

MANAJEMEN SDM:

Konsep, Analisis Penawaran dan Permintaan SDM dalam Perusahaan

Zul Fadli, S.E., M.A.P., Dr. H. Tobari, S.E., M.Si.,

Weinny Deisty Feibrian, S.E., M.M., Ni Made Yusmini, S.E., M.Si.,

Dr. Ir. Mulyati, M.M., Titin Trimintarsih, SE., M.M.,

Fahmy Rinanda Saputri, S.T., M.Eng., Normansyah, S.E., M.Si.,

Karyono, S.E., M.Pd., M.M.,

Fhajri Arye Gemilang, S.E., BBA Hons., M.M., NCT., CDMS., CPS., CBC.,

Zet Ena, S.E., M.M., Hermyn B. Hina, S.E., M.Si., Erwan Iskandar, M.M.



MANAJEMEN SDM: Konsep, Analisis Penawaran dan Permintaan SDM dalam Perusahaan

Penulis:

**Zul Fadli, S.E., M.A.P.
Dr. H. Tobari, S.E., M.Si.
Wenny Desty Febrian, S.E., M.M.
Ni Made Yusmini, S.E., M.Si.
Dr. Ir. Mulyati, M.M.
Titin Trimintarsih, SE., M.M.
Fahmy Rinanda Saputri, S.T., M.Eng.
Normansyah, S.E., M.Si.
Karyono, S.E., M.Pd., M.M.
Fhajri Arye Gemilang, S.E., BBA Hons., M.M., NCT., CDMS., CPS., CBC.
Zet Ena, S.E., M.M.
Hermyn B. Hina, S.E., M.Si.
Erwan Iskandar, M.M.**



GET PRESS INDONESIA

MANAJEMEN SDM: Konsep, Analisis Penawaran dan Permintaan dalam Perusahaan

Penulis :

Zul Fadli, S.E., M.A.P.
Dr. H. Tobari, S.E., M.Si.
Wenny Desty Febrian, S.E., M.M.
Ni Made Yusmini, S.E., M.Si.
Dr. Ir. Mulyati, M.M.
Titin Trimintarsih, SE., M.M.
Fahmy Rinanda Saputri, S.T., M.Eng.
Normansyah, S.E., M.Si.
Karyono, S.E., M.Pd., M.M.
Fhajri Arye Gemilang, S.E., BBA Hons., M.M., NCT., CDMS., CPS., CBC.
Zet Ena, S.E., M.M.
Hermyn B. Hina, S.E., M.Si.
Erwan Iskandar, M.M.

ISBN :978-623-198-717-4

Editor : Nanny Mayasari, S.Pd., M.Pd., CQMS.

Penyunting: Yuliatr M.Hum.

Desain Sampul dan Tata Letak : Atyka Trianisa, S.Pd

Penerbit : Get Press Indonesia

Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Redaksi :

Jl. Palarik Air Pacah RT 001 RW 006
Kelurahan Air Pacah Kecamatan Koto Tangah
Padang Sumatera Barat
Website : www.getpress.co.id
Email : globaleksekutifteknologi@gmail.com

Cetakan pertama, September 2023

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk
dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala Rahmat dan karunia-Nya, yang telah memberi petunjuk dalam menyusun buku ini yang berjudul **“MANAJEMEN SDM: Konsep, Analisis Penawaran dan Permintaan dalam Perusahaan”**. Buku ini membahas berbagai aspek kunci yang berkaitan dengan Sumber Daya Manusia (SDM) di mana SDM merupakan kunci keberhasilan sebuah organisasi. Buku ini mengulas lebih dalam bagaimana manajemen SDM tidak hanya sekedar fungsi administrative, tetapi juga inti strategis dalam merespons perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis. Teknologi telah mengubah cara kita bekerja, dari mulai merekrut, dan mengelola Sumber Daya manusia. Bagaimana Perusahaan dapat beradaptasi dengan perubahan? Teori dan model manajemen SDM memberikan dasar teoritis yang kuat untuk pemahaman tentang konsep MSDM. Selain itu, pengelolaan MSDM membahas prinsip dan praktik dalam pengelolaan SDM yang efektif, termasuk perencanaan strategis SDM dan Program Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) yang relevan.

Bagaimana teknologi telah memengaruhi penilaian kinerja SDM, sedangkan bab-bab lainnya tentang perencanaan SDM yang melibatkan analisis pekerjaan di dalam Perusahaan, dari mulai proses seleksi, orientasi, dan penempatan SDM yang serta manajemen perencanaan karir. Buku ini akan mengeksplorasi implementasi manajemen pengembangan karir, sebagai langkah penting dalam mengembangkan SDM berkelanjutan. Buku ini sangat cocok untuk dibaca mahasiswa, akademisi, dan praktisi bisnis yang berkomitmen untuk membangun SDM berkelanjutan. Akhir kata, terima kasih kepada penerbit Get Press Indonesia, para penulis, keluarga, teman, dan rekan-rekan peneliti yang selalu memberikan dukungan dan motivasi dalam menyelesaikan buku ini. Semoga dapat memperoleh banyak manfaat dari buku ini dan menjadi ladang pahala untuk para penulisnya.

Padang, September 2023
Editor

Nanny Mayasari, S.Pd., M.Pd., CQMS

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR GAMBAR	vi
DAFTAR TABEL	vvii
BAB 1 <u>PENDAHULUAN</u> MANAJEMEN SDM.....	1
1.1. Pendahuluan	1
1.2. Pentingnya Manajemen SDM.....	3
1.3. Manajemen SDM Yang Ideal.....	4
1.4. Sejarah dan Revolusi Manajemen SDM di Dunia	10
1.4.1. Sejarah Manajemen SDM di Dunia	10
1.4.2. Revolusi Manajemen SDM di Dunia	11
1.5. Sejarah dan Revolusi Manajemen SDM di Indonesia	12
1.5.1. Sejarah Manajemen SDM di Indonesia	12
1.5.2. Revolusi Manajemen SDM di Indonesia	14
DAFTAR PUSTAKA	17
BAB 2 <u>KONSEP</u> MSDM DAN TANTANGANNYA DI ERA	
DIGITALISASI.....	19
2.1. Pendahuluan	19
2.2. Pengertian Konsep MSDM	20
2.3. Konsep MSDM.....	21
2.4. Tantangan MSDM di Era Digitalisasi	28
2.5. Solusi dari Tantangan MSDM di Era Digitalisasi	30
2.6. Penutup.....	32
DAFTAR PUSTAKA	34
BAB 3 <u>TEORI</u> DAN MODEL MANAJEMEN SUMBER DAYA	
MANUSIA	37
3.1. Pengertian Manajemen Sumberdaya Manusia	37
3.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	38
3.3. Tujuan dan Peranan Manajemen SDM.....	41
3.4. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia	42
3.5. Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	42
DAFTAR PUSTAKA	47
BAB 4 <u>PENGELOLAAN</u> MSDM.....	49
4.1. Pendahuluan	49

4.2. Pengelolaan Manajemen SDM	50
4.3. Fungsi Pengelolaan Sumber Daya Manusia.....	51
4.4. Fungsi-fungsi Sumber Daya Manusia	52
DAFTAR PUSTAKA	72
BAB 5.SISTEM KOMPENSASI BERKREDIBILITAS	73
5.1. Pendahuluan	73
5.1.1. Pengertian Kompensansi	73
5.2. Tujuan Kompensasi	75
5.3. Bentuk Kompensasi.....	81
5.3.1. Kompensasi bukan uang.....	82
5.3.2. Kebijakan Kompensasi.....	84
5.3.3. Jenis-Jenis Kompensasi	86
5.4. Asas Kompensasi.....	86
5.5. Sistem dan Kebijakan Kompensasi.....	87
5.5.1. Kebijaksanaan Kompensasi.....	89
5.5.2. Pembayaran Kompensasi.....	89
5.5.3. Konsep Dasar Sistem Kompensasi	91
DAFTAR PUSTAKA	94
BAB 6 PROGRAM KESEHATAN DAN KESELAMATAN KERJA (K3)	97
6.1. Pengertian K3	97
6.2. Program Kesehatan Kerja	98
6.2.1.Kesehatan Fisik.....	99
6.2.2.Kesehatan Mental.....	99
6.3. Kecelakaan Kerja	99
6.3.1.Penyebab kecelakaan kerja.....	99
6.3.2.Tindakan pencegahan kecelakaan kerja	100
6.4. Mengukur Tingkat Keselamatan Kerja.....	101
6.4.1.Rumus Menghitung Tingkat Keselamatan Kerja	101
6.4.2.Contoh Menghitung Tingkat Keselamatan Kerja	103
DAFTAR PUSTAKA	107
BAB 7.PENILAIAN KINERJA SDM BERBASIS TEKNOLOGI	109
7.1. Pendahuluan	109
7.2. Sistem Manajemen Kinerja.....	111
7.3. Penilaian Kinerja SDM melalui Pendekatan Tradisional	113
7.4. Peran Teknologi.....	116

