

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Proposal Penelitian ini disusun berdasarkan referensi-referensi jurnal internasional mengenai Pengembangan Karir (Career Development) yang diakses oleh peneliti melalui Website Proquest untuk mendukung alasan-alasan mengapa penelitian ini dilakukan. Jurnal-jurnal tersebut akan dijelaskan oleh tabel di bawah ini:

No	Penulis Jurnal	Judul Jurnal	Isi Jurnal
1	Nicholas Walley(2013)	<i>Hospitality is A Great Career</i>	Pilihan industri perhotelan bukanlah hal yang buruk. Pada jurnal juga ini menegaskan bahwa pilihan karir di jalur industri perhotelan memiliki manfaat yang banyak seperti mendapatkan harga diskon di hotel terkemuka, mendapatkan fasilitas hotel, dapat menghadiri acara spektakuler lainnya yang akan membantu para karyawan mendapatkan ilmu pengetahuan baru, dll. Sebuah karir di perhotelan juga mempunyai banyak peluang positif untuk seluruh karyawannya.
2	Janie Manzoori (2012)	<i>Loving Life in Hospitality</i>	Melalui <i>Interview</i> dengan Suzzana Parry yang menyatakan melalui kampanye <i>Think Again</i> untuk menunjukkan kepada pemuda, guru dan penasihat

			<p>karir bahwa peluang karir yang sangat baik ada di sektor perhotelan. Suzanna sebagai seorang pimpinan wanita di industri perhotelan menyatakan bahwa melayani pelanggan dengan senyuman itu sangat penting dibalik adanya pengambilan tanggung jawab dalam bekerja. Suzanna juga mendapatkan banyak tantangan dalam bekerja di industri perhotelan yang dapat memotivasi dia menjadi sosok yang kuat dalam menjalankan pekerjaan.</p>
3	Metka Kogovsek (2015)	<i>Hospitality and Tourism Gender Issues Remain Unsolved: A Call For Research</i>	<p>para wanita yang menghadapi pemisahan gender dalam pekerjaan mereka tidak memiliki rute yang jelas untuk promosi karena kendala struktural dan budaya organisasi yang dominan. Pembuat kebijakan dan manajemen harus mengambil tindakan terhadap solusi yang efektif dan membangun kesempatan dasar yang sama untuk mencapai hasil yang lebih baik atas dasar memanfaatkan bakat perempuan yang terbuang karena diskriminasi gender, lalu menawarkan mereka status posisi dan gaji yang sesuai dengan pengetahuan dan kemampuan mereka.</p>
4	Minna Hiillos, Suvi Va'lima'ki and Anna-Maija La'msa (2009)	<i>The spouse of the female manager: role and influence on the woman's career</i>	<p>Studi eksplorasi ini telah difokuskan pada pengaruh pasangan pada karir manajer wanita. Hasil menawarkan bukti bahwa pasangan (suami) memiliki dampak</p>

		<p>yang signifikan terhadap karir manajer wanita. Tipologi dikembangkan oleh White dkk. (1997) dan Lamsa dan Hiillos (2008), di mana peran pasangan ini dipandang sebagai hal positif atau negatif untuk karir manajer wanita. Temuan mereka menunjukkan bahwa makna pasangan (suami) untuk karir wanita dapat dibangun dalam banyak cara yang beragam. Peneliti mengidentifikasi lima jenis pasangan dalam penelitian ini yaitu, pasangan yang menentukan, pasangan yang mendukung, pasangan yang fleksibel, pasangan instrumental dan pasangan kontraproduktif. Dari perspektif peran gender antara pasangan, di sini wanita muncul sebagai pasangan yang lebih dominan. Hal ini juga telah diusulkan bahwa karir dan pekerjaan kehidupan seorang wanita tidak dapat diketahui tanpa memeriksa kehidupan non-karyanya juga (Powell dan Mainiero, 1992). Dalam prakteknya, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa memiliki suami yang fleksibel dan berwawasan luas dari peran gender dan berbagi kepentingan bersama antara pasangan dapat memungkinkan wanita untuk mengelola karir mereka dan mengintegrasikan pekerjaan mereka dan keluarga dengan lebih baik. Di sisi lain, kesulitan dalam hubungan</p>
--	--	--

			perkawinan sering mungkin mencerminkan hal negatif pada karir mereka dan pada keseimbangan antara pekerjaan dan keluarga.
5	Mpho M. Pheko (2014)	<i>Batswana Female Manager's Career Experiences and Perspectives on Corporate Mobility and Success</i>	Botswana telah mengambil langkah-langkah yang signifikan untuk menciptakan lingkungan kebijakan yang mempromosikan kesetaraan gender. Dan hal ini berlaku sejak negara tersebut telah membuat kemajuan dalam hal peningkatan jumlah perempuan di posisi pengambilan keputusan (Grant Thornton 2012, 2013; Pheko & Selemogwe, 2008). Namun, saat dikonfirmasi oleh studi Grant Thornton (2012, 2013), tidak ada negara di dunia ini yang belum mencapai kesetaraan gender 50% dalam upahan pekerjaan seperti yang ditunjukkan oleh UNECA dkk. (2008). Dalam temuan Grant Thornton ini (2013) lebih mendukung pernyataan bahwa setelah seorang wanita berhasil menembus <i>Glass Ceiling</i> , posisi dan reputasinya mungkin jauh lebih rentan (Czarniawska, 2008; Haslam & Ryan, 2008).
6	Helen M Woolnough dan Sandra Lesley Fielden	<i>The impact of a career development and mentoring programme on female mental health nurses: A</i>	Studi longitudinal ini dilakukan untuk menguji pengaruh pengembangan karir dan program mentoring pada karir kesehatan perawat jiwa dan pengembangan pribadi. Pengembangan karir

