

## PENGEMBANGAN KARIR KARYAWAN DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Oleh: Sugijono

Staf pengajar dan mahasiswa Jurusan Teknik Elektro Politeknik Negeri Semarang  
Jl. Prof. H. Sudarto, SH. Tembalang Semarang 50275

### Abstrak

*Pengembangan karir karyawan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sangat penting, karena dapat memperbaiki dan meningkatkan efektifitas pelaksanaan pekerjaan karyawan, agar makin memberikan kontribusi yang terbaik demi mewujudkan tujuan organisasi. Pengembangan karir merupakan suatu usaha formal untuk meningkatkan dan menambah kemampuan yang diharapkan berdampak pada pengembangan dan perluasan wawasan, sehingga membuka kesempatan untuk mendapatkan posisi atau jabatan yang memuaskan kehidupan seorang karyawan. Pengembangan karir seorang karyawan tidak hanya bergantung pada usaha karyawan tersebut, melainkan juga pada peranan dan bimbingan pimpinan dan departemen sumber daya manusia, terutama dalam penyediaan informasi tentang karir yang ada, program pelatihan dan juga dalam perencanaan karir karyawan tersebut. Yang perlu diperhatikan dalam pengembangan karir karyawan adalah kinerja, loyalitas, dikenal (exposure), bawahan, kesempatan berkembang, jaringan kerja, pengunduran diri, dan pengalaman internasional. Langkah-langkah dalam pengembangan karir karyawan adalah mawas diri, menetapkan tujuan, menyiapkan diri, dan melaksanakan pengembangandiri.*

**Kata kunci :** pengembangan karir, sumberdayamanusia, manajemen.

### 1. Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) makin besar peranannya bagi kesuksesan sebuah perusahaan, sehingga banyak perusahaan menyadari bahwa unsur manusia dalam perusahaan itu dapat memberikan keunggulan daya saing. (Robert L. Mathis, John H. Jackson, 2001)

SDM adalah manusia yang memiliki sumber daya atau potensi untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang positif. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) menurut fungsi manajerial adalah perencanaan, pengperusahaan, pengarahan, dan pengendalian, sedangkan menurut fungsi operasional adalah pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja. (Petrus Maharsi 2011:1)

Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Unsur-unsur manajemen terdiri dari 6 M yaitu: *man, money, method, machines, materials, dan market*. Manajemen artinya adalah pengelolaan.

Yang dikelola adalah semua unsur 6 M itu. Tujuan pengelolaan adalah agar semua unsur 6 M itu lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Semua unsur 6 M itu harus dikelola agar memberikan manfaat yang optimal, terkoordinasi dan terintegrasi dengan baik dalam menunjang terwujudnya tujuan perusahaan. Yang mengelola adalah pimpinan dengan jajarannya yaitu pimpinan puncak, manajer madya, dan supervisi. Cara mengelolanya adalah dengan melakukan kegiatan mengikuti berdasarkan urutan fungsi manajemen tersebut. Jadi manajemen adalah ilmu dan seni mengelola proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lain secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

MSDM adalah bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peran manusia dalam perusahaan. Unsur MSDM adalah manusia sebagai tenaga kerja pada perusahaan. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan perusahaan karena manusia bisa menjadi perencana, pelaku demi terwujudnya tujuan perusahaan. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi

perusahaan jika peran aktif karyawan tidak diikutsertakan. Karyawan tidak dapat diatur sepenuhnya seperti mengatur mesin, modal, maupun gedung. Jadi MSDM merupakan ilmu dan seni mengatur hubungan dan peran tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Karyawan adalah SDM atau orang yang bekerja menjual jasa baik tenaga dan pikirannya kepada suatu perusahaan guna memperoleh imbalan sesuai dengan perjanjian atau peraturan.

Faktor kritis yang berkaitan dengan keberhasilan jangka panjang suatu perusahaan adalah kemampuannya untuk mengukur seberapa baik karyawan dalam bekerjadan menggunakan informasi tersebut guna memastikan bahwa pelaksanaan pekerjaan telah memenuhi standar yang berlaku sekarang dan meningkat sepanjang waktu. (H. Malayu S.P. Hasibuan, 2009:1,10 dan Herman Sofyandi, 2008: 121)

## **2. Pengembangan Diri**

Menurut Soekidjo Notoatmodjo (2009:161) keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh dua faktor utama yaitu sumber daya manusia atau karyawan dan sarana prasarana. Karyawan sebuah organisasi terdiri dari individu-individu yang sangat bervariasi baik dilihat dari jabatan di dalam organisasi maupun dari latar belakang pendidikannya. Kapasitas atau kemampuan sumber daya manusia di dalam organisasi tercermin pada latar belakang pendidikan dari masing-masing individu karyawan. Oleh karena ada tuntutan dari luar organisasi, maka sebuah organisasi harus dinamis dan senantiasa mengembangkan diri seirama dengan tuntutan lingkungan atau dunia luar. Seberapa besar kemampuan dan tinggi tingkat pendidikan para karyawan dari suatu organisasi tidak akan dapat mengikuti tuntutan perkembangan tersebut bila tanpa mengembangkan diri secara terus menerus.

