

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

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. Berikut beberapa pengertian karir ;

Menurut Mathis & Jackson (2006 : 342) mengemukakan bahwa karir adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya.

Sedangkan menurut Cascio (2014 : 379) karir dapat dilihat dari perspektif yang berbeda :

From one perspective, a career is a sequence of positions occupied by a person during the course of a lifetime. This is objective career. From another perspective, a career consists of a sense of where a person is going in his or her work life.

Merujuk pada perspektif dari Cascio ini, karir ialah tahapan posisi dalam pekerjaan yang dialami seumur hidupnya. Sedangkan disisi lain karir ialah apa yang dirasakan seseorang dalam menjalani kehidupan pekerjaannya. Selain itu, menurut Handoko (2000 : 121) karir adalah seluruh pekerjaan atau jabatan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Suatu karir terdiri dari urutan pengalaman atau suatu rangkaian kerja yang dipegang selama kehidupan seseorang yang memberikan kesinambungan dan ketentraman sehingga

menciptakan sikap dan perilaku. Dari beberapa definisi diatas maka dapat dikatakan karier terdiri atas urutan pengalaman atau suatu rangkaian kerja yang dipegang selama kehidupan seseorang yang memberikan kesinambungan dan ketentraman sehingga menciptakan sikap dan perilaku tertentu.

2.2 Karir Manajemen

Karir manajemen menurut Greenhaus et all (2003 : 12) *career management as a process by which individual develop, implement, and monitor career goals and strategies. For the time being, career management can be briefly described as an ongoing process in which an individual.*

Berdasarkan pada pengertian ini berarti karir manajemen dapat diartikan proses pengembangan diri individu, implementasi, dan pengawasan karir pada tujuan dan strategi.

Karir manajemen menurut Hall et al (2000 : 568) : *Career management is defined as a dynamic process in which individuals gather information on their own likes, dislikes, strengths, weaknesses, and on the world of work; develop realistic career goals; develop and implement strategies to achieve these goals; and obtain feedback to promote career decision making.*

Dari pengertian manajemen karir menurut Hall et al ini maka manajemen karir didefinisikan sebagai proses dinamis dimana individu mengumpulkan informasi tentang diri sendiri, kesukaan dan tidak suka, kekuatan, kelemahan, dan di dunia kerja. Mengembangkan tujuan karir yang realistis, mengembangkan dan menerapkan strategi untuk mencapai tujuan tersebut dan mendapatkan umpan balik untuk dapat melakukan pengambilan keputusan pada promosi karir.

Selain itu, pengertian lain manajemen karir menurut Dessler (2009 : 5) merupakan proses untuk membuat karyawan dapat memahami dan mengembangkan dengan lebih baik keahlian dan minat karir mereka dan untuk memanfaatkan keahlian dan minat ini dengan cara yang paling efektif.

Dari beberapa pengertian manajemen karir ini maka dapat disimpulkan bahwa manajemen karir merupakan suatu proses yang akan dilalui oleh karyawan untuk dapat memahami dan mengembangkan diri secara lebih baik pada keahlian dan minat karir. Hal ini berkaitan bagaimana perusahaan dan karyawan mampu menginterpretasikan kelemahan, kekuatan, keahlian, kesukaan dan ketidaksukaan di dunia kerja. Ketika sudah dapat diinterpretasikan maka penyusunan strategi dan perencanaan karir yang tepat pun baru dapat disusun.

2.3 Manajemen Karir organisasional

Manajemen karir tidak hanya terletak pada kepentingan karyawan saja, namun juga ada keterlibatan organisasi di dalamnya. Dalam hal ini manajemen karir organisasional sangatlah penting direncanakan oleh perusahaan. Menurut Mathis dan Jackson (2006 : 343) perencanaan karir yang berpusat pada organisasi berfokus pada pekerjaan dan pengidentifikasian jalan karir yang memberikan kemajuan yang logis atas orang-orang diantara pekerjaan dalam organisasi. Artinya perlu adanya pemahaman individu dalam mengikuti jalan atau alur karir yang dibuat oleh organisasi agar dapat bergerak maju dalam unit organisasinya.

