

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Uraian Teoritis**

##### **1. Pengembangan Karir**

###### **a. Pengertian Pengembangan Karir**

Karier merupakan perjalanan yang dilalui seseorang selama hidupnya. Suwatno dan Priansa (2011:134) yang mengutip pendapat Yuniarsih dan Suwatno menyatakan bahwa “pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk menjamin bahwa pegawai dengan kualifikasi tepat dan berpengalaman tersedia pada saat dibutuhkan”. Mangkunegara (2011:77) yang mengutip pendapat Andrew J. Dubrin bahwa “pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum”.

Saat ini karir menunjukkan rangkaian atau urutan pekerjaan/jabatan yang dipegang oleh orang-orang selama riwayat pekerjaannya, tidak pandang tingkat pekerjaan atau tingkat organisasinya. Karier tidak hanya menunjukkan perubahan pekerjaan gerak vertikal naik dalam suatu organisasi. Meskipun sebagian besar karyawan masih berusaha mencapai kemajuan, akan tetapi banyaknya orang yang menolak pekerjaan yang lebih berat tanggungjawabnya untuk tetap dalam jabatan yang sekarang dipegang dan disukainya. Ada dua pendekatan yaitu pendekatan pertama memandang karir sebagai pemilikan (*a*

*property*) dan *occupation* atau organisasi di mana karier dilihat sebagai jalur mobilitas di dalam organisasi yang tunggal. Pendekatan kedua memandang karier sebagai properti atau kualitas individual dan bukan koperasi atau organisasi.

Pengembangan karier seperti promosi sangat diharapkan oleh setiap karyawan karena dengan pengembangan ini akan mendapatkan hak-hak yang lebih baik dari apa yang diperoleh sebelumnya baik material maupun non material. Pengembangan karier yang dilaksanakan melalui pembinaan karier dan penilaian sistem prestasi kerja dan sistem karier pada umumnya melalui kenaikan pangkat, mutasi jabatan serta pengangkatan dalam jabatan. Setiap karyawan dalam meniti kariernya diperlukan adanya pengembangan karier untuk menggunakan kesempatan karier yang ada. Karena hal ini ada hubungannya dengan pengembangan karyawan, fungsi pengembangan karier menentukan tujuan untuk pengembangan karyawan secara sistematis, sehingga tujuan karier telah disetujui maka kegiatan pengembangan karier dapat dipilih dan disalurkan dalam suatu arah yang berarti bagi individu maupun bagi organisasi.

Pengembangan karir adalah pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan, karena perencanaan dan pengembangan karir menguntungkan individu dan organisasi. Pengembangan karir merupakan suatu pendekatan kegiatan secara formal untuk peningkatan atau perbaikan, pertumbuhan, kepuasan kerja, pengetahuan dan kemampuan karyawan agar dapat memastikan bahwa orang-orang yang berkualifikasi dan

pengalamanyang tepat tersedia ketika dibutuhkan, dengan demikian perencanaan dan pengembangan karir yang jelas dan mantap akan membantu karyawan dan organisasi dalam meraih sukses.

## **b. Tujuan Pengembangan Karier**

Tujuan pengembangan karier dikemukakan oleh Mangkunegara (2011: 77)

sebagai berikut :

- 1) Membantu dalam Pencapaian Tujuan Individu dan Perusahaan. Pengembangan karier membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu. Seorang pegawai yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini berarti tujuan perusahaan dan tujuan individu tercapai.
- 2) Menunjukkan Hubungan Kesejahteraan Pegawai Perusahaan merencanakan karier karyawan dengan meningkatkan kesejahteraannya agar karyawan lebih tinggi loyalitasnya.
- 3) Membantu Pegawai Menyadari Kemampuan Potensi Mereka. Pengembangan karier membantu menyadarkan pegawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.
- 4) Memperkuat Hubungan antara Pegawai dan Perusahaan Pengembangan karier akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya.
- 5) Membuktikan Tanggung Jawab Sosial Pengembangan karier suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat.
- 6) Membantu Memperkuat Pelaksanaan Program-program Perusahaan Pengembangan karier membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.
- 7) Mengurangi *Turnover* (pergantian pegawai karena mengundurkan diri) dan Biaya Kekaryawanan Pengembangan karier dapat menjadikan *turnover* rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.
- 8) Mengurangi Keusangan Profesi dan Manajerial Pengembangan karier dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.
- 9) Menggiatkan Analisis dari Keseluruhan Pegawai Perencanaan karier dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.

10) Menggiatkan Suatu Pemikiran (Pandangan) Jarak Waktu yang Panjang

Pengembangan karier berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

Sedangkan menurut Suwatno dan Priansa (2011:134) bahwa : “Sasaran pembinaan karier adalah meningkatkan efektivitas karier pegawai yang meliputi empat karakteristik yaitu kinerja, sikap, adaptabilitas dan identitas”. Berikut penjelasannya.