### **2.1. Pengertian Pengembangan Diri**

*"Personal development is about enabling people to fulfill their potential to expand their talents and to progress at work and through life with meaning and satisfaction. Ultimately people have to develop themselves."* (Maureen Guirdham, 1998).

Menurut Maureen Guirdham dalam Soekidjo Notoatmodjo (2009), pengembangan diri (*personal development*) adalah proses untuk meningkatkan kemampuan diri sehingga potensi dan talenta yang dimiliki dapat terwujud semaksimal mungkin. Batasan tersebut menekankan bahwa diri orang yang bersangkutan secara individu mampu mengembangkan dirinya sendiri. Dalam hubungan dengan organisasi kerja maka setiap karyawan berkewajiban untuk mengembangkan dirinya sendiri sehingga mereka mampu melaksanakan tugas atau pekerjaannya masing-masing secara optimal. Pengembangan diri harus dilakukan secara terus menerus oleh setiap karyawan di dalam sebuah organisasi, karena jika tidak maka karyawan itu sendiri tidak akan mampu untuk melaksanakan tugas-tugas organisasi yang telah berkembang. Selanjutnya bila masing-masing individu karyawan tidak mampu melakukan penyesuaian terhadap tuntutan perkembangan organisasi, maka dampaknya terhadap organisasi itu sendiri akan menjadi kerdil dan tidak berkembang.

### **2.2. Tujuan Pengembangan Diri**

Menurut Soekidjo Notoatmodjo (2009:161), tujuan pengembangan diri seorang karyawan di dalam suatu organisasi adalah untuk meningkatkan kemampuan antara lain sebagai berikut :

- a. Kemampuan dalam melaksanakan tugas tanpa terkait dengan jabatan yang dipangkunya. Umumnya seorang karyawan mampu melaksanakan suatu tugas tertentu karena tugas itu melekat pada jabatannya. Dengan demikian tugas atau pekerjaan yang dilaksanakan bukan oleh karena kemampuannya melainkan

- disebabkan oleh otoritas yang diberikan kepadanya.
- b. Kemampuan untuk bersaing dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan. Di dalam organisasi manapun dan jabatan apapun dalam suatu organisasi akan ditempati oleh orang-orang yang memiliki kemampuan lebih dari pada yang lain. Oleh karena itu setiap karyawan dalam suatu organisasi harus mampu bersaing atau memiliki kemampuan yang lebih tersebut.
  - c. Kemampuan ganda (*Multitasking*) dengan pengertian bahwa seorang karyawan dalam suatu organisasi tidak cukup hanya memiliki satu jenis kemampuan saja. Disamping memiliki kemampuan yang spesifik, maka seyogianya seorang karyawan juga memiliki kemampuan lain, sehingga apabila ada salah satu jabatan lain yang lowong karena misalnya pensiun atau sebab lain, maka karyawan tersebut masih dapat menempati jabatan tersebut apabila pimpinan organisasi menghendaki.
  - d. Kemampuan dalam mencapai kepuasan hasil kerja adalah oleh karena berusaha, bukan kepuasan yang dicapai karena pemberian penghargaan dari pimpinan. Hasil kerja merupakan pencerminan kemampuan kerja bukan karena penghargaan, tetapi karena motivasi kerja yang tinggi.

Manfaat perencanaan karir antara lain adalah sebagai berikut : (Veithzal Rival, 2011)

- a. Meluruskan strategi dan syarat-syarat karyawan internal. Dengan membantu karyawan dalam perencanaan karir maka organisasi dapat mengantisipasi rencana kerjanya dan mendapatkan bakat yang diperlukan untuk mendukung strategi organisasi.
- b. Mengembangkan karyawan yang dapat dipromosikan guna memenuhi lowongan oleh karena pensiun, pengunduran diri dan pertumbuhan.

- c. Menyaring potensi karyawan. Perencanaan karir mendorong karyawan untuk lebih selektif dalam menggunakan kemampuannya karena mempunyai tujuan karir yang lebih khusus.
- d. Memuaskan kebutuhan karyawan. Adanya kesempatan bagi karyawan untuk tumbuh dan berkembang dan terpenuhinya kebutuhan akan harga diri menjadikan karyawan mudah merasa puas.

