BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.[1]

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimilki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat tmenjadi maksimal.[2]

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif an efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.[3]

Manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik individu maupun organisasi.[4]

---

[1] Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*(Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), 02.

[2] Iriani Ismail, *Manajemen Sumber Daya Manusia*(Malang: Lembaga Penerbitan Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya, 2010), 05.

[3] Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*(Jakarta: Bumi Aksara, 2000), 10.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sedangkan, peran sumber daya manusia sangat menentukan keberhasilan perusahaan atau organisasi, sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan keinginan, keterampilan pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa).[5] Semua potensi SDM tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Betapapun majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal, dan memadainya bahan, jika tanpa SDM sulit bagi organisasi itu untuk mencapai tujuannya.

Adapun Werther dan Davis dalam Edy Sutrisno menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah "karyawan yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi".[6]

2. *Problem Solving* (Pemecahan Masalah)

Polya dalam Ana Ari Wahyu Suci dan Abdul Haris Rosyidi mengartikan pemecahan masalah sebagai suatu usaha mencari jalan keluar dari suatu tujuan yang tidak begitu mudah segera dapat dicapai. Sedangkan Siswono dalam Ana Ari Wahyu Suci dan Abdul Haris Rosyidi menjelaskan bahwa pemecahan masalah adalah suatu proses atau upaya individu untuk merespons atau mengatasi halangan atau kendala ketika suatu jawaban atau metode jawaban belum tampak jelas.[7]

---

[4] Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta : Kencana, 2011), 06.
[5] Ibid., 3.
[6] Ibid., 4.
[7] Ana Ari Wahyu Suci dan Abdul Haris Rosyidi, "Kemampuan Pemecahan Masalah Matematika Siswa Pada Pembelajaran *Problem Posing* Berkelompok", *tt.*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Menurut Santrock dalam Rita Rizki dan Pradnyo Wijayanti, pemecahan masalah merupakan suatu proses kognitif dalam mencari solusi atau cara penyelesaian yang tepat untuk mencapai suatu tujuan. Hal yang serupa juga dikemukakan oleh Solso dalam Rita Rizki dan Pradnyo Wijayanti, bahwa pemecahan masalah adalah suatu pemikiran yang terarah secara langsung untuk menemukan suatu solusi, jalan keluar untuk suatu masalah yang spesifik.[8] Sedangkan V.R Boehm dalam Abi Sujak mengemukakan bahwa pemecahan masalah adalah melihat, mempertimbangkan hal-hal praktis, menetapkan ketetapan informasi dan menetapkan efek-efek alternatif.[9]

Indikator *Problem Solving* menurut Hyman dan Aderson dalam Anwar Prabu Mangkunegara adalah[10]:

a. Motivasi

   Kreasi membutuhkan kerja keras dan dedikasi yang tinggi. Motivasi yang ada pada diri personil yang terlibat dalam pemecahan masalah merupakan problem yang cukup esensial, oleh karena prestasi seseorang adalah hasil perpaduan dari dorongan usahanya dengan kemampuannya.

b. Kesungguhan

---

[8] Rita Rizki dan Pradnyo Wijayanti, "Penerapan Model Pembelajaran *Problem Solving Search, Solve, Create, and Share* Pada Materi Aljabar di Kelas VII SMP Negeri 22 Surabaya", *tt.*

[9] Abi Sujak, *Kepemimpinan Manajer: Eksistensinya dalam Perilaku Organisasi* (Jakarta: Rajawali, 1990) 40.

[10]Anwar Prabu Mangkunegara, *Perilaku dan Budaya Organisasi* (Bandung: Refika Aditama, 2005), 102.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pemecahan masalah secara kreatif akan terealisir bila personil yang terlibat benar-benar mampu mengenali problem yang dihadapi. Ide-ide inovatif yang muncul tidak selalu muncul secara tiba-tiba, melainkakan muncul setelah melalui proses studi dalam periode waktu tertentu terhadap problem yang dihadapi, setelah mampu mengkaji beberapa ide pemecahan masalah yang pernah timbul, dan setelah mengkaji fakta-fakta yang terkumpul.