7.5. Teknologi Penilaian Kinerja SDM	119
7.5.1. Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Online.....	119
7.5.2. Aplikasi Mobile atau Web	120
7.5.3. Sistem Pelacakan Waktu	122
7.5.4. Sistem Analitik dan Dashboard Kinerja SDM	124
7.5.5. Alat Komunikasi dan Kolaborasi untuk penilaian kinerja SDM	126
7.5.6. Sistem Manajemen Talent	129
DAFTAR PUSTAKA	131
BAB 8 PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA	133
8.1. Pendahuluan	133
8.2. Pengertian Perencanaan Sumber Daya manusia	133
8.3. Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia	136
8.3.1. Tingkat Perorangan	137
8.3.2. Tingkat Organisasi.....	137
8.3.3. Tingkat Nasional.....	138
8.4. Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia	138
8.5. Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	139
8.6. Elemen-Elemen Perencanaan Sumber Daya Manusia	140
8.7. Peramalan Penawaran Sumber Daya Manusia	145
8.8. Tahap / Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	147
8.9. Hambatan Dalam Perencanaan.....	150
8.10. Analisis Sumber Daya Manusia.....	153
8.10.1. Analisis Penawaran Internal Sumber Daya Manusia.....	154
8.10.2. Analisis Penawaran Eksternal Sumber daya Manusia.....	155
DAFTAR PUSTAKA	160
BAB 9 ANALISIS PEKERJAAN DI DALAM PERUSAHAAN.....	161
9.1. Pendahuluan	161
9.2. Pengertian Analisis Pekerjaan	162
9.2.1. Tujuan Analisis Pekerjaan	163
9.2.2. Manfaat analisis pekerjaan.....	165
DAFTAR PUSTAKA	174
BAB 10 SELEKSI, ORIENTASI DAN PENEMPATAN SDM.....	177
10.1. Pendahuluan	177
10.2. Seleksi SDM.....	178

10.2.1. Tujuan Seleksi SDM.....	179
10.2.2. Metode Seleski SDM.....	179
10.2.3. Tahapan Seleksi.....	179
10.3. Orientasi SDM	180
10.3.1. Tujuan Orientasi SDM	181
10.3.2. Manfaat Orientasi SDM.....	181
10.3.3. Tahapan Orientasi SDM.....	181
10.4. Jenis-jenis Orientasi.....	182
10.4.1. Penempatan SDM.....	182
10.4.2. Tujuan Penempatan SDM	183
10.4.3. Faktor-faktor Penempatan	183
10.4.4. Bentuk Penempatan	183
10.4.5. Tahapan Penempatan	184
10.5. Hubungan Seleksi, Orientasi dan Penempatan SDM.	184
10.6. Kesalahan Penempatan SDM.....	185
DAFTAR PUSTAKA	188
BAB 11 MANAJEMEN PERENCANAAN KARIR.....	189
11.1. Pendahuluan.....	189
11.2. Manajemen Karir	193
11.3. Perencanaan Dan Pengembangan Karir	196
11.3.1. Bagaimana Konsep Perencanaan Karir.....	199
11.3.2. Bagaimana Konsep Pengembangan Karir	210
DAFTAR PUSTAKA	220
BAB 12 . MANAJEMEN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM	223
12.1. Pendahuluan.....	223
12.2. Pelatihan	224
12.3. Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	233
DAFTAR PUSTAKA	239
BAB 13 IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENGEMBANGAN KARIER	241
13.1. Definisi pengembangan karir.....	241
BIODATA PENULIS	265

DAFTAR GAMBAR

Gambar 7.1 360-degree feedback model	111
Gambar 7.2 Hubungan antara kinerja individu, kelompok dan organisasi.....	112
Gambar 7.3 Formulir checklis	115
Gambar 7.4 Contoh web kehadiran SDM.....	121
Gambar 7.5 Contoh dashboard kinerja	125
Gambar 7.6 Ilustrasi teknologi tatap muka virtual	127
Gambar 7.7 Visualisasi platform PerformYard	128
Gambar 7.8 Visualisasi platform 15Five.....	128
Gambar 7.9 Visualisasi platform Lattice.....	128
Gambar 8.1 Model perencanaan sumber daya manusia	150
Gambar 11.1 Hubungan antara Perencanaan Karir dan Pengembangan Karir.....	Error! Bookmark not defined.
Gambar 11.2 Hubungan Dimensi Perencanaan Dan Manajemen Dalam Pengembangan Karir Organisasional	Error! Bookmark not defined.
Gambar 12.1 Pelatihan dan Pengembangan Merupakan Tanggung Jawab Bersama.....	226

DAFTAR TABEL

Tabel 6.1 Jumlah K3 pada 16 karyawan bagian Packing Manual Insektisida dalam setahun	103
Tabel 6.2 Kesimpulan Hasil Perhitungan TKK, FK dan STS	106
Tabel 11.1 Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia	191
Tabel 11.2 Integrasi Perencanaan Karir Dengan Manajemen Karir	201

BAB 11

MANAJEMEN PERENCANAAN KARIR

Oleh Zet Ena, S.E., M.M

11.1. Pendahuluan

Sumber Daya Manusia (*Human Resources*) menjadi salah satu elemen penting dalam suatu organisasi, baik itu organisasi publik maupun organisasi bisnis. Ada banyak pandangan para pakar sumber daya manusia (SDM) yang telah menguraikan kepada kita bahwa bagaimana SDM menjadi sentral dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Sumber daya dalam organisasi itu sendiri terdiri dari dua pengkategorian yaitu sumber daya manusia dan sumber daya alam (*Human Resources dan Natural Resources*). Dalam berbagai literasi manajemen, sumber daya organisasi harus dikelola dengan baik dengan berlandaskan pada prinsip-prinsip manajemen sehingga tujuan organisasi mudah untuk dicapai. Sumber daya dari perspektif ilmu ekonomi adalah faktor-faktor produksi yang dibutuhkan dalam setiap proses produksi. Konsep “6M” yaitu manusia, modal, material/bahan, mesin, methode dan pasar (*Man, Money, Material, Machine, Method, and Market*) merupakan gambaran tentang faktor produksi yang ada dalam organisasi untuk dikelola dengan menggunakan/menerapkan fungsi-fungsi manajemen secara efektif dan efisien agar tujuan organisasi dapat dicapai. Sumber daya manusia merupakan sumber utama disamping sumber daya lainnya, menjadi pelaku utama yang akan menggerakkan berbagai sumber daya yang ada agar aktifitas organisasi untuk berjalan sesuai tujuan organisasi. Oleh karena itu dalam mengelola berbagai sumber daya tersebut SDM harus berkualitas, dimana mereka harus memiliki kemampuan,

kompetensi, dan keahlian yang khas untuk menggerakkan semua sumber daya yang ada.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM), secara harafiah merupakan perpaduan dari pengertian manajemen secara umum dengan sumber daya manusia, sehingga dapat dikatakan juga bahwa manajemen sumber daya manusia menjadi salah satu dari bidang ilmu manajemen. Bidang-bidang ilmu tersebut meliputi manajemen keuangan, manajemen pemasaran serta manajemen operasi. Kajian tentang manajemen sumber daya manusia dalam organisasi baik publik maupun bisnis menjadi sangat penting karena problem yang dihadapi organisasi terutama organisasi bisnis bukan hanya persoalan bahan mentah, modal kerja, alat kerja, dan proses produksi saja, akan tetapi juga menyangkut problem sumber daya manusia yang adalah pihak yang mengelola atau menjalankan faktor-faktor produksi sekaligus merupakan tujuan dari kegiatan produksi itu sendiri.

Ada banyak pendapat para ahli tentang definisi manajemen sumber daya manusia diantaranya: Edwin B. Flipo, dalam Supomo dan Nurhayati (2019), mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan, dari kegiatan pengadaan, pengembangan, pengintegrasian serta pemeliharaan SDM agar tujuan individu dan organisasi dapat terwujud.

Sedangkan menurut Sofyandi (2009), Manajemen sumber daya manusia adalah satu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen seperti planning, organizing, leading and controlling, dalam setiap aktifitas operasional SDM mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan serta penempatan dan promosi. Selain itu menerapkan sistin pemeliharaan melalui pemberian kompensasi dan pengembangan karir.

Ruang lingkup manajemen sumber daya manusia dimulai dari:

1. Fungsi pokok manajemen sumber daya manusia yang merupakan bagia integral dari fungsi manajemen pada umumnya;
2. Fungsi operasional manajemen sumber daya manusia;
3. Alat-alat manajemen sumber daya manusia (*Tools Of Human Management*).