### 2.3. Prinsip Pengembangan Diri

Menurut Soekidjo Notoatmodjo (2009), pengembangan diri tidak harus melalui pendidikan formal atau pelatihan, tetapi dalam semua situasi tempat seseorang berinteraksi dengan orang lain merupakan bagian dari pengembangan diri. Karyawan suatu organisasi dalam mengembangkan dirinya tidak harus minta bantuan beasiswa dari organisasinya. Seiring dengan proses pelaksanaan tugas atau dengan bekerja setiap hari sebenarnya sudah merupakan bagian dari pengembangan diri mereka. Makna pengembangan diri adalah apa yang disebut unsur "diri" (*self*) yaitu diri orang yang bersangkutan, bukan guru atau pelatih. Beberapa prinsip dalam pengembangan diri antara lain adalah sebagai berikut :

- a. Pengembangan diri dimulai dari diri orang itu sendiri dengan keinginan atau kemauan untuk berupaya memahami organisasi tempat bekerja, melaksanakan tugas atau pekerjaan sebaik mungkin, dan mencoba mengatasi kesulitan dalam pekerjaan.
- b. Pengembangan diri memerlukan proses diagnosa diri yaitu pemahaman tentang belum optimalnya hasil kerja, sehingga menimbulkan ketidakpuasan serta keinginan karyawan untuk meningkatkannya. Jawaban dari pertanyaan mengapa terjadi ketidakpuasan akan kinerja ada empat kemungkinan yaitu : menanggguhkan, membiarkan atau tidak berbuat sesuatu, minta pihak lain untuk mengupayakan, dan mengubah diri sendiri atau berupaya

- mengembangkan diri sendiri. Jika jawabannya yang terakhir maka dapat dimulai upaya perencanaan program pengembangan diri, misalnya dengan mencari literatur atau buku-buku yang berkaitan dengan peningkatan kemampuan kerjanya, mengikuti kursus, menghadiri seminar profesi, dan sebagainya.
- c. Pengembangan diri memerlukan target guna menentukan arah yang hendak dicapai agar dapat terukur. Misalnya pada akhir tahun ini harus sudah mampu berkomunikasi dalam bahasa Inggris, atau empat tahun ke depan harus telah lulus program doktor (S3), dan sebagainya.
  - d. Pengembangan diri perlu mencari sumber belajar, misalnya : tempat kursus, sekolah atau perguruan tinggi, sumber pembiayaan, dan seterusnya.
  - e. Pengembangan diri harus dimulai dengan melakukan aktifitas-aktifitas dalam rangka mencapai target yang telah ditetapkan.
  - f. Pengembangan diri yang tengah dilaksanakan perlu dipantau dan dievaluasi untuk mengetahui sejauh mana telah dicapai tujuan dari pengembangan diri yang sudah direncanakan tersebut. Evaluasi adalah penting guna mengetahui apakah proses pengembangan diri berada dalam jalur yang benar.

Pengembangan diri harus berorientasi pada kesuksesan baik di lingkungan pekerjaan maupun di luar lingkungan pekerjaan seperti di dalam rumah tangga dan di lingkungan sebaya. John Werham (1992) dalam Agus Suryana (2005) menyatakan bahwa beberapa unsur pokok untuk menjadi pribadi yang berkembang secara umum antara lain adalah sebagai berikut :

- a. Kemampuan menampilkan "pesona" (*image*) diri yang tepat seperti diri sendiri bukan pura-pura.
- b. Kemampuan mengelola energi diri dengan baik secara optimal sehingga

- tidak menjadi diri yang mubazir atau tiada guna.
- c. Memiliki kejelasan sasaran hidup baik yang tersurat maupun yang tersirat berupa cita-cita atau target pengembangan diri.
  - d. Penalaran yaitu memikirkan manfaatnya dan kerugiannya tentang fenomena hidup yang dialami.
  - e. Kebiasaan bekerja dengan baik, perilaku jujur, dan selalu mengejar prestasi hasil kerja.
  - f. Kemampuan beradaptasi dan bersikap dewasa secara emosional dan tidak terlalu cepat bereaksi terhadap kritik dan komentar orang.
  - g. Keteguhan dalam pendirian sehingga tidak terombang-ambing oleh kondisi dan situasi lingkungan.

Dale Carnegi (1955) dalam Agus Suryana (2005) menyatakan bahwa untuk mencapai sukses dalam pekerjaan diperlukan beberapa persyaratan antara lain sebagai berikut :

- a. Rasa percaya diri yang berlandaskan konsep diri yang sehat.
- b. Keahlian berkomunikasi dengan baik.
- c. Hubungan antar manusia dengan baik.
- d. Kemampuan memimpin diri sendiri dan orang lain.
- e. Sikap positif terhadap orang lain, pekerjaan, dan diri sendiri.
- f. Keahlian dan keterampilan menjual ide atau gagasan.
- g. Kemampuan mengingat dengan baik.
- h. Kemampuan mengatasi masalah, stres, dan kekhawatiran.
- i. Antusiasme yang menyala berkobar.
- j. Wawasan hidup yang luas.