		<i>longitudinal, qualitative study</i>	<p><i>multi-faceted</i> dan program mentoring secara khusus dirancang untuk membantu peserta dalam upaya mereka untuk memecahkan <i>glass ceiling</i>, yang dapat menjadi jelas dalam tingkat senior Inggris NHS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peserta mengalami "Persepsi Menantang" dalam pengembangan karir <i>multi-faceted</i> dan program mentoring yang lebih mungkin untuk memecahkan <i>glass ceiling</i> dibandingkan dengan kelompok pembanding cocok dari waktu ke waktu (18-bulan). Peserta mengalami berbagai hasil karir dan pengembangan pribadi selama studi yang dibandingkan dengan kelompok pembanding cocok (Eby et al., 2008). Para penulis menemukan bahwa volume perubahan peserta yang bertentangan dengan kelompok pembanding jauh lebih daripada yang diantisipasi sebagai literatur sebelumnya yang menunjukkan bahwa hasil yang dramatis tidak mungkin terjadi dalam waktu singkat dalam hubungan mentoring formal (Foster-Turner, 2006; Gopee, 2011; Pawson, 2004).</p>
7	P. Rani Thanacoody and Timothy Bartram, Michelle Barker,	<i>Career progression among female academics; A comparative study</i>	<p>meskipun beberapa kesamaan dalam faktor yang terkait dengan kemajuan karir akademik perempuan di kedua pengaturan budaya seperti tantangan</p>

	Kerry Jacobs (2006)	<i>of Australia and Mauritius</i>	<p>menyeimbangkan pekerjaan dan keluarga dan pentingnya mentor, ada beberapa perbedaan penting, khususnya dalam hal tingkat stereotip gender dan prasangka. Pertama, seksisme dan stereotip jenis kelamin ada di kedua universitas. Namun, dalam kasus Curepipe seksisme secara signifikan lebih terbuka. Kedua, ada bukti yang lebih besar dari posisi kekuasaan perempuan di universitas holding Australia dan terlibat dalam pengambilan keputusan daripada di Universitas Mauritius. Ketiga, baik dalam konteks budaya perempuan menghabiskan banyak waktu dan usaha untuk membesarkan anak, dan cenderung untuk melakukan sebagian besar pekerjaan rumah tangga dan tugas anak (Ismail et al, 2004;. White, 2003). Keempat, mentoring memainkan peran penting dalam kemajuan karir akademisi perempuan di kedua pengaturan (Joiner et al, 2004;. Ragins dan Scandura, 1994).</p>
8	Eileen Koekemoer (2014)	<i>An explorative study on factors influencing the career success of management employees</i>	<p>Dalam rangka mempertahankan bakat dalam organisasi, faktor penyelidikan yang mempengaruhi keberhasilan karir seorang manajer adalah hal yang sangat penting. Walaupun temuan ini menunjukkan bahwa faktor</p>

			<p>individu dan faktor organisasi dapat berkontribusi atau menghambat keberhasilan karir manajer, peran lingkungan organisasi di lingkungan kerja Afrika Selatan cukup besar.</p>
9	Haiyan Kong (2009)	<i>Career management systems: what are China's state-owned hotels practising?</i>	<p>Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa OCM (<i>organizational career management</i>) berjalan tidak komprehensif di hotel-hotel China. Sebagian besar karyawan Hotel muda, terutama mereka yang berpendidikan baik, bercita-cita untuk mendapatkan pengetahuan karir dan tahu lebih banyak tentang pembangunan karir mereka. Namun, SOHs China memberikan mentoring terbatas yang pada gilirannya mempengaruhi pengembangan karir karyawan. Karyawan sangat ingin untuk dididik, diperkaya, dan diberdayakan dengan pelatihan lebih lanjut. Singkatnya, praktik manajemen karir digunakan oleh sebagian manajemen hotel melayani kebutuhan karir karyawan, dan praktek lebih besar harus dikembangkan untuk memenuhi kebutuhan mereka dengan tepat. Hal ini penting bagi operator hotel untuk mengeksplorasi kebutuhan OCM antara karyawan dan manajemen karir desain yang lebih baik praktek. Sebuah program mentoring karir yang konsisten, sistem</p>

			promosi, dan kegiatan pelatihan akan membantu SOHs di China untuk menarik dan mempertahankan staf hotel yang berkualitas.
10	Birgit Weyer (2007)	<i>Twenty years later: explaining the persistence of the glass ceiling for women leaders</i>	Teori penerapan sosial dan teori harapan menyatakan bahwa unsur-unsur struktur sosial penyebab keberadaan lanjutan dari <i>glass ceiling</i> yang membuat wanita dari maju ke posisi kepemimpinan tingkat atas. Teori ini didasarkan pada keyakinan bahwa ketidaksetaraan antara laki-laki dan perempuan disebabkan oleh makna sosial yang lebih besar dan kompetensi umum yang dikaitkan dengan laki-laki atas perempuan. Oleh karena itu diasumsikan bahwa "bias gender dalam evaluasi adalah penyebab utama" untuk glass ceiling dan dengan demikian jumlah langka perempuan di atas posisi kepemimpinan.
11	Judi Brownwell (1994)	<i>Personality and Career Development: A Study of Gender Differences</i>	Lingkungan kerja yang ideal mungkin salah satu di mana gender, tidak lagi menjadi masalah. Jika stereotip dapat dipecahkan, kita akan sama-sama menghargai wanita dan pria yang terfokus, berorientasi tujuan, peduli, dan penuh kasih. perorangan tersebut telah meningkatkan kesempatan tidak hanya untuk dihargai atas kontribusi mereka tetapi juga untuk membentuk masa depan organisasi mereka. Keunggulan yang paling mungkin ketika pekerja