Menurut Simamora (2001 : 525) peran organisasi dalam perencanaan karir tidak hanya memikat pelamar untuk rekrutmen eksternal, namun juga bagaimana organisasi merencanakan hubungan karyawan secara internal dalam proses staffing guna menyiapkan kandidat karyawan yang berkualitas untuk masa yang

akan datang. Aktivitas manajemen organisasional ini meliputi proses dan penyediaan informasi berkaitan dengan posisi yang lowong (rekrutmen) dan melakukan seleksi. Pada hasilnya maka akan diidentifikasi kesempatan atau peluang bagi karyawan dalam peningkatan karir (rekrutmen, program pelatihan, alur karir) karyawan. Oleh karena itu, perencanaan karir berkontribusi terhadap pertumbuhan karyawan dan meningkatkan kualifikasi karyawan untuk kesempatan kepegawaian dimasa yang mendatang.

Sturges et al (2002 : 732) menganggap bahwa manajemen karir organisasi sangat penting untuk kelangsungan hidup organisasi. Bahkan, manajemen karir organisasional ini menurut Sturges dapat mendukung terhadap pemenuhan kontrak psikologis yang diharapkan oleh karyawan. Selain itu menurut Thite (dalam Cline dan Kisamore, 2008 : 4) organisasi yang melakukan manajemen karir organisasi akan lebih mengetahui dan mampu membantu karyawan untuk mencapai dan menerapkan strategi yang sedang dijalani oleh organisasi. Menurut Orpen (1994) bahwa semakin baik manajemen karir organisasional maka akan meningkatkan kesuksesan karir karyawan.

Dari penjelasan diatas perencanaan karir organisasional mengintegrasikan kebutuhan sumber daya manusia dan sejumlah aktivitas karir, lebih menekankan pada jenjang atau jalur karir yang harus dilalui. Untuk itu maka dapat diartikan bahwa manajemen karir organisasional merupakan arah pengelolaan karir yang disediakan perusahaan dan aktivitas peningkatan karir yang mendukung SDM yang ada dalam perusahaan dalam mencapai karir yang telah ditetapkan. Hal ini meliputi aktivitas rencana dan prosedur karir, kesempatan karir, dukungan untuk berkarir dan data pendukung untuk berkarir (informasi karir).

2.4 Manajemen karir individu

Menurut Mathis dan Jackson (2006 : 344) perencanaan karir yang terpusat pada individu memfokuskan pada karir individu dari pada kebutuhan organisasi itu. Perencanaan ini dilakukan oleh para karyawan sendiri dengan menganalisis tujuan dan keterampilan individual mereka. Analisis seperti ini mungkin mempertimbangkan situasi baik dalam maupun di luar organisasi yang dapat mengembangkan karir seseorang.

Menurut Simamora (2001 : 519) individu merencanakan karir mereka untuk meningkatkan status dan gaji mereka, memastikan keselamatan pekerjaan, dan mempertahankan kemampuan pasaran mereka dalam pasar tenaga kerja yang berubah. Organisasi mendorong karir individu karena ingin: (1) mengembangkan dan mempromosikan karyawan dari dalam perusahaan; (2) mendorong tenaga berbakat yang dapat dipromosikan; (3) menyatakan minat dalam karyawan mereka; (4) meningkatkan produktivitas; (5) mengurangi turnover karyawan; (6) memungkinkan manajer untuk menyatakan minat pribadi mereka terhadap bawahannya; dan (7) menciptakan citra rekrutmen yang positif.

Menurut Orpen (1994 : 28) manajemen karir individu adalah proses seseorang melakukan kontrol dan perencanaan pada karirnya dengan cara mengidentifikasi tujuan yang berkaitan dengan karir berupa kekuatan, kelemahan dan mengambil langkah-langkah yang berguna untuk mencapai tujuan karir yang diharapkannya. Manajemen karir diri sendiri dilakukan melalui pencarian informasi tentang diri seseorang tersebut, proses *networking*, dan meraih penghargaan demi melengkapi sukses dalam kerjanya (Sturges *et al.* 2002 : 733).

