

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) didalam sebuah organisasi merupakan sebuah aset penting yang harus ditingkatkan kualitasnya dari segi kinerja, sikap, keterampilan dan kemampuan bagi setiap individunya. Hal ini termasuk dalam strategi pengoptimalan sumber daya manusia secara maksimal, selaras dengan pendapat dari Widodo (2015) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang mencakup evaluasi terhadap kebutuhan SDM, dengan mendapatkan orang-orang guna memenuhi kebutuhan tersebut, serta mengoptimalkan pendayagunaan sumber daya yang dimiliki dengan cara memberikan insentif dan penugasan yang tepat sesuai dengan kebutuhan dalam mencapai tujuan sebuah organisasi.

Manajemen sumber daya manusia sendiri merupakan sebuah konsep luas tentang filosofi, kebijakan, prosedur dan praktek yang digunakan untuk mengelola individu atau manusia melalui organisasi. Penggunaan konsep dan sistem sumber daya manusia adalah kontrol secara sistematis dari proses jaringan fundamental organisasi yang mempengaruhi dan melibatkan semua individu dalam organisasi, termasuk proses perencanaan sumber daya manusia, desain pekerjaan, susunan kepegawaian, pelatihan dan pengembangan, representasi dan perlindungan tenaga kerja, serta pengembangan sebuah organisasi. Untuk mengendalikan dan mengatur proses tersebut

maka sistem harus dibentuk dengan perencanaan yang matang, dikembangkan serta diimplementasikan oleh manajemen puncak.

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bagian dari ilmu manajemen, yang juga melingkupi fungsi – fungsi manajemen seperti perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*Organizing*), penggerakan (*Actuating*), dan pengendalian/pengawasan (*Controlling*) atau biasa disingkat POAC. Menurut Hasibuan (2017) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar lebih efektif serta efisien dalam membantu mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Hal ini juga sejalan dengan kajian Dessler (2015) yang mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan berkaitan dengan karyawan di suatu perusahaan yang dimulai dari perencanaan, perekrutan dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian karyawan, kompensasi dan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK). Selain itu, menurut Wulandari (2022) terdapat fungsi-fungsi pokok sebagai fungsi operasional pada manajemen sumberdaya manusia diantaranya yaitu pertama fungsi pengadaan sumber daya manusia yang bertujuan untuk menentukan dan memenuhi kebutuhan akan SDM sebuah perusahaan, kedua fungsi pengembangan (*development*) yang meliputi pelatihan dan pengembangan karir, ketiga adalah fungsi pemeliharaan yang meliputi fungsi kompensasi dan integrasi karyawan.

Sumber daya manusia merupakan aspek yang sangat penting bagi perusahaan terutama perusahaan yang berjalan di sektor *hospitality* atau perhotelan. Semakin berkembangnya era teknologi sekarang ini sektor perhotelan juga harus dapat bersaing dengan melalui pengelolaan sumber daya manusia yang optimal. Menurut Hamid *et al* (2021) mengemukakan bahwa pengelolaan manajemen sumber daya manusia secara efektif dan optimal sangat penting untuk dilakukan. Hal ini selaras dengan pendapat dari Adnan (2015) berpendapat dalam mengembangkan sebuah organisasi yang memiliki keunggulan kompetitif berbasis nilai, maka manajemen perlu memperhatikan kepemilikan sumber daya yang dimiliki yakni sumber daya manusia.

2.2 Pengembangan Sumber Daya Manusia

Hertati (2020) menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan sebuah proses peningkatan kompetensi yang dilakukan oleh perusahaan guna mempersiapkan sumber daya manusia dalam kebutuhan jangka panjang. Pengembangan sumber daya manusia dengan berbasis kompetensi dapat memberikan peningkatan pada kualitas kinerja serta kemampuan dari setiap individu. Pada dasarnya, karyawan juga diwajibkan memiliki kompetensi yang dapat mendukung pelaksanaan visi misi perusahaan.

