

Perencanaan dan Pengembangan Karir

Riane Johnly Pio

Staf Pengajar Program Studi Administrasi Bisnis
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sam Ratulangi
rianejpio@unsrat.ac.id

Abstract

This paper aims to discuss about career planning and development seen from the aspect of business organization. Planning is something that is very important in starting a career in the world of work for individuals who choose to work in the company. Through good planning one can get a career picture that can be taken in a career path throughout the working age. Throughout the ages of human beings within the normal life span of up to seventy years, will find career stages that can be a foothold for planning and developing careers. To achieve a good career, every individual who works in the company must understand the career components that are part of the source of management evaluation in determining the promotion in a particular position. However, one's career progress will be determined also by factors affecting career choice, career planning framework, career development stages in the organization and the role of the human resources department in career planning and development. However, a career is something that must be realized and continue to be pursued by employees and should avoid the conditions of career stagnation. Through career planning and development will be able to provide assurance to employees transparently and can grow and develop all the skills, intellectual, insight, motivation and dedication of employees to the organization and responsibilities of position and occupation.

Keywords: *Career, Planning, development.*

I. PENDAHULUAN

Karyawan merupakan aset utama perusahaan yang memiliki peran sebagai perencana dan pelaku berbagai aktifitas dalam suatu organisasi. Mereka mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, status, dan latar belakang pendidikan yang dibawa ke dalam suatu lingkungan organisasi perusahaan. Dan mereka berbeda dengan sumber daya perusahaan lainnya seperti uang, mesin, dan material lainnya yang dapat diatur sepenuhnya oleh pimpinan untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

Perjalan karir seseorang umumnya bergerak dari kombinasi antara *skills* atau keterampilan-keterampilan dengan nilai-nilai, khususnya nilai kerja yang dimiliki seseorang (Lockett, 1999). Tidak semua karyawan memiliki perencanaan karir yang jelas dan tertulis, demikian juga yang terjadi pada perusahaan. Karena itu, memungkinkan karyawan melakukan protes kepada perusahaan tentang masa depan karirnya yang tidak jelas. Ketidaktahuan batasan tentang karir dengan segala aturannya manambah permasalahan ketidak-puasan bagi karyawan. Jika hal ini dibiarkan terjadi berlarut-larut maka

akan timbul suasana kerja yang kurang nyaman dan dapat mempengaruhi kinerja karyawan maupun perusahaan.

Untuk mencapai tujuan perusahaan, karyawan perlu diberikan dorongan dalam bentuk penghargaan dan kesempatan untuk mengembangkan karir melalui promosi pekerjaan atau jabatan tertentu sesuai dengan kompetensi. Salah satu strategi yang harus di implementasikan oleh pihak manajemen adalah membuat perencanaan dan pengembangan karir bagi seluruh karyawan selama mereka bekerja di perusahaan. Bagi sebagian besar karyawan, kepastian karir merupakan hal yang sangat penting karena mereka akan tahu posisi tertinggi yang dapat dicapai sepanjang usia kerja formal, sehingga mereka termotivasi dan terus berusaha meningkatkan kemampuan serta loyal terhadap perusahaan. Disisi yang lain, pada posisi inilah manajemen memiliki peran penting bagi kepentingan organisasi dalam jangka panjang karena dengan adanya perencanaan dan pengembangan karir bagi setiap anggota organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung sesungguhnya hal ini terkait dengan keberlanjutan hidup organisasi. Kenapa dapat

dikatakan demikian, karena sumber dari kekuatan dalam menggerakkan organisasi terletak pada karyawan. Dan jika eksistensi karyawan dikelola dengan baik melalui perencanaan dan pengembangan karir akan memberikan nilai tambah yang positif bagi organisasi.

Pada dasarnya, tujuan utama dari sistem personalia perusahaan adalah memberikan kebebasan bagi para karyawan dalam memperluas tujuan karirnya. sebagian karena adanya keyakinan bahwa pelaksanaan pengembangan karir akan menciptakan keuntungan yang cukup besar bagi perusahaan, terlepas dari keuntungan dan kepuasan yang diperoleh dari karyawan itu sendiri. Bagi karyawan keuntungan yang jelas adalah kepuasan, pengembangan pribadi, dan kehidupan kerja yang berkualitas. bagi perusahaan, hal itu dapat meningkatkan level produktivitas, kreativitas, dan efektivitas jangka panjang karena perusahaan akan diperkuat dengan kader-kader yang terdiri dari karyawan yang sangat merasa terikat yang dilatih dan dikembangkan secara seksama untuk melaksanakan pekerjaan.

