

**ANALISIS PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI
PADA BANK BRI CABANG KOTA
TANJUNGPINANG**

SKRIPSI

**TELVANI CANDRA
NIM : 13612056**



**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE) PEMBANGUNAN
TANJUNGPINANG
2020**

**ANALISIS PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI PADA
BANK BRI CABANG KOTA
TANJUNGPINANG**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi
Syarat-Syarat guna Memperoleh Gelar
Sarjana Ekonomi

Oleh :

**TELVANI CANDRA
NIM : 13612056**

PROGRAM STUDI S1 MANAJEMEN



**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE) PEMBANGUNAN
TANJUNGPINANG
2020**

PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : TELVANI CANDRA
NIM : 13612056
Tahun Angkatan : 2013
Indeks Prestasi Kumulatif : 2,92
Program Studi : Manajemen / Strata 1 (Sana)
Judul Skripsi : Analisis Pengembangan Karir Pegawai Pada
BANK BRI Cabang Kota Tanjungpinang

Dengan ini menyatakan sesungguhnya bahwa seluruh isi dan materi dari skripsi ini adalah hasil karya sendiri dan bukan rekayasa maupun karya orang lain.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya tanpa ada paksaan dari pihak manapun dan apabila ternyata dikemudian hari saya membuat pernyataan palsu, maka saya siap diproses sesuai peraturan yang berlaku.

Tanjungpinang, 10 Agustus 2020

Penyusun



TELVANI CANDRA

NIM : 13612056

TANDA PERSETUJUAN / PENGESAHAN SKRIPSI
**ANALISIS PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI
PADA BANK BRI CABANG KOTA
TANJUNGPINANG**

Diajukan Kepada :

Panitia Komisi Ujian
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan
Tanjungpinang

Oleh

Nama : Telvani Candra
NIM : 13612056

Menyetujui :

Pembimbing Pertama,



Satriadi, S.AP., M.Sc.
NIDN. 1011108901 / Lektor

Pembimbing Kedua,



Octolava Abrivosa, S.Ikom., M.M.
NIDN. 1005108903 / Asisten Ahli

Mengetahui,

Ketua Program Studi,



Devi Septi Haryani, S.T., M.M.
NIDN. 1002078602/Lektor

Skripsi Berjudul

**ANALISIS PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI
PADA BANK BRI CABANG KOTA
TANJUNGPINANG**

Yang Dipersiapkan dan Disusun Oleh :

Nama : Telvani Candra
NIM : 13612056

Telah dipertahankan di depan Panitia Komisi Ujian Pada Tanggal
Sepuluh Bulan Agustus Tahun Dua Ribu Dua Puluh Dan
Diryatakan Telah Memenuhi Syarat Untuk Diterima

Panitia Komisi Ujian

Ketua,



Satriadi, S.AP., M.Sc.
NIDN. 1011108901 / Lektor

Sekretaris,



Evita Sandra, S.Pd., E.A., M.M.
NIDN. 1029127202 / Lektor

Anggota,



Imran Ilyas, M.M.
NIDN. 1007036603 / Lektor

Tanjungpinang, 10 Agustus 2020
Sekretaris Komisi Ujian Ekonomi (STIE) Pembangunan
Tanjungpinang,



Candri Marlinda, S.E., M.Ak, Ak. CA.
NIDN. 1029127801/Lektor

MOTTO

"There is only one thing that makes a dream impossible to achieve:
the fear of failure."

(Hanya satu yang akan membuat mimpi menjadi tidak mungkin untuk
diraih: takut akan kegagalan.)

- Paulo Coelho, *The Alchemist* -

P E R S E M B A H A N

**Skripsi ini saya persembahkan kepada :
Kedua orang tua yang selalu mendukung, mendoakan , dan menjadi
motivasi terbaik dalam hidup**

KATA PENGANTAR

Puji Tuhan Penulis Ucapkan atas kesehatan yang diberikan Tuhan dalam proses bimbingan dan penyelesaian skripsi yang berjudul : **“ANALISIS PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI PADA BANK BRI CABANG KOTA TANJUNGPINANG”**.

Penulisan skripsi ini tentunya merupakan proses dengan bantuan dari berbagai pihak sehingga skripsi ini dapat terselesaikan sebagaimana mestinya. Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang tidak terhingga yaitu kepada :

1. Ibu Charly Marlinda, SE, M.Ak. Ak. CA, selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang..
2. Ibu Ranti Utami, SE, M.Si Ak. CA, selaku Wakil Ketua I Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang
3. Ibu Sri Kurnia,SE.Ak.,M.Si.CA selaku Wakil Ketua II Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang
4. Bapak Imran Ilyas, MM selaku Wakil Ketua III pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
5. Ibu Dwi Septi Haryani, S.T., M.M selaku plt. Ketua Program Studi S1 Manajemen.
6. Bapak Satriadi, S.Ap, M.Sc selaku Pembimbing I yang banyak membantu dan memberikan masukan dalam penyelesaian skripsi ini.

7. Bapak Octojaya Abriyoso, M.M sebagai Pembimbing II yang banyak membantu dan memberikan masukan dalam penyelesaian skripsi ini
8. Kepada Bapak R. Pandu Bagja selaku pimpinan BRI Cabang Tanjungpinang serta kepada seluruh pegawai BRI Cabang Tanjungpinang yang telah membantu dalam memberikan informasi berkaitan dengan penelitian ini
9. Bapak dan Ibu Dosen serta Karyawan/ti Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
10. Orang Tua yang selalu memberikan motivasi dan dukungan yang baik
11. Sahabat-Sahabat penulis yang banyak mendorong dan memberikan informasi sehingga dapat selesainya skripsi ini.

Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca umumnya dan penulis khususnya.

Tanjungpinang, Juli 2020

Penulis

TELVANI CANDRA

DAFTAR ISI

Halaman

| | |
|---|-------------|
| HALAMAN JUDUL | |
| HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI | |
| HALAMAN PENGESAHAN KOMISI UJIAN | |
| HALAMAN PERNYATAAN | |
| HALAMAN MOTTO | |
| HALAMAN PERSEMBAHAN | |
| KATA PENGANTAR..... | vii |
| DAFTAR ISI..... | ix |
| DAFTAR TABEL | xii |
| DAFTAR GAMBAR..... | xiii |
| DAFTAR LAMPIRAN | xiv |
| ABSTRAK | xv |
| ABSTRACT..... | xvi |
| | |
| 1.1. Latar Belakang Masalah | 1 |
| 1.2. Rumusan Masalah | 7 |
| 1.3. Tujuan Penelitian | 8 |
| 1.4. Kegunaan Penelitian..... | 8 |
| 1.5. Sistematika Penulisan | 8 |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA | 10 |
| 2.1. Kajian teori | 10 |
| 2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia | 10 |
| 2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia | 10 |
| 2.1.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia | 11 |
| 2.1.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia | 14 |
| 2.1.2 Pengembangan Karir | 17 |
| 2.1.2.1 Pengertian Pengembangan Karir..... | 17 |
| 2.1.2.2 Tujuan Pengembangan Karir..... | 21 |
| 2.1.2.3 Fungsi Pengembangan Karir..... | 23 |

| | | |
|----------------|---|-----------|
| 2.1.2.4 | Tahapan Pengembangan Karir | 24 |
| 2.1.2.5 | Faktor-faktor yang Memengaruhi Pengembangan Karir | 25 |
| 2.1.2.6 | Indikator Pengembangan Karir | 27 |
| 2.2. | Kerangka Pemikiran..... | 30 |
| 2.3. | Penelitian Terdahulu | 31 |
| BAB III | METODE PENELITIAN | 37 |
| 3.1. | Jenis Penelitian..... | 37 |
| 3.2. | Jenis Data | 37 |
| 3.3. | Teknik Pengumpulan Data..... | 38 |
| 3.4. | Populasi dan Sampel | 40 |
| 3.4.1 | Populasi | 40 |
| 3.4.2 | Sampel | 40 |
| 3.5 | Defenisi Operasional Variabel | 42 |
| 3.6 | Teknik Pengolahan Data | 42 |
| 3.7 | Teknik Analisis Data..... | 44 |
| BAB IV | HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN | 46 |
| 4.1. | Gambaran Umum Lokasi peneleitian..... | 46 |
| 4.1.1 | Gambaran Umum Kota Tanjungpinang..... | 46 |
| 4.1.2 | Gambaran Umum Bank Rakyat Indonesia (BRI)..... | 48 |
| 4.1.3 | Reduksi Data | 52 |
| 4.1.4 | Penyajian Data | 69 |
| 4.2. | Pembahasan Hasil Penelitian..... | 72 |
| BAB V | PENUTUP | 75 |
| 5.1. | Kesimpulan | 75 |
| 5.2. | Saran | 76 |

