

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Tinjauan Teori

##### A.1. Tinjauan Tentang Kebutuhan Berprestasi (*Need for Achievement*)

###### 1.1. Pengertian Kebutuhan Berprestasi

Kebutuhan adalah kekurangan fisiologis atau psikologis yang mendorong munculnya perilaku. Kebutuhan dapat kuat atau lemah dan dipengaruhi oleh beberapa faktor lingkungan. (Kreitner, 2005: 252)

Setiap manusia pada hakikatnya mempunyai sejumlah kebutuhan yang pada saat-saat tertentu menuntut pemuasan, di mana hal-hal yang dapat memberikan pemuasan pada suatu kebutuhan adalah menjadi tujuan dari kebutuhan tersebut. Prinsip umum yang berlaku bagi kebutuhan manusia adalah, setelah kebutuhan itu terpuaskan, maka setelah beberapa waktu kemudian muncul kembali dan menuntut pemuasan lagi. (Anoraga, 2001: 34).

Kemunculan kembali tersebut dapat dalam bentuk tujuan yang sama ataupun dengan tujuan yang sudah berubah. Misalnya, seseorang yang menginginkan promosi dalam pekerjaannya, setelah kebutuhannya terpenuhi, selang beberapa tahun kemudian, ia mulai merasakan kebutuhan untuk promosi menuju ke tingkat yang lebih tinggi lagi. Demikian prosesnya berjalan terus menerus untuk segala macam kebutuhan.

Anoraga (2001: 35) berpendapat kebutuhan-kebutuhan manusia pada umumnya dapat dibagi menjadi dua golongan:

1. Kebutuhan Primer, yang pada umumnya merupakan kebutuhan faal, seperti lapar, haus, seks, tidur, suhu yang menyenangkan dan lain sebagainya. Semua ini adalah kebutuhan-kebutuhan faal yang merupakan syarat kelangsungan hidup seseorang. Kebutuhan semacam ini timbul dengan sendirinya atau sudah ada sejak seseorang lahir sehingga disebut kebutuhan primer.

2. **Kebutuhan Sekunder**, yang timbul dari interaksi antara orang dengan lingkungannya seperti kebutuhan untuk bersaing, bergaul, ekspresi diri, harga diri dan sebagainya.

Mc Clelland menyatakan timbulnya tingkah laku karena dipengaruhi oleh kebutuhan-kebutuhan yang ada dalam diri manusia. Dan dalam diri individu terdapat tiga kebutuhan pokok yang mendorong tingkah lakunya. (As'ad, 2002: 52). Adapun kebutuhan yang dimaksud adalah :

1. *Need for Affiliation*

Merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain.

2. *Need for Power*

Kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi terhadap orang lain. Kebutuhan ini, menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang memperdulikan perasaan orang lain.

3. *Need for Achievement*

Merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini berhubungan erat dengan pekerjaan, dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu.

Mc Clelland juga mendefinisikan kebutuhan berprestasi sebagai keinginan:

1. Untuk memimpin, memanipulasi, atau mengorganisir objek fisik, manusia atau gagasan.
2. Untuk melakukan hal ini secepat dan sebebaskan mungkin.
3. Untuk mengatasi kesulitan dan mempertahankan suatu standar yang tinggi.
4. Untuk mengungguli orang lain, bersaing dan melampaui orang lain.
5. Untuk meningkatkan penghargaan diri dengan melatih bakat yang dimiliki, meningkatkan penghargaan diri dengan pelaksanaan bakat yang berhasil. (Kreitner, 2005: 255)

Teori kebutuhan berprestasi dari Mc Clelland digunakan dalam penelitian ini karena, teori ini banyak digunakan oleh beberapa tokoh seperti Kreitner, Robbins, Gellerman, dan As'ad sebagai dasar untuk menerangkan mengenai kebutuhan berprestasi seseorang terutama dalam perilaku organisasi.

Lebih jauh, Robbins (2003: 216) menerangkan bahwa beberapa orang mempunyai dorongan yang kuat sekali untuk berhasil, dan mereka bergulat untuk prestasi pribadi bukannya untuk ganjaran sukses itu semata-mata. Mereka memiliki hasrat melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien daripada yang telah dilakukan sebelumnya. Dorongan ini adalah kebutuhan akan prestasi (nAch—*achievement need*).