Upaya dalam implementasi pengembangan sumber daya manusia didukung oleh beberapa faktor penting, menurut Bukit *et.al* (2016) terdapat empat faktor diantaranya :

1. Melalui proses seleksi karyawan yang sesuai dengan klasifikasi perusahaan guna menciptakan karyawan yang berkualitas
2. Merancang keselerasan antara kebutuhan organisasi dan kemampuan karyawan
3. Menyediakan sarana, prasarana dan teknologi yang sesuai untuk pengembangan karyawan
4. Komitmen yang tinggi dari setiap elemen organisasi untuk melakukan pengembangan karyawan secara berkesinambungan.

Keempat faktor tersebut dapat diterapkan dalam melaksanakan sebuah program pengembangan sumber daya manusia. Selain itu, pelaksanaan sebuah pengembangan sumber daya manusia juga memiliki metode.

Metode tersebut diantaranya ialah melalui pelatihan yang diberikan oleh departemen *Human Resource Development* (HRD) dan bagian *learning & development* sebagai eksekutor. Pelatihan ini harus didasarkan dengan kebutuhan pekerjaan, pelatihan-pelatihan tersebut menurut Hertati (2020) diantaranya seperti :

1. ***On the job training***

Metode ini merupakan upaya perusahaan dalam melatih karyawan untuk mempelajari serta memahami suatu pekerjaan sambil mengerjakan ditempat kerja yang sesungguhnya

2. *Off the job training*

Metode pelatihan dan pengembangan yang dilakukan pada lokasi terpisah dengan tempat kerja. Metode ini dapat memberikan individu dengan keahlian dan pengetahuan yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaan pada waktu kerja reguler.

3. *Classroom Methods*

Merupakan sebuah metode yang dilaksanakan di dalam kelas meliputi pengajaran materi, *conference*, *programmed instruction*, studi kasus, *role playing*, diskusi dan seminar.

2.3 Manajemen Karir

Manajemen karir merupakan sebuah proses pengelolaan dan perencanaan peningkatan perkembangan karir karyawan secara berkelanjutan untuk menuju karir yang lebih baik yang dilakukan oleh pihak perusahaan dengan individu karyawan. Perusahaan memiliki peranan yang signifikan terhadap karir seorang karyawan. Peranan tersebut dapat dilihat melalui perekrutan, seleksi, penempatan, pelatihan, penilaian, penghargaan, dan promosi sehingga dapat mempengaruhi kepuasan karir dan keberhasilan karyawan. Hal ini Kawiana (2020) mendefinisikan manajemen karir merupakan sebuah proses pengelolaan dan perencanaan kegiatan karyawan sehingga dapat memahami serta mengembangkan keahlian serta minat karir dengan cara yang paling efektif dalam perusahaan ataupun setelah keluar dari perusahaan.

Manajemen karir dalam sebuah perusahaan dapat dibagi menjadi dua perspektif diantaranya yaitu manajemen karir organisasional dan manajemen karir individu.

2.3.1 Manajemen Karir Organisasional

Menurut Rahayuningsih (2016) menyatakan bahwa manajemen karir ini merupakan bagian dari implementasi pengembangan karir yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas karyawan. Pada dasarnya manajemen karir organisasional sangat dibutuhkan oleh karyawan dalam menunjang pengembangan diri ataupun karir karyawan secara pribadi. Selaras dengan pernyataan dari Afrevita *et.al* (2013) yang menyatakan bahwa manajemen karir organisasional merupakan suatu jalur yang disediakan oleh perusahaan guna membantu karyawan dalam meningkatkan karir yang sudah direncanakan atau target karyawan.

