

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. PENGEMBANGAN KARIR

1. Pengertian Pengembangan Karir

Jaffe & Scott (dalam Kummerouw, 1991) mengatakan bahwa pengembangan karir merupakan sekumpulan tujuan-tujuan pribadi dan gerakan strategis yang mengarah pada pencapaian prestasi yang tinggi dan kemajuan pribadi sepanjang jalur karir. Tujuan pengembangan karir secara umum adalah membantu karyawan memusatkan perhatian pada masa depannya dalam perusahaan dan membantu karyawan mengikuti jalur karir yang melibatkan proses belajar secara terus menerus. Dalam proses pengembangan karir, perusahaan memberikan kesempatan yang sebesar-besarnya pada karyawan untuk untuk mempunyai pekerjaan yang berarti bagi karyawan, dan memberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam struktur kerja perusahaan. Di lain pihak, karyawan dituntut memiliki tanggung jawab untuk membuat perencanaan karir dan masa depan serta menemukan cara untuk memberikan sumbangan pada perusahaan.

Noe, dkk. (1994) berpendapat bahwa pengembangan karir adalah suatu proses yang mana karyawan mengalami kemajuan yang dijalaninya melalui tingkatan-tingkatan tugas tertentu. Masing-masing tingkatan tugas memiliki karakteristik jenis tugas yang berbeda dan semakin berkembang. Karyawan akan mendapatkan tanggung jawab, wewenang, dan jenis-jenis tugas yang semakin

besar. Hal ini akan mengarahkan karyawan untuk lebih dapat mengaktualisasikan diri.

Handoko (dalam Kurniati, dkk 2005), menyebutkan titik awal pengembangan karir dimulai dari diri karyawan karena setiap orang bertanggung jawab atas pengembangan atau kemajuan karirnya, dan keberhasilan karir seseorang dipengaruhi oleh adanya minat dalam diri individu. Hartati (dalam Nugrohowati, 2002) menambahkan, konsekuensi dari hal tersebut adalah karyawan mempersepsi secara negatif pengembangan karirnya. Sebaliknya karyawan yang mempunyai persepsi positif terhadap pengembangan karirnya, berarti karyawan tersebut merasakan adanya kesesuaian antara kebutuhan karirnya dengan kebutuhan dan tujuan organisasi, sehingga akan menghindari segala bentuk sikap dan perilaku yang menghambat pencapaian tujuan seperti pemogokan, ketidakhadiran dan pengunduran diri.

Ditambahkan pula oleh Glueck (1986) bahwa pengembangan karir merupakan struktur aktivitas normal yang ditawarkan perusahaan kepada karyawannya dengan tujuan meningkatkan kesadaran, pengetahuan dan kemampuan yang mempengaruhi arah dan kemajuan karir.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan proses perubahan suatu keadaan atau kondisi tertentu ke arah yang positif melalui serangkaian posisi, pekerjaan atau jabatan, mencakup struktur aktivitas formal yang ditawarkan perusahaan kepada karyawan dengan tujuan untuk meningkatkan kesadaran, pengetahuan dan kemampuan kerja yang efektif serta menunjang peningkatan karir karyawan. Hal ini diikuti dengan

meningkatnya tanggung jawab, status, kekuasaan dan ganjaran. Adapun dinamika perkembangannya bisa dalam bentuk gerakan ke atas, menyilang menyamping maupun tugas-tugas khusus dalam struktur kerja perusahaan.

2. Peran Manajer

Konsep "peran" dikembangkan oleh psikologi untuk menerangkan bagaimana perilaku individu yang ditentukan dengan harapan orang lain. Manajer menyesuaikan perilaku mereka dalam pekerjaan dengan apa yang dipikirkan termasuk atasan dan bawahan. (Huneryager & Heckman, 1992)

Konsep peranan manajer tidak menolak keunikan motivasi pribadi; tetapi sikapnya ditentukan oleh reaksi pribadi manajer yang mengharapkan orang lain untuk saling berinteraksi. Walau begitu, pada saat manajer mengamati peranan mereka, termasuk faktor-faktor yang mempengaruhi pesepsinya sangat penting untuk memahami sikapnya. Persepsi peranan manajerial tergantung pada pengalaman pribadi manajer dalam kehidupan sehari-hari. (Huneryager dan Heckman, 1992)

Huneryager dan Heckman (1992) menyebutkan aspek "umum" dari peranan manajer. *pertama* manajer adalah seorang pemimpin *kedua* spesialis proses manajemen *ketiga* change agent *keempat* berorientasi pada keuntungan *kelima* aktif dalam mengambil keputusan dan negoisasi. Berikut penjelasannya :

Pertama, manajer adalah seorang pemimpin. Ia tidak akan berfungsi tanpa bimbingan dan pengarahan orang lain. Ia berhak memberikan dorongan/motivasi, bimbingan, komunikasi, pengaruh, konsultasi, dan mengarahkan pekerjaan

bawahan untuk memepertahankan bagian atau unit sistem organisasi pada tingkat produksi yang diinginkan.

Kedua, manajer merupakan *spesialis proses manajemen*, untuk melaksanakan pekerjaannya secara efektif. Ia harus mengkhususkan diri dan mempunyai kecakapan dalam aktivitas manajerial secara umum seperti perencanaan, mengorganisasikannya, memberi motivasi, evaluasi, penyelidikan, dan seterusnya yang termasuk proses manajemen.

Ketiga, peranan manajer merupakan pelaku perubahan (*change agent*). Akibat perubahan pesat dalam dunia bisnis modern, termasuk masyarakatnya, manajer secara prinsipil bertanggung jawab untuk memperkenalkan dan melengkapi sistem pekerjaan serta perubahan teknologi secara kontinyu dalam unit-unit utama organisasi. Disamping itu, perubahan berarti inovasi dan kreativitas. Manajer terus-menerus mencari cara-cara penyempurnaan organisasi yang baru, lebih baik dan memperkecil konflik serta benturan yang disebabkan penolakan cara-cara baru tersebut, tetapi berani menghadapi konflik kreatif dan ketidakpuasan dengan status quo. Sehingga ia tidak akan merasa puas kalau hanya membuktikan kemampuan pekerjaannya tanpa mempertemukan tantangan pertumbuhan generasi, penyempurnaan dan vitalitas sistem kerja termasuk masyarakatnya.

Keempat, manajer harus berorientasi pada keuntungan. Perusahaan dagang dan lembaga yang saling berhubungan hanya membenarkan keberadaan mereka dalam masyarakat dengan membenarkan takdir dan tujuan yang berbeda. Memenuhi seluruh kebutuhan manusia, termasuk masyarakat umum dan

kelompok pekerjaan memaksa manajer untuk mendapatkan hasil produktif. Manajer harus menjadi "pelaksana", yakni orang yang selalu berorientasi pada tindakan, bukan ketergesa-gesaan, keterpaksaan, spekulasi, tetapi untuk mengejar pemikiran yang baik, pengertian, dan tujuan kelompok, seluruhnya berintegrasi ke dalam sistem tujuan perusahaan. (Huneryager dan Heckman, 1992)

Kelima, peranan manajer menghendaki tokoh yang aktif dalam pengambilan keputusan. Dengan penekanan pada aktivitas keputusan. Sayangnya sekali, terlalu banyak orang yang beranggapan bahwa kedudukan manajer semata-mata hanya untuk mendapatkan uang dan membuat keputusan diantara "ya dan tidak". Diperkirakan, seluruh informasi menghasilkan keputusan yang sudah diterima masyarakat. Dalam suatu organisasi, banyak yang jatuh teroda karena mereka tidak mengamati proses keputusan secara total, bahkan tidak mampu mempertimbangkannya. Pengambilan keputusan tidak menentukan arah tindakan karena olok-olok dalam memecahkan masalah atau khayalan pribadinya. Pengambilan keputusan itu pertama-tama mencari informasi selengkapnya, melakukan kajian komprehensif dalam menentukan masalahnya, kemudian memutuskan kebijakan. Dia juga harus mampu mengubah keputusannya apabila kondisinya juga berubah, mengakui bahwa ia juga dapat melakukan kesalahan sebagaimana bawahannya. Keputusan yang diambilnya didasarkan pada perkiraan sumber daya dan kondisi organisasi yang realistis, sekarang dan yang akan datang, bukan pada keuntungan personalia dan apa yang diinginkan.

Aspek peranan manajer lainnya adalah *negoisasi*. Manajer menghabiskan waktunya untuk berhubungan dengan segala lapisan masyarakat di dalam dan di

luar perusahaan. Sebagian besar merupakan penawaran langsung, seperti dengan serikat pekerja leveransir, dll. Keduanya saling mempertahankan hak dan kewajiban sampai terjadi kesepakatan. (Huneryager dan Heckman, 1992)

Fase peranan negoisasi jauh lebih rumit dan sulit dipahami pemberian dan penerimaan pribadi terpusat pada sekitar kompetisi karier dengan manajer lain di perusahaan yang sama sebagai bagian kehidupan kerja organisasi. Permainan dan pengendalian kekuatan untuk posisi dalam kelanjutan karir, dan perasaan politik yang tajam dalam negoisasi memungkinkan dapat menjadi bagian dari pribadi manajer yang cerdas. Karier semacam ini membingungkan, dan kemampuan seseorang untuk mengatasinya, dapat meretakkan hubungan manajer yang penuh dengan aspirasi. Bentuk keahlian negoisasi yang lain sering dipakai untuk mengatasi hubungan atasan dengan bawahan. Di samping masih adanya keahlian negoisasi yang digunakan untuk mengatur strategi, agar segala rintangan dan tantangan dapat diatasi secara efektif.

Terakhir, yang bisa dianggap sebagai kritik untuk pengelola yang baik, adalah keperluan manajer untuk mengamati sifat peranannya secara *profesional*. Istilah ini berarti dedikasi seseorang bukan saja untuk kemajuan pribadi dan pekerjaannya, tetapi juga kepentingan profesinya. Profesionalisme menuntut pengakuan standar pembawaan yang etis, pengetahuan teori sebaik praktiknya ("mengapa" sebanding "apakah"), rasa tanggung jawab terhadap masyarakat, menekankan belajar dan riset untuk mempertinggi kemajuan profesionalisme, dan dedikasi untuk mengembangkan serta menumbuhkan profesionalisme secara terus menerus.

Para manajer profesional harus berorientasi pada karir dan dedikasi timbal balik demi kemajuan profesi mereka, perusahaan dan dirinya sendiri. Di samping itu, mereka mampu untuk mengamati peranannya secara realistis, dan memperoleh pengertian yang benar terhadap ambisi maupun tuntutan lingkungan. Seluruh manajer bergulat dengan ketidakpastian terus menerus, mengganggu risiko dan mengatur konflik antara kebutuhan dan nilai-nilai pribadi/organisasi. Kemampuan mengatur tekanan mendasar yang berbeda-beda menentukan sukses atau gagalnya seorang manajer. (Huneryager dan Heckman, 1992)

3. Peran Manajer SDM dalam Pengembangan Karir

Sumber daya manusia adalah faktor sentral dalam satu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaannya misi tersebut dikelola oleh manusia. Jadi manusia merupakan faktor strategis dalam sermua kegiatan organisasi. Selanjutnya MSDM berarti mengurus sumber daya manusia berdasarkan visi organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimum. Karenanya, MSDM juga menjadi bagian dari ilmu Manajemen (*Management Science*) yang mengacu pada fungsi manajemen dalam pelaksanaan proses-proses perencanaan, pengorganisasian, susunan kepegawaian, memimpin dan mengendalikan. John B. M dan Donald P. C, (dalam Marsasi 2004)

Leibowitz dan Schlossberg (dalam Marsasi 2004) menyatakan bahwa peranan pengembangan yang dilakukan oleh manajer akan bisa optimal apabila

peranan itu dilaksanakan setiap hari dengan cara berinteraksi dengan karyawan. Ada Sembilan keterampilan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut yaitu sebagai *communicator, counsellor, appraiser, coach, mentor, adviser, broker, referral agent* dan *advocate*. Mereka setuju bahwa pelatihan untuk manajer lini perlu dilakukan untuk menyakinkan bahwa mereka memiliki pemahaman mendasar mengenai konsep karir yang diperlukan dalam rangka membantu karyawan mereka dalam pengembangan karir.

Dalam beberapa organisasi, peranan ini merupakan suatu rangkaian kegiatan yang muncul dari budaya yang sudah ada. Secara historis, karir dikelola sebagai fungsi sentral dalam organisasi termasuk pada personelnya. Penekanan yang berkembang kemudian adalah manajer harus menyediakan jasa pengembangan karir dan membantu karyawannya.

Anderson,; Buhler,; Crampton, et al,; Leibowitz dan Schlossberg,; Mayo, (dalam Marsasi, 2004) mencoba untuk mendefenisikan peran dari manajer SDM berkaitan dengan pengembangan karir Berbagai tugas diuraikan pada tiga kategori utama: yaitu berbagai konsep promosi pengembangan karir untuk para karyawan; waktu yang dibutuhkan oleh para karyawan secara individual terhadap berbagai hal dalam pengembangan karir, dan tindakan yang diambil bagi pengembangan karyawan.

Manajemen sumber daya manusia adalah mencakup permasalahan sumber daya manusia dengan organisasinya. Pentingnya dikelola dengan baik adalah karena manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia adalah perencana pelaku yang sekaligus juga

merupakan penentu terwujudnya organisasi. Tujuan-tujuan organisasi tidak mungkin terwujud dengan baik tanpa adanya peran aktif dari manusianya, meskipun dana tersedia dan peralatan sudah canggih.

Manajemen sumber daya manusia merupakan pemanfaatan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan organisasional, konsekuensinya manajer pada semua jajaran mestilah menaruh perhatian pada pengelolaan sumber daya manusia. Pada hakekatnya manajer membuat segala sesuatu dilakukan melalui upaya orang lain yang membutuhkan pengelolaan sumber daya yang efektif. Gomes, dkk (2001) mengemukakan bahwa sumber daya manusia adalah salah satu sumber yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas tertentu secara umum. Sumber daya yang terdapat dalam suatu organisasi bisa dikelompokkan atas dua macam, yaitu sumber daya manusia (*human resource*) dan sumber daya non manusia (*non human resource*). Kedua sumber daya tersebut sangat penting terhadap organisasi karena tanpa salah satu diantaranya maka organisasi tidak akan mungkin dapat berjalan karena sumber daya adalah yang menggerakkan dan memperdayakan. Sementara itu, sumber daya non manusia adalah segenap potensi selain manusia yang dapat digerakkan/diberdayakan dalam organisasi untuk mencapai tujuan tertentu.

Kualitas sumber daya manusia ini juga menyangkut dua aspek, yaitu kualitas fisik dan kualitas non-fisik. Karena itu upaya peningkatan sumber daya manusia juga dapat diarahkan kedua aspek tersebut. Untuk dapat meningkatkan kualitas fisik dapat di upayakan melalui program--program kesehatan dan gizi, sedangkan untuk meningkatkan kualitas non fisik maka diperlukan berbagai

upaya diantaranya melalui pendidikan dan pelatihan (Diklat). (Ilham Labbase, 2010)

Meningkatnya peran manajemen sumber daya manusia disebabkan oleh keyakinan organisasi akan perannya yang strategis demi kesuksesan kompetitif organisasi. Keunggulan kompetitif sangat bergantung pada inovasi. Inovasi sendiri dipengaruhi oleh faktor motivasi dan moral kerja karyawan. Sikap karyawan merupakan hasil pembentukan kebijakan dan praktik lingkungan manajemen sehingga peran utama spesialis sumber daya manusia adalah membantu organisasi dalam memenuhi misi, visi dan tujuan, dan strategi organisasi. (dalam Marsasi 2004)

Menurut Noe, dkk (1994), sebagai Manajer di Departemen Sumber Daya Manusia, maka perlu memiliki dan menjalankan Peran, Fungsi, Tugas dan Tanggung Jawab sebagai berikut :

a. Melakukan perencanaan dan seleksi tenaga kerja / *Preparation and selection*

Dalam proses perencanaan dilakukan analisis kebutuhan akan sumber daya manusia dengan menentukan berbagai pekerjaan yang mungkin timbul.pada tahap ini dilakukan perkiraan akan pekerjaan yang belum terisi, jumlah, waktu serta hal-hal lain yang harus direncanakan. Terdapat dua faktor pada tahap perencanaan, yaitu faktor internal seperti jumlah kebutuhan karyawan baru, struktur organisasi, departemen yang ada, dan lain-lain. Faktor eksternal seperti hukum ketenagakerjaan, kondisi pasa tenaga kerja, berbagai kebijakan pemerintah terbaru sebagai dasar berjalannya manajemen sumberdaya manusia dalam organisasi.

Hal selanjutnya yang perlu dilakukan adalah proses rekrutmen yaitu proses untuk mencari calon atau kandidat pegawai, karyawan, buruh, manajer, atau tenaga kerja baru untuk memenuhi kebutuhan sumberdaya manusia organisasi yang dapat turut mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya adalah proses seleksi tenaga kerja / *selection* yaitu suatu proses menemukan tenaga kerja yang tepat dari sekian banyak kandidat atau calon yang ada. Pada tahap ini, HRD diwajibkan memilih pegawai yang benar-benar memiliki minat serta kualifikasi jabatan sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh organisasi. Penanaman pemikiran akan komitmen pegawai baru untuk turut mengembangkan organisasi serta mencapai tujuan organisasi yang telah direncanakan menjadi agenda besar bagi HRD.

b. Pengembangan dan evaluasi karyawan / *Development and evaluation*

Pengembangan tenaga kerja merupakan proses tiada akhir (*never ending process*) dari HRD. Hal ini berarti, sebelum HRD mengembangkan seluruh pegawai dalam organisasi, berarti yang bersangkutan harus dapat terlebih dahulu mengembangkan pribadinya menjadi tenaga kerja yang baik, yang dapat dijadikan contoh bagi tenaga kerja pada departemen lainnya yang ada dalam organisasi.

Pengembangan tenaga kerja kian penting karena tenaga kerja yang bekerja pada organisasi atau perusahaan harus menguasai pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya. Untuk itu diperlukan suatu pembekalan agar tenaga kerja yang ada dapat lebih menguasai dan ahli dibidangnya masing-masing serta meningkatkan kinerja yang ada. Dengan berjalannya proses pengembangan tenaga kerja, HRD berwenang untuk melakukan evaluasi kinerja tenaga kerja sebagai acuan penilaian terhadap setiap tenaga kerja dalam organisasi.

Sisi objektivitas HRD dalam hal ini sangat dituntut agar mampu menilai setiap tenaga kerja berbasis kinerja, bukan karena hal-hal lainnya yang sifatnya subjektivitas seperti rasa pertemanan, rasa tidak enak dan rasa takut. Evaluasi tenaga kerja yang objektif dapat memberikan input bagi tenaga kerja untuk dapat memperbaiki kinerjanya ke arah yang lebih baik.

c. Memberikan kompensasi dan proteksi pada pegawai/ *Compensation and protection*

HRD bertugas membuat skala kompensasi yang biasanya dihitung sesuai dengan UMR (Upah Minimum Regional) yang berlaku dimana organisasinya berada. Dari nominal UMR tersebut kemudian dilakukan penjabaran kompensasi lainnya sesuai dengan bidang usaha organisasi dan kemampuan organisasi. Untuk itu kompensasi merupakan timbal balik atas kontribusi kerja pegawai dari organisasi atau perusahaan. Kompensasi yang tepat dibutuhkan oleh tenaga kerja karena menyangkut pada motivasi kerja pegawai. Semakin baik pemberian serta pengelolaan kompensasi bagi pegawai, dipercaya dapat meningkatkan kinerja dan kualitas kerja pegawai tersebut yang nantinya akan menghasilkan output pekerjaan yang baik pula.

Mengenai pentingnya aset SDM dalam suatu organisasi, hal tersebut sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Panggabean (2004) bahwa :

Keberadaan SDM dalam sebuah organisasi sangat penting karena mereka yang memprakarsai terbentuknya organisasi, mereka yang berperan membuat keputusan untuk semua fungsi dan mereka juga yang berperan dalam menentukan kelangsungan hidup organisasi itu.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat dikatakan bahwa SDM mempunyai daya dukung terhadap eksistensi organisasi. Pesatnya teknologi yang diterapkan organisasi tidak dapat berfungsi secara optimal apabila tidak ada peran manusia di dalamnya.

4. Pengertian dan Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia mungkin berbeda dengan manajemen personalia dilihat dari aspek-aspek tertentu. Manajemen sumber daya manusia lebih proaktif dari pada reaktif, meliputi sistem yang lebih luas, memperlakukan tenaga kerja sebagai aset sosial daripada biaya variabel, lebih berorientasi pada tujuan daripada hasil, dan fokus pada komitmen. Semua hal tersebut menunjukkan manajemen sumber daya manusia lebih baik daripada manajemen personalia. Manajemen personalia diarahkan pada organisasi karyawan, mencari karyawan, serta mengelola gaji dan kontrak karyawan. Manajemen sumber daya manusia berawal dari kebutuhan sumber daya manusia dan permintaan akan sumber daya manusia daripada suplai sumber daya manusia. Intinya, manajemen sumber daya manusia lebih menekankan strategi dan perencanaan daripada penyelesaian sengketa atau masalah. Manajemen sumber daya manusia mempunyai fokus strategis dan bersinergi dengan semua kebijakan bisnis organisasi.

Pemahaman tentang pengertian MSDM didefinisikan berbeda oleh penulis dengan manajemen personalia. Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses kegiatan mengelola sumber daya manusia dalam suatu organisasi yang merupakan aset penting pencapaian tujuan organisasi tersebut. Departemen dalam organisasi yang khusus menangani pengelolaan SDM adalah departemen sumber

daya manusia atau dalam bahasa Inggris disebut *Human Resources Department (HRD)*.

Mengenai pengertian manajemen sumber daya manusia, Dessler (2005) menyatakan bahwa :

Manajemen sumber daya manusia merupakan kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek “orang “ atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyingkapan, pelatihan, pengimbangan dan penilaian.

Berdasarkan pengertian yang dikemukakan oleh Dessler (2005), dapat diketahui bahwa HRD selaku pelaksana kebijakan manajemen sumber daya manusia memegang peranan yang penting dalam hal pengelolaan SDM dalam organisasi. HRD berdasarkan wewenang yang dimilikinya berhak mengatur SDM dari mulai perencanaan, evaluasi hingga pengaturan pensiun pegawai

Manajemen sumber daya manusia pada dasarnya memiliki empat tujuan, yang pertama yaitu. *Pertama*, tujuan organisasional, *kedua*, tujuan fungsional *ketiga*, tujuan social, *keempat*, tujuan personal. Berikut penjelasannya :

1. Tujuan Organisasional

Bertujuan untuk dapat mengenali keberadaan sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Departemen sumber daya manusia membantu para manajer dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia.

2. Tujuan Fungsional

MSDM memiliki tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3. Tujuan Sosial

Ditujukan untuk secara etis dan sosial dapat proaktif terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi danmengantisipasi dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-hambatan.

4. Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan jika parakaryawan harus dipertahankan, dipensiunkan, atau dimotivasi. Jika tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi

5. Peran Kepemimpinan

Kontrol kecakapan termasuk menetapkan tujuan untuk tingkat keahlian dan kemampuan yang harus dimiliki para pegawai, memonitor keahlian dan kemampuan mereka, memberi bimbingan untuk tujuan perbaikan-perbaikan yang dibutuhkan, memberi ganjaran (reward) dan hukuman kepada para pegawai atas dasar tingkat keahlian dan kemampuannya. Dalam konteks kontrol kecakapan dilatih dengan memberi semangat, dukungan, dan mempertinggi perilaku (behavior) (misal training, magang) yang ditujukan untuk peningkatan skill dan kemampuan, seperti presentasi, negosiasi, komunikasi antar pribadi, perencanaan, dan keahlian-keahlian lain yang relevan (Challagalla, dan Shervani, 1996).

Sebagai kesimpulan, tujuan kontrol adalah untuk memastikan bahwa sebuah organisasi bisa memenuhi tujuan-tujuan yang diinginkan dengan memastikan bahwa anggota individu dapat bersikap dengan cara yang sesuai dengan tujuan organisasional. Penggunaan informasi dan reinforcement dengan bijaksana, activity dan capability control, dan pemahaman garis edar (path) yang bermacam-macam dari kontrol ke kinerja dan kepuasan sangat penting dalam merancang dan mengimplementasikan control-in-use kontrol yang masih dipakai) lebih efektif (Challagalla dan Shervani 1996).

Manajer yang berorientasi kemampuan lebih menyerupai seorang pelatih, seorang yang menekankan pengembangan ketrampilan dan kemampuan. Ketika karyawan belajar mengapa mereka tidak sukses pada masa sebelumnya, perhatian mereka diarahkan pada isi dari tugas. Lebih jauh, dengan membantu karyawan memahami, misalnya bagaimana bernegosiasi dengan lebih baik atau membuat presentasi yang bagus, para manajer dapat membuat karyawan meningkatkan

kemampuannya. Kohli et al (dalam Challagalla dan Shervani, 1996) menyatakan bahwa berfokus pada ketrampilan dan kemampuan dapat meningkatkan pengetahuan prosedural karyawan, sangat membantu dan memotivasi mereka untuk belajar lebih baik cara-cara untuk mengerjakan tugas. Sebagai tambahan, teori evaluasi kognitif menyarankan bahwa meningkatkan kemampuan melalui pelatihan meningkatkan motivasi intrinsik dan ketertarikan pada tugas. Ketertarikan pada tugas yang lebih besar, motivasi intrinsik yang lebih tinggi, dan fokus pada isi tugas-tugas akan membawa pada meningkatnya kinerja karyawan.

Level tinggi keterlibatan peran akan dikaitkan dengan level tinggi komitmen peran diantara para manajer dengan tanggung jawab implementasi akan meningkatkan kinerja. Otonomi peran adalah sejauh mana manajer mempunyai kebebasan untuk mengambil keputusan berarti dan secara independen menyesuaikan perilaku dalam menjalankan peran. Otonomi peran menerangkan level tinggi pemberdayaan dan “kehilangan” mekanisme kontrol manajemen atas.

Signifikansi peran adalah sejauh mana peran dipandang penting untuk keberhasilan keseluruhan usaha implementasi. Level tinggi signifikansi peran yang dipersepsikan akan dikaitkan dengan level tinggi komitmen peran diantara para manajer dengan tanggung jawab implementasi. Peran kepemimpinan yang berjalan dengan baik dalam sebuah perusahaan akan meningkatkan iklim kerja yang kondusif dan mampu meningkatkan kinerja dari karyawan (Robbins, 1996).

6. Faktor-Faktor yang berpengaruh dalam Pengembangan Karir

1. Pendidikan dan Pelatihan

Ilham Labbase (2010) berpendapat bahwasannya, pendidikan berasal dari kata didik yang berarti proses perubahan sikap dan tingkah laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan pelatihan. Dalam pengertian sederhana dan umum pendidikan sebagai usaha manusia untuk menumbuhkan dan mengembangkan potensi-potensi pembawaan baik potensi maupun jasmani maupun rohani sesuai dengan nilai-nilai yang ada dalam masyarakat.

Dalam kaitannya dengan pengembangan karir pendidikan yang memadai dan sesuai akan memungkinkan pekerja dapat mengembangkan kemampuannya untuk mencapai tujuan pribadi dan juga akan menjadi pertimbangan untuk pengembangan karir.

Dengan memperhatikan tingkat dan jenjang pendidikan yang dimiliki oleh pegawai, dapat menentukan pekerjaan yang akan diberikan kepadanya. Hal ini mempermudah jalur karir yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan karir para pegawai.

Berdasarkan beberapa definisi yang ada, maka dapat disimpulkan bahwa pendidikan adalah aktivitas yang bertujuan untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan, nilai moral dan menjadi mengerti sehingga mempunyai nilai lebih dalam segala aspek kehidupan.

Pelatihan sebagai bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dari meningkatkan keterampilan diluar system pendidikan yang berlaku

dalam waktu yang relative singkat dengan metode yang lebih mengutamakan dalam praktik daripada teori.

2. Prestasi Kerja

Organisasi merupakan wadah bagi individu untuk mencapai tujuan, baik. tujuan pribadi maupun tujuan organisasi yang juga memiliki karakter yang tersendiri dan organisasi yang juga memiliki karakter tertentu yang menyesuaikan. Masa depan seorang individu dalam organisasi tidak tergantung pada kinerja saja. Manajer juga menggunakan ukuran subjektif yang bersifat pertimbangan. Apa yang dipersepsikan oleh penilai sebagai karakter/prilaku karyawan yang baik dan buruk akan mempengaruhi penilaian.

Selama bekerja individu mempunyai konsep, rencana pengembangan sumber daya manusia yang merupakan bagian dari pengembangan karir. Individu mempunyai kontribusi dalam organisasi dan perubahan serta pengembangan diri. Organisasi membantu dengan pengembangan sumber daya yang menguntungkan bagi pekerjaan, tetapi respon dari pengembangan karir untuk jangka panjang tergantung pekerja.

Dalam pengembangan karir itu ada persaingan, sehingga membutuhkan keahlian merencanakan karir, pendidikan dan pengalaman. Berdasarkan beberapa pendapat diatas, karakteristik individu dalam penelitian ini dilihat dari keahlian, pendidikan, pengalaman kerja. Karakteristik secara eksklusif memfokuskan pada pengembangan pegawai untuk peluang-peluang karir dalam organisasi.

3. Keahlian

Faktor yang dapat mempengaruhi kemampuan pegawai adalah faktor pengetahuan dan keterampilan. Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan reality. Artinya, pegawai yang memiliki kemampuan diatas rata-rata dengan pendidikan atau kemampuan yang memadai untuk menjalankan pekerjaan yang terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the, job*).

Hasibuan (1997, dalam Labbase 2010) mengemukakan bahwa keahlian harus mendapat perhatian utama kualifikasi seleksi. Hal ini yang akan menentukan mampu tidaknya seseorang menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Keahlian ini mencakup kesempatan, serta kecermatan penggunaan peralatan yang dimiliki organisasi dalam mencapai tujuan.

Pegawai harus mempunyai keterampilan dalam mengerjakan pekerjaan serta keterampilan merencanakan karir untuk suatu tujuan karir, sehingga menumbuhkan kepercayaan pada diri. Individu tidak hanya memerlukan keahlian teknis dan kemampuan untuk berkolaborasi, namun juga harus memiliki *self governance skill*. Individu akan melakukan *continuous learning process* yang dapat digunakan untuk mengetahui adanya kesempatan karir masa yang akan datang dan mengembangkan potensi yang ada dalam dirinya. Pengembangan karir perlu menekankan pada proses pembelajaran terus-menerus.

4. Pengalaman Kerja

Selain pendidikan formal yang harus dimiliki individu, juga perlu memiliki pengalaman kerja, serta mampu beradaptasi dengan lingkungannya dalam organisasi untuk meniti suatu karir dan mengembangkan potensi dirinya.

Siagian (dalam Labbase 2010) menyatakan bahwa pengalaman kerja menunjukkan berapa lama agar supaya pegawai bekerja dengan baik. Disamping itu pengalaman kerja meliputi banyaknya jenis pekerjaan atau jabatan yang pernah diduduki oleh seseorang dan lamanya mereka bekerja pada masing-masing pekerjaan atau jabatan tersebut.

Dengan demikian masa kerja merupakan kemampuan faktor individu yang berhubungan dengan perilaku dan persepsi individu yang mempengaruhi perkembangan karir pegawai. Misalnya, seseorang yang lebih lama bekerja akan dipertimbangkan lebih dahulu dalam hal promosi, pemindahan hal ini berkaitan dengan yang disebut senioritas.

Oleh karena itu pengalaman kerja yang didapat seseorang akan meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan pekerjaan. Pekerjaan yang mempunyai kemampuan tinggi memungkinkan mampu mempertahankan dan mengembangkan karir yang telah diraihinya. Tetapi banyak organisasi yang tidak hanya memberi kuasa kepada pegawainya untuk mengembangkan karirnya. Organisasi masih melakukan bentuk perencanaan karir melalui kebijakan-kebijakan dalam bentuk peraturan yang mengikat pegawai. Padahal pengalaman kerja seorang pegawai mempunyai kredit nilai dalam pengembangan karir. Orang yang berpengalaman merupakan pegawai yang siap pakai.

7. Hal-hal yang diinginkan atau diharapkan karyawan atas karirnya

Untuk menjadikan harapan karyawan dan perusahaan seimbang, maka ada lima harapan yang diinginkan para karyawan di tempat mereka bekerja. Lima harapan tersebut yaitu adanya **persamaan karir**; maksudnya pegawai ingin merasa adanya persamaan kesempatan dalam mencapai karir, **perhatian atasan**; pegawai ingin agar atasannya memainkan peranan aktif dalam mengembangkan karir kepegawainya, **sadar akan adanya kesempatan-kesempatan baik**; pegawai ingin mengetahui kesempatan-kesempatan yang bisa diperoleh dalam organisasi, **minat pegawai**; pegawai membutuhkan sejumlah informasi yang berbeda-beda sesuai dengan minat pegawai, dan yang terakhir adalah adanya **kepuasan karir**; kepuasan terhadap karir berbeda-beda. (Sirait dan Justin, 2006)

Hal-hal inilah yang menjadi harapan para pegawai di dalam kemajuan karirnya dan ini terjadi pada setiap diri pegawai yang bekerja di sebuah perusahaan tidak terkecuali di dalam Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya. Setelah perusahaan mengetahui apa harapan dari para pegawai-pegawainya, maka setelah itu dilaksanakannya pengembangan karir yang efektif.

8. Tahap-tahap Pengembangan Karir

Menurut Noe, dkk (1994) ada tiga model perkembangan karir yang sering Dibicarakan, yaitu a) model siklus, b) model Organisasional, c) model pola terpimpin :

a) Model Siklus

Karyawan memiliki tugas yang semakin berkembang dalam karir mereka. Hal ini akan mengarahkan mereka dalam menjalani kehidupan yang nyata dalam karirnya.

b) Model Organisasional

Bahwa perkembangan karir meliputi proses untuk mempelajari performansi yang berbeda-beda dalam melakukan aktivitas pada tiap tingkatan karir yang dilalui.

c) Model Pola Terpimpin

Menggambarkan bagaimana pekerja memandang karir mereka, dan memutuskan sendiri mengenai seberapa cepat ia akan melalui tahap-tahap karirnya.

Greenhaus (Noe, dkk., 1994) mengkombinasikan ketiga model di atas dan membagi tahap-tahap karir menjadi empat tahapan pengembangan yaitu : tahap eksplorasi, tahap penetapan, tahap pemeliharaan, dan tahap kemunduran atau akhir. Pembagian terperinci adalah sebagai berikut :

a) Tahap Eksplorasi (15-24 tahun)

Individu berusaha untuk mengidentifikasi jenis pekerjaan. Mereka mempertimbangkan ketertarikan, nilai, dengan pilihan pekerjaan, serta mencari informasi mengenai pekerjaan, karir dan jabatan dari rekan kerja, teman, dan anggota keluarga. Setelah mereka menemukan jenis pekerjaan atau jabatan yang dirasa menarik, maka individu akan berusaha memenuhi persyaratan pendidikan

atau pelatihan yang diperlukan dalam menduduki jabatan tersebut. Terjadi pada usia pertengahan remaja sampai awal/akhir 20 tahun, dimana individu saat itu masuk bersekolah di SLTA atau kuliah.. Tahap ini akan berlanjut sampai ketika individu memulai pekerjaan baru. Biasanya karyawan baru masih memerlukan bantuan dan arahan dalam melakukan tugas dan aturan pekerjaan. Dengan kata lain bahwa orang muda memikirkan berbagai alternatif jabatan, tetapi belum mengambil keputusan yang mengikat. (Winkel 1997).

b. Tahap Pemantapan (25-44 tahun)

Seseorang memulai memasuki dunia pekerjaan yang sebenarnya. Individu mengembangkan perasaan mengenai masa depannya dalam perusahaan. Individu dan perusahaan saling mempelajari kemampuan masing masing. Pertukaran informasi terjadi secara terbuka, termasuk saling memberikan umpan balik. Fungsinya sebagai pelaksana keputusan dan pemberi keputusan merupakan proses yang harus dialami. Dalam hubungan dengan yang lain, individu merupakan rekan sejawat. Menurut Winkel, (1997) tahap ini bercirikan usaha tekun memantapkan diri melalui seluk-beluk pengalaman selama menjalani karir tertentu dan membuktikan diri mampu memangku jabatan tertentu.

c) Tahap Pemeliharaan/Pembinaan (45-64 tahun)

Individu dipandang sebagai orang yang memberikan sumbangan yang berarti bagi perusahaan. Karyawan pada tahap ini biasanya memiliki pengalaman kerja dan pengetahuan kerja yang tinggi, serta mengerti tujuan dan harapan perusahaan, ia juga dapat menjadi *mentor* (penasihat) bagi karyawan baru. Menurut Winkel,

(1997) pada tahap ini orang yang sudah dewasa menyesuaikan diri dalam penghayatan jabatannya.

d) Tahap Kemunduran atau Akhir

Pada tahap ini individu berusaha menjaga keseimbangan antara aktivitas pekerjaan dengan di luar pekerjaan. Karyawan akan memilih untuk meninggalkan pekerjaan dan kemudian mengganti pekerjaan atau jabatan, karena faktor usia. Alasan lainnya dikarenakan penyusutan tenaga kerja atau merger. Sehingga mereka akan kembali ke tahap eksplorasi. Menurut Winkel, (1997) bila orang memasuki masa pensiun maka ia harus menemukan pola hidup baru sesudah melepaskan jabatannya.

B. KERANGKA TEORITIK

Perusahaan sebagai tempat yang mem`berikan pekerjaan pada karyawan tidak hanya menganggap karyawan sebagai alat untuk meningkatkan produktivitas semata, tapi juga dituntut memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengaktualisasikan dirinya dengan menawarkan program pengembangan karir.

Melalui pengembangan karir, diharapkan setiap individu yang bekerja terpacu untuk meraih sukses dalam karir. Adanya kesamaan tujuan dalam pencapaiannya melahirkan peningkatan performansi dan prestasi kerja yang termanifestasi dalam bentuk kompetisi. Tinggi rendahnya keuletan seseorang dalam usaha mengembangkan karirnya mempengaruhi usaha yang dihasilkan dalam bekerja. Mereka yang ingin mencapai karir setinggi-tingginya berusaha mengembangkan sejumlah cara untuk menerapkan kemampuan yang dimiliki dalam situasi tertentu dan mengadakan pembaharuan dengan pelatihan-pelatihan. Situasi yang tertentu ini adalah situasi kompetitif dalam bekerja, terutama kompetisi internal yang ingin dikembangkan oleh masing-masing karyawan.

Suatu organisasi atau perusahaan pengembangan karir pada karyawan sangat penting karena dengan pengembangan karir karyawan bisa mencapai tingkat kemampuan yang lebih tinggi agar dapat membantu perusahaan dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Pengembangan karir juga sangat membantu karyawan dalam menganalisis kemampuan dan minat mereka untuk lebih dapat disesuaikan dengan kebutuhan sumber daya manusia sejalan dengan pertumbuhan dan perkembangan perusahaan untuk pencapain karir individu karyawan.

Karir merupakan kebutuhan yang harus terus ditumbuhkan dalam diri seseorang tenaga kerja, sehingga mampu mendorong kemauan kerjanya. Pengembangan karir harus dilakukan melalui penumbuhan kebutuhan karir tenaga kerja, menciptakan kondisi dan kesempatan pengembangan karir serta melakukan penyesuaian antara keduanya melalui berbagai mutasi personal.

Menurut teori yang disampaikan Huneryager dan Heckman (1992) yang menyebutkan bahwa terdapat 5 aspek umum pada peranan manajer dalam satu perusahaan yang mana adalah *pertama* pemimpin *kedua* spesialis proses manajemen *ketiga* change agent *keempat* berorientasi pada keuntungan *kelima* aktif dalam mengambil keputusan dan negoisasi. Manajer SDM tidak berfungsi tanpa bimbingan dan pengarahan orang lain. Manajer SDM berhak memberikan dorongan/motivasi, bimbingan, komunikasi, pengaruh, konsultasi, dan mengarahkan pekerjaan bawahan untuk memepertahankan bagian atau unit sistem organisasi pada tingkat produksi yang diinginkan.

Pada tingkat yang lebih jauh pengembangan karir karyawan akan membawa dampak yang positif bagi karyawan dan perusahaan itu sendiri. Dengan pengembangan karir terjadi peningkatan status dalam organisasi.

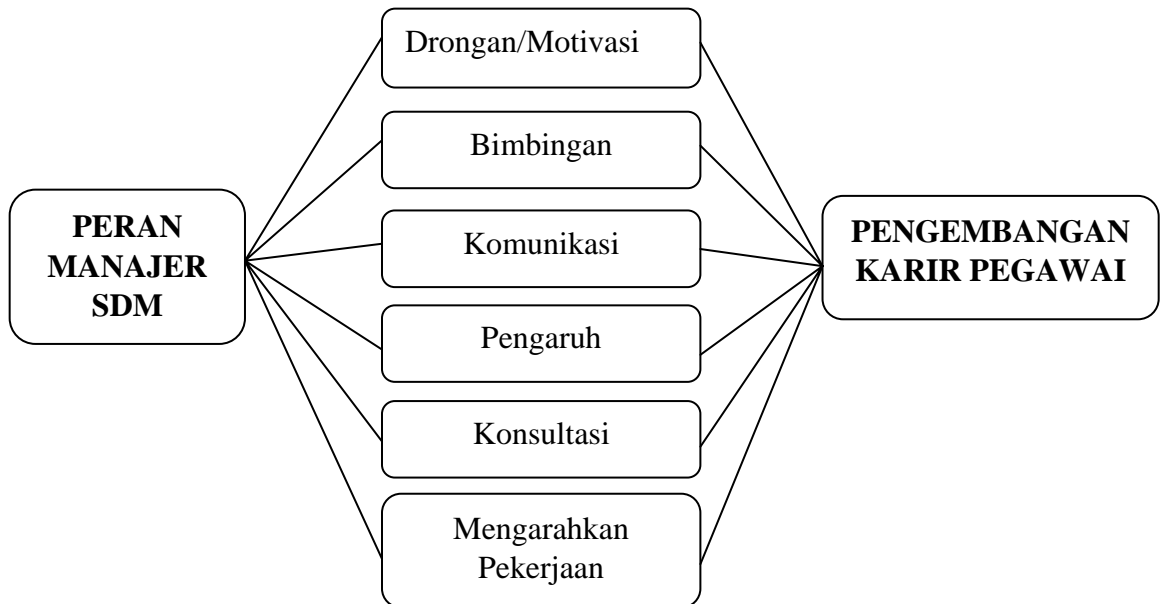
Beberapa organisasi, peranan ini merupakan suatu rangkaian kegiatan yang muncul dari budaya yang sudah ada. Secara historis, karir dikelola sebagai fungsi sentral dalam organisasi termasuk pada personelnnya. Penekanan yang berkembang kemudian adalah manajer harus menyediakan jasa pengembangan karir dan membantu karyawannya. Konsekuensinya, hal ini sangat ditentukan oleh

pada gaya kepemimpinan manajer dalam organisasi yang bersifat otokrasi dan mendorong munculnya tanggung jawab pribadi karyawannya.

Dorongan manajer untuk merubah dan mengembangkan peranan yang dibutuhkan mereka hal yang pertama kali harus dilakukan adalah dengan cara memberikan contoh dalam perilaku yang merefleksikan pemahaman mengenai apa yang dinamakan dengan pengembangan karir dan manfaat yang bisa didapat dalam organisasi. Baru setelah itu dapat dilakukan peningkatan keterampilan para manajer dalam area sebagai pelatih dan penasihat yang lebih bermanfaat. Diperlukan sebuah prakarsa yang ditujukan terhadap perubahan berbagai nilai organisasi yang mungkin berperan sebagai sebuah bagian penting dalam mendukung pencapaian dalam proses pengembangan organisasi.

Karir, sesuatu yang harus diwujudkan dan terus dikejar bagi diri individu, dan keadaan karir macet harus dihindarkan. Untuk itu para pemimpin di suatu lembaga hendaknya harus secara sungguh-sungguh memperhatikan dan memberi kesempatan dengan menghargai potensi dan prestasinya. Proses dan pengembangan karir harus dapat memberikan kepastian pada individu yang lebih transparan dan terjamin serta dapat menumbuhkan dan mengembangkan semua kemampuan, intelektual, wawasan, motivasi dan dedikasi pada posisi yang diemban.

Riset ini berusaha menyelidiki keterkaitan antara dukungan pihak manajer SDM terhadap prakarsa pengembangan diri pegawai.



Gambar 1 : Proses Peran Manajer SDM dalam Pengembangan Karir Pegawai