c. Pertimbangan yang dalam

Pemecahan secara kreatif menuntut suatu pendekatan melalui aktivitas mempertanyakan kembali terhadap berbagai asumsi dan alternatif pemecahan yang telah dikembangkan sebelumnya untuk merangsang timbulnya ide-ide dan cara baru bagi penyelesaian suatu masalah. Orang yang kreatif selalu bertanya-tanya tentang apa yang akan terjadi bila ide tertentu diterapkan. Dalam diriya meyakini bahwa ide kreatif tidak selalu benar mutlak pada tahap-tahap kegiatan yang telah dilalui. Mereka akan selalu mencoba dan mencoba, berpikir dan berbuat atas dasar pertimbangan sebab-akibat, dan apa yang seharusnya dipikirkan dan diperbuat.

d. Kebebasan waktu dan kebebasan berpikir

Orang yang kreatif memerlukan kebebasan waktu, kebebasan berpikir, serta kebebasan untuk mewujudkan isi hati dan isi pikiranya. Oleh karena itu, bila lingkungan organisasai mampu mengembangkan suasana ini, maka dapat merangsang timbulnya kreativitas.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

e. Ide kreatif yang tiba

Indikator yang telah terpenuhi dan menyatu dalam proses pemikiran individu yang menghadapi masalah, maka pada akhirnya ide kreatif akan muncul bagaikan kehidupan pemikiran yang memeperoleh cahaya dari kegelapan.

f. Penyesuaian

Menyesuaikan relevansi ide kreatif yang telah muncul itu dengan eksistensi problem yang akan dipecahkan. Proses peyesuaian adalah proses pertimbangan terhadap sampai sejauh mana kesungguhan ide yang muncul itu mampu mengatasi problem yang ada. Hal ini tidak berarti bahwa ide kreatif itu akan selalu tepat sepenuhnya. Mungkin tidal tepat sama sekali, atau mungkin embutukan sedikit modifikasi.

3. Prestasi Kerja

Byars dan Rue dalam Edy Sutrisno, mengartikan prestasi sebagai tingkat kecakapan seseorang pada tugas-tugas yang mencakup pada peerjaannya. Pengertian tersebut menujukkan pada bobot kemampuan individu di dalam memenuhi ketentuan-ketentuan yang ada di dalam pekerjaannya.[11]

Cooper dalam Burhanuddin Yusuf mengungkapkan prestasi kerja sebagai berikut, "*A general term applied to part or all the conductor activities of an organization over period of time, often tith reference to some standard such as past projected cos, an efficiency base,*

[11] Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta : Kencana, 2011), 150.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

management responsibility or accountability, or the like". Artinya, prestasi kerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai oleh seseorah, unit, atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan.[12]

Prestasi kerja berkaitan dengan tujuan dalam arti sebagai suatu hasil dari perilaku kerja seseorang. Prestasi diberikan batasan sebagai hasil dari pola dua tindakan yang dilakukan untuk mencapai tujuan sesuai dengan stndart yang ditetapkan, baik kualitas maupun kuantitas.[13]

Definisi prestasi kerja menurut Baskorowati dalam Iriani Ismail adalah hasil atau taraf kesuksesan yang dicapai seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya, menurut kriteria yang berlaku untuk pekerjaan tertentu. Prestasi kerja erat kaitannya dengan pengembangan potensi yang ada pada manusia menjadi usaha yang efektif untuk mencapai tujuan. Sedangkan Ghiselli dalam Iriani Ismail menyatakan yang dimaksud dengan prestasi kerja adalah hasil pelaksanaan kerja yaitu sejauh mana karyawan dapat berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya atau sejauh mana kemajuan yang dicapai dalam bekerja.[14]

Faktor-faktor yang memengaruhi prestasi kerja:

---

[12] Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan* Syariah, (Jakarta: Raja Grafindo Persada), 203.
[13] Sumartini, "Hubungan Budaya Organisasi dengan Motivasi dan Kinerja Karyawan pada PT. Pertamina Surabaya"(Skripsi—UIN Sunan Ampel Surabaya, 2012), 3.
[14] Iriani Ismail, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Malang: Lembaga Penerbitasn Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya Malang,), 150.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Menurut Steers dalam Edy Sutrisno, umumnya orang percaya bahwa prestasi kerja individu merupakan fungsi gabung dari tiga faktor, yaitu[15]:

1. Kemampuan, perangai, dan inat seorang pekerja
2. Kejelasaan dan penerimaan atas penjelasan peranan seorang pekerja
3. Tingkat motivasi kerja