Dalam penerapan manajemen karir organisasional guna mencapai sebuah efektivitas manajemen karir, terdapat beberapa indikator yang berpengaruh. Menurut Priyono & Marnis (2008) menyebutkan indikator tersebut diantaranya :

1. Pendidikan yang berkaitan dengan karir
2. Petunjuk keahlian
3. Konseling karir
4. Peluang *on the job training*
5. Pilihan karir

Dari ke lima indikator diatas dapat disimpulkan bahwa sebuah manajemen karir organisasional yaitu dengan menggabungkan sumber daya manusia dan aktivitas karir, dengan kata lain lebih menekankan pada jenjang karir yang di harus di lalui oleh individu karyawan. Menurut Dewi *et.al* (2020) menyatakan bahwa manajemen karir organisasional lebih mengarah kepada pengelolaan karir yang harus disediakan oleh perusahaan dan program peningkatan karir yang menunjang SDM internal perusahaan dalam mencapai karir yang telah ditetapkan.

2.3.2 Manajemen Karir Individu

Manajemen karir individu merupakan sebuah proses seseorang melakukan kontrol dan perencanaan pada karirnya dengan melalui identifikasi tujuan yang berkaitan dengan karir diantaranya seperti kekuatan, kelemahan dan merencanakan strategi dalam mencapai tujuan karir yang di inginkan (Orpen, 2000). Hal ini selaras dengan pernyataan dari Iskandar (2019) menyatakan manajemen karir individu berada dibawah tanggungjawab individu karyawan yang meliputi mengumpulkan informasi, rencana karir serta pemecahan masalah dan pengambilan sebuah keputusan.

Terdapat beberapa indikator yang berpengaruh dalam manajemen arir individu. Menurut Dewi *et.al* (2020) indikator tersebut diantaranya :

1. Tujuan karir
2. Pertimbangan pekerjaan lain
3. Strategi berkarir

4. Kemampuan berkarir
5. Pemanfaatan kesempatan berkarir

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen karir individu lebih berfokus pada pribadi karyawan. Dengan kata lain, terdapat sebuah perencanaan yang sudah dibentuk oleh pribadi karyawan dalam mencapai sebuah tujuan karir.

Manajemen karir individu sendiri bergantung pada persepsi atau interpretasi dari masing-masing individu karyawan. Menurut Suhariadi (2013) mengutarakan terdapat tiga bentuk konsep karir secara individu, konsep tersebut diantaranya:

1. Konsep Karir Linier

Individu dengan konsep karir linier lebih memilih pekerjaan dan tetap bertahan pada keputusan karir yang telah dipilih. Individu tersebut berfokus pada peningkatan keterampilan profesionalnya serta lebih termotivasi oleh kebutuhan akan prestasi dan jaminan keamanan, dengan kata lain individu tidak berfokus dalam mencari sebuah jabatan atau menanjak dalam hirarki organisasi.

2. Konsep Karir Spiral

Konsep karir spiral merupakan konsep yang menggambarkan individu karyawan dalam pekerjaannya memiliki sifat yang cenderung bekerja keras, sering berprestasi, sehingga status dan posisi menanjak. Akan tetapi setelah

sekitar lima sampai tujuh tahun dapat beralih ke pekerjaan lain atau bidang baru yang memberikan tantangan serta peluang untuk berkembang.

3. Konsep Karir Transitor

Konsep karir transitor merupakan konsep karir individu yang sering berpindah-pindah pekerjaan dan tidak pernah memilih bidang tertentu serta dapat menanjak dalam hirarki organisasi, akan tetapi bersifat sementara.

2.4 Pengembangan Karir

Pengembangan karir (*Career Development*) menurut Shankar (2014) mendefinisikan sebagai kegiatan individu dalam meningkatkan keterampilan kerja, pengembangan diri dengan sebuah perencanaan di masa depan, serta rencana pengembangan diri dalam menemukan kekurangan sebagai bahan evaluasi. Hal ini selaras dengan pernyataan dari Bahri & Nisa (2017) yang menjelaskan bahwa pengembangan karir merupakan suatu proses individu yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang di suatu organisasi dalam arah karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.