Adanya manajemen karir individu didasarkan pada sikap proaktif karyawan yang peduli untuk melakukan manajemen pada karirnya (De Vos et al 2006 : 5).

Dari pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen karir individu lebih berkaitan pada diri karyawan secara pribadi. Artinya ada perencanaan dalam diri karyawan untuk mencapai posisi tertentu yang berkaitan dengan karir yang ingin dicapai. Untuk itu individu harus mampu mengidentifikasi kelemahan dan kelebihan dirinya untuk menuju proses pencapaian karir yang telah dibangun secara pribadi. Manajemen karir individu ini meliputi tujuan karir, strategi berkarir, kemampuan berkarir dan pemanfaatan kesempatan berkarir .

2. 5 Komitmen Karir

Komitmen karir didefinisikan sebagai hubungan secara psikologis antara pribadi pekerja dengan jabatan atau pekerjaan yang telah dipilihnya (Lee at el dalam Poon 2004 :376). Sedangkan Noordin (2008 :4) mendefinisikan komitmen karir sebagai suatu tujuan yang dibentuk sendiri oleh individu dan komitmen ini hanya pada karirnya sendiri. Semakin kuat komitmen karir akan tercermin dari identitas karir individu, dimana ada keinginan kuat untuk mencapai tujuan individunya dalam pencapaian karir dalam perusahaan.

Menurut Mueller (dalam Poon 2004 : 375), komitmen karir mengacu pada identifikasi dan keterlibatan di jabatan seseorang sedangkan Colarelli dan Bishop (1990 : 159) komitmen ditandai oleh pengembangan dan kesanggupan untuk tujuan karir. Menurut Carson dan Bedeian (dalam Noordin, 2008 : 4) komitmen karir memiliki 3 dimensi,yaitu :

1. Resiliensi, ketekunan dalam menghadapi kesulitan bekerja.

2. Identitas, hubungan secara emosional pada jabatannya.

3. Perencanaan, keahlian pengembangan karir dan tindakan perencanaan tujuan.

Menurut Poon (2004 : 375) bahwa orang-orang yang berkomitmen untuk berkarir, mereka akan mengalami keberhasilan yang subjektif (misalnya memiliki perasaan yang lebih positif untuk berkarir dalam profesinya, dibandingkan dengan orang yang tidak memiliki komitmen).

Dari beberapa pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa komitmen karir ini didasari oleh keinginan individu yang dapat membuat tujuan karir bagi dirinya sendiri dan dapat membentuk identitas dari karir yang dijalankan dalam organisasi.

2. 6 Efektivitas Karir

Keefektifan karir yaitu penilaian individu berkenaan dengan kesesuaian karir. Di lingkungan organisasi, keefektifan karir tidak hanya dinilai oleh individu melainkan juga oleh organisasi itu sendiri. Sejauh mana karir dirasa berhasil atau memuaskan bagi individu (karyawan).

Menurut Greenhaus et al (2003 : 35-36) ada 4 indikator untuk manajemen karir yang efektif:

1. Manajemen karir yang efektif memerlukan pengetahuan yang mendalam tentang diri sendiri dan gambaran yang akurat tentang lingkungan tersebut.
2. Manajemen karir yang efektif memerlukan pengembangan tujuan realistis yang kompatibel dengan seseorang baik berupa nilai-nilai, minat, kemampuan dan gaya hidup yang diinginkan. Pengetahuan yang akurat

tentang diri dan lingkungan adalah kondisi yang diperlukan tetapi tidak cukup untuk manajemen karir yang efektif.

3. Manajemen karir yang efektif memerlukan pengembangan implementasi strategi karir yang tepat. Ini adalah satu hal untuk mengembangkan tujuan karir yang valid.
4. Manajemen karir yang efektif membutuhkan proses umpan balik yang terus-menerus yang memungkinkan adaptasi dalam menghadapi perubahan keadaan. Tidak ada yang memiliki informasi benar-benar akurat tentang diri sendiri atau lingkungan, terutama ketika orang dan dunia kerja berada dalam perubahan.