Pengukuran prestasi kerja diarahkan pada enam aspek yang merupakan bidang prestasi kunci bagi perusahaan yang bersangkutan bidang prestasi kunci tersebut adalah:

a. Hasil kerja. Tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan,
b. Pengetahuan pekerjaan. Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpegaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja.
c. Inisiatif. Tingkat inisiaif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.
d. Kecekatan mental. Tingkat kemampuan dan keccepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.
e. Sikap. Tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.
f. Disiplin waktu dan absensi. Tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

[15] Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta : Kencana, 2011), 151.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Noe, A. et al., dalam Ine Nuraeni menyebutkan ada sepuluh faktor penilaian terkait dengan dimensi prestasi kerja, yaitu[16]:

a. Knowledge (pengetahuan)
b. Communication (komunikasi)
c. Judgment (keputusan)
d. Managerial skill (keterampilan manajerial)
e. Quality performance (kualitas prestasi kerja)
f. Teamwork (kerjasama)
g. Interpersonal skill (keterampilan hubungan antar karyawan)
h. Initiative (inisiatif)
i. Creativity (kreativitas)
j. Problem solving (pemecahan masalah)

4. Pengembangan Karier Karyawan

Menurut Singodimedjo dalam Edy Sutriso, karier merupakan urutan dari kegiatan-kegiatan, perilaku-perilaku yang berkaitan dengan kerja, sikap, dan aspirasi-aspirasi yang berhubungan selama hidup seseorang. Pendapat lain tentang karier menurut Hall dalam Edy Sutriso adalah persepsi orang mengenai sikap dan perilaku yang berhubungan dengan pengalaman dan kegiatan yang berkaitan dengan pekerjaan sepanjang hidup orang tersebut dimulai pertama seseorang bekerja sampai dengan sekarang). Karier tercermin dalam gagasan bahwa orang akan selalu bergerak maju dan meningkat dalam pekerjaan yang dipilihnya.

[16] Ine Nuraeni, "Penilaian Prestasi Kerja dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Galamedia Bandung Perkasa", *tt.*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Bergerak maju, berarti pada diri orang tersebut adanya keinginan untuk mendapatkan tantangan yang lebih besar, adanya keinginan untuk mendapatkan status dan prestise, serta adanya keinginan untuk mendapatkan kekuasaan yang lebih besar.[17]

Menurut Andrew J. Dubrin dalam Anwar Prabu Mangkunegara pengembangan karier adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengambangakan diri secara maksimal. [18]

Sudiro dalam Renaldy Massie, et al., mendefinisikan pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan. [19]

Pengembangan karier merupakan proses peningkatan kemampuan kerja karyawan/individu dalam rangka mencapai posisi, kedudukan, dan jabatan yang diinginkan.[20]

Dalam surah Al-Jumuah ayat 10 Allah menjelaskan tentang perlunya mencari karunia-Nya setelah menjalankan ibadah termasuk mengembangkan karier.

---

[17] Edy Sutriso, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakata : Kencana, 2011), 161.

[18]Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), 77.

[19]Renaldy Massie, et al., "Pengaruh Perencanaan Karier, Pelatihan dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai Pada Museum Negeri Provinsi Sulawesi Utara", *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, Volume 15 No.05 Tahun 2015, 637.

[20]Veitzal Rivai, *Islamic Human Capital dari Teori ke Praktik Manajemen Sumber Daya Insani*, (Jakarta: Rajawali Press, 2009), 385.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

فَإِذَا قُضِيَتِ ٱلصَّلَوٰةُ فَٱنتَشِرُواْ فِى ٱلْأَرْضِ وَٱبْتَغُواْ مِن فَضْلِ ٱللَّهِ وَٱذْكُرُواْ ٱللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

"Apabila telah ditunaikan shalat, maka bertebaranlah kamu di muka bumi dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung" (QS. Al-Jumuah : 10). [21]

Setiap karyawan harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karier atau kemajuan karier yang dialamai. Beberapa hal yang berkaitan dengan perkembangan karier seorang karyawan adalah[22]:

a. Prestasi Kerja (*job performance*)

Prestasi kerja merupakan faktor yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karier seorang karyawan. Kemajuan karier sebagian besar tergantung pada prestasi kerja yang baik dan etis. Kemajuan karier umumnya terletak pada kinerja dan prestasi.

يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُواْ فِى ٱلْمَجَٰلِسِ فَٱفْسَحُواْ يَفْسَحِ ٱللَّهُ لَكُمْ ۖ وَإِذَا قِيلَ ٱنشُزُواْ فَٱنشُزُواْ يَرْفَعِ ٱللَّهُ ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ مِنكُمْ وَٱلَّذِينَ أُوتُواْ ٱلْعِلْمَ دَرَجَٰتٍ ۚ وَٱللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

"Hai orang-orang yang beriman, apabila dikatakan kepadamu: Berlapang-lapanglah dalam majelis, maka lapangkanlah, niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan: Berdirilah kamu, maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha

[21] Kementrian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan terjemah 20 baris* (Jakarta:CV.Mikhraj Khazanah ilmu,2011), 554.
[22] Veitzal Rivai, *Islamic Human Capital dari Teori ke Praktik Manajemen Sumber Daya Insani*, (Jakarta: Rajawali Press, 2009), 393.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Mengetahui apa yang kamu kerjakan" (QS Al-Mujadillah (58) : 11).[23]

b. Eksposur (*exposur*)

Kemajuan karier juga dapat dikembangkan melalui eksposur. Eksposur menjadi paham (dan siharapkan dapat dipertahankan dapat dipertahankan setinggi mungkin). Mengetahui apa yang diharapkan dari adanya promosi, pemindahan ataupun kesempatan berkarier lainnya dengan melakukan kegiatan yang kondusif. Tanpa eksposur, maka karyawan yang baik kemungkinan tidak mendapatkan peluang-peluang yang diperlukan guna mencapai tujuan karier mereka.

c. Jaringan kerja (*net working*)

Jaringan kerja berarti perolehan eksposur di luar perusahaan. Kontak pribadi dan profesional, utamanya melalui asosiasi profesi akan memberikan kontak kepada seseorang yang bisa jadi penting dalam mengidentifikasi pekerjaan-pekerjaan yang lebih baik. Lalu ketika kariernya mencapai jalan buntu atau pemecatan mendorong seseorang masuk ke dalam kelompk paruh waktu, maka kontak-kontak ini bisa membantu tujuan seseorang menuju pada peluang-peluang pekerjaan.

d. Pengunduran diri (*resignations*)

Apabila tempat perusahaan tempat seorang karyawan bekerja tidak memberikan kesempatan berkarier yang banyak dan ternyata di luar

[23] Kementrian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan terjemah 20 baris* (Jakarta:CV.Mikhraj Khazanah ilmu,2011), 543.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

perusahaan terbuka kesempatan berkarier yang cukup besar untuk berkarier, maka untuk memenuhi tujuan kariernya karyawan tersebut akan mengundurkan diri. Sejumlah karyawan profesional, dan manajer pada khususnya, beralih ke perusahaan lain sebagai bagian strategi karier yang disengaja. Jika dilakukan secara efektif, pengunduran diri tersebut akan menguntungkan karyawan tersebut, yaitu memperoleh pekerjaan yang lebih bagus, atau mendaoat promosi dengan penghasilan yang meningkat serta memperoleh pengalaman kerja yang baru.

e. Kesetiaan terhadap organisasi (*organizational loyality*)

Pada sejumlah perusahaan, orang menempatkan loyalitas pada karier di atas loyalitas perusahaan. Level loyalitas perusahaan rendah merupakan hal yang umum terjadi di kalangan lulusan perguruan tinggi terkini (yang ekspektasi tinggiya sering kali menyebabkan kekecewaan pada perusahaan pertama temot mereka bekerja) dan para profesional (yang loyalitas pertamanya seringkali mengarah pada profesi). Dedikasi karier panjang pada perusahaan yang sama melengkapi sasaran departemen SDI dalam mengurangi *turnover* karyawan. Terkadang perusahaan sengaja membeli "membeli" loyalitas ini dengan gaji atau tunjangan yang tinggi.

f. Pembimbing dan sposor (*mentors and sponsors*)

Banyak karyawan dengan segera mempelajari bahwa mentor bisa membantu pengembangan karier mereka. Pembimbing adalah orang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang memeberikan nasihat-nasihat atau saran-saran kepada karyawan di dalam upaya mengembangkan kariernya.