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

CURICULUM VITAE

DAFTAR TABEL

| No Tabel | Judul Tabel | Halaman |
|-----------------|---|----------------|
| Tabel 3.1 | Definisi Oprasional Variabel | 41 |
| Tabel 4.1 | Rekapitulasi hasil wawancara narasumber pada perlakuan yang adil dalam berkarir | 52 |
| Tabel 4.2 | Rekapitulasi hasil wawancara narasumber pada indikator Keperdulian para atasan langsung n..... | 56 |
| Tabel 4.3 | Rekapitulasi hasil wawancara narasumber pada Informasi tentang berbagai peluang promosi | 60 |
| Tabel 4.4 | Rekapitulasi hasil wawancara narasumber pada minat untuk dipromosikan di BRI Cabang Tanjungpinang | 63 |
| Tabel 4.5 | Rekapitulasi hasil wawancara narasumber pada Tingkat kepuasan | 65 |
| Tabel 4.6 | Hasil Penyajian Data | 68 |

DAFTAR GAMBAR

| No Tabel | Judul Gambar | Halaman |
|------------|-------------------------|---------|
| Gambar 2.1 | Kerangka Pemikiran..... | 30 |

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Pedoman Wawancara
- Lampiran 2 Dokumentasi Penelitian
- Lampiran 3 Surat Keterangan Objek Penelitian
- Lampiran 4 Plagiarism
- Lampiran 5 Riwayat Hidup

A B S T R A K

ANALISIS PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI PADA BANK BRI CABANG KOTA TANJUNGPINANG

TELVANI CANDRA. 13612056. Manajemen. STIE Pembangunan
Tanjungpinang
Telvanic@gmail.com

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui tentang Pengembangan Karir Pegawai Pada BANK BRI Cabang Kota Tanjungpinang. Jenis penelitian yaitu penelitian kualitatif dengan menguraikan penelitian yang selanjutnya ditarik kesimpulan.

Metode dalam penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif, pengolahan data dilakukan melalui tiga tahap yaitu meliputi reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan dengan menggunakan analisis uji keabsahan data menggunakan triangulasi.

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat diambil kesimpulan bahwa Pengembangan Karir Pegawai Pada Bank BRI Cabang Kota Tanjungpinang sudah baik, pengembangan karir sudah berdasarkan aturan dan prosedur yang berlaku, seperti sudah dilakukan dengan perlakuan jujur dimana semua kriteria promosi selalu objektif namun ada beberapa tempat yang biasanya hak preogratif, ini untuk jabatan yang sensitive, biasanya untuk tempat-tempat tertentu seperti mengelola SDM, tapi biasanya semua dilihat dari kinerja 3 tahun terakhir jadi memang tidak serta merta kemudian dalam promosi jabatan juga melihat hard kompeten sama soft kompeten.

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa dari pegawainya sendiri yang memilih jabatan yang mau mereka tempati, para pegawai memilih tempat mereka bekerja, jika dirasa tidak cocok maka mereka tidak akan mengambil kesempatan tersebut. banyak pegawai yang mau promosi tapi tidak mau ke Anambas, Natuna dan Lingga, mereka boleh milih jabatan tapi penempatan mereka. Tidak hanya tingkat kepuasan pegawai terhadap promosi jabatan yang ada di BRI Tanjungpinang memang berbeda-beda, ada pegawai yang sudah merasa puas terhadap pencapaiannya adapula yang belum puas dan selalu mengejar jabatan yang di inginkan.

Kata Kunci : Pengembangan Karir

Pembimbing I : Satriadi, S.AP, M.Sc

Pembimbing II : Octojaya Abriyoso, M.M

A B S T R A C T

ANALYSIS OF EMPLOYEE CAREER DEVELOPMENT IN BANK BRI BRANCH OF TANJUNGPINANG CITY

**TELVANI CANDRA. 13612056. Management. The construction of
Tanjungpinang
Telvanic@gmail.com**

The purpose of this study was to find out about Employee Career Development at the BANK BRI Tanjungpinang Branch. This type of research is qualitative research by describing research which is then drawn conclusions.

The method in this research is descriptive with a qualitative approach, data processing is carried out through three stages which include data reduction, data presentation and drawing conclusions using data validity test analysis using triangulation.

Based on the results of the study, it can be concluded that the Career Development of Employees at BRI Bank Tanjungpinang City Branch is good, career development is based on rules and procedures that have been in effect, as has been done with honest treatment where all promotion criteria are always objective but there are some places that are usually preogrativ rights This is for a sensitive position, usually for certain places such as managing human resources, but usually all viewed from the last 3 years' performance so it does not necessarily mean that later in promotion the position also sees hard competent and soft competent.

Based on the results of the study it was found that from the employees themselves who chose the position they wanted to occupy, the employees chose their place of work, if it was felt to be incompatible then they would not take the opportunity. many employees want to promote but don't want to go to Anambas, Natuna and Lingga, they may choose their positions but their placement. Not only the level of employee satisfaction with the promotion of positions in BRI Tanjung Pinang is indeed different, there are employees who are satisfied with their achievements, those who are not satisfied and always pursue the position they want.

Keyword: Career Development

Supervisor I : Satriadi, S. AP, M.Sc

Supervisor II : Octojaya Abriyoso, M.M

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat sentral dalam organisasi, apapun bentuk dan tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia. Pentingnya sumber daya manusia dalam suatu organisasi, menuntut setiap organisasi mendapatkan pegawai yang berkualitas dan produktif untuk menjalankan organisasi. Sumber daya manusia yang potensial dan berkualitas merupakan modal dasar organisasi yang akan mampu mengantarkan organisasi dalam mencapai tujuannya dengan sukses. Posisi dan peranan dari pegawai dalam sebuah organisasi sangat dominan, Peran sumber daya manusia dari waktu ke waktu akan semakin strategis terhadap perkembangan dan dinamika organisasi. Sumber daya manusia adalah faktor sentral di lingkungan organisasi mencari laba (organisasi dan industri), nir laba (instansi pemerintah) dan volentir (organisasi/perkumpulan berdasarkan kemanusiaan dan pengabdian).

Para pimpinan organisasi harus mengaitkan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dengan strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja serta mengembangkan budaya organisasi yang akan mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas. Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian remunerasi, serta pengelolaan individu anggota kelompok pekerja. Manajemen sumberdaya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau sekelompok karyawan. Manajemen sumber daya manusia

juga menyangkut desain dan implementasi system perencanaan, menyusun karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan ketenaga kerjaan yang baik.

Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang mempengaruhi secara langsung sumberdaya manusianya atau orang-orang yang berkerja bagi orang-orang yang bekerja bagi organisasi. Sumberdaya manusia sangat erat hubungannya dengan perusahaan. Dalam perusahaan, sumberdaya manusia menunjuk pada kualitas karyawan. Karyawan merupakan aset utama bagi perusahaan, karena kemampuan yang dapat membantu mencapai tujuan perusahaan. Jadi, perusahaan dengan karyawan sesungguhnya saling membutuhkan. Perusahaan membutuhkan karyawan untuk mencapai tujuan utamanya. Selain peralatan, material, modal, suatu perusahaan membutuhkan manusia untuk mengelola dan melaksanakan berbagai pekerjaan karena karyawan memiliki bakat, tenaga dan kreativitas yang sangat dibutuhkan perusahaan.

Karyawan dituntut untuk menunjukkan kinerja terbaik bagi perusahaan tempat ia bekerja. Tanpa karyawan, perusahaan tidak bisa berkembang. Sedangkan karyawan membutuhkan perusahaan untuk membantu memenuhi kebutuhannya sebagai makhluk hidup seperti kebutuhan tempat tinggal, kebutuhan makan dan sebagainya karena manusia juga memiliki berbagai macam kebutuhan tersendiri yang harus dipenuhi, kebutuhan inilah yang mendorong dan memotivasi seseorang untuk melakukan sesuatu atau bekerja. Dari uraian tentang motivasi maka dapat diketahui bahwa dalam kaitannya dengan kehidupan organisasi, motivasi berarti dorongan yang memberikan semangat kerja kepada

karyawan untuk berperilaku tertentu dalam usaha mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Untuk mencapai kegiatan yang maksimal, tiap karyawan harus mempunyai satu motivasi yang kuat.

Salah satu menunjang pekerjaan pegawai adalah karir. Karir adalah seluruh pekerjaan yang dimiliki dan dilakukan oleh individu selama hidupnya. Karir merupakan pola dari pekerjaan dan sangat berhubungan dengan pengalaman (posisi, wewenang, keputusan, dan interpretasi subjektif atas pekerjaan). Seseorang dalam melakukan pekerjaan mempunyai harapan yang sesuai dengan kebutuhan, akan tetapi bagaimana agar kebutuhan tercapai, untuk itulah harus ada perencanaan karir dan pengembangan karir.

Penetapan karir seseorang merupakan langkah awal untuk Jenjang karirnya. Disinilah saatnya perlu mulai dipikirkan oleh pegawai tentang pengembangan dirinya masing-masing sesuai kemampuan dan keterampilan yang dimiliki. Pada umumnya tujuan dari seluruh program pengembangan karier adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan pegawai dengan kesempatan karier yang tersedia di organisasi saat ini dan masa mendatang. Pengembangan karier yang dirancang secara baik akan membantu pegawai dalam menentukan kebutuhan karier mereka sendiri, dan menyesuaikan antara kebutuhan pegawai dengan tujuan organisasi

Sedangkan pengembangan karier seperti promosi sangat diharapkan oleh setiap pegawai, karena dengan pengembangan ini akan mendapatkan hak-hak yang lebih baik dari apa yang diperoleh sebelumnya, baik material misalnya kenaikan pendapatan, perbaikan fasilitas dan sebagainya, maupun nonmaterial

misalnya; status sosial, perasaan bangga dan sebagainya. Dalam konteks prosesnya pengembangan karier dalam suatu pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan. Dalam hal ini pengembangan karier dapat dikatakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam organisasi dalam jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.