Disamping itu ada empat karakteristik keefektifan karir menurut Gibson *et al* (2000 : 208-209), yaitu :

a. Prestasi Karir

Gaji dan posisi merupakan indikator yang populer tentang kinerja prestasi (*Career Performance*), khususnya semakin cepat kenaikan gaji seseorang dan semakin cepat seseorang menanjak jenjang karir, semakin tinggi pula tingkat prestasi karirnya.

b. Sikap Karir

Sikap karir (*Carrer Attitude*) mangacu pada cara seseorang memandang dan menilai karir mereka. Orang yang mempunyai sikap karir positif juga akan mempunyai persepsi dan penilaian positif atas karir mereka.

c. Keadaptasian Karir

Hanya sedikit profesi yang baku dan tidak berubah, sebaliknya kondisi perubahan dan perkembangan lebih berkembang dalam profesi masa kini.

Profesi itu sendiri berubah, yang menuntut adanya pengetahuan dan keahlian baru untuk mempraktekannya.

d. Identitas Karir

Identitas karir terdiri atas dua komponen, pertama yaitu sejauh mana orang-orang memiliki kesadaran yang konsisten tentang kepentingan, nilai dan harapan mereka bagi masa depan. Kedua adalah sejauh mana orang-orang memandang hidup mereka konsisten sepanjang waktu, sejauh mana mereka melihat diri sendiri sebagai kelanjutan masa lalu.

2.7 Manajemen karir organisasional, manajemen karir individu dan komitmen karir

Karir tidak hanya dikelola oleh karyawan, melainkan harus dikelola pula oleh organisasi agar dapat memastikan sumber daya manusia yang ada dapat diberdayakan dengan efisien. Peran organisasi dalam perencanaan karir berkontribusi terhadap peningkatan kualifikasi karyawan dan pertumbuhan karyawan di masa yang akan datang (Simamora, 2001: 519). Untuk itu diperlukan manajemen karir agar dapat dicapai secara efektif. Baik manajemen karir individu maupun manajemen karir organisasional harus dapat diselaraskan dan dijalankan sebaik mungkin agar dapat mencapai efektivitas karir yang diinginkan. Seorang karyawan yang memiliki rencana karir individu apabila tidak dapat mengikuti alur karir yang disediakan oleh organisasi maka kemungkinan akan meninggalkan perusahaan (Simamora 2001: 525). Maka untuk itu, perusahaan juga perlu memahami komitmen karir dalam diri karyawan dalam menjalani karir di perusahaan. Komitmen karir akan membentuk cerminan karir individu, dimana ada keinginan yang kuat untuk

mencapai tujuan individu dalam pencapaian karir dalam perusahaan. Maka akan lebih baik proses manajemen karir baik organisasional maupun individu dapat menguntungkan satu sama lain. Pada lingkungan kerja organisasi, efektivitas karir tidak hanya dinilai oleh satu pihak saja namun oleh kedua belah pihak, baik organisasi maupun individu (karyawan).