Dari riset mengenai kebutuhan berprestasi, Mc Clelland mendapatkan bahwa peraih prestasi tinggi membedakan diri mereka dari orang lain oleh hasrat mereka untuk menyelesaikan hal-hal dengan baik. Mereka mencari situasi di mana mereka dapat mencapai tanggung jawab pribadi untuk menemukan pemecahan terhadap masalah-masalah, dan mendapatkan umpan balik yang cepat atas kinerja mereka sehingga mereka dapat mengetahui dengan mudah perubahan yang telah mereka lakukan menjadi lebih baik atau tidak, serta untuk menentukan tujuan-tujuan yang cukup menantang.

Peraih prestasi tinggi bukanlah penjudi, mereka tidak menyukai keberhasilan karena kebetulan. Mereka lebih menyukai tantangan menyelesaikan suatu masalah dan menerima baik tanggung jawab pribadi untuk sukses atau kegagalan, bukannya mengandalkan hasil tersebut pada kebetulan/peluang atau tindakan orang lain. Yang terpenting adalah mereka menghindari apa yang mereka persepsikan sebagai tugas yang terlalu mudah atau terlalu sukar. Mereka ingin mengatasi rintangan, tetapi mereka ingin merasakan sukses (atau kegagalan) itu disebabkan oleh tindakan mereka sendiri. (Robbins, 2003: 217)

## **1.2. Karakteristik Individu yang Memiliki Kebutuhan Berprestasi (*Need for Achievement*)**

Individu yang memiliki kebutuhan berprestasi tinggi ingin memiliki kemampuan yang tinggi pada beberapa aktivitas. Aktivitas-aktivitas yang dimaksud adalah aktivitas dengan standar yang sangat baik dan aktivitas yang memberikan peluang untuk sukses. Dalam hal ini kebutuhan berprestasi merupakan perpaduan anantara dua kebutuhan, yaitu kebutuhan untuk sukses dan kebutuhan untuk menghindari kegagalan. Kebutuhan ini berhubungan erat dengan pekerjaan dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu.

Mc Clelland mengemukakan individu yang memiliki kebutuhan berprestasi tinggi akan memiliki karakteristik sebagai berikut (As'ad, 2002: 55):

1. Berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif

Pada umumnya orang yang memiliki kebutuhan berprestasi tinggi akan lebih gigih, energik, kreatif dan lebih suka bertindak dan berusaha mencoba cara-cara baru untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya. Hal tersebut didorong oleh hasrat yang kuat untuk tampil lebih unggul dibandingkan orang lain.

2. Berusaha mencari *feed back* (umpan balik) tentang perbuatannya

Umpan balik membantu seseorang mencapai tujuan prestasi mereka. Karena mereka ingin mengetahui seberapa baik mereka mengerjakan sebuah tugas sehingga mereka dapat menjadikan tujuan tersebut sebuah tantangan yang masih memungkinkan untuk diraih.

Dalam hal ini seseorang yang memiliki kebutuhan berprestasi akan bekerja dengan baik bila mereka diberitahu hasil kerja mereka. Selain itu ia akan dapat bertahan dalam pekerjaannya bila ia mendapatkan cukup banyak informasi untuk mengetahui apakah usahanya itu makin dekat

dengan sasaran atau tidak. Individu yang memiliki kebutuhan berprestasi memberi respon yang baik pada informasi mengenai pekerjaan mereka.

### 3. Lebih memilih tugas-tugas dengan tingkat kesulitan sedang

Individu yang memiliki kebutuhan berprestasi akan lebih memilih tugas-tugas dengan tantangan dan tingkat kesulitan sedang karena jika sebuah tugas tergolong sangat mudah, kesempatan sukses sangat tinggi, sehingga nilai *reward* akan dirasakan tidak terlalu besar. Sebaliknya, ketika sebuah tugas dirasakan terlalu sulit, kesuksesan akan terasa sangat berharga, tetapi akan sulit merasakan kepuasan karena kesempatan sukses sangat kecil.