Aktivitas-aktivitas seperti perencanaan, penyaringan, dan pelatihan karyawan memainkan peranan yang besar dalam proses pengembangan karir. Perencanaan dan pengembangan karir tidak hanya dapat digunakan untuk meramalkan lowongan pekerjaan, tetapi juga untuk mengidentifikasi calon potensial dari dalam perusahaan sendiri dan pelatihan yang mereka perlukan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut. Demikian juga dengan suatu perusahaan tidak hanya dapat menggunakan penilaian bagi karyawan yang dilakukan secara berkala sebagai bahan pengambilan keputusan tentang gaji, tetapi juga untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan para karyawan secara individual dan untuk memastikan bahwa kebutuhan tersebut dapat terpenuhi. Dengan kata lain, seluruh aktivitas perencanaan dan pengembangan dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan perusahaan dan individual sedemikian rupa sehingga kedua belah pihak mendapatkan keuntungan. Perusahaan memperoleh manfaat dengan adanya peningkatan prestasi karyawan yang lebih berdedikasi, dan karyawan memperoleh keuntungan dari adanya perencanaan dan pengembangan karir yang lebih kaya dan lebih menantang.

Lingkup pembahasan menyangkut manajemen sumber daya manusia cukup luas,

karena peran dari sumber daya manusia didalam organisasi sangat vital dan menyangkut keberlanjutan hidup dari organisasi. Secara garis besar aktifitas sumber daya manusia didalam organisasi dapat diringkas pada tiga aspek utama yaitu mulai dari perencanaan, pemeliharaan, sampai dengan akhir masa kerja formal seseorang didalam organisasi. Dalam tulisan ini, kami membatasi pembahasannya hanya menyangkut salah aspek yang ada dalam fungsi pemeliharaan sumber daya manusia yaitu perencanaan dan pengembangan karir. Pada bagian awal digambarkan secara umum bagaimana perencanaan dan pengembangan karir seseorang didalam organisasi. Kemudian pada bagian selanjutnya berisikan yang berkaitan dengan perencanaan karir, pengembangan karir, tahap-tahap pengembangan karir, dan komponen-komponen pengembangan karir. Selanjutnya pada bagian pembahasan berisikan karir, faktor-faktor yang mempengaruhi pilihan karir, kerangka perencanaan karir, tahap perkembangan karir dalam organisasi dan peran fungsi sumberdaya manusia dalam perencanaan dan pengembangan karir. Pada akhirnya tulisan ini ditutup dengan simpulan yang berkaitan dengan apa yang telah dibahas dalam tulisan ini.

II. PEMBAHASAN

Karir

Kata karir (*career*) lebih menunjuk pada pekerjaan atau jabatan yang ditekuni dan diyakini sebagai panggilan hidup, yang meresapi seluruh alam pikiran dan perasaan seseorang, serta mewarnai seluruh gaya hidupnya, Winkel (1991) dalam Admin Bruder FIC (2004). Maka dari itu pemilihan karir lebih memerlukan persiapan dan perencanaan yang matang dari pada hanya sekedar mendapat pekerjaan yang sifatnya sementara waktu. Istilah “karir” telah digunakan untuk menunjukkan orang-orang pada masing-masing peranan atau status mereka. Literatur ilmu pengetahuan mengenai perilaku (*behavior science*) pada umumnya menggunakan istilah tersebut dengan tiga pengertian sebagai berikut: (1) Karir sebagai suatu urutan promosi atau pemindahan (*transfer*) lateral ke jabatan-jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab atau ke lokasi-lokasi yang lebih baik dalam atau menyilang hirarki hubungan kerja selama kehidupan kerja seseorang; (2) Karir sebagai

penunjuk pekerjaan-pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan yang sistematis dan jalur-jalur karir; (3) Karir sebagai sejarah pekerjaan seseorang atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja.

Konsep-konsep dasar perencanaan karir diatas secara rinci dapat diuraikan dalam istilah-istilah perencanaan karir seperti yang diungkapkan Handoko (1999) adalah: (1) *Karir*, suatu karir adalah seluruh pekerjaan (jabatan) yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang; (2) *Jalur Karir (career path)*, suatu jalur karir adalah pola pekerjaan-pekerjaan berurutan yang membentuk karier seseorang; (3) *Sasaran-sasaran karir (career goals.)*, sasaran karier adalah posisi diwaktu yang akan datang di mana seseorang berjuang untuk mencapainya sebagai bagian kariernya; (4) *Perencanaan karir (career planning)*, perencanaan karier adalah proses melalui mana seseorang memilih sasaran karier, dan jalur kesasaran tersebut; (5) *Pengembangan karir (career development)*, pengembangan karier adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir.

Sebagian orang menganggap karir (career) sebagai promosi didalam organisasi. Karier adalah urutan aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan dan perilaku, nilai-nilai, dan aspirasi seseorang selama rentang hidup orang tersebut. (Simamora H; 2004). Banyak orang gagal mengelola karier mereka, karena mereka tidak memperhatikan konsep-konsep dasar perencanaan karier ini. Mereka tidak menyadari bahwa sasaran-sasaran karier dapat memacu karier mereka dan menghasilkan sukses yang lebih besar. Pemahaman akan konsep-konsep tersebut tidak menjamin kegiatan, tetapi bila hal itu mengarahkan pada penetapan sasaran karier, perencanaan karier lebih cenderung terlaksana.