Disamping yang tersebut di atas masih ada masalah penting yang sering terabaikan yaitu penggunaan waktu kerja di tempat kerja. Karyawan sering tidak efisien menggunakan waktu kerja. Secara kuantitas waktu kerja 8 jam per hari, namun sebenarnya yang efektif digunakan adalah kurang dari 8 jam. Demikian pula penggunaan waktu di luar kantor yang

semestinya dapat digunakan untuk pengembangan diri, namun banyak dihabiskan untuk kegiatan yang kurang bermanfaat. Oleh karena itu salah satu kiat penting dalam pengembangan diri adalah pengelolaan penggunaan waktu kerja (*time management*). Pengelolaan waktu kerja yang baik disarankan supaya memperhatikan beberapa hal sebagai berikut :

- a. Pembatasan telepon.  
Telepon sebagai alat komunikasi bisa menjadi penghambat pekerjaan. Pembicaraan telepon yang tidak berkaitan dengan pekerjaan harus dihindari. Jika menelpon atau menerima telepon harus langsung pada pokok masalah (*to the point*).
- b. Kehadiran tamu.  
Tamu di tempat kerja merupakan indikasi hubungan organisasi dengan pihak lain sepanjang berkaitan dengan pekerjaan. Tamu yang tidak berkaitan dengan pekerjaan sebaiknya tidak diterima di tempat kerja pada jam kerja. Jika urusan penting maka tamu dengan terpaksa harus diterima di luar tempat kerja dan di luar jam kerja.
- c. Duduk diam /melamun.  
Jika mempunyai masalah baik yang menyangkut pekerjaan maupun urusan keluarga, sebaiknya jangan dipikirkan dengan melamun berjam-jam di tempat kerja pada jam kerja, karena mengganggu pekerjaan sendiri bahkan juga dapat mengganggu orang lain, sehingga dapat menimbulkan pertanyaan yang mengganggu pekerjaan mereka.
- d. Mengobrol.  
Obrolan atau pembicaraan dengan rekan kerja di dalam ruang kerja pada jam kerja dapat mengganggu tugas pekerjaan sendiri maupun orang lain, bahkan jika berkembang menjadi gosip dapat mengganggu hubungan antar manusia.
- e. Menunda pekerjaan.  
Menunda pekerjaan menyebabkan pekerjaan tidak efektif. Sebaiknya pekerjaan atau tugas hari ini harus diselesaikan pada hari ini juga, karena

jika ditunda hingga hari berikutnya maka pekerjaan akan menumpuk pada hari berikutnya.

- f. Membaca koran.  
Membaca koran di tempat kerja pada jam kerja menimbulkan kesan bahwa karyawan yang bersangkutan tidak efektif dalam menjalankan tugas. Jika membutuhkan informasi atau berita maka dapat dilakukan di luar tempat kerja dan di luar jam kerja yaitu pada waktu istirahat.

Kebutuhan pengembangan diri bagi karyawan dalam sebuah organisasi makin meningkat seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Kemampuan menangani masalah yang terkait dengan tugas pekerjaan di sebuah organisasi (*enterprise skill*) dapat meningkatkan kemampuan bekerja secara efektif, baik secara independen di dalam organisasi dan bertanggungjawab atas pekerjaan serta memperoleh kepuasan dari pelaksanaan pekerjaan tersebut. Keterampilan "*enterprise*" itu oleh Tyler (1993) antara lain terdiri dari sebagai berikut :

- a. Manajemen diri sendiri (*Self Management*)  
Manajemen diri meliputi tanggung jawab terhadap kehidupan dan pekerjaan sendiri, memahami diri sendiri, menyadari motif, nilai diri, kemampuan, kelemahan dan kekuatan diri, mengembangkan kemampuan untuk mengatasi kesulitan dalam segala situasi terutama yang terkait dengan tugas pekerjaan.
- b. Belajar (*Learning*)  
Belajar merupakan proses yang berlangsung terus menerus dalam diri setiap orang sepanjang hidupnya. Dalam suatu organisasi, yang belajar bukan hanya individu-individu karyawan tetapi juga organisasinya.
- c. Mencari dan menggunakan informasi (*Obtaining and Using information*).  
Mencari informasi yang diperlukan, mengakses sumber informasi, menganalisis dan menginterpretasikan

informasi, menyajikan informasi untuk kepentingan tertentu, mencatat dan menyimpan informasi, semua itu merupakan bagian dari pengembangan diri.

- d. Mengambil keputusan dan merencanakan (*Decision Making and Planning*).

Menggunakan proses untuk menjamin nilai dan preferensi yang sesungguhnya, mempertimbangkan semua alternatif, menggunakan informasi sepenuhnya, mengevaluasi pendapatnya sendiri secara sistematis, dan merencanakan untuk mengimplementasikan keputusan secara efektif. Semua itu merupakan bagian dari proses hidup kita sehari-hari termasuk dalam melaksanakan pekerjaan.

- e. Mengenal dan mengevaluasi kesempatan (*Recognizing and Evaluating Opportunities*).

Menjadikan kesempatan yang paling baik sebagai kunci untuk memperoleh apa yang diinginkan dari kehidupan dan pekerjaan, mempelajari kesempatan itu termasuk resiko dan keuntungan yang diperlukan untuk menjamin apakah kesempatan itu membawa manfaat atau tidak.

- f. Kinerja (*Performance*).

Seseorang dapat mengubah peluang menjadi emas bila pekerjaannya dilaksanakan dengan baik dan memuaskan sehingga menjadi berkembang.

- g. Perubahan (*Changing*)

Menerima perubahan dari luar, membantu orang lain untuk menerima perubahan, menekankan kebutuhan atau kesempatan untuk berubah dan mengetahui bagaimana membawa perubahan tersebut.

