



# **PENGEMBANGAN KARIR dan Mempertahankan Karyawan**

---

**FEB 305 – MANAJEMEN  
SUMBER DAYA MANUSIA**

---

**RINA ANINDITA**

**DAN  
TIM DOSEN**

---

## **PENGEMBANGAN DAN MANAJEMEN KARIR**

### **Tujuan Pembelajaran**

**Tujuan yang ingin dicapai dalam perkuliahan ini adalah :**

1. Mampu Memahami dengan apa yang dimaksud dengan karir
2. Mampu membedakan antara perencanaan karir organisasi dengan perencanaan karir individu
3. Mampu memahami arti manajemen karir
4. Mampu mengidentifikasi tahapan-tahapan karir individu dalam organisasi atau perusahaan
5. Mampu memberikan contoh karir yang diistilahkan sebagai “dual Career”
6. Mampu melihat hubungan antara manajemen karir dengan pengembangan dan pelatihan
7. Menjelaskan pendekatan komprehensif untuk mempertahankan karyawan

### **Pemahaman Karir**

Karir merupakan rangkaian pekerjaan yang pernah dilakukan oleh seorang individu sepanjang hidupnya. Mulai sejak awal sampai pensiun. Karir individu dapat berada pada organisasi lain diluar individu tersebut atau di dalam organisasi yang diciptakan oleh individu tersebut.

Atau menurut Dessler (2017), karir merupakan posisi pekerjaan yang dimiliki seseorang selama bertahun tahun.

Menurut Mathis dan Jackson (2013), terdapat dua jenis karir seseorang

- 1, organization centered career planning
2. Individual-centered Career Planning

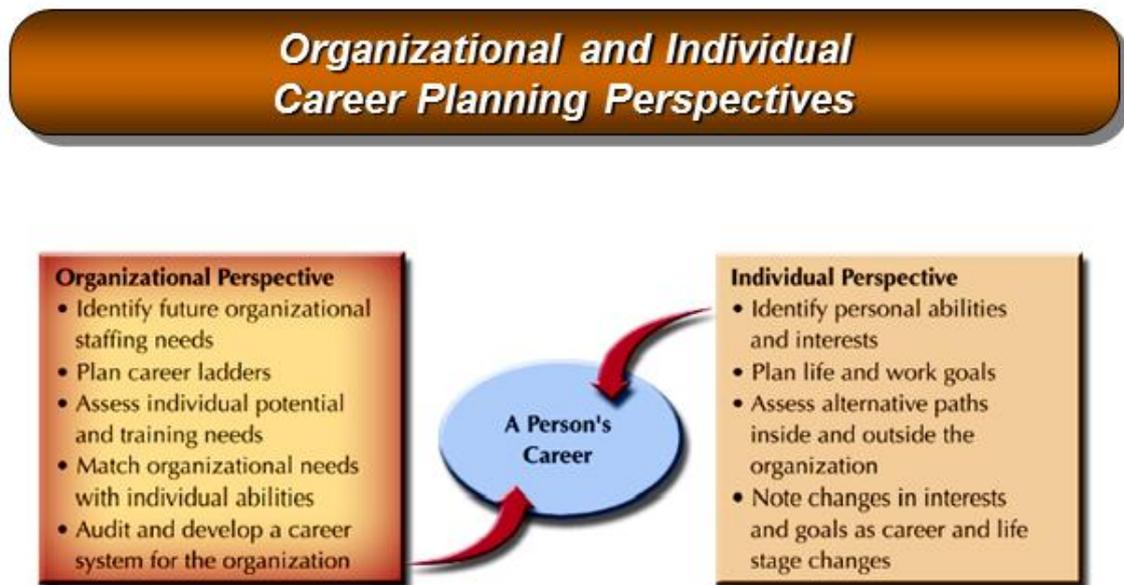
Karir yang merupakan organization centered career planning adalah karir yang berfokus pada kelangsungan jenjang karir seseorang yang berada pada organisasi mengikuti jenjang yang ada pada organisasi tersebut.