Salah satu tugas penting manajemen adalah mendayagunakan SDM agar mampu dan mau bekerja secara optimal demi tercapainya tujuan organisasi. Manusia akan mampu dan juga mau bekerja dengan baik bilamana ia ditempatkan pada posisi dan jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya, serta bila ia bias memenuhi berbagai kebutuhannya dengan melakukan pekerjaan itu. Ini berarti bahwa karyawan harus ditempatkan pada jabatan-jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya. Sistem karier dapat membawa

beberapa manfaat berikut : (1) Semua karyawan dapat memperoleh kesempatan yang sama dan memadai untuk mengembangkan ketrampilannya, mempelajari hal-hal yang baru, dan juga memperluas wawasannya, sesuai dengan kemampuan masing-masing; (2) Seluruh karyawan dapat dikembangkan menurut jalur yang tepat sesuai minat dan karakteristiknya sehingga karyawan dapat ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan minat dan karakteristiknya; (3) Pengembangan karyawan dapat berjalan secara baik, komprehensif dan lancar sehingga semua tingkatan dalam organisasi mulai dari tingkat pelaksana hingga pimpinan puncak dapat diisi dengan karyawan berkemampuan handal.

Dalam manajemen sumberdaya manusia, perencanaan karier termasuk sebagai program pembinaan tenaga kerja. Tujuan kegiatan pembinaan ini adalah untuk memelihara karyawan dengan cara mengembangkannya, sesuai dengan bakat dan kemampuannya, agar dapat berfungsi dengan baik dan optimal bagi perusahaan. Bagi karyawan maupun perusahaan sistem karir dapat memberikan manfaat bagi keduanya dalam bentuk: (1) Bagi karyawan; (a) Mengembangkan potensi kemampuan dan ketrampilannya, (b) Mengetahui jalur pengembangan karier karyawan dalam organisasi, (c) Mendapat pelatihan yang sesuai dengan arah pengembangan kariernya; (2) Bagi perusahaan; (a) Mengendalikan tingkat keluar masuk pegawai (*turn-over rate*), (b) Membantu terlaksananya program kaderisasi, (c) Mengetahui dan mengantisipasi keinginan dan bakat tenaga kerja, (d) Mengetahui sejak awal tenaga kerja yang kurang/tidak terampil, juga tenaga kerja yang tidak produktif, sehingga dapat diambil tindakan segera.

Proses perancangan sistem karir diawali dengan perancangan jalur karir (*career path*) kemudian dilanjutkan dengan perancangan kaderisasi. Proses perancangan sistem karir sebagai berikut : (1) Perancangan jalur karir; Jalur karir (*career path*) adalah jalur yang menghubungkan satu posisi yang lain. Secara visual, jalur karier menunjukkan keterkaitan antara suatu jabatan dengan jabatan lainnya. Jalur karier dikaitkan berdasarkan jabatan yang dimiliki posisi. Ini berarti jalur karier mengarahkan karier pegawai berdasarkan urutan jabatan/profesi/posisi dengan pertimbangan “kemiripan, kesesuaian dan keterkaitan” *task* dan

requirement pada posisi serta hirarki jabatan. Jalur karir di suatu perusahaan pada dasarnya diterapkan berdasarkan hubungan-hubungan logis antara jabatan-jabatan yang ada, dilihat dari: (a) Isi tugas-tugas yang dijalankan, (b) Hirarki posisi di dalam struktur organisasi, (c) Jenis tugas (struktural atau fungsional); (2) Perancangan program kaderisasi, Program kaderisasi atau *succession plan* disusun untuk memeriksa dan menyiapkan kandidat karyawan untuk mengisi posisi atau jabatan yang ada dalam perusahaan. Pemeriksaan yang dilakukan pada dasarnya adalah pemeriksaan kesesuaian kualifikasi individu dengan rumusan kualifikasi yang dipersyaratkan pada suatu posisi atau jabatan tertentu. Menurut Usmara (2002) pemeriksaan kesesuaian tersebut akan menunjukkan : 1) Individu atau karyawan mana yang paling sesuai untuk dicalonkan menempati suatu posisi atau jabatan; 2) Kemampuan atau kualifikasi apa yang perlu ditambahkan oleh kandidat tersebut agar sesuai dengan persyaratan posisi atau jabatan.

Proses karir adalah suatu proses yang sengaja diciptakan perusahaan untuk membantu karyawan agar dapat lebih meningkatkan karir secara profesional. Hal ini karena karir merupakan bagian penting dalam organisasi dan akan terjadi perubahan secara terus-menerus bersamaan dengan perjalanan dan kehidupan karyawan selama melakukan pekerjaan. Adapun proses karir merupakan suatu kerangka yang dibangun untuk membantu karyawan dalam upaya mendapatkan hal-hal seperti: (1) Menggambarkan secara jelas keahlian, nilai, tujuan karir serta kebutuhan untuk pengembangan; (2) Merencanakan untuk mencapai tujuan karir; (3) Secara kontinyu mengevaluasi, merevisi dan meningkatkan rancangan kerja.