Sebagaimana yang dijelaskan diatas pengembangan karir sangat penting bagi setiap individu karyawan dalam menunjang jenjang karir ataupun produktivitas kerja yang mereka hasilkan di perusahaan tersebut. Menurut Ratnawilih & Rahayu (2022) mengenai jenjang karir adalah sebuah arah karir yang menghubungkan suatu posisi dengan posisi lain, secara visual arah karir menunjukkan keterkaitan antara suatu jabatan dengan jabatan lain. Terdapat definisi lain mengenai pengembangan karir yang

dikemukakan oleh Mondy (2010) dalam definisinya, pengembangan karir merupakan sebuah pendekatan bersifat formal yang digunakan perusahaan guna memastikan bahwa karyawan memiliki kualifikasi dan pengalaman tersedia saat dibutuhkan.

Pengadaan program yang dapat menunjang sebagai peningkatan produktivitas kerja seperti ini sangat penting untuk diadakan di setiap perusahaan, karena melihat kebutuhan seorang manusia dalam sebuah pencapaian yang lebih tinggi menjadi faktor utama. Adanya pengadaan program pengembangan karir tersebut dapat menjadi sebuah faktor yang mempengaruhi keberhasilan karir individu seseorang dikarenakan telah memahami dalam manajemen diri yang baik dan bukan bergantung pada perencanaan karir yang dikelola perusahaan (Mikacic & Ovsenik, 2013). Faktor-faktor yang dapat berpengaruh terhadap sebuah pengembangan karir karyawan di organisasi diantaranya yaitu (Utomo & Yani, 2012) :

1. Hubungan pegawai dengan organisasi
2. Personalia pegawai
3. Faktor eksternal
4. *Politicking* dalam organisasi
5. Sistem penghargaan

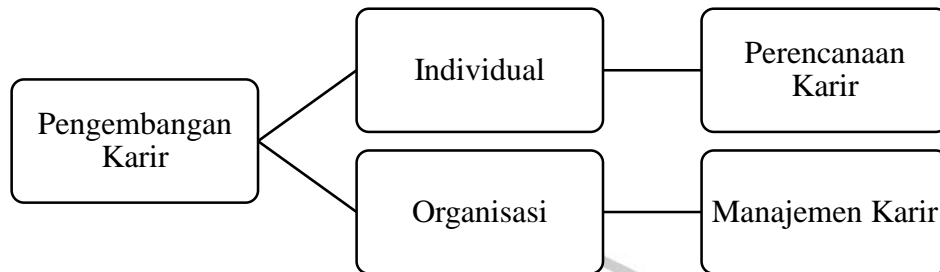
Selain itu, menurut Wirotomo & Pasaribu (2015) terdapat dimensi – dimensi yang berpengaruh dalam pengembangan karir yaitu pendidikan, promosi, mutasi dan

pengalaman kerja. Silitonga (2017) menambahkan dengan pendapatnya terdapat empat indikator diantaranya yaitu

1. Prestasi kerja
2. Eksposur
3. Jaringan kerja
4. Peluang untuk tumbuh.

Pernyataan dari dua peneliti diatas merupakan dimensi – dimensi yang bisa ditemukan atau dibentuk oleh individu karyawan dan perusahaan dalam memberikan pengembangan karir.

Pengembangan karir dalam penerapannya juga memiliki beberapa hal yang harus diperhatikan, Aditeresna & Mujiati (2018) menyatakan hal – hal yang terkait mengenai pengembangan karir karyawan diantara lain yaitu *job performance, exposure, net working, resignations, organizational loyalty, mentors, key subordinates, growth oppotunies, experience*. Pengadaan sebuah program pengembangan karir akan dapat berdampak baik bagi sebuah perusahaan selain produktivitas kerja yang diberikan karyawan, terdapat dampak baik seperti meningkatnya loyalitas karyawan kepada perusahaan tersebut. Selaras dengan pernyataan Hamid *et.al* (2021) yang menyatakan bahwa perhatian lebih yang diberikan kepada karyawan terhadap pengembangan karir individu karyawan dapat menumbuhkan loyalitas yang lebih tinggi.