1. Kinerja karier (*career performance*) berhubungan langsung dengan efektivitas organisasi, yang merefleksikan tingkat kontribusi individu terhadap kinerja organisasi.
2. Sikap karier (*career attitudes*) mengacu kepada cara individu melihat dan mengevaluasi kariernya. Sikap ini memiliki implikasi penting bagi organisasi karena individu yang memiliki sikap positif lebih kuat, akan mempunyai komitmen terhadap organisasi dan terlibat dalam pekerjaan.
3. Adaptasi karier (*career adaptability*) berhubungan langsung dengan fleksibilitas, daya saing dan pengembangan organisasi. Dengan demikian adaptabilitas karier mengindikasikan aplikasi pengetahuan, keahlian dan teknologi paling terdepan dalam sebuah karier.
4. Identitas karier (*career identity*) mengandung dua komponen penting, yaitu tingkat kesadaran yang konsisten dan jelas dari individu menyangkut minat, nilai-nilai dan ekspektasi mereka terhadap masa depan dan tingkat konsistensi kehidupan individu sepanjang waktu. Sehingga identitas karier ini terkait langsung dengan kepuasan pegawai dalam bekerja.

### **c.Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir**

Kesuksesan proses pengembangan karir tidak hanya penting bagi organisasi secara keseluruhan. Dalam hal ini, beberapa faktor yang berpengaruh terhadap manajemen karir menurut Hasibuan (2008: 109) adalah :

#### 1) Hubungan pegawai dan organisasi

Dalam situasi ideal, pegawai organisasi berada dalam hubungan yang saling menguntungkan. Dalam keadaan ideal ini, baik pegawai maupun organisasi dapat mencapai produktifitas kerja yang tinggi. Namun, kadangkala keadaan ideal ini gagal dicapai. Adakalanya pegawai sudah bekerja baik, tetapi organisasi tidak mengimbangi prestasi pegawai tersebut dengan penghargaan sewajarnya. Maka, ketidakharmonisan hubungan antara pegawai dan organisasi ini cepat atau lambat akan mempengaruhi proses manajemen karir pegawai. Misalnya saja, proses perencanaan karir pegawai akan tersendat karena pegawai mungkin tidak diajak berpartisipasi dalam perencanaan karir tersebut. Proses pengembangan karir pun akan terhambat sebab organisasi mungkin tidak peduli dengan karir pegawai.

#### 2) Personalitas pegawai

Kadangkala, manajemen karir pegawai terganggu karena adanya pegawai yang mempunyai personalitas yang menyimpang (terlalu emosional, apatis, terlalu ambisius, curang, terlalu bebal, dan lain-lain). Pegawai yang apatis, misalnya, akan sulit dibina karirnya sebab dirinya sendiri ternyata tidak peduli dengan karirnya sendiri. Begitu pula dengan pegawai yang cenderung terlalu ambisius dan curang. Pegawai ini mungkin akan

memaksakan kehendaknya untuk mencapai tujuan karir yang terdapat dalam manajemen karir. Keadaan ini menjadi lebih runyam dan tidak dapat dikontrol bila pegawai bersangkutan merasa kuat karena alasan tertentu (punya koneksi dengan bos, mempunyai *backing* dari orang-orang tertentu, dan sebagainya).

### 3) Faktor-faktor eksternal

Acapkali terjadi, semua aturan dalam manajemen karir di suatu organisasi menjadi kacau lantaran ada intervensi dari pihak luar. Seorang pegawai yang mempromosikan ke jabatan lebih tinggi, misalnya, mungkin akan terpaksa dibatalkan karena ada orang lain yang *didrop* dari luar organisasi. Terlepas dari masalah apakah kejadian demikian ini boleh atau tidak, etis atau tidak etis, kejadian semacam ini jelas mengacaukan manajemen karir yang telah dirancang oleh organisasi.

### 4) *Politicking* dalam organisasi

Manajemen karir pegawai akan tersendat dan bahkan mati bila faktor lain seperti intrik-intrik hubungan antar teman, nepotisme, feodalisme, dan sebagainya, lebih dominan mempengaruhi karir seseorang daripada prestasi kerjanya. Dengan kata lain, bila kadar "*politicking*" dalam organisasi sudah demikian parah, maka manajemen karir hampir dipastikan akan mati dengan sendirinya. Perencanaan karir akan menjadi sekedar basa-basi. Dan organisasi akan dipimpin oleh orang-orang yang pintar dalam *politicking* tetapi rendah mutu profesionalitasnya.