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pilihan Karir

Langkah pertama dalam merencanakan suatu karir untuk diri sendiri atau orang lain adalah belajar sebanyak mungkin tentang minat, kecerdasan, dan ketrampilan orang itu. (1) Mengidentifikasi orientasi okupasi. Teori yang dikembangkan oleh John Holland mengatakan bahwa terdapat enam orientasi personal dasar yang menetapkan jenis karir yang membuat orang tertarik adalah: (a) Orientasi realistic.

Orang-orang ini tertarik kepada pekerjaan/okupasi yang mencakup kegiatan fisik yang menuntut ketrampilan, kekuatan, dan koordinasi; (b) Orientasi penyelidikan. Orang-orang penyelidik tertarik kepada karir yang mencakup kegiatan kognitif (berpikir, berorganisasi, memahami) dan bukannya kegiatan afektif (merasa, bertindak, atau tugas-tugas interpersonal dan emosional); (c) Orientasi Sosial. Orang-orang ini tertarik kepada karir yang mencakup kegiatan interpersonal dan bukannya intelektual atau fisik; (d) orientasi konvensional. Suatu orientasi konvensional lebih menyukai karir yang mencakup kegiatan terstruktur, teratur, juga karir yang pada karir ini diharapkan bahwa karyawan tidak mendahulukan kebutuhan-kebutuhan pribadinya berhadapan dengan kebutuhan organisasi; (e) Orientasi Kewiraswastaan. Kegiatan-kegiatan verbal yang bertujuan mempengaruhi orang lain yang tertarik kepada kepribadian wiraswasta; (f) Orientasi artistic. Orang-orang disini tertarik kepada karir yang mencakup ekspresi diri, kreasi artistic, ekspresi emosi, kegiatan individualistik.(2) Mengidentifikasi ketrampilan. Kinerja yang berhasil tergantung bukan hanya pada motivasi melainkan juga kemampuan. Untuk mendapatkan kemampuan dalam suatu tugas dan pekerjaan agar dapat mengembangkan karir secara optimal maka seseorang atau karyawan dapat memperolehnya melalui: (a) Suatu latihan, yaitu suatu latihan yang bermanfaat untuk mengidentifikasi ketrampilan okupasi; (b) Kecerdasan dan bakat khusus, yaitu kemampuan bawaan yang mencakup inteligensi, kecerdasan numeric, pemahaman mekanik, dan ketangkasan manual, juga bakat-bakat seperti kemampuan artistic, teatrik, atau musik yang memainkan suatu peran penting dalam pemilihan karir; (c) Mengidentifikasi jangkar karir

Jangkar karir merupakan satu hal atau nilai yang tidak akan membuat seseorang berhenti jika pilihan karir sudah ditunjukkan. Berdasarkan pada telaahnya tentang tamatan MIT, Schein dalam Dessler (1988) mengidentifikasi lima jangkar karir yaitu: (1) Jangkar karir fungsional/teknik, orang memiliki jangkar karir fungsional/teknik yang kuat cenderung menghindari keputusan-keputusan yang mendorong mereka kearah manajemen umum; (2) Kompetensi manajerial sebagai suatu Jangkar karir, orang lain memperlihatkan suatu motivasi yang kuat untuk menjadi manajer dan

pengalaman karir mereka memungkinkan untuk yakin bahwa mereka memiliki ketrampilan dan nilai yang dituntut untuk merambah ke posisi manajemen umum (*general management*) tersebut; (3) Kreativitas sebagai suatu jangkar, untuk membangun atau menciptakan sesuatu yang seluruhnya merupakan produk milik mereka sendiri, atau proses yang membawa nama mereka, suatu perusahaan milik mereka sendiri, atau satu nasib baik personal yang mencerminkan prestasi mereka; (4) Otonomi dan kemandirian sebagai jangkar karir, ada yang tampaknya terdorong oleh kebutuhan untuk menjadi diri mereka sendiri, bebas dari ketergantungan yang dapat timbul bila seseorang memilih untuk bekerja dalam sebuah organisasi besar tempat keputusan promosi, pemindahan, dan gaji mereka menjadi bawahan bagi orang lain; (5) Kemanan sebagai jangkar karir, untuk mereka yang tertarik kepada keamana geografis, memelihara satu karir yang aman dan stabil dalam lingkungan yang akrab umumnya lebih penting daripada mengejar pilihankarir yang lebih tinggi, jika memilih karir yang lebih tinggi berarti menyuntikkan ketidakstabilan atau ketidakamanan ke dalam kehidupan mereka dengan mendorong mereka untuk mencabut akar dan berpindah ke kota lain. Bagi yang lain, kemanan berarti keamanan organisasional; (6) Identifikasi kedudukan berpotensi tinggi, temukanlah okupasi dan karir. *Dictionary of occupational Titles* menyajikan satu daftar tentang tanggungjawab, tugas, dan prosedur untuk masing-masing jabatan dalam sebuah manual (tuntutan fisik, kondisi kerja, minat, kecerdasan, tuntutan pendidikan dan persiapan yang dituntut dari mereka yang mencari setiap jabatan).