Bagi seseorang dengan kebutuhan sukses yang tinggi, tugas dengan tingkat kesulitan sedang adalah cara terbaik untuk meraih hasil bernilai tinggi, karena tugas dengan tingkat kesulitan sedang membawa kemungkinan untuk mendapatkan sukses tidak terlalu mudah.

### 4. Mengambil tanggung jawab pribadi atas perbuatan-perbuatannya

Peraih prestasi tinggi lebih menyukai tantangan menyelesaikan suatu masalah dan menerima baik tanggung jawab pribadi untuk sukses atau gagal, bukannya mengandalkan hasil itu pada kebutuhan, peluang atau tindakan-tindakan orang lain. Mereka menginginkan mengatasi rintangan, tetapi mereka ingin merasakan sukses (atau gagal) itu disebabkan oleh tindakan mereka sendiri.

## **A.2. Tinjauan Tentang pengembangan Karir**

### **2.1. Pengertian Karir**

Samsudin (2006: 133) mendefinisikan karir sebagai istilah teknis dalam administrasi personalia. Karir adalah semua pekerjaan atau jabatan yang dimiliki atau dipegang seseorang selama kehidupan kerja seseorang.

Pendapat tersebut sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Werther dan Davis (1996: 310), yaitu “*A career consists of all the jobs held during one’s working life*”.

Mondy (1996:352) berpendapat “*A career is a general that a person chooses to pursue throughout his or her working life*”. (Karir adalah suatu jalan umum yang dipilih seseorang untuk mengejar keseluruhan kehidupan kerjanya)

Lebih lanjut Samsudin (2006: 140) mengungkapkan bahwa “Karir menunjuk pada perkembangan karyawan secara individual dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja tertentu dalam suatu organisasi”.

Berdasarkan definisi karir di atas, maka dapat disimpulkan bahwa karir merupakan suatu rangkaian pekerjaan atau jabatan yang dipegang selama rentang waktu kehidupan kerja seseorang, yang menunjukkan perkembangan karyawan secara individual dalam jenjang jabatan tersebut

## **2.2. Pengertian Pengembangan Karir**

Mondy (1996: 352) mendefinisikan perencanaan karir sebagai berikut “*Career planning is a process whereby an individual sets career goals and identifies the means to achieve them*”. (Perencanaan karir adalah suatu proses di mana individu merencanakan karirnya serta mengidentifikasi cara-cara untuk mencapainya).

Werther dan Davis (1996: 311) mendukung pernyataan tersebut dengan menyatakan bahwa “*Career planning is the process by which one selects career goals and the path those goals*”. (Perencanaan karir adalah suatu proses di mana seseorang memilih tujuan karirnya beserta jalan atau cara untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut).

Du Brin (1989: 70) mendefinisikan pengembangan karir sebagai “*Career development is a planned approach to achieving growth and satisfaction in work experience*”. Yang menjelaskan bahwa pengembangan karir merupakan suatu pendekatan yang direncanakan untuk mencapai pengembangan dan kepuasan dalam pengalaman pekerjaan.

Werther dan Davis (1996: 311) menerangkan bahwa “*Career development consists of the personal improvements one undertakes to achieve a personal career plan*”. (Pengembangan karir terdiri dari perbaikan-perbaikan pribadi yang diusahakan seseorang untuk mencapai suatu perencanaan karir individu).

Mondy (1996: 352) menyatakan bahwa “*Career development is a formal approach taken by the organization to ensure that people with the proper qualifications and experience are available when needed*”. (Pengembangan karir adalah suatu pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan)

Samsudin (2006: 140) mengemukakan beberapa pendapat tentang pengertian pengembangan karir adalah sebagai berikut:

- a. Pengembangan karir adalah suatu rangkaian posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu.
- b. Pengembangan karir adalah perubahan nilai-nilai, sikap dan motivasi yang terjadi pada seseorang, karena dengan penambahan usia akan menjadi semakin matang.
- c. Pengembangan karir adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seseorang.