### 5) Sistem penghargaan

Sistem manajemen (*reward system*) sangat mempengaruhi banyak hal, termasuk manajemen karir pegawai Organisasi yang tidak mempunyai sistem penghargaan yang jelas (selain gaji dan insentif) akan cenderung memperlakukan pegawainya secara subyektif. Pegawai yang berprestasi baik dianggap sama dengan pegawai malas Saat ini, mulai banyak organisasi yang membuat sistem penghargaan yang baik (misalnya dengan menggunakan sistem “kredit poin”) dengan harapan setiap prestasi yang ditunjukkan pegawai dapat diberi “kredit poin” dalam jumlah tertentu

6) Jumlah pegawai.

Menurut pengalaman dan logika akal sehat, semakin banyak pegawai maka semakin ketat persaingan untuk menduduki suatu jabatan, dan semakin kecil kesempatan (kemungkinan) bagi seorang pegawai untuk meraih tujuan karir tertentu. Jumlah pegawai yang dimiliki sebuah organisasi sangat mempengaruhi manajemen karir yang ada. Jika jumlah pegawai sedikit, maka manajemen karir akan sederhana dan mudah dikelola. Jika jumlah pegawai banyak, maka manajemen karir menjadi rumit dan tidak mudah dikelola.

7) Ukuran organisasi

Ukuran organisasi dalam konteks ini berhubungan dengan jumlah jabatan yang ada dalam organisasi tersebut, termasuk jumlah jenis pekerjaan, dan jumlah personel pegawai yang diperlukan untuk mengisi berbagai jabatan dan pekerjaan tersebut. biasanya, semakin besar organisasi, semakin kompleks urusan manajemen karir pegawai. Namun, kesempatan untuk promosi dan rotasi pegawai juga lebih banyak.

8) Kultur organisasi

Seperti sebuah sistem masyarakat, organisasi pun mempunyai kultur dan kebiasaan-kebiasaan. Ada organisasi yang cenderung berkultur profesional, obyektif, rasional, dan demokratis. Ada juga organisasi yang cenderung feodalistik, rasional, dan demokratis. Ada juga organisasi yang cenderung menghargai prestasi kerja (sistem *merit*). Ada pula organisasi yang lebih menghargai senioritas dari pada hal-hal lain. Karena itu, meskipun organisasi sudah memiliki sistem manajemen karir yang baik dan mapan secara tertulis, tetapi pelaksanaannya masih sangat tergantung pada kultur organisasi yang ada.

#### 9) Tipe manajemen

Secara teoritis-normatif, semua manajemen sama saja di dunia ini. Tetapi dalam implementasinya, manajemen di suatu organisasi mungkin amat berlainan dari manajemen di organisasi lain. Ada manajemen yang cenderung kaku, otoriter, tersentralisir, tertutup, tidak demokratis. Ada juga manajemen yang cenderung fleksibel, partisipatif, terbuka, dan demokratis. Jika manajemen cenderung kaku dan tertutup, maka keterlibatan pegawai dalam hal pembinaan karirnya sendiri juga cenderung minimal. Sebaliknya, jika manajemen cenderung terbuka, partisipatif, dan demokratis, maka keterlibatan pegawai dalam pembinaan karir mereka juga cenderung besar. Dengan kata lain, karir seorang pegawai tidak hanya tergantung pada faktor-faktor internal di dalam dirinya (seperti motivasi untuk bekerja keras dan kemauan untuk ingin maju), tetapi juga sangat tergantung pada faktor-faktor eksternal seperti manajemen. Banyak pegawai yang sebenarnya pekerja keras,



cerdas, jujur, terpaksa tidak berhasil meniti karir dengan baik, hanya karena pegawai ini “terjebak” dalam sistem manajemen yang buruk.

## **2. Pelatihan Kerja**

### **a. Pengertian Pelatihan Kerja**

Sukar bagi seorang karyawan untuk mengembangkandirinya tanpa adanya suatu pelatihan khusus. Pengembangan diri dengannya melalui banyaknya sumber daya manusia yang dapatberkembang hanya dengan melalui pelatihan. Betapa banyaknya sumberdaya manusia yang dapat berkembang hanya dengan melaluipengalaman saja. Ini membuktikan bahwa pengembangan diri sumber dayamanusia akan lebih meningkat melalui pelatihan.Menurut M. Manullang (2009: 203) “Dengan pelatihan/pendidikan diartikan sebagai kegiatan perusahaan yang didesain untuk memperbaiki atau meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap pegawai sesuai dengan kebutuhan perusahaan sehingga pegawai yang bersangkutan lebih maju dalam melaksanakan tugas tertentu”. Pendidikan dan pelatihan tidak sajameningkatkan pengetahuan (*knowledge*) tetapi juga keterampilan (*skill*) dansikap (*attitude*), sehingga dapat meningkatkan tugas pokok dan fungsi dalamorganisasi.Secara konseptual pendidikan adalah segala sesuatu untuk membinapribadi dan mengembangkan kemampuan untuk pembangunan persatuan dan juga merupakan proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkanketerampilan di luar sistem yang berlaku dalam waktu yang relatif singkatberdasarkan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori.