			<p>keras, ditentukan orang-orang dengan keterampilan interpersonal yang kuat bekerja sama untuk mencapai standar kualitas yang tinggi dan kinerja. Tingginya jumlah seluruh responden yang percaya bahwa kejujuran dan integritas kontribusi signifikan terhadap kemajuan karir mereka berbicara kepada salah satu pelajaran yang paling penting dari semua, keberhasilan yang mungkin soal karakter, tidak gender. pemimpin industri besok, laki-laki dan perempuan sama, harus membawa etika tanggung jawab dan tinggi standar integritas untuk industri yang jelas akan membutuhkan banyak keputusan sulit dalam beberapa dekade ke depan.</p>
12	Rose Mary Wentling (2003).	<i>The Career development and aspiration of women in middle management revisited.</i>	<p>Sebagian besar manajer perempuan bekerja untuk perusahaan Fortune 500 dan di seluruh Amerika Serikat. Temuan penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar manajer perempuan belum mencapai posisi yang mereka akhirnya bercita-cita. mayoritas tidak percaya bahwa mereka mengalami kemajuan secepat yang mereka pikir mereka seharusnya. Namun, sebagian besar manajer perempuan terus bercita-cita untuk posisi manajemen tingkat atas dan mereka percaya bahwa sangat realistis bahwa mereka akan mencapai posisi tersebut.</p>

13	Nelarine Cornelius (2005)	<i>an alternative view through the glass ceiling: Using capabilities theory to reflect on the career journey of senior women</i>	Dari perspektif kemampuan, dapat dikatakan bahwa kewenangan dari pembuat kebijakan HRM mengenai karir wanita mencoba untuk menerobos glass ceiling untuk diperluas, terutama oleh organisasi yang tidak hanya ingin meningkatkan tanggung jawab sosial perusahaan mereka yang berkaitan dengan karyawan potensial yang ada, tetapi juga mereka yang ingin memperdalam pemahaman mereka tentang ketimpangan tempat kerja.
----	---------------------------	--	--

Berdasarkan jurnal-jurnal pendukung diatas, menjelaskan bahwa industri perhotelan merupakan karir yang berjalan dengan baik. Di beberapa jurnal juga memperlihatkan kesuksesan para wanita-wanita di lingkup eksekutif yang mampu memimpin suatu industri perhotelan dan melalui beberapa rintangan yang berat sebagai wanita. Rintangan-rintangan berat inilah yang membawa mereka untuk menjadi lebih kuat. Bagi mereka, melayani orang-orang dengan senyuman itu merupakan hal yang sangat penting dibalik adanya pengambilan tanggung jawab dalam bekerja. Melalui insiasi-inisiasi pengembangan karir yang ada seperti proses mentoring, konseling, dll pengembangan karir mereka berjalan dengan baik.

Lalu di beberapa jurnal juga membahas adanya perselisihan dalam hal kesetaraan gender di lingkup eksekutif di industri perhotelan, sehingga para wanita-wanita ini harus mampu menembus *glass ceiling* untuk mencapai kesuksesan karirnya. Kemudian, jurnal yang membahas tentang peran dari posisi

pasangan (suami) dari para manager wanita yang ternyata mempunyai pengaruh pada kehidupan karir mereka. Sehingga memunculkan stigma bahwa memiliki suami yang fleksibel dan berwawasan luas dari peran gender dan dapat berbagi kepentingan bersama antara pasangan dapat memungkinkan wanita untuk mengelola karir mereka dan mengintegrasikan pekerjaan dan keluarga mereka dengan lebih baik.

## **2.2 Kerangka Teoritis**

### **2.2.1 Definisi Karir**

Karir adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya. (Mathis dan Jackson, 2004, h. 342). Sedangkan Jangkar Karir adalah satu hal atau nilai yang tidak akan membuat Anda berhenti jika pilihan sudah dijatuhkan. (Gary Dessler, 1998, h.51).

Pengertian karir (*career*) menurut Jhon Ivancevich (2007, h.442) sebagai berikut : *Career is the pattern of work-related experiences (e.g. job positions, job duties, decisions, and subjective interpretations about work-related events) and activities over the span of person's work life.* (Karir adalah pola pekerjaan-terkait pengalaman (seperti jabatan pekerjaan, tugas pekerjaan, keputusan, dan interpretasi subyektif mengenai pekerjaan terkait dengan peristiwa) serta aktivitas sepanjang perjalanan hidup pekerjaan seseorang).

### 2.2.2 Manajemen Karir

Manajemen karir adalah proses untuk membuat karyawan agar dapat memahami, mengembangkan dan memanfaatkan keahlian dan minat karir mereka dengan lebih baik dan efektif. Manajemen karir individu mempunyai tujuan utama yaitu untuk menetapkan perencanaan dan perkembangan karir ke jenjang yang berikutnya (Dessler, 1993:5).

Menurut Dessler (1997:45) kegiatan personalia seperti penyaringan, pelatihan, dan penilaian berfungsi untuk dua peran dasar dalam organisasi, yaitu :

- Peran pertama, peran tradisional adalah menstafkan organisasi mengisi posisi-posisinya dengan karyawan yang mempunyai minat, kemampuan dan keterampilan yang memenuhi syarat.
- Peran kedua adalah memastikan bahwa minat jangka panjang dari karyawan dilindungi oleh organisasi dan bahwa karyawan didorong untuk bertumbuh dan merealisasikan potensinya secara penuh.

Anggapan dasar yang melandasi peran ini adalah bahwa majikan memiliki suatu kewajiban untuk memanfaatkan kemampuan karyawan secara penuh dan memberikan kepada semua karyawan suatu kesempatan untuk bertumbuh dan merealisasikan potensinya secara penuh serta berhasil dalam mengembangkan karirnya. Kegiatan-kegiatan personalia, penyaringan, dan

pelatihan memainkan peranan penting dalam proses pengembangan karir. Perencanaan personalia dapat digunakan tidak hanya untuk meramal jabatan yang kosong melainkan juga untuk mengidentifikasi calon-calon internal yang potensial dan pelatihan yang diperlukan untuk mengisi jabatan-jabatan tersebut.