Dari beberapa definisi tersebut dapat diambil kesimpulan pengembangan karir adalah suatu rangkaian usaha atau kegiatan yang dilakukan secara berkelanjutan dan difokuskan pada

perbaikan-perbaikan pribadi dan peningkatan kemampuan karyawan yang disusun untuk mencapai suatu karir yang ditetapkan oleh organisasi.

### **2.3. Pengembangan Karir Secara Individual**

Secara individual, setiap orang harus siap mengembangkan dirinya dalam rangka perencanaan karirnya lebih lanjut. Werther dan Davis (1996: 325) mengemukakan beberapa kegiatan pengembangan karir secara individual, antara lain:

1. Prestasi Kerja (*Job Performance*)

Kegiatan paling penting untuk memajukan karir adalah prestasi kerja yang baik karena mendasari semua kegiatan pengembangan karir lainnya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan.

Oleh karena itu agar terbuka kemungkinan bagi seseorang untuk mewujudkan rencana dan tujuan karirnya, prestasi kerjanya haruslah sedemikian rupa sehingga bukan hanya memenuhi berbagai standar yang telah ditentukan, akan tetapi sedapat mungkin dapat digunakan sebagai bukti bahwa seseorang sudah berusaha semaksimal mungkin dan bahwa usaha tersebut sekaligus merupakan indikator bahwa ia memiliki potensi yang dapat dikembangkan dalam rangka mempersiapkannya memikul tugas dan tanggung jawab yang lebih besar di masa depan. (Siagian, 1999: 215)

2. *Exposure* (pengenalan oleh pihak lain)

Kemajuan karir juga ditentukan oleh *exposure*, yang berarti menjadi dikenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer dan kesempatan karir lainnya. Tanpa *exposure*,



karyawan yang berprestasi baik mungkin tidak memperoleh kesempatan untuk mencapai sasaran karirnya.

Di samping prestasi kerja yang tinggi, seorang pegawai akan semakin dikenal oleh oleh para pengambil keputusan dan sekaligus akan semakin dihargai apabila pekerja tersebut bersedia dan siap terlibat dalam berbagai kegiatan organisasi yang sebenarnya berada di luar tuntutan tugas pokoknya. Misal, kerelaan kerja lembur, terlibat keanggotaan di berbagai panitia, aktif dalam kegiatan sosial yang disponsori perusahaan dan berbagai kegiatan lainnya sehingga pegawai yang bersangkutan semakin dikenal.

Tindakan lain yang dapat dilakukan agar lebih dikenal oleh pejabat eksklusif adalah melalui penyampaian laporan pada waktunya, penampilan yang menarik simpati orang lain dan tindakan-tindakan lain sejenis yang dapat menumbuhkan kesan positif tentang dirinya.

### 3. Permintaan berhenti (*Resignations*)

Permintaan berhenti merupakan suatu cara untuk mencapai sasaran karir bila ada kesempatan di tempat lain. Dengan permintaan berhenti tersebut, yang bersangkutan berpindah tempat kerja. Berpindah-pindah tempat kerja bagi sementara manajer profesional merupakan bagian strategi karir mereka.

### 4. *Organizational Loyalty*

Kesetiaan organisasi turut menentukan kemajuan karir seseorang. Kesetiaan organisasional yang rendah umumnya ditemui pada para sarjana baru yang mempunyai harapan tinggi tetapi sering kecewa dengan tempat tugas pertama mereka dan para profesional (yang kesetiaan pertamanya pada profesinya).

Banyak pekerja yang menggunakan dedikasi dan loyalitasnya kepada perusahaan sebagai strategi karir mereka. Seperti misalnya, berdasarkan hasil studi menunjukkan bahwa dalam 100 perusahaan industri terbesar di Amerika Serikat, sebanyak 51% karyawan *chief executives* menghabiskan karir mereka pada organisasi/perusahaan yang sama.

#### 5. *Mentors and Sponsor*

Mentor adalah seseorang yang dapat memberikan nasehat karir informal. Apabila mentor berhasil membimbing karir karyawan, para mentor tersebut dapat menjadi sponsor mereka. Sponsor adalah orang-orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan pengembangan karir bagi orang lain. Seringkali sponsor karyawan adalah atasan mereka langsung.