Suwatno dan Priansa(2011, hal. 117) menyebutkan bahwa :

Pelatihan merupakan sarana penting dalam pengembangan sumber daya manusia yang baik.

Dengan pelatihan perusahaan memperoleh masukan yang baik menghadapi tantangan-tantangan manajemen yang terus berkembang dengan memiliki karyawan yang dapat memenuhi penyelesaian masalah-masalah yang ada.

Sesuai dengan pengertian tersebut pelatihan merupakan proses jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. Pelatihan terdiri dari program-program yang disusun terencana untuk memperbaiki kinerja di level individual, kelompok dan organisasi. Memperbaiki kinerja yang dapat diukur perubahannya melalui pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku sosial dari karyawan itu.

Pelatihan merupakan salah satu faktor yang penting dalam pembinaan sumber daya manusia aparatur. Pendidikan dan pelatihan tidak saja meningkatkan pengetahuan (*knowledge*) tetapi juga keterampilan (*skill*) dan sikap (*attitude*) aparat, sehingga dapat meningkatkan tugas pokok dan fungsi dalam organisasi. Jika pelatihan merupakan suatu solusi terbaik, maka para pimpinan oleh manajer harus memutuskan program. Pelatihan yang tepat untuk diikuti oleh para aparatur. Ketepatan teknik dan pelatihan tertentu tergantung pada tujuan yang hendak dicapai, identifikasi mengenai apa yang diinginkan agar para aparatur mengetahui apa yang dilakukan. Pelatihan yang berbeda akan berakibat pada pemakaian metode pelatihan dapat kita gambarkan bahwa tujuan pelatihan dengan orientasi semangat kerja, keterampilan pada pekerjaan membutuhkan keterampilan manusia, keterampilan manajemen dan pendidikan, sedangkan pelatihan yang sesuai juga akan sangat tergantung pada tujuan pelatihan itu sendiri.

M. Manullang (2009, hal. 203) menjelaskan “pelatihan lebih bersifat praktis, sedangkan pendidikan lebih bersifat teoritis.” Pendidikan dan pelatihan sering

disamakan dengan istilah pelatihan dan pengembangan. Pengembangan (*development*) menunjuk kepada kesempatan-kesempatan belajar (*Learning opportunities*) yang di desain guna membantu pengembangan para pekerja. Kesempatan ini tidak terbatas pada upaya perbaikan kinerja pekerja dan pada pekerjaan sekarang.

Pelatihan dari uraian di atas yang dimaksudkan adalah untuk memperbaiki kekurangan-kekurangan untuk meningkatkan usaha belajarnya, para aparatur harus menyadari perlunya perolehan informasi baru untuk mempelajari keterampilan baru melalui pelatihan aparatur. Pengembangan karier aparatur adalah suatu proses perencanaan yang dibuat untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia aparatur agar mampu melaksanakan tanggung jawab dan perencanaan yang lebih besar pada masa yang akan datang.

Pendidikan dan pelatihan merupakan dua hal yang hampir sama maksud pelaksanaannya, namun ruang lingkungannya yang membedakan karakteristik kedua kegiatan tersebut. Pendidikan merupakan tugas untuk meningkatkan pengetahuan, pengertian, atau sikap individu sumber daya manusia, sehingga dapat lebih menyesuaikan dengan lingkungan kerja dalam suatu organisasi. Pendidikan berhubungan dengan penambahan ilmu pengetahuan. Sedangkan pelatihan merupakan pendidikan dalam arti yang agak sempit, terutama dengan instruksi, tugas khusus dan disiplin. Jadi, pelatihan merupakan suatu proses aplikasi teori mengenai pekerjaan dalam peningkatan kecakapan.

Secara konseptual pendidikan dan pelatihan adalah segala sesuatu untuk membina pribadi dan mengembangkan kemampuan untuk pembangunan persatuan dan juga merupakan proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan

keterampilan di luar sistem yang berlakudalam waktu yang relatif singkat berdasarkan metode yang lebihmengutamakan praktek daripada teori.Jadi pelatihan secara keseluruhan merupakan suatu fungsi yangmengandung perencanaan, pengaturan, pengendalian dan penilaian kegiatanumum dan pelatihan khusus bagi individu sumber daya manusia. Pengaturanmeliputi kegiatan formulasi, kebijakan pemberian pelayanan yangmemuaskan, bimbingan, perizinan dan penyeliaan.