Suatu organisasi dapat menggunakan penilaian-penilaian karyawan berkalanya tidak hanya untuk keputusan gaji melainkan juga mengidentifikasi kebutuhan pengembangan dari karyawan individual dan memastikan bahwa kebutuhankebutuhan tersebut dapat tercapai. Semua kegiatan penstafan, dengan kata lain, dapat digunakan untuk memuaskan kebutuhan baik organisasi maupun individu sedemikian rupa sehingga organisasi mendapatkan kinerja yang diperbaiki dari angkatan kerja yang lebih bertanggungjawab serta karyawan mendapatkan suatu karir yang lebih meyakinkan dan lebih menantang.

### Fokus Tradisional dan Fokus Pengembangan Karir

Kegiatan	Fokus Tradisional	Pengembangan Karir
Pengembangan Sumber daya manusia	1. Menganalisis jabatan, keterampilan, tugas sekarang dan masa akan datang. 2. Memproyeksikan kebutuhan. 3. Menggunakan data statistik.	1. Menambah informasi tentang minat, pilihan, dan sebagainya dari individu terhadap data. 2. Memberikan informasi jalur karir.
Pelatihan dan pengembangan	Memberikan peluang keterampilan, informasi, dan sikap berhubungan dengan jabatan.	Menambah orientasi pertumbuhan individual
Penilaian kinerja	Menilai dan/atau memberi imbalan	Menambah rencana pengembangan dan penetapan tujuan individual
Perekrutan dan penempatan	Mencocokkan kebutuhan organisasi dengan individu yang memenuhi syarat	Mencocokkan individu dengan jabatan berdasarkan sejumlah variabel termasuk minat karir karyawan
Kompensasi dan tunjangan lain	Mengimbali waktu, produktivitas, bakat, dan lain-lain	Menambah kegiatan yang tidak berhubungan dengan jabatan untuk diimbali

Sumber : Diadaptasi dari Fred L.Otte dan Peggy. Hutcheson, *Helping Employees Manage Careers*, dalam Dessler (1997).

### 2.2.3 Teori Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah konsep yang menggambarkan proses seumur hidup pengalaman karir individu yang kompleks dan beragam. Hal ini meliputi perubahan perilaku karir baik struktur dan jangka panjang (Herr & Cramer, 1992). Dengan demikian, teori-teori pengembangan karir berusaha untuk menjelaskan komponen rumit yang membentuk pengalaman karir individu.

1. *Super's Career Theory*, Teori karir super oleh Donald E. Super mengekspresikan karya terutama dari perspektif perkembangan.

Meskipun demikian, pendekatan manusia dengan lingkungan untuk pengalaman karir adalah bagian dari teori karir super juga. Fitur dasar teori ini adalah pernyataan bahwa pilihan karir berkembang dari waktu ke waktu. Fitur ini mengeksplorasi perubahan dalam pilihan kejuruan dan kemampuan sebagai individu dewasa yang melalui tahap kehidupan. Teori ini juga mengeksplorasi dan mempengaruhi peran individu untuk memperoleh dan mempertahankan diri dalam berbagai lingkungan (Super, 1980). Teori Super memiliki dua istilah penting: peran kehidupan dan drama. Sembilan peran kehidupan diidentifikasi termasuk anak, mahasiswa, warga, pekerja, pasangan, ibu rumah, orang tua, dan pensiunan. Peran ini tidak mencakup semua, dan tidak akan semua orang memiliki pengalaman di setiap peran. Mirip dengan peran kehidupan super, Super mengidentifikasi empat teater (atau lingkungan) termasuk rumah, masyarakat, sekolah, dan tempat kerja. Peran menumbuhkan dalam satu atau lebih lingkungan (Super, 1980).

Teori karir super tentu membahas pengalaman rumit karir individu sepanjang waktu. Super menekankan aspek perkembangan dari karir sementara juga mempertimbangkan pengalaman holistik bersaing peran, lingkungan, penentu pribadi, dan faktor-faktor penentu situasi.

2. **Holland's Theory**, Teori *Holland* memiliki banyak karakteristik dari teori orang-lingkungan, sementara secara bersamaan memiliki beberapa aspek perkembangan. Landasan teori *Holland* adalah gagasan bahwa individu serta lingkungan kerja dapat dicirikan oleh kemiripan mereka untuk enam tipe kepribadian berikut dan model lingkungan: realistis, investigasi, artistik, sosial, giat, dan konvensional. Menurut *Holland*, masing-masing tipe kepribadian dan model lingkungan memiliki karakteristik unik yang dapat diperiksa dalam budaya kita. Secara keseluruhan, teori Belanda adalah alat yang dapat digunakan oleh praktisi untuk lebih memahami cara di mana seorang individu dengan cacat bisa mencapai pekerjaan dan integrasi keselarasan lingkungan.