#### 6. *Networking*

Menambah jaringan kerja berarti menjadi lebih dikenal di luar perusahaan. Secara teratur para profesional berkumpul dan saling memberikan informasi yang dapat berguna untuk mengidentifikasi pekerjaan yang lebih baik.

#### 7. Kesempatan untuk Berkembang (*Growth Opportunities*)

Hal ini terjadi bila karyawan meningkatkan kemampuan, misalnya melalui program pelatihan, pengambilan kursus atau penambahan gelar. Hal ini berguna bagi departemen personalia dalam pengembangan sumber daya manusia internal maupun bagi pencapaian karir karyawan.

#### 8. Bawahan Kunci (*Key Subordinates*)

Para manajer yang sukses bersandar pada bawahannya yang mampu membantu kinerja mereka. Para bawahan ini biasanya memiliki pengetahuan atau ketrampilan khusus yang cukup tinggi yang dapat dipelajari oleh manajer tersebut. Atau para bawahan ini memiliki peran yang cukup penting dalam membantu manajer mencapai kinerja yang baik. Karyawan yang memiliki kemampuan tersebut dinamakan “bawahan kunci”.

Para bawahan kunci tersebut memberikan loyalitas yang tinggi kepada atasan mereka dan kemampuan yang lebih dari bawahan yang lain. Mereka tidak egois dalam bekerja dan mengerahkan kemampuan terbaik mereka untuk mendukung karir managernya. Bawahan kunci ini juga mendapatkan keuntungan, yaitu meningkatnya karir mereka seiring dipromosikannya manajer mereka.

#### 9. *International experience*

Pengalaman bekerja secara internasional menjadi kesempatan yang penting untuk meningkatkan pengembangan diri. Bekerja secara internasional, tidak berarti kehilangan kontak dengan perusahaan di negara asal. Pengalaman internasional dapat diperoleh melalui pekerjaan atau tugas internasional untuk perusahaan di negara asal atau bekerja untuk perusahaan asing.

Rebecca Tee (2004: 82) mendukung pendapat Werther dan Davis tersebut dan mengemukakan kegiatan pengembangan karir secara individual meliputi:

##### 1. Mengkaji ulang dan merencanakan

Dalam usaha pengembangan karir karyawan dituntut untuk memantau dengan seksama kemajuan guna memastikan bahwa rencana-rencana masa depan masih berjalan di jalurnya.

Dengan demikian karyawan dapat menilai hal-hal yang telah dicapai dan menentukan tindakan selanjutnya.

Pembuatan rencana karir harus mencakup sasaran satu tahun dan lima tahun. Karyawan sebaiknya menuliskan cara pandang dalam melihat perkembangan masa depan dan tujuan-tujuan ambisius yang ingin dicapai dalam perencanaan karir. Perlu diingat pula dalam merencanakan karirnya, seorang karyawan harus merumuskan semua kemungkinan secara garis besar agar diketahui kelayakannya, dan juga mampu mengidentifikasi kendala-kendala yang dapat menghalangi pencapaian tujuan sehingga dapat direncanakan solusi untuk mengatasinya.

## 2. Memanfaatkan penilaian

Penilaian secara rutin sangat penting jika seorang karyawan ingin tetap berada di puncak karirnya. Penilaian tersebut selain berfungsi untuk mengevaluasi diri sendiri, juga digunakan untuk mengidentifikasi peluang-peluang selanjutnya untuk berkembang.

Beberapa hal yang diperhatikan dalam memanfaatkan penilaian:

- a. Memahami penilaian
- b. Menyiapkan penilaian
- c. Partisipasi dalam penilaian
- d. Menilai diri sendiri

## 3. Mengembangkan diri

Beberapa hal yang dapat membantu mengembangkan diri adalah :

- a. Mengambil tanggung jawab
- b. Memperoleh pengetahuan

Beberapa metode belajar yang dapat diidentifikasi guna menambah pengetahuan antara lain; pelatihan, mentoring, membaca, cuti besar, magang, studi (mengambil bagian dalam pelatihan di tempat kerja, kursus, sekolah terbuka, seminar-seminar), pengalaman kerja (memperoleh pengalaman dengan melakukan pekerjaan yang dibayar atau tidak dibayar selama periode waktu tertentu).