### **b. Tujuan Pelatihan Kerja**

Diadakannya pelatihan kerja tentunya mempunyai tujuan-tujuan tertentu, baik bagi peserta itu sendiri maupun bagi kepentingan organisasi, hal ini perlu diperhatikan karena tujuan-tujuan tersebut sesungguhnya merupakan landasanpenetapan metode pelatihan kerjamana yang akan dipakai, materi yang akan dibahas, pesertanya dan siapa saja tenaga pengajarnya untuk dapat memberisubjek yang bersangkutan.Tujuan pelatihan kerja dan pengembangan menurut Mangkunegara (2011:45) antara lain:

- 1) Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi.
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja.
- 3) Meningkatkan kualitas kerja.
- 4) Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia.
- 5) Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja.
- 6) Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal.
- 7) Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja.
- 8) Menghindarkan keusangan (*obsolescence*).
- 9) Meningkatkan perkembangan pegawai.

Sedangkan menurutOemar Hamalik (2005: 13) bahwa :

Fungsi pendidikan dan pelatihan kerja yaitu :

- a. Pelatihan berfungsi memperbaiki perilaku (*performance*) kerja para peserta pelatihan itu.

- b. Pelatihan berfungsi mempersiapkan promosi ketenagaan untuk jabatan yang lebih rumit dan sulit.
  - c. Pelatihan berfungsi mempersiapkan tenaga kerja pada jabatan yang lebih tinggi yakni jabatan kepengawasan dan manajemen.
- Sementara itu tahapan-tahapan penyusunan pelatihan kerja dan

pengembangan menurut Mangkunegara (2011: 45) sebagai berikut :

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

### **c. Metode Pelatihan Kerja**

Metode yang paling penting dalam pengembangan sumber daya manusia diantaranya adalah metode pendidikan (*education*) dan metode pelatihan (*training*). Menurut Suwatno dan Priansa (2011: 112) metode dalam pendidikan dan pelatihan terdiri atas :

1. Metode Pendidikan (*Education*)  
Metode pendidikan antara lain adalah :
  - a. Metode Kuliah atau Ceramah.  
Metode kuliah ini merupakan suatu metode tradisional, karena hanya pelatih yang berperan aktif sedangkan peserta bersikap pasif teknik kuliah ini cenderung diterapkan dengan komunikasi searah saja.
  - b. Metode Diskusi  
Metode ini dilakukan dengan melatih peserta untuk berani memberikan pendapat dan rumusannya serta cara-cara bagaimana meyakinkan orang untuk percaya akan pendapatnya itu. Tujuan metode ini untuk mencari metode yang tepat dan baik dari berbagai pendapat yang dikemukakan oleh parapeserta pengembangan tersebut.
  - c. Metode Studi Kasus  
Dalam metode ini, pelatih memberikan suatu kasus kepada peserta pelatihan, kasus ini tidak disertai dengan data yang komplis atau sengaja disembunyikan tujuannya agar peserta terbiasa mencari data atau informasi dari luar dalam mengambil setiap keputusan dalam setiap masalah yang dihadapi.
  - d. Permainan Bisnis

Permainan bisnis merupakan pelatihan yang dilakukan dengan cara menciptakan kompetisi tertentu (dalam bentuk *game*) untuk berdsaing dalam memecahkan suatu masalah atau kasus.

## 2. Metode Pelatihan (*Training*)

### a. *On the Job Training*

Sistem ini merupakan metode pelatihan yang paling banyak digunakan. Sistem ini terutama memberikan tugas kepada atasan langsung dari karyawan yang akan dilatih, untuk melatih mereka. Kebaikan cara ini adalah bahwa para peserta belajar dan terlibat langsung dalam kenyataan pekerjaan operasional sehari-hari sedangkan keburukannya adalah sering tidak teratur dan kurang efektif, jika pengawas yang ada kurang berpengalaman.

### b. *Vestibule*

*Vestibule* adalah suatu bentuk pelatihan dimana para pelatihnya bukanlah berasal dari atasan langsung para karyawan yang dilatih melainkan pelatih khusus (*trainer specialist*). Salah satu bentuk *Vestibule* ini ialah simulasi. Simulasi merupakan suatu peniruan dari karakteristik atau perilaku tertentu dari dunia nyata sedemikian rupa, sehingga para peserta pelatihan dapat merealisasikan seperti dalam keadaan sebenarnya.