Table 6.1 Holland's Personality Types

Personality Type	Vocational Preferences	Values	Beliefs	Problem-Solving Style
Realistic	Prefers realistic occupations such as an electrician or mechanic	Values ambition, self-control, and practical-minded characteristics	Believes self as having mechanical, technical, and athletic abilities. Enjoys working with hands, tools, and machines	Prefers concrete, practical, and structured solutions
Investigative	Prefers investigative occupations such as a biologist or medical technologist	Values scientific or scholarly activities as well as self-determination and personal traits such as being a logical, intellectual, and ambitious person	Believes self as being analytical, curious, and scholarly, and having broad interests	Prefers challenging problems that rely on thinking, gathering information, careful analyses, objective data, and related scholarly practices
Artistic	Prefers artistic occupations such as a writer or interior decorator	Values self-expression, equality for all, and personal characteristics such as being imaginative and courageous	Believes self as being expressive, open, original, intuitive, liberal, nonconforming, introspective, and independent	Prefers to use artistic talents and personal traits (e.g., intuition, expressiveness, originality) to solve problems
Social	Prefers social occupations such as a teacher or counselor	Values being helpful and forgiving as well as serving others in a medical, institutional or reciprocal way	Believes self as understanding others, having teaching ability, social skills, and lacking mechanical and scientific ability	Prefers to use social competencies and traits (e.g., seeking mutual interactions and help from others) to solve problems
Enterprising	Prefers enterprising occupations such as a sales person or a manager	Values controlling others, the opportunity to be free of control, and ambition	Believes self as being aggressive, popular, self-confident, sociable, and possessing leadership and speaking skills	Prefers to use competencies and values (e.g., control of others, traditional beliefs) to dominate the problem-solving process
Conventional	Prefers conventional occupations such as a bookkeeper or banker	Values ambition, obedience, politeness, and business and economic achievement	Believes self as being conforming, orderly, and having clerical and numerical ability	Prefers to use rules, practices and procedures (e.g., advice from authority) to solve problems

From Holland (1997).

## 2.2.4 Track Career Stages

Pengetahuan, keterampilan seseorang, kemampuan, dan sikap serta aspirasi karir berubah sebagai salah satu hal yang matang. Sementara tugas individu dalam pekerjaan yang berbeda dapat dilakukan secara signifikan bervariasi, dimana tantangan nasib mereka pada tahap yang sama dalam karier mereka yang sangat mirip. Sebuah model yang menjelaskan tahap-tahap ini ditunjukkan pada Gambar tabel dibawah ini. Tahapan tersebut adalah: (1) persiapan untuk bekerja, (2) masuk organisasi, (3) awal karir,

(4) pertengahan karir, dan (5) akhir karir (Bohlander & Snell,2010) . Rentang usia yang khas dan tugas utama dari setiap tahap juga disajikan dalam gambar. Tahap pertama, meliputi periode sebelum memasuki sebuah organisasi, sering memperpanjang sampai usia 25. Ini adalah periode di mana individu harus memperoleh pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan mereka akan perlu untuk bersaing di pasar. Hal ini meliputi ketika perencanaan yang matang dilakukan,harus menjadi fokus. Tahap kedua, biasanya dari usia 18 sampai 25, dikhususkan untuk meminta tawaran pekerjaan dan memilih pekerjaan yang sesuai. Selama periode ini, satu juga mungkin terlibat dalam mempersiapkan pekerjaan. Tiga tahap berikutnya memerlukan pas menjadi pekerjaan yang dipilih dan organisasi, memodifikasi tujuan, membuat pilihan, yang tersisa produktif, dan akhirnya mempersiapkan pensiun.pensiun.

### *Stages of Career Development*

<p><b><i>Stages 5: Late Career (ages 55-retirement):</i></b></p>
<p>Tetap produktif dalam bekerja, mempertahankan harga diri, dan mempersiapkan pensiun yang efektif.</p>
<p><b><i>Stages 4: Mildcareer (ages 40-55):</i></b></p>
<p><i>Reappraise</i> awal karir dan tujuan masa dewasa awal, menegaskan kembali atau memodifikasi tujuan, membuat pilihan yang tepat untuk tahun dewasa tengah, dan tetap produktif</p>
<p><b><i>Stages 3: Early Career (ages 25-40):</i></b></p>
<p>Mempelajari pekerjaan, mempelajari aturan dan norma organisasi, menyesuaikan dengan pekerjaan yang dipilih</p>

dan organisasi, meningkatkan kompetensi, mengejar tujuan.
<b><i>Stages 2: Organizational Entry (ages 18-25):</i></b>
Mendapatkan tawaran pekerjaan dari organisasi yang diinginkan, pilih pekerjaan yang tepat berdasarkan informasi yang lengkap dan akurat.
<b><i>Stages 1: Preparation for Work (ages 0-25):</i></b>
Mengembangkan citra diri dalam bekerja , menilai pekerjaan alternatif, mengembangkan pilihan pekerjaan awal, mengejar pendidikan yang diperlukan.

### 2.2.5 Career Development Initiatives

Meskipun manajemen karir melibatkan banyak analisis dan perencanaan, kenyataannya adalah bahwa hal itu perlu menyediakan satu set alat dan teknik yang membantu karyawan dalam mengukur potensi mereka untuk sukses dalam organisasi. Konseling informal oleh staf SDM dan pengawas digunakan dengan bijaksana. Banyak organisasi memberikan informasi karyawan mereka pada bantuan pendidikan, program dan kebijakan EEO / AA, administrasi gaji, dan persyaratan kerja (Bohlander & Snell, 2010). *Career Planning Workbooks* dan *Career Workshops* juga merupakan cara populer untuk membantu karyawan mengidentifikasi potensi mereka dan kekuatan kepentingan mereka. Dalam sebuah studi yang dilakukan oleh perusahaan konsultan sumber daya manusia *Drake Beam Morin*, enam praktik manajemen karir yang paling sukses digunakan dalam organisasi adalah sebagai berikut:

- Menempatkan ekspektasi yang jelas pada karyawan sehingga mereka tahu apa yang diharapkan dari mereka sepanjang karier mereka dengan organisasi.
- Memberikan karyawan kesempatan untuk transfer ke lokasi kantor lainnya, baik domestik maupun internasional.
- Menyediakan rencana suksesi yang jelas melalui dan kepada karyawan.
- Mendorong *performace* melalui penghargaan dan pengakuan.
- Memberikan karyawan waktu dan sumber daya yang mereka butuhkan untuk mempertimbangkan tujuan karir jangka pendek dan jangka panjang.
- Mendorong karyawan untuk terus menilai kemampuan dan arah karir mereka.