Pengembangan karir seorang karyawan perlu dilakukan karena seorang karyawan bekerja dalam suatu perusahaan tidak hanya ingin memperoleh apa yang dipunyai hari ini, tetapi juga mengharapkan ada perubahan, ada kemajuan, ada kesempatan yang diberikan kepadanya untuk maju ke tingkat yang lebih tinggi dan lebih baik. Setiap orang akan merasa bosan bekerja pada tempat yang itu-itu saja, ia selalu mengharapkan akan ada perubahan dan jaminan bahwa ia dari waktu ke waktu mendapat pengakuan yang lebih besar dari perusahaan atau lingkungan kerja. Pengembangan karir sangatlah dibutuhkan baik oleh individu maupun organisasi. Pengembangan karir merupakan salah satu upaya yang harus dilaksanakan agar rencana karir yang sudah ada dapat membawa hasil yang memuaskan.

Bank BRI merupakan badan usaha milik negara yang bergerak di bidang perbankan dalam fungsinya untuk menghimpun dana dan menyalurkannya kepada masyarakat yang membutuhkan dalam bentuk kredit, faktor utama dari bisnis ini adalah pelayanan. Selain itu pihak perusahaan juga harus memperhatikan kebutuhan karyawan seperti kebutuhan pengembangan karir, serta perhatian dari

pimpinan terhadap pengembangan karir karyawan. Masa kerja karyawan yang akan mempengaruhi pengembangan karir serta hal-hal apa yang dapat mendorong keterlibatan kerja dari karyawan.

Pengembangan karir pegawai Bank BRI dilakukan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Karyawan yang direkrut dari dalam perusahaan merupakan karyawan yang sedang promosi jabatan dan transfer jabatan dengan memenuhi syarat-syarat yang telah ditentukan oleh pihak manajemen BRI.). Jalur karir karyawan tersebut dirancang oleh perusahaan untuk mengalokasikan sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan sesuai dengan kriteria kebutuhan perusahaan. Pada level pertama karyawan akan mengawali karirnya pada posisi *frontliner* yaitu *teller*, *account officer* dan *costumer service*. Pada level ini karyawan masih berstatus karyawan kontrak. Pada tahap ini kinerja karyawan akan dinilai, apabila kinerja karyawan baik maka kontrak kerja karyawan akan diperpanjang.

Kebijakan perusahaan terkait dengan karyawan yang masih belum menjadi karyawan tetap, mereka harus melalui jalur *account officer* agar dapat diangkat menjadi karyawan tetap. Selanjutnya setelah melewati level *account officer* maka level selanjutnya adalah Kepala Cabang Pembantu. Kepala cabang pembantu adalah pejabat yang berada setingkat di bawah manajer pemasaran, bertugas sebagai pembantu manajer pemasaran atau orang kedua dari manajer pemasaran yang bersifat membantu tugas manajer pemasaran. Level selanjutnya pada jenjang karir PT Bank BRI adalah manajer pemasaran. Manajer pemasaran ini bertanggung jawab kepada pemimpin cabang yang memiliki tugas antara lain membantu pemimpin cabang dalam mempersiapkan RKA dalam rangka mencapai

target bisnis yang telah ditetapkan, mendukung pemimpin cabang dalam membina dan mengkoordinasikan unit-unit kerja dibawahnya untuk mencapai target yang telah ditetapkan, terutama yang terkait dengan bidang pemasaran, memfungsikan bawahannya dalam melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan kantor cabang guna mewujudkan pelayanan yang sebaik-baiknya bagi nasabah. Manajer pemasaran membawahi beberapa departemen, yaitu: AO Komersial, AO Konsumer, dan AO Program. Level selanjutnya yang merupakan pimpinan tertinggi di Cabang Bank BRI adalah Pimpinan Cabang. Selaku pimpinan tertinggi di kantor cabang, pimpinan cabang mengkoordinir seluruh kegiatan agar terarah dan dapat mencapai target yang telah ditetapkan

Namun kenyataannya di Bank BRI Cabang Kota Tanjungpinang, jika dilihat memang untuk program pelatihan karyawan sudah dilakukan secara merata dan bergantian, namun dapat dilihat bahwa banyaknya pegawai di Bank BRI Cabang Kota Tanjungpinang yang sudah lama menempati jabatannya namun tidak juga di angkat menjadi lebih tinggi, seperti adanya pegawai Customer service yang sudah 5 tahun masih ditempat yang sama, kemudian ada teller yang dari masuk hingga saat ini yaitu sekitar 6 tahun tidak juga di pindahkan ke jenjang berikutnya. Kemudian masih ada tenaga kontrak yang masa kerjanya sudah lebih dari 3 tahun tetapi tidak diangkat menjadi pegawai.

Hal ini karena masih belum optimalnya prosedur pengembangan karir, seperti diketahui di Bank BRI Cabang Kota Tanjungpinang memang mempunyai alur dalam pengembangan karir, namun kenyataannya di lapangan tidak demikian. bahwa masih ada karyawan yang tidak diberikan kesempatan luas keberbagai

jabatan serta tidak dipromosikan lagi dalam garis karir tertentu yang menjadi impian mereka. Berikut terlihat Pengembangan Karir pada di PT. Bank BRI Kota Tanjungpinang terkait kerja (usia) dan tingkat pendidikan, antara lain: Masa Kerja (Usia), Karyawan yang masa kerjanya lebih lama yang mempunyai pengalaman, kepercayaan diri dan penguasaan prestasi kerja yang lebih baik, tidak lagi diperhatikan tingkat jabatannya, sehingga mereka pasrah akan kesempatan memperoleh jabatan yang lebih baik, sehingga menghiraukan minat untuk meningkatkan karirnya ke yang lebih tinggi. dan Tingkat Pendidikan, Terdapat indikasi bahwa karyawan dengan pendidikan lebih rendah mendapat kepuasan karir yang meningkat, sedangkan yang tingkat pendidikannya lebih tinggi, pengalamannya cukup, tetapi karirnya terhambat.

Pengembangan karyawan di usia produktif dan masa kerja yang cukup lama, masih lambat dalam perubahan peningkatan karir karyawan, sehingga karyawan masih cenderung pada situasi dan kondisi yang sama, dan tidak ada perubahan. Berdasarkan permasalahan tersebut maka peneliti tertarik mengangkat judul **“ANALISIS PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI PADA BANK BRI CABANG KOTA TANJUNGPINANG.”**

1.2 Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :
Bagaimana Pengembangan Karir Pegawai Pada BANK BRI Cabang Kota Tanjungpinang?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui tentang Pengembangan Karir Pegawai Pada BANK BRI Cabang Kota Tanjungpinang

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Ilmiah

- a. Penelitian ini secara ilmiah diharapkan dapat berguna sebagai referensi mahasiswa dan umum dalam melakukan penelitian lebih mendalam mengenai pengembangan karir khususnya di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia
- b. Berguna sebagai bahan rujukan bagi peneliti lain yang ingin menggali permasalahan yang sama sebagai penelitian lanjutan.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Berguna untuk masukan bagi karyawan dalam meningkatkan Pengembangan Karir Pegawai Pada BANK BRI Cabang Kota Tanjungpinang

1.5 Sistematika Penulisan

Pada penelitian ini untuk menguraikan hasil penelitian maka akan disusun ke dalam sistematika penulisan berdasarkan beberapa bab, sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Membahas tentang Latar Belakang, Perumusan masalah, Tujuan dan Kegunaan penelitian, dan Sistematika penulisan.

BAB II : KAJIAN PUSTAKA

Bab ini berisikan tentang beberapa teori berkaitan dengan permasalahan yang diteliti dan sesuai pendapat para ahli untuk memperkuat data penelitian. Kemudian untuk melihat permasalahan di lapangan ditetapkan *grand* teori yang menjadi rujukan dalam membahas permasalahan yang dikaji nantinya.

BAB III : METODE PENELITIAN

Berisikan tentang Jenis Penelitian, Lokasi Penelitian, informen, Sumber dan Jenis Data, Teknik dan Alat Pengumpulan data, teknik analisa data

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berisikan tentang analisis data yang peneliti dapatkan dari hasil penelitian pada Bank BRI Cabang Kota Tanjungpinang

BAB V : PENUTUP

Berisikan tentang kesimpulan dan sara-saran dari hasil penelitian yang dibahas pada bab IV

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu atau seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat (Hasibuan, 2017). Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan pegawai dalam rangka tercapainya tujuan dan sasaran individu, organisasi, masyarakat, bangsa, dan internasional yang efektif.

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat (Hasibuan, 2017). Manajemen sumber daya manusia adalah suatu kegiatan pengelolaan sumber daya manusia yang bertujuan kepada praktek dan kebijakan, serta fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi (Yuniarsih, 2011).

