

## PERANAN PENTING PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN KARIER

**Nurmasari**

Dosen Program Studi Administrasi Publik FISIPOL UIR

[nurma.uir@gmail.com](mailto:nurma.uir@gmail.com)

### ABSTRACT

*Planning and career development, a planning process that enables employees to identify target careers and pathways leading to goals / objectives are. Planning programs and career development provides the opportunity for employees to explore their interests, desires and their career options in the company, because it is through this process employees can look for ways to improve themselves in order to develop skills and the ability to achieve the targeted position. For that management must seriously take into account and treating employees with respect to the potential for achievement. The use of directions and paths and career development process in accordance with the needs and interests of employees with the company towards mutual benefit. Process and career development should be able to provide certainty to employees more transparent and secure and be able to grow and develop all the skills, intellectual, wawasasan, motivation, and dedication of the employees on the job position that embrace. Through process and career development can be pursued coaching employees towards the right on the right place.*

*Keywords: Planning, Development, Career.*

### ABSTRAK

Perencanaan dan pengembangan karir, merupakan suatu proses perencanaan yang memungkinkan para karyawan untuk mengidentifikasi sasaran-sasaran karir dan jalur-jalur yang menuju ke sasaran/ tujuan tersebut. Program-program perencanaan dan pengembangan karir memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk menelusuri minat, keinginan dan pilihan karir mereka dalam perusahaan, karena melalui proses ini para karyawan dapat mencari cara untuk memperbaiki diri dalam rangka mengembangkan keahlian dan kemampuannya untuk mencapai posisi yang ditargetkan. Untuk itu manajemen harus secara bersungguh-sungguh memperhatikan dan memperlakukan karyawan dengan menghargai potensi prestasinya. Penggunaan arah dan jalur proses dan pengembangan karier sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan antara karyawan dengan perusahaan kearah saling menguntungkan. Proses dan pengembangan karier harus dapat memberikan kepastian kepada karyawan lebih transparan dan terjamin serta dapat menumbuhkan dan mengembangkan semua kemampuan, intelektual, wawasan, motivasi, dan dedikasi karyawan pada posisi pekerjaan yang diemban. Lewat proses dan pengembangan karier tersebut dapat diupayakan pembinaan karyawan kearah "the right on the right place"

Kata Kunci : Perencanaan, Pengembangan, Karier.

### PENDAHULUAN

Dari sudut pandang pegawai, jabatan merupakan suatu hal yang sangat penting sebab setiap orang menginginkan suatu jabatan yang sesuai dengan keinginannya dan menginginkan jabatan setinggi mungkin sesuai dengan kemampuannya. Jabatan yang lebih tinggi biasanya mengakibatkan gaji yang lebih besar, tanggung jawab yang lebih besar, dan pengetahuan yang lebih baik,

yang biasanya diharapkan pegawai. Oleh karena itu, ketika seseorang memasuki dunia kerja, orang tersebut mungkin akan bertanya apakah tujuan karirnya (sebagai jabatan tertinggi yang diharapkan) akan dapat dicapai di organisasi tempat dia bekerja. Bilamana seseorang melihat bahwa tujuan karirnya tidak dapat dicapai di organisasi tersebut, orang tersebut mungkin tidak akan mempunyai semangat kerja yang tinggi atau tidak termotivasi untuk bekerja atau bahkan

akan meninggalkan organisasi (Hariandja, 2005).

Menurut Handoko (1992), istilah karir digunakan untuk menunjukan suatu peran atau status dari masing-masing individu, di mana istilah tersebut memiliki tiga pengertian, yaitu: 1. Karir sebagai suatu pengembangan secara vertikal (promosi) ataupun pengembangan secara horizontal (transfer) ke jabatan-jabatan yang lebih menurut tanggung jawab atau menyilang hirarki hubungan kerja seorang karyawan selama kehidupan kerja 2. Karir sebagai penunjuk pekerjaan yang membentuk pola kemajuan secara sistematis dan memperjelas jalur karir 3. Karir sebagai suatu rangkaian kegiatan pekerjaan yang dipegang seseorang selama kehidupan kerja

Perencanaan dan pengembangan karir, merupakan suatu proses perencanaan yang memungkinkan para karyawan untuk mengidentifikasi sasaran-sasaran karir dan jalur-jalur yang menuju ke sasaran/ tujuan tersebut. Program-program perencanaan dan pengembangan karir memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk menelusuri minat, keinginan dan pilihan karir mereka dalam perusahaan, karena melalui proses ini para karyawan dapat mencari cara untuk memperbaiki diri dalam rangka mengembangkan keahlian dan kemampuannya untuk mencapai posisi yang ditargetkan (Martoyo, 1992).

## PEMBAHASAN

### PERENCANAAN KARIER

Perencanaan adalah proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan itu, dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengontrolan tak akan dapat berjalan dengan lancar.

Karier adalah urutan posisi yang terkait dengan pekerjaan yang diduduki seseorang sepanjang hidupnya. Orang-orang mengejar karir untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan individu secara mendalam. Pada satu waktu, mengidentifikasikan dengan satu pengusaha sudah cukup untuk memenuhi

beberapa kebutuhan tersebut. Sekarang, batasan antara karir individual sebagaimana dipandang oleh organisasi dan karir sebagaimana dipandang oleh si individu menjadi sangat penting.

Perencanaan Karier adalah suatu perencanaan tentang kemungkinan-kemungkinan seseorang anggota organisasi sebagai perorangan untuk dapat meniti proses kenaikan pangkat dan jabatan sesuai dengan persyaratan dan kemampuannya.