Kerangka Perencanaan Karir

Melalui perencanaan karir (*career planning*), seseorang mengevaluasi kemampuan dan minatnya, mempertimbangkan kesempatan karir alternatif, menyusun tujuan karir, dan merencanakan aktivitas pengembangan praktis. Fokus utama perencanaan karir haruslah pada *matching* tujuan pribadi dan kesempatan yang tersedia secara realistis. Perencanaan karir sepatutnya tidak hanya terkonsentrasi pada kesempatan promosi. Di beberapa titik, perencanaan karir perlu pula terfokus pada pencapaian keberhasilan psikologis yang tidak harus memerlukan promosi (Simamora, 2004).

Perencanaan karir bertujuan untuk menyelaraskan kebutuhan, kemampuan, dan tujuan karyawan dengan peluang dan tantangan yang ada saat ini maupun di masa yang akan datang didalam organisasi. Atau boleh dikatakan bahwa program perencanaan karir dirancang untuk memperluas peluang bahwa organisasi menempatkan orang-orang yang tepat ditempat yang benar pada waktu yang tepat. Jadi program perencanaan karir ditujukan untuk menserasikan keahlian, pengetahuan, kemampuan, dan tuntutan kerja dengan kepribadian, minat, preferensi dan imbalan pekerjaan. Individu-individu merasa tergerak untuk terikat dalam perencanaan karir karena lingkungan kerja saat ini sangatlah kompetitif. Namun dewasa ini para karyawan menghendaki kendali atas pencarian pekerjaan dan yang bukan pekerjaan. Selain itu, makna sukses juga telah melebar tidak hanya meliputi gaji dan status saja, namun juga kontribusi pribadi dan realisasi potensi diri. Para karyawan juga semakin memperhatikan keseimbangan antara tuntutan kerja, keluarga, dan aktivitas waktu senggang.

Manajemen karir yang efektif berarti utilisasi sumber daya yang efektif dan kesempatan kepegawaian yang sama, yang keduanya penting bagi organisasi. Jikalau para karyawan merupakan asset organisasi yang paling penting, maka karyawan yang keahliannya kurang didayagunakan, disalahgunakan, dan menjadi kecewa serta tidak puas tentu merupakan pemborosan asset organisasi. Kesempatan kerja yang sama (*equal employment opportunity*) pada mulanya terfokus pada rekrutmen dan seleksi. Namun, saat ini kesempatan kerja yang sama bergeser pula kearah individu-individu yang telah dikaryakan oleh organisasi (Simamora, 2004).

Tahap Perkembangan Karir Dalam Organisasi

Karir di masa lalu dianggap merupakan sesuatu yang sulit untuk diprediksi karena ada faktor yang sukar untuk dikendalikan (*uncontrolled*) dari perilaku manusia sebagai aktor utama dalam karir dan penentu karir didalam organisasi. Tetapi menurut Simamora (2004) beberapa penelitian terakhir menunjukkan bahwa karir melalui suatu rangkaian fase/tahap yang relatif dapat diprediksi, dimulai dengan eksplorasi dan investigasi awal terhadap kesempatan karir dan diakhiri dengan pensiun. Karir dan model taraf hidup sangatlah berkaitan

karena keduanya berhubungan dengan usia dan norma kultural. Keduanya mengungkapkan pola pertumbuhan yang berulang, atau mengasah kecakapan baru dan menantang tatkala seseorang memasuki sebuah tahap; stabilisasi, atau memperagakan kinerja yang sangat produktif selama suatu tahap; dan transisi, atau membuat perubahan dan tuntutan tahap sekarang ke tuntutan yang diantisipasi pada tahap berikutnya.

Secara garis besar menurut Samsudin (2009) ada tiga tahap perkembangan karir seseorang ketika berada dalam organisasi kerja formal yaitu: (1) Karir awal. Organisasi dapat membantu karyawan baru agar terlibat dalam eksplorasi karir dan menyusun karir mereka selama tahap awal dengan melakukan orientasi dan praktik mentoring yang memberikan tantangan kerja dan tanggung jawab secara efektif dan menawarkan umpan balik kinerja yang konstruktif. Selain itu, perusahaan sebaiknya mendorong para karyawan agar berpartisipasi dalam pelatihan penilaian mandiri dan membantu mereka dalam menentukan jalur karir yang realistis dan fleksibel serta memformulasikan rencana karir; (2) Karir pertengahan, Pada tahap ini banyak individu yang mengalami transisi atau perubahan pertengahan karir, dan yang akhirnya menjadi krisis pertengahan karir pada sebagai orang. Dalam tahap ini, individu mengkaji ulang pencapaiannya sampai pada saat ada kemungkinan untuk mencapai karir pribadi dan tujuan hidup di masa yang akan datang. Faktor-faktor positif, seperti memikirkan ulang keputusan karir, mencari keamanan keuangan, melanjutkan pendidikan atau pensiun dini. Sedangkan faktor-faktor negatif seperti kejenuhan, kegelisahan, depresi, konflik antara pekerjaan dan tahap kehidupan, pemburuan iklim organisasional, pengetahuan, keahlian, atau ide yang tidak terpakai, dan berubahnya persyaratan tenaga kerja dapat berubah secara cepat di pertengahan karir. Pelaksana yang stabil dan usang (*olateaued and absolute performers*) sering menemukan kesulitan dipertengahan karir. Analisis situasional dan penilaian mandiri, pemeriksaan alternative, penentuan tujuan dan perencanaan dapat membantu individu menghadapi tahap karir pertengahan ini. Strategi lain untuk mengatasi masalah karir pertengahan adalah dengan menghadapi atau mencegah keusangan (*absolescence*). Dalam menyikapi persoalan ini, ada perusahaan yang mengikut sertakan