- h. Keterampilan Interpersonal (*Interpersonal Skill*).

Kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas secara efektif dengan dan untuk orang lain.

### **3. Pengembangan Karir**

Menurut Veithzal Rival (2011) dan Herman Sofyandi (2008), karir didefinisikan sebagai seluruh aktifitas yang berkaitan dengan pekerjaan/ posisi kerja yang dijabat seseorang dan perilaku, nilai-nilai serta aspirasi selama siklus kehidupannya di dalam pekerjaan. Jenjang karir merupakan model posisi pekerjaan secara berurutan yang membentuk karir seseorang. Tujuan karir merupakan posisi mendatang yang diupayakan pencapaiannya oleh seseorang sebagai bagian dari karirnya. Perencanaan karir merupakan proses yang sengaja diupayakan untuk menyadari diri sendiri, peluang, kesempatan, kendala, pilihan, konsekuensi, dan untuk mengidentifikasi tujuan yang terkait dengan karir, serta untuk menyusun program kerja, pendidikan, dan yang berhubungan dengan pengalaman yang bersifat pengembangan guna menyediakan waktu dan urutan langkah yang diambil dalam menyeleksi tujuan karir dan jenjang karir sehingga berhasil meraih tujuan tersebut. Pengembangan karir terdiri dari peningkatan pribadi yang dilakukan oleh seseorang dalam mencapai rencana karir pribadi dan interaksinya dengan proses manajemen karir organisasi. Menurut Hadari Nawawi (1997), pengembangan karir sebagai kegiatan manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektifitas pelaksanaan pekerjaan oleh karyawan agar makin memberikan kontribusi yang terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi. Pengembangan karir merupakan suatu usaha formal untuk meningkatkan dan menambah kemampuan yang diharapkan berdampak pada pengembangan dan perluasan wawasan yang membuka kesempatan untuk mendapatkan posisi atau jabatan yang memuaskan dalam kehidupan seseorang sebagai karyawan.

Menurut Kaswan (2012 :118), makna dari pengembangan karir tercermin dalam gagasan peningkatan kerja seperti : memperoleh penghasilan yang lebih besar,

memiliki tanggung jawab lebih besar, dan mendapatkan status, prestis, serta kekuasaan yang lebih besar. Karir ditinjau dari perspektif obyektif merupakan serangkaian posisi yang diduduki seseorang selama hidupnya, sedangkan dari perspektif subyektif karir terdiri atas perasaan kemana yang harus dituju seseorang dalam kehidupan kerjanya, seperti : sikap, nilai, dan harapan seseorang.

Menurut Soekidjo Notoatmodjo (2009), karir seseorang merupakan hasil dari pengembangan diri orang itu dalam suatu organisasi. Ada orang yang sejak muda telah mempunyai cita-cita dan telah merencanakan karirnya sedini mungkin, namun karir yang diimpikan tidak pernah tercapai. Sebaliknya ada orang yang tidak pernah memimpikan suatu jabatan atau karir tertentu tetapi tiba-tiba memperoleh jabatan tersebut. Dari aspek pengembangan organisasi maka perencanaan karir sangat diperlukan agar pengembangan organisasi ke depan sejalan dengan pengembangan kemampuan para karyawan yang akan menduduki jabatan di dalam organisasi yang telah berkembang tersebut. Oleh karena itu perencanaan pengembangan karir yang baik sangat bermanfaat bukan saja bagi individu karyawan yang bersangkutan tetapi juga bagi organisasi atau perusahaan. Secara umum pentingnya pengembangan karir antar lain adalah sebagai berikut :

- a. Meningkatkan kesadaran perlunya klasifikasi tugas atau pekerjaan.
- b. Merupakan masukan untuk perencanaan program pengembangan organisasi.
- c. Membantu karyawan dalam menyusun strategi pengembangan.
- d. Membantu seleksi untuk mengikuti program pengembangan.
- e. Mempermudah pemanfaatan potensi karyawan.
- f. Mempermudah meningkatkan motivasi kerja karyawan.
- g. Mempermudah proses promosi karyawan.
- h. Mempermudah peningkatan kepuasan kerja.

- i. Mengurangi *turn over* dan meningkatkan loyalitas karyawan.

Mengingat pentingnya perencanaan pengembangan karir maka sebuah organisasi atau perusahaan perlu menyediakan konselor untuk karir bagi karyawan karena perencanaan pengembangan karir dalam organisasi memang menjadi tanggung jawab organisasi. Namun setiap individu juga perlu melakukan perencanaan pengembangan karir melalui pengembangan diri setiap individu.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pengembangan karir antar lain adalah sebagai berikut : (Soekidjo Notoatmodjo, 2009, dan Veithzal Rival, Ella Jauvani Sagala, 2011)

- a. Kinerja (*Performance*)

Pengembangan karir selalu dikaitkan dengan kinerja seorang karyawan. Bila seorang karyawan menunjukkan kinerja yang bagus maka mempunyai kesempatan dipilih untuk pengembangan karirnya.