#### 4. Membentuk kelompok belajar

Dalam kelompok belajar, masalah-masalah akademis atau profesional dapat dipikirkan dan didiskusikan bersama, terutama masalah-masalah pekerjaan riil yang mempengaruhi salah satu anggota. Hal ini memungkinkan karyawan belajar bertindak yang sebenarnya, dalam arti melakukan pembahasan secara objektif atas masalah tersebut dan menemukan solusi-solusi terbaik yang memungkinkan.

Kelompok-kelompok belajar ini dikelola oleh kelompok teman atau rekan kerja yang ingin belajar dari atau dengan satu sama lain. Kadang-kadang para anggota kelompok berada pada perusahaan yang sama, namun lebih banyak mereka berasal dari tempat-tempat kerja yang berbeda.

### **2.4. Manfaat Pengembangan Karir**

Samsudin (2006: 154) mengungkapkan manfaat dari pengembangan karir adalah sebagai berikut:

1. Meningkatnya kemampuan karyawan. Dengan pengembangan karir melalui pendidikan, pelatihan dan sebagainya, akan lebih meningkatkan kemampuan intelektual dan ketrampilan karyawan yang dapat disumbangkan pada perusahaan

2. Meningkatnya suplai karyawan yang berkemampuan. Jumlah karyawan yang lebih tinggi kemampuannya dari sebelumnya akan menjadi bertambah sehingga memudahkan pihak pimpinan (manajemen) untuk menempatkan karyawan dalam pekerjaan yang lebih tepat. Dengan demikian, suplai karyawan yang berkemampuan bertambah dan jelas akan menguntungkan perusahaan.

## **2.5. Tahapan Karir**

Perjalanan karir setiap orang melalui serangkaian tahap tertentu. Dessler (1997: 547) menjelaskan tahapan karir sebagai berikut :

1. Tahap Pertumbuhan (0 – 14 tahun)

Tahap ini merupakan periode ketika seseorang mengembangkan citra pribadi dengan mengidentifikasi dirinya dan berinteraksi dengan orang lain seperti keluarga, kawan, dan guru.

2. Tahap Explorasi (15 – 24 tahun)

Pada tahap ini seseorang berusaha menggali berbagai alternatif secara serius, dengan upaya membanding-bandingkan alternatif tersebut dengan hal-hal yang telah dipelajarinya tentang alternatif tersebut (tentang minat dan kemampuannya sendiri di sekolah, aktivitas waktu senggang dan hobi).

3. Tahap Pematangan (24 – 44 tahun)

Tahapan ini merupakan inti kehidupan kerja setiap orang pada umumnya. Adakalanya pada periode ini diperoleh keahlian yang sesuai dan orang yang bersangkutan terlibat dalam

aktivitas-aktivitas yang membantunya untuk memperoleh tempat yang tetap. Tahap pematangan ini terdiri dari tiga sub tahap, antara lain:

*a. Sub tahap percobaan*

Sub tahap ini berlangsung pada usia antara 25 hingga 30 tahun. Pada periode ini seseorang menentukan bidang yang dipilih cocok atau tidak cocok. Apabila bidang yang dipilih tidak cocok, mungkin diupayakan beberapa perubahan.

*b. Sub tahap stabilisasi*

Sub tahap ini berlangsung pada usia antara 30 hingga 40 tahun. Pada tahap ini, tujuan pekerjaan perusahaan ditetapkan dan orang yang bersangkutan merencanakan karir secara lebih eksplisit untuk menentukan urutan promosi, perubahan pekerjaan, dan/atau aktivitas pendidikan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

*c. Sub tahap krisis karir pertengahan*

Sub tahap ini berlangsung pada usia di atas 40 tahun. Pada periode ini orang sering melakukan penilaian kembali kemajuan mereka dalam hubungannya dengan ambisi dan tujuan semula. Mereka mungkin merasa bahwa mereka tidak akan dapat mencapai cita-cita, atau setelah melakukan hal-hal yang direncanakan, hasil yang dicapai tidak sebagaimana yang diharapkan.