karyawan untuk seminar, workshop, kursus dan berbagai bentuk kegiatan yang bertujuan “melengkapi kembali” (*retooling*). Tetapi, solusi terbaik adalah mencegah terjadinya keusangan sebelum keusangan terjadi. Untuk melakukannya dapat dilaksanakan dengan memberikan tugas-tugas awal yang menantang, perubahan berkala dalam penugasan, proyek atau pekerjaan, iklim kerja yang dipenuhi dengan komunikasi yang relevan dengan tugas, balas jasa yang terkait erat dengan kinerja, dan gaya kepemimpinan yang partisipatif. Ada tiga karakteristik pribadi yang cenderung diasosiasikan dengan keusangan yang rendah yaitu 1) kemampuan intelektual yang tinggi; 2) motivasi diri yang tinggi; 3) fleksibilitas pribadi; (3) Karir Akhir, Pada akhirnya, individu mulai melepaskan diri dari belitan tugasnya dan bersiap-siap untuk pensiun. Pemberian pelatihan kepada penerus, pengurangan beban kerja, atau pendelegasian tugas-tugas utama periode karir akhir (*late career*) adalah agar tetap produktif dan menyiapkan diri untuk pensiun. Selama karir akhir, sebagian besar karyawan harus mengatasi keusangan setelah pertengahan karir atau masa stabil serta bias usia negatif di pekerjaan. Untuk menyesuaikan diri dengan karir akhir yang berhasil, individu sebaiknya menjaga sikap positif, berpikir ke depan, dan menerima dukungan sosial dari kerabat kerja, dari suami atau istrinya. Karyawan yang berada di penghujung karir sebaiknya terlibat dalam perencanaan finansial jangka panjang, mencari waktu bersenang-senang dengan pasanganhidupnya, dan merencanakan pensiunnya dengan baik.

Peran Fungsi Sumberdaya Manusia Dalam Perencanaan dan Pengembangan Karir

Perencanaan dan pengembangan karir tidak terlepas dari sentuhan manajemen didalam suatu organisasi. Didalam organisasi peran ini dimainkan oleh fungsi sumber daya manusia sebagai penanggung jawab berbagai aktifitas yang terkait dengan penarikan, pengembangan dan akhir masa kerja karyawan di suatu organisasi. Dan, Manajemen karir merupakan proses berkelanjutan mengenai penyiapan, pengimplementasian, dan monitoring rencana karir yang dilakukan individual atau dalam hubungannya dengan jenjang karir yang ditetapkan organisasi (Bernardin and Russel, 1993).

Strategi korporat membutuhkan suatu bauran yang tepat dari berbagai bakat sumber daya manusia. Rencana sumberdaya manusia yang efektif menjabarkan strategi korporat kedalam kebutuhan kepegawaian. Untuk memenuhi kebutuhan penyusunan staf dengan kandidat internal, departemen sumberdaya manusia menggunakan keputusan-keputusan penempatan, pelatihan, dan pengembangan, dan bantuan perencanaan karir untuk mengisi kebutuhan kepegawaian organisasi di masa yang akan datang secara domestic dan global. Ketika organisasi merampingkan besarnya, peluang karir pun menyempit. Departemen sumberdaya manusia dapat menolong para karyawan untuk mengidentifikasi kesempatan pembangunan karir yang terentang mulai dari transfer lateral hingga ke gugus tugas khusus. Sekiranya berhasil, upaya itu dapat meyakinkan para karyawan yang bertahan bersama organisasi bahwa mereka mempunyai masa depan karir didalam perusahaan. Karena yang tinggal biasanya dianggap karyawan-karyawan yang terbaik, sangatlah penting untuk memotivasi orang-orang ini.