2.8 Penelitian Terdahulu

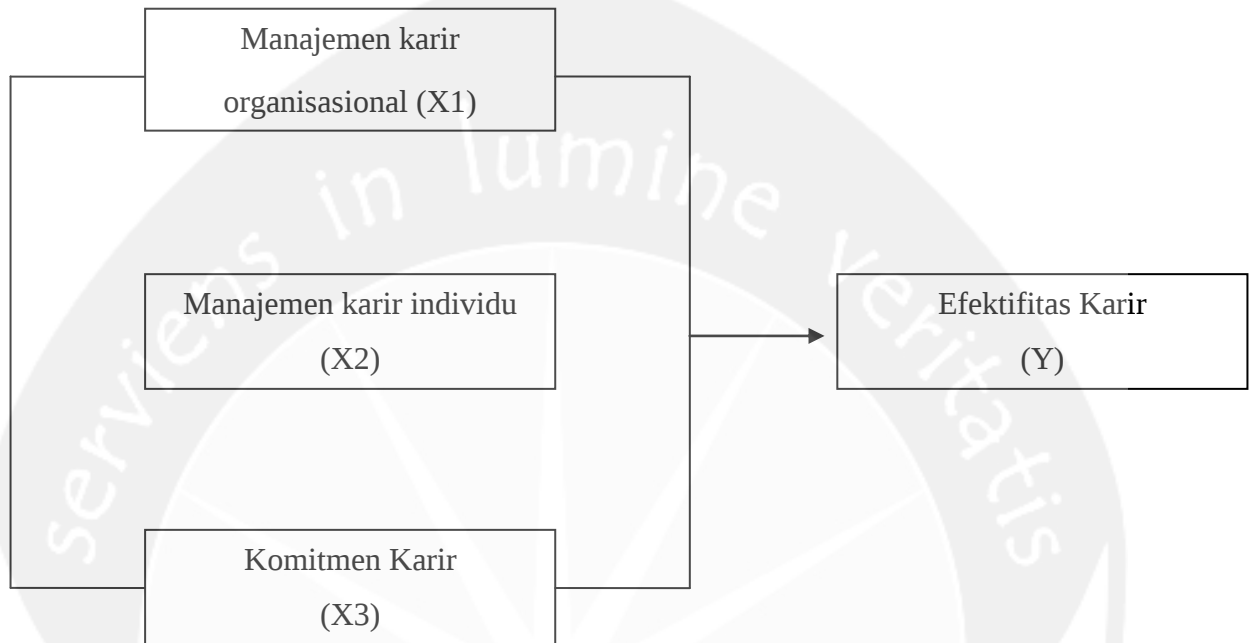
Pada penelitian yang telah dilakukan oleh Orpen (1994 : 31-32) menemukan bahwa manajemen karir organisasi dan individu berpengaruh secara positif pada efektivitas karir. Pada perkembangan penelitian selanjutnya dilakukan oleh De Vos et al (2006 :13) yang menemukan ada hubungan yang positif antara manajemen karir individu dan organisasional terhadap kesuksesan karir. Sedangkan pada perkembangan penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Nayak et al (2014 : 1110) menemukan ada hubungan yang positif dari manajemen karir organisasi terhadap pertumbuhan karir karyawan baik pada sektor swasta maupun publik, namun yang paling tinggi dirasakan oleh karyawan sektor swasta. Selanjutnya, Poon (2004 : 375) yang menemukan bahwa komitmen karir berpengaruh positif terhadap kesuksesan karir karyawan. Menurut Poon (2004 : 375) bahwa orang- orang yang berkomitmen untuk berkarir, mereka akan mengalami keberhasilan yang subjektif (misalnya memiliki perasaan yang lebih positif untuk berkarir dalam profesinya, dibandingkan dengan orang yang tidak memiliki komitmen).

Tabel II.1
Penelitian Terdahulu

No.	Judul	Penulis	Variabel Dependen	Variabel Independen	Hasil Penelitian
1	<i>The effects of Organizational and Individual Career management on career success</i>	Christopher Orpen (1994)	Kesuksesan karir	karir organisasional dan individu	Manajemen karir individu dan organisasi berpengaruh positif terhadap kesuksesan karir
2	<i>Organizational versus individual responsibility for career management: compliments or substitute.</i>	De Vos et al (2006)	Manajemen Karir	Karir organisasional dan individual	-Ada hubungan yang positif antara manajemen karir organisasi dan individu terhadap komitmen organisasi dan kesuksesan karir. -Manajemen karir individu tidak bisa digantikan oleh manajemen karir organisasional.
3	<i>A study on career prospect of lower and middle level employees in public and private sector.</i>	Nayak et al (2014)	Prospek Karir	Pengembangan karir	-Ada hubungan yang positif antara manajemen karir organisasi terhadap pertumbuhan karir karyawan dalam sektor publik maupun swasta. -Dukungan karir organisasi lebih tinggi dirasakan oleh karyawan swasta.
4	<i>Career commitment and career success : moderating role of emotion perception.</i>	Poon, June M.L (2004)	Kesuksesan karir	Komitmen Karir dimoderasi oleh persepsi emosional	Ada hubungan yang positif dan signifikan antara komitmen karir terhadap kesuksesan karir.