- b. Loyalitas (*Loyalty*).

Loyalitas dan integritas yang tinggi seorang karyawan menjadi acuan pimpinan dalam mengembangkan karir karyawan tersebut

- c. Dikenal (*Exposure*).

Seorang karyawan yang kinerjanya bagus dan loyalitasnya tinggi terhadap organisasi tentu lebih dikenal oleh atasan dan mempengaruhi pengembangan karirnya. Kerelaan karyawan untuk masuk kerja di luar hari kerja memberikan nilai positif.

- d. Bawahan (*Subordinate*).

Peran bawahan juga ikut menentukan pengembangan karir seorang karyawan, sehingga pimpinan organisasi harus pandai memanfaatkan bawahannya terutama bawahan yang memiliki keterampilan khusus tertentu. Sebenarnya keberhasilan seorang pimpinan ditentukan oleh kinerja para

- bawahannya dalam melaksanakan tugasnya
- e. Kesempatan pengembangan (*Growth Opportunity*).  
Seorang karyawan harus pandai memanfaatkan waktu untuk mengembangkan diri, misalnya dengan mengikuti pendidikan dan pelatihan, kursus, seminar, yang berkaitan dengan tugas pekerjaannya.
  - f. Jaringan Kerja (*Networking*).  
Kontak pribadi dalam jaringan kerja melalui asosiasi profesi dapat memberikan peluang dalam mengidentifikasi suatu peluang pekerjaan yang lebih baik.
  - g. Pengunduran Diri (*Resign*).  
Bila organisasi tempat seorang karyawan bekerja tidak memberikan kesempatan untuk meningkatkan karir dan ternyata di luar organisasi terbuka kesempatan yang cukup besar untuk berkarir, maka karyawan tersebut dapat mengundurkan diri untuk memenuhi tujuan karirnya (*Leveraging*).
  - h. Pengalaman Internasional (*International Experience*).  
Pengalaman internasional dari staf senior dengan posisi operasional global memberi peluang bagi pertumbuhan yang makin penting, sehingga sebuah korporasi domestik terkemuka dapat membukukan penjualan yang tinggi dari operasi internasional. Oleh karena itu pengalaman internasional menjadi salah satu prasyarat untuk menduduki posisi yang penting. Dukungan departemen sumber daya manusia(SDM) terhadap pengembangan karir.

Pengembangan karir seorang karyawan tidak hanya bergantung pada usaha karyawan tersebut melainkan juga bergantung pada peranan dan bimbingan manajer dan departemen SDM, terutama dalam penyediaan informasi tentang karir yang ada, program pelatihan dan juga dalam perencanaan karir karyawan tersebut. Pengembangan karir karyawan pada perusahaan global sangat bergantung pada

pengalaman internasional yang dimilikinya. Departemen SDM dapat membantu menyediakan kursus bahasa serta pengetahuan budaya negara asing. Peran pimpinan dalam pengembangan karir sangat diperlukan guna mendukung pengembangan karir karyawan agar dapat berlangsung dengan baik. Peran departemen SDM dalam pengembangan karir dapat berupa pemberian umpan balik melalui berbagai cara, diantaranya adalah memberikan informasi kepada karyawan tentang keputusan penempatan karyawan beserta alasannya. Dengan demikian karyawan yang tidak berhasil menduduki posisi yang diinginkan dapat mengetahui alasan mengapa mereka tidak mendapatkan peluang karir yang diharapkan. Selain itu juga untuk menjamin bahwa karyawan yang gagal menduduki posisi dalam rangka pengembangan karir masih tetap berharga dan akan dipertimbangkan lagi untuk promosi di masa mendatang bila mereka sudah memenuhi syarat karena telah melaksanakan tindakan-tindakan spesifik hasil identifikasi dari umpan balik.

### **3.1. Urgensi Pengembangan Karir**

Menurut Soekidjo Notoatmodjo (2009:161), seorang karyawan pasti ingin menduduki posisi atau jabatan yang lebih tinggi. Sementara pihak organisasi menginginkan bahwa suatu posisi atau jabatan dalam organisasi tidak hanya diduduki oleh orang yang itu-itu saja, sehingga dalam pengembangan organisasi diperlukan suatu rotasi jabatan dan pasti berkaitan dengan karyawan yang harus dipromosikan yang membutuhkan peningkatan karir. Dengan demikian maka pengembangan karir dalam suatu organisasi mempunyai dua urgensi kepentingan yaitu bagi karyawan dan bagi organisasi. Pengembangan karir bagi karyawan memberikan manfaat bagi kepentingan karyawan itu sendiri yang antara lain adalah sebagai berikut :

- a. Seorang karyawan dapat mengembangkan potensi kemampuannya secara optimal karena

- kenaikan jabatan atau karirnya memerlukan kemampuan yang lebih dari sebelumnya.
- b. Makin tinggi jabatan atau posisi seseorang dalam suatu organisasi maka makin besar pula tantangan yang dihadapinya dan makin besar potensi yang digunakan untuk menghadapinya sehingga makin berkembang orang tersebut. Karyawan yang tidak pernah menghadapi tantangan maka tidak dapat mengembangkan potensinya.
  - c. Dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya seorang karyawan mempunyai kewenangan yang biasanya makin tinggi jabatan maka makin tinggi pula kewenangan yang diberikan. Memberikan peningkatan jabatan atau posisi sebagai pengembangan karir dengan demikian memberikan kewenangan yang lebih kepada karyawan dibandingkan dengan kewenangan sebelumnya.
  - d. Kewenangan selalu diikuti oleh tanggung jawab dan jangan sampai kewenangan yang diberikan kepada seorang karyawan digunakan dengan semena-mena atau tidak bertanggung jawab.