Keterlibatan departemen sumberdaya manusia dalam perencanaan karir semakin mencuat karena faedahnya. Menurut Simamora (2004) Manfaat keterlibatan departemen sumber daya manusia adalah: (1) Menggandengkan strategi dan kebutuhan penyusunan internal. Dengan membantu perencanaan karir para karyawan, departemen sumberdaya manusia dapat mempersiapkan mereka untuk mengantisipasi jabatan yang lowong yang diidentifikasi dalam rencana sumberdaya manusia, menghasilkan bauran yang lebih baik dari berbagai bakat yang dibutuhkan untuk menunjang strategi perusahaan; (2) Mengembangkan Karyawan yang dapat dipromosikan. Perencanaan karir membantu untuk mengembangkan pasokan internal dari tenaga kerja yang dapat dipromosikan untuk mengisi kekosongan yang disebabkan oleh pension, pengunduran diri, dan pertumbuhan perusahaan; (3) Memfasilitasi penempatan internasional. Organisasi global memanfaatkan perencanaan karir, karyawan-karyawan dengan beraneka macam latar belakang mempelajari ekspektasi organisasi untuk pertumbuhan dan pengembangan dirinya; (4) Membantu menangani diversitas tenaga kerja. Tatkala dibantu dengan perencanaan karir, karyawan-

karyawan dengan beraneka macam latar belakang mempelajari ekspektasi organisasi untuk pertumbuhan dan pengembangan dirinya; (5) Mengurangi tingkat putaran karyawan. Semakin kuatnya perhatian dan kepedulian terhadap karir individu dapat membuahkan loyalitas organisasional yang lebih kokoh dan menekan tingkat putaran karyawan; (6) Membuka saluran potensi karyawan. Perencanaan karir mendorong para karyawan untuk mengarahkan lebih banyak potensi mereka karena mereka mempunyai tujuan karir yang spesifik. Hal ini tidak hanya mempersiapkan para karyawan untuk lowongan dimasa yang akan datang, namun juga kinerja yang lebih baik diantara para pemegang jabatan dalam pekerjaan-pekerjaan mereka saat ini; (7) Memperdalam pertumbuhan pribadi. Rencana dan tujuan karir memotivasi para karyawan untuk bertumbuh dan berkembang; (8) Mengurangi penumpukan karyawan. Perencanaan karir menyebabkan para karyawan, manajer, dan departemen sumberdaya manusia mengetahui kualifikasi karyawan, mencegah manajer yang egois menumpuk karyawan kunci demi keuntungannya sendiri; (9) Memuaskan kebutuhan karyawan. Dengan lebih sedikitnya penumpukkan karyawan dan meluasnya peluang pertumbuhan, kebutuhan penghargaan diri individu, seperti pengakuan dan pencapaian, dapat dipuaskan dengan lebih segera.

Pengelolaan karir yang dilakukan fungsi manajemen sumber daya manusia didalam organisasi meliputi dua hal yaitu: (1) Manajemen karir organisasional. Karir bukanlah sesuatu yang harus diserahkan begitu saja kepada setiap karyawan melainkan karier haruslah dikelola oleh organisasi guna memastikan alokasi sumber daya manusia dan modal yang efisien. Proses penyusunan jalur karir didalam sebuah perusahaan disebut perencanaan karir organisasional (*organizational career planning*). Perusahaan harus menjalankan program perencanaan karir organisasional hanya apabila program itu memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasional. Perencanaan karir mencapai satu atau lebih tujuan berikut: (a) Pengembangan tenaga berbakat yang tersedia secara lebih efektif; (b) Kesempatan penilaian diri bagi para karyawan untuk memikirkan jalur-jalur karier tradisional atau yang baru; (c) Pengembangan sumberdaya manusia yang lebih efisien didalam dan diantara divisi dan/atau lokasi geografis; (d) Kepuasan kebutuhan

pengembangan pribadi karyawan; (e) Peningkatan kinerja melalui pengalaman on-the-job training yang diberikan oleh perpindahan karier vertikal dan horizontal; (f) Peningkatan loyalitas dan motivasi karyawan menyebabkan merosotnya putaran karyawan; (g) Sebuah metode penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan. (2) Manajemen Karier individual. Perencanaan karier yang efektif pada tingkat individual pada awalnya menuntut suatu pemahaman diri. Seseorang harus menghadapi sejumlah masalah seperti seberapa keras keinginan saya untuk bekerja, hal apa yang terpenting dalam hidup saya, apa tukar tambahnya antara pekerjaan dan keluarga atau liburan yang dapat saya berikan, pertanyaan-pertanyaan dan lainnya harus dihadapi sebelum tujuan dan arah seseorang dapat ditentukan secara realistis di dalam perencanaan kariernya (Mathis.& Jackson,2006).

Individu merencanakan kariernya untuk meningkatkan status gaji, memastikan keselamatan pekerjaan, dan mempertahankan kemampuan mereka ke pasar tenaga kerja yang berubah, organisasi mendorong manajemen karir individu karena ingin: (1) Mengembangkan dan mempromosikan karyawan dari dalam perusahaan; (2) Mengurangi kekurangan tenaga berbakat yang dapat dipromosikan; (3) Menunjukkan minat terhadap karyawan; (4) Meningkatkan produktivitas; (5) Mengurangi turn over karyawan; (6) Memapukkan manajer untuk menunjukkan perhatian pribadi terhadap bawahannya; (7) membentuk citra rekrutmen yang positif.