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Mangkunegara, 2013a). Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada seorang (pegawai). Pengelolaan

dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai. Selanjutnya menurut Stoner (Siagian, 2014), “Manajemen sumber daya manusia yaitu suatu prosedur berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya”. Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat (Hasibuan, 2011).

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah Ilmu atau seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan , karyawan dan, masyarakat (Hasibuan, 2017). Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan pegawai dalam rangka tercapainya tujuan dan sasaran individu, organisasi, masyarakat, bangsa, dan internasional yang efektif.

2.1.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia secara umum adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang (Sedarmayanti, 2009). Pendapat tersebut menyatakan sumber daya manusia merupakan sumber dari organisasi yang memiliki kapabilitas bagaimana organisasi dapat belajar dan mempergunakan kesempatan dalam mencapai tujuan. Secara khusus, manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk :

- a. Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan karyawan cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi, seperti yang diperlukan.
- b. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia kontribusi, kemampuan dan kecakapan mereka.
- c. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi “yang teliti”, sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait “kebutuhan bisnis”.
- d. Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan adalah pihak terkait dalam organisasi bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan bersama.
- e. Menciptakan iklim, dimana hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajemen dengan karyawan.
- f. Mengembangkan lingkungan, dimana kerja sama tim dan fleksibilitas dapat berkembang.
- g. Membantu organisasi menyeimbangkan dan mengadaptasikan kebutuhan pihak terkait (pemilik, lembaga atau wakil pemerintah, manajemen, karyawan, pelanggan, pemasok dan masyarakat luas).
- h. Memastikan bahwa orang dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang mereka lakukan dan mereka capai.

- i. Mengelola karyawan yang beragam, memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja dan aspirasi.
- j. Memastikan bahwa kesamaan kesempatan tersedia untuk semua.
- k. Mengadopsi pendekatan etis untuk mengelolakaryawan yang didasarkan pada perhatian untuk karyawan, keadilan dan transportasi.
- l. Mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental karyawan. (Sedarmayanti, 2009) Tujuan dari organisasi manajemen sumber daya manusia merupakan pencapaian tujuan yang diinginkan. Mencapai tujuan yang ingin dicapai dengan baik dibutuhkan sumber daya manusia dalam mendukung kelancaran dalam bekerjanya suatu organisasi.

Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi dalam rangka meningkatkan produktivitas organisasi. Meningkatkan kontribusi pegawai bagi organisasi sangat penting karena semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya, tergantung kepada manusia yang mengelola organisasinya. Sumber daya manusia tersebut harus dikelola agar dapat berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan organisasi.

Bekerja dalam suatu organisasi dengan memperoleh imbalan dalam bidang materiil seperti sandang, papan, pangan dan kebutuhan kebendaan lainnya, akan tetapi juga berbagai kebutuhan lainnya yang bersifat sosial, prestise, kebutuhan psikologis dan intelektual. Tujuan pribadi pegawai tersebut diharapkan dapat terpenuhi dan itu merupakan suatu motivasi dan pemeliharaan terhadap aparatur. Guna mencapai tujuan manajemen sumber daya manusia di atas, maka sumber

daya manusia harus dikembangkan dan dipelihara agar semua fungsi organisasi dapat berjalan seimbang. Kegiatan sumber daya manusia merupakan bagian proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral, dan merupakan suatu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan tersebut dapat berjalan lancar, apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen.

2.1.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Perusahaan atau organisasi dalam bidang sumber daya manusia tentunya menginginkan agar setiap saat memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dalam arti memenuhi persyaratan kompetensi untuk didayagunakan dalam usaha merealisasi visi dan mencapai tujuan-tujuan jangka menengah dan jangka pendek. Guna mencapai tujuan manajemen sumber daya manusia yang telah dikemukakan, maka sumber daya manusia harus dikembangkan dan dipelihara agar semua fungsi organisasi dapat berjalan seimbang. Kegiatan sumber daya manusia merupakan bagian proses manajemen manajemen sumber daya manusia yang paling sentral dan merupakan suatu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan tersebut akan berjalan lancar, apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen. Terdapat 2 kelompok fungsi manajemen sumber daya manusia, yang pertama adalah fungsi manajerial diantaranya adalah fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Kedua, fungsi organisasional diantaranya pengadaan tenaga kerja, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja (Rivai dan Segala, 2013:13).

Menurut (Hasibuan, 2017) manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

1. Perencanaan

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menerapkan program kepegawaian yang meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian program kepegawaian yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menerapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi, dengan organisasi yang kuat akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

4. Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan.

5. Pengembangan

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dengan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang diberikan dan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini dan dimasa yang akan datang.

6. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung maupun tidak langsung uang ataupun barang kepada karyawan sebagai balas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada upah minimum pemerintah.

7. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dengan kebutuhan karyawan agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan .

8. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara kondisi mental, fisik, dan loyalitas karyawan agar mereka mau tetap bekerja sama sampai pensiun.

9. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa kedisiplinan yang baik maka akan sulit untuk mewujudkan tujuan. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan dan norma-norma yang ada di dalam perusahaan.

10. Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu organisasi dikarenakan kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

2.1.2 Pengembangan Karir

2.1.2.1 Pengertian Pengembangan Karir

Menurut (Veitzal Rivai, Sagala, & Ella, 2013) pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Sedangkan menurut (Handoko & Megita, 2014) pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dapat dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir yang telah direncanakan. Tujuan pengembangan karir untuk menyesuaikan kebutuhan pegawai dengan kesempatan karir yang tersedia di suatu organisasi atau instansi pemerintah.

Dapat ditarik kesimpulan dari pendapat para ahli, bahwa pengembangan karir merupakan rangkaian suatu kegiatan yang dilakukan seseorang untuk meningkatkan kemampuan kerja pegawai dalam merencanakan karir dimasa sekarang dan masa yang akan datang Menurut (Veithzal Rivai & Mulyadi, 2012)

“Karir merupakan seluruh posisi kerja yang dijabat selama siklus kehidupan pekerjaan seseorang”.

Pengembangan karir pada dasarnya berorientasi pada perkembangan organisasi/perusahaan dalam menjawab tantangan bisnis di masa mendatang. Setiap organisasi /perusahaan harus menerima kenyataan, bahwa eksistensinya di masa depan tergantung pada SDM (Nawawi, 2011). Tanpa memiliki SDM yang kompetitif sebuah organisasi akan mengalami kemunduran dan akhirnya akan tersisih karena ketidakmampuan menghadapi pesaing. Kondisi demikian mengharuskan organisasi/perusahaan untuk melakukan pembinaan karir bagi para karyawan, yang harus dilakukan secara berencana dan berkelanjutan. Sebelumnya perlu diketahui terlebih dahulu definisi dari karir itu sendiri. Menurut (Anoraga, 2014), karir dalam arti sempit (sebagai upaya mencari nafkah, mengembangkan profesi, dan meningkatkan kedudukan), karir dalam arti luas (sebagai langkah maju sepanjang hidup atau mengukir kehidupan seseorang). Sedangkan menurut (Handoko & Megita, 2014) karir adalah semua pekerjaan jabatan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Menurut (Samsudin, 2010) mendefinisikan pengembangan karir adalah suatu usaha meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.

Pengertian pengembangan karir menurut (Nawawi, 2011), pengembangan karir adalah suatu rangkaian (urutan) posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu. Pengertian ini menempatkan posisi/jabatan seseorang pekerja di lingkungan suatu organisasi/perusahaan, sebagai bagian

rangkaian dari posisi/jabatan yang ditempatinya selama masa kehidupannya. Pengertian dari (Mangkunegara, 2015), berpendapat bahwa pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu karyawan merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Dari pengertian pengembangan karir di atas, pekerja dan organisasi atau perusahaan mempunyai peran masing-masing dalam usaha pengembangan karir. Pekerja mempunyai tugas berupa perencanaan karir dan organisasi atau perusahaan mempunyai tugas memberikan bantuan berupa program-program pengembangan karir, agar pekerja yang potensial dapat mencapai setiap jenjang karir sejalan dengan usaha mewujudkan perencanaan karirnya.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut maka dapat dapat dijelaskan bahwa pengembangan karir adalah upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam merencanakan karir pegawainya yang disebut sebagai manajemen karir, antara lain merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi karir.

Suatu pengembangan karir selayaknya dilakukan dengan perencanaan dan strategi khusus. Hal ini untuk menjamin pelaksanaannya sesuai dengan harapan dan target yang diinginkan baik oleh perusahaan ataupun karyawan. Untuk itulah, upaya pengembangan karir yang merupakan salah satu bentuk manajemen sumber daya manusia ini dilaksanakan. Pengembangan karir ini tentu menjadi suatu hal yang diinginkan oleh setiap karyawan karena umumnya semakin tinggi sebuah jabatan, maka semakin sejahtera juga kehidupannya. Bayangkan jika perusahaan tidak melakukan proses pengembangan karir, pasti karyawan akan pindah dan

justru merugikan perusahaan itu sendiri karena harus sering melakukan rekrutmen.