Pengembangan karir bagi karyawan memberikan manfaat bagi kepentingan organisasi yang antara lain adalah sebagai berikut :

- a. Meningkatkan kemampuan organisasi guna mendapatkan dan mempertahankan karyawan yang berkualitas. Pengembangan karir yang baik merupakan promosi untuk memperoleh atau merekrut karyawan yang berkualitas. Disamping itu juga membuat karyawan yang berkualitas betah bertahan untuk bekerja di organisasi tersebut sehingga tidak terjadi *braindrain*.
- b. Nama baik organisasi dapat dinilai dari kualitas karyawan yang sangat ditentukan oleh sistem yang baik dari pengembangan karir karyawan.
- c. Mengurangi pergantian karyawan (*turn over*) sehingga tidak mengganggu produktivitas dan efektifitas kerja.
- d. Mengurangi keresahan karyawan yang diakibatkan oleh ketidakpastian dari tiadanya sistem pengembangan karir yang jelas bagi karyawan.
- e. Merupakan perwujudan atau pencerminan dari keanekaragaman masyarakat. Kemampuan-kemampuan yang ada di suatu organisasi atau tempat kerja itu tersebar berdasarkan jenis kelamin, etnis, agama, pendidikan dan sebagainya seperti yang terdapat di masyarakat.

### 3.2. Langkah Pengembangan Karir

Menurut Soekidjo Notoatmodjo (2009), pengembangan karir harus dimulai dari dalam diri karyawan itu sendiri sementara organisasi tempat kerja hanya berkewajiban untuk memfasilitasinya. Oleh karena itu setiap karyawan harus merencanakan sendiri pengembangan karirnya.

Langkah-langkah dalam mengembangkan karir antara lain adalah sebagai berikut :

- a. Mawas Diri  
Setiap karyawan harus mawas diri, menilai diri sendiri, siapa dia sebenarnya, pendidikannya, kemampuannya, kelemahan dan kekuatan dirinya dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan. Bila kemampuan atau keterampilannya tidak cocok atau tidak sesuai dengan kesempatan dan jabatan yang tersedia di organisasi tempat kerja sekarang maka dia harus mencari tempat kerja yang lain.
- b. Menetapkan Tujuan.  
Seorang karyawan yang kemampuan dan keterampilannya sudah sesuai dengan kesempatan yang tersedia di organisasi tempat kerja sekarang maka dia harus menetapkan tujuan pengembangan karirnya dan mulai menekuni tugas dan kewajibannya.
- c. Menyiapkan Diri Mencapai Tujuan.  
Persiapan diri dilakukan antara lain dengan menambah kemampuan dan

keterampilan melalui pendidikan. Disamping itu dapat juga melalui program pendidikan non formal antara lain kursus, pelatihan, seminar, dan sebagainya.

- d. Melaksanakan Pengembangan Karir.
- e. Pelaksanaan pengembangan karir seorang karyawan bergantung pada dua faktor yaitu individu karyawan itu sendiri yang telah memiliki kemampuan yang dibutuhkan oleh organisasi dan kesempatan yang disediakan oleh organisasi tempat kerja yang bersangkutan. Bila kesempatan tersedia sedangkan karyawan yang memiliki kemampuan tidak ada, maka kesempatan itu akan diberikan kepada orang dari luar organisasi.

### **3.3. Diterminan Pengembangan Karir**

Menurut Soekidjo Notoatmodjo (2009), faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam menentukan pengembangan karir seorang karyawan tidak hanya terkait dengan tugas atau pekerjaan melainkan mencakup kehidupan karyawan yaitu pandangan hidup dan dasar karir.