Gambar 2. 1 Konseptual Pengembangan Karir

Sumber : Simamora (2001)

2.4.1 Tujuan Pengembangan Karir

Melalui pengadaan program pengembangan karir ini karyawan akan lebih termotivasi dalam menyelesaikan pekerjaannya secara maksimal. Pada dasarnya pengembangan karir memiliki tujuan – tujuan yang dapat bermanfaat bagi pribadi karyawan. Menurut Ridho (2020) Tujuan dari seluruh program pengembangan karir adalah untuk menyelesaikan kebutuhan – kebutuhan dan tujuan karyawan dengan memberikan kesempatan karir yang tersedia di perusahaan sekarang dan di masa depan. Sedangkan menurut Wulandari (2022) terdapat lima tujuan diadakannya program pengembangan karir bagi organisasi diantaranya yaitu

- a. Pengembangan yang lebih efektif tenaga berbakat yang tersedia
- b. Kesempatan penilaian diri bagi karyawan untuk memikirkan arah karir di masa depan
- c. Pengembangan sumber daya manusia yang lebih efisien di dalam dan di antara divisi
- d. Kepuasan kebutuhan pengembangan pribadi karyawan

- e. Peningkatan kinerja melalui pengalaman *on the job training* yang diberikan oleh perpindahan karir vertikal dan horizontal

Dapat dilihat dari beberapa sumber dan pernyataan diatas mengenai pengembangan karir, hampir keseluruhan menyatakan bahwa dengan adanya sebuah program pengembangan karir didalam suatu perusahaan sangat penting. Melihat tujuan atau output yang ingin dihasilkan dari pengembangan karir ini dapat bermanfaat bagi individu karyawan dalam hal perancahan karir (*career planning*) di masa depan, sedangkan bagi perusahaan mendapatkan sebuah peningkatan motivasi kerja, produktivitas kerja serta loyalitas yang meningkat dari masing – masing individu.

2.4.2 Bentuk Pengembangan Karir

Dalam sebuah pengembangan karir, perusahaan melakukan fungsi-fungsi dalam pengembangan sumber daya manusia yang dimiliki dengan melalui beberapa bentuk yang digunakan dalam pengembangan karir. Bentuk- bentuk pengembangan karir dijelaskan menurut Supardi (2016) diantaranya :

1. **Pendidikan dan Pelatihan.**

Dalam sebuah pengembangan karir terdapat pendidikan dan pelatihan, hal ini guna mencapai dua tujuan umum seperti meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi serta tujuan khusus diantaranya seperti meningkatkan produktivitas dan kualitas, meningkatkan motivasi, dan kesempatan dalam pengembangan diri

2. Promosi.

Bentuk promosi dapat diartikan sebagai perubahan posisi/jabatan pekerjaan dari segi struktural dari jabatan rendah ke jabatan yang lebih tinggi yang disertai dengan tanggung jawab dan wewenang yang lebih dari sebelumnya.



Gambar 2. 3 Konseptual Promosi Karir/Jenjang Karir

Sumber : Dirancang Peneliti, Februari 2024

3. Mutasi.

Bentuk pengembangan karir melalui mutasi yang memiliki definisi yaitu pemindahan dari posisi/jabatan yang setara atau sejajar dari segi struktural.

2.5 Teori Pengembangan Karir Holland

Teori pengembangan karir milik Holland (1973) merupakan sebuah teori yang menjelaskan ketertarikan individu pada suatu karir tertentu karena kepribadian dan berbagai variabel yang melatarbelakangi. Pada dasarnya, pengambilan keputusan pilihan karir merupakan sebuah bentuk ekspresi atau perluasan kepribadian ke dalam dunia kerja yang diikuti dengan identifikasi terhadap lingkungan kelompok tertentu. Terdapat perbandingan yang menjadi faktor penentu dalam pemilihan karir terjadi antara *self* dengan persepsi sebuah kelompok ataupun penerimaan serta penolakan yang terjadi. Hal ini membentuk sebuah konsep “*model personal style*” yang mana terjadi keterlibatan antara pandangan seseorang terhadap individu dengan suatu kelompok.

