus disediakan untuk perencanaan bagi manajer personalia, perencanaan berarti penentuan program personalia yang akan membantu

tercapainya sasaran yang telah disusun untuk perusahaan itu. Dengan kata lain, perkataan penentuan sasaran akan melibatkan partisipasi aktif dan penuh kesadaran dari manajer personalia dengan keahliannya dalam bidang SUMBER DAYA MANUSIA.

## 2. Perusahaan

Dalam hal ini perusahaan mereka perlu untuk melaksanakan program *on the job training* ataupun program pengembangan karyawan yang lain karena merasa para karyawannya serta untuk meningkatkan kemampuan dari karyawan perusahaan tersebut. Perusahaan dalam hal ini berusaha untuk meningkatkan hubungan manusia (*human relations*) antara pengusaha dan pekerja dan antara sesama pekerja yang dapat mendorong setiap pekerja, masing-masing atau secara bersama-sama, dalam rangka meningkatkan prestasi kerjanya.

Sedangkan manfaat pengembangan karier bagi karyawan itu sendiri yaitu antara lain:

1. Karyawan dapat memajukan karier dengan prestasi kerja,
2. Mendorong semangat karyawan untuk tumbuh dan berkembang,
3. Karyawan dapat menggali potensi yang ada pada dirinya.

### 2.1.2 Perencanaan dan Pengembangan Karier

Karier merupakan istilah teknis dalam administrasi personalia, karier menunjukkan perkembangan para karyawan secara individu dalam jenjang jabatan yang dapat di capai selama masa kerja dalam suatu perusahaan.

Agar perencanaan karier dapat terlaksana dengan baik, maka terlebih dahulu diadakan penentuan pola penarikan dan orientasi karyawan serta mengadakan penelitian jabatan.

Dengan perencanaan karier, seorang pegawai akan memilih sasaran karier dan jalur yang akan ditempuhnya untuk mencapai sasaran tersebut. Pada dasarnya setiap orang bertanggung jawab terhadap perkembangan kariernya sendiri, karena walaupun ada kesempatan yang diberikan, tetapi tanpa adanya kemauan keras dari pegawai untuk mengembangkan kariernya maka sasaran karier tidak mungkin tercapai. Pengembangan karier merupakan peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seorang pegawai untuk mencapai sasaran rencana karier.

Disamping itu ada hal lain yang akan mempengaruhi pencapaian sasaran karier seorang pegawai, yaitu sikap atasan, tingkat pendidikan, pengalaman dan dukungan dari departemen personalia.

## 2.2 Definisi Produktivitas

Pengertian produktivitas dapat berbeda-beda untuk tiap negara tergantung pada potensi dan kelemahan yang ada serta perbedaan aspirasi jangka pendek dan jangka panjang, tetapi merupakan kesamaan aplikasi di bidang industri, pendidikan, jasa-jasa pelayanan, dan sarana masyarakat, komunikasi dan informasi.

Produktivitas mempunyai pengertian lebih luas dari ilmu pengetahuan, teknologi dan teknik manajemen, yaitu sebagai suatu filosofi atau sikap mental yang timbul dari motivasi yang kuat dari masyarakat, yang secara terus menerus berusaha meningkatkan kualitas kehidupan.

S. Muchdarsyah, juga mengatakan dalam doktrin pada konferensi Oslo tercantum definisi umum produktivitas, yaitu sebagai berikut:

Produktivitas adalah suatu konsep yang bersifat universal yang bertujuan untuk menyediakan lebih banyak barang dan jasa untuk lebih banyak manusia, dengan menggunakan sumber-sumber riil yang semakin sedikit ( Muchdarsyah 1989, p58).

Menurut Le Greenberg dalam bukunya S.Muchdarsyah, mendefinisikan:

Produktivitas yaitu suatu pendekatan interdisipliner untuk menentukan tujuan yang efektif, pembuatan rencana, aplikasi penggunaan cara yang produktivitas untuk menggunakan sumber-sumber secara efisien dan tetap menjaga adanya kualitas yang tinggi ( Muchdarsyah1989, p60).

Produktivitas dapat diartikan sebagai:

1. Tingkat efisiensi dalam memproduksi barang dan jasa,
2. Perbandingan ukuran hanya bagi masukan dan hasil,
3. Perbedaan antara kumpulan, jumlah pengeluaran dan masukan yang dinyatakan dalam satuan-satuan unit (umum).