Sementara individual centered career planning adalah individu yang fokus pada jenjang karir pribadinya tanpa terkait dengan kebutuhan organisasinya.

### **Perencanaan Karir**

Merupakan proses yang disenaga untuk menjadikan seseorang sadar akan ketrampilan, minat, pengetahuan, motivasi dan karaktersitik pribadi lainnya dan menetapkan rencana tidnakan untuk mencapai sasaran yang spesifik

Jadi dapat dikatakan apabila kita berbicara terkait karir, maka kita akan bicara pada dua perspektif, seperti pada gambar di bawah ini :



Dari gambar di atas terlihat bahwa perencanaan kaarir dari sisi pandang organisasi merupakan aktifitas dimana:

1. Organisasi mengidentifikasi kebutuhan karir pada periode yang akan datang
2. Ada jenjang karir yang jelas dalam organisasi
3. Organisasi mampu melihat potensi dan kebutuhan pelatihan dari setiap individu
4. Organisasi mampu menyelaraskan atau me matching kan kemampuan setiap individu dalam organisasi dengan kebutuhan dan posisi yang ada dalam organisasi
5. Organisasi secara rutin melakukan audit dan pengembangan sistem karir di dalam organisasi

Sedangkan apabila karir dikembangkan dari sisi individu, maka yang harus dilakukan oleh individu tersebut adalah :

1. Individu mampu mengidentifikasi kemampuan diri sendiri dan minat diri sendiri terhadap satu bidang pekerjaan tertentu
2. Setiap individu memiliki rencana dan tujuan dalam pekerjaan atau karir di masa yang akan datang
3. Setiap individu mampu mengakses atau memiliki alternatif karir baik yang melalui sebuah organisasi atau perusahaan atau karir yang tidak melalui organisasi tertentu
4. Setiap individu mampu memahami perubahan minat dalam dirinya apakah akan mempengaruhi keputusan dan tujuan pekerjaan atau karirnya di masa yang akan datang atau tidak.

### **Manajemen Karir**

Manajemen karir bagi seorang individu yang telah mencapai usia dewasa awal atau memasuki usia produktif adalah bagaimana seorang individu tersebut memiliki tujuan karir yang didapat melalui penilaian atau pemahaman terhadap kemampuan dan minat dirinya yang kemudian di lengkapi dengan imbal balik dari lingkungan sekitar terhadap kemampuannya dalam melakukan sebuah pekerjaan.

Di satu sisi manajemen karir merupakan proses yang memungkinkan karyawan untuk lebih memahami dan mengembangkan ketrampilan dan minat karir mereka, dan untuk menggunakan ketrampilan, karir dan minat mereka secara lebih efektif.

Manajemen karir apabila digambarkan dalam sebuah bagan :

