

## MANAJEMEN KARIR

Manajemen Karir salah satu aktivitas penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. Tetapi sebenarnya Manajemen Karir adalah urusan semua manajer dalam sebuah organisasi bukan hanya urusan Departemen Sumber Daya Manusia. Bahkan karyawanpun harus dilibatkan dalam urusan karir.

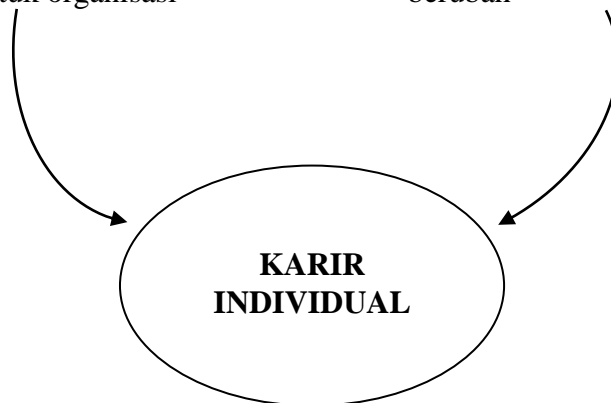
### Karir

Karir mempunyai beberapa perspektif yang berbeda. Dalam organisasi tradisional yang relatif stabil karir adalah promosi dari posisi yang satu ke posisi yang lebih tinggi. Dalam perspektif lain karir diartikan sebagai urutan posisi atau urutan pekerjaan yang pernah diduduki oleh seseorang selama hidupnya. Ada juga yang mempertegas dalam pengertian urutan yaitu karir adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya. Orang mengejar karir untuk memenuhi kebutuhan individunya. Pada suatu saat kebutuhan tersebut dipenuhi oleh perusahaan.

Sekarang perbedaan antara individu dan perusahaan atau organisasi dalam memandang karir sangat berbeda. Perencanaan karir yang efektif harus mempertimbangkan kepentingan organisasi maupun kepentingan individu.

Perspektif perencanaan karir organisasional dan individual yang efektif adalah sebagai berikut:

<b>Perspektif Organisasional</b>	<b>Perspektif Individual</b>
1. Menyebutkan kebutuhan susunan kepegawaian di masa yang akan datang	1. Menyebutkan kemampuan dan minat individual
2. Merencanakan jenjang karir	2. Merencanakan tujuan hidup dan tujuan kerja
3. Menilai potensi individual dan kebutuhan pelatihan	3. Menilai jalan alternatif didalam dan diluar organisasi
4. Menyesuaikan kebutuhan organisasi dengan kemampuan individu	4. Memperhatikan perubahan-perubahan dalam minat dan tujuan ketika karir dan tingkat kebutuhan berubah
5. Memeriksa dan mengembangkan sistem karir untuk organisasi	



### Tahapan Karir

1. Karir awal yaitu pada saat seseorang menjadi karyawan yaitu usia sekitar 20 tahun  
Pada tahapan ini karyawan berupaya mendapat gambaran yang realistis mengenai organisasi, mengenali minat, mengeksplorasi beberapa pekerjaan. Selama menjadi magang karyawan berusaha dapat diterima disebuah kelompok kerja. Dia sangat mendambakan penyelia yang dapat menjadi pelindung, pelatih, memberi umpan balik dan bisa memupuk kepercayaan diri.

Sebagai karyawan baru, bisa merupakan yang emosional. Mereka merasakan bahwa dunia kerja berbeda dengan dunia sekolah.

Kejutan-kejutan awal dirasakan sebagai berikut:

- Hubungan atasan dan bawahan berbeda dengan hubungan guru dengan murid.
- Sekolah mempunyai siklus waktu yang pendek, beda dengan bekerja
- Masalah disekolah lebih ketat dan terdifikatif sedangkan dipekerjaan lebih tidak jelas.

