

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

Setiap organisasi tidak mungkin bisa sukses tanpa keberadaan orang-orang dibalik organisasi tersebut. Perusahaan tidak akan menjadi besar dan hebat apabila tidak didukung oleh orang-orang hebat dibaliknya. Oleh sebab itu, manusia merupakan bagian vital bagi kelangsungan dan keberhasilan sebuah organisasi. Manusia layaknya bahan bakar yang menjadi sumber energi bagi berjalannya suatu organisasi guna mencapai tujuannya.

Manusia, sebagai sebuah sumber daya, di dalam organisasi haruslah diatur sedemikian rupa agar terkoordinasi dengan baik dan bisa mendukung pencapaian rencana strategis organisasi. Apabila sumber daya manusia ini tidak dikelola dengan benar, maka kesuksesan organisasi dalam pencapaian rencana kerjanya akan sulit untuk diwujudkan. Menurut Veitzal Rivai dan Ella Sagala (2011:1) “ **Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian**”

Meskipun dunia kerja saat ini sudah mulai diotomatisasi, yang berarti beberapa pekerjaan yang dulunya dikerjakan oleh manusia sekarang sudah digantikan oleh mesin, namun peran manusia di dalam organisasi

tidak dapat disingkirkan. Sehebat apapun mesin tetaplah manusia lebih unggul karena manusia tidak hanya memiliki kemampuan intelektual tetapi juga kemampuan emosional. Oleh sebab itu, manajemen sumber daya manusia sebagai sebuah aktivitas manajemen tidak akan pernah bisa diabaikan dari pengelolaan sebuah organisasi apapun bentuk organisasinya.

Menurut Marwansyah (2010:3) Manajemen modal insani (*human capital management*) mendefinisikan “**Manajemen sumber daya manusia sebagai Sebuah fungsi yang dijalankan dalam organisasi dengan maksud memfasilitasi pendayagunaan manusia (karyawan) secara paling efektif untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi dan individu**”

Sedangkan menurut Rachmawati (2008: 3) sebagai berikut :

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan, pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Jadi manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia didalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karier, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial.

1. Pengertian Sumber Daya Manusia

Manusia sebagai SDM keberadaannya sangat penting dalam perusahaan, karena SDM menunjang perusahaan melalui karya,

bakat, kreativitas, dorongan dan peran nyata seperti yang dapat disaksikan dalam setiap perusahaan ataupun organisasi, antara lain sebagai pengusaha, karyawan, manajer atau pimpinan, komisaris, dan pemilik.

Menurut Jackson dan Schuler (Siti Alfajar & Heru : 2010:2) **“Sumber daya manusia adalah orang yang berbakat dan bersemangat tinggi yang tersedia bagi organisasi sebagai kontributor potensial untuk menciptakan dan merealisasikan tujuan, misi, serta visi organisasi”**. Tanpa adanya unsur manusia dalam perusahaan, tidak mungkin perusahaan tersebut dapat bergerak dan berjalan menuju yang diinginkan.

Menurut Veithzal Rivai dan Ella Sagala (2011:6) **“Sumber daya manusia (SDM) adalah seseorang yang siap, mau dan mampu memberi sumbangan terhadap usaha pencapaian tujuan organisasai”**.

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur yang paling vital bagi organisasi. Terdapat dua alasan. Pertama, sumber daya manusia mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi sumber daya manusia, merancang dan memproduksi barang dan jasa, mengawasi kualitas, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya finansial, serta menentukan seluruh tujuan dan strategi organisasi. Kedua, sumber daya manusia merupakan pengeluaran utama organisasi dalam menjalankan bisnis.

“ Sumber daya manusia (SDM) adalah potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) didalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata(real) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi”. (<http://id.shvoong.com/business-management/human-resources/2124600-pengertian-sumbdayamanusia/06/06/2012>)

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya manusia

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menunjukkan tugas dan kewajiban yang dilaksanakan oleh organisasi besar maupun kecil dalam rangka pengadaan dan pengkoordinasian sumber daya manusianya. Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia mencakup berbagai aktivitas yang berpengaruh secara signifikan pada semua bagian didalam organisasi.

Menurut Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala (2011:13) fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia Terdiri dari dua fungsi, yaitu :

a. Fungsi Manajerial

- 1) Perencanaan (*planning*)
- 2) Pengorganisasian (*organizing*)
- 3) Pengarahan (*directing*)
- 4) Pengendalian (*controlling*)

b. Fungsi Operasional

- 1) Pengadaan tenaga kerja (SDM)

- 2) Pengembangan
- 3) Kompensasi
- 4) Pengintegrasian
- 5) Pemeliharaan
- 6) Pemutusan hubungan kerja

Adapun pengertian dari masing-masing Fungsi Manajerial dan Fungsi Operasional menurut H. Malayu Hasibuan (2005:22) adalah:

a) Fungsi Manajerial

1) Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

2) Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi.

3) Pengarahan (*directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif

serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

4) Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

b) Fungsi Operasional

1) Pengadaan tenaga kerja (*SDM procurement*)

Pengadaan tenaga kerja (SDM) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

2) Pengembangan (*development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

3) Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah.

4) Pengintegrasian (*integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

5) Pemeliharaan (*maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan.