Sebaliknya, organisasi juga perlu berhati-hati dari hambatan internal yang menghambat kemajuan karir karyawan itu. Umumnya, hambatan ini dapat mencakup hal-hal seperti berikut:

- Kurangnya waktu, anggaran, dan sumber daya bagi karyawan untuk merencanakan karir mereka dan untuk melakukan pelatihan dan pengembangan.

- Spesifikasi pekerjaan yang kaku, kurangnya dukungan kepemimpinan untuk manajemen karir, dan fokus jangka pendek.
- Kurangnya peluang karir dalam organisasi untuk karyawan.

#### A. *Career Planning Workbooks*

Beberapa organisasi telah menyiapkan *Workbooks* untuk membimbing karyawan mereka secara individu melalui penilaian diri dari nilai-nilai, minat, kemampuan, tujuan, dan rencana pengembangan pribadi secara sistematis. Panduan pengembangan karir *General Motor* mempunyai *workbooks* “What Do You Want Your Future to Be?” dimana hal ini dapat menjadikan karyawan sebagai evaluasi pribadi. *General Electric* telah mengembangkan serangkaian luas program pengembangan karir, termasuk *workbooks* untuk membantu karyawan mengeksplorasi isu-isu kehidupan yang mempengaruhi keputusan karir mereka.

Beberapa organisasi lebih suka menggunakan *workbooks* yang ditulis untuk masyarakat umum. Yang populer termasuk *Richard N. Bolles’s What Color Is Your Parachute? Luck, Is No Accident: Making the Most*

*of Happenstance in Your Life and Careers* by John D. Krumboltz dan Al S. Levin, Dan *Self-Directed* by John Holland. Beberapa buku ini yang direkomendasikan untuk siswa dalam membantu perencanaan karir mereka.

### **B. Career Planning Workshops**

*Workshops* menawarkan pengalaman yang sama dengan yang disediakan oleh *workbooks*. Namun, mereka memiliki keuntungan dari memberikan kesempatan untuk membandingkan dan mendiskusikan sikap, kekhawatiran, dan rencana dengan lainnya dalam situasi yang sama. Beberapa *workshops* fokus pada saat prestasi kerja dan pengembangan rencana. Kesepakatan lain dengan kehidupan dan rencana karir dan nilai-nilai yang lebih luas. Sebuah *workshops* karir dapat membantu mereka belajar untuk membuat keputusan karir, menetapkan tujuan karir, membuat tujuan karir, membuat pilihan karir, mencari perencanaan informasi karir, dan pada saat yang sama dapat membangun kepercayaan dan harga diri.

### **C. Career Counseling**

*Career counseling* melibatkan pembicaraan dengan karyawan tentang kegiatan dan kinerja mereka saat mereka bekerja, kepentingan dan tujuan pribadi dan karir, keterampilan pribadi, dan benda-benda pengembangan karir yang cocok. Sementara beberapa organisasi membuat *counseling* bagian dari penilaian kinerja tahunan, *Career counseling* biasanya sukarela. Konseling karir dapat diberikan oleh staf SDM, manajer, dan supervisor, konselor staf khusus, atau konsultan luar. Sebagai karyawan yang mendekati pensiun, mereka dapat didorong untuk berpartisipasi dalam program pra pensiun, yang sering termasuk *counseling* bersama dengan kegiatan membantu lainnya.

### **D. Mentoring**

Hal ini umum untuk mendengar bahwa orang menyebutkan individu di tempat kerja yang mempengaruhi mereka. Mereka sering menyebut manajer langsung mereka yang sangat membantu sebagai pengembang karir. Tetapi mereka juga menyebutkan orang lain pada tingkat yang lebih tinggi dalam organisasi yang memberi mereka bimbingan dan dukungan dalam pengembangan karir mereka. Pelatih

eksekutif dan manajer yang menyarankan dan mendorong karyawan disebut mentor. Hubungan *mentoring* harus formal. Pada kenyataannya, *mentoring* informal yang berlangsung sehari-hari dalam jenis organisasi. Organisasi proaktif menekankan rencana *mentoring* formal yang menetapkan mentor untuk karyawan dipertimbangkan untuk gerakan ke atas dalam organisasi. Dalam rangka untuk membentuk sebuah hubungan *mentoring* yang efektif, seorang karyawan yang mencari mentor harus mengikuti beberapa panduan umum:

1. Penelitian latar belakang seseorang
2. Lakukan kontak dengan orang
3. Meminta bantuan pada masalah tertentu
4. Pertimbangkan apa yang dapat Anda tawarkan dalam pertukaran
5. Aturlah pertemuan
6. Menindaklanjuti
7. Mintalah untuk bertemu secara berkelanjutan

### *Mentoring Functions Tables*

<i>Good Mentors</i>	<i>Good Partners</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Listen and understand</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Listen</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Challenge and stimulate learning</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Act on advice</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Coach</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Show commitment to learn</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Build self-confidence</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Check ego at the door</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Provide wise counsel</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ask for feedback</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Teach by example</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Are open minded</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Act as role model</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Are willing to change</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Share experiences</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Are proactive</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Offer encouragement</i></li> </ul>	
<p><b>SUCCESSFUL MENTORING</b></p> 	