Dari Jarir bin Abdullah r.a., katanya: "*Saya berbaiat kepada Rasulullah Sallallahu Alaihi Wasallam untuk mendirikan sholat, memberikan zakat dan memberi nasihat kepada setiap orang Islam.*" (Muttafaq 'alaih)

Dari hadits di atas dijelaskan intisari dan pengertian nasihat itu, yakni: bagi Allah yakni dengan iman pada Allah dan tampaknya tanda-tanda kemuliaan Allah, bagi kitab Allah yakni dengan mengenang-ngenangka artinya serta mengamalkan, apa saja yang tercantum di dalamnya. Bila ini sudah diamalkan, maka orang itu telah dinasihati oleh jiwanya sendiri.

g. Bawahan yang mempunyai peranan kunci (*key subordinates*)

Manajer-manajer yang berhasil bersandarkan pada bawahan-bawahan yang membantu kinerja mereka. Bawahan bisa mempunyai pengetahun dan keterampilan yang sangat khusus sehingga manajer bisa belajar darinya, atau bawahan bisa melaksanakan peranan kunci dalam membantu manajer di dalam menjalankan tugas-tugasnya. Mereka memperlihatkan loyalitas pada manajer mereka dengan standar etis yang tinggi. Mereka mengumpulkan dan menafsirkan informasi, memberikan keterangan yang melengkapi keterapilan manajer mereka dan bekerja kooperatif untuk mengembangkan karier manajer mereka.

h. Peluang untuk tumbuh (*growth opportunies*)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Karyawan hendaknya diberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya, misalnya melalui pelatihan-pelatihan, kursus dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya. Hal ini memberikan kesempatan kepada karyawan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan rencana kariernya. Di samping itu, kelompok-kelompok di luar perusahaan bisa membantu karier seseorang.

i. Pengalaman Internasional (*international experience*)

Untuk orang-orang mendekati posisi operasioanal atau staf senior, maka pengalaman internasional menjadi peluang pertumbuhan yang semakin penting.

Menurut Siagian dalam Danu Budi Utomo, indikator pengembangan karier seorang karyawan adalah[24] :

a. Prestasi kerja

Faktor yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karier seorang karyawan adalah pada prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan.

b. Pengenalan oleh pihak lain

Adalah berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung danpimpinan bagian

[24] Danu Budi Utomo, "Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kepuasa Kerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening" (Skripsi—Universitas Diponegoro Semarang, 2014), 43.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kepegawaian yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerja seorang pegawai.

c. Kesetiaan pada organisasi

Merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama.

d. Pembimbing dan sponsor

Pembimbing adalah orang yang memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan kariernya. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam institusi pendidikan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan kariernya.

e. Dukungan para bawahan

Merupakan dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan.

f. Kesempatan untuk tumbuh

Merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.

g. Pengunduran diri

Merupakan keputusan seorang karyawan untuk berhenti bekerja dan beralih ke institusi pendidikan lain yang memberikan kesempatan lebih besar untuk mengembangkan karier.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Faktor-faktor yang menentukan karier karyawan adalah sebagai berikut[25]:

a. Sikap atasan dan rekan kerja

Bila mengamati fenomena yang ada dalam organisasi, ada seorang karyawan yang memiliki prestasi bagus, kinerjanya tinggi namun kariernya berjalan di tempat atau tidak pernah berubah. Orang yang berprestasi dalam bekerja, namun tidak disukai oleh atasan maupun rekan sekerja, maka orang yang dmeikian tidak akan mendapat dukungan untuk meraih karier yang lebih baik. Dengan kata lain, orang yang demikian tidak dipakai di organisasi tersebut (Tohardi, 2002). Karena itu bila ingin karier berjalan dengan baik, seseorang harus menjaga diri, menjaga hubungan baik kepada semua orang yang ada di perusahaan tersebut, baik terhadap atasan maupun terhadap teman sekerja.

b. Pengalaman

Pengalaman dalam konteks ini dapat berkaitan dengan tingkat golongan (senioritas) seorang karyawan, walaupun hal ini sampai sekarang masih tetap diperdebatkan. Apakah seseorang yang berpengalaman atau sudah senior itu pasti lebih baik? Atau dengan kata lain orang yang berpengalaman itu pasti lebih baik? Hal ini masih sulit dijawab, karena dalam kenyataan ada junior yang justru yang lebih baik daru senior. Misalnya, ada pegawai baru yang bekerjanya lebih baik daripada pegawai lama dalam hal pemecahan masalah yang