Perencanaan karir pada prinsipnya adalah tanggung jawab individu karena individu pegawailah yang lebih tahu mengenai berbagai hal yang berkaitan dengan kebutuhan-kebutuhannya, tetapi disebabkan organisasi mempunyai kepentingan, maka organisasi harus terlibat di dalamnya agar dapat dicapai secara efektif baik dilihat dari sudut pandang pegawai maupun organisasi. Lebih lanjut, beberapa keuntungan keterlibatan organisasi dalam perencanaan karir pegawai, dalam hal ini departemen sumber daya manusia adalah (William dan Keith, 1993):

1. Menyesuaikan kemampuan pegawai dengan strategi Menyelaraskan strategi dengan ketersediaan pegawai internal, yaitu sebagaimana kita ketahui bahwa suatu strategi membutuhkan ketersediaan pegawai yang menjadi pelaksana, baik jumlah maupun kualitasnya. Membantu perencanaan karir pegawai tidak lain adalah mengarahkan untuk memudahkan pegawai mencapai tujuan karirnya yang nantinya dibutuhkan dalam menjalankan strategi. Sebagaimana kita ketahui, suatu strategi memerlukan perilaku peran tersebut dibutuhkan kompetensi tertentu dari pegawai.
2. Meningkatkan supply internal pegawai pada saat-saat tertentu akan ada pegawai yang pension, meninggal dunia, atau mengundurkan diri secara sukarela atau melalui pemecatan. Perencanaan karir akan menyiapkan pegawai untuk mengisi kekosongan tersebut.
3. Menyiapkan penempatan internasional Untuk organisasi yang memiliki cabang-cabang di berbagai negara dengan berbagai jabatan penting yang harus diisi, perencanaan karir dapat membantu

- menyiapkan pegawai dan penempatan yang lebih tepat.
4. Memampukan pegawai untuk bekerja dengan pegawai yang berbeda latar belakangnya Dengan membantu pegawai dalam perencanaan karir, berarti organisasi akan menyadarkan dan mendidik pegawai akan keberadaan organisasi yang memiliki tenaga kerja yang memiliki berbagai macam latar belakang, dan harapan-harapan organisasi.
  5. Mengurangi perputaran kerja Memberikan perhatian terhadap perencanaan karir dapat meningkatkan loyalitas pegawai terhadap organisasi sebagai akibat adanya kemungkinan untuk menduduki jabatan yang diinginkan.
  6. Menyalurkan pegawai yang berpotensi Perencanaan karir akan memotivasi pegawai untuk memelihara dan meningkatkan potensinya sebab mereka mempunyai tujuan-tujuan karir secara khusus. Ini tidak hanya untuk mempersiapkan pegawai untuk mengisi jabatan yang kosong pada masa yang akan datang, tetapi juga dapat mendorong unjuk kerja yang lebih baik pada pegawai yang sedang menjabat saat ini.
  7. Mendorong untuk meningkatkan kemampuan Perencanaan karir tentu saja akan memotivasi pegawai untuk lebih berkembang.
  8. Mengurangi penumpukan pegawai. Dengan perencanaan karir yang memungkinkan seseorang untuk naik jabatan akan mengurangi penumpukan karyawan berpotensi yang ada,
  9. Memuaskan kebutuhan pegawai Kesempatan untuk mencapai karir yang lebih tinggi merupakan salah satu factor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang, paling tidak disebabkan adanya kesempatan untuk dipromosikan ke jenjang jabatan yang lebih tinggi dengan penghasilan yang lebih tinggi pula.
  10. Mengurangi atau menghilangkan terjadinya diskriminasi Perencanaan karir secara implisit akan memberikan kesempatan yang sama kepada semua pegawai untuk menduduki posisi yang

ada dalam organisasi. Hal ini jelas sebab semua pegawai akan mengetahui semua jalur karir yang dapat ditempuh, mengetahui persyaratan yang diperlukan untuk mencapai satu posisi, dan mendapatkan bantuan untuk perencanaan karir.

Keberhasilan karier seseorang dipengaruhi oleh hal-hal berikut ini:

1. Pendidikan formal;
2. Pengalaman kerja;
3. Sikap atasan;
4. Prestasi kerja;
5. Bobot pekerjaan;
6. Lowongan jabatan; dan
7. Produktivitas kerja.

Sesulit apapun meniti karie, perencanaan karier diperlukan bagi karyawan agar selalu siap menggunakan kesempatan yang ada dengan sebaik-baiknya. Orang-orang yang berhasil dan berprestasi baik dalam penugasannya pada suatu organisasi atau perusahaan biasanya sangat memperhatikan masalah perencanaan karier.

Pada dasarnya perencanaan karir terdiri atas 2 (dua) elemen utama yaitu :

### **1. Perencanaan Karir Individual (*Individual Career Planning*)**

Perencanaan karir individual terfokus pada individu yang meliputi latihan diagnostic, dan prosedur untuk membantu individu tersebut menentukan “siapa saya” dari segi potensi dan kemampuannya.

Perencanaan karir individual meliputi :

1. Penilaian diri untuk menentukan kekuatan, kelemahan, tujuan, aspirasi, preferensi, kebutuhan, ataupun jangka karirnya (*career anchor*)
2. Penilaian pasar tenaga kerja untuk menentukan tipe kesempatan yang tersedia baik di dalam maupun di luar organisasi
3. Penyusunan tujuan karir berdasarkan evaluasi diri
4. Pencocokan kesempatan terhadap kebutuhan dan tujuan serta pengembangan strategi karir
5. Perencanaan transisi karir.

## 2. Perencanaan Karir Organisasional (*Organizational Career Planning*)

Perencanaan karir organisasional mengintegrasikan kebutuhan SDM dan sejumlah aktivitas karir dengan lebih menitikberatkan pada jenjang atau jalur karir (*career path*).

Tujuan program perencanaan karir organisasional adalah :

1. Pengembangan yang lebih efektif tenaga berbakat yang tersedia.
2. Kesempatan penilaian diri bagi karyawan untuk memikirkan jalur-jalur karir tradisional atau jalur karir yang baru.
3. Pengembangan sumber daya manusia yang lebih efisien di dalam dan di antara divisi dan/atau lokasi geografis
4. Kepuasan kebutuhan pengembangan pribadi karyawan
5. Peningkatan kinerja melalui pengalaman *on the job training* yang diberikan oleh perpindahan karir vertical dan horizontal
6. Meningkatkan loyalitas dan motivasi karyawan yang dapat menyebabkan berkurangnya perputaran karyawan
7. Suatu metode penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan.

Sebuah pendapat bijak mengatakan bahwa arah hidup kita sangat ditentukan oleh tiga keputusan penting yang pernah kita buat. Pertama, keputusan untuk memiliki bidang pendidikan yang akan kita tempuh. Kedua, keputusan untuk memilih pasangan hidup kita dan ketiga, keputusan untuk memilih karir (dalam arti sempit sering diartikan memilih bidang pekerjaan).