#### **a. Pandangan Hidup.**

Pandangan atau filosofi hidup menjawab pertanyaan untuk apa hidup dan mau kemana hidup. Dengan kata lain apa sebenarnya tujuan hidup dan bagaimana orang menilai hidup ini serta bagaimana mengisi hidup ini. Pekerjaan atau karir merupakan salah satu dari isi hidup ini dalam mencapai tujuan hidup. Bila seseorang memandang hidup ini sebagai sesuatu yang harus dipertahankan saja, maka guna mempetahankan hidup hanya dari aspek kuantitas yaitu tercukupinya kebutuhan dasar makanan, sandang dan papan. Bila seseorang memandang hidup ini sebagai sesuatu yang bukan hanya dipertahankan, tetapi juga harus dikembangkan, maka hidup ini tidak hanya dilihat sebagai aspek kuantitas melainkan juga aspek kualitas atau hidup yang berkualitas. Implikasi dari dua pandangan hidup tersebut dalam pekerjaan atau karir berbeda. Seseorang

yang memandang hidup hanya sebagai aspek kuantitas, maka cara mengisi hidup hanya dengan asal bekerja dan telah tercapai tujuan hidupnya jika sudah tercukupi kebutuhan dasar sandang, pangan dan papan. Seseorang yang memandang tidak sekedar aspek kuantitas melainkan juga kualitas, maka cara mengisi hidup tidak sekedar bekerja saja tetapi bekerja yang lebih berkualitas untuk mencapai tujuan guna memenuhi kebutuhan hidup baik fisik (sandang, pangan, dan papan) maupun non fisik seperti : rekreasi, kesenangan, hobi, informasi, dan sebagainya.

#### **b. Dasar Karir.**

Setiap orang atau karyawan memiliki latar belakang dan pengalaman yang berbeda satu dengan yang lain dan itu akan mendasari pekerjaan dan pengembangan karirnya. Beberapa aspek yang mempengaruhi tersebut menurut Panggabean dan Mutiara (2004) adalah sebagai berikut :

##### **a) Kemampuan Manajerial.**

Dalam melaksanakan pekerjaan seseorang tidak sendirian tetapi selalu berhubungan dengan orang lain sehingga kemampuan untuk bekerja dengan orang lain terutama bagaimana mempengaruhi orang lain, khususnya rekan kerja merupakan pencerminan dari kemampuan manajerial seorang karyawan.

##### **b) Kemampuan Teknis Fungsional.**

Meskipun seorang karyawan menduduki jabatan manajerial namun harus juga mempunyai pemahaman tentang teknis fungsional bidang yang berkaitan.

##### **c) Kreatifitas.**

Bekerja (*work*) berbeda dengan berkarya atau berkreasi (*create*). Bekerja adalah melakukan kegiatan rutin dalam rangka melaksanakan tugas atau kewajiban yang dibebankan oleh pekerjaan. Berkreasi adalah melaksanakan kegiatan dalam rangka tugas dan

kewajiban yang diemban, tetapi disertai dengan inovasi dan kreatifitas, sehingga lebih efektif dan efisien.

d) Kebebasan Pribadi.

Seorang karyawan dalam bekerja atau berkarya memerlukan kebebasan pribadi (*personal autonomy*), sehingga memiliki independensi dalam menentukan tindakan atau kegiatan guna mencapai tujuan, yaitu menyelesaikan tugas yang dibebankan oleh pekerjaan. Pengawasan oleh atasan hanya diperlukan untuk membimbing atau mengarahkan tugasnya saja dan bukan untuk membatasi atau merampas kebebasan pribadi dalam berkarya.

#### 4. Kesimpulan

Pengembangan karir sebagai kegiatan dalam manajemen sumber daya manusia adalah sangat penting untuk memperbaiki dan meningkatkan efektifitas pelaksanaan pekerjaan oleh karyawan agar makin memberikan kontribusi yang terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi. Pengembangan karir merupakan suatu usaha formal untuk meningkatkan dan menambah kemampuan karyawan yang diharapkan berdampak pada pengembangan dan perluasan wawasan, sehingga membuka kesempatan untuk mendapatkan posisi atau jabatan yang memuaskan dalam kehidupan seorang karyawan. Pengembangan karir seorang karyawan tidak hanya bergantung pada usaha karyawan tersebut, melainkan juga pada peranan dan bimbingan pimpinan dan departemen sumber daya manusia (SDM), terutama dalam penyediaan informasi tentang karir yang ada, program pelatihan dan juga dalam perencanaan karir karyawan tersebut.

Yang perlu diperhatikan dalam pengembangan karir adalah kinerja (*performance*), loyalitas (*loyalty*), dikenal (*exposure*), bawahan (*subordinate*),

kesempatan berkembang (*growth opportunity*), jaringan kerja (*jobnetwork*), pengunduran diri (*leveraging*), dan pengalaman internasional (*internationalexperience*).

Langkah-langkah pengembangan karir adalah mawas diri, menetapkan tujuan, menyiapkan diri, dan melaksanakan pengembangan diri.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Herman Sofyandi, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Kaswan, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan bersaing Organisasi*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Malayu, H, S.P. Hasibuan, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan ke-12*, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Petrus Maharsi, S.E, M.M, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Realita di Indonesia Edisi 1*, POLINES, Semarang.
- Prof. DR. Soekidjo Notoatmodjo, 2009, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Prof. Dr. H. Veithzal Rival, M.B.A., Ella Jauvani Sagala, S.Psi., M.Sc., 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Rajawali Pers, Jakarta.
- Prof. Dr. H. Hadari Nawawi, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Robert L. Mathis, John H. Jackson, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia-Human Resource Management Buku 1*, PT. Salemba Emman Patria, Jakarta.