[25] Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta : Kencana, 2011), 166.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berkaitan dengan pekerjaannya. Akan tetapi, beberapa pengamat menilai bahwa dalam mempromosikan para sneior bukan hanya mempertimbangkan pengalaman saja tetapi juga mempertimbangkan pada kemampuan dan keahliannya.

c. Pendidikan

Semakin berpendidikan seseorang maka akan semakin baik, atau dengan kata lain orang yang berpendidikan lebih tinggi akan memiliki pemikiran yang lebih baik pula, walaupun dalam kenyataannya ada ditemukan sebaliknya, itu tentu ada kesalahan-kesalahan dalam proses pembelajaran, penilaian dan sebagainya.

d. Prestasi

Prestasi dapat saja terjadi dari diakumulasi dari pengalaman, pendidikan, dan lingkungan kerja yang baik. Namun prestasi yang baik tentunya merupakan usaha yang kuat dari dalam diri seseorang, walaupun karena keterbatasan pendidikan, pengalaman, dan dukungan rekan-rekan kerja. Pengaruh prestasi dalam menentukan jenjang karier akan sangat jelas terlihat standart untuk menduduki jabatan tertentu dominan berdasarkan prestasi.

e. Nasib

Nasib juga turut mentukan walaupun diyakini porsinya sangat kecil, bahkan para ahli mengatakan faktor nasib berpengaruh terhadap keberhasilan hanya 10% saja. Adanya faktor nasib yang turut

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mempengaruhi harus kita yakini ada, karena dalam kenyataan ada yang berprestasi tetapi tidak pernah mendapat peluang untuk dipromosikan. Untuk itulah, dalam meraih karier yang lebih baik, selain kita harus berusaha bekerja keras, maka harus diikuti juga dengan doa agar nasib yang misteri ini menjadikan kita yang terbaik, bukan sebaliknya.

B. Penelitian Terdahulu

Tabel 1. Penelitian yang relevan

No.	Penelitian	Kesimpulan	Persamaan dan Perbedaan
1.	Peneliti: Ratanto, Mustikasari, dan Kunturi Judul Jurnal: Pengembangan Karier Sebagai Faktor Paling Mempengaruhi Kinerja Perawat Pelaksana Metode: Univariat, bivariat (*chi-square* dan *independent t test*) dan multivariat (regresi logistik berganda) Lokasi : RS X Sjahranie	Dalam penelitian menunjukkan bahwa faktor pengembangan karier paling dominan berhubungan dengan kinerja (OR=29,962). Peningkatan kinerja perawat pelaksana harus memperhatikan aspek pendidikan, motivasi, persepsi, kepemimpinan, dan pengembangan karier.	Persamaan: Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian sekarang mempunyai persamaan yaitu sama-sama menganalisis pengaruh pengembangan karier Perbedaan: 1. Penelitian ini menggunakan variabel faktor internal (pendidikan, motivasi, persepsi) dan faktor eksternal (kepemimpinan, imbalan, pengembangan karier, supervisi), sedangkan penelitian dalam skripsi ini menggunakan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

			variabel problem solving, prestasi kerja dan pengembangan karier. 2. Pada penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi logistik berganda sedangkan penelitian dalam proposal menggunakan path analisis.
2.	Peneliti: Marcelinus Jeni Jurnal: Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Pengembangan Karier Mekanik Pada PT. Thies Kab. Kutai Barat-Kaltim Metode: analisis regresi Lokasi: PT. Thies Kab. Kutai Barat-Kaltim	Hasil dari penelitian ini diketahui bahwa variabel penilaian prestasi kerja berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karier yang ditunjukkan tingkat signifikan (0.000) < (0.05), maka penilaian prestasi kerja berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karier, sehingga hipotesis diterima H_0 ditolak dan H_1 diterima.	Persamaan : Terletak pada variabel , yait prestasi kerja dan pengembangan karier Perbedaan : Terletak pada metode, pada penelitian ini menggunakan analisis regresi sedangkan dalam metode penelitian yang akan diteliti menggunakan path analisis.
3.	Peneliti: Huri Suhendri Judul Skripsi: Pengaruh Metode Pembelajaran *Problem Solving* terhadap Hasil Belajar Matematika Ditinjau dari Kemandirian Belajar	Dalam penelitian ini membuktikan bahwa tidak terdapat pengaruh *problem solving* dan kemandirian belajar terhadap hasil belajar matematika.	Persamaan: Terletak pada salah satu variabel independen yaitu *problem solving* Perbedaan: 1. Penelitian ini variabel independen menggunakan metode