Menurut Bambang didalam ilmu ekonomi, produktivitas merupakan nisbah atau ratio antara hasil kegiatan (output / keluaran) dan segala pengorbanan (biaya) untuk mewujudkan hasil tersebut (input/ masukan).

Pada dasarnya, setiap bentuk masukan bila dikuantifikasikan dapat digunakan sebagai faktor penyebut (pembagi) pada nisbah produktivitas. Atas dasar itulah orang dapat bicara tentang produktivitas lahan, produktivitas modal dan produktivitas tenaga kerja.

Dewasa ini produktivitas tenaga kerja merupakan hal yang sangat menarik, sebab mengukur hasil-hasil tenaga kerja manusia dengan segala masalah-masalah yang bervariasi, khususnya pada kasus-kasus dinegara berkembang atau pada organisasi selama periode antara perubahan besar pada informasi modal.

Hal ini disebabkan pertama, karena besarnya biaya yang dikorbankan untuk tenaga kerja sebagai bagian dari biaya yang terbesar untuk mengadakan produktivitas atau jasa; kedua, karena masukan pada sumber daya manusia lebih mudah dihitung daripada masukan oleh faktor-faktor lain seperti modal.

Produktivitas tenaga kerja merupakan indikator, yang paling peka bagi proses ekonomisasi dan merupakan tolak ukur utama bagi kemajuan ekonomis yang dicapai, sehingga pemerintah telah merintis program peningkatan produktivitas tenaga kerja langsung. Upaya ini dilakukan karena produktivitas ikut menentukan pembentukan angka indeks pertumbuhan nasional.

Suatu negara dapat dikatakan maju jika negara tersebut dapat mengurangi pengorbanan sumber daya manusia dalam menghasilkan produk atau jasa yang lebih besar dan mutu yang lebih baik. Adapun tujuan dari produktivitas ini adalah meningkatkan pengadaan dan suplai barang serta jasa oleh masyarakat, agar sebagian besar kebutuhan hidup masyarakat dapat dipenuhi dan pendapatan dapat meningkat.

Sedangkan definisi kerja dari produktivitas adalah merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai sebagai keluaran dengan keseluruhan sumber daya sebagai masukan yang dipergunakan persatuan waktu.

### 2.3 Peningkatan Produktivitas Sebagai Dampak Pengembangan Karier

Menurut Bambang ( 1986, p27 ) peningkatan produktivitas pada dasarnya dapat dikelompokkan dalam empat bentuk:

1. Pengurangan sedikit sumber daya manusia untuk memperoleh jumlah produksi yang sama,
2. Pengurangan sumber daya sekedarnya untuk memperoleh jumlah produksi yang lebih besar,
3. Penggunaan jumlah sumber daya yang sama untuk memperoleh jumlah produksi yang lebih besar,
4. Penggunaan jumlah yang lebih besar untuk memperoleh jumlah produksi yang lebih besar lagi.

Produktivitas dalam perusahaan terutama berkaitan dengan:

- Modal (perlengkapan, material, energi, tanah dan bangunan),
- Tenaga kerja,
- Manajemen dan organisasi.