Menurut Tarsidi (2007), Holland menjelaskan mengenai konsep “*model personal style*” yang merupakan sebuah proses pengembangan yang terbentuk melalui hereditas atau keturunan genetik individu dan pengalaman hidup individu dalam bereaksi terhadap tuntutan lingkungan sekitar. Homogenitas suatu kelompok menjadi salah satu jalan terbaik dalam *self-fulfillment* atau proses pengembangan diri individu dan pola karir yang konsisten. Menurut Tarsidi (2007), John Holland sangat menekankan pentingnya akan *self-knowledge* dalam upaya mencari sebuah kepuasan dan stabilitas karir.

Berdasarkan konsep tersebut, Holland menjelaskan terdapat enam jenis lingkungan okupasional (*model occupational environments*) dan diselaraskan dengan *model personal orientation*, dijelaskan sebagai berikut :

1. Realistic :

- Kriteria *personal orientation* seperti individu lebih menyukai tugas atau pekerjaan yang konkret, interaksi personal kurang baik,
- Kriteria lingkungan okupasional seperti pekerja yang memiliki keterampilan teknisi diantaranya yaitu fotografer, operator mesin, dan lain-lain

2. Investigative :

- Kriteria *personal orientation* intelektual, abstrak, analitik, mandiri, kadang-kadang radikal dan terlalu berorientasi pada tugas

- Kriteria lingkungan okupasional seperti keahlian di bidang ilmiah dan teknisi diantaranya yaitu ahli kimia serta fisika, programmer, dan lain-lain

3. Artistic :

- Kriteria *personal orientation* imajinatif, menghargai estetika, lebih menyukai ekspresi diri melalui seni, agak mandiri dan extrovert
- Kriteria lingkungan okupasional seperti seniman, artis, editor, dan lain-lain

4. Social :

- Kriteria *personal orientation* lebih menyukai interaksi sosial, senang bergaul, memperhatikan masalah-masalah sosial, religius, berorientasi layanan masyarakat, dan tertarik pada kegiatan pendidikan
- Kriteria lingkungan okupasional seperti di bidang edukasional dan kesejahteraan sosial diantaranya yaitu guru, profesor, sosiolog, perawat profesional, dan lain-lain

5. Enterprising :

- Kriteria *personal orientation* extrovert, agresif, petualang, lebih menyukai peran-peran pemimpin, dominant, persuasif, dan memanfaatkan keterampilan verbal yang baik
- Kriteria lingkungan okupasional melingkupi bidang managerial diantaranya yaitu manajer, HRD, bagian pemasaran dan produksi

6. Conventional :

- Kriteria *personal orientation* praktis, terkendali, bisa bergaul, agak konservatif, lebih menyukai tugas-tugas terstruktur dan menyukai aturan-aturan dengan sanksi masyarakat
- Kriteria lingkungan okupasional melingkupi pekerja kantor dan administrasi diantaranya yaitu akuntan, operator, sekretaris, resepsionis, dan lain-lain

Holland berasumsi bahwa *individual self-evaluations* menjadi faktor penentu dalam peningkatan pencapaian karir.

2.6 Perencanaan Karir (*Career Planning*)

Perencanaan karir merupakan salah satu bagian dari pengembangan karir yang dilakukan oleh perusahaan. Perencanaan karir menurut Sirait (2006) merupakan suatu proses dalam menemukan pengembangan yang berkelanjutan, dimana individu tersebut secara perlahan mengembangkan konsep pekerjaan yang lebih jelas dan berkaitan dengan talenta, kemampuan, motif, kebutuhan, sikap serta nilai yang dimiliki. Hal ini selaras dengan pernyataan dari Juliani (2012) yang mendefinidikan perencanaan karir sebagai sebuah proses perencanaan yang dilakukan baik oleh individu karyawan ataupun organisasi, terutama mengenai persiapan yang harus dipenuhi oleh seorang karyawan dalam mencapai sebuah tujuan karir yang ditentukan.