Ena (2022 ; 225-228), Mengemukakan fungsi pokok MSDM merupakan bagian integral dari fungsi manajemen pada umumnya, karena pada prinsipnya fungsi pokok MSDM sama dengan fungsi pokok manajemen pada umumnya yaitu meliputi fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan fungsi pengendalian/pengawasan. Untuk fungsi operasional MSDM meliputi fungsi pengadaan (*Procurement*), fungsi pengembangan (*Development*), dan fungsi pemeliharaan (*Maintenance*), dan yang terakhir adalah alat-alat MSDM (*Tools Human Resources*) meliputi ;(a). analisis *jabatan (Job Analysis)*, (b). deskripsi tugas (*Job description*), (c). Evaluasi jabatan (*Job evaluation*), (d). penilaian prestasi kerja dan (e). Pengukuran kepuasan dan stress kerja. Tabel berikut ini menunjukan komponen-komponen yang ada dalam fungsi MSDM, fungsi operasional dan sub fungsi operasional MSDM

Tabel 11. 1 Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi MSDM	Fungsi Operasional MSDM	Sub Fungsi Operasional MSDM
P O A C	Pengadaan (<i>Procurement</i>)	Perencanaan SDM
		Rekrutmen
		Seleksi
		Orientasi

Fungsi MSDM	Fungsi Operasional MSDM	Sub Fungsi Operasional MSDM
		Penempatan
P O A C	Pengembangan (Development)	Pelatihan dan Pengembangan SDM
		Perencanaan dan Pengembangan Karir SDM
P O A C	Pemeliharaan (Maintenance).	Kompensasi
		Jaminan Keselamatan dan Kesehatan Kerja
		Hubungan Perburuhan
		Jaminan Hari Tua
		Pemutusan Hubungan Kerja
P O A C	Alat-Alat MSDM (Tools of HRM)	<i>job analysis</i>
		<i>Job Descriptions</i>
		<i>job evaluation</i>
		Penilaian Prestasi Kerja
		Pengukuran Kepuasan dan Stres kerja

Sumber : Edwin B. Flippo, (1984)
 Personnel Management (Mcgraw Hill Series In
 Management

Berdasarkan ruang lingkup manajemen sumber daya manusia yang terlihat dalam tabel diatas maka Tema pembahasan kita dalam chapter ini akan difokuskan pada salah satu fungsi operasional MSDM yaitu pengembangan (*Developmen*) dengan sub fungsi operasionalnya tentang perencanaan dan pengembangan karir. Berdasarkan tema pembahasan kita dalam chapter 12 yaitu tentang manajemen perencanaan karir, maka sistimatika pembahasannya meliputi manajemen karir, perencanaan dan pengembangan karir yang

terdiri dari konsep tentang perencanaan karir baik bersifat umum, individual maupun organisasional, lalu kemudian ada konsep pengembangan karir yang didalamnya akan dibahas definisi, tujuan dan aspek-aspek pengembangan karir.

Kemudian sub bahasan berikutnya adalah jalur karir yang didalamnya akan dibahas pengertian jalur karir, manfaat jalur karir dan model jalur karir. Walaupun pembahasan tentang manajemen karir ini hanya diambil tiga bagian pokok saja, namun secara substansi manajemen karir dalam organisasi telah merepresentasi tema pembahasan chapter ini secara keseluruhan. Berikut ini kita akan memulai pembahasan dari sub-sub yang telah disebutkan diatas adalah sebagai berikut:

11.2. Manajemen Karir

Pada prinsipnya manajemen karir merupakan suatu proses dimana sebuah organisasi merancang dan mengelola proses karir bagi individu maupun kelompok yang ada dalam suatu organisasi sesuai kebutuhan dan keinginan individu-individu maupun kelompok yang berkepentingan. Demikian halnya dalam manajemen karir individu merupakan proses merancang dan mengelola karir secara individu yang dilakukan oleh individu itu sendiri sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan individu yang bersangkutan selama berada dalam organisasi tersebut.

Dari perspektif individu manajemen karir merupakan perencanaan konkrit dari serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh individu sehubungan dengan pekerjaan yang dijalannya sepanjang hidup individu tersebut dalam organisasi, dimana individu tersebut akan mendapat kepuasan yang lebih baik, mengalami pertumbuhan dalam pekerjaannya serta adanya kestabilan dari aspek finansial.

Sementara dari perspektif organisasi manajemen karir merupakan upaya-upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk mengatur dan merancang proses pergerakan karyawan melalui

posisi dan jabatan yang ada dalam organisasi sesuai cara dan standar organisasi.

Manajemen karir merupakan proses yang berkepanjangan selama organisasi tersebut masih tetap eksis, dan dalam proses jangka waktu yang panjang inilah setiap individu yang berkepentingan akan mencurahkan segala potensi dan sumber daya yang dimiliki sebagai bentuk investasi untuk memperoleh tujuan karir yang diinginkan. Proses ini tidak hanya terjadi dalam momentum tertentu saja, melainkan secara terus menerus serta dapat beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang terjadi dalam era modern. Dengan adanya proses yang berkelanjutan seperti ini maka manajemen karir menjadi suatu program organisasi untuk mendukung keberlangsungan perkembangan dan pertumbuhan individu-individu secara profesional.

Konsep dalam manajemen karir yang adalah bagian dari manajemen sumber daya manusia hampir sama dengan bidang-bidang manajemen lainnya baik itu manajemen keuangan, manajemen pemasaran dan lain-lain, yaitu sama-sama menginvestasikan sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien. Sehubungan dengan investasi sumber daya dalam manajemen karir, maka ada dua hal yang menjadi pengukur investasi yaitu kemanfaatan manajemen karir dan proses penerapan manajemen karir. Kemanfaatannya meliputi ; aspek visibility, dimana dengan adanya manajemen karir maka setiap individu akan lebih mudah bekerja dan meninggalkan kesan positif kepada rekan kerja maupun atasan.

Hal inilah yang akan menaikkan visibilitas ditempat kerja sekaligus memberi kesempatan bagi atasan untuk menilai kapasitas dan kemampuan individu yang bersangkutan. Kemudian aspek kepuasan, ada banyak ketidakpuasan dari individu yang memilih jalur karir tertentu yang tidak sesuai dengan harapan dan cita-cita, sehingga akibatnya berdampak

pada performa kerja serta semangat untuk bertumbuh menjadi lesu dan kendur bahkan sampai pada gangguan fisik dan psysikis.

Akan tetapi dengan menerapkan manajemen karir dapat meningkatkan performa kerja yang baik, semangat kerja menjadi tinggi serta sehat secara fisik dan psykis. Sedangkan aspek pertumbuhan diri, tergambar dari serius atau fokus, memiliki kemauan yang kuat, selalu berusaha untuk unggul dari yang lain dan terlatih. Sifat-sifat ini jika bertumbuh terus maka akan memberi dampak yang baik bagi individu maupun organisasi untuk masa yang akan datang.

Setelah kita memahami kemanfaatan manajemen karir maka selanjutnya adalah Bagaimana proses penerapan manajemen karir. ada beberapa strategi yang harus diperankan dalam proses penerapan manajemen karir, seperti;

1. Rencana strategis jangka Panjang
Menyusun rencana strategi jangka Panjang, yaitu menyusun rencana berdasarkan tujuan karir yang sifatnya jangka Panjang dengan mempersiapkan aspek kesejahteraan dan kepuasan dengan mengeksplorasi kemampuan, kebutuhan, minat serta bakat yang ada dalam dirinya agar rencana karir jangka Panjang dapat berjalan dengan baik;
2. Rencana strategis jangka pendek
Menyusun rencana strategi jangka pendek, setelah menyusun rencana karir jangka panjang, lakukanlah identifikasi rencana jangka panjang tersebut kedalam Tindakan-tindakan jangka pendek, dengan mengidentifikasi potensi yang ada untuk mengembangkan kegiatan atau program yang riil seperti pelatihan, pengembangan keahlian, pengembangan profesi, bimbingan serta konsultasi dengan pihak-pihak tertentu;
3. Sumber yang dapat membantu

Manfaatkan sumber-sumber yang dapat membantu, Carilah orang-orang atau bidang yang memiliki aspek-aspek serupa dan berguna untuk tujuan masing-masing individu;

4. Peluang dan tantangan

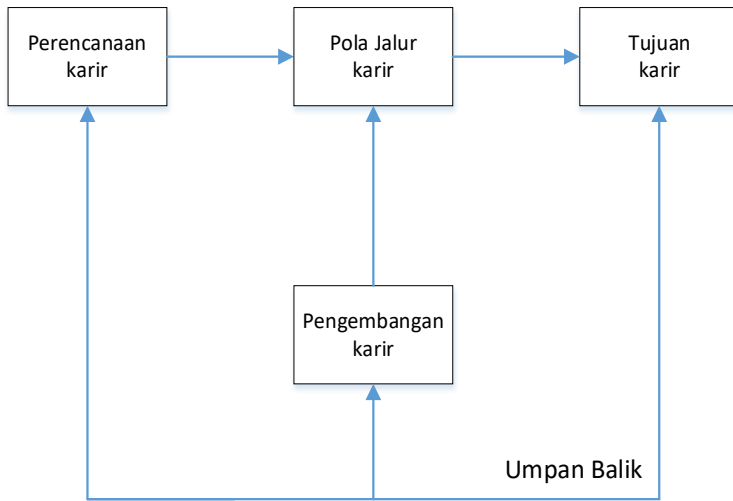
Membuka diri untuk menghadapi peluang dan tantangan, selalu berpartisipasi dalam setiap kegiatan-kegiatan yang baru walaupun tingkat kesulitannya tinggi.