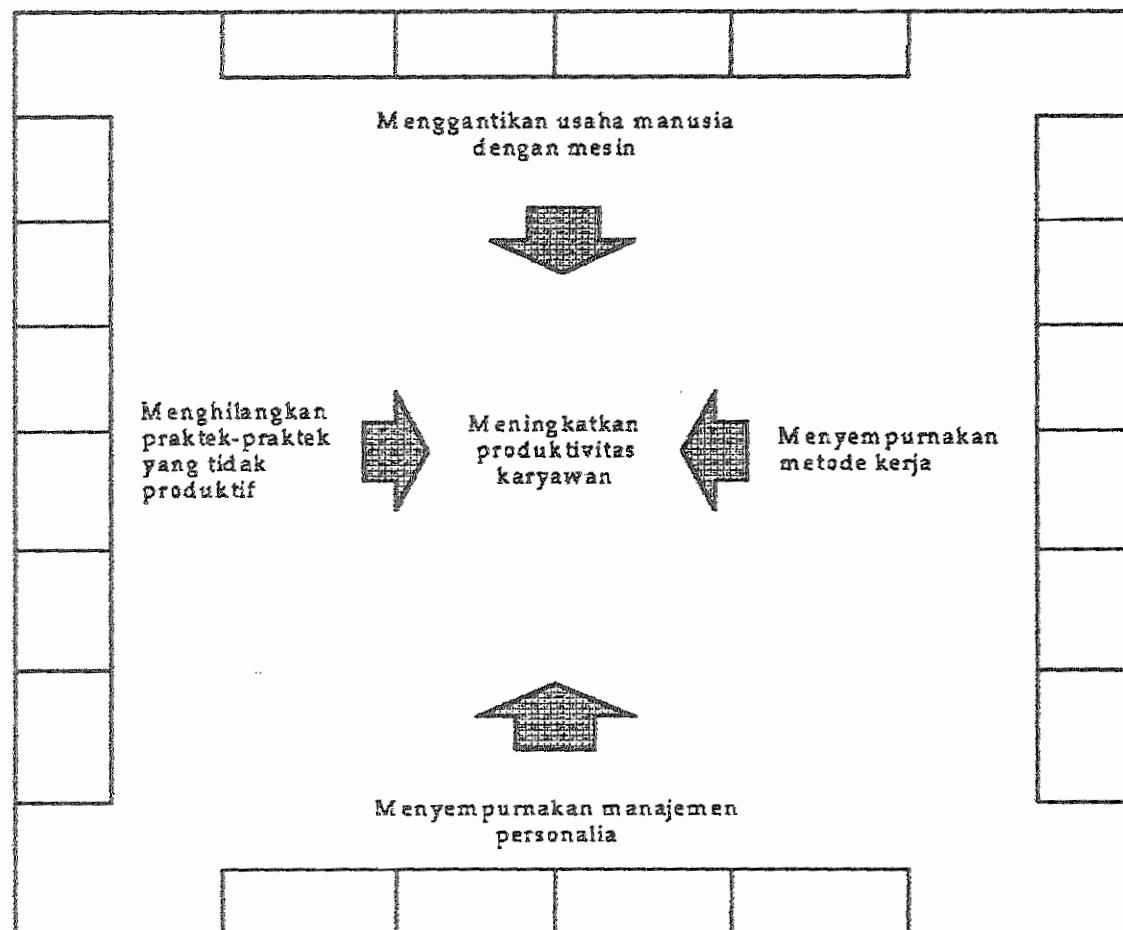
Jadi jelaslah dengan adanya program pengembangan karier untuk meningkatkan produktivitas yang saling berkaitan ini, sangat penting dalam perusahaan, guna menunjang keberhasilan yang diinginkan. Meskipun program pengembangan karier penting untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan khusus, administratur kepegawaian atau direktur harus dapat memberikan pendidikan didalam perusahaan dan organisasi-organisasi lain,

sehingga ia dapat diberikan saran tentang program yang paling baik dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Agar pelaksanaan tugas dapat terlaksana dengan tertib dan mantap, maka diperlukan karyawan yang mampu mendorong, menggerakkan serta mengarahkan usaha-usaha tersebut ke arah yang ditetapkan. Salah satu usaha agar karyawan mampu melaksanakan fungsi dan tugasnya sebagaimana yang diharapkan yaitu peningkatan mutu pegawai melalui program pengembangan karier dari segenap tingkatan, sehingga para karyawan yang telah dibekali dengan ilmu pengetahuan dan keterampilan dapat menjalankan tugas yang telah disesuaikan dengan jabatannya. Kebanyakan teknik, metode dan bidang pekerjaan yang secara efektif meningkatkan produktivitas dilukiskan dalam gambar 3.

Bidang yang mempunyai dampak besar terhadap produktivitas :

1. Pertama, investasi mesin untuk menggantikan tenaga manusia
2. Kedua, upaya yang diarahkan pada penentuan dan penerapan metode kerja yang paling cocok.
3. Ketiga, yang seringkali merupakan peluang paling diremehkan untuk meningkatkan produktivitas ialah usaha menghilangkan praktik-praktek yang tidak produktif, yang biasanya menghambat peningkatan produktivitas.
4. Bidang yang keempat ialah metode-metode personalia yang dapat digunakan oleh manajemen untuk memanfaatkan secara lebih efektif sumber daya manusia dari suatu perusahaan.



Gambar 3  
Metode-metode Meningkatkan  
Produktivitas Karyawan

sumber : Manajemen Kepegawaian, 1999

Jadi peningkatan produktivitas sangat berpengaruh terhadap pengembangan karier. Dan apabila produktivitas tidak dapat berkembang maka pengembangan karier karyawan terhambat. Maka untuk itu diadakan peningkatan prestasi kerja dengan diadakannya program latihan untuk pengembangan karier.