6) Pemutusan hubungan kerja (*separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

B. Pengembangan Karier

Pengembangan Karier sangat diharapkan oleh setiap pegawai, karena dengan pengembangan karier akan mendapatkan hak-hak yang lebih baik dari apa yang diperoleh sebelumnya, baik material maupun non material, yang bersifat material adalah kenaikan pendapatan, perbaikan fasilitas dan sebagainya. Sedangkan hak-hak yang bersifat non material misalnya setatus sosial, perasaan bangga dan sebagainya.

1. Pengertian Pengembangan Karier

Pengembangan karier mencakup setiap aktivitas untuk mempersiapkan seseorang untuk menempuh jalur karier tertentu. Jadi pengembangan karier biasanya melibatkan baik cara-cara formal maupun informal. Program-program pengembangan karier dapat dilakukan di perusahaan (*in house*) ataupun di luar perusahaan, seperti organisasi profesi (misalnya: Ikatan Akuntan Indonesia) atau perguruan tinggi/universitas.

Sebelum mengetahui definisi pengembangan karier, terlebih dahulu mengetahui definisi dari karier. Menurut Marwansyah (2010:207) : “ **Karier adalah semua pekerjaan yang pernah dijalani seseorang sepanjang kehidupan kerjanya**”.

Sementara itu Cascio (Marwansyah, 2010:207) menjelaskan dua perspektif tentang karier : 1.Karier Objektif, adalah serangkaian posisi/pekerjaan yang dijalani seseorang selama hidupnya. 2. Karier Subjektif adalah meliputi perubahan-perubahan nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi seiring dengan bertambahnya usia seseorang. Kedua perspektif ini, objektif dan subjektif meletakkan fokus pada individu. Keduanya menganggap orang-orang memiliki sejumlah kendali atas nasibnya, sehingga mereka dapat memanfaatkan peluang-peluang untuk memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan yang berasal dari karier mereka.

Selain itu menurut Stump & London, (Chris Rowley dan Keith Jackson, 2012:18) “**Karier sebagai pergerakan seseorang melalui sebuah urutan pekerjaan-pekerjaan selama hidupnya**”

Karier tidak semata-mata diposisikan sebagai hak individu karyawan. Tetapi juga sebagai “kewajiban” diri sendiri dalam membangun kepercayaan dari pihak manajemen. Karena itu, setiap karyawan seharusnya menyiapkan potensi dirinya antara lain dalam hal kematangan emosi, tentunya berikut langkah-langkah pencapaian cita-citanya. Semua itu disusun dalam suatu rencana

sistematis sebagai unsur motivasi untuk meraih karier tertentu. Dengan kata lain, tiap individu tidak statis dalam mengembangkan kariernya. Begitu pula tidak mudah patah arang ketika sempat mengalami kegagalan pencapaian karier tertentu.

Menurut Sjafriz Mangkuprawira (2011:188) mengatakan:
“Karier adalah semua pekerjaan yang dipegang selama kehidupan dalam pekerjaannya”

Pengembangan karier merupakan hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan. Pengembangan karier tidak semata-mata urusan individu saja, tetapi juga harus menjadi perhatian bagi semua pihak terutama manajemen sumber daya manusia (MSDM) didalam perusahaan.

Menurut Kaswan (2011:6) **“Pengembangan karier berisikan perbaikan-perbaikan yang bersifat pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai rencananya”**

Adapun sejumlah prinsip yang perlu diperhatikan dalam pengembangan karier, menurut Marwansyah (2010:220) adalah:

Pertama, pekerjaan itu sendiri mempunyai pengaruh paling besar terhadap pengembangan karier, karena setiap kali muncul tantangan yang berbeda, maka apa yang dipelajari dari pekerjaan bisa jauh lebih penting dari pada aktivitas pengembangan yang direncanakan secara formal.

Kedua, jenis keterampilan baru (*development skills*) yang akan dibutuhkan ditentukan oleh persyaratan jabatan yang spesifik. Keterampilan yang dibutuhkan untuk menjadi seorang penyelia berbeda dengan keterampilan yang diperlukan untuk menjadi seorang manajer madya.

Ketiga, pengembangan karier akan terjadi hanya bila seseorang belum memperoleh keterampilan yang disyaratkan oleh sebuah jabatan tertentu.

Menurut Dewi Hanggraeni (2012:97) mengatakan :

“ pengembangan karier adalah pendidikan yang membantu pekerja untuk bisa melaksanakan pekerjaan yang akan diembannya kelak”.

Pengembangan karier meliputi semua kegiatan yang bertujuan menyiapkan karyawan untuk memenuhi kebutuhan organisasi, baik saat ini maupun dimasa depan. Sarana pengembangan karier meliputi keterampilan, pendidikan, dan pengalaman serta tehnik-tehnik modifikasi dan perbaikan perilaku yang memberikan nilai tambah sehingga memungkinkan seseorang bekerja lebih baik.

Menurut Veithzal Rivai dan Ella Sagala. (2011 :274) adalah :

“ Pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan”.

Tujuan dari seluruh program pengembangan karier adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karier yang tersedia di perusahaan saat ini dan dimasa yang akan datang. Karena itu, usaha pembentukan sistem pengembangan karier yang dirancang dengan baik akan dapat membantu karyawan dalam menentukan kebutuhan karier mereka sendiri, dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan tujuan perusahaan.

Sedangkan Menurut Siti Al Fajar dan Heru (2010 : 130) adalah:

“ pengembangan karier adalah proses mengidentifikasi potensi karir pegawai, dan materi serta menerapkan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan potensi tersebut”.

Pengembangan karier meliputi kegiatan-kegiatan personal yang dilakukan untuk mencapai sebuah rencana karier. Ini merupakan tindak lanjut pelaksanaan sebuah proses perencanaan karier. Kegiatan-kegiatan ini disponsori oleh departemen SDM atau manajer atau dilakukan tanpa ketergantungan pada departemen SDM. Dengan kata lain, dilakukan secara Individual mulai dari perencanaan sampai implementasinya.

Dalam upaya pengembangan karier karyawan, bukan hanya karyawan yang berperan aktif, tetapi perencanaan personalia, penyaringan, dan pelatihan juga memiliki peran yang sangat penting dengan kegiatan tersebut.

PT. BJ. SERVICES INDONESIA cabang BALIKPAPAN dalam mengembangkan karier karyawannya bukan saja untuk mengisi kekosongan jabatan saja, tetapi juga mengidentifikasi karyawan yang potensial untuk menduduki suatu jabatan.

PT. BJ. SERVICES INDONESIA CAB. BALIK PAPAN dapat menggunakan penilaian kinerja karyawan, tidak hanya untuk keputusan gaji (kompensasi) tetapi juga untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan karyawan. Sehingga mendapatkan kinerja karyawan yang lebih baik dan lebih bertanggung jawab.

Menurut Mangkuprawira (2011:196) **“ Pengembangan Karier meliputi kegiatan-kegiatan personal yang dilakukan untuk mencapai sebuah karier”**

Meskipun perusahaan telah menyusun rencana pengembangan karier suatu karyawan, tetapi rencana tersebut tidak akan terlaksana dengan baik tanpa dukungan dari karyawan itu sendiri. Karyawan yang lebih berpengaruh dalam upaya perkembangan kariernya. Untuk mendapatkan jenjang karier yang lebih tinggi, karyawan harus lebih meningkatkan prestasi kerjanya, menunjukkan loyalitas yang tinggi terhadap organisasi (perusahaan), umur juga berpengaruh terhadap perkembangan karier, dan juga latar belakang pendidikan.

2 Beberapa hal yang berkaitan dengan pengembangan Karier

Menurut Marlia dan Hidayat (dalam Siti Alfajar & Tri Heru 2010:130) pengembangan karier adalah proses pelaksanaan (implementasi) perencanaan karier, yang dimana dalam penerapannya dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor berikut ini:

a. Hubungan pegawai dan organisasi

Dalam situasi hubungan pegawai dan organisasi berada dalam hubungan yang saling menguntungkan, sehingga pada saat yang demikian organisasi dapat mencapai produktifitas kerja yang lebih tinggi. Namun kadang kala ada berbagai macam kendala yang dihadapi di lapangan.

b. Personalita Pegawai

Terkadang, dalam manajemen karir pegawai terganggu dengan adanya pegawai yang mempunyai personalitas yang menyimpang seperti terlalu apatis, emosional, ambisius, curang, dan lain-lain. Keadaan ini menjadi lebih rumit dan tidak dapat dikontrol bila pegawai bersangkutan merasa kuat karena alasan tertentu, dan sebagainya. Seorang pegawai yang apatis akan sulit dibina karirnya sebab dirinya sendiri tidak peduli dengan karirnya.

c. Faktor Eksternal

Acapkali terjadi semua aturan dalam manajemen karir sebuah organisasi menjadi kacau lantaran ada intervensi dari pihak luar.

d. Politik Dalam Organisasi.

Manajemen karir pegawai akan tersendat dan bahkan mati, apabila faktor lain seperti intrik-intrik, kasak-kusuk, hubungan antar teman, nepotisme, feodalisme dan sebagainya, lebih dominan mempengaruhi karir seseorang dari pada prestasi kerjanya.

e. Sistem Penghargaan

Organisasi yang tidak mempunyai sistem penghargaan yang jelas (selain gaji dan insentif) akan cenderung memperlakukan pegawainya secara subyektif. Pegawai yang berprestasi baik dianggap sama dengan pegawai yang malas.

f. Jumlah Pegawai

Menurut pengalaman dan logika akal sehat, semakin banyak jumlah pegawai maka semakin ketat untuk menduduki suatu jabatan, dan semakin kecil kesempatan (kemungkinan) bagi seorang pegawai untuk meraih tujuan karir.

g. Ukuran Organisasi

Ukuran organisasi dalam konteks ini berhubungan dengan jumlah jabatan yang ada dalam organisasi tersebut, semakin

besar organisasi, semakin kompleks urusan manajemen karir pegawai. Namun, kesempatan untuk promosi dan rotasi pegawai juga lebih banyak.

h. Kultur Organisasi

Sebagaimana masyarakat pada umumnya, organisasi juga mempunyai kultur. Ada organisasi yang berkultur profesional, obyektif, rasional dan demokratik. Namun ada juga organisasi yang cenderung feodalistik, rasional dan demokratis. Kultur ini sedikit banyak akan mempengaruhi pengembangan karir yang ada dalam organisasi tersebut.

i. Tipe Manajemen

Ada pelbagai tipe manajemen di sebuah organisasi. Ada yang lebih cenderung kaku, otoriter, tersentralisir, tertutup, tidak demokratis. Ada juga manajemen yang cenderung fleksibel, partisipatif, terbuka, dan demokratis. Jika manajemen kaku dan tertutup, maka keterlibatan pegawai dalam pembinaan karirnya sendiri cenderung minimal. Sebaliknya, jika manajemen cenderung terbuka, partisipatif, dan demokratis, maka keterlibatan pegawai dalam pembinaan karir mereka juga cenderung besar.

Dengan kata lain, karier seorang pegawai tidak hanya tergantung pada faktor-faktor internal didalam dirinya, seperti

motivasi untuk bekerja keras, cerdas, jujur, terpaksa tidak berhasil meniti karier dengan baik, hanya karena pegawai ini terjebak dalam sistem manajemen yang buruk.

Menurut Siti Alfajar & Tri Heru (2010:132) Pengembangan karier pegawai dapat dilakukan melalui dua cara, yaitu diklat dan non diklat. Berikut ada beberapa bentuk pengembangan karier melalui dua cara ini. Contoh pengembangan karier melalui cara diklat adalah :

1. Contoh pengembangan karier melalui cara diklat adalah:
 - a. Menyekolahkan pegawai (didalam atau diluar negeri).
 - b. Memberi pelatihan (didalam atau diluar organisasi).
 - c. Memberi pelatihan sambil bekerja (*on the job training*)
2. Contoh pengembangan karier melalui non diklat adalah :
 - a. Memberi penghargaan kepada pegawai
 - b. Menghukum pegawai
 - c. Mempromosikan pegawai ke jabatan yang lebih tinggi.
 - d. Merotasi pegawai ke jabatan lain setara dengan jabatan yang semula.

Beberapa hal yang berkaitan dengan pengembangan karier menurut Veithzal Rivai dan Ella Sagala (2011 : 274) adalah :

a. Prestasi Kerja. (*job performance*).

Prestasi kerja merupakan faktor yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karier seorang karyawan.

Kemajuan karier umumnya terletak pada kinerja dan prestasi.

b. Eksposure (*exposure*).

Kemajuan karier yang dapat dikembangkan melalui kegiatan yang diketahui umum, sebagai contoh keikutsertaan dalam program pelatihan, kursus-kursus, pendidikan dan lain-lain. Tanpa Eksposur, maka karyawan yang baik kemungkinan tidak mendapatkan peluang-peluang yang diperlukan guna mencapai tujuan karier mereka.

c. Jaringan Kerja (*net working*)

Melalui jalinan hubungan pribadi antara seorang karyawan dengan karyawan lain dan juga hubungan dengan kelompok profesional akan membentuk suatu ikatan atau jaringan kerja baik antara karyawan tersebut dengan karyawan lainnya maupun dengan kelompok profesional.

d. Pengunduran Diri (*resignation*)

Apabila perusahaan tempat seorang karyawan bekerja tidak memberikan kesempatan berkarier yang baik dan ternyata diluar perusahaan terbuka kesempatan yang cukup besar untuk

berkarier, untuk memenuhi tujuan kariernya karyawan tersebut akan mengundurkan diri.

e. Kesetiaan terhadap Organisasi (*organizational loyalty*)

Kesetiaan karyawan terhadap perusahaan dapat digunakan sebagai strategi karyawan didalam mengembangkan kariernya.

f. Pembimbing dan Sponsor (*mentor and sponsors*)

Pembimbing dan Sponsor berpengaruh terhadap pengembangan karier karyawan, karena pembimbing (*mentor*) adalah orang yang memberikan nasihat-nasihat atau saran-saran kepada karyawan didalam upaya pengembangan karier mereka. Sedangkan sponsor adalah seseorang didalam perusahaan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan kariernya.

g. Bawahan yang mempunyai peranan kunci

Bawahan yang mempunyai pengetahuan dan yang sangat khusus mempunyai peranan kunci bisa membantu manajer didalam menjalankan pelaksanaan tugas-tugasnya. Mereka memperlihatkan loyalitas pada manajer mereka dengan mengumpulkan dan menafsirkan informasi, memberikan keterangan yang melengkapi keterampilan manajer mereka dan bekerja kooperatif untuk mengembangkan karier manajer mereka.

h. Peluang untuk Tumbuh (*growth opportunities*)

Karyawan hendaknya diberi kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya, misalnya melalui pelatihan-pelatihan, kursus-kursus dan pendidikan. Hal ini memberikan kesempatan kepada karyawan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan rencana kariernya.

i. Pengalaman Internasional (*international experience*)

Untuk orang-orang yang mendekati posisi operasional atau staf senior, maka pengalaman internasional menjadi peluang pertumbuhan yang semakin penting. Oleh karena itu, pengalaman internasional menjadi prasyarat untuk menduduki beberapa posisi diperusahaan tersebut.

j. Pengembangan karier yang didukung Departemen SDM.

Pengembangan karier seorang karyawan tidak hanya tergantung pada usaha karyawan saja, tetapi tergantung pada peranan dan bimbingan manajer dan departemen sumber daya manusia, melalui program pelatihan dan pengembangan karyawan. Dan juga menyediakan kursus-kursus bahasa serta pendidikan budaya negara-negara asing yang bekerja pada perusahaan global.

k. Peran Pimpinan Dalam Pengembangan Karier

Upaya-upaya departemen sumber daya manusia untuk meningkatkan dan memberikan dukungan perkembangan karier

para karyawan harus didukung oleh pimpinan tingkat atas (*top manager*) dan juga para pimpinan karyawan tingkat menengah. Tanpa dukungan dari mereka, maka perkembangan karir karyawan tidak berlangsung dengan baik.

m. Peran Umpan balik Terhadap Pengembangan Karier

Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya-upaya pengembangan karier, maka relatif sulit bagi karyawan bertahan pada tahun-tahun persiapan yang terkadang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan karier. Umpan balik yang diberikan berupa, penempatan kerja, kesempatan pengembangan karier, promosi dan kompensasi.

Menurut Bambang Wahyudi (2002:173) mengatakan bahwa, “Promosi” adalah suatu perubahan posisi / jabatan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi, perubahan ini biasanya akan diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, hak, serta status sosial seseorang.

Dalam pelaksanaannya, suatu promosi harus didasarkan atas syarat-syarat tertentu yang bagi setiap organisasi dapat berbeda-beda sesuai dengan kebutuhan organisasi itu sendiri. Beberapa contoh syarat yang harus dipenuhi dalam promosi antara lain : Kejujuran, loyalitas, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, tanggung jawab, kepemimpinan, kerjasama, dan inisiatif.

Menurut Mangkuprawira (2011:196) beberapa kegiatan pengembangan karier bagi individu adalah sebagai berikut :

a. Kinerja Pekerjaan

kegiatan paling penting yang individu dapat ambil agar kariernya dapat berkembang dengan baik.

b. Kegiatan yang diketahui umum.

Kemajuan karier juga dapat dikembangkan melalui kegiatan yang diketahui umum misalnya, hasil kinerja karyawan, laporan tertulis, presentasi lisan, kerja komite, dan jam kerja.

c. Jaringan kerja.

Jaringan kerja didalam dan diluar perusahaan harus dijalin dengan baik, jaringan ini sangat bermanfaat jika karyawan mengalami PHK , jaringan ini akan berpeluang untuk membantu dalam mendapatkan pekerjaan baru.

d. Pengunduran Diri

Manakala terdapat kesempatan berkarier yang lebih besar diluar perusahaan, pengunduran diri mungkin hanyalah sebuah cara untuk memenuhi pencapaian tujuan karier seseorang.

e. Kesetiaan pada Perusahaan

Dedikasi karier yang panjang pada perusahaan yang sama dapat memelihara bakat para karyawan yang membuka peluang untuk menduduki posisi manajemen senior secara internal.

f. Mentor dan Sponsor

Mentor dapat mengusulkan karyawan untuk kegiatan pengembangan karier, seperti program pelatihan, transfer, dan promosi, mentor bertindak menjadi seorang sponsor. Sponsor adalah seseorang dalam perusahaan yang dapat menciptakan kesempatan pengembangan karier.

g. Bawahan sebagai kunci sukses.

Para manajer yang berhasil adalah mereka yang mengandalkan pada para bawahan yang membantu kinerja mereka. Bawahan bisa jadi memiliki pengetahuan dan keahlian khusus dimana para manajer belajar dari mereka atau mereka melaksanakan peranan strategis dalam membantu seorang manajer mencapai kinerja yang baik.

h. Kesempatan Berkembang.

Apabila karyawan ingin memperluas kemampuannya, hal itu berarti menunjang tujuan perusahaan. Sebagai contoh keikutsertaan dalam program pelatihan, mengikuti kursus-kursus, meraih tambahan gelar pendidikan atau mencari tugas baru.

i. Pengalaman Internasional.

Bagi mereka yang menginginkan menjadi manajer senior atau posisi staf, pengalaman internasional menjadikan sebuah kesempatan untuk berkembang.

j. Peranan Departemen SDM.

Pengembangan karier tidak semata-mata hanya tergantung pada upaya-upaya individual. Dalam kenyataannya peran departemen SDM dan bantuan para manajer ikut menentukan secara signifikan. Misalnya dengan perubahan teknologi, perputaran karyawan, dan umpan balik.

k. Petunjuk Manajemen.

Pengembangan karier pegawai dapat dilakukan melalui cara, yaitu diklat dan non diklat. Berikut ada beberapa contoh bentuk pengembangan karier melalui dua cara ini. Karir seorang pegawai tidak hanya tergantung pada faktor-faktor internal saja didalam dirinya (seperti motivasi untuk bekerja keras dan kemauan untuk ingin maju), tetapi juga sangat tergantung pada faktor-faktor eksternal seperti manajemen. Banyak pegawai sebenarnya pekerja keras, cerdas, jujur, terpaksa tidak berhasil meniti karir dengan baik, hanya karena pegawai ini terjebak dalam sistem manajemen yang buruk.

3. Cara Membangun Sistem Pengembangan Karier

Irwan Rei, seorang *Managing Director Multi Talent Indonesia* (<http://blog.codingwear.com/bacaan-50-Fungsi-Manajemen-Sumber-Daya-Manusia.html>) menjelaskan bagaimana membangun sistem pengembangan karier di dalam organisasi:

a. Tentukan dulu filosofi perusahaan mengenai bagaimana Seorang karyawan dapat mengembangkan karirnya di perusahaan, misalnya:

- 1) Apakah dasar atau kriteria bagi karyawan untuk naik jabatan (pergerakan vertikal) maupun pindah bagian (pergerakan horisontal) di dalam perusahaan ?

Kriteria ini bisa beragam, misalnya prestasi kerja karyawan selama beberapa tahun terakhir, seberapa jauh karyawan memenuhi kebutuhan kompetensi (sertifikasi, tingkat pendidikan, pengalaman kerja) dan dari posisi tujuan, tersedianya (kosongnya) posisi tujuan, kesamaan jenis usaha dan lain-lain.

- 2) Tentukan apakah perpindahan bagian dapat dilakukan pada setiap tingkatan jabatan atau dibatasi, misalnya, hanya pada tingkat karyawan pemula/junior dan tingkat manajemen saja. Berapa kali seorang pegawai dapat pindah bagian? Beberapa organisasi membatasi pergerakan antar bagian hanya terjadi pada tingkat awal dan senior, sementara yang lain tidak membatasi.

Dalam konteks perusahaan yang banyak ragam kegiatan usahanya di atas, tentukan dulu sejauh mana perusahaan ingin memberikan ruang-gerak bagi karyawan dalam membangun karirnya di dalam organisasi. Bila sangat bebas

terbuka, berarti perusahaan perlu membangun karyawan 'generalists', yang memiliki kompetensi untuk bekerja pada berbagai ragam kegiatan usaha. Sementara bila dibatasi, berarti perusahaan cenderung akan fokus membangun karyawan yang fokus pada bidang usahanya, atau kombinasi diantara keduanya. Pilihan model yang ada akan memberikan implikasi pada fleksibilitas karyawan dalam membangun karirnya, perencanaan tenaga-kerja maupun investasi perusahaan didalam mengembangkan kemampuan karyawannya.

b. Bangun peta pergerakan atau pengembangan karir jabatan

Jabatan yang ada berdasarkan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan pada langkah pertama tadi, untuk memberikan ruang lebih besar bagi karyawan dalam membangun karir nya di dalam organisasi. Beberapa organisasi membangun apa yang disebut jalur karir manajerial (struktural) dan jalur karir non-manajerial (spesialis). Jalur karir non-manajerial/spesialis dibangun untuk memfasilitasi pengembangan karir bagi karyawan yang tidak tertarik menduduki jabatan manajerial, karena tidak semua orang ingin menjadi manajer, ada yang bahagia menjadi spesialis didalam disiplin ilmu tertentu.

c. Bangun SOP (*standard operating procedure*)

Termasuk alat-alat tes yang diperlukan untuk membantu karyawan mengetahui bagaimana mereka dapat mengembangkan karirnya di dalam organisasi. Langkah-langkah atau proses apa yang harus dilalui ? Misalnya, bagaimana seorang yang baru bekerja dapat menjadi pemimpin divisi/departemen dalam beberapa tahun ke depan ? Persyaratan maupun tes-tes apakah yang harus dipenuhi. Bagaimana jika seorang pegawai mendapatkan hasil penilaian kinerja yang memuaskan selama 3 tahun berturut-turut ? Kemana, kapan, bagaimana dan oleh siapa ia dapat dipromosikan?

d. Perbaiki terus-menerus model yang telah dibangun.

Berdasarkan hasil implementasinya di lapangan dan kebutuhan organisasi, termasuk bila ada perubahan struktur dan strategi perusahaan, karena administrasi sistem pengembangan karir itu membutuhkan waktu yang tidak sedikit, persiapkan infrastruktur/teknologi pendukung agar sistem dapat diimplementasikan dengan efisien dan efektif.

Organisasi yang memiliki sistem pengembangan karir yang bagus, akan memotivasi para karyawan dalam membangun kinerja di organisasi atau perusahaan, akan tetapi sebaliknya organisasi atau perusahaan yang tidak memiliki sistem pengembangan karir yang bagus akan mempengaruhi pengembangan karir individu.

4. Manfaat Pengembangan Karir

Menurut Hanggreani Dewi (2012:98) pengembangan karier memiliki manfaat bukan hanya bagi perusahaan tapi juga bagi Individu, berikut manfaatnya adalah :

Manfaat bagi Perusahaan :

- 1) Meningkatkan probabilitas.
- 2) Meningkatkan pengetahuan dan keahlian kerja.
- 3) Meningkatkan produktivitas kerja dan kualitas kerja.
- 4) Meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya operasi yang diakibatkan oleh kesalahan operasional.
- 5) Meningkatkan pengembangan organisasi.

Manfaat bagi Individu :

- 1) Membantu pekerja menyelesaikan masalah kerja yang mungkin timbul.
- 2) Meningkatkan kepercayaan diri dan pengembangan diri individu.
- 3) Menyediakan informasi kepada pekerja tentang cara untuk mengembangkan kemampuan kepemimpinan, komunikasi dan sikap individu.
- 4) Meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja individu.
- 5) Membantu pekerja untuk membuat keputusan yang lebih baik, cepat, dan efisiensi.

5. Tahap – Tahap Pengembangan Karier Individu

Menurut Veithzal Rivai dan Ella Sagala (2011:281) Penelitian mengenai tahapan-tahapan karier menyimpulkan bahwa kebutuhan dan ekspektasi individu berubah melalui tahapan-tahapan. Hubungan antara tahapan-tahapan karier dan kebutuhan individu dapat dilihat pada gambar 2. 1.

Kebutuhan utama

Keamanan, jaminan, psikologi	Pencapaian, harga diri, kebebasan	Harga diri, aktualisasi diri	Aktualisasi diri
------------------------------	-----------------------------------	------------------------------	------------------

Usia



Tahap karier

Fase Awal	Fase Lanjutan	Fase Mempertahankan	Fase Pensiun
Pegawai Kontraktor	Promosi	Mempertahankan Posisi	Berpikir Strategis

Sumber : MSDM untuk per ushaan, Veithzal Rivai ,Ella Sagala2011

Gambar 2.1.
Tahap-tahap karier

Fase awal/fase pembentukan menekankan pada perhatian untuk memperoleh jaminan terpenuhinya kebutuhan dalam tahun-tahun awal pekerjaan. Selanjutnya adalah fase lanjutan, dimana pertimbangan jaminan keamanan sudah mulai berkurang, namun lebih menitik beratkan pada pencapaian, harga diri dan kebebasan.

Fase selanjutnya adalah fase mempertahankan, pada fase ini, yang telah diraihinya sebagai hasil pekerjaan dimasa lalu. Individu telah merasa terpuaskan, baik secara psikologis maupun finansial. Setelah fase mempertahankan dilewati, individu kemudian memasuki fase pensiun. Pada fase ini, individu telah menyelesaikan satu karier, dan dia akan berpindah kekarier yang lain, dan individu memiliki kesempatan mengekspresikan aktualisasi diri yang sebelumnya tidak dapat dia lakukan.

6. Program Pengembangan Karier

Menurut Veithzal Rivai dan Ella Sagala (2011:282) Program Pengembangan karier ada 3(tiga) yaitu :

1. Pengembangan karier Terintegrasi dengan Perencanaan SDM.

Program Pengembangan karier telah menjadi aktivitas yang penting dalam suatu organisasi. Pengembangan karier sekarang diakui sebagai strategi dari departemen SDM, selain pelatihan dan pengembangan administrasi dan konsultasi organisasi. Tujuan dasar dari program ini adalah untuk membantu karyawan

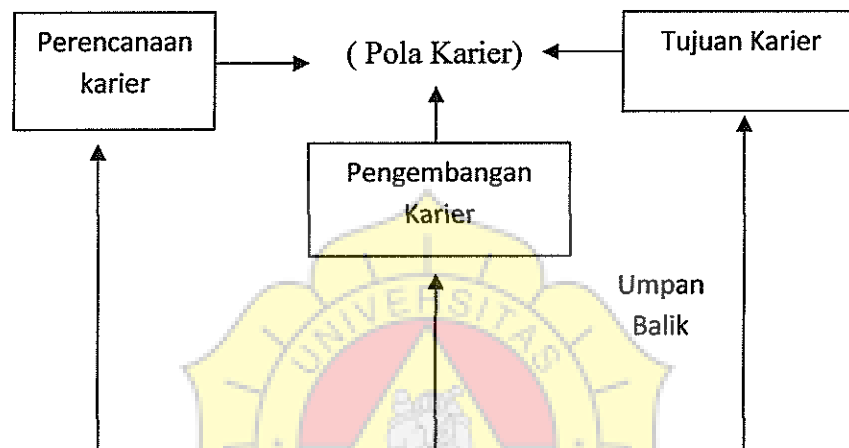
menganalisis kemampuan dan minat dalam penyesuaian antara kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang dengan kebutuhan perusahaan. Pengembangan karier juga merupakan hal yang krusial dimana manajemen dapat meningkatkan produktifitas, meningkatkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan membangun kepuasan kerja yang lebih tinggi. Hubungan antara perencanaan karier dan pengembangan karier adalah cukup jelas. Pengembangan karier menyediakan bakat dan kemampuan, sementara perencanaan SDM memproyeksikan kebutuhan perusahaan terhadap bakat dan kemampuan.

Walaupun perusahaan telah membuat suatu program pengembangan karier dan perencanaan SDM, namun perusahaan menemui kesulitan untuk mengintegrasikan keduanya. Alasan pertama, kesulitan tersebut karena kedua program tersebut dikerjakan oleh ahli-ahli yang berbeda. Pengembangan karier dikerjakan oleh psikolog, sementara perencanaan SDM dikerjakan oleh ahli-ahli ekonomi dan sistem analisis.

Ahli-ahli yang memiliki disiplin ilmu yang berbeda ini biasanya menemui kesulitan dalam berkomunikasi karena latar belakang pendidikan dan pengalaman mereka menjadikan suatu barrier atau halangan untuk berkomunikasi secara efektif. Alasan kedua, berkaitan dengan struktur organisasi perusahaan. Pengembangan karier umumnya merupakan fungsi dari departemen

SDM, sementara perencanaan SDM merupakan fungsi dari perencanaan staf. Kedua aktivitas tersebut dijalankan oleh unit organisasi atau departemen yang berbeda.

2. Hubungan antara Perencanaan Karier dengan Pengembangan Karier



Sumber : MSDM untuk perusahaan Viethzal, Ella 2011

Gambar 2.2
Sistem perencanaan dan pengembangan karier

Tanpa umpan balik, sangat sulit bagi karyawan untuk mengetahui prestasi atau kekurangan atas pekerjaan yang telah dilakukannya.

Umpan balik mempunyai tiga tujuan utama yaitu :

- a) Untuk meyakinkan karyawan, bahwa mereka masih berharga dan akan dipertimbangkan untuk promosi dimasa yang akan datang apabila mereka memenuhi kualifikasi.

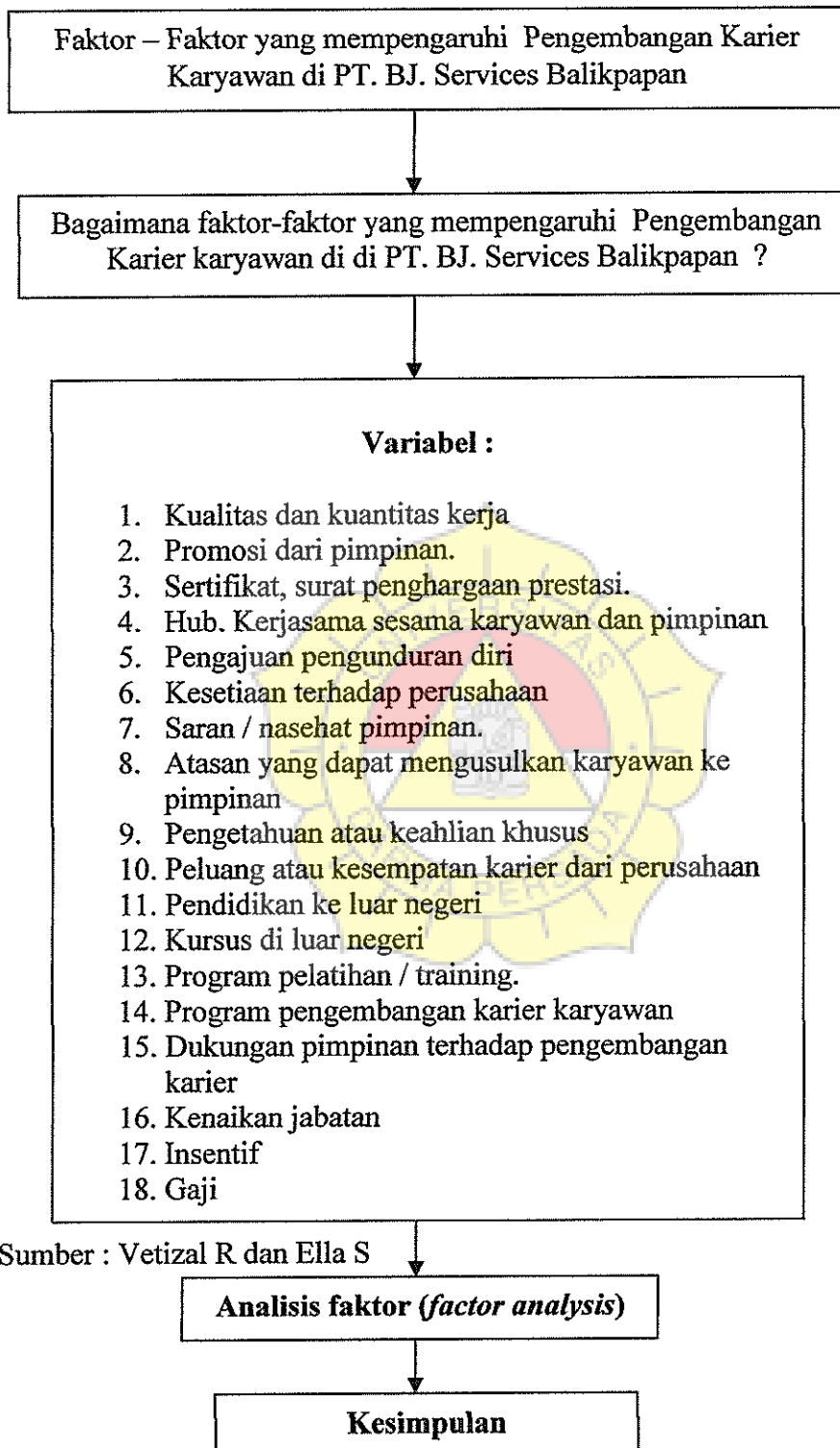
- b) Untuk menjelaskan mengapa karyawan tidak terpilih untuk menduduki jabatan tertentu.
- c) Untuk mengidentifikasi tindakan khusus yang sebaiknya mereka lakukan dalam rangka pengembangan karier.

3. Kebutuhan Pekerja

Dalam bekerja, disamping untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, karyawan juga membutuhkan :

- a) Persamaan perlakuan untuk karier. Karyawan menginginkan adanya persamaan dalam sistem promosi dalam rangka mendapatkan kesempatan karier yang lebih tinggi.
- b) Pengawasan. Karyawan menginginkan agar penyelia memainkan peranan aktif dalam pengembangan karir dan memberikan umpan balik terhadap kinerja mereka.
- c) Kesadaran terhadap kesempatan. Karyawan menginginkan pengetahuan yang memadai mengenai kesempatan untuk karier yang lebih tinggi dimasa mendatang.
- d) Minat karyawan. Karyawan membutuhkan informasi dalam jumlah yang berbeda dan memiliki tingkat minat yang berbeda terhadap karier yang akan datang, yang tergantung dari berbagai faktor.
- e) Kepuasan karier. Karyawan memiliki tingkat kepuasan karier yang berbeda, tergantung dari umur dan pendidikan.

C. Kerangka Pemikiran



Gambar 2.3
Kerangka Pikir Penelitian