Ketiga hal tersebut sebelum diputuskan perlu direncanakan sebelumnya untuk memilih apa yang terbaik dan apa yang harus dilakukan. Khususnya dalam pembahasan ini akan diulas masalah Perencanaan Karir. Merencanakan karir secara baik akan menentukan kita dalam meraih tujuan karir yang sesuai dengan harapan dan memberikan kontribusi dalam kesuksesan hidup.

Jadi sesungguhnya perencanaan karir berdimensi lebih luas dibandingkan dengan pengembangan karir. Perencanaan karir sangat berkaitan dengan perencanaan jangka panjang karyawan itu sendiri yang tidak

dibatasi dalam suatu organisasi tertentu. Pengembangan karir dibatasi oleh kebutuhan dan kepentingan organisasi. Sangat mungkin perencanaan karir seseorang melampaui pengembangan karir yang mampu dilakukan oleh organisasi. Idealnya perencanaan karir sejalan dengan pengembangan karir. Namun, tidak dapat dipungkiri kadang kala kedua hal tersebut saling bertolak belakang. Dalam kondisi ini manakala pengembangan karir tidak sejalan dengan perencanaan karir, individu berhak mengambil keputusan apakah tetap “*stay*” dalam organisasi atau “*exit*.”

Beberapa pakar SDM mengemukakan pentingnya perencanaan karir, sebagai berikut :

1. Menurut Mondy, melalui perencanaan karir, setiap individu mengevaluasi kemampuan dan minatnya sendiri, mempertimbangkan kesempatan karir alternatif, menyusun tujuan karir, dan merencanakan aktivitas-aktivitas pengembangan praktis. Fokus utama dalam perencanaan karir haruslah sesuai antara tujuan pribadi dan kesempatan-kesempatan yang secara realistis tersedia.
2. Pada dasarnya perencanaan karir terdiri atas dua elemen utama yaitu perencanaan karir individual (*individual career planning*) dan perencanaan karir organisasional (*organizational career planning*). Perencanaan karir individual dan organisasional tidaklah dapat dipisahkan. Seorang karyawan yang rencana karir individualnya tidak dapat terpenuhi di dalam organisasi, cepat atau lambat karyawan tersebut akan meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu, organisasi juga perlu menciptakan perencanaan karir bagi karyawannya sehingga organisasi dapat berkembang dan karyawanpun terpenuhi pengembangan karirnya.

## RUANG LINGKUP PERENCANAAN KARIER

Ruang lingkup perencanaan karier mencakup hal-hal sebagai berikut:

- a. Perencanaan jenjang jabatan atau pangkat karyawan. Terdapat piramida kepangkatan yang serasi sesuai dengan prinsip rentang kendali (*span of control*)

- dalam suatu organisasi/perusahaan karena Semakin tinggi pangkat, semakin terbatas pula jumlah personil yang menduduki kepangkatan tersebut. Perencanaan jenjang jabatan atau pangkat karyawan perlu memperhatikan faktor-faktor diantaranya: sifat tugas, beban tugas dan tanggung jawab yang dipikul pejabat yang bersangkutan.
- b. Perencanaan tujuan-tujuan organisasi /perusahaan. Tujuan-tujuan organisasi mulai dari tingkat teratas sampai dengan eselon-eselon dibawahnya, akan menentukan jalur karir anggota organisasi bersangkutan. Disinilah kemampuan intelektual maupun kepribadian kepemimpinan akan diuji, untuk dapat meniti karier tersebut.

Tujuan organisasi sangat penting dirumuskan agar setiap anggota organisasi mempunyai tujuan yang jelas terarah. Dari tujuan organisasi akan dapat ditentukan:

1. Besar kecilnya misi organisasi
2. Berat ringannya tugas pekerjaan
3. Spesifikasi pekerjaan yang perlu dirumuskan
4. Jenis kelompok pekerjaan yang perlu disusun
5. Kuantitas dan kualitas personel yang diperlukan Jenjang karier seseorang akan menunjang kepentingan dan atau tujuan-tujuan organisasi/perusahaan yang telah disiapkan.

### **LANGKAH-LANGKAH PERENCANAAN KARIER**

Proses atau langkah-langkah yang akan ditempuh untuk menyusun rencana karir terdiri atas hal-hal berikut ini :

1. Menilai Diri Sendiri  
Hal utama dalam memulai perencanaan karir adalah bertanya atau memahami diri sendiri. Mengenali peluang-peluang, kesempatan-kesempatan, kendala-kendala, pilihan-pilihan, konsekuensi-konsekuensi, keterampilan, bakat dan nilai berhubungan pada kesempatan karir.
2. Menetapkan Tujuan Karir  
Setelah orang dapat menilai kekuatan, kelemahan, dan setelah mendapat pengetahuan tentang arah dari

kesempatan kerja, maka tujuan karir dapat diidentifikasi dan kemudian dibentuk.

3. Menyiapkan Rencana-Rencana  
Rencana tersebut mungkin dibuat dari berbagai macam desain kegiatan untuk mencapai tujuan karir.
4. Melaksanakan Rencana- Rencana  
Untuk mengimplementasikan satu rencana kebanyakan diperlukan iklim organisasi yang mendukung. Artinya bahwa manajemen tingkat atas harus mengajak semua tingkatan dari manajemen untuk membantu bawahan mereka dalam meningkatkan karir mereka.

### **PERTIMBANGAN DALAM PERENCANAAN KARIER**

Dan untuk merencanakan karir secara baik ada beberapa faktor penting yang perlu diperhatikan, yaitu:

- 1) Motivasi sangat terkait dengan tujuan yang ingin dicapai. Tujuan yang realistis namun sekaligus menantang akan menimbulkan motivasi untuk meraihnya. Tujuan yang sangat muluk-muluk tanpa memperhatikan kewajarannya dapat melemahkan motivasi bahkan menimbulkan putus asa mengingat kesulitan untuk mencapainya dan terasa mustahil. Jadi untuk membangun motivasi dalam perencanaan karir buatlah tujuan karir yang menantang sekaligus realistis.
- 2) Kompetensi meliputi seluruh aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap yang harus dimiliki. Jika ingin meniti karir dalam bidang tertentu, katakanlah dalam bidang pemasaran, anda harus meningkatkan pengetahuan anda tentang pemasaran, meningkatkan keterampilan pemasaran dan bersikap bagaikan seorang marketer.
- 3) Keberhasilan pencapaian perencanaan karir ditentukan pula oleh jejaring yang kita miliki. Sejauh mana orang lain mengenal diri kita, sejauh mana orang lain mengenal kemampuan kita. Jejaring juga akan membuka akses, memberikan peluang bagi kita untuk lebih meningkatkan pencapaian karir. Tentu

hal ini tetap harus berlandaskan motivasi dan kompetensi.