Menurut Henry Simamora (2012) “Pengembangan (development) diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi di organisasi. Pengembangan biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan pekerjaan yang lebih baik”. Menurut R.Wayne Monday (2011) “Pengembangan karir adalah pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan””. Menurut Edwin B. Fillipo (2011) “Pengembangan karir adalah sebagai sederetan kegiatan kerja yang terpisah–pisah namun masih merupakan atau mempunyai hubungan yang saling melengkapi, berkelanjutan dan memberikan makna bagi kehidupan seseorang”

Dari ketiga pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan proses kegiatan sarana penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang lebih tinggi melalui pendekatan formal organisasi dalam deretan kegiatan kerja yang mempunyai hubungan berkelanjutan. Mangkunegara (2012) “Pengembangan karir adalah perbaikan pribadi yang diusahakan oleh seseorang untuk mencapai rencana karir pribadi”. Menurut Siagian (2011) “Pengembangan karir adalah seseorang pegawai ingin berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk waktu yang lama sampai usia pension”. Menurut Veithzal Rivai (2011) “Pengembangan karir adalah proses peningkatan

kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.

Pengertian diatas dapat dilihat pula ada beberapa makna yang ada didalamnya. Yaitu seperti, kualifikasi, hubungan yang saling melengkapi antara yang satu dengan yang lain, berkarya dan kemampuan individu, factor – factor itulah yang menentukan karir seseorang apakah akan menurun atau terus meningkat sehingga untuk mencapai hal itu dibutuhkanlah karir dari seorang pegawai.

2.1.2.2 Tujuan Pengembangan Karir

Tujuan pengembangan karier yang dikemukakan (Mangkunegara, 2013) adalah sebagai berikut :

1. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan. Pengembangan karier membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu.
2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai. Perusahaan merencanakan karier pegawai dengan meningkatkan kesejahteraan pegawai agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya.
3. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka. Pengembangan karier membantu menyadarkan pegawainya 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 pegawainya terhadap perusahaannya.
5. Membuktikan tanggung jawab sosial. Pengembangan karier suatu cara menciptakan iklim-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 dan biaya kepegawaian. 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 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.

2.1.2.3 Fungsi Pengembangan Karir

Fungsi pengembangan karir sangat besar, baik bagi individu yang bersangkutan maupun untuk organisasi. Perusahaan perlu mengarahkan pengembangan karir tersebut agar dapat menghasilkan manfaat yang menguntungkan. Menurut (Siagian, 2014) diantara sekian banyak manfaat pengembangan karir yang dipetik oleh organisasi, ada lima fungsi yang sering mendapat sorotan utama manfaat pengembangan karir, sebagai berikut:

1. Pengembangan karir memberikan petunjuk tentang siapa diantara pekerja yang wajar dan pantas untuk dipromosikan dimasa depan
2. Perhatian yang lebih besar dari bagian kepegawaian terhadap pengembangan karir para anggota organisasi menumbuhkan loyalitas yang lebih tinggi dan komitmen organisasional yang lebih besar di kalangan pegawai
3. Telah umum dimaklumi bahwa dalam diri setiap orang masih terdapat reservoir kemampuan yang perlu dikembangkan agar merubah sifatnya dari potensi menjadi kekuatan nyata. Dengan adanya sasaran karir yang jelas para pegawai terdorong untuk mengembangkan potensi tersebut untuk kemudian dibuktikan dalam pelaksanaan pekerjaan dengan lebih efektif dan produktif dibarengi oleh perilaku positif sehingga organisasi semakin mampu mencapai berbagai tujuan dan sasarannya dan para pegawai pun mencapai tingkat kepuasan yang lebihn tinggi, interpretasi apa pun yang diberikan mengenai kepuasan itu.

4. Perencanaan karir mendorong para pekerja untuk bertumbuh dan berkembang, tidak hanya secara mental intelektual, akan tetapi juga dalam arti professional.
5. Perencanaan karir dapat mencegah terjadinya penumpukan tenaga- tenaga yang terhalang pengembangan karirnya hanya karena atasan langsung mereka.

2.1.2.4 Tahapan Pengembangan Karir

Tahap-tahap utama dari siklus karir menurut (Dessler, 2011) yaitu :

1. Tahap pertumbuhan. Tahap ini berlangsung kira-kira sejak lahir sampai usia 14 tahun. Dalam periode ini orang mengembangkan pemahaman mandiri melalui identifikasi dengan dan interaksi dengan orang lain seperti, keluarga, teman, dan guru.
2. Tahap penjelajahan. Tahap ini terjadi pada periode usia 15 - 24 tahun. Individu secara serius menjelajahi berbagai alternatif kedudukan, berusaha untuk mencocokkan alternatif-alternatif ini dengan minat dan kemampuannya, serta mencoba memulai suatu pekerjaan.
3. Tahap penetapan. Tahap ini berlangsung kira-kira dari usia 24 sampai 30 tahun, yang merupakan jantung dari kehidupan kerja kebanyakan orang..
4. Tahap pemeliharaan. Tahap ini berlangsung pada usia sekitar 45-65 tahun. Selama periode ini orang mengamankan tempatnya dalam dunia kerja.
5. Tahap kemerosotan. Tahap ini disebut juga usia pensiun, di mana individu menghadapi prospek harus menerima berkurangnya level kekuasaan dan tanggung jawab.

2.1.2.5 Faktor-faktor yang Memengaruhi Pengembangan Karir

Faktor yang mempengaruhi pengembangan karir menurut Menurut (Siagian, 2014) sebagai berikut:

a. Perlakuan yang adil dalam berkarir

Perlakuan yang adil itu hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan pegawai.

b. Keperdulian para atasan langsung

Para karyawan pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk keperdulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para pegawai tersebut mengetahui potensi yang perlu diatasi. Pada gilirannya umpan balik itu merupakan bahan penting bagi para pegawai mengenai langkah awal apa yang perlu diambilnya agar kemungkinannya untuk dipromosikan menjadi lebih besar.

c. Informasi tentang berbagai peluang promosi

Para pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif . Jika akses demikian tidak ada atau sangat terbatas para pekerja akan mudah

beranggapan bahwa prinsip keadilan dan kesamaan dan kesempatan untuk dipertimbangkan, untuk dipromosikan tidak diterapkan dalam organisasi.

d. Minat untuk dipromosikan

Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pekerja untuk pengembangan karir ialah pendekatan yang fleksibel dan proaktif. Artinya, minat untuk mengembangkan karir sangat individualistic sifatnya. Seorang pekerja memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang. Pendidikan dan pelatihan yang ditempuh, jumlah tanggungan dan berbagai variabel lainnya. Berbagai faktor tersebut dapat berakibat pada besarnya minat seseorang mengembangkan karirnya.

e. Tingkat kepuasan

Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir, ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda. Perbedaan tersebut merupakan akibat tingkat kepuasan dalam konteks terakhir tidak selalu berarti keberhasilan mencapai posisi yang tinggi dalam organisasi, melainkan pula berarti bersedia menerima kenyataan bahwa, karena berbagai faktor pembatasan yang dihadapi oleh seseorang, pekerja "puas" apabila ia dapat mencapai tingkat tertentu dalam karirnya meskipun tidak banyak anak tangga karir yang berhasil dinaikinya. Tegasnya, seseorang bisa puas karena mengetahui bahwa apa yang dicapainya itu sudah merupakan hasil yang

maksimal dan berusaha mencapai anak tangga yang lebih tinggi akan merupakan usaha yang sia-sia karena mustahil untuk dicapai.

2.1.2.6 Indikator Pengembangan Karir

Indikator pengembangan karir (Sihotang, 2009) sebagai berikut:

1. Kebijakan organisasi

Merupakan yang paling dominan dalam mempengaruhi pengembangan karir seseorang karyawan dalam perusahaan. Kebijakan perusahaan merupakan penentu ada tidaknya pengembangan karir dalam perusahaan.

2. Prestasi kerja

Prestasi kerja merupakan bagian penting dari pengembangan karir seorang karyawan. Karyawan yang mempunyai prestasi kerja baik dalam perusahaan biasanya mendapatkan promosi jabatan, karena prestasi kerja merupakan salah satu acuan bagi organisasi dalam melakukan pengembangan karir.

3. Latar belakang pendidikan

Latar belakang pendidikan merupakan salah satu bahan acuan bagi perusahaan untuk meningkatkan karir seorang karyawan, semakin tinggi latar belakang pendidikan seorang karyawan maka semakin besar pula harapan peningkatan karirnya, juga sebaliknya semakin rendah tingkat pendidikan seorang karyawan maka biasanya akan susah mendapatkan pengembangan karirnya.

4. Pelatihan

Pelatihan merupakan fasilitas yang diperoleh karyawan dari perusahaan untuk dapat membantu peningkatan kualitas kerja dan karir dimasa mendatang.

5. Pengalaman kerja

Pengalaman kerja merupakan bagian penting dari pengembangan karir yang berguna untuk dapat memberikan kontribusi di berbagai posisi pekerjaan.