## Career Management for Individuals



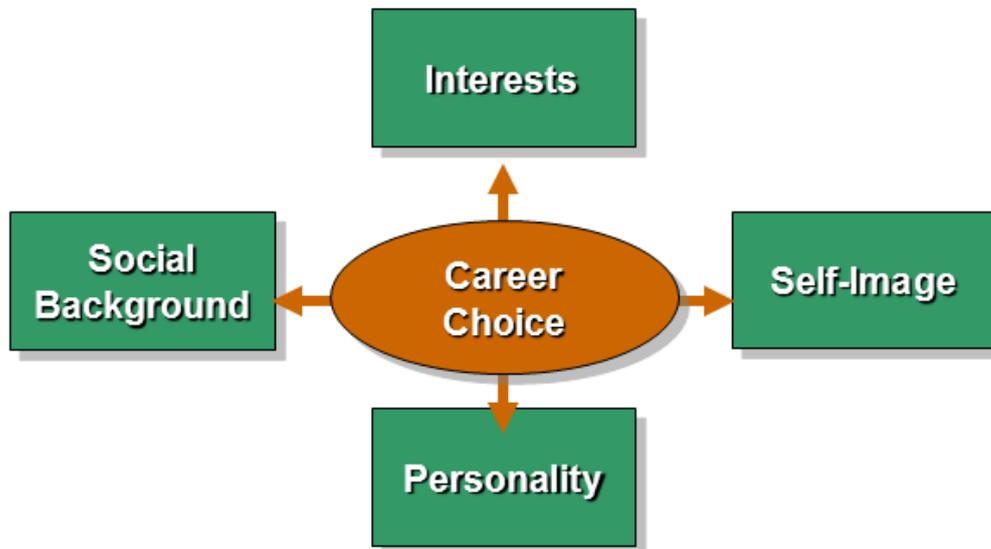
### Pilihan Karir

Setelah memahami bagaimana seorang individu memiliki manajemen karir yang baik, maka individu tersebut akan memiliki pilihan dalam karir, dimana yang menjadi pertimbangan dalam pemilihan karir adalah :

1. Minat dan ketertarikan pada suatu aktifitas atau bidang tertentu
2. Latar belakang sosial, termasuk pengaruh dari orangtua dan lingkungan sekitar serta latar belakang pendidikan
3. Bagaimana seseorang memandang dirinya. Apakah dia memandang dirinya sebagai orang yang sangat artistik, orang yang suka kerapihan, atau hal-hal lain yang berpengaruh terhadap pilihan karirnya
4. Kepribadian seseorang berpengaruh terhadap pilihan karirnya. Misal dia melihat dirinya sebagai orang yang mudah beradaptasi, atau senang berada di keramaian, maka dia akan melihat karir yang cocok baginya

Apabila digambarkan maka akan seperti pada bagan di bawah ini :

## How People Choose Careers

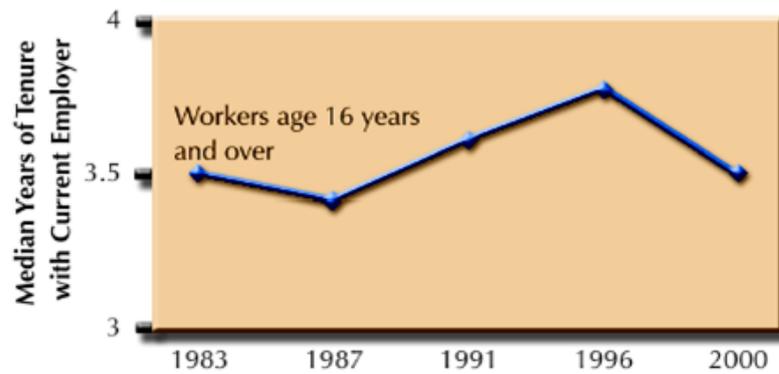


### Rentang dan Jenjang karir Individu pada Organisasi

Seperti pada gambar di bawah ini, bawah kebanyakan mayoritas pekerja di Amerika serikat menghabiskan waktu dengan sebuah organisasi tempat mereka bekerja adalah selama 16 tahun, namun itu untuk para pekerja yang memulai karirnya pada tahun 1980an dan 1990an.

Seperti yang terlihat pada grafik hasil olah data di bawah ini:

## Length of Time Employees Stay With Employers



Sedangkan pada umumnya, di beberapa negara periode karir di bagi menjadi lima periode karir yang terlihat seperti pada gambar di bawah ini:

## General Career Periods

Career Stage	Early Career	Mid-Career	Late Career	Career End
<b>Age Group:</b>	20 years	30–40 years	50 years	60–70 years
<b>Needs:</b>	Identifying interests, exploring several jobs	Advancing in career; lifestyle may limit options, growth, contribution	Updating skills; settled in, leader, opinions valued	Planning for retirement, examining nonwork interests
<b>Concerns:</b>	External rewards, acquiring more capabilities	Values, contribution, integrity, well-being	Mentoring, disengaging, organization continuance	Retirement, part-time employment

Pada gambar di atas terlihat bahwa tahap awal karir adalah early career, di saat pekerja masih berusia 20 tahun an sampai sebelum usia 30 tahun, disini para karyawan masih sibuk mengeksplorasi minat, kemampuan dan

bakatnya. Biasanya ditandai dengan seringnya berpindah kerja atau mencoba berbagai aktifitas pekerjaan yang di rasa cocok.