Perencanaan karir yang dilakukan oleh individu karyawan berkaitan dengan hal-hal seperti: (1) Penilaian diri untuk menentukan kekuatan, kelemahan, tujuan, aspirasi, preferensi, kebutuhan, ataupun jangkar kariernya; (2) Penilaian pasar tenaga kerja untuk menentukan tipe kesempatan, yang tersedia baik didalam maupun diluar organisasi; (3) Penyusunan tujuan karir berdasarkan evaluasi ini; (4) Pencocokan kesempatan terhadap kebutuhan, tujuan dan pengembangan strategi karir; (5) Perencanaan transisi karier.

Pada akhirnya mungkin akan muncul pertanyaan seperti; apa yang dibutuhkan para karyawan sehubungan dengan karir mereka? Suatu penelitian yang dilakukan Davis dan Werther (1996) dalam **Mangkuprawira** (2009) menyangkut sekelompok karyawan

mengungkapkan lima faktor yang terkait dengan karir yaitu sebagai berikut: (1) *Keadilan dalam Karir*. Para karyawan menghendaki keadilan dalam sistem promosi dengan kesempatan sama untuk peningkatan karir; (2) *Perhatian dengan Penyeliaan*. Para karyawan menginginkan para penyelia mereka memainkan perannya secara aktif dalam pengembangan karir dan menyediakan umpan balik dengan teratur tentang kinerja; (3) *Kesadaran tentang Kesempatan*. Para karyawan menghendaki pengetahuan tentang kesempatan untuk peningkatan karir; (4) *Minat Pekerja*. Para karyawan membutuhkan sejumlah informasi berbeda dan pada kenyataan; memiliki derajat minat yang berbeda dalam peningkatan karir yang tergantung pada beragam faktor; (5) *Kepuasan Karir*. Para karyawan, tergantung pada usia dan kedudukan mereka, memiliki kepuasan berbeda.

Program karir yang efektif harus mempertimbangkan perbedaan persepsi keinginan para karyawan. Apa yang pekerja harapkan dari program karir dikembangkan oleh departemen SDM sesuai dengan ragam faktor usia, jenis kelamin, kedudukan pendidikan, dan faktor-faktor lainnya.

III. KESIMPULAN

Beberapa hal yang dapat disimpulkan adalah: (1) Karir merupakan sesuatu yang harus diwujudkan dan terus dikejar oleh karyawan, dan keadaan karir yang macet harus dihindarkan. Untuk itu manajemen harus secara sungguh-sungguh memperhatikan dan memperlakukan karyawan dengan menghargai potensi dan prestasinya; (2) Perencanaan dan pengembangan karier harus dapat memberikan kepastian kepada karyawan lebih transparan dan terjamin serta dapat menumbuhkan dan mengembangkan semua kemampuan, intelektual, wawasan, motivasi dan dedikasi karyawan pada posisi pekerjaan yang diemban; (3) Pemanfaatan rumusan jalur karier dan program kaderisasi dalam pengelolaan sumber daya manusia disuatu organisasi perlu memperhatikan keserasian kedua jenis rumusan tersebut dengan berbagai peringkat lainnya yang biasa digunakan dalam pengelolaan organisasi; (4) Perencanaan karir adalah proses dimana individu merencanakan kehidupan kerja mereka dengan fokus utama perencanaan karir yang seharusnya memiliki keterkaitan dengan tujuan pribadi dan kesempatan yang secara nyata dan

realistis tersedia didalam organisasi; (5) Perencanaan karir pada dasarnya terdiri dari dua elemen utama yaitu perencanaan karir organisasional dan perencanaan karir individu.

DAFTAR PUSATAKA

- Admin Bruder FIC. 2004. *Perencanaan Karier Sejak Dini*. <http://www.bruderfic.or.id>.
- Bernardin, H. J. and Russell, J.E.A. 1998. *Human Resource Management: An Experiential Approach*. Mc.Graw-Hill, Inc, Singapore.
- Dessler, G. 2000. *Human Resource Management*. Eighth edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Dessler . G. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia.*, Jilid 2, Penerbit Prehanlindo Jakarta.
- Feedjit. 2009. *Perencanaan Dan Pengembangan Karir*. <http://hr-hrd.blogspot.com>.
- Handoko .T. H.1999. *Manajemen Personalia dan Sumbur Daya Manusia*. Edisi kedua, BPFE. Yogyakarta.
- Lockett, J. 1999. *Plan Your Career*. Orion Business Books, London.
- Mangkuprawira,S. 2009.** *Perencanaan Karir: Menyelaraskan Alur Karir dan Tujuan Karir dengan Pengembangan Karir dan Kebutuhan Karyawan*. <http://indosdm.com>.
- Mathis, R. L. dan Jakcson, J. H. 2006. *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Noe, R. M dan Mondy, R. W. 1996. *Human Resources Management*. Sixth Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Rivai, V. dan Sagala, E. J. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Edisi II, PT Raja Grafindo Perkasa, Jakarta.
- Samsudin, S. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV Pustaka Setia, Bandung.
- Simamora, H. 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi III, Penerbit YKPN, Yogyakarta.
- Usmara A. 2003. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke 2. Amara Books, Yogyakarta.