### **E. Networking**

Diakrenakan jumlah kontak tumbuh, *mentoring* memperluas menjadi proses jaringan karir. Sebagai pelengkap *mentoring*, di mana hubungan yang lebih selektif, hubungan jaringan cenderung lebih bervariasi dan sementara. Jaringan dapat berupa internal untuk organisasi

tertentu atau terhubung di banyak organisasi yang berbeda. Menurut *The Monster Career Advise Center*, ada banyak cara untuk mengidentifikasi kontak jaringan. Beberapa tempat terbaik untuk dipertimbangkan adalah sebagai berikut:

- Keluarga Anda sendiri
- Asosiasi alumni perguruan tinggi Anda atau kantor karir daftar jaringan
- Orang tua teman Anda dan anggota keluarga lainnya
- profesor, penasehat, pelatih, tutor, dan pendeta Anda
- Mantan bos Anda dan teman-teman dan anggota keluarga bos
- Anggota klub, kelompok agama, dan organisasi lain yang Anda miliki
- Semua organisasi di dekat tempat Anda tinggal atau pergi ke sekolah

#### ***F. Career Self-Management Training***

Karena hubungan atasan-karyawan telah menjadi lebih transaksional dan karyawan sedang semakin didorong untuk mengambil tanggung jawab untuk

manajemen karir mereka sendiri, banyak organisasi yang membangun program untuk karyawan tentang bagaimana mereka dapat terlibat dalam karir manajemen diri. Pelatihan ini berfokus pada dua tujuan utama: (1) membantu karyawan belajar untuk terus mengumpulkan umpan balik dan informasi tentang karir mereka dan (2) mendorong mereka untuk mempersiapkan untuk mobilitas. Karyawan biasanya melakukan penilaian diri untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang sikap karir mereka sendiri dan nilai-nilai. Selain itu, mereka didorong untuk memperluas pandangan mereka di luar promosi perusahaan sebelah peluang yang lebih luas di pasar, menghadiri konferensi, dan mengembangkan hubungan jangka panjang yang baik dengan bos atau mentor lainnya. Peserta mungkin didorong untuk terlibat dalam jaringan karir atau untuk mengidentifikasi cara lain untuk mempersiapkan mobilitas kerja, seperti mendengar laporan dari karyawan yang membuat transisi ke kesempatan kerja baru baik di dalam maupun di luar organisasi.

## **2.2.6 Manajemen Karir pada Industri Perhotelan**

Selama tiga dekade terakhir, pengembangan karir dan manajemen telah muncul menjadi salah satu daerah yang paling cepat berkembang di industri hotel. Penelitian sebelumnya pada isu-isu karir terutama difokuskan pada empat tema, yaitu, pilihan karir, jalur karir, komitmen karir, dan kesuksesan karir (Kong,2009). Kebanyakan penelitian pada pilihan karir telah berkonsentrasi pada faktor-faktor yang mempengaruhi pilihan karir di industri perhotelan. Permasalahan yang diidentifikasi telah terutama telah terkait dengan seleksi pekerjaan, sikap karir dan preferensi, pengalaman , jangkar karir, dan harapan karir. Lulusan pariwisata banyak yang ingin berkarir di industri perhotelan karena pengamatan positif pribadi, pengalaman sebagai pekerja bebas atau paruh waktu, dan laporan media pada tingkat proyeksi pertumbuhan industri hotel. Jalur karir telah lama menjadi topik yang menarik karena mencerminkan mobilitas, arah, kecepatan, tujuan, insentif, hambatan, motif, dan akumulasi modal manusia. Ada tiga tahap karir manajer umum di Inggris, pelatihan / pendidikan, asisten / tanggung jawab fungsional, dan manajer umum. Berdasarkan penelitian sebelumnya, lingkup jalur karir pemahaman telah diperluas. Permasalahan yang diidentifikasi termasuk mobilitas kerja, keterampilan yang dibutuhkan, latar belakang pendidikan, lamanya waktu untuk menjadi general manager dan pentingnya pekerjaan khusus untuk pengembangan karir (Kong, 2009). Meskipun banyak penelitian

telah membahas masalah pilihan karir, jalur karir, komitmen karir, dan kesuksesan karir, sedikit perhatian telah dibayarkan untuk mempelajari manajemen karir Hotel. Selain itu, studi tentang manajemen karir organisasi di China SOHs bahkan lebih sedikit. Hanya 66 studi akademis bahasa Inggris yang berhubungan dengan industri hotel di daratan Cina yang diterbitkan dalam jurnal wasit 1984-2007 (Kong,2009). Hampir tidak ada diselidiki OCM di industri perhotelan Cina. Manajemen karir di industri hotel Cina adalah fenomena yang relatif baru dan belum menjadi subyek penelitian yang luas.

#### **2.2.7 Glass Ceiling**

*Glass ceiling* merupakan pandangan bahwa, wanita dapat diterima sebagai karyawan perusahaan, tetapi mempunyai kesulitan untuk dipromosikan, terutama pada posisi *senior level management* . Wanita dapat melihat peluang di atas tetapi tidak dapat mencapainya. *Glass ceiling* merupakan hambatan yang membatasi kelanjutan karir wanita mencapai posisi yang lebih tinggi. Dalam mencapai posisi tersebut seolah-olah ada hambatan yang tidak nampak.

Ada tiga hambatan menurut *Federal Glass Ceiling Commision* dalam Wentling (2003). Pertama, hambatan organisasional yang meliputi kegagalan dalam rekrutmen, pengembangan, dan dukungan terhadap wanita untuk mencapai posisi *senior level management*. Kedua, hambatan *societal* yang bersumber dari hambatan organisasional. Hambatan ini menganggap

wanita kurang mempunyai komitmen terhadap karir. Ketiga, hambatan *governmental*, disebutkan bahwa pemerintah kurang terlibat dalam fenomena *glass ceiling*.