Menurut Handoko ( 1992, p111-117) program-program latihan dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja. Ada dua kategori pokok program latihan manajemen antara lain:

1. Metode Praktis (*On The Job Training*)
2. *Of The Job Training*
  - a. Teknik-teknik presentasi informasi
  - b. Metode-metode simulasi

ad 1      *On The Job Training*

Metode *on the job training* adalah metode latihan yang paling banyak digunakan karyawan untuk dilatih langsung oleh seorang pelatih yang berpengalaman.

Berbagai macam teknik yang biasa digunakan dalam praktik ini adalah:

a. Rotasi jabatan

Memberikan kepada karyawan pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktik berbagai macam keterampilan manajerial.

b. Latihan instruksi pekerjaan

Latihan ini diberikan secara langsung pada pekerjaan terutama melatih cara melaksanakan pekerjaan mereka sekarang.

c. Magang

Adalah merupakan proses belajar dari seseorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman kepada orang lain.

d. *Coaching*

Penyelia atau atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja rutin mereka.

e. Penugasan sementara

Penempatan karyawan pada posisi manajerial untuk jangka waktu yang ditetapkan.

ad.2. *Off The Job Training*

Metode ini adalah yang dilakukan di luar tempat kerja, ada beberapa macam teknik di dalamnya.

2. Teknik-teknik presentasi (penyajian) informasi mempunyai tujuan untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep atau keterampilan para peserta.

Metode-metode yang biasa digunakan:

1. *Kuliah (lecture)*

Teknik ini hanya mengandalkan kemampuan penyampaian informasi para peserta diasumsikan sebagai pihak yang pasif.

2. *Presentasi video*

Presentasi TV, Film, Slides dan sejenisnya adalah serupa dengan bentuk kuliah. Metode ini biasanya digunakan sebagai bahan atau alat pelengkap bentuk-bentuk latihan lainnya.

3. Metode konfrensi

Metode ini analog dengan bentuk seminar di perguruan tinggi. Tujuannya adalah untuk mengembangkan kecakapan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan serta untuk mengubah sikap karyawan.

4. *Programmed instruction*

Metode ini menggunakan mesin pengajar atau komputer untuk memperkenalkan kepada peserta topik yang harus dipelajari dan merinci serangkaian langkah dengan umpan balik langsung pada penyelesaian setiap langkah.

5. Studi sendiri (*self study*)

Teknik-teknik ini biasanya menggunakan manual atau model tertulis dan kaset-kaset atau tape rekaman. Study sendiri berguna bila proses belajar hanya memerlukan sedikit interaksi.

b. Simulasi

Dalam metode ini para peserta latihan menerima representasi tiruan (artificial) suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapinya seperti keadaan sebenarnya. Diantara metode-metode simulasi yang paling umum digunakan antara lain:

1. Metode study kasus

Karyawan yang terlibat dalam tipe latihan ini diminta untuk mengidentifikasi masalah-masalah dalam menganalisa

situasi dan merumuskan penyelesaian-penyelesaian yang alternatif

2. *Role playing*

Para peserta untuk saling berinteraksi. Dalam teknik ini peserta ditugaskan untuk memerankan individu tertentu dan para peserta untuk menanggapi para peserta lain yang berbeda perannya.

3. *Bussines games*

Suatu simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat sesuai dengan kehidupan bisnis nyata. Tujuannya adalah untuk melatih para karyawan (manager) dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola operasi-operasi perusahaan.

4. *Vestibule Training*

Bentuk-bentuk latihan ini dilaksanakan oleh pelatih-pelatih khusus dan program ini agar latihan tidak mengganggu operasi normal.

5. *Latihan laboratorium*

Adalah suatu bentuk latihan kelompok terutama digunakan untuk mengembangkan keterampilan-keterampilan antar pribadi. Salah satu yang terkenal bentuk latihan laboratorium adalah latihan sensitivitas dimana peserta

belajar menjadi sensitif (peka) terhadap perasaan orang lain dan lingkungannya.

6. Program-program pengembangan eksekutif

Organisasi bisa mengirimkan para karyawannya untuk mengikuti paket-paket khusus yang ditawarkan atau bekerja sama dengan suatu lembaga pendidikan untuk menyelenggarakan secara khusus suatu bentuk penataran, pendidikan atau latihan sesuai dengan kebutuhan organisasi.