6. Kesetiaan pada organisasi.

Kesetiaan pada organisasi merupakan tingkat kesetiaan atau loyalitas seorang karyawan pada perusahaan, semakin lama karyawan bekerja pada perusahaan loyalitasnya tinggi. Loyalitas atau kesetiaan juga berguna untuk mengurangi Turn Over karyawan.

7. Keluwesan bergaul dan hubungan antar manusia

Merupakan kebutuhan seseorang untuk dihormati dan diakui keberadaannya baik oleh lingkungan internal maupun eksternal perusahaan.

Menurut (Siagian, 2010), berbagai indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir adalah sebagai berikut:

a. Perlakuan yang adil dalam berkarir

Perlakuan yang adil itu hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan pegawai.

b. Keperdulian para atasan langsung

Para pegawai pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk keperdulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para pegawai tersebut mengetahui potensi yang perlu diatasi. Pada gilirannya umpan balik itu merupakan bahan penting bagi para pegawai mengenai langkah awal apa yang perlu diambilnya agar kemungkinannya untuk dipromosikan menjadi lebih besar.

c. Informasi tentang berbagai peluang promosi

Para pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif. Jika akses demikian tidak ada atau sangat terbatas para pegawai akan mudah beranggapan bahwa prinsip keadilan dan kesamaan dan kesempatan untuk dipertimbangkan.

d. Adanya minat untuk dipromosikan

Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pegawai untuk pengembangan karir ialah pendekatan yang fleksibel dan proaktif. Artinya, minat untuk mengembangkan karir sangat individualistik sifatnya. Seorang pegawai memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang,

pendidikan dan pelatihan yang ditempuh, jumlah tanggungan dan berbagai faktor lainnya. Berbagai faktor tersebut dapat berakibat pada besarnya minat seseorang untuk mengembangkan karirnya.

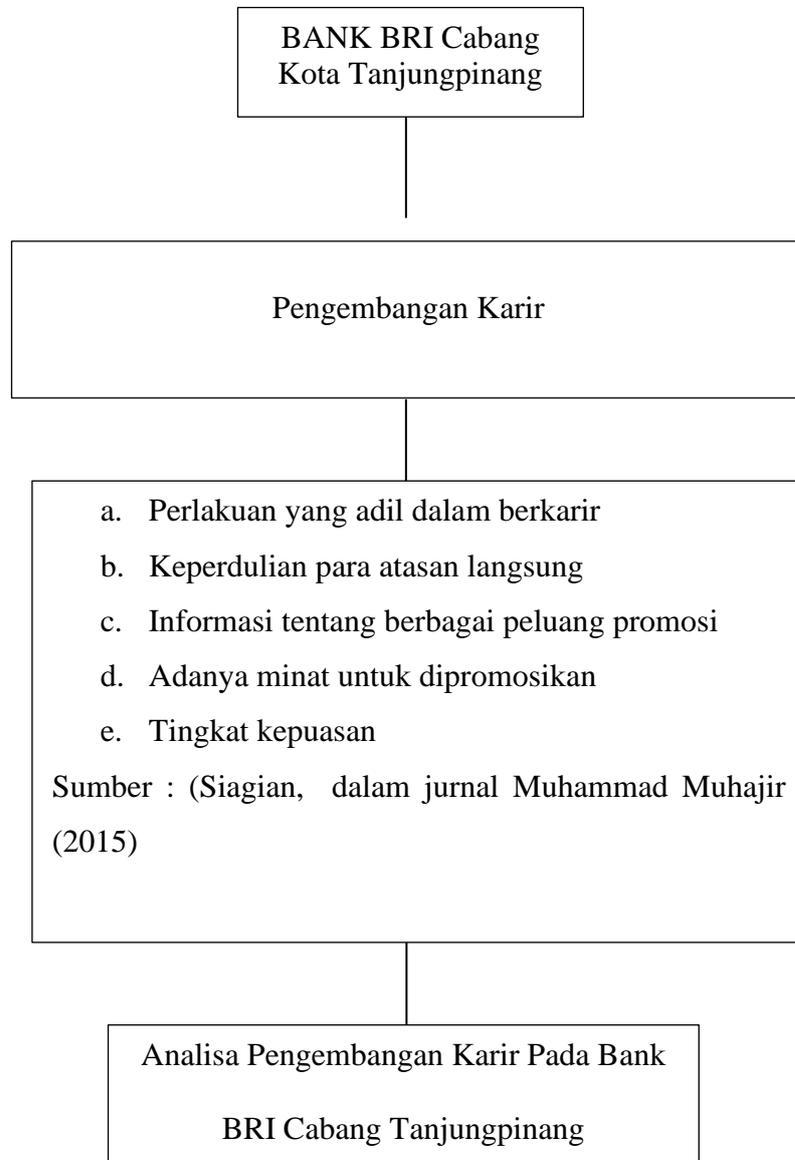
e. **Tingkat kepuasan**

Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir, ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda. Perbedaan tersebut merupakan akibat tingkat kepuasan, dan dalam konteks terakhir tidak selalu berarti keberhasilan mencapai posisi yang tinggi dalam organisasi, melainkan pula berarti bersedia menerima kenyataan bahwa karena berbagai faktor pembatasan yang dihadapi oleh seseorang. Pegawai merasa puas apabila ia dapat mencapai tingkat tertentu dalam karirnya meskipun tidak banyak anak tangga karir yang berhasil dinaikinya. Tegasnya, seseorang bisa merasa puas karena mengetahui bahwa apa yang dicapainya itu sudah merupakan hasil yang maksimal dan berusaha mencapai anak tangga yang lebih tinggi merupakan usaha yang akan sia-sia karena mustahil untuk dicapai.

2.2 Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono (2014:93) mengemukakan bahwa kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Berikut merupakan kerangka berpikir dalam penelitian ini

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



Sumber : Konsep yang disesuaikan dengan penelitian, 2019

2.3 Penelitian Terdahulu

2.3.1 Jurnal Nasional

1. Zamharil Yahya (2013). Analisis Pengembangan Karir Karyawan Pada PT. BFI Finance Tbk Pekanbaru. Jurnal Al Iqtishad Vol 9. Dalam menempuh suatu penelitian diperlukan tahapan - tahapan yang sistematis

dimana setiap tahap saling berkaitan, penelitian harus dikerjakan dengan baik dan cermat. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif. Berdasarkan hasil penelitian yaitu . BFI Finance Tbk Pekanbaru telah melakukan proses pengembangan karir salah satunya dengan memperhatikan faktor latar belakang pendidikan saat masuk kerja dan pendidikan karyawannya kebanyakan telah selesai kuliah pada beberapa perguruan tinggi juga beberapa tamatan SMK/SMA sederajat. Kesempatan-kesempatan untuk maju ini membantu tujuan personalia untuk mengembangkan tenaga-tenaga kerja pengganti intern maupun rencana karir individu, keahlian dan keterampilan baik itu secara teknis, keterampilan berinteraksi secara efektif dengan rekan sekerja dan dengan atasan serta keterampilan memecahkan masalah dalam pekerjaan. Sedangkan pada faktor pengalaman kerja, pengalaman kerja yang dimiliki oleh karyawan PT. BFI Finance Tbk Pekanbaru berbeda-beda, sehingga hal ini disebabkan setiap pekerja mempunyai pengalaman dari pekerjaan yang berbedabeda yang telah diselesaikan berulang - ulang dalam menempuh perjalanan karirnya. Pengalaman kerja untuk karyawan PT. BFI Finance Tbk Pekanbaru meliputi banyaknya jenis pekerjaan atau jabatan yang pernah diduduki oleh seseorang dan lamanya mereka bekerja pada masing-masing pekerjaan atau jabatan tersebut. Oleh karena itu pengalaman kerja yang didapat karyawan akan meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan pekerjaan dan mengembangkan karir yang telah diraihinya.

2. Sasman (2018). Analisis Pengembangan Karir Pegawai Pada Kantor Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah. *Jurnal Penelitian Sosial Dan Politik*, Vol 7 No 1 dimana penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kegiatan pengembangan karir yang diselenggarakan di Sekretariat DPRD Kabupaten Bengkulu Tengah. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Pengumpulan sumber data dilakukan melalui wawancara dan observasi, sedangkan untuk menganalisis data dengan menggunakan analisis interaktif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Pegawai di Kantor Sekretariat DPRD Kabupaten Bengkulu Tengah telah melaksanakan upaya pengembangan karier individu dengan memenuhi persyaratan pengembangan karier pegawai seperti peningkatan basis pendidikan formal, peningkatan keterampilan, kemampuan dan pengetahuan terhadap pekerjaan, serta peningkatan pengalaman kerja pegawai. (2) Pihak manajemen (pimpinan) Sekretariat DPRD Kabupaten Bengkulu Tengah telah memberikan dukungan untuk upaya pengembangan karier pegawai dengan cara memberikan dukungan dan memberikan rekomendasi terhadap peningkatan karier pegawai. (3) Sebagai organisasi, Sekretariat DPRD Kabupaten Bengkulu Tengah telah melaksanakan sistem pengembangan karier sesuai dengan aturan yang berlaku, yang meliputi pengaturan/regulasi, kecukupan persyaratan dan kelengkapan administrasi, serta pemenuhan rasa keadilan dalam pengembangan karier pegawainya.