Menurut Cornelius (2005), *glass ceiling* dapat diminimalkan dengan *capabilities theory*. Ada dua hal pokok dalam teori ini. Pertama, apakah ada kesiapan untuk bertindak dan apakah wanita mempunyai kemampuan? Kedua, apakah organisasi atau perusahaan memberikan kesempatan secara penuh pada wanita dalam mencapai karir? Cornelius (2005), memperkenalkan sepuluh hal yang berkaitan dengan pengembangan wanita dalam *capabilities theory*:

- 1) *Life*. Mampu bertahan hidup dalam jangka yang normal.
- 2) *Bodily health*. Mampu untuk memperhatikan terhadap kesehatan yang baik, termasuk *reproductive health*.
- 3) *Bodily integrity*. Mampu untuk pindah dari satu tempat ke tempat lain.
- 4) *Sense, imagination, and thought*. Mampu menggunakan *sense*, *imagine*, pikiran, dan alasan. Wanita mampu berbicara secara artistik dan mampu meyakinkan dengan pengalamannya.
- 5) *Emotions*. Tidak *emotional* dalam pengembangan dirinya.
- 6) *Practical reason*. Mampu untuk membentuk konsep yang baik dalam hidup.
- 7) *Affiliation A*. Mampu untuk hidup dengan orang lain dan menunjukkan perhatian terhadap individu lain. Wanita

mungkin lebih mampu menunjukkan perhatian kepada orang lain termasuk teman kerja.

- 8) *Affiliation* Mempunyai karakter yang *respect* terhadap diri sendiri.
- 9) *Other species*. Mampu melakukan interaksi dengan makhluk lain, seperti tanaman dan binatang.
- 10) *Play*. Mampu untuk *enjoy* dan melakukan rekreasi.

### **2.2.8 Strategi Wanita Eksekutif**

Banyak temuan yang telah ditulis tentang hambatan untuk kemajuan karir perempuan, ada informasi yang kurang tersedia tentang wanita yang telah melewati *glass ceiling* untuk mencapai posisi eksekutif dan faktor-faktor yang telah memfasilitasi kemajuan mereka. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, wanita menanyakan pertanyaan-pertanyaan tertentu yang dimaksudkan untuk memberikan pemahaman dari beberapa faktor yang telah berpengaruh terhadap keberhasilan mereka (Pheko, 2014)

Sejumlah peneliti telah menggunakan pendekatan *person-centred* yang menjelaskan tidak adanya atau kehadiran perempuan dalam posisi eksekutif. Pendekatan seperti itu mengungkapkan bahwa kebutuhan akan kekuasaan, gaya prestasi melayani diri sendiri, kehangatan, keramahan, dan kompetensi adalah beberapa faktor yang dapat memfasilitasi kesuksesan wanita.

Karena fakta bahwa individu tidak selalu memiliki kontrol lengkap atas kehidupan kerja mereka, beberapa peneliti juga telah menyorot faktor eksternal untuk perempuan yang sama pentingnya dalam memfasilitasi kemajuan mereka. Mentor dapat mengekspos peluang anak emas mereka untuk kemajuan karir dengan menyediakan paparan, visibilitas, pembinaan dan tugas yang menantang. Mentor juga dapat membantu anak emas meningkatkan kepuasan kerja dan meningkatkan pertumbuhan pribadi mereka dengan membangun kepercayaan diri mereka. Selain itu, memiliki track record yang baik dari prestasi adalah faktor lain yang mungkin untuk memprediksi kemajuan karir untuk wanita. Wanita lebih mungkin daripada rekan-rekan pria mereka yang telah menerima peringkat kinerja yang lebih tinggi sebelum promosi, menunjukkan bahwa promosi perempuan bisa terikat lebih erat dengan pekerjaan kinerja dibandingkan dengan laki-laki (Pheko, 2014).

### **2.2.9 Tantangan yang Dihadapi oleh Wanita dalam Organisasi**

Pheko,2014 mencatat bahwa, sementara abad kedua puluh mengalami peningkatan jumlah wanita dalam posisi manajemen, peningkatan kesempatan wanita tersebut tidak mampu untuk sepenuhnya memanfaatkan potensi mereka. Hal ini karena sebagian besar manajer wanita melaporkan berbagai tantangan yang dihadapi mereka dalam peran mereka dan ketika mereka mencoba untuk mengakses posisi yang lebih tinggi dari otoritas dalam organisasi. Beberapa peneliti telah menggunakan metafora *glass ceiling* untuk menjelaskan mengapa ada kehadiran proporsional rendah wanita di tingkat atas manajemen. Sementara *glass ceiling* memungkinkan wanita untuk masuk posisi rendah otoritas, itu untuk mencegah

wanita memasuki posisi teratas dari otoritas. Beberapa telah menjelaskan fenomena ini dengan mengatakan bahwa *glass ceiling* didasarkan pada sikap atau bias organisasi yang sesuai, dapat dilihat sebagai konsekuensi alami dari stereotip gender.

Penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang dibimbing lebih cenderung memiliki harapan promosi dan juga lebih mungkin dipromosikan. Meskipun manfaat seperti bimbingan, beberapa telah melaporkan bahwa peran manajer sebagai mentor dalam organisasi bisa menghasilkan perlakuan yang berbeda dari laki-laki dan perempuan dan dapat menghambat kinerja manajer wanita. Untuk alasan ini, meskipun kedua pria dan wanita membutuhkan mentor, wanita harus mengatasi hambatan lebih besar ketika mengakuisisi mentor daripada laki-laki dan, akibatnya, wanita tidak dapat mengambil keuntungan yang sama dari hubungan mentor-protégée. Tantangan lain yang telah diusulkan termasuk diskriminasi seksual. Hal yang mendasari penyebab diskriminasi seksual mungkin adalah stereotip *gender*. Stereotip ini mempengaruhi penilaian masyarakat dan cara peristiwa tersebut diinterpretasikan (Pheko, 2014).