Terdapat beberapa indikator dan dimensi dalam sebuah perencanaan karir, menurut Mandriasih.L & Iqbal (2019) Dessler telah mengklasifikasikan indikator dan dimensi tersebut diantaranya :

1. Keterampilan, minat, nilai dan pengetahuan yang terdiri dari motivasi karyawan, kepentingan karyawan serta kemampuan yang dimiliki oleh karyawan
2. Informasi yang diterima karyawan mengenai peluang serta pilihan karir didalam ataupun diluar organisasi yang terdiri dari kesempatan untuk berkarir di luar atau di dalam organisasi.
3. Identifikasi tujuan karir. Poin ini terdiri dari pencapaian tujuan jangka panjang, menengah ataupun jangka pendek
4. Pengambilan keputusan rencana (*action*) yang terdiri dari persiapan dalam perencanaan dan tujuan karir.

Bagi setiap individu harus menguasai keterampilan-keterampilan secara umum yang dibutuhkan dalam perencanaan karir, keterampilan ini merupakan sebagai bahan penilaian atasan. Juliani (2012) menjelaskan keterampilan tersebut diantaranya :

1. Keterampilan kemanusiaan (*Human skills*) merupakan kemampuan *teamwork* atau kerjasama dalam memahami orang lain baik sebagai individu atau kelompok guna memperoleh partisipasi

2. Keterampilan konseptual (*Conceptual skills*) merupakan kemampuan dalam menjelaskan informasi dari berbagai sumber untuk kepentingan dan kemajuan organisasi
3. Keterampilan administratif (*Administratif skills*) merupakan kemampuan dalam merencanakan, mengorganisir, pengendalian, dan pengawasan pekerjaan kantor
4. Keterampilan teknik (*Technical skills*) merupakan kemampuan dalam menggunakan peralatan yang digunakan sesuai dengan bidang pekerjaannya.