Simamora (2004), mengemukakan bahwa proses manajemen karir yang efektif tidak muncul secara mendadak atau spontan, melainkan proses manajemen karir itu dijalankan secara cermat dan teratur dengan berlandaskan pada nilai-nilai organisasi terhadap setiap kondisi dan situasi dimana proses karir itu berlangsung. Oleh karena itu setiap individu yang berkepentingan baik pegawai, manajer, maupun spesialis SDM harus mengambil berbagai Langkah dengan hati-hati dan cermat agar tidak mengalami kegagalan dalam proses karir.

11.3. Perencanaan Dan Pengembangan Karir

Seperti yang telah digambarkan diatas perencanaan dan pengembangan karir adalah bagian dari fungsi operasional MSDM yaitu pengembangan dengan sub fungsi operasional yaitu perencanaan dan pengembangan karir. Dalam proses karir bagi SDM dua konsep ini yaitu perencanaan dan pengembangan karir memiliki peranan yang sama-sama penting dalam proses perencanaan SDM yang berkelanjutan. Hubungan antara perencanaan SDM dengan perencanaan dan pengembangan karir dapat dilihat pada gambar berikut ini.

Gambar 11.1
Hubungan Antara Perencanaan Karir dan Pengembangan Karir



Gambar 11. 1 Hubungan antara Perencanaan Karir dan Pengembangan Karir

Umpan Balik

Sumber : Rivai dalam Sinambela, Manajemen Sumber Daya Mnsusia ; Membangun Tim Kerja Yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja (Jakarta Bumi Aksara,2021).

Gambar ini menjelaskan bahwa perencanaan karir merupakan variabel yang menentukan atau mempengaruhi arah dan tujuan-tujuan karir yang hendak dicapai melalui pola karir/pola jalur karir. Pola atau jalur merupakan karakteristi-karakteristik karir yang tersedia yang menjadi arah dan tujuan karir, sehingga dalam proses pencapaiannya akan ditopang oleh proses pengembangan karir yang berperan sebagai variabel *intervening* (variabel antara). Samsudin (2006), menjelaskan

bahwa pola jalur karir biasanya bersifat bertahap, dimana pola jalur karir bertahap adalah, suatu pola yang menunjukkan urutan berjenjang dan bertahap dari jabatan-jabatan dalam struktur organisasi yang membentuk karir seseorang. Urutan jabatan yang berjenjang dan bertahap itulah yang harus ditempuh oleh seorang individu dalam organisasi yang sedang meniti karirnya, sehingga yang perlu diperhatikan disitu adalah latar belakang pendidikan dan pengalaman tugas menjadi dasar dalam mengembangkan karirnya.

Sementara itu peranan dari variabel intervening (variabel pengembangan karir) adalah sebagai penopang untuk mempercepat pencapaian tujuan karir dan atau sebaliknya dapat juga menjadi penghambat pencapaian tujuan karir. Sebagai contoh konkrit, jika seorang secara individu dalam rencana karirnya berupaya dengan keras dalam mengikuti semua arahan pengembangan karir yang ada baik ditingkat organisasi maupun inisiasi individu, namun secara individu tidak pernah memperoleh kesempatan untuk meraih puncak karir yang dicita-citakan, dan hal ini menunjukkan bahwa ada faktor-faktor penghambat. Sementara individu-individu yang lain dengan mudah memperoleh puncak karir tanpa ada hambatan apapun. Situasi semacam ini membuat orang atau individu-individu yang tidak mencapainya akan menjadi frustrasi dan tidak akan pernah mencapai tujuan karir yang dicita-citakan. Sementara disisi lain umpan balik akan memberikan informasi proses pencapaian tujuan karir yang akan bermanfaat bagi organisasi maupun individu-individu untuk mengevaluasi dan menentukan perencanaan karir berikutnya, karena tanpa umpan balik sangatlah sulit bagi individu dan organisasi untuk mengetahui kinerja atas pekerjaan yang telah dilaksanakannya.

Dengan demikian dari pembahasan diatas yaitu mengenai perencanaan dan pengembangan karir dapat dihubungkan dimana perencanaan karir (*career planning*) adalah proses perencanaan dan pemilihan sasaran karir dan

pola jalur karir dari setiap individu-individu yang ada dalam organisasi.

Sedangkan pengembangan karir (*career development*) adalah proses peningkatan karir yang dilakukan seseorang atau organisasi untuk pencapaian rencana karir. Oleh karena itu untuk mempertajam pembahasan, kita akan menguraikan bagaimana konsep perencanaan karir dan konsep pengembangan karir.

11.3.1. Bagaimana Konsep Perencanaan Karir

Pembahasan tentang perencanaan karir dalam rangka manajemen sumber daya manusia, dimulai dari adanya asumsi-asumsi dasar yang menyatakan bahwa seorang individu setelah diterima sebagai pegawai pada suatu organisasi akan ditempatkan pada bidang atau unit kerja tertentu dengan deskripsi tugas sesuai karakteristik bidang/unitnya. Tentu setelah penempatan dalam bidang/unit organisasi tersebut dan akan terus bekerja selama masa aktifnya hingga memasuki usia pensiun. Dan hal ini menunjukkan bahwa pegawai atau individu yang bersangkutan meniti karir dalam organisasi tersebut. Bertolak dari asumsi tersebut maka hal yang logis dan wajar apabila dalam kehidupan kerjanya ada sejumlah pertanyaan yang muncul dalam diri individu tersebut menyangkut karir dan prospek perkembangan di masa depan dalam organisasi tersebut.

Sondang P. S, (1998), menyatakan bahwa dalam kehidupan kekaryaan seseorang menanyakan berbagai pertanyaan menyangkut karir dan prospek perkembangan di masa depan. Berbagai pertanyaan tersebut berkisar pada ;

- a. Kemampuan, pengetahuan dan ketrampilan apa yang dituntut oleh organisasi agar meraih kemajuan dalam karirnya.
- b. Sistem promosi apa yang berlaku dalam organisasi? apakah promosi berdasarkan prestasi kerja ataukah berdasarkan senioritas ataukah gabungan dari keduanya;

- c. Jika promosi menuntut pelatihan tambahan, apakah organisasi menyelenggarakan pelatihan tersebut ataukah individu yang bersangkutan sendiri yang mencari kesempatan itu dan menjalaninya;
- d. Apakah promosi dimasa depan menuntut keikutsertaan dalam organisasi pengembangan yang diselenggarakan oleh organisasi?
- e. Sampai sejauh mana faktor keberuntungan berperan dalam promosi seseorang dalam organisasi?
- f. Apakah organisasi menganut kebijakan promosi orang dalam? Atau membuka pintu masuk lateral untuk berbagai kedudukan dan jabatan;
- g. Manayang lebih penting, kemampuan kerja atau kesediaan beradaptasi terhadap keinginan pejabat yang berwewenang memutuskan promosi seseorang.

Tentu jawaban atas pertanyaan-pertanyaan tersebut sangat tergantung pada falsafat, kultur dan tradisi organisasi yang bersangkutan terkhusus bidang yang mengelola sumber daya manusia, tetapi juga bagi semua pihak manajemen baik yang ada pada level TOP (Manajemen Puncak) maupun pada level Midel Manajemen (manajemen level Menengah). Sinambela (2021), menjelaskan keterkaitan perencanaan dan pengembangan karir dengan konsep promosi, dimana promosi adalah proses perpindahan atau peralihan yang memperbesar otoritas dan tanggungjawab seseorang pada jabatan yang lebih tinggi dalam organisasi, dengan konsekuensinya kewajiban, hak, status dan penghasilan akan semakin meningkat.

Jadi makna promosi itu sendiri berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan, kecakapan individu atau pegawai untuk menduduki jabatan lebih tinggi. Dengan demikian promosi dalam konteks perencanaan karir merupakan proses manajemen karir. Lebih lanjut Sinambela menjelaskan bahwa adanya integrasi antara perencanaan karir dengan manajemen karir, berdasarkan hirarki dalam organisasi yang

terdiri dari pegawai, manajer dan organisasi yang memiliki tanggungjawab yang berbeda-beda. Tabel berikut ini akan menggambarkan antara perencanaan karir dengan manajemen karir dalam organisasi

Tabel 11.2 Integrasi Perencanaan Karir Dengan Manajemen Karir

Tanggung Jawab Menurut Hirarki Organisasi	Deskripsi Aktifitas Menurut Perencanaan dan Manajemen Karir	
	Perencanaan Karir	Manajemen Karir
Pegawai	1. Menilai sendiri kemampuan, minat dan nialai-nilainya 2. Menganalisis berbagai opsi karir 3. Memutuskan tujuan dan kebutuhan 4. Mengkomunikasikan preferensi pengembangan kepada manejer 5. Merencanakan Bersama manejer berbagai rencana Tindakan yang disetujui oleh kedua belah pihak 6. Mengikuti rencana yang telah disepakati	Menyediakan informasi yang akurat kepada manajemen Ketika saat dibutuhkan menyangkut keahlian-keahlian, pengalaman kerja, minat dan berbagai aspirasi karir
Manajer	1. Bertindak sebagai katalisator, membuat pegawai peka terhadap proses perencanaan dan pengembangan 2. Menganalisis dan menilai realisme tujuan-tujuan yang dikemukakan oleh pegawai serta berbagai kebutuhan yang dirasakan 3. Memberikan nasehat kepada pegawai dan mengembangkan suatu rencana yang saling disetujui 4. Menindak lanjuti dan	1. Mengkategorikan informasi yang diberikan pegawai 2. Memberikan informasi mengenai berbagai posisi yang kosong kepada manejer untuk bertanggung jawab 3. Menggunakan semua informasi yang disediakan proses (a) mengidentifikasi semua calon yang dapat mengisi posisi yang lowong dengan melalui proses deleksi, (b)