### c. *Apprenticeship*

Sistem magang ini dipergunakan untuk pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan keterampilan (*skill*) yang relative tinggi. Program magang ini bias mengkombinasikan antara *on the job training* dengan pengalaman serta petunjuk-petunjuk di kelas dalam pengetahuan-pengetahuan tertentu sesuai dengan tujuan perusahaan.

### d. *Specialist Course*.

Merupakan bentuk pelatihan karyawan yang lebih mirip pendidikan dari pada pelatihan, kursus-kursus ini biasanya diadakan untuk memenuhi minat para karyawan dalam bidang-bidang pengetahuan tertentu atau di luar bidang pekerjaannya.

Selain itu Indra Iman dan Siswandi (2009 : 75) menjelaskan bahwa :

Pelatihan merupakan proses sistematis dengan manajemen individu ditingkatkan keahliannya, pengetahuannya atau sikapnya guna memperlancar tugas yang diberikan kepadanya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Di dalam pelatihan digunakan pendekatan *on the job training* dan *of the job training*. Pada *on the job training*, peserta pelatihan belajar tugas spesifik dalam suatu lingkungan kerja sesungguhnya. Sedangkan pada *of the job training*, peserta pelatihan tidak dilatih untuk bertindak pada lingkungan kerja sesungguhnya akan tetapi hanya diberi berbagai penjelasan

Pelatihan kerjasering dipandang sebagai salah satu bentuk investasi perusahaan di bidang pengembangan sumber daya manusia. Oleh karena itu, setiap perusahaan atau organisasi yang ingin berkembang selalu memperhatikan pendidikan dan pelatihan bagi karyawannya. Pendidikan diberikan kepada karyawan manajerial, sedangkan pelatihan diberikan untuk karyawan operasional.

#### **d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi PelatihanKerja**

Pelatihan kerjadirasa penting manfaatnya karena tuntutanpekerjaan dan jabatan sebagai akibat dari perubahan situasi dan kondisi kerja,kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan dalam organisasi. Setiap pelatihankerja harus terlebih dahulu ditetapkan secara jelassasaran yang ingin dicapai agar pelaksanaan program pelatihankerja dapatdiarahkan ke pencapaian tujuan organisasi. MenurutM. Manullang (2009, hal. 203) bahwa :

Dasar pikiran mengenai latihan/pendidikan seyogianya mencakup tujuh pokok hal sebagai berikut :

1. Tujuan pelatihan/pendidikan harus disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan.
2. Materi pelatihan/pendidikan harus relevan dengan realisasi tujuan latihan.
3. Jadwal disusun sehingga kondusif bagi pelatih maupun bagi pengikut pelatihan/pendidikan.
4. Lokasi pelatihan/pendidikan dipilih yang member kegairahan dalam proses pelatihan/pendidikan.
5. Kuantitas dan kualitas peserta harus tidak mengganggu kepada jalannya pelaksanaan pelatihan/pendidikan.
6. Pelatih harus dipilih yang memiliki kualifikasi yang diperlukan.
7. Metode pelatihan harus disesuaikan dengan pengikut pelatihan dan materi yang diberikan.

Sedangkan faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam pelatihankerja dan pengembangan menurut Mangkunegara (2011: 45) yaitu :

1. Perbedaan individu pegawai.

2. Hubungan dengan jabatan analisis
3. Motivasi
4. Partisipasi aktif.
5. Seleksi peserta penataran
6. Metode pelatihan dan pengembangan

Berbagai jenis pelatihankerja yang dapat dilakukan suatu organisasi, tergantung pada kebutuhannya, misalnya pelatihan tentang kebijakan/prosedur perusahaan, pelatihan tentang keterampilan khusus, pelatihan *human relations* pelatihan memecahkan masalah pelatihan pengambilan keputusan dan lain-lain.

### **3.Dukungan Organisasi**

#### **a.Pengertian Dukungan Organisasi**

Dalam organisasi, interaksi sosial bisa terjadi dalam konteks individu denganorganisasinya. M. Manullang (2009 : 59) menjelaskan pengertian organisasi yang dikutip dari James D. Mooney mengatakan “organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai suatu tujuan bersama”. Terkait dengan itu, konsep dukungan organisasi mencoba menjelaskaninteraksi individu dengan organisasi yang secara khusus mempelajari bagaimanaorganisasi memperlakukan individu-individu (karyawan).Perlakuan-perlakuan dari organisasi yang diterima oleh karyawan ditangkapsebagai stimulus yang diorganisir dan diinterpretasikan menjadi persepsi atasdukungan organisasi. Persepsi ini akan menumbuhkan tingkat kepercayaan tertentudari karyawan atas penghargaan yang diberikan organisasi terhadap kontribusimereka (*valuation of employees. contribution*) dan perhatian organisasi padakehidupan mereka (*care about employees. well-being*).