- 4) Peluang adalah faktor yang relatif "uncontrollable," diluar kendali kita. Namun, kita dituntut jeli melihatnya, sering disebut peluang jarang berulang dua kali, begitu diperoleh kita harus jeli melihatnya dan segera menangkap apabila hal tersebut selaras dengan perencanaan karir yang telah dibuat.
- 5) Berikutnya adalah konsistensi dan fleksibilitas. Sengaja kedua hal ini penulis satukan, mengingat disatu sisi hal ini sesungguhnya tidak saling terpisahkan namun disisi lain kita pun harus jeli kapan harus tetap konsisten dan kapan bisa fleksibel. Menurut penulis kita harus tetap konsisten jika menyangkut nilai dasar kita dalam merencanakan karir, nilai adalah prinsip dan harus ditegakkan secara konsisten. Selain itu untuk tujuan yang bersifat jangka panjang kita pun harus konsisten. Namun, kita bisa fleksibel apabila hal itu lebih bersifat teknis, operasional dan bersifat "temporary" atau berjangka pendek. Jika menyangkut kompetensi anda harus konsisten dengan "core competency" yang dimiliki, namun dapat lebih fleksibel untuk "functional competency" atau "specific competency."

#### INFORMASI DAN KONSELING PADA PERENCANAAN KARIER

Dalam masalah perencanaan karier, umumnya anggota organisasi atau karyawan kurang begitu mengetahui ketentuan, persyaratan, jenjang atau arah karier dalam organisasi. Dalam hal seperti itu memang sangat mutlak adanya informasi atau penjelasan yang lengkap tentang perencanaan karier bagi para anggota organisasi atau karyawan. Disinilah departemen personalia dari setiap organisasi harus berperan aktif dalam memberikan informasi dan bimbingan (konseling) kepada bawahan yang membutuhkan :

- a. Informasi Karier : Adanya informasi/penjelasan yang lengkap tentang perencanaan karier bagi para anggota organisasi atau karyawan memudahkan anggota organisasi untuk

mengetahui ketentuan, persyaratan, jenjang atau arah karier dalam organisasi. Pemberian informasi karier dapat dilakukan melalui ceramah, pidato, pengarahan, surat edaran, lokakarya, seminar, *social meeting*, dan sebagainya.

- b. Konseling Karier : setelah informasi perencanaan karier diberikan maka tindak lanjut yang harus dilakukan adalah memberikan bantuan bimbingan atau konseling kepada para anggota agar tepat dalam menetapkan sasaran-sasaran karier sesuai minat, bakat, dan kemampuannya. Menurut T. Hani Handoko, pembimbing karier perlu menyadari bahwa karier merupakan bagian dari rencana hidup seseorang sehingga rencana karier yang ditetapkan seharusnya adalah bagian integral dari rencana hidupnya. Sehingga perlu adanya bimbingan karier untuk penilaian pribadi dalam suatu organisasi. Penilaian pribadi tersebut meliputi minat, bakat, kemampuan, motivasi, semangat, ketrampilan, dan moral seseorang. Ketika memberikan informasi karier, sangat penting jika para konselor tersebut memberikan gambaran tentang situasi lingkungan kerja dan kemungkinan perubahan yang dapat terjadi, yang mungkin berpengaruh terhadap karier mereka selanjutnya.

#### MANFAAT PERENCANAAN KARIER

Dengan adanya perencanaan karir, maka sebuah organisasi dapat :

1. Menurunkan tingkat perputaran karyawan (*turnover*), dimana perhatian terhadap karir individual dalam perencanaan karir yang telah ditetapkan akan dapat meningkatkan loyalitas pada perusahaan di mana mereka bekerja, sehingga akan memungkinkan menurunkan tingkat perputaran karyawan.
2. Mendorong pertumbuhan, dimana perencanaan karir yang baik akan dapat mendorong semangat kerja karyawan untuk tumbuh dan berkembang. Dengan demikian motivasi karyawan dapat terpelihara.

3. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi akan sumber daya manusia di masa yang akan datang.
4. Memberikan informasi kepada organisasi dan individu yang lebih baik mengenai jalur potensial karir di dalam suatu organisasi.
5. Mengembangkan pegawai yang dapat dipromosikan, perencanaan karir membantu membangun penawaran internal atas talenta yang dapat dipromosikan untuk mempertemukan dengan lowongan yang disebabkan oleh masa pension, berhenti bekerja dan pengembangan.
6. Menyediakan fasilitas bagi penempatan internasional, organisasi global menggunakan perencanaan karir untuk membantu mengidentifikasi dan mempersiapkan penempatan di luar negeri.
7. Membantu menciptakan keanekaragaman angkatan kerja, ketika mereka diberikan bantuan perencanaan karir, pekerja dengan latar belakang berbeda dapat belajar tentang harapan-harapan organisasi untuk pertumbuhan sendiri dan pengembangan.
8. Membuka jalan bagi karyawan yang potensial, perencanaan karir memberikan keberanian kepada karyawan untuk melangkah maju kemampuan potensial mereka karena mereka mempunyai tujuan karir yang spesifik, tidak hanya mempersiapkan pekerja untuk lowongan di masa depan.
9. Mengurangi kelebihan, perencanaan karir menyebabkan karyawan, manajer dan departemen sumber daya manusia menjadi berhati-hati atas kualifikasi karyawan, mencegah manajer yang mau menang sendiri dari pembatasan sub-ordinate kunci.
10. Membantu pelaksanaan rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui, perencanaan karir dapat membantu anggota kelompok agar siap untuk jabatan-jabatan penting, persiapan ini akan membantu pencapaian rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui.

### **PENGEMBANGAN KARIR (*CAREER DEVELOPMENT*)**

Pengembangan karir (*career development*) meliputi aktivitas-aktivitas untuk mempersiapkan seorang individu pada kemajuan jalur karir yang direncanakan. Beberapa prinsip pengembangan karir adalah sebagai berikut :

1. Pekerjaan itu sendiri mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengembangan karir.
2. Bentuk pengembangan *skill* yang dibutuhkan ditentukan oleh permintaan pekerjaan yang spesifik
3. Pengembangan akan terjadi hanya jika seorang individu belum memperoleh *skill* yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan
4. Waktu yang digunakan untuk pengembangan dapat direduksi/dikurangi dengan mengidentifikasi rangkaian penempatan pekerjaan individu yang rasional.