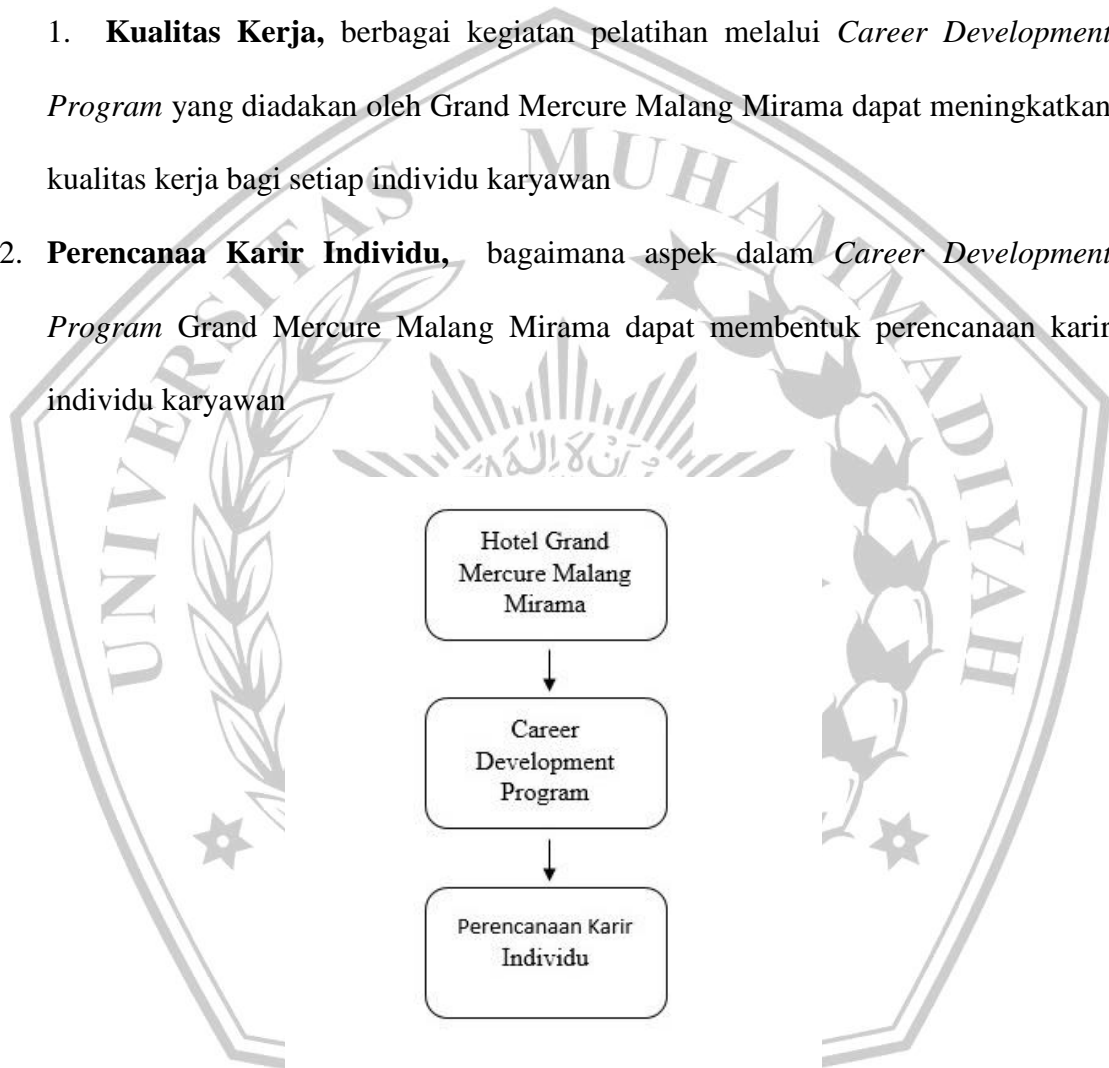
2.7 Kerangka Konseptual

Kerangka pemikiran merupakan suatu alur pemikiran peneliti yang bertindak sebagai landasan untuk memperkuat sub-fokus yang menjadi dasar dari penelitian ini. Penelitian kualitatif membutuhkan landasan yang melatarbelakangi penelitian guna penelitian memiliki arah yang jelas, sehingga dibutuhkan kerangka konseptual untuk mengembangkan serta penggunaan teori dalam penelitian. Penyajian kerangka konseptual menjadi penting ketika penelitian tersebut berhubungan dengan fokus penelitian.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan, maka terlihat beberapa konsep yang akan menjadi panduan bagi peneliti dalam menerapkan penelitian ini. Kerangka konseptual teoritis yang telah dijelaskan akan diterapkan dalam kerangka konseptual yang sesuai dengan fokus penelitian, yakni “Analisis *Career Development* Karyawan di Grand Mercure Malang Mirama”.

Dua sub fokus pembahasan yang ingin peneliti lihat dari penelitian ini yang berjudul “Analisis *Career Development* Karyawan di Grand Mercure Malang Mirama”, diantaranya dijabarkan sebagai berikut :

1. **Kualitas Kerja**, berbagai kegiatan pelatihan melalui *Career Development Program* yang diadakan oleh Grand Mercure Malang Mirama dapat meningkatkan kualitas kerja bagi setiap individu karyawan
2. **Perencanaa Karir Individu**, bagaimana aspek dalam *Career Development Program* Grand Mercure Malang Mirama dapat membentuk perencanaan karir individu karyawan



Gambar 2. 4 Kerangka Konseptual Penelitian
Sumber : Dirancang Peneliti, Februari 2024