2.9 Kerangka Pemikiran

Hubungan manajemen karir organisasional, manajemen karir individu dan komitmen karir terhadap efektifitas karir digambarkan sebagai berikut :



Gambar II.1
Kerangka Penelitian

Sumber : Modifikasi penelitian Orpen (1994) & Poon (2004)

Dari perspektif organisasi, perusahaan melakukan perencanaan karir untuk meningkatkan kinerja karyawan serta pencapaian efektivitas karir. Perencanaan karir berkontribusi terhadap pertumbuhan karyawan dan meningkatkan kualifikasi karyawan untuk kesempatan berkarir di organisasi dimasa mendatang. Dengan demikian diperlukan manajemen karir agar karir dapat dicapai secara efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Maka semakin efektif manajemen karir organisasi maka semakin tinggi efektivitas karir karyawan. Dari perspektif individu sendiri, individu memiliki manajemen dalam mencapai karir tertentu, meskipun perusahaan menyediakan rencana atau jalur karir yang baik, efektivitas karir tidak akan tercapai apabila individu sebagai karyawan tidak memiliki

perencanaan dalam pencapaian karir serta kompetensi diri sebagai penunjang karir. Disamping itu, penting pula komitmen karir yang didasari oleh keinginan individu yang dapat membuat tujuan karir bagi dirinya sendiri dan dapat membentuk identitas dari karir yang dijalankan dalam organisasi.

2.9 Hipotesis

Karir dapat dilihat dari perspektif individu dan organisasional (Greenhaus *et al*, 2000 : 13-15). Menurut Orpen (1994: 28) Manajemen karir organisasional dibentuk untuk meningkatkan efektivitas karir karyawan. Sedangkan manajemen individu menjadi mitra untuk manajemen karir organisasi, dimana individu berupaya untuk memajukan dirinya dalam perusahaan. Pada penelitian yang telah dilakukan oleh Orpen (1994) menemukan bahwa manajemen karir organisasi dan individu berpengaruh secara positif pada efektivitas karir. De Vos *et al* (2006 :13) menemukan ada hubungan yang positif antara manajemen karir organisasi maupun individu terhadap komitmen organisasi dan kesuksesan karir. Sedangkan pada perkembangan penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Nayak *et al* (2014 : 1110) menemukan ada hubungan yang positif dari manajemen karir organisasi terhadap pertumbuhan karir karyawan baik pada sektor swasta maupun publik, namun yang paling tinggi dirasakan oleh karyawan sektor swasta. Di sisi lain, orang yang memiliki komitmen dengan karir mereka akan menetapkan tujuan karir yang tinggi untuk diri mereka dalam usaha mencapai tujuan meskipun ada rintangan dan halangan (Colarelli dan Bishop dalam Noordin 2008 : 4). Menurut Poon (2004 : 375) bahwa orang-orang yang berkomitmen tinggi untuk berkarir, mereka akan mengalami keberhasilan yang subjektif (misalnya memiliki perasaan yang lebih positif untuk berkarir dalam profesinya, dibandingkan dengan orang

yang tidak memiliki komitmen). Merujuk pada penelitian Poon ini, yang menemukan bahwa semakin tinggi komitmen karir mendorong karir kearah yang lebih sukses. Atas dasar adanya hubungan manajemen karir organisasional, manajemen karir individu dan komitmen karir terhadap efektivitas karir karyawan yang telah dilakukan pada penelitian Orpen (1994), Poon (2004), De Vos et al (2006) dan Nayak et al (2014). Maka penelitian ini merumuskan hipotesis sebagai berikut :

H1 : Ada pengaruh yang signifikan dan positif manajemen karir organisasional, manajemen karir individu dan komitmen karir terhadap efektivitas karir karyawan.

Dari penelitian Orpen (1994) ditemukan pula bahwa manajemen karir organisasional memiliki pengaruh yang paling besar daripada manajemen karir individu. Hal ini didukung pula oleh penelitian Nayak et al (2014) yang menemukan bahwa dukungan karir organisasi paling dirasakan oleh karyawan yang bekerja dalam sektor swasta. Hal ini disebabkan karena ada kecenderungan karyawan memiliki kepercayaan kepada perusahaan untuk ikut andil dalam pengelolaan karirnya. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis sebagai berikut :

H2 : Manajemen karir organisasional paling berpengaruh terhadap efektivitas karir karyawan.