3. Muhammad Muhajir (2011). Analisis Pengembangan Karir Pegawai Pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah. Pengembangan Karir Pegawai Pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah, e-Jurnal Katalogis, Volume 3 Nomor 12. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif yaitu penelitian dimaksudkan untuk mengetahui atau menggambarkan secara rinci mengenai pengembangan karir pegawai pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah. Pendekatan diskriptif juga digunakan untuk mengembangkan konsep dan menghimpun fakta dan tidak melakukan pengujian hipotesis, dilihat dari faktor Perlakuan yang adil belum maksimal, terlihat dari hasil wawancara dengan informan yang semuanya mengatakan mekanisme pengembangan karir perlu perbaikan dimasa yang dating. Pengembangan Karir Pegawai Pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah dilihat dari faktor Kepedulian belum maksimal, terlihat pengembangan karir selama ini belum merata pada setiap pegawai, serta didukung oleh hasil wawancara dengan informan dalam penelitian. Pengembangan Karir Pegawai Pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah dilihat dari faktor Promosi belum maksimal, terlihat dari hasil wawancara dengan informan dalam penelitian. Pengembangan Karir Pegawai Pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah dilihat dari faktor Minat sudah maksimal, hal ini disebabkan bahwa setiap pegawai menginginkan pengembangan karir yang memadai. Pengembangan Karir Pegawai Pada Kantor Dinas

Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah dilihat dari faktor Tingkat Kepuasan pegawai belum maksimal karena tingkat kepuasan pegawai berbeda antara satu dengan yang lain. erta didukung oleh hasil wawancara dengan informan dalam penelitian.

2.3.2 Jurnal Internasional

4. Samuel Tieku Gyansah (2018). *Career development in organizations: placing organizations and employees in the same Pedestal to increase maximum productivity*. Globalisasi, perubahan yang cepat dalam teknologi informasi dan komunikasi, dan munculnya persaingan di hampir semua aspek kehidupan telah berdampak pada kehidupan kerja orang. Konsep pekerjaan seumur hidup sekarang menjadi sesuatu dari masa lalu. Ada pergerakan terus-menerus orang dari satu tempat kerja ke tempat kerja lain dalam bentuk pilihan pekerjaan kasual, kontrak, paruh waktu dan penuh waktu dan ini pasti akan berdampak pada produktivitas mereka. Ketidakpastian dan fluks yang konstan dalam aspek kehidupan ini membutuhkan tindakan yang disengaja dan sadar untuk menjadi sukses dalam kehidupan kerja seseorang. Tindakan-tindakan yang disengaja dan disengaja ini harus diarahkan untuk melengkapi seseorang dengan sikap, kompetensi, dan pengetahuan yang diperlukan untuk dapat masuk ke dalam suatu organisasi dan relevan untuk tujuan organisasi dan dalam semua ini peran organisasi berfungsi sebagai detak jantung dari pengembangan karir.

5. Khawaja Jehanzeb (2013). *Training and development programs and benefits for employees and organizations: a conceptual study.*

Organisasi merasa sulit untuk tetap kompetitif dalam ekonomi global baru-baru ini, jurnal Volume 5 Nomor 1 diketahui bahwa Pentingnya program pengembangan karyawan tumbuh untuk organisasi yang mengejar untuk menerima keuntungan di antara pesaing. Karyawan adalah sumber daya organisasi yang dihargai dan keberhasilan atau kegagalan organisasi menyampaikan kinerja karyawan. Oleh karena itu, organisasi membiayai sejumlah besar pada pelatihan karyawan dan program pengembangan. Selanjutnya, dalam program pelatihan sangat mendukung bagi perusahaan untuk menekankan pada pengetahuan, keahlian dan kemampuan karyawan. Ada diskusi besar di antara para profesional dan peneliti tentang pengaruh program pengembangan pada karyawan dan organisasi. Studi yang diuraikan di sini adalah penilaian literatur yang cermat tentang dasar program pengembangan karyawan dan manfaatnya bagi organisasi dan karyawan

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis penelitian

Jenis penelitian ini adalah kualitatif bersifat deskriptif, dimana penelitian hanya menguraikan dan memaparkan hasil penelitian dengan jelas dan sistematis tanpa menghubungkan atau mengaitkan unsur-unsur yang lain dalam penelitian. Berkaitan dengan pendapat (Sugiyono, 2015) bahwa “penelitian kualitatif itu adalah lebih dari sekedar deskriptif, sementara deskriptif itu adalah bagian yang paling sederhana dari penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif ekonomi menurut (Sonny, 2013) ”mutlak diperlukan daya upaya secara kritis untuk menemu-kenali paradigma yang sesuai, sehingga mampu menjawab problematika ekonomi sesuai dengan kemajuan ekonomi, ilmu pengetahuan ekonomi dan teknologi ekonomi maupun seni dalam ekonomi.. Pada penelitian ini difokuskan pada jenis penelitian kualitatif, sebab peneliti akan melakukan penelitian secara mendalam berkaitan dengan permasalahan Pengembangan Karir Pegawai Pada BANK BRI Cabang Kota Tanjungpinang.

3.2 Jenis Data

Penelitian kualitatif dapat diartikan sebagai penelitian yang menghasilkan data deskriptif mengenai kata-kata lisan maupun tertulis, dan tingkahlaku yang dapat diamati dari orang-orang yang diteliti. Adapun jenis data dalam penelitian ini diperoleh dari beberapa sumber data yaitu:

- a. Data Primer, menurut Sugiyono (2015) bahwa “sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data, dimana dalam penelitian ini data yang diperoleh langsung dari informen di lapangan yang bertujuan untuk mendapatkan jawaban informasi tentang permasalahan di lapangan.
- b. Data sekunder, menurut Sugiyono (2015) sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen dimana dalam penelitian ini data tersebut merupakan data pendukung yang peneliti peroleh dari buku-buku literatur, dokumen, dokumentasi yang dapat memperkuat data penelitian ini.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Adapun alat pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- a. Observasi, yakni mengadakan pengamatan langsung ke lokasi penelitian untuk melihat secara dekat. Sesuai pendapat Sutrisno (Sugiyono, 2015) mengemukakan bahwa, “observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Observasi berperanserta (*participant observation*).” Dalam observasi ini, penelitian terlibat dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau orang yang digunakan sebagai sumber data penelitian. Sambil melakukan pengamatan, penelitian ikut melakukan apa yang dikerjakan oleh sumber data, dan ikut merasakan suka dukanya. Alat yang digunakan daftar *checklist* dan catatan harian.

b. Wawancara

Wawancara menurut (Sugiyono, 2015) merupakan “pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu.” Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, tetapi juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari informan yang lebih mendalam. Adapun alat yang digunakan yaitu pedoman wawancara

Dijelaskan (Sonny, 2013) bahwa informasi dari hasil wawancara berupa :

1. Keberagaman fakta, data dan informasi sebagai akibat terdapatnya perbedaan peta konsep (logika berpikir) yang dipahami peneliti ekonomi.
2. Sifat derajat keteralihan maupun radius jangkauan keterandalan fakta, data, informasi dalam menjelaskan perilaku ekonomi itu sebagai kosekuensi titik berat fokus perhatian yang tidak sama.
3. Kebermaknaan fakta, data dan informasi; mengingat satu sama lain subjek maupun peneliti sebagai instrumen memiliki kesadaran pengalaman dalam proses interaksinya juga berbeda.
4. Objek penelitian, yaitu perilaku ekonomi itu, sebagai fakta dan data, adalah anasir realita yang bersifat dinamis, unik, dan kontekstual.

c. Dokumentasi. Merupakan pengumpulan data melalui berbagai data dokumen, literature, jurnal dan buku-buku teori. Menurut (Sugiyono, 2013) menjelaskan bahwa data dokumenter adalah jenis data penelitian yang antara lain berupa : faktur, jurnal, surat-surat, notulen hasil rapat,

memo, atau dalam bentuk laporan program. Peneliti biasanya melakukan beberapa tahapan persiapan data untuk memudahkan proses analisis data dan interpretasi hasilnya, yaitu : pengeditan, pemberian kode dan pemerosesan data.

3.4 Populasi dan sampel

3.4.1 Populasi

Menurut (Sugiyono, 2013) bahwa “di dalam penelitali kualitatif tidak menggunakan istilah populasi, tetapi spradley dinamakan “social situation atau situasi social yang terdiri atas tiga elemen yaitu : tempat (*place*), pelaku (*actors*) dan aktifitas (*activity*) yang berinteraksi secara sinergis.” Lebih lanjut (Sugiyono, 2015) bahwa “sampel dalam penelitian kualitatif bukan dinamakan responden, tetapi sebagai narasumber, atau partisipan, informan teman dan guru dalam penelitian kualitatif.“ Subjek penelitian yang telah tercermin dalam fokus penelitian ditentukan secara sengaja. Subjek penelitian ini menjadi informen yang akan memberikan berbagai informasi yang diperlukan selama proses penelitian. Adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini yaitu Pegawai Bank BRI Cabang Kota Tanjungpinang berjumlah 35 orang.