4. Tahap Pemeliharaan (45 – 65 tahun)

Dalam tahap ini seseorang telah menciptakan suatu tempat dalam dunia kerja dan semua upaya umumnya diarahkan untuk mengamankan tempat tersebut.

5. Tahap Kemunduran

Pada saat usia pensiun mendekat, sering terdapat suatu periode perlambatan, dan banyak orang menghadapi prospek untuk menerima keadaan menurunnya level kekuasaan dan tanggung

jawab. Pada saat seperti ini, mereka harus belajar menerima dan mengembangkan peranan baru sebagai mentor dan orang kepercayaan bagi karyawan yang lebih muda.

## **B. Hubungan Antara Kebutuhan Berprestasi dengan Pengembangan Karir.**

Dalam melaksanakan segala sesuatu manusia pasti mempunyai tujuan dan kebutuhan yang ingin dipenuhi. Di *setting* organisasi tujuan yang ingin dicapai adalah karir yang meningkat, dan dengan peningkatan karir biasanya akan meningkatkan pula gaji, status, dan kedudukan seseorang.

Melalui penelitiannya, Mc Clelland (Gellerman, 1987:151) menemukan adanya hubungan antara kebutuhan berprestasi (*Need for Achievement*) dengan keinginan untuk mencapai suatu tujuan. Penelitian tersebut dilakukan terhadap para eksekutif di beberapa negara, dan menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kebutuhan berprestasi dari para eksekutif itu, maka semakin menanjaklah posisinya dalam memegang tanggung jawab dan wewenang. Dan penemuan tersebut berlaku di semua negara tanpa memperhatikan latar belakang ekonomi yang berbeda, baik di negara “maju” atau “terbelakang”, dan di negara yang memiliki perekonomian bebas ataupun komunis. Kebutuhan berprestasi itulah yang memungkinkan para eksekutif tersebut sukses dalam jenis perekonomian apapun.

Kebutuhan berprestasi didefinisikan oleh Mc Clelland sebagai suatu keinginan yang kuat untuk mencapai sukses dan mengarahkan individu pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu yang berhubungan erat dengan pekerjaannya. (Gellerman, 1987:151).



Teori kebutuhan berprestasi dari Mc Clelland ini banyak digunakan oleh para tokoh sebagai landasan kajian terutama dalam bidang industri dan organisasi. Hal ini yang mendasari peneliti cenderung menggunakan teori tersebut dalam penelitian ini.

Jika seseorang memiliki kebutuhan berprestasi yang tinggi, maka ia terdorong untuk menetapkan tujuan yang penuh tantangan serta menggunakan ketrampilan dan kemampuan yang digunakan untuk pencapaian karir yang diinginkan.