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

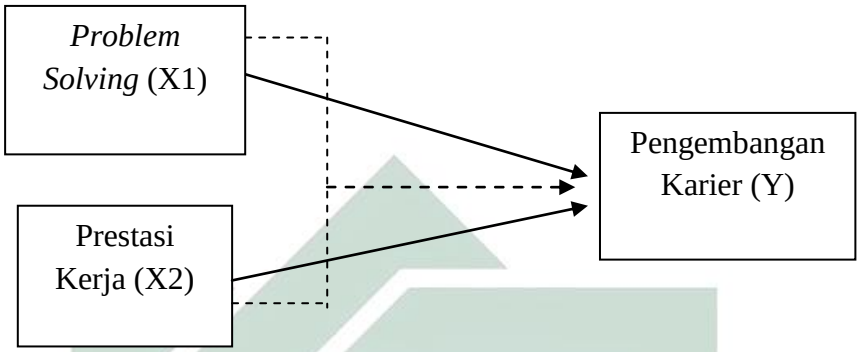
	Metode: True *experimental* dengan teknik uji hipotesis yang digunakan adalah anova dua jalur dengan faktorial 2x2 Lokasi: SDIT Amal Mulia Depok		pembelajaran *problem solving* dan kemandirian belajar, sedangkan penelitian dalam skripsi ini menggunakan variabel independen *problem solving* dan *decision making*, dan variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini adalah hasil belajar matematika, sedangkan dalam skripsi ini variabel dependen menggunakan pengembangan karier. 2. Terletak pada metode yang digunakan.
4.	Peneliti: Widya Parimita, Laysa Aneu Afrilla Wahda, dan Agung Wahyu Handaru Judul Jurnal: Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Pengembangan Karier Pegawai Pada PT Bank Sulsel Kabupaten Gowa Metode: Analisis regresi sederhana Regresi linear berganda Lokasi: PT Bank Sulsel Kabupaten Gowa	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian prestasi kerja dan pengembangan karier pegawai pada PT Bank Sulse Kab Gowa berkorelasi sangat kuat. Hal ini ditunjukkan dengan angka koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,964 (96,4 %), sementara hasil analisis regresi menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan.	Persamaan: Sama-sama meneliti tentang pengembangan karier dan prestasi kerja Perbedaan: Terletak pada metode analisis yang digunakan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

5.	Peneliti: Sri Setyawati Mulyaningsih, W. Lasmawan, M. Sutama Judul Jurnal : Pengaruh Model Problem Solving Berbasis Budaya Lokal terhadap Motivasi Berprestasi dan Prestasi Belajar IPS Metode : *Quasy experiment* dalam bentuk *Post test only factorial* 1x1. Lokasi : SMP Lab Hamzanwadi SElong	Terdapat perbedaan motivasi berprestasi yang signifikan antara siswa yang dibelajartkan dengan model problem solving berbasis budaya lokal dengan siswa yang dibelajarkan dengan model pembelajarabn konvensional. Terdapat perbedaan prestasi belajar IPS yang signifikan antara siswa yang mengikuti model pembelajaran problem solving berbasis budaya lokal dengan siswa yang mengikuti model pembelajaran konvensional. Terdapat perbedaan motivasi berprestasi dan prestasi belajar IPS secara simultan antara siswa yang mengikuti model pembelajaran problem solving berbasis budaya lokal dengan pembelajaran konvensional.	Persamaan : sama-sama membahas tentang problem solving dan prestasi. Perbedaan : terletak pada metode analisis.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

C. Kerangka Konseptual



D. Hipotesis

Berdasarkan tujuan penelitin diatas maka hipotesis sebagai berikut :

1. Diduga ada pengaruh antara *problem solving* dan prestasi kerja secara simultan terhadap pengembangan karier karyawan PT Bank BNI Syariah Kantor Cabang Kediri.
2. Diduga ada pengaruh antara *problem solving* dan prestasi kerja secara parsial terhadap pengembangan karier karyawan PT Bank BNI Syariah Kantor Cabang Kediri.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id