Tahap kedua yaitu yang disebut sebagai mid-career, dimana usia mid career berkisar antara 30an awal sampai awal 40an, dimana disini pekerja sudah memutuskan bidang industri atau pekerjaan apa yang akan menjadi bidang karirnya sampai nanti. Di usia ini sudah mulai menekuni satu bidang tertentu. Dan akan berlanjut pada usia 40 an.

Di usia 50 tahun dimana karyawan sudah menjadi karyawan yang merupakan pimpinan atau sudah dianggap sebagai orang yang dimintai pendapat pada bidangnya. Tahap ini disebut sebagai late career, dimana karyawan sudah dapat memberikan motivasi, pengarahan, kepada karyawan yang masih di bawahnya, atau junior.

Lalu pada tahap terakhir, yang disebut sebagai career end. Sebenarnya tahap ini berbeda untuk setiap negara. Apabila kita mengacu kepada Amerika Serikat, maka career end pada usia 60 tahun sampai 70 tahun dimana pada tahap ini karyawan telah menyiapkan diri untuk memasuki masa pensiun, dan merencanakan aktifitas yang akan dilakukan pada masa pensiun tersebut.

Selain tahap karir di atas, terdapat juga tahapan karir, yang sedikit berbeda bentuknya, terlihat pada tabel atau gambar di bawah ini :

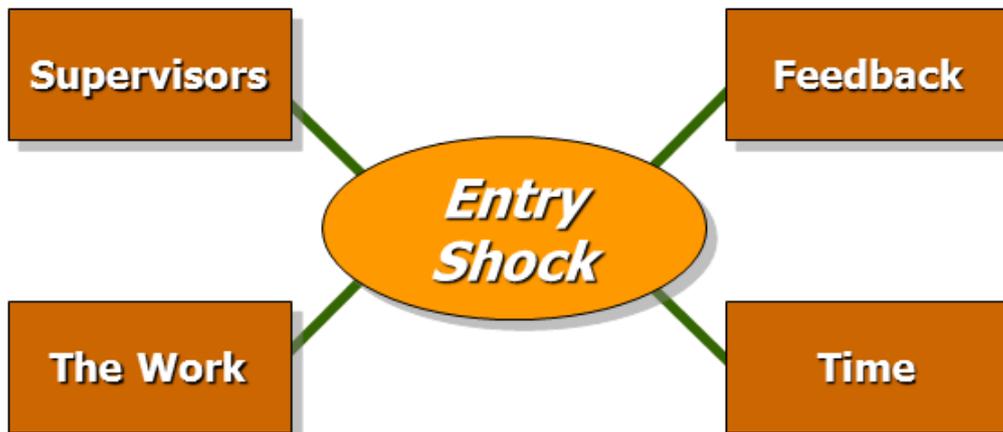
Pada tahapan karir di bawah ini, karir terdiri dari Beginning, Expanding, changing, Mid Career, End Career. Sebenarnya pada tahap pertama dan kedua hampir sama dengan pada tahap early dan mid career pada periode gambar yang sebelumnya. Namun pada periode model kedua ini terdapat periode yang menggambarkan perubahan karir dimana memang ada masanya seseorang berpindah industri atau profesi pada saat di pertengahan karir nya. Atau bahkan memutuskan untuk tidak lagi bergabung di dalam satu organisasi tetapi memutuskan untuk membuka usaha sendiri.

## The “Portable” Career Path

<b>Beginning</b>	<b>Expanding</b>	<b>Changing</b>	<b>Mid-Career</b>	<b>Toward End of Career</b>
<i>Spend several years at large company to learn skills and build network</i>	<i>Begin networking to develop broader skills and make contacts; establish good reputation</i>	<i>Change industries, or go to work for smaller companies; start a company</i>	<i>Refresh skills; take a sabbatical; go back to school; gain experience in nonprofit organizations</i>	<i>Move to appealing projects as a temporary employee or subcontractor</i>

### Perubahan Karir

## Career Transitions and HR



### Pengembangan karir

Pengembangan karir merupakan hasil dari integrasi antara perencanaan karir individu dengan proses manajemen karir organisasi. Pengembangan karir merupakan usaha yang terorganisasi, dan terencana yang terdiri atas aktivitas atau proses yang terstruktur yang menghasilkan usaha perencanaan karir timbal balik antara pegawai dan organisasi. Di dalam sistem pengembangan karir, pegawai bertanggung jawab terhadap perencanaan karir, sedangkan organisasi bertanggung jawab terhadap manajemen karir. Dua proses yang berbeda tetapi terkait dipadukan menjadi pengembangan karir, kemitraan antara organisasi dan pegawai.

Pengembangan karir memberikan kesempatan dan mendorong karyawan untuk menelaah jalur karir yang akan datang. Pengembangan karir membantu pegawai menganalisis kemampuan dan minat karyawan agar serasi antara kebutuhan pribadinya dengan kebutuhan organisasi. Dengan pengembangan karir, organisasi bisa meningkatkan sikap pegawai terhadap pekerjaan, tingkat kepuasan kerja, alokasi SDM yang efisien, dan loyalitas di antara pegawai.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah suatu kesatuan yang terdiri dari unsur-unsur kegiatan seseorang dalam kehidupannya

untuk mengembangkan dan memperbaiki diri, unsur-unsur kegiatan organisasi dalam mengembangkan karyawannya dimana kegiatan ini dilaksanakan secara formal oleh organisasi dengan tujuan mendapatkan keseimbangan antara karir individu dengan jenjang karir yang ditentukan oleh organisasi.

#### Manfaat pengembangan karir

Menurut Stone( 2008), pegawai dan organisasi mencurahkan perhatian kepada pengembangan karir , dengan alasan :

1. Pegawai semakin sadar akan perlunya kualitas hidup
2. Level pendidikan dan aspirasi pegawai semakin meningkat
3. Pekerja melakukan transisi dari karir vertikal kepada karir lateral
4. Organisasi memiliki perasaan berkewajiban yang semakin meningkat kepada karyawan
5. Kurangnya tenaga trampil menimbulkan global talent war
6. Pegawai tua akan mengalami masa menganggur lebih panjang, semakin lama mencari pekerjaan dan semakin sedikit kesempatan kerja

#### Dampak tidak adanya pengembangan karir

1. Tingginya turnover

Pegawai yang mendapati dirinya dalam kebuntuan dalam pekerjaan, atau yang menemukan bahwa peluang gerak promosi secara vertikal atau peluang gerak lateral secara horizontal amat terbatas, cenderung meninggalkan organisasi dengan cepat.

Di dalam organisasi yang tidak memiliki program perencanaan dan pengembangan karir akan mengalami turnover yang tinggi. Meskipun turnover tidak selalu berakibat langsung , kurangnya program pengembangan karir tidak dipungkiri akan berakibat pada kurangnya kepuasan kerja karena tidak adanya kesempatan promosi dan akan berdampak pada tingkat turnover yang semakin cepat.

2. Meningkatkan biaya rekrutmen

Turnover yang berlebihan akan meningkatkan biaya rekrutmen. Usaha-usaha rekrutmen terus menerus dan kadang-kadang intensif diperlukan untuk mempertahankan posisi yang terisi. Lebih dari itu, jika organisasi memperoleh reputasi atas kurangnya perhatian terhadap karir pegawainya maka tugas rekrutmen akan semakin mahal

3. Kurang optimal memanfaatkan talenta

Kurangnya aktivitas yang berorientasi pada karir, talenta yang ada sangat sensitif terhadap kurang optimalnya pemanfaatannya. Pegawai mungkin diperkerjakan untuk melakukan pekerjaan tertentu, dengan sedikit atau tanpa pemikiran, yang seharusnya dicurahkan pada pekerjaan yang lain yang telah mendapat pelatihan dan pengembangan. Di bawah kondisi demikian, efektivitas organisasi secara keseluruhan terganggu, dan departemen SDM menanggung beban turnover yang tinggi, dan lagi-lagi meningkatkan biaya rekrutmen.

#### 4. Ketidakpuasan kerja

##### a. Perubahan perilaku

Respon pertama karyawan terhadap ketidakpuasan adalah berusaha mengubah kondisi-kondisi yang menimbulkan ketidakpuasan. Hal ini dapat menyebabkan konfrontasi antara atasan-bawahan, bahkan mungkin konflik, karena karyawan yang tidak puas berusaha mengadakan perubahan dalam kebijakan atau personalia tingkat atas. Jika para karyawan bersatu, hal ini dapat menambah jumlah keluhan yang terdokumentasikan. Awalnya hal ini dapat menjadi ancaman bagi manajer, tetapi jika di hadapi lebih cermat, ini benar-benar akan menjadi peluang bagi manajer untuk mempelajari dan bahkan memecahkan masalah yang penting.

##### b. Penarikan diri secara fisik

Jika kondisi pekerjaan tidak dapat diubah, seorang karyawan yang tidak puas mungkin akan meninggalkan pekerja tersebut. Hal ini dapat berbentuk perpindahan secara internal jika ketidakpuasannya adalah khusus pekerjaan. Pada sisi lain jika penyebab ketidakpuasan adalah kebijakan organisasi, maka pergantian tenaga kerja cenderung terjadi. Banyak karyawan yang ingin berhenti tetapi terpaksa tetap bertahan jika belum memiliki pekerjaan yang lain. Cara lain menarik diri adalah dengan tidak hadir secara fisik atau sengaja datang terlambat ke tempat kerja. Hal ini dapat dinilai mahal apabila terdapat kerjasama tim yang menjadi terganggu karena ulah salah satu karyawan yang tidak hadir atau terlambat ini.

##### c. Penarikan diri secara psikologis

Menarik diri secara psikologis, meskipun secara fisik ada di tempat pekerjaan, tetapi pikiran mereka ada di tempat lain. Seperti keterlibatan terhadap pekerjaan rendah, komitmen organisasional menurun.

d. Kemajuan karir terganggu

Kadang organisasi menahan pegawai pada posisi tertentu karena klaim tidak ada pegawai lain yang bisa mengganti posisinya. Ini umumnya berarti organisasi tidak mengambil langkah-langkah dalam mengembangkan atau mengidentifikasi pergantian. Dengan menahan seseorang dalam posisinya, berarti terhambat pengembangan karir pegawai lainnya, yang pada akhirnya mendatangkan ketidakpuasan dan berujung pada turnover

5. Keputusan promosi kurang baik

Promosi merupakan perpindahan seorang karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar. Kriteria promosi bisa berdasarkan senioritas atau kinerja. Promosi yang tidak memuaskan akan menimbulkan ketidakpuasan. Sehingga hal-hal yang harus diperhatikan dalam promosi adalah : kriteria harus fair, caranya harus fair, seleksi harus berdasarkan pemimpin dahulu dan sekarang, gaji berdasarkan kelayakan dan tidak ada diskriminasi.