Tingkat kepercayaan karyawan terhadap dukungan organisasi ini akan dipengaruhi oleh evaluasi mereka atas pengalaman dan pengamatan tentang cara organisasi memperlakukan karyawan-karyawannya secara umum. Dukungan organisasi bisa juga dipandang sebagai komitmen organisasi pada individu. Bila dalam interaksi individu-organisasi, dikenal istilah komitmen organisasi dari individu pada organisasinya; maka dukungan organisasi berarti sebaliknya, yaitu komitmen organisasi pada individu (karyawan) dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasi pada karyawan bisa diberikan dalam berbagai bentuk, di antaranya berupa *rewards*, kompensasi yang setara, dan iklim organisasi yang adil. Bentuk-bentuk dukungan ini pun berkembang dari mulai yang bersifat ekstrinsik (material) seperti gaji, tunjangan, bonus, dan sebagainya; hingga yang bersifat intrinsik (non material), seperti perhatian, pujian, penerimaan, keakraban, informasi, pengembangan diri, dan sebagainya.

Dapat disimpulkan bahwa dukungan organisasi adalah bagaimana perusahaan ataupun organisasi menghargai kontribusi karyawan terhadap kemajuan perusahaan (*valuation of employees. contribution*) ataupun organisasi dan perhatian perusahaan terhadap kehidupan mereka (*care about employees. well-being*). Setiap individu (karyawan) memandang bahwa kerja yang dilakukannya merupakan suatu investasi, di mana mereka akan memberikan waktu, tenaga, dan usaha untuk memperoleh apa yang mereka inginkan. Sementara di sisi lain, organisasi tempat mereka berinvestasi (bekerja) dihadapkan pada tekanan lingkungan yang selalu berubah, yang mengharuskan organisasi tersebut untuk meningkatkan kinerja. Untuk itu organisasi akan memberikan *reward* kepada karyawannya yang bekerja sesuai tujuan yang diinginkan. Dengan demikian terjadi

suatu transaksi berupa pertukaran sosial di tempat kerja, antara individu dan organisasi.

Dari sudut pandang yang sama bahkan mengemukakan bahwa pemecahan masalah manajemen dalam memotivasi orang untuk berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi umumnya berdasarkan pada hubungan antara insentif organisasi dengan harapan-harapan pribadi. Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa orang memasuki suatu organisasi karena ingin memuaskan kebutuhannya. Insentif positif merupakan pendorong untuk memenuhi kebutuhan yang tidak dapat diperolehnya tanpa menjadi anggota organisasi. Demikian sebaliknya, organisasi akan memberikan penghargaan kepada anggotanya yang berprestasi sesuai dengan keinginan manajemen. Dalam hubungan tersebut, karyawan mempertimbangkan organisasi secara keseluruhan, bukan individual, dengan siapa mereka memiliki hubungan pertukaran.

Para karyawan atau individu dalam organisasi akan mengembangkan suatu keyakinan menyeluruh untuk menentukan kesiapan personifikasi organisasi dalam memberi hadiah atas usaha kerjanya yang meningkat dan memenuhi kebutuhan karyawan untuk dipuji dan dihargai. Hal ini merupakan inti dari dukungan organisasional. Menurutnya, dukungan organisasional yang dipersepsikan akan bergantung pada beberapa proses *attributional* yang digunakan untuk menunjukkan komitmen yang dilakukan oleh pihak lain dalam suatu hubungan sosial. Dukungan ini ditentukan oleh frekuensi, keekstriman dan usaha pemberian pujian dan penghargaan serta hadiah lainnya seperti gaji, penilaian, dan penambahan tanggung jawab pekerjaan.

Konsep dukungan organisasional juga telah lama dijelaskan oleh para ilmuwan manajemen dalam literatur-literatur teori keadilan distributif. Teori keadilan distributif menyebutkan bahwa individu-individu dalam organisasi akan mengevaluasi hasil-hasil organisasi dengan memperhatikan beberapa aturan distributif berdasarkan hak menurut keadilan atau kewajaran. Sedangkan teori kewajaran (*equity theory*) juga mengemukakan bahwa penghargaan organisasi harus didistribusikan sesuai tingkat kontribusi individual. Organisasi yang mendukung adalah organisasi yang merasa bangga terhadap pekerja mereka, memberi kompensasi dengan adil, dan mengikuti kebutuhan pekerjanya.