## 2. Karir Menengah, dalam Usia 30 – 50 tahunan

Dalam masa-masa ini sering disebut masa karir. Stabilitas dalam pekerjaan maupun emosional. Dia dianggap produktif dan biasanya memikul tanggung jawab yang lebih berat. Faktor-faktor positif karir pertengahan ini memikirkan ulang keputusan karir, mencari keamanan faktor keuangan dan sebagainya. Faktor negatifnya jenuh dan gelisah, depresi, berubahnya persyaratan tenaga kerja. Hal ini ditanggulangi dengan mencegah keusangan

## 3. Karir Akhir, dalam Usia diatas 50 tahun

Bagi karyawan yang produktif dapat menduduki karir kepemimpinan puncak atau memberikan kontribusi kepada pengembangan perusahaan sebagai karyawan non kepemimpinan. Dan karyawan pada akhir karir ini sebaiknya bersiap-siap untuk menghadapi masa pensiun, siap secara emosional supaya tidak power-sindrom.

### Perencanaan Karir yang berpusat pada Individu

Perencanaan karir yang berfokus pada individu (individual centered career planning) ini dilakukan oleh para karyawan sendiri dengan menganalisis tujuan dan keterampilan mereka sendiri. Sebaiknya sebelum karyawan melaksanakan perencanaan karir mereka ditempat kerjanya, karyawan telah mengetahui rencana pengembangan karir yang dibuat oleh organisasi. Dengan demikian usahanya tidak sia-sia karena telah sejalan dengan rencana pengembangan karir organisasi.

Beberapa aktivitas yang harus dilaksanakan untuk mengembangkan karir mereka adalah:

1. Penilaian diri sendiri. Karyawan harus dapat menilai diri sendiri apa kelebihan dan kekurangan dirinya. Apa yang mereka sukai dan tidak disukai, bila mungkin bisa mengikuti bimbingan karir.
2. Umpan Balik atas Realita. Karyawan perlu mengetahui umpan-balik mengenai seberapa baik kinerjanya, bagaimana selama ini hubungan interpersonal baik ditempat kerja maupun diluar tempat kerja. Sehingga mereka sendiri bisa meramalkan karir yang tepat dimasa yang akan datang.
3. Menentukan Tujuan Karir. Memutuskan jalan yang diinginkan. Tujuan-tujuan ini didukung oleh aktivitas jangka pendek, mengikuti pelatihan, kuliah dan sebagainya. Semuanya dapat memberi jalan untuk mencapai tujuan karir.

### Cara Memilih Karir

Karakteristik individual umum yang mempengaruhi bagaimana seseorang membuat pilihan karir yaitu:

- Minat seseorang
- Citra diri
- Kepribadian
- Latar belakang sosial

Dalam memilih karir kepribadian seseorang yang akan memilih karir sangat berpengaruh. Ada 6 (enam) orientasi pribadi yang menentukan tipe karir yang menarik perhatian para karyawan.

Enam tipe tersebut adalah:

- 1) Orientasi Realistik. Orang seperti ini tertarik pada jabatan yang melibatkan aktivitas fisik yang menuntut keterampilan, kekuatan tenaga dan kordinasi. Contohnya pekerjaan yang menyangkut pertanian, kehutanan.
- 2) Orientasi Investigatif. Orang tipe ini tertarik dengan jabatan yang menyangkut kognitif (berpikir, berorganisasi, pemahaman). Contohnya biologi, dosen, ahli kimia, dan sebagainya.
- 3) Orientasi Sosial. Yaitu yang tertarik dengan hubungan antar pribadi. Misalnya kerja sosial, layanan orang asing.
- 4) Orientasi Konvensional, yaitu aktivitas orang-orang yang menyukai pekerjaan yang terstruktur dan teratur. Contoh dari pekerjaan ini ialah akuntan, bankir.
- 5) Orientasi Perusahaan yaitu aktivitas verbal yang ditujukan untuk mempengaruhi orang lain. Contohnya Manajer, staf humas, pengacara.
- 6) Orientasi Artistik yaitu aktivitas yang melibatkan ekspresi diri, kreasi artistik dan individualistis. Misalnya artis, musisi, dan sebagainya.

Sebagian orang mempunyai lebih dari satu orientasi pribadi semakin mirip orientasi tersebut semakin kecil terjadi konflik internal dalam membuat pilihan karir.

#### Penilaian Diri

Perencanaan karir berawal dari penilaian diri yaitu penilaian untuk menentukan, kelemahan, kekuatan, tujuan, preferensi, aspirasi, kebutuhan ataupun jangkar karirnya. Jangkar karir adalah konsep diri berdasarkan motif dan kemampuan kerja yang khas. Penilaian diri yang realistis dapat membantu seseorang menghindari kesalahan yang dapat mempengaruhi profesi karirnya. Sering seseorang menerima saja sebuah pekerjaan tanpa mempertimbangkan apakah pekerjaan itu cocok atau tidak dengan kemampuan dan minatnya. Pendekatan semacam ini sering mendatangkan kegagalan. Suatu penilaian diri yang teliti akan turut mencocokkan kualitas dan tujuan spesifik individu dengan profesi yang tepat.

Banyak orang yang meniti perjalanan karirnya terbentuk pada awal kehidupan yang terbentuk dari gabungan dari kebutuhan nilai-nilai, dan bakat yang berfungsi sebagai jangkar karir seseorang. Jangkar karir ditentukan berdasarkan:

1. Kompetensi manajerial
2. Kompetensi fungsional teknis
3. Keamanan
4. Kreativitas
5. Otonomi independensi

Sebagai contoh orang-orang yang termasuk kelompok keamanan adalah orang-orang didorong cari selamat. Dia bersedia mengorbankan wewenangnya asalkan demi kestabilan kehidupannya untuk orang-orang yang termasuk otonomi independensi sangat senang apabila diberi kebebasan yang seluas-luasnya dalam hal tugas, waktu pelaksanaan dan sebagainya.

#### Langkah-langkah Penilaian Diri

1. Mengumpulkan informasi sebanyak-banyaknya mengenai dirinya.
2. Menganalisis data tersebut yang dapat menunjang karir yang diidamkan.

## Pencocokan Individu terhadap Pekerjaan

Secara individu sebuah strategi karir yang efektif memiliki:

- Fleksibilitas, individu dapat menyesuaikan diri dengan arah dan tujuan karir apabila ada perubahan yang terjadi.
- Orientasi pada peran, individu memfokuskan diri pada jabatan tertentu.
- Orientasi pada tujuan, dia berkembang sepanjang jalur karir yang berjangka panjang
- Orientasi pada aktivitas, dalam mengejar tujuannya dengan sebuah tindakan
- Kesiapan mengambil resiko, untuk mencapai tujuannya bersedia menggunakan sumber daya yang dimilikinya dalam waktu yang cukup panjang
- Jelas dan spesifik
- Toleransi terhadap ambiguitas, dalam perkembangan karirnya bisa menerima beberapa ketidak pastian
- Kemampuan dalam menyelesaikan konflik

## MANAJEMEN KARIR ORGANISASIONAL

Dalam upaya pencapaian tujuan yang telah ditetapkan organisasi dituntut untuk bisa menalokasikan sumber daya yang dimilikinya seefisien mungkin khususnya sumber daya manusia. Organisasi harus dapat mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang mempunyai potensi dan kompetensi yang dapat dijadikan modal untuk keunggulan bersaing khususnya dalam era persaingan global seperti sekarang ini. Manajemen karir adalah salah satu program untuk mempertahankan sumber daya manusia yang berpotensi agar mereka tetap loyal kepada organisasi. Karir harus dibina dan tidak diserahkan begitu saja kepada karyawan, melainkan harus dikelola oleh organisasi. Organisasi harus menjalankan program perencanaan karir. Banyak yang dapat diharapkan oleh perusahaan apabila program perencanaan karir dijalankan antara lain:

### 1. Manfaat bagi Karyawan

- Mengembangkan potensi kemampuan dan keterampilannya
- Mengetahui jalur pengembangan karir karyawan dalam organisasi
- Mendapat pelatihan yang sesuai dengan arah pengembangan karirnya
- Loyalitas karyawan keorganisasi meningkat
- Memberi kesempatan penilaian diri bagi karyawan
- Ada kepuasan atas pengembangan dirinya

### 2. Manfaat bagi Organisasi / Perusahaan

- Mengendalikan tingkat keluar masuk (labor turnover) karyawan
- Membantu terlaksananya program kaderisasi
- Mengetahui dan mengantisipasi keinginan dan bakat karyawan
- Mengetahui apa kekurangan karyawan yang harus ada tindakan segera
- Peningkatan kinerja karyawan meningkat

## Program dan Aktivitas Organisasi untuk Membantu Perencanaan Karir Individu

Untuk mendapatkan manfaat bagi karyawan dan manfaat bagi perusahaan, program dan aktivitas yang dilaksanakan oleh perusahaan adalah:

1. Memberikan konseling yang berupa bimbingan karir kepada karyawan
2. Melaksanakan pelaksanaan kaderisasi
3. Menyelenggarakan work shop ada kaitannya dengan perencanaan karir
4. Memberi kesempatan cara-cara melaksanakan penilaian diri kepada para karyawan untuk memikirkan jalur karir yang akan dipilihnya

## 5. Melaksanakan proses karir

Proses karir adalah proses yang sengaja diciptakan oleh perusahaan untuk membantu karyawan agar lebih meningkatkan karirnya, seperti:

- Menggambarkan secara jelas keahlian, nilai, tujuan karir serta kebutuhan untuk pengembangannya
- Merencanakan untuk mencapai tujuan karir
- Sarana secara kontinu untuk mengevaluasi, merevisi dan meningkatkan rancangan.

Dengan demikian ada hubungan komunikasi antara karyawan dengan manajemen. Untuk mencapai proses karir yang baik perlu memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut:

- Karyawan bertanggung jawab atas karirnya sendiri
- Keahlian karyawan didasarkan usaha perjuangannya sendiri
- Untuk menumbuhkan pribadinya menggunakan continuous improvement
- Proses karir adalah proses kemitraan yang menjalin hubungan antara karyawan dengan manajemen, karyawan dengan karyawan, dengan atasan langsung.

### Pilihan Pengembangan Karir

Pilihan arah yang ingin dikembangkan meliputi:

- Vertikal, yaitu pengembangan kearah atas pada posisi yang mempunyai tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar dibidang keahlian khusus.
- Lateral, yaitu pengembangan kesamping dan dengan memberi pengalaman dan keteampilan yang lebih luas.
- Relocation, yaitu perpindahan secara fisik ketempat lain yang memberi kesempatan pertumbuhan dan peningkatan keinginan dan kemampuan untuk tetap pada pekerjaan yang sama.
- Exploration, menjelajah ketempat yang lebih luas, untuk mendapat informasi sehingga dapat menjawab pertanyaan dan membuat keputusan karir mana yang akan dipilih
- Reaalignment, yaitu pergerakan ke bawah untuk mendapat peluang baru dan pertukaran prioritas pekerjaan
- Enrichment, bentuk umum pengembangan karir yaitu peningkatan pemberian tugas.

## DAMPAK PERKEMBANGAN STRUKTUR ORGANISASI PADA PERKEMBANGAN KARIR

Perubahan lingkungan yang begitu dinamis sedang dihadapi oleh setiap organisasi. Organisasi membutuhkan struktur yang dapat beradaptasi dan bergerak dengan cepat. Perubahan struktur organisasi membawa dampak bagi setiap individu yang ada dalam organisasi itu. Mereka dituntut untuk mengembangkan kompetensinya secara penuh. Organisasi akan memanfaatkan kompetensi yang dimiliki individu dengan memberikan kesempatan bagi setiap individu untuk mengembangkan karirnya.

### 1. Organisasi Tradisional

Struktur organisasi fungsional dan struktur organisasi divisional adalah bentuk struktur organisasi yang tradisional. Dalam lingkungan yang stabil dimana sumber daya dapat ditekan dan dikordinasikan sebelumnya maka organisasi yang mempunyai struktur fungsional adalah cukup memadai. Organisasi dengan struktur fungsional

memfokuskan pada fungsi-fungsi teknis yaitu pemasaran, produksi, sumber daya manusia dan keuangan, pengelolaan karir hanya mempergunakan fungsi teknis. Setelah perusahaan berkembang dan jumlah produk melimpah maka berkembang pasar-pasar kebeberapa tempat sehingga daerah penjualan terbagi atas beberapa divisi, maka terbentuklah struktur organisasi divisional. Pada struktur divisional dituntut kemampuan teknis, pengalaman cross disciplinary dan pengambilan keputusan dan kemampuan bisnis.

Organisasi matrik memadukan elemen-elemen kunci yang ada pada struktur organisasi fungsional dan struktur organisasi divisional. Struktur organisasi matrik banyak diterapkan pada kegiatan proyek atau program. Kompetensi untuk memuaskan konsumen dan kompetensi teknis dikembangkan terus-menerus untuk mendapatkan keahlian yang baru dalam perspektif bisnis yang lebih luas.