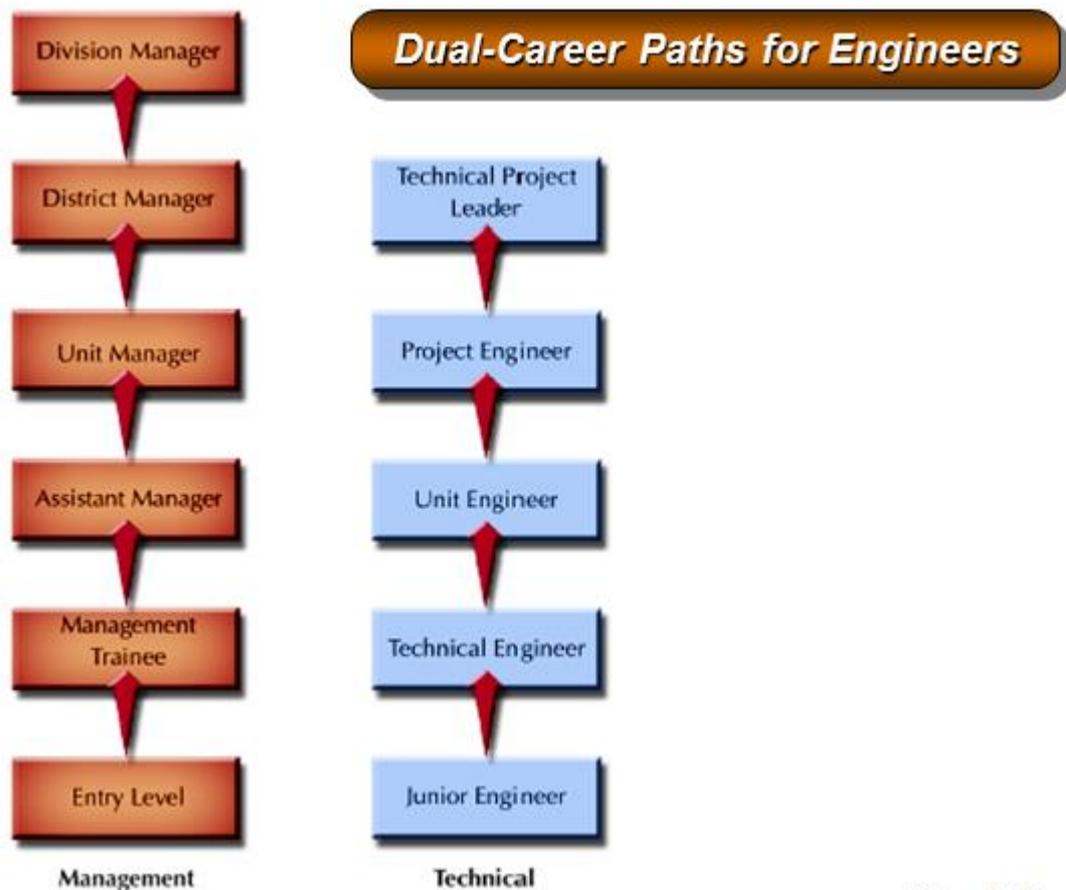
Seringkali promosi tidak fair karena pilih kasih, politik kantor, faktor-faktor yang tidak konsisten dan konsekuen, tidak berdasarkan kinerja, tidak ada persiapan dan lain sebagainya.

Promosi yang tidak fair ini akan mengakibatkan moral, semangat, motivasi dan komitmen organisasional menurun.

6. Potensi diskriminasi

Tidak adanya pengembangan secara formal dan perencanaan karir secara formal seperti pertimbangan atas persahabatan, jaringan sahat lama, seringkali dianggap sebagai situasi diskriminasi. Manajemen karir seharusnya tidak diserahkan kepada nasib, resiko organisasi dalam melakukan itu terlalu besar. Dengan menunjukkan minat pada karir pegawai melalui program perencanaan dan pengembangan karir akan dihasilkan produktivitas dan efisiensi organisasi yang meningkat

**Contoh Kasus : Dual karir**



## MEMPERTAHANKAN KARYAWAN

Beberapa masalah yang sering ditemui di organisasi di antaranya adalah masalah perputaran, atau tenaga kerja yang keluar secara sukarela dari perusahaan. Kesulitan yang ditemui oleh perusahaan adalah mengidentifikasi mengapa karyawan secara sukarela keluar dari pekerjaan, dan ini sama sekali tidak mudah. Kebanyakan orang tidak puas dengan pekerjaan mereka akan lebih berkemungkinan keluar.

Tetapi sumber ketidakpuasannya lah yang bervariasi. Dari survey didapat bahwa sumber ketidakpuasan kerja karyawan adalah : bayaran, kesempatan promosi, keseimbangan pekerjaan dengan kehidupan, perkembangan karir, dan tunjangan layanan kesehatan. Ini adalah survey yang dijawab oleh karyawan, sedangkan dari sisi pemberi kerja mengatakan bahwa sumber ketidakpuasan kerja adalah promosi, perkembangan karir, bayaran, hubungan dengan atasan dan keseimbangan antara

pekerjaan dengan kehidupan sosial dan keluarga. Alasan lain mengapa karyawan keluar dengan sukarela adalah masalah ketidakadilan, sering tidak didengarnya suara mereka dan masalah kurangnya pengakuan akan prestasi yang sudah mereka dapatkan di dalam organisasi.