#### **b. Indikator Dukungan Organisasi**

Dukungan organisasional merupakan dasar hubungan pertukaran yang dijelaskan dalam prinsip sosial atau ekonomi. Dua cara utama pertukaran sosial, yaitu: (1) pertukaran menyeluruh (global) antara karyawan dan organisasi, dan (2) hubungan antara atasan dan bawahan. Hukum timbal balik (*norm of reciprocity*) menyatakan bahwa individu yang diperlakukan dengan baik oleh pihak lain akan merasa berkewajiban untuk membalasnya dengan perlakuan baik pula. Dukungan organisasional yang dipersepsikan level tinggi akan menciptakan kewajiban bagi individu untuk memberikan timbal baliknya. Secara psikologis dukungan organisasional yang dipersepsikan level tinggi memunculkan tiga hal pada karyawan yaitu: (a). Berdasar pada hukum timbal-balik, menciptakan perasaan berkewajiban untuk peduli pada keselamatan organisasi dan membantu organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya, (b). Kepedulian, pengakuan, dan rasa hormat organisasi terhadap mereka akan memenuhi kebutuhan sosio-emosional

karyawan, sehingga mereka bangga menjadi anggota organisasi dan memasukkan status peran mereka di organisasi sebagai identitas sosial mereka, dan (c). Memperkuat keyakinan karyawan bahwa organisasi mengakui dan menghargai kinerja yang meningkat, dengan kata lain, semakin baik kinerja karyawan semakin besar penghargaan yang diberikan organisasi. Ketiga hal tersebut di atas membawa keuntungan bagi karyawan (misal: meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi kerja yang positif) dan bagi organisasi (misal: meningkatkan komitmen afektif dan kinerja karyawan serta menurunkan *turnover*).

Menurut Tohari (2008: 431) indikator dukungan organisasi adalah “dukungan intrinsik dan dukungan ekstrinsik”. Berikut penjelasannya.

1). Dukungan Intrinsik

Indikator dari dukungan intrinsik sesuai dengan pernyataan berikut :

- a). Gaji
- b). Tunjangan
- c). Bonus

2). Dukungan Ekstrinsik

Indikator dari dukungan ekstrinsik sesuai dengan pernyataan berikut :

- a.) Perhatian
- b.) Pujian
- c.) Penerimaan
- d.) Keakraban
- e.) Informasi
- f.) Pengembangan diri

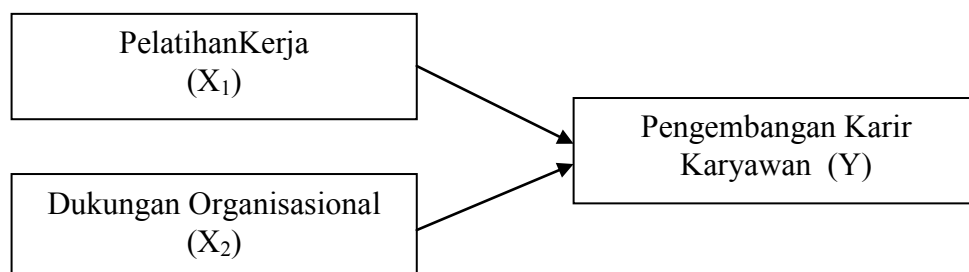
Dengan demikian secara operasional dukungan organisasi merupakan suatu cara perusahaan ataupun organisasi menghargai kontribusi karyawan terhadap kemajuan perusahaan ataupun organisasi dan perhatian perusahaan terhadap kehidupan mereka.

## B. Kerangka Konseptual

Menurut Suwatno dan Priansa (2011: 117) menyebutkan bahwa “Pelatihan merupakan sarana penting dalam pengembangan sumber daya manusia yang baik”. Sedangkan M. Manullang (2009 : 59) menjelaskan “pengertian dukungan organisasi yaitu bentuk setiap fasilitas dan partisipasi dari perusahaan dalam upaya membantu dalam penyelesaian pekerjaan karyawan untuk mencapai suatu tujuan bersama”.

Mangkunegara (2011:77) yang menjelaskan bahwa “pengembangan karier adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum”.

Keterkaitan antara pelatihan dan dukungan organisasional terhadap pengembangan karir karyawan dapat digambarkan pada kerangka berikut ini :



Gambar 2-1. Kerangka Konseptual

### **C. Hipotesis**

Erlina dan Sri Mulyani (2007 : 41) menyatakan: “Hipotesis adalah proposisi yang dirumuskan dengan maksud untuk diuji secara empiris. Proposisi merupakan ungkapan atau pernyataan yang dapat dipercaya, disangkal atau diuji kebenarannya mengenai konsep atau konstruk yang menjelaskan atau memprediksi fenomena-fenomena”. Relevan dengan kerangka konseptual sebelumnya, penulis merumuskan hipotesis dari penelitian ini, yaitu :

1. Ada pengaruh pelatihankerja terhadap pengembangan karir karyawan pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan.
2. Ada pengaruh dukungan organisasional terhadap pengembangan karir karyawan pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan