

## **URGENSI PERTUMBUHAN DAN PENGEMBANGAN KARIR DALAM KOMPETISI GLOBAL**

**Desi Eri Kusumaningrum**

Jurusan Administrasi Pendidikan  
Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang  
Jl. Semarang 5 Kota Malang Jawa Timur  
*E-mail: desi.eri.fip@um.ac.id*

**Abstrak:** Indonesia sebagai salah satu negara yang termasuk dalam 10 negara ASEAN terdampak pula dengan kesepakatan yang telah dirumuskan dalam MEA. Organisasi yang ingin tetap eksis dan memiliki citra positif di mata masyarakat tidak akan mengabaikan aspek pengembangan kualitas SDM-nya. Persaingan tenaga kerja sebagai SDM organisasi yang semakin ketat dengan diberlakukannya MEA menuntut individu dalam organisasi untuk menjaga eksistensinya dengan menumbuhkan dan mengembangkan karir yang mereka miliki dalam organisasi. Pengembangan karir merupakan salah satu tugas manajemen Sumber Daya Manusia (SDM). Setiap manajer harus memiliki sistem manajerial dalam mengelola karyawan, salah satunya sistem pengembangan karir karyawan. Semakin bagus sistem pengembangan karir karyawan di dalam organisasi, semakin mudah bagi karyawan untuk merencanakan pengembangan karirnya.

**Kata kunci:** pertumbuhan karir, pengembangan karir, kompetisi global

**Abstract:** Indonesia as one of the countries included in the 10 ASEAN countries are also affected by the agreements that have been formulated in the MEA. Organizations that want to continue to exist and have a positive image in public would not ignore the development aspects of the quality of its human resources. Competition workforce as HR organizations increasingly tight with the implementation of MEAs prosecute individuals in the organization to maintain its presence to grow and develop their careers within the organization. Career development is one of the tasks of management of Human Resources (HR). Every manager must have managerial system in managing employees, one employee career development system. The better the system of career development of employees in the organization, the easier for employees to plan career development.

**Keywords:** career growth, career development, global competition

Cita-cita bersama untuk mengintegrasikan pertumbuhan ekonomi ASEAN melahirkan kesepakatan adanya perdagangan bebas diantara negara-negara yang tergabung, dengan mewujudkannya dalam bentuk Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) yang dimulai pada tahun 2015. MEA yang memiliki tujuan untuk menjadi negara makmur secara bersama-sama dengan latar belakang ideologi, sosial politik, ekonomi, serta kepentingan yang berbeda-beda, memberikan tantangan yang tidak ringan dalam pwujudannya. MEA dibentuk berdasarkan empat tujuan utama, yaitu: (1) mewujudkan kawasan ASEAN sebagai pasar tunggal dan basis produksi (*single market and production base*), (2)

mewujudkan kawasan yang mempunyai daya saing tinggi (*a highly competitive economic region*); (3) fokus pada pengembangan Usaha Kecil dan Menengah, MEA bertujuan untuk mewujudkan kawasan dengan pembangunan ekonomi yang merata (*a region of equitable economic development*), (4) mewujudkan kawasan yang terintegrasi (*a region fully integrated in the global economy*) Sukartini (2016).

Indonesia sebagai salah satu negara yang termasuk dalam 10 negara ASEAN terdampak pula dengan kesepakatan yang telah dirumuskan dalam MEA. Perombakan kebijakan ketenagaan sebagai salah satu respon atas perdagangan bebas tersebut memberikan dampak besar terhadap Sumber Daya Manusia (SDM) lokal sebagai tenaga kerja di Indonesia. Tentunya tenaga kerja asing yang masuk ke wilayah Indonesia menjadi hambatan bagi tenaga kerja lokal yang tidak memiliki kompetensi yang memadai. Apalagi dengan direvisinya Peraturan Menteri Tenaga Kerja tahun 16 tahun 2015 menjadi Peraturan Menteri Tenaga Kerja Nomor 35 tahun 2015 tentang Tata Cara Penggunaan Tenaga Kerja Asing, kesempatan bagi tenaga kerja asing semakin diperluas untuk bekerja atau berkarir di Indonesia. Ada beberapa poin perubahan pada permenaker yang patut mendapatkan perhatian berkenaan dengan makin mudahnya tenaga asing untuk bekerja dan berkarir di Indonesia salah satunya adalah dihapuskannya kewajiban tenaga asing untuk dapat berbahasa Indonesia (Kompas, 2016). Dengan demikian keberadaan tenaga kerja Indonesia semakin terancam eksistensinya yang mungkin suatu saat akan digeser oleh tenaga asing yang direkrut oleh perusahaan atau organisasi. Namun tentu saja perusahaan atau organisasi yang menaungi para tenaga kerja tidak bisa demikian saja melepaskan tanggung jawab terhadap para tenaga kerja yang selama ini telah memberikan dukungan tenaga dan pemikiran untuk pencapaian tujuan, organisasi tetap memiliki andil dalam memberikan jaminan eksistensi karir SDM yang mereka kelola.

Pegawai atau karyawan merupakan sumber daya yang dimiliki organisasi, harus dipekerjakan secara efektif, efisien, dan manusiawi. Dalam perkembangannya, organisasi akan menghadapi permasalahan tenaga kerja yang semakin kompleks. Oleh karenanya pengelolaan tenaga kerja sebagai Sumber Daya Manusia (SDM) harus dilakukan secara profesional oleh departemen tersendiri dalam suatu organisasi, yaitu *Human Resource Department* (HRD).

Organisasi yang ingin tetap eksis dan memiliki citra positif di mata masyarakat tidak akan mengabaikan aspek pengembangan kualitas SDM-nya. Oleh karena itu peranan manajemen SDM dalam organisasi sangatlah besar. Manajemen SDM dapat diartikan

sebagai kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan SDM dalam upaya mencapai tujuan individual maupun organisasi. Salah satu bagian manajemen SDM adalah pengembangan karir dari SDM sebagai tenaga kerja, pegawai ataupun karyawan itu sendiri.

Pengembangan pekerja yang diartikan sebagai pengembangan karir, pada dasarnya berorientasi pada perkembangan organisasi dalam menjawab tantangan bisnis di masa mendatang. Setiap organisasi harus menerima kenyataan, bahwa eksistensinya di masa depan tergantung pada SDM. Tanpa memiliki SDM yang kompetitif sebuah organisasi akan mengalami kemunduran dan akhirnya dapat tersisih karena ketidakmampuan dalam menghadapi pesaing. Kondisi seperti ini mengharuskan organisasi untuk melakukan pembinaan karir bagi para pekerja, yang harus dilaksanakan secara berencana dan berkelanjutan. Dengan kata lain, pembinaan karir sebagai salah satu kegiatan Manajemen SDM, harus dilaksanakan sebagai kegiatan formal yang dilakukan secara terintegrasi dengan kegiatan manajemen SDM lainnya.

## **PEMBAHASAN**

### **Pengertian Karir**

Karir dalam terminologi organisasi seringkali dikaitkan dengan kemajuan (*advanced*). Ada beberapa definisi menurut para pakar, menurut Hastho dan Sugiarto (2007:123), para pakar lebih senang mendefinisikan karir sebagai perjalanan pekerjaan seorang pegawai di dalam organisasi. Perjalanan ini dimulai sejak ia diterima sebagai pegawai baru dan berakhir pada saat ia tidak bekerja lagi dalam organisasi tersebut.

Sementara Triton (2005:128) menyimpulkan definisi karir berdasarkan beberapa pendapat pakar sebagai kronologi kegiatan-kegiatan dan perilaku-perilaku yang terkait dengan kerja dan sikap, nilai dan aspirasi-aspirasi seseorang atas semua pekerjaan atau jabatan baik yang telah maupun yang sedang dikerjakannya. Sedangkan pengertian pengembangan karir itu sendiri adalah proses pelaksanaan (implementasi) perencanaan karir.

Karir memiliki beberapa pengertian yang berbeda yaitu; (1) karir sebagai suatu rangkaian promosi jabatan atau mutasi ke jabatan yang lebih tinggi dalam jenjang hirarki yang dialami oleh seorang tenaga kerja selama masa kerjanya, (2) karir sebagai suatu penunjuk pekerjaan yang memiliki gambaran atau pola pengembangan yang jelas dan sistematis, dan (3) karir sebagai suatu sejarah kedudukan seseorang, suatu rangkaian

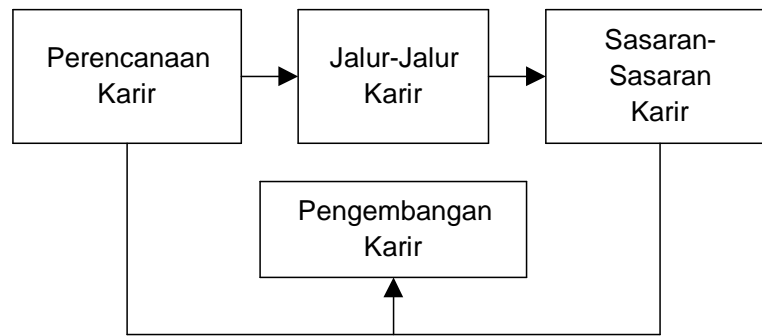
pekerjaan atau posisi yang pernah dipegang seseorang selama masa kerjanya. Oleh karena itu, pengertian yang terakhir ini sangat luas dan umum, karena setiap orang pasti mempunyai sejarah pekerjaan yang berarti setiap orang pasti mempunyai karir.

Perencanaan karir adalah perencanaan yang dilakukan baik oleh individu pegawai maupun oleh organisasi berkenaan dengan karir pegawai, terutama mengenai persiapan yang harus dipenuhi oleh seorang pegawai untuk mencapai tujuan karir tertentu (Hastho dan Sugiarto, 2007:126). Perencanaan karir diartikan juga sebagai suatu perencanaan tentang kemungkinan-kemungkinan bagi seorang karyawan dan anggota suatu organisasi sebagai individu untuk meniti proses kenaikan pangkat dan jabatan sesuai persyaratan jabatan dan kemampuannya. Perencanaan karir tidak harus dikonsentrasikan hanya pada peluang kenaikan jabatan, jika memang pada lingkungan kerja saat ini peluang tersebut sangat terbatas.

Perencanaan karir memiliki lima syarat utama yang harus dipenuhi agar proses perencanaan tersebut dapat berjalan dengan baik. Kelima syarat tersebut adalah: (1) Dialog, dalam hal ini pegawai perlu diajak dialog untuk merencanakan karirnya; (2) Bimbingan, organisasi harus memberikan bimbingan kepada pegawainya agar bisa meniti karir dengan baik, karena tidak semua pegawai memahami jalur karir; (3) Keterlibatan Individual, dalam perencanaan karir harus melibatkan individu pegawai, mereka hendaknya diberi kesempatan untuk berbicara dan memberi masukan. Hal ini sama dengan syarat pertama yakni dialog; (4) Umpan Balik, proses pemberian umpan balik akan terjadi jika ada dialog; dan (5) Mekanisme perencanaan karir, yang dimaksud umpan balik di sini adalah tata cara atau prosedur yang ditetapkan agar proses perencanaan karir dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

### **Jalur dan Tujuan Karir**

Jalur karir adalah pola urutan pekerjaan (*Pattern of work Sequence*) yang harus dilalui pegawai untuk mencapai suatu tujuan karir. Jalur karir selalu bersifat ideal dan normatif. Artinya dengan asumsi setiap pegawai mempunyai kesempatan yang sama dengan pegawai lain, maka setiap pegawai mempunyai kesempatan yang sama untuk mencapai tujuan karir tertentu. Namun demikian, dalam kenyataannya, ada pegawai yang bagus karirnya ada pula pegawai yang kurang baik dalam karirnya. Dalam organisasi yang baik, jalur karir pegawai selalu jelas dan eksplisit, baik titik-titik karir yang dilalui maupun persyaratan yang harus dipenuhi untuk mencapai tujuan karir tertentu.



**Gambar 1 Jalur dan Tujuan Karir**

Terdapat empat jalur karir yang biasa digunakan oleh organisasi, yaitu jalur karir tradisional, jalur karir jaringan, jalur karir lateral, dan jalur karir rangkap. (1) Jalur karir tradisional adalah suatu tipe jalur karir di mana karyawan mengalami kemajuan secara vertikal ke atas di dalam suatu organisasi dan suatu jabatan tertentu ke jabatan berikutnya; (2) Jalur karir jaringan adalah jalur karir yang meliputi urutan urutan (sekuensi) jabatan secara vertikal dan horizontal. Jalur karir ini mengakui adanya saling pertukaran pengalaman pada level tertentu dan kebutuhan pengalaman yang luas pada suatu level sebelum promosi ke level yang lebih tinggi; (3) Jalur karir lateral adalah jalur karir yang memungkinkan seseorang memperoleh revitalisasi dan menemukan tantangan baru pada jenjang posisi yang sama karena jumlah jabatan yang akan ditempati sangat terbatas. Dalam hal ini tidak ada promosi dan kenaikan upah, namun nilai seseorang menjadi lebih tinggi dengan ditempatkannya pada posisi yang lebih menantang; dan (4) Jalur karir rangkap adalah jalur karir ganda yang diberikan kepada seseorang karena pengetahuan teknisnya sebagai penghargaan kepadanya. Hal ini biasanya terjadi pada perusahaan berteknologi tinggi dan karyawan tersebut tidak masuk dalam jajaran manajemen struktural. Gambar 4 memperlihatkan jalur dan tujuan karir yang terhubung dengan perencanaan dan pengembangan karir.

Berkaitan dengan tujuan karir, pada dasarnya tujuan atau sasaran karir adalah posisi atau jabatan tertentu yang dapat dicapai oleh seorang pegawai bila yang bersangkutan memenuhi semua syarat dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan jabatan tersebut.

## **Pengembangan Karir**

Menurut Hadari Nawawi (2003) pengembangan karir adalah suatu rangkaian (urutan) posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu. Pengertian ini menempatkan posisi/jabatan seseorang pekerja dilingkungan suatu organisasi, sebagai rangkaian dari posisi/jabatan yang ditempatinya selama masa kehidupannya. Posisi jabatan itu ditempatinya selama kehidupannya sebagai pekerja, sejak awal memasuki suatu organisasi, sampai saat berhenti, baik karena pensiun atau berhenti maupun karena meninggal dunia. Oleh karena pengertian ini dilihat dari segi posisi/jabatan yang berada di luar diri seorang pekerja, maka disebut juga pengertian obyektif.

T. Hani Handoko (1994) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2002) menyatakan bahwa karir adalah urutan posisi yang terkait dengan pekerjaan yang diduduki seseorang sepanjang hidupnya. Orang-orang mengejar karir untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan individual secara mendalam.

Sedangkan menurut Gary Dessler (1997) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah proses pertimbangan mendalam yang melaluinya seseorang menjadi sadar akan ketrampilan, minat, pengetahuan, motivasi, dan karakteristik personil lainnya; menuntut informasi tentang peluang dan pilihan; mengidentifikasi tujuan-tujuan yang berhubungan dengan karir; dan memantapkan rencana tindakan untuk mencapai tujuan tertentu.

Berdasarkan beberapa pengertian pengembangan karir di atas dapat dikemukakan bahwa pengembangan karir harus diwujudkan pekerja secara individu, sedang dari segi organisasi merupakan kegiatan Manajemen SDM untuk mendapatkan tenaga kerja yang kompetitif, maka diperlukan usaha memberikan bantuan, agar pekerja yang potensial dapat mencapai setiap jentang karir sejalan dengan usaha mewujudkan tugas perkembangannya.

## **Model Pengembangan Karir**

Menurut Byars dan Rue (2000), pengembangan karir merupakan aktivitas formal dan berkelanjutan yang merupakan suatu upaya organisasi untuk mengembangkan dan memperkaya sumberdaya manusianya dengan menyelaraskan kebutuhan mereka dengan kebutuhan organisasi. Dari perkembangan konsep ini, maka kita mengenal tiga model pengembangan karir, yaitu: (1) Model siklus hidup (*life-cycle model*), merupakan pengembangan karir yang sifatnya pasti. Seseorang akan berpindah pekerjaannya melalui

perbedaan tahap karir. Dalam model ini peran organisasi sangat besar dalam menentukan karir seseorang; (2) Model berbasis organisasi, yaitu model pengembangan yang menjelaskan bahwa karir seseorang akan melalui tahap-tahap karir, tetapi di dalam model ini juga dijelaskan bahwa dalam proses pengembangan karir ada proses pembelajaran bagi karyawan untuk memiliki jalur karir yang pasti; dan (3) Model pola terarah, dalam model ini karyawan dibimbing atau diarahkan untuk membuat keputusan sendiri mengenai seberapa cepat mereka menginginkan kemajuan dalam karir mereka.

Ketiga model tersebut berkaitan erat dengan tipe manajemen sebuah organisasi maupun perusahaan. Tiap organisasi memiliki bentuk/system pengembangan karir yang berbeda-beda tergantung kebijakan manajer maupun pimpinan organisasi.

### **Peran Pengembangan Karir**

Dalam proses pengembangan karir individu (karyawan) dalam organisasi, ada 3 hubungan saling terkait antara individu, manajer, maupun organisasi. Ketiga-tiganya memiliki peran masing-masing. Dessler (1997) menjelaskan peran ketiganya dalam pengembangan karir sebagai berikut:

- a. Peran Individu
  - Terimalah tanggung jawab untuk karir Anda sendiri.
  - Taksirlah minat, keterampilan, dan nilai anda.
  - Carilah informasi dan rencana karir.
  - Bangunlah tujuan dan rencana karir.
  - Manfaatkanlah peluang pengembangan.
  - Berbicaralah dengan manajer Anda tentang karir Anda.
  - Ikutilah seluruh rencana karir yang realistic.
- b. Peran Manajer
  - Berikanlah umpan balik kinerja yang tepat waktu.
  - Berikan dukungan dan penilaian pengembangan.
  - Berpartisipasilah dalam diskusi pengembangan karir.
  - Dukunglah rencana pengembangan karir.
- c. Peran Organisasi
  - Komunikasi misi, kebijakan, dan prosedur.
  - Berikan peluang pelatihan dan pengembangan.
  - Berikan informasi karir dan program karir.

- Tawarkan satu keanekaragaman pilihan karir.

Jadi, pengembangan karir seorang individu sangat terpengaruh dari 3 peran tersebut. Ketiga-tiga harus saling mendukung dalam pengembangan karir. Dalam peran seorang manajer, Gary Dessler menjelaskan lebih lanjut, bahwa ada 4 peran bagi manajer dalam pengembangan karir karyawan, yaitu seperti pada Tabel 1.

**Tabel 1 Peran Bagi Manajer Dalam Pengembangan Karir Karyawan**

<b>Pelatih</b>	<b>Penilai</b>	<b>Penasehat</b>	<b>Agen Rujukan</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mendengar</li> <li>• Menjelaskan</li> <li>• Menyelidiki</li> <li>• Menyatakan keprihatinan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberikan umpan balik</li> <li>• Menjelaskan standar</li> <li>• Menjelaskan tanggung jawab jabatan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menghasilkan pilihan</li> <li>• Membantu menetapkan tujuan</li> <li>• Merekomendasi/ memberi nasehat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menautkan karyawan dengan sumber daya</li> <li>• Mengkonsultasikan rencana tindakan</li> </ul>

Berdasarkan Tabel 1 tersebut, nampak bahwa seorang manajer sangat berperan dalam pengembangan karir individu di sebuah organisasi. Manajer yang baik seharusnya mendukung penuh kinerja karyawan dan proaktif untuk membantu karyawan dalam mengembangkan karir.

### **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir**

Di samping peran individu, manajer, dan organisasi dalam pengembangan karir, ada pelbagai faktor yang lebih spesifik yang mempengaruhi pengembangan karir. Hasto Joko Nur Utomo dan Meilan Sugiarto memberikan contoh 9 faktor yang berpengaruh terhadap pengembangan karir individu di suatu organisasi, yaitu:

a. Hubungan pegawai dan organisasi

Secara ideal, 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. Personalia Pegawai

Terkadang, dalam manajemen karir pegawai terganggu dengan adanya pegawai yang mempunyai personalitas yang menyimpang, seperti terlampau apatis, emosional, ambisius, curang, dan lain-lain. Seorang pegawai yang apatis akan sulit dibina karirnya sebab dirinya sendiri tidak peduli dengan karirnya sendiri.

c. Faktor Eksternal

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

d. *Politicking* dalam organisasi

Perencanaan karir akan menjadi sekedar basa-basi ketika ada virus *politicking* seperti hubungan antar teman, nepotisme, feodalisme, dan lain sebagainya.

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

Semakin banyak jumlah pegawai maka semakin ketat persaingan untuk menduduki jabatan, demikian pula sebaliknya. Jumlah pegawai yang dimiliki sebuah organisasi sangat mempengaruhi manajemen karir yang ada.

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 demokratis. Namun ada juga organisasi yang cenderung feodalistik, rasional dan demokratis. Dan kultur ini sedikit banyak akan mempengaruhi pengembangan karir yang ada dalam organisasi tersebut.

i. Tipe Manajemen

Ada pelbagai tipe manajemen di sebuah organisasi. Ada manajemen 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.

### **Cara Membangun Sistem Pengembangan Karir**

Dalam mengembangkan sebuah karir, pihak manajemen organisasi harus memiliki sebuah sistem pengembangan karir. Ini bertujuan untuk mengelola pengembangan karir karyawan yang obyektif dan efektif. 9 faktor yang mempengaruhi pengembangan karir di atas, merupakan contoh konkrit di mana ada faktor internal dan eksternal yang menghambat pengembangan karir individu. Karena itu, organisasi harus memiliki sistem pengembangan karir yang baik.

Irwan Rei, seorang *Managing Director Multi Talent Indonesia* menjelaskan bagaimana membangun sistem pengembangan karir 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 dan kualifikasi (sertifikasi, tingkat pendidikan, pengalaman kerja) 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 seperti 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 di antara keduanya? Pilihan model yang ada akan memberikan implikasi pada fleksibilitas karyawan dalam membangun karirnya, perencanaan tenaga-kerja maupun investasi perusahaan di dalam mengembangkan kemampuan karyawannya.

- b. Bangun peta pergerakan atau pengembangan karir jabatan-jabatan yang ada (*career map*) berdasarkan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan pada langkah pertama tadi. Untuk memberikan ruang lebih besar bagi karyawan dalam membangun karirnya di dalam organisasi, beberapa organisasi membangun apa yang disebut dengan *dual-career* atau *multiple-career track(s)*, yaitu 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 -- tidak semua orang ingin menjadi manajer, ada yang bahagia menjadi spesialis di dalam disiplin ilmu tertentu.

Karena membangun peta karir relatif membutuhkan waktu yang tidak sedikit, fokuskan pembuatan *career map* pada posisi-posisi yang relatif penting (kritis) di dalam organisasi.

- 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 dll. 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. Sebagaimana yang dikatakan Gary Dessler, peran individu, manajer, dan organisasi sangat berpengaruh dalam pengembangan karir. Ketika individu yang berprestasi tidak didukung sistem organisasi yang baik dan manajer yang tidak mendukung, maka karir individu tersebut tidak akan berubah lebih baik.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Persaingan tenaga kerja sebagai SDM organisasi yang semakin ketat dengan diberlakukannya MEA menuntut individu dalam organisasi untuk menjaga eksistensinya dengan menumbuhkan dan mengembangkan karir yang mereka miliki dalam organisasi. Pengembangan karir merupakan salah satu tugas manajemen Sumber Daya Manusia (SDM). Setiap manajer harus memiliki sistem manajerial dalam mengelola karyawan, salah satunya sistem pengembangan karir karyawan. Semakin bagus sistem pengembangan karir karyawan di dalam organisasi, semakin mudah bagi karyawan untuk merencanakan pengembangan karirnya.

### **Saran**

Dalam sebuah organisasi, seorang karyawan bisa merencanakan pengembangan karirnya. Dalam merencanakan pengembangan karir individu, tak bisa dilepaskan antara peran individu (karyawan), manajer, dan organisasi tersebut. Ketiga-tiganya harus berperan saling mendukung dan mendorong pengembangan karir karyawan. Ada beberapa hal/faktor yang mempengaruhi pengembangan karir individu, tapi bisa disimpulkan jadi dua faktor, yakni faktor internal (profesionalisme karyawan) dan faktor internal (lingkungan organisasi, seperti tipe manajemen, manajer, sistem pengembangan karir di organisasi, dan lain-lain).

## **DAFTAR RUJUKAN**

- Dessler, G. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Indonesia. Jakarta: Penerbit Prenhallindo.
- Hani, H.T. 1994. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta: Penerbit BPF.
- Handari, N.H. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kelima.

Yogyakarta: Penerbit gadjah Mada University Press.

Hastho Joko Nur Utomo dan Meilan Sugiarto, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Ardana Media. 2007).

Kompas. 2016. *Pemerintah kembali melonggarkan aturan mengenai penempatan tenaga kerja asing* (TKA). <http://bisniskeuangan.kompas.com/read/2015/10/28/073800426/Aturan.untu.k.Tenaga.Kerja.Asing.Makin.Longgar>, diakses 26 Februari 2016.

Mathis, R.L dan Jackson, J.H. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

\_\_\_\_\_, Internet, *Pengembangan Pola Karir PNS dan Diklat*, <http://www.kimpraswil.go.id/itjen/buletin/3031pola.htm>.

Sukartini, N.M. 2016. *Globalisasi dan Masyarakat Ekonomi ASEAN*. <http://inspirasi bangsa.com/globalisasi-dan-masyarakat-ekonomi-asean/>, diakses 25 Februari 2016.

Triton, P.B.2005. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Tugu.