Tanggung Jawab Menurut Hirarki Organisasi	Deskripsi Aktifitas Menurut Perencanaan dan Manajemen Karir	
	Perencanaan Karir	Manajemen Karir
	memutakhirkan berbagai rencana apabila tepat	mengidentifikasi berbagai peluang pengembangan karir , seperti program pelatihan, dan rotasi pekerjaan.
organisasi	1. Memberikan model perencanaan karir, sumber daya, konseling dan informasi yang dibutuhkan untuk perencanaan karir individu 2. Memberikan pelatihan dalam rencana pengembangan karir kepada manajer dan pegawai serta konseling kari kepada para manejer 3. Memberikan berbagai program pelatihan keahlian dan berbagai peluan pengalaman dan pengembangan pekerjaan	1. Menyediakan sistim informasi dan proses untuk mengakomodasikan berbagai kebutuhan pengambilan keputusan manajemen 2. Memastikan penggunaan informasi yang objektif dengan menggunakan berbagai metode ilmiah, mulai proses pengumpulan data, analisis dan interpretasi hasil dan kemudian menjadi sumber informasi, dan sekaligus sebagai bahan evaluasi

Sumber : dimodifikasi dari Simamora dalam Sinambela, (2021)

Tabel ini memperlihatkan bagaimana pegawai, manejer dan organisasi mengkontribusikan kepada perencanaan karir yang efektif dengan memastikan proses karir yang memenuhi syarat baik dari sisi kemampuan maupun minat. Untuk itu masing-masing pihak yang ada dalam manajemen karir wajib memberikan sumbangan yang konkrit secara efektif sekaligus mampu mengatur dan mengelolah SDM sesuai dengan peran-peran yang ada dalam organisasi agar tujuan organisasi dapat dengan mudah dicapai.

Sehubungan dengan asumsi-asumsi diatas serta deskripsi perencanaan dan manajemen karir berdasarkan hirarki organisasi maka simpulannya perencanaan karir adalah suatu perencanaan tentang seorang pegawai/karyawan dari suatu organisasi sebagai individu atau kelompok yang sedang memproses kenaikan pangkat dan jabatan sesuai persyaratan dan kemampuannya, (Samsudin, 2006).

Dalam proses perencanaan karir, setiap individu wajib memperhatikan dan memenuhi persyaratan-persyaratan tertentu yang menjadi pendukung proses perencanaan karir individu tersebut agar tujuan karir yang direncanakan dapat tercapai sesuai dengan harapan-harapannya. Untuk keberhasilan pencapaian karir sangat dipengaruhi oleh hal-hal yang sifatnya mendasar seperti; tingkat Pendidikan formal, pengalaman kerja, sikap pimpinan, volume pekerjaan yang ditangani, hasil pekerjaan yang terukur, tanggungjawab tugas, loyalitas, kedisiplinan dan lain-lain.

Selain itu perencanaan karir individu juga merupakan sebuah kebutuhan yang sifatnya jangka panjang, dimana setiap individu pegawai selalu siap menggunakan kesempatan yang ada untuk berproses sesuai dengan pola/ jalur karirnya. Ruang lingkup perencanaan karir mencakup; perencanaan jenjang jabatan atau pangkat pegawai/karyawan, dan perencanaan tujuan-tujuan organisasi. Kedua aspek ini tidak bisa dipisahkan antara satu sama lain karena keduanya saling berkaitan, seperti hal dimana jenjang karir seseorang akan menunjang kepentingan dan tujuan-tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Oleh karena itu setiap perencanaan karir akan mengarah pada tercapainya kepentingan dan tujuan organisasi, sehingga akan berdampak jika proses perencanaan dan pelaksanaan semakin baik, maka organisasi yang bersangkutan akan semakin dinamis.

Berlandaskan pada kedua aspek diatas maka Samsudin (2006), mengemukakan:

1. perencanaan jenjang jabatan /pangkat, dimana *Jabatan* adalah kedudukan yang menunjukan tugas, tanggungjawab, wewenang dan hak-hak lain dari seorang pegawai dari suatu rangkaian susunan organisasi, seperti jabatan struktural maupun jabatan fungsional misalnya dokter, penasehat hukum dan para peneliti yang memiliki jenjang karir masing-masing. Sedangkan *pangkat* adalah kedudukan yang menunjukan tingkat seorang pegawai dalam rangkaian susunan kepegawaiannya yang digunakan sebagai dasar dalam sistim penggajian. Oleh karena itu sistim kepangkatan ini selalu berbentuk piramida, yaitu semakin tinggi pangkat semakin terbatas pula jumlah pegawai yang menduduki kepangkatan tersebut;
2. Perencanaan tujuan organisasi, adalah perumusan tujuan organisasi yang harus didasarkan pada perencanaan yang matang karena dari tujuan organisasi inilah akan ditentukan luasnya visi misi organisasi, besar kecilnya kapasitas pekerjaan, karakteristik pekerjaan yang lebih spesifik, identifikasi SDM yang sebagai kelompok kerja serta kualifikasi anggota-anggota kelompok kerja sebagai gambaran dari kualifikasi SDM yang layak untuk dipakai organisasi dalam jangka waktu yang panjang.

Jika kita dalam intgrasi perencanaan karir dengan manajemen karir yang telah diuraikan diatas berdasarkan tanggung jawab menurut hirarki organisasi, maka sebenarnya ada tiga dimensi perencanaan karir atau selalu dikenal dengan istilah level atau tingkatan perencanaan karir. Pada level atau tingkatan individual, dimana pada level ini perencanaan karir murni direncanakan dan dilaksanakan oleh individu secara personal.

Demikian halnya pada level manajer perencanaan karir bersumber dari pihak manajer, begitu pula pada level organisasi rancangan karir bagi individu pegawai didesain oleh organisasi.

Ketiga dimensi perencanaan karir tersebut akan diuraikan sebagai berikut:

1) Perencanaan Karir Pada Level Individual:

Perencanaan karir individual dilakukan oleh seorang pegawai, dimana karir seorang pegawai dimulai sejak diterima bekerja pada organisasi tersebut sampai pegawai tersebut berhenti sebagai pegawai atau pensiun. Perencanaan karir individu pegawai dapat dilakukan dengan sejumlah aktivitas seperti; (a). Penilaian Diri; adalah proses menilai diri sendiri untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki sebagai patokan untuk dapat merencanakan karir, (b). menilai kebutuhan pasar tenaga kerja; adalah proses menilai kebutuhan SDM dari organisasi-organisasi yang sedang berkembang dan mengikuti perubahan-perubahan yang terjadi teristimewa organisasi dimana individu bekerja untuk mencocokkan antara kebutuhan organisasi dan kemampuan yang dimiliki. (c). Menyusun tujuan karir ; jika seorang individu pegawai dapat menilai kekuatan, kelemahan, minat dan bakat yang dimiliki serta membaca peluang kerja yang ada, maka memudahkan bagi individu tersebut dalam menyusun rencana tujuan karir sehingga karir yang ingin dicapai akan menjadi lebih muda. (d). menyiapkan rencana/strategi karir; setelah menyusun tujuan karir yang ingin dicapai, individu dapat merencanakan rencana apa yang harus dilakukan, jadi melakukan rencana setelah rencana disusun untuk selanjutnya melaksanakan rencana yang telah disusun tersebut agar tujuan yang ditetapkan dapat dicapai. Dengan demikian perencanaan karir pada level individual adalah perencanaan nyata dari aktivitas individu dan

keterlibatannya dalam pekerjaan yang dilakukan seseorang selama hidupnya untuk pemenuhan kebutuhan yang lebih baik, pertumbuhan dan stabilitas ekonomi;

2) Perencanaan Karir Pada Level Manejer:

Manejer mempunyai peran penting dalam proses manajemen karir, karena dalam banyak hal pegawai selalu meminta informasi dan saran-saran sehubungan dengan perencanaan karirnya dan lebih dari itu ada evaluasi-evaluasi tertentu yang dilakukan oleh seorang manejer selaku atasan dari individu tersebut. Manejer juga sering bertindak sebagai katalisator sehingga membuat pegawai peka terhadap proses perencanaan karir yang sedang dijalani. Selain itu manejer juga harus punya kemampuan untuk menganalisis masalah-masalah faktual serta maksud dan tujuan yang disampaikan bahkan diajukan oleh individu. Selanjutnya manejer punya kewajiban untuk memberi nasehat, bimbingan dan arahan sehubungan dengan rencana karir individu yang disusun dan siap untuk dilaksanakan sesuai prosedur yang ada dalam organisasi;

3) Perencanaan Karir Pada Level Organisasi:

Perencanaan karir dari sisi organisasi adalah upaya yang dilakukan organisasi untuk mengelola alur pergerakan para pegawai sepanjang waktu melalui jabatan yang tersedia, dengan cara dan strategi yang dapat mewujudkan target organisasi dan individu. Perencanaan karir pada suatu organisasi dilakukan oleh organisasi melalui manajemen organisasi yang dikendalikan oleh pihak manajemen atau pimpinan organisasi. Dalam Perencanaan karir organisasi ada sejumlah tahapan yang harus dilalui seperti;

- a. *Penempatan kerja*, dimana dalam proses penempatan pegawai baru pada posisi atau jabatan yang harus sesuai dengan kemampuan dan

kompetensi yang dimiliki pegawai, karena yang diharapkan organisasi adalah dapat mampu melaksanakan tugas dengan baik;

- b. *Proses orientasi pegawai*, pegawai yang baru ditempatkan perlu dibekali atau diberi waktu untuk orientasi terhadap organisasi, dimana dalam masa orientasi tersebut mereka perlu mempelajari hal-hal seperti karakteristik organisasi, budaya organisasi, aturan main yang ada dalam organisasi, struktur organisasi, sistem penggajian dan standar kerja organisasi (SOP) serta sistem reward dan punishment. Proses orientasi semacam ini merupakan bagian dari pendalaman pengetahuan bagi individu atau pegawai tentang karakteristik organisasi agar mereka dapat mengetahui seutuhnya, sehingga pada saatnya mereka juga akan menjadi pengawas yang baik demi keberlangsungan hidup organisasi.
- c. *Pengamatan kinerja*, dalam perencanaan karir secara organisasional hal terpenting yang dilakukan adalah menyangkut pengamatan terhadap kinerja pegawai harus sesuai dengan standar pengukuran kinerja yang ada dalam organisasi, dimana pegawai yang dinilai kinerja dengan skornya harus memenuhi standar yang ditetapkan.
- d. *Menganalisis kekuatan dan kelemahan*, hasil penilaian kinerja menjadi parameter dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pegawai sehingga proses perencanaan karir bagi pegawai secara organisasional dapat berlangsung secara objektif, transparan dan akuntabel.
- e. *Penetapan keputusan karir tentative*, setelah mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pegawai, langkah selanjutnya adalah organisasi menetapkan keputusan karir yang sifatnya fleksibel. Mengapa harus bersifat fleksibel karena keputusan tersebut masih dapat berubah seiring perkembangan dan perubahan organisasi.

- f. *Program peningkatan karir*, pihak organisasi menjadwalkan program-program yang berkenaan dengan peningkatan karir, misalnya seperti pendidikan dan pelatihan, magang, studi banding. Selain itu ada program penilaian terhadap pegawai yang hasilnya baik akan diberikan reward, dan bagi yang indisipliner akan diberikan punishment.

1. Tujuan Dan Manfaat Perencanaan Karir

Byars dan Leslie, dalam Sukrispiyanto (2019), mengungkapkan bahwa terdapat tiga tujuan utama dalam proses perencanaan karir, yaitu ;

- a. Untuk menghadapi dan mengatasi kebutuhan sumber daya manusia pada masa sekarang dan masa yang akan datang.
- b. Untuk memberikan informasi yang lebih baik kepada organisasi dan individu tentang karir yang potensial dalam organisasi.
- c. Untuk memanfaatkan program sumber daya manusia yang tersedia sepenuhnya dengan mengintegrasikan aktifitas yaitu, menyeleksi, menetapkan, mengembangkan dan mengelola karir individu dengan rencana-rencana organisasi.

Sedangkan manfaat perencanaan karir menurut Samsudin (2006), manfaat perencanaan karir ini tidak saja bagi individu dalam organisasi, akan tetapi juga bermanfaat bagi organisasi secara keseluruhan. Ada beberapa manfaat perencanaan karir seperti:

- a. Mengembangkan pegawai yang dapat dipromosikan, hal ini menunjukkan bahwa perencanaan karir dapat membantu mengembangkan dan mensuplai pegawai secara internal, terutama mereka yang memiliki potensi-potensi tertentu.

- b. Menurunkan perputaran pegawai (turn over), perhatian organisasi terhadap perencanaan karir individu pegawai dapat meningkatkan loyalitas pada organisasi dimana mereka bekerja. Mereka akan menyatakan komitmen serta kesetiaan yang tulus dalam mengembangkan dan memajukan organisasi.
- c. Mengungkap potensi pegawai, dengan adanya perencanaan karir dapat mendorong pegawai secara individual maupun kelompok untuk mengungkapkan potensi-potensi yang dimiliki untuk mencapai tujuan karir yang diinginkan.
- d. Mendorong pertumbuhan, perencanaan karir yang baik akan mendorong semangat pegawai untuk tumbuh dan berkembang, serta menjaga dan memelihara motivasi kerja pegawai dalam organisasi.
- e. Memuaskan kebutuhan pegawai, jika manajemen karir dapat dikelola dengan baik oleh organisasi terutama proses perencanaan karir, berarti ada penghargaan yang besar kepada individu pegawai. Hal ini menggambarkan bahwa ada pengakuan dan penghargaan terhadap prestasi individu pegawai. Kondisi seperti inilah yang diinginkan pegawai karena mereka mendapat kepuasan dari semua proses ini.
- f. Mengurangi penimbunan, perencanaan karir akan dapat mengangkat kembali para pegawai yang tidak berkualifikasi untuk maju sehingga mereka tidak kehilangan harapan untuk tumbuh bersama dengan rekan-rekan mereka yang sudah tumbuh dan berkembang terlebih dahulu.
- g. Membantu pelaksanaan rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui, perencanaan karir dapat membantu para pegawai agar siap untuk menduduki jabatan-jabatan penting di organisasi. Persiapan ini akan membantu pencapaian rencana-rencana kegiatan yang telah ditetapkan.

11.3.2. Bagaimana Konsep Pengembangan Karir

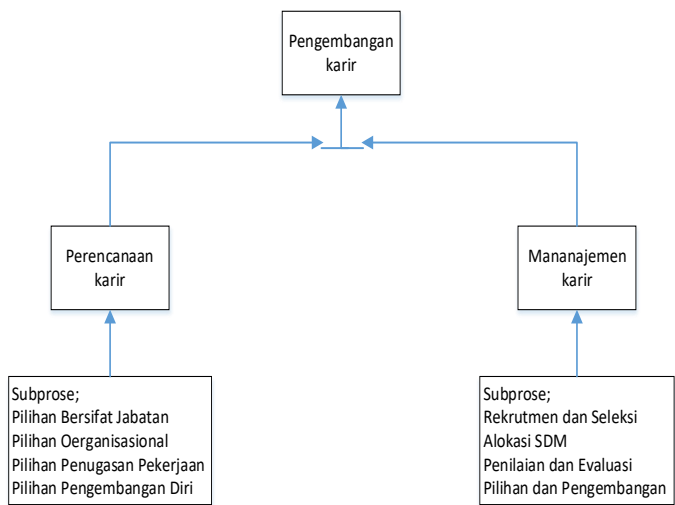
Selain konsep perencanaan karir, ada pula konsep pengembangan karir yang mana konsep ini juga merupakan bagian dari proses manajemen karir. Seperti yang telah diuraikan diatas kedua konsep ini saling berhubungan dan saling mendukung antara satu dengan yang lainnya. Jadi pengembangan karir merupakan upaya-upaya yang dilakukan oleh individu maupun kelompok yang memiliki kepentingan dalam organisasi bersama dengan organisasi untuk memainkan peran sehingga proses mengembangkan karir pegawai dapat terlaksana dengan baik. Pegawai atau individu dalam setiap organisasi pasti punya harapan, cita-cita dan impian tertentu terhadap organisasi pada saat mereka memulai bekerja. Dimana dalam bayangan mereka memunculkan banyak pertanyaan tentang bagaimana karir mereka di tempat kerja tersebut selama mereka kerja disitu sampai pensiun. Ini merupakan hal yang sangat wajar karena setiap orang berhak untuk memikirkan nasib mereka dan keluarga baik saat sekarang maupun masa yang akan datang. Sesuai dengan sub bahasan kita yaitu bagaimana konsep pengembangan karir, maka dalam sub bahasan ini kita akan fokus bagaimana pengembang karir dalam suatu organisasi.