Implementasi perencanaan karir merupakan pengembangan karir. Untuk itu pengembangan karir dapat didefinisikan sebagai semua usaha pribadi karyawan yang ditujukan untuk melaksanakan rencana karirnya melalui pendidikan, pelatihan, pencarian dan perolehan kerja, serta pengalaman kerja.

Maka titik awal pengembangan karir dimulai dari diri karyawan sendiri, di mana setiap orang bertanggung jawab atas pengembangan atau kemajuan karirnya. Setelah komitmen dimiliki, beberapa kegiatan pengembangan menguntungkan karyawan dan organisasi, departemen SDM melakukan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan.

### **TAHAP PERKEMBANGAN KARIER**

Agar tahap perkembangan karier dapat dilakukan secara efektif maka, program karier perlu disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan unik individu dalam berbagai tahap kehidupan dan kariernya.

1. **Karier Awal**, tahap pembentukan, merupakan tahap penekanan pada perhatian untuk memperoleh jaminan terpenuhinya kebutuhan di tahun-tahun awal pekerjaannya. Hambatan-hambatan

- dalam karier awal (*early career*) diantaranya:
- a. Frustrasi dan ketidakpuasan disebabkan harapannya tidak sesuai
  - b. Adanya penyelia yang tidak kompeten
  - c. Intensivitas terhadap aspek politik organisasi
  - d. Kegagalan dalam memantau lingkungan internal dan eksternal
  - e. Mengabaikan kriteria sesungguhnya untuk pengevaluasian kinerja dari karyawan yang baru diangkat/baru memulai berkarier
  - f. Ketegangan antara profesional yang lebih muda dan yang tua serta manajer yang diakibatkan oleh perbedaan pengalaman, kebutuhan dan minat
  - g. Ketidakpastian mengenai batasan loyalitas yang dituntut organisasi.
  - h. Kegelisahan mengenai integritas, komitmen, dan dependensi.
2. Karier Pertengahan, Tahap karier pertengahan (*middle career*) kerap kali meliputi pengalaman baru, seperti penugasan khusus, transfer dan promosi yang lebih tinggi, tawaran dari organisasi lain, kesempatan vasibilitas untuk jenjang organisasi yang lebih tinggi, dan pembentukan nilai seseorang bagi organisasi.
  3. Karier Akhir, Pemberian pelatihan kepada penerus, pengurangan beban kerja, atau pendelegasian tugas-tugas utama periode karier akhir (*late career*) adalah agar tetap produktif dan menyiapkan diri untuk pensiun.

## **PENGEMBANGAN KARIER SECARA INDIVIDUAL DAN ORGANISASIONAL**

### **1. Pengembangan Karier Secara Individual**

Ada enam kegiatan pengembangan karier secara individual yaitu sebagai berikut:

- a. Prestasi Kerja. Kegiatan paling penting untuk memajukan karier adalah prestasi kerja yang baik, karena hal ini mendasari semua kegiatan pengembangan karier lainnya kemajuan karier sangat tergantung pada prestasi.

- b. *Exposure*. Kemajuan karier juga ditentukan oleh exposure. Exposure berarti menjadi dikenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer dan kesempatan-kesempatan karier lainnya. Tanpa exposure, karyawan yang berprestasi baik mungkin tidak memperoleh kesempatan untuk mencapai sasaran-sasaran kariernya. Para menejer mendapat-kan exposure terutama melalui prestasi, laporan-laporan tertulis, presentasi lisan, kerja panitia, pelayanan masyarakat, dan bahkan lama jam kerja mereka.
- c. Permintaan Berhenti. Bila seorang karyawan melihat kesempatan karier yang lebih besar di tempat lain, permintaan berhenti mungkin merupakan suatu cara untuk mencapai sasaran-sasaran karier. Banyak karyawan terutama para menejer profesional berpindah-pindah perusahaan sebagai strategi karier mereka. Bila hal itu dilakukan secara efektif, mereka biasanya mendapatkan promosi, kenaikan gaji, dan pengalaman baru. permintaan berhenti untuk melanjutkan karier dan pengalaman baru. permintaan berhenti untuk melanjutkan karier diperusahaan lain sering disebut leveraging. Bagai manapun juga, bila teknik ini terlalu sering digunakn akan merugikan karyawan sendiri.
- d. Kesetiaan Pada Organisasional. Dalam banyak organisasi, orang-orang meletakkan kemajuan karier tergantung pada kesetiaan organisasional. Kesetiaan organisasional rendah pada diri para sarjana baru (yang mempunyai pengharapan tinggi, sehingga sering kecewa dengan perusahaan pertama mereka) dan para professional (yang kesetiaan pertamanya adalah pada profesi mereka). Dedikasi jangka panjang terhadap perusahaan yang sama akan menurunkan tingkat perputaran tenaga kerja
- e. Mentor dan Sponsor. Seorang mentor adalah orang yang menawarkan bimbingan karier informal. Karyawan atau mentor dalam banyak perusahaan menyadari bahwa hubungan diantara merka ada dan berguna bagi

pengembangan karier. Bila mentor dapat menominasi karyawan untuk kegiatan-kegiatan pengembangan karier, seperti program-program latihan, transfer, atau promosi maka dia sponsor. Seorang sponsor adalah orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan-kesempatan pengembangan karier bagi orang-orang lain. Sering sponsor karyawan adalah atasan langsung.

- f. Kesempatan Untuk Berkembang. Bila karyawan meningkatkan kemampuan, misal melalui program latihan, pengambilan kursus-kursus atau penambahan gelar, maka berarti mereka memanfaatkan kesempatan untuk tumbuh. Hal ini berguna untuk baik bagi departemen personalia dalam pengembangan sumberdaya manusia internal maupun bagi pencapaian rencana karier karyawan.