Untuk itu dibutuhkan strategi retensi untuk mengurangi perputaran sukarela. Walaupun memang tidak ada pemecahan yang mudah terkait dengan masalah perputaran tenaga kerja ini. Menurut Dessler (2017), manajer harus memahami bahwa mempertahankan karyawan terkait dengan masalah manajemen bakat. Masalah perputaran karyawan seringkali berawal dari proses seleksi yang buruk, pelatihan yang tidak memadai, penilaian yang tidak sensitif, dan bayaran yang tidak layak.

Robert Half Internasional, menyarankan untuk membangun program mempertahankan karyawan sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi masalah

Mengidentifikasi masalah dapat dilakukan dengan melakukan wawancara terhadap karyawan yang keluar dengan sukarela. Atau pemberi kerja melakukan survei sederhana pada bagian atau divisi yang sering terjadi perputaran kerja yang tinggi dan bermasalah. Lakukan dengan menganalisis situasinya dan mulai dengan memberikan sebuah solusi yang sederhana dan realistis.

2. Kompensasi

Seringkali karyawan dengan kinerja tinggi dan karyawan kunci merasa tidak dibayar dengan layak. Bayaran yang lebih tinggi merupakan alat retensi pilihan bagi banyak pemberi kerja

3. Seleksi

Retensi idealnya dimulai dari menyeleksi dan merekrut karyawan yang tepat. Seleksi tidak hanya merujuk pada pekerja, tetapi juga untuk memilih atasan yang tepat. Hal ini bisa dibantu melalui survei yang dilakukan secara berkala.

4. Pertumbuhan profesional

Atau inilah yang disebut sebagai manajemen karir. Secara berkala diskusikan preerensi dan prospek karir dengan karyawan dan bantu karyawan menyiapkan rencana karir mereka.

5. Kerja yang berarti dan kepemilikan sasaran

Sebagian orang merasa tidak dapat melakukan pekerjaan mereka jika mereka tidak mengetahui apa yang harus dilakukan atau apakah sasaran mereka. Untuk itu jika ingin mempertahankan karyawan, kita perlu memperjelas mengenai ekspektasi anda terhadap kinerja mereka dan apa saja tanggung jawab mereka.

6. Mempromosikan keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan  
Karyawan mengharapkan pengaturan kerja yang fleksibel, dan memungkinkan mereka untuk melakukan telecommuting, sebagai hal yang akan mendorong mereka untuk memilih pilihan karir.
7. Gunakan praktik sistem kerja berkinerja tinggi  
Praktik SDM berkinerja tinggi mengurangi perputaran karyawan. Dalam sebuah studi, pemberi kerja yang melakukan pemberdayaan karyawan, membentuk kelompok pemecahan masalah dan tim mandiri, memiliki tingkat perputaran kerja yang lebih rendah dibandingkan pemberi kerja yang tidak melakukan hal ini.
8. Gunakan analitik  
Terdapat bantuan analisis bisnis yang digunakan untuk menyaring data karyawan dengan tujuan untuk menghitung resiko atau kemungkinan seorang karyawan akan pergi. Banyak perusahaan yang telah menggunakan alat analisis ini dengan menggunakan data absensi dan penilaian kinerja serta moral karyawan.
9. Penawaran balik  
Jika seorang karyawan yang berharga mengatakan ingin meninggalkan perusahaan untuk mendapatkan pekerjaan yang lain, haruskan anda memberikan penawaran balik? Bisa jadi. Walaupun banyak pemberi kerja yang menolahkan melakukan. Apabila pemberi kerja ingin melakukan hal ini, maka pemberi kerja membutuhkan kebijakan yang menentukan oran dan pososi apa yang berhak diberikan penawaran balik, peningkatan kompensasi, dan bagaimana menentukan penawaran tersebut.