Sinambela (2021), mengemukakan pengembangan karir adalah upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam merencanakan karir pegawainya, yang merupakan bagian dari proses manajemen karir. Dikatakan proses manajemen karir karena dalam proses pengembangan karir menerapkan fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan karir. Sedangkan Handoko (2001), berpendapat dimana pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai rencana karir yang diinginkan. Berdasarkan beberapa pemikiran ini maka pengembangan karir pada suatu organisasi terdapat dua dimensi yaitu dimensi bagaimana setiap orang melakukan perencanaan dan menerapkan tujuan karirnya (bersifat individu), dan bagaimana organisasi merancang dan mengelola

210

manajemen karir dan menerapkannya dalam berbagai program pengembangan karir yang bersifat organisasional (dimensi organisasional). Hubungan antara dua dimensi ini yaitu perencanaan karir yang bersifat individu dan manajemen karir yang bersifat organisasional dapat dilihat dalam tampilan gambar berikut ini:

Gambar 11.2
Hubungan Dimensi Perencanaan dan Manajemen Dalam Pengembangan Karir Organisasional



Gambar 11. 2 Hubungan Dimensi Perencanaan Dan Manajemen Dalam Pengembangan Karir Organisasional

Sumber: Simamora dalam Sinambela, 2021

Gambar diatas menjelaskan bahwa dalam *perencanaan karir* dapat dilakukan proses pengidentifikasian tujuan-tujuan karir agar lebih mudah untuk diwujudkan. Tentu dalam proses tersebut dirancang sedemikian rupa agar individu

menyadari akan keberadaannya, membaca peluang-peluang yang tersedia, serta kendala yang akan dihadapi, dan semua itu adalah bagian dari konsekuensi yang harus dijalannya. Sejalan dengan itu proses mengidentifikasi berbagai tujuan karir dapat dijalankan, dan kemudian dilakukan penyusunan program kerja termasuk program Pendidikan dan pelatihan bagi individu serta mendeskripsi pengalaman dari masing-masing individu yang adalah merupakan proses pengembangan ke arah yang diinginkan baik oleh individu maupun organisasi.

Kemudian *manajemen karir* adalah suatu proses dimana organisasi memilih, menilai, menugaskan sebagai bentuk pengembangan pegawai agar mereka menjadi kelompok yang berbobot yang dapat memenuhi kebutuhan organisasi baik saat ini maupun masa yang akandatang.

1. Definisi Pengembangan Karir

Seberapa baiknya suatu perencanaan karir yang telah dibuat oleh setiap individu dalam organisasi dengan tujuan-tujuan karir yang wajar dan realistik, namun rencana tersebut bisa saja tidak terealisasi atau tidak menjadi kenyataan jika tanpa adanya pengembangan karir yang sistematik dan terprogram dengan baik dan teratur. Dalam pembahasan sebelumnya telah diuraikan bahwa proses pengembangan karir individu itu berperan sendiri, akan tetapi peran organisasi cukup penting dalam pengembangan karir individu tersebut. Jika dibandingkan tanggungjawab dalam proses pengembangan karir, sesungguhnya yang paling bertanggungjawab adalah pegawai atau individu yang bersangkutan, karena mereka inilah yang paling berkepentingan karena hasil dari semua itu mereka yang akan memperolehnya. Dengan memahami substansi pengembangan karir seperti ini, maka perlu kita mendalami apa itu pengembangan karir. Beberapa ahli memberikan definisi pengembangan karir diantaranya sepert;

- a. *Samsudin (2006), pengembangan karir (career development) adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam organisasi pada jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Jadi pengembangan karir sebenarnya tanggungjawab dari masing-masing individu atau pegawai yang ada dalam organisasi karena dialah yang berkepentingan, selain itu individu ini juga bergantung pada berbagai sumber daya yang tersedia.*
- b. *Affandi (2018), pengembangan karir adalah sebuah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Upaya-upaya peningkatan kemampuan yang individu lakukan adalah bagian dari proses pengembangan karir dalam organisasi.*
- c. *Sedarmayanti (2018), pengembangan karir pegawai adalah proses dan kegiatan mempersiapkan seorang pegawai untuk menduduki jabatan dalam organisasi yang akan dilakukan dimasa mendatang. Jadi pada intinya tujuan pengembangan karir yang dilakukan oleh individu dengan dukungan organisasi adalah bagaimana individu pegawai dapat menduduki jabatan yang tersedia dalam organisasi. Jika mereka telah menggapai jabatan-jabatan tersebut, mereka menganggap bahwa tujuan proses perencanaan dan pengembangan karir tercapai.*
- d. *Sutrisno (2019), pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan untuk mencapai suatu rencana karir. Pihak organisasi dalam hal ini pimpinan atau manajer mensupport dengan cara merancang program-program pengembangan karir bagi individu dalam organisasi selama masa kerja individu tersebut pada organisasi.*

Dari sejumlah definisi pengembangan karir yang telah dipaparkan diatas dapat menggambarkan kepada kita bahwa pengembangan karir sangat diharapkan oleh setiap individu pegawai untuk memotivasi mereka dalam menghadapi

berbagai karakteristik pekerjaan, sehingga mereka lebih siap dan tanggap dalam mengerjakannya. Dengan demikian implementasi pengembangan karir lebih cenderung pada aspek perencanaan.

2. Tujuan Pengembangan Karir

Pengembangan karir pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektifitas pelaksanaan pekerjaan bagi setiap individu pegawai agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi. Menurut Sedarmayanti (2018), *tujuan penegembangann karir pegawai adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan pegawai, yaitu untuk menduduki jabatan-jabatan dalam organisasi yang akan dilakukan di masa yang akan datang.* Berdasarkan tujuan ini maka ada usaha pembentukan sistim pengembangan karir yang memiliki makna positif dalam membantu pegawai menentukan kebutuhan karir mereka sendiri dengan menyesuaikan antara kebutuhan pegawai dan tujuan organisasi. Dengan demikian berdasarkan beberapa pandangan diatas maka secara praktis tujuan pengembangan karir individu pegawai dalam organisasi memiliki beberapa tujuan seperti:

- a. Memberikan kepastian arah karir dalam ruang lingkup organisasi.
- b. Meningkatkan perhatian organisasi bagi individu pegawai yang memiliki potensi dan berkualitas.
- c. Memudahkan organisasi dalam menyelenggarakan berbagai program pengembangan SDM yang selaras dengan pengembangan organisasi.
- d. Memudahkan administrasi kepegawaian, khususnya dalam hal promosi jabatan dan perencanaan mutasi pegawai.
- e. Menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan yang dimiliki oleh individu pegawai dengan kesempatan karir

yang tersedia dalam organisasi baik untuk saat ini maupun di masa yang akan datang.

Berdasarkan tujuan-tujuan pengembangan karir seperti yang telah diuraikan diatas, maka konsep pengembangan karir dalam suatu organisasi menjadi suatu hal yang sangat penting untuk kita pahami. Oleh karena itu manfaat dari adanya pengembangan karir tidak saja dirasakan oleh individu pegawai seperti pertumbuhan dan perkembangan pegawai tapi organisasi juga berkembang ke arah yang lebih baik.

3. Tahapan Pengembangan Karir

Fakta menunjukkan bahwa karir setiap orang sudah dimulai dari sejak lahir, dengan melalui proses siklus hidup manusia. Pada umumnya tahap perkembangan karir dikelompokkan menjadi lima tahapan perkembangan karir seperti tahap pertumbuhan, tahap eksplorasi, tahap kestabilan, tahap pemeliharaan dan tahap penurunan. Mari kita uraikan satu per satu tahapan perkembangan karir yang sudah disebutkan di atas:

- a. **Tahap pertumbuhan (*growth*)** ; dalam beberapa referensi tahap ini sering diabaikan atau tidak dibahas dalam kaitan dengan perkembangan karir individu pegawai dalam organisasi, karena tahap ini jika dikaitkan dengan siklus hidup manusia yang usia kisaran 0 – 14 tahun. Dimana usia seperti belum ada dalam suatu dunia kerja. Namun yang perlu diketahui bahwa pada siklus usia manusia seperti ini sudah ada potensi-potensi dalam diri mereka seperti pertumbuhan otak atau perkembangan dan kemampuan kognitif, selain itu dalam diri mereka terdapat bakat-bakat tertentu yang menjadi suatu keahlian atau ketrampilan yang adalah suatu sumber kekuatan bagi individu tersebut.
- b. **Tahap eksplorasi (*exploration*)** ; dalam tahap ini individu mulai melakukan eksplorasi dan investigasi awal terhadap peluang-peluang karir, karena siklus hidupnya kisaran 15 – 24 tahun. Di usia seperti ini sifat ingin tahu

menjadi tinggi dan mau mencoba berbagai hal sesuai keinginan, serta minat dan bakat yang ada dalam diri mereka. Untuk mewujudkan hal tersebut mereka akan bergabung dalam berbagai aktifitas tertentu untuk mengasah dan mengembangkan *soft skillnya*, yang bakal menjadi prospek dalam penegembangan karir. Dengan demimikian tahap eksplorasi ini adalah tahap yang sudah mulai berkembang.

- c. **Tahap kestabilan (*stability*)** ; pada tahap ini individu pegawai sudah mulai yakin dan fokus pada suatu aktifitas tertentu karena usia 25 – 45 tahun adalah usia seseorang yang sudah mulai stabil dari sisi emosional, dalam hal ini suatu pekerjaan yang sudah dipegang, dan mulai mengembangkan instrument-instrumen perencanaan dan pengembangan karir untuk mengarah ke masa depan. Pengetahuan dan ketrampilan dari waktu ke waktu semakin berkembang seiring bertambahnya pengalaman. Kemampuan mengorganisir dan kemampuan memimpin semakin meningkat sehingga mulai muncul kesempatan naik jabatan atau dipromosikan.
- d. **Tahap pemeliharaan (*maintenance*)** ; permasalahan yang sering muncul di usia 45 -60 tahun adalah masalah kesenjangan (*gap*) dengan tenaga-tenaga kerja yang usia lebih muda di tempat kerja. Persoalan yang sering muncul adalah perbedaan pandangan, perbedaan persepsi antara usia yang tua dan yang muda atau perbedaan antar generasi. Mereka yang masih muda dan baru memulai memasuki dunia kerja memiliki banyak pengetahuan dan diikuti dengan kondisi perubahan terkini, maka jika tidak ada keinginan untuk terus belajar maka akan kalah denga kaum muda. Dan tentu dampaknya negatif yang sangat berpengaruh terhadap organisasi, karena organisasi tidak mengalami pertumbuhan dan perkembangan yang signifikan.
- e. **Tahap penurunan (*decline*)** ; usia produktif terhitung hingga 60 tahun, setelah itu akan pensiun dari pekerjaan. Sebelum memasuki waktu pensiun organisasi

mempunyai program pelatihan pra pensiun serta ada sejumlah kebijakan untuk mengurangi beban kerja bagi pegawai yang sedang mempersiapkan diri untuk pensiun.