## 2. Pengembangan Karier Secara Organisasional

Pengembangan karier seharusnya memang tidak tergantung pada usaha-usaha individual saja, sebab hal itu kadang kala tidak sesuai dengan kepentingan organisasi, untuk memungkinkan sinkronnya dengan kepentingan organisasi, maka pihak bagian yang berwenang untuk itu, yakni departemen personalia, dapat mengatur perkembangan karier para karyawan/anggota organisasi. Misalnya dengan mengadakan program-program latihan, kursus-kursus pengembangan karier dan sebagainya. Dalam hal ini lebih mantap lagi apabila pihak pimpinan organisasi dapat menyetujui dan merestui program-program departemen personalia tersebut. Sehingga dengan demikian pihak manajemen (pimpinan) selalu "well-informed" mengenai upaya-upaya karier personalia dalam organisasinya. Proses penyusunan jalur karier dalam sebuah organisasi disebut perencanaan karier organisasional. Sebagaimana besar organisasi mengarahkan program perencanaan karier untuk mencapai satu atau lebih tujuan berikut ini:

- a. Pengembangan tenaga berbakat yang tersedia secara lebih efektif

- b. Kesempatan penilaian diri bagi karyawan untuk memikirkan jalur-jalur karier tradisional atau karier yang baru
- c. Pengembangan sumber daya manusia yang lebih efisien didalam dan diantara divisi dan atau lokasi geografis
- d. Meningkatkan kinerja melalui pengalaman *on the job training* yang diberikan oleh perpindahan karier vertikal dan horisontal
- e. Peningkatan loyalitas dan motivasi karyawan menyebabkan merosotnya putaran karyawan
- f. Sebuah metode penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan

### 1. Pilihan Pengembangan Karier

Pengembangan karier itu sendiri mempunyai arah atau jalur-jalur serta pilihan yang akan memberikan kepada setiap karyawan untuk mengembangkan kariernya sepanjang arah itu mencerminkan tujuan dan kemampuannya.

Pilihan arah yang ingin dikembangkan merupakan kesempatan yang baik bagi karyawan itu sendiri di manapun dan kapanpun. Pilihan arah atau jalur pengembangan karier meliputi.

- a. *Enrichment*  
Yaitu pengembangan dan peningkatan melalui pemberian tugas atau assignment secara khusus, ini merupakan bentuk umum dari pengembangan secara khusus, ini merupakan bentuk umum dari pengembangan karier.
- b. *Lateral*  
Yaitu pengembangan kearah samping sesuatu pekerjaan yang lain yang mungkin lebih cocok dengan keterampilannya dan memberi pengalaman yang lebih luas, tentang baru serta memberikan kepercayaan dan kepuasan lebih besar.
- c. *Vertical*  
Yaitu pengembangan kearah atas pada posisi yang mempunyai tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar di banding keahlian khusus atau keahlian khusus yang baru.
- d. *Relocation*  
Yaitu perpindahan secara fisik ke unit organisasi lain atau ke tempat yang dapat melengkapi kesempatan pertumbuhan

peningkatan keinginan dan kemampuan karyawan untuk tetap pada pekerjaan yang sama.

e. *Exploration*

Yaitu menjelajah kearah yang lebih luas lagi kepada pilihan karier di dalam unit organisasi untuk mencari dan mengumpulkan informasi sehingga dapat menjawab pertanyaan dan membuat suatu keputusan tentang potensi karier yang akan di pilih.

f. *Realignment*

Yaitu pergerakan kearah bawah yang mungkin dapat merfleksikan sesuatu peralihan atau pertukaran prioritas pekerjaan bagi karyawan untuk mengurangi resiko, tanggung jawab, dan stress, menempatkan posisi karyawan tersebut kearah yang lebih tepat yang sekaligus sebagai kesempatan atau peluang yang baru.

Dimana Proses dan pengembangan karier yang dikembangkan melalui jalur-jalur seperti di atas merupakan panduan kekuatan dan kepentingan antara perusahaan dengan karyawan berdasarkan nilai-nilai kemitraan yang dapat menumbuhkan pembinaan karyawan berorientasi profesionalisme.

Artinya pengembangan karier karyawan tidak semata kearah structural tetapi juga mengembangkan *expertise* kearah fungsional, dengan demikian posisi fungsional mempunyai peran sebagai equal partner posisi structural.

## 2. Peranan dan Departemen Personalia dalam Pengembangan Karier.

Pengembangan karir seharusnya tidak hanya tergantung pada usaha-usaha individu saja, karena tidak selalu sesuai dengan kepentingan organisasi. Sebagai contoh: karyawan mungkin minta berhenti atau pindah ke perusahaan lain. Atau karyawan bias tidak acuh terhadap kesempatan-kesempatan karier mereka dan kebutuhan-kebutuhan staffing organisasi. Untuk mengarahkan pengembangan karier agar menguntungkan organisasi dan karyawan, departemen personalia sering mengadakan program-program latihan dan pengembangan bagi para karyawan. Di

samping itu, departemen personalia perlu mengusahakan dukungan manajemen, memberikan umpan balik kepada karyawan dan membangun suatu lingkungan kerja yang kohesif untuk meningkatkan kemampuan dan keinginan karyawan dalam melaksanakan pengembangan karier. Dukungan manajemen. merupakan berbagai usaha departemen personalia untuk mendorong pengembangan karier akan mempunyai dampak kecil tanpa dukungan dari para manajer. Komitmen oleh manajemen puncak adalah krusial untuk mendapatkan dukungan para manajer lainnya.

Umpan balik. Tanpa umpan balik tentang upaya pengembangan karier mereka adalah sulit bagi para karyawan untuk meneruskan persiapan bertahun-tahun yang kadang-kadang dibutuhkan untuk mencapai sasaran-sasaran karier. Departemen personalia dapat memberikan umpan balik ini dalam beberapa cara, yaitu: dengan memberitahukan kepada para karyawan secara periodic mengenai prestasi kerja mereka. Untuk melaksanakan ini, banyak departemen personalia mengembangkan berbagai prosedur evaluasi. Bila prestasi kerja jelek, umpan balik ini memungkinkan karyawan untuk memperbaiki usaha-usaha atau menyesuaikan rencana pengembangan karier mereka. Tipe umpan balik lain berkaitan dengan program kesempatan. Seseorang yang lama tidak dipromosikan akan merasa bahwa pengembangan kariernya tidak berguna. Calon yang tidak berhasil untuk mengisi lowongan pekerjaan internal harus diberitahu mengapa mereka tidak memperoleh kesempatan karier. Umpan balik ini mempunyai tiga tujuan:

- a. Untuk menjamin para karyawan yang tidak dipromosikan bahwa mereka masih bernilai dan akan dipertimbangkan untuk promosi-promosi selanjutnya, bila mereka "*qualified*".
- b. Untuk memperjelas mengapa mereka tidak terpilih
- c. Untuk menunjukkan apa kegiatan-kegiatan pengembangan karier yang harus diambil.