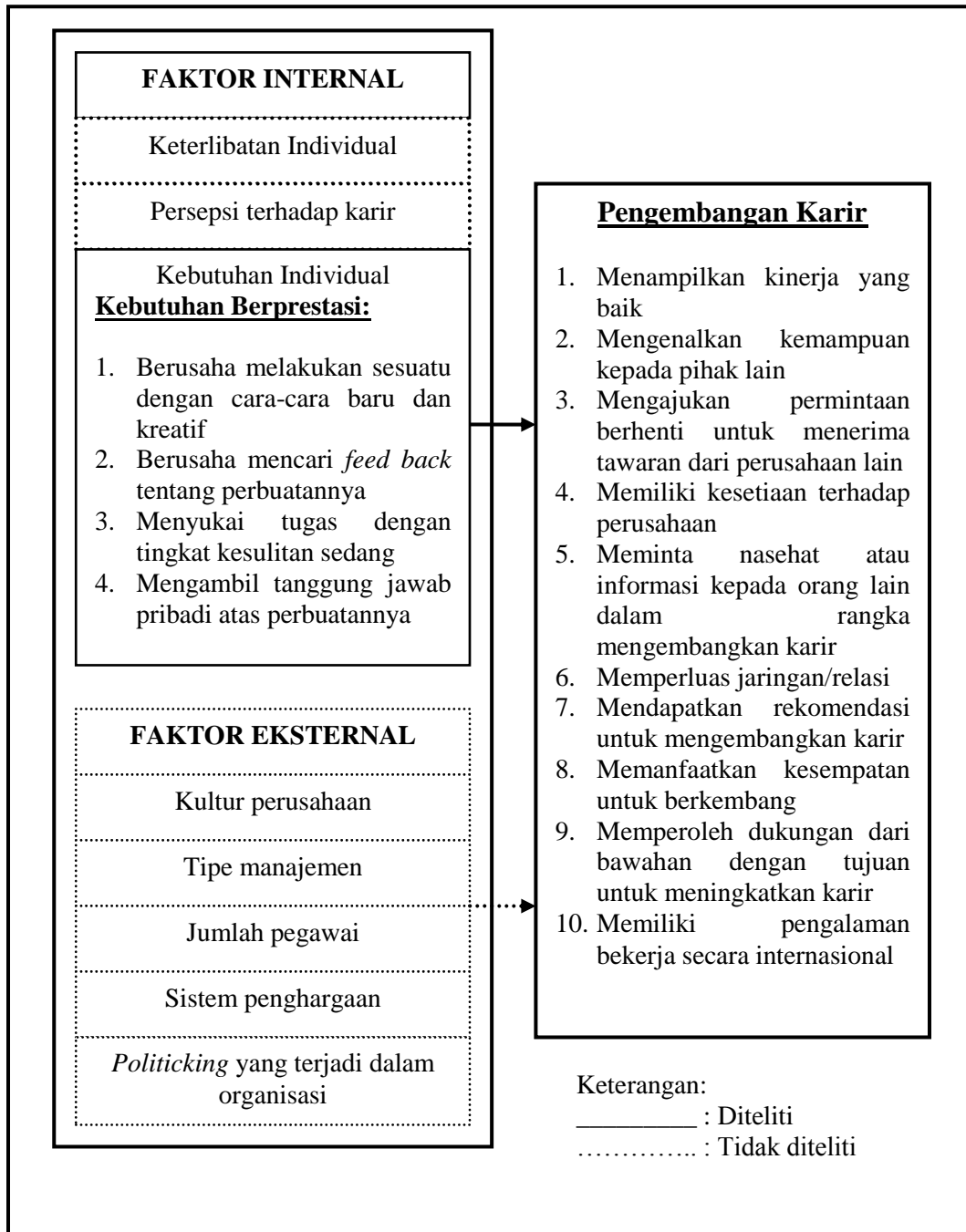
Tinggi rendahnya keuletan seseorang dalam usaha mengembangkan karirnya mempengaruhi usaha yang dihasilkan dalam bekerja. Mereka yang terdorong oleh kebutuhan untuk mencapai karir yang setinggi-tingginya berusaha mengembangkan sejumlah cara untuk menerapkan kemampuan yang dimiliki dan mengadakan pembaharuan melalui pelatihan-pelatihan dan sebagainya.

Dengan demikian kebutuhan berprestasi yang tinggi akan mengarahkan tingkah laku karyawan pada usaha untuk mencapai prestasi atau karir yang diinginkan, melalui aktivitas-aktivitas perbaikan dan pengembangan diri yang lebih baik.

Dari uraian di atas maka dapat diperoleh kerangka pemahaman bahwa adanya kebutuhan berprestasi yang tinggi dalam diri masing-masing individu akan melahirkan perilaku pengembangan karir dalam usaha untuk mencapai karir yang diinginkan.

### **C. Kerangka Konseptual**

Adapun kerangka analisis yang menunjukkan hubungan antara tingkat kebutuhan berprestasi dan tingkat perilaku pengembangan karir ditunjukkan pada



**Gambar 1: Kerangka Konseptual**

**D. Hipotesis**

Memperhatikan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian serta landasan teori dari penelitian ini, maka penulis mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut: Ada hubungan antara tingkat kebutuhan berprestasi dengan tingkat pengembangan karir karyawan.