Mencapai kesuksesan karir bagi setiap individu perlu mengevaluasi serta mengintropeksi diri, dengan tujuan untuk mengetahui kelemahan dan kekurangan yang ada pada dirinya. Jika diketahui masih ada kekurangan dan kelamahan maka segera diperbaiki agar supaya program perencanaan dan pengembangan karir dapat berjalan sesuai dengan keinginan dan harapan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

4. Aspek-Aspek Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Seperti yang telah digambarkan diatas, pengembangan karir adalah suatu proses peningkatan kemampuan kerja dari individu dalam rangka pencapaian karir yang diinginkan. Proses mengembangkan karir didahului dengan rencana-rencana karir yang terorganisir dengan baik dan teratur sehingga tujuan karir dapat dirumuskan dengan wajar dan realistis, karena tanpa ada rencana yang baik maka proses pengembangan karirpun tidak bisa berjalan dengan baik dan sistimatis.

Ada sejumlah faktor yang dapat mempengaruhi pengembangan karir seperti yang di kemukakan oleh Sondang, S.P. Siagian (2015), dimana dalam proses pengembangan karir ada tujuh faktor yang mempengaruhi pengembangan karir individu yaitu:

- a. *Prestasi Kerja* pada umumnya ukuran penilaian bagi seorang individu pegawai adalah menyangkut dengan prestasi kerja mereka. Jika prestasi kerja mereka dinilai rendah atau skor dalam penilaian prestasi kerja dibawah dari standar yang ditetapkan organisasi maka sulit bagi pegawai tersebut untuk dipromosi atau diusulkan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi

- b. *Pengenalan oleh pihak lain*; yang dimaksud dengan pengenalan pihak lain adalah ada sejumlah pihak yang berkepentingan untuk memutuskan layak atau tidaknya seorang dipromosikan. Pihak lain yang berkepentingan tersebut seperti atasan langsung, atau pimpinan lain yang punya keterkaitan kerja dengan individu yang bersangkutan misalnya divisi atau bagian SDM.
- c. *Kesetiaan pada organisasi*; seorang individu harus punya komitmen yang kuat terhadap organisasi, sebab didalam komitmen tersebut ada sikap loyalitas dan dedikasi yang tinggi baik terhadap organisasi maupun terhadap pimpinan atau atasan. Sikap seperti ini harus dibentuk dalam diri individu agar terus berkarya untuk jangka waktu yang Panjang.
- d. *Pembimbing dan sponsor*; definisi pembimbing disini menunjukan pada orang yang memberikan nasehat dan saran serta masukan-masukan secara objektif kepada pegawai dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seseorang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan bagi pegawai dalam mengembangkan karirnya.
- e. *Dukungan para bawahan*; kepemimpinan yang sukses karena ada partisipasi anggota atau partisipasi bawahan itu tinggi. Demikian pula sebaliknya karir pegawai atau bawahan dapat dipengaruhi juga oleh atasan atau pimpinan yang setiap saat selalu memberikan penilaian dan evaluasi atas hasil kerja mereka.
- f. *Kesempatan untuk bertumbuh*; pegawai diberikan kebebasan untuk berkreasi dan berinovasi sesuai kemampuan yang dimiliki, sehingga mereka tidak kaku dan statis terhadap rutinitas pekerjaannya. Kemampuan berkreasi dan inovatif ini akan mendorong mereka untuk bertumbuh dan bertumbuh terus sampai mereka mendapat posisi sebagai pengambil keputusan tertinggi dalam organisasi.
- g. *Berhenti atas permintaan dan atau kemauan sendiri*; pada umumnya setiap organisasi memiliki angka *turn over* khususnya ada jumlah pegawai yang keluar dari tempat

kerja mereka untuk beralih ke tempat kerja yang baru. Dan ini adalah keputusan pegawai yang bersangkutan untuk berkarir ditempat yang lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, Pandi. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Konsep dan indikator. Yogyakarta: Zanafa Publishing
- Donni, J, P. (2021), Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Alfabeta, Bandung
- Edy Sutrisno, (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetak ke lima. Prananda Media Group, Jakarta
- Edy Sutrisno, (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetak ke sebelas. Prananda Media Group, Jakarta
- Ena, Z. (2022), Kewirausahaan ; Sejarah, Peluang dan tantangan, CV. Media Sain Indonesia, Bandung
- Flippo, Edwin. B. (1995). Manejemen Personalial. Terjemahan Moh. Masud. Jakarta: Erlangga.
- Handoko, T. Hani. (1992). Manajemen Personalial dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M, S, P. (2014), Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit, BFFE, Yogyakarta
- Herman, Sofyandi. (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Mangkunegara, A, P. (2001). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Remaha Rosdakarya, Bandung
- Mathis, Robert L. dan Jackson, John H. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat
- Robbins, P. S. & Judge, A. T, (2015) Perilaku Organisasi, Edisi 16, Salemba Empat, Jakarta Selata
- Samsudin, Sadili, (2006), Manajemen Sumber Daya Manusia, CV. Pustaka Setia, Bandung.
- Sedarmayanti. (2001). Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Bandung: CV Mandar Maju
- Sedarmayanti. (2017). Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia ; Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktifitas Kerja, PT. Rafika Aditama, Bandung.
- Sedarmayanti. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia ; Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil, PT. Radika Aditama, Bandung.

- Siagian S, P. (1998), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Simamora, (2004), **Manajemen sumber daya manusia**, Penerbitan STIE YPKN, Yogyakarta.
- Sinambela, L, P. (2021), *Manajemen Sumber Daya Manusia, (Membangun Tim Kerja Yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja)*, cetakan 5, Jakarta, Bumi Aksara.
- Sukrispiyanto, (2019), *Manajemen sumber daya manusia*, Kebonagung Sukadono, Sidoarjo ; Indomedia Pustaka

BIODATA PENULIS



Zet Ena, S.E., M.M

Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Artha Wacana

Penulis Lahir pada tanggal 21 september 1967 di Alor, Kabupaten Alor, Propinsi Nusa Tenggara Timur. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Artha Wacana Kupang. Menyelesaikan pendidikan S1 dengan Meraih gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Artha Wacana Kupang pada tahun 1998, pada Jurusan Manajemen. Dan kemudian menyelesaikan S2 pada Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang tahun 2012 . Mulai mengajar dengan status sebagai Dosen Luar Biasa tahun 2000-2003 kemudian diangkat sebagai dosen kontrak tahun 2003- 2006 dan tahun 2006 diangkat jadi Dosen tetap pada FE-UKAW Progdi Manajemen hingga sekarang. Penulis juga pernah sebagai dosen luar biasa pada universitas PGRI NTT tahun 2002- 2006, dan Menjadi Ketua Program studi Manajemen tahun 2008-2010. Kemudian menduduki Jabatan Kepala Biro Administrasi Umum dan Keuangan UKAW tahun 2013-2017, lalu Kembali lagi sebagai Ketua Progdi Manajemen FE-UKAW tahun 2018-2020, dan sebagai kepala UPT. Pusat Layanan Teknologi dan Informasi (UPT. PLTI) UKAW tahun 2020 hingga sekarang.

Penulis pernah terlibat dalam penelitian Pemeringkatan Daya Tarik Investasi Kabupaten /Kota tahun 2002-2004 dan tahun 2007-2008 dari 134-214 kabupaten/kota, dan penulis sebagai Area Researchers dan pengolah data untuk wilayah propinsi NTT. Penelitian ini kerja sama KPPOD Pusat, KADIN Indonesia dan LPEM-FEUI. Publikasi Jurnal Ilmiah dalam 3 tahun terakhir, tahun 2021, 4 artikel dengan status jurnal semuanya terideks Shinta, dan tahun 2022, ada 4 artikel semuanya terindeks Shinta, dan tahun 2023, 2 artikel, 1 artikel terindeks Shinta dan 1 artikel jurnal internasional. Penulis juga terlibat dan berpartisipasi dalam penulisan buku kolaborasi ber ISBN dan HAKI, dan tahun 2022 ikut kolaborasi 3 Book Chapter dengan topik yang berbeda-beda untuk beberapa penerbit, dan tahun 2023 ikut kolaborasi book chapter lagi dengan beberapa topik yang sementara digarap.

E-mail Penulis : zetena15@gmail.com