Kelompok-kelompok kerja kohesif. Bagi para karyawan yang ingin mencapai suatu

karier dalam organisasi, mereka harus merasa bahwa organisasi adalah lingkungan yang memuaskan. Bila mereka akan lebih terarah menuju peningkatan kesempatan-kesempatan karier dalam organisasi.

### **TUJUAN PENGEMBANGAN KARIER DAN ANALISIS KARIER YANG SUKSES**

Dari segi pengembangan karier, ada tiga alternatif dalam perlakuan organisasi terhadap karyawan, yaitu:

- a. Organisasi perlu mempertahankan jabatan semula untuk jangka waktu tertentu dengan memberikan ganjaran yang sesuai
- b. Organisasi perlu memudahkan pekerja pada jabatan lain secara horizontal yang lebih relevan dengan peningkatan dan perbaikan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dialami pekerja
- c. Organisasi perlu menginformasikan kepada pekerja secara vertikal untuk mengisi suatu jabatan, yang secara struktural lebih tinggi kedudukannya.

### **TANGGUNG JAWAB PENGEMBANGAN KARIER**

Dalam hal tanggung jawab, pengembangan karier dibedakan menjadi dua pendekatan yaitu:

1. Dengan Pendekatan Tradisional
  - a. perencanaan pengembangan karier disusun dan ditetapkan oleh organisasi/ perusahaan secara sepihak.
  - b. Pelaksanaan pengembangan karier tergantung sepenuhnya pada organisasi.
  - c. Control hasil pengembangan karier dilakukan secara ketat oleh organisasi
  - d. Pengembangan karier diartikan dan dilaksanakan melalui kegiatan promosi ke jenjang/ posisi yang lebih tinggi.
2. Dengan pendekatan baru
  - a. Pengembangan karier harus diterima bukan sekedar berarti promosi ke jabatan/ posisi yang lebih tinggi. Disini, pengembangan karier adalah motivasi untuk maju dalam bekerja diligkungan suatu organisasi
  - b. Sukses karier yang dimaksud diatas berarti seorang pekerja mengalami

kemajuan dalam bekerja, berupa perasaan puas dalam suatu atau setiap jabatan/ posisi yang dipercaya oleh organisasi. Karena dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.

- c. Sukses dalam pengembangan karier yang berarti mengalami kemajuan dalam bekerja, adalah meningkatkan pengetahuan dan keterampilan/ keahlian, sehingga menjadi lebih berprestasi/ produktif sebagai pekerja yang kompetitif.
- d. Para pekerja harus menyadari bahwa untuk memperoleh kemajuan dalam bekerja merupakan tanggung jawabnya sendiri. Dengan kata lain, pengembangan karier berada ditangan pekerja masing-masing, yang memerlukan kemampuan mengelola (manajemen) diri sendiri.

### **MANAJEMEN PENGAMBANGAN KARIER**

Setiap pekerja yang merencanakan pengembangan karier perlu bersikap dan bertindak sebagai berikut:

- a. Memilih bidang pekerjaan
- b. Memahami dan meneriam kedudukan yang sekarang
- c. Merencanakan jalan keluar Manajemen pengembangan karier berlangsung secara dua arah:
  - a. Arah pertama harus datang dari para pekerja dengan aktif merencanakan dan melakukan kegiatan ke arah kemajuan dan perkembangan untuk mewujudkan karier yang sukses
  - b. Arah kedua dalam pengembangan karier harus datang dari organisasi untuk membantu dan memberi peluang bagi pekerja yang potensial dalam mengembangkan karier Bantuan organisasi dalam pengembangan karier dapat berupa hal-hal sebagai berikut:
    1. organisasi harus menempatkan para pekerja sebagai partner yang harus dibantu sepenuhnya dalam mengembangkan kariernya
    2. organisasi wajib membantu para pekerja untuk mengetahui kemampuan dan keterampilan untuk melaksanakan pekerjaan

3. organisasi perlu memberikan dorongan kepada para pekerja agar mengelola kariernya sejalan dengan strategi organisasi dan pengembangannya
4. data yang dimiliki organisasi untuk perencanaan SDM sebagai keputusan masa mendatang dapat dipadankan dengan tujuan pekerja dalam manajemen pengembangan karier
5. organisasi harus memepergunakan data hasil penilaian kerja agar dapat menempatkan pekerja secara tepat untuk jabatan tertentu
6. hubungan kebutuhan pengembangan karier pekerja secara individu dengan kebutuhan pengembangan karier organisasi harus sejalan

### **DESAIN PROGRAM PENGEMBANGAN KARIER**

Desain program pengembangan karier ini akan membantu para manajer dalam membuat keputusan yang kreatif mengenai pengembangan karier para pekerja. Untuk itu perlu dibedakan atas tiga fase dalam mendesain program pengembangan karier yang terdiri dari:

1. Fase perencanaan
 

Fase ini merupakan aktivitas menyelaraskan rancangan pekerja dan rancangan organisasi mengenai pengembangan karir di lingkungannya. Tujuan dari fase ini adalah untuk mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan pekerja dalam melaksanakan tugas-tugasnya, dengan demikian dapat dilakukan berbagai usaha untuk membantu para pekerja antara lain:

  - a. Bantuan memilih jalur pengembangan karier sesuatu dengan yang tersedia.
  - b. Memperbaiki kekurang atau kelemahan bagi pekerja yang menunjukkan kesungguhan dan membutuhkannya untuk mewujudkan karier yang sukses.
2. Fase pengarahan
 

Fase ini bermaksud untuk membantu para pekerja agar mampu mewujudkan perncanaannya menjadi kenyataan, yakni dengan memantapkan tipe karieryang dinginkannya, dan mengatur langkah-

langkah yang harus di tempuh untuk mewujudkannya. Ada dua cara pendekatan yang dapat dilakukan yaitu:

- a. pengajaran dengan menyelenggarakan konseling karier.
- b. Perbedaan dengan menyelenggarakan playanan informasi yang mencakup kegiatan sebagai berikut:
  1. Sistem pemberitaan pekerjaan sasaran terbuka.
  2. Pengarahan ini dilakukan dengan memberikan informasi untuk semua pekerja khususnya mengenai pengembangan karier.
  3. Menyediakan informasi inventarisasi kemampuan pekerja, yang dapat dan boleh diketahui oleh masing-masing pekerja.
  4. Informasi tentang aliran karier berupa chart yang menunjukkan kemungkinan arah dan kesempatan yang tersedia di dalam organisasi.
  5. Selenggarakan pusat sumber pengembangan karier merupakan himpunan bahan-bahan yang berhubungan dengan pekerjaan jabatan, dan lain-lain.
3. Fase pengembangan
 

Fase ini adalah tenggang waktu yang diperlukan pekerja untuk memenuhi persyaratan yang memungkinkannya melakukan gerak dari suatu posisi ke posisi lain yang menginginkannya. Kegiatan-kegiatan yang dapat dilakukan antara lain:

  - a. Menyelenggarakan system mentor
 

Fase ini adalah cara pengembangan dengan menyelenggarakan hubungan antara pekerja senior dan yunior sebagai kolega (teman kerja). Pekerja senior bertindak sebagai mentor yang bertugas memberikan advis, keteladanan, membantu dan mengatur dalam menghubungi pejabat untuk mendapatkan informasi informasi, dan memberikan dukungan secara umum, dalam usaha pekerja yunior mengembangkan karier.
  - b. Pelatihan
 

Pelatihan dalam rangka pengembangan karier bagi para pekerja sangat luas ruang cakupnya, tidak sekedar yang diselenggarakan secara lembaga dan formal di kelas, laboratorium, dll.

## c. Rotasi jabatan

Rotasi jabatan dilakukan dengan cara menugaskan pekerja untuk berbagi jabatan melalui proses pemindahan secara horizontal.

## d. Program beasiswa/ ikatan dinas

Organisasi atau perusahaan dalam menghadapi lingkungan bisnis yang dapat berubah secara cepat dan semakin kompetitif, setiap saat dan juga dimasa mendatang memerlukan sejumlah pekerja yang mampu mengantisipasinya. Kebutuhan itu dapat di atasi dengan menyediakan beasiswa/ikatan dinas bagi para pekerja sebagai pendukung upayanya dalam meningkatkan pendidikan di luar organisasinya.

**KARIER GANDA**

Menghindari karier ganda diperlukan manajemen sebagai berikut:

- a. Diselenggarakannya jadwal kerja yang fleksibel agar karier ganda dilakukan pada waktu yang berbeda
- b. Adanya program konseling dalam keluarga yang bekerja untuk menghindari tanggung jawab pekerjaan oleh kedua pihak yang dapat merugikan organisasi
- c. Menyelenggarakan pelatihan supervisor untuk melakukan konseling
- d. Menetapkan struktur organisasi yang menunjang dan mempermudah pemindahan pekerja untuk menghindari karier ganda. Kebijakan yang ditempuh organisasi untuk menyelesaikan masalah karier ganda:
  1. Tidak memperkerjakan suami istri dalam satu organisasi
  2. Jika suami dan istri sama pentingnya, maka dapat ditempatkan pada kantor yang berbeda
  3. Tidak mengangkat suami-istri sebagai supervisor untuk menghindari pembagian insentif yang tidak obyektif

**MANFAAT PENGEMBANGAN KARIR**

Pada dasarnya pengembangan karir dapat bermanfaat bagi organisasi maupun karyawan.

- a. Bagi organisasi, pengembangan karir dapat :

1. Menjamin ketersediaan bakat yang diperlukan
2. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan karyawan-karyawan yang berkualitas
3. Menjamin agar kelompok-kelompok minoritas dan wanita mempunyai kesempatan yang sama untuk meningkatkan karir.
4. Mengurangi frustrasi karyawan
5. Mendorong adanya keaneka-ragaman budaya dalam sebuah organisasi
6. Meningkatkan nama baik organisasi.

- b. Bagi pegawai/karyawan, pengembangan karir identik dengan keberhasilan, karena pengembangan karir bermanfaat untuk dapat :

1. Menggunakan potensi seseorang dengan sepenuhnya.
2. Menambah tantangan dalam bekerja
3. Meningkatkan otonomi
4. Meningkatkan tanggung jawab

**PENUTUP**

Maka dapat ditarik kesimpulan oleh penulis bahwa perencanaan karier adalah suatu perencanaan tentang kemungkinan-kemungkinan seorang pegawai/karyawan organisasi sebagai individu meniti proses kenaikan pangkat/jabatan sesuai persyaratan dan kemampuannya. Karier ini merupakan suatu yang harus diwujudkan dan terus dikejar bagi diri karyawan, dan keadaan karier macet harus dihindarkan. Untuk itu manajemen harus secara bersungguh-sungguh memperhatikan dan memperlakukan karyawan dengan menghargai potensi prestasinya. Penggunaan arah dan jalur proses dan pengembangan karier sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan antara karyawan dengan perusahaan kearah saling menguntungkan.

Dimana Proses dan pengembangan karier harus dapat memberikan kepastian kepada karyawan lebih transparan dan terjamin serta dapat menumbuhkan dan mengembangkan semua kemampuan, intelektual, wawasan, motivasi, dan dedikasi karyawan pada posisi pekerjaan yang diemban.

Lewat proses dan pengembangan karier tersebut dapat diupayakan pembinaan karyawan kearah "the right on the right place"

#### DAFTAR PUSTAKA

Faustino, Cardoso Gomes, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi. Yogyakarta.

Fathoni, Abdurahmat, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Rineka Cipta.

Handoko, T Hani. 1996. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.

Hendry, Simamora. 2001. *Managemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Salemba Empat.

Jusuf irianto, 2001. tema-tema pokok manajemen sumber daya manusia, surabaya: insan cendekia.

Martoyo, Susilo. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 3*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.

Mangkuprawira. sjafri. 2003. *Manajemen Sumberdaya Manusia Strategik*. Jakarta: PT. Ghalia Indonesia

Moekijat. 1991, *Latihan dan Pengembangan SDM*, Mandar Maju, Bandung.

Notoatmodjo, Soekidjo. 2009, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta.

Nawawi, H. Hadari. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjja Mada Universitas Press.

Soetjipto, budi W dkk. 2002. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Amara Books.

Samsudin, Sadili.2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Pustaka Setia, Bandung.

Veithzal Rivai. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori Ke Praktik*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.