3.4.2 Sampel

Penentuan sampel dalam penelitian kualitatif menurut Sugiyono (2016: 217) dilakukan saat penelitian mulai memasuki lapangan dan selama penelitian berlangsung (*emergent sampling disign*). Caranya yaitu penelitian memilih orang tertentu yang di pertimbangkan akan memberikan data yang diperlukan,

selanjutnya berdasarkan data atau informasi yang diperoleh dari sampel lainnya yang dipertimbangkan akan memberikan data yang lebih lengkap.

Dalam penelitian kualitatif, teknik sampling yang digunakan adalah *purposive sampling*. Seperti telah dikemukakan (Sugiyono, 2015) bahwa *Purposive sampling* adalah “teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalnya orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang diharapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi objek atau situasi sosial yang diteliti. Dalam proposal penelitian kualitatif, sampel sumber data yang dikemukakan masih bersifat sementara. Namun demikian pembuat proposal perlu menyebutkan siapa-siapa yang kemungkinan akan di jadikan sumber data.”

Dijelaskan (Sonny, 2013) bahwa. sesuatu hal yang disebut informasi itu dikemukakan oleh *subject* berdasarkan prespektif atau sudut pandang informan yang *notabene* adalah pelaku ekonomi yang menjalini pristiwa, dalam konteksnya; informasi itu oleh peneliti disebut sebagai fenomena ekonomi. Kriteria informan yang memenuhi sebagai sampel menurut (Sugiyono, 2015) sebagai berikut :

- a. Mereka yang menguasai atau memahami sesuatu melalui proses ekulturasi, sehingga sesuatu itu bukan sekedar diketahui, tetapi juga di hayati.
- b. Mereka yang tergolong masih sedang berkecimpung atau terlibat pada kegiatan yang tengah diteliti.
- c. Mereka yang mempunyai waktu yang memadai untuk meminta informasi.

- d. Mereka yang tidak cenderung menyampaikan informasi hasil “kemasannya” sendiri.
- e. Mereka yang pada mulanya tergolong “cukup asing” dengan penelitian sehingga lebih menggairahkan untuk di jaikan semacam guru atau narasumber.

Sampel yang akan diwawancarai ditetapkan sebanyak 5 orang yaitu terdiri dari 1 orang Kepala Cabang, 1 orang HRD, dan 3 orang pegawai Bank BRI Cabang Tanjungpinang

3.5 Definisi Oprasional Variabel

Tabel 3.1
Definisi Oprasional Variabel

| Variable | Definisi Variabel | Indikator |
|--------------------|--|---|
| Pengembangan Karir | Pengembangan karir menurut (Nawawi, 2011), pengembangan karir adalah suatu rangkaian (urutan) posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu. | <ul style="list-style-type: none"> a. Perlakuan yang adil dalam berkarir b. Keperdulian para atasan langsung c. Informasi tentang berbagai peluang promosi d. Adanya minat untuk dipromosikan e. Tingkat kepuasan Sumber : (Siagian, 2010) |

3.6 Teknik Pengolahan Data

Pengolahan data menjadi sesuatu yang dapat diutarakan secara tepat dan jelas dengan tujuan agar dapat dapat dimengerti oleh orang yang tidak langsung mengalaminya sendiri.

Adapun langkah – langkah analisa data Miles dan Huberman (Moleong, 2012) yang dilakukan adalah :

1. Reduksi Data Dari lokasi penelitian, data lapangan dituangkan dalam uraian laporan yang lengkap dan terinci. Data dan laporan lapangan kemudian direduksi, dirangkum, dan kemudian dipilah-pilah hal yang pokok, difokuskan untuk dipilih yang terpenting kemudian dicari tema atau polanya (melalui proses penyuntingan, pemberian kode dan pentabelan). Reduksi data dilakukan terus menerus selama proses penelitian berlangsung. Pada tahapan ini setelah data dipilah kemudian disederhanakan, data yang tidak diperlukan disortir agar memberi kemudahan dalam penampilan, penyajian, serta untuk menarik kesimpulan sementara.
2. Penyajian Data Penyajian data (display data) dimasukkan agar lebih mempermudah bagi peneliti untuk dapat melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian- bagian tertentu dari data penelitian. Hal ini merupakan pengorganisasian data kedalam suatu bentuk tertentu sehingga kelihatan jelas sosoknya lebih utuh. Data-data tersebut kemudian dipilah-pilah dan disisikan untuk disortir menurut kelompoknya dan disusun sesuai dengan katagori yang sejenis untuk ditampilkan agar selaras dengan permasalahan yang dihadapi, termasuk kesimpulan-kesimpulan sementara diperoleh pada waktu data direduksi.
3. Penarikan Kesimpulan / Verifikasi Pada penelitian kualitatif, verifikasi data dilakukan secara terus menerus sepanjang proses penelitian

dilakukan. Sejak pertama memasuki lapangan dan selama proses pengumpulan data, peneliti berusaha untuk menganalisis dan mencari makna dari data yang dikumpulkan, yaitu mencari pola tema, hubungan persamaan, hipotesis dan selanjutnya dituangkan dalam bentuk kesimpulan yang masih bersifat tentatif.

3.7. Teknik Analisis Data

Dalam rangka memberikan gambaran yang jelas, logis dan akurat mengenai hasil pengumpulan data, Data yang diperoleh dihimpun menurut jenis dan kelompoknya, maka selanjutnya dilaksanakan pengelolaan dan analisis data yang dilakukan dengan cara deskriptif kualitatif, yaitu mengemukakan masalah menurut apa adanya. Analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.

3.7.1 Keabsahan data

Pemeriksaan terhadap keabsahan data pada dasarnya, selain digunakan untuk menyanggah balik yang dituduhkan kepada penelitian kualitatif yang mengatakan tidak ilmiah, juga merupakan sebagai unsur yang tidak terpisahkan dari tubuh pengetahuan penelitian kualitatif (Moleong, 2007:320). Keabsahan data dilakukan untuk membuktikan apakah penelitian yang dilakukan benar-benar merupakan penelitian ilmiah sekaligus untuk menguji data yang diperoleh. Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji, *credibility*, *transferability*, *dependability*, dan *confirmability* (Sugiyono, 2014:270). Agar data dalam penelitian kualitatif

dapat dipertanggungjawabkan sebagai penelitian ilmiah perlu dilakukan uji keabsahan data. Adapun uji keabsahan data yang dapat dilaksanakan.

Analisa dan kualitatif adalah proses pengorganisasian, dan pengurutan data kedalam pola dan kategori serta satu uraian dasar, sehingga dapat dikemukakan tema yang seperti disarankan oleh data (Moleong, 2012).

Triangulasi dalam pengujian kredibilitas diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan waktu (Sugiyono, 2014:273).

1. Triangulasi Sumber Untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data yang diperoleh dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya dimintakan kesepakatan (member check) dengan tiga sumber data (Sugiyono, 2007:274).
2. Triangulasi Teknik Untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya untuk mengecek data bisa melalui wawancara, observasi, dokumentasi. Bila dengan teknik pengujian kredibilitas data tersebut menghasilkan data yang berbeda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan untuk memastikan data mana yang dianggap benar (Sugiyono, 2014:274). 3)

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, P. (2014). *Psikologi Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Dessler. (2011). Manajemen SDM. *Manajemen SDM*, 5.
- Handoko, H., & Megita. (2014). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (Edisi 2). Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. S. P. (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Hasibuan, M. S. P. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2013a). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. In *Remaja Rosdakarya*. <https://doi.org/10.1038/cddis.2011.1>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2013b). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. In *Remaja Rosdakarya*. <https://doi.org/10.1038/cddis.2011.1>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. In *Remaja Rosdakarya*. <https://doi.org/10.1038/cddis.2011.1>
- Melayu, H. S. . (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Moleong, L. (2012). Metodologi penelitian Kualitatif. *Kualitatif Sasial*.
- Nawawi. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajahmada University Press.
- Rivai, Veithzal, & Mulyadi, D. (2012). Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. In *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*.
- Rivai, Veitzal, Sagala, & Ella, J. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Samsudin, S. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Siagian, S. P. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (ed 1). Jakarta: Bumi Aksara.

Siagian, S. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Askara.

Sonny, L. (2013). *Penelitian Kualitatif dan Ilmu Ekonomi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Sugiyono. (2013). Metode Penelitian. In *Alfabeta, Bandung*.
<https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>

Sugiyono. (2015). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

Tjutju Yuniarsih, S. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.

CURRICULUM VITAE



I. Identitas

1. Nama : Telvani candra
2. Jenis kelamin : Perempuan
3. Tempat Tanggal Lahir : Tarempa, 16 september 1994
4. Agama : Islam
5. Status : Belum Menikah
6. Email : elvanicandra@gmail.Com
7. Alamat : Jl. Wiratno, perum pantai indah. Blok
A no 7
8. Pekerjaan : Belum bekerja
9. Nama Orang tua
Ayah : Rodi chandra
Ibu : Rosilawati

II. Riwayat Pendidikan

1. SD NEGERI 003 TAREMPA
2. SMP NEGERI 1 SIANTAN
3. SMK NEGERI 1 TANJUNGPINANG