

PENERAPAN POLA PENGEMBANGAN MANAJEMEN KARIR KARYAWAN PT.BANK BENGKULU

Ratnawili¹, Nunung Rahayu²

Universitas Muhammadiyah Bengkulu^{1&2}

ratnawili@umb.ac.id¹, nunung@gmail.com²

ABSTRACT

This study aims to determine the application of the pattern of planning and career management of employees of PT Bank Bengkulu. This study used a descriptive method. Based on the conclusion from the presentation of the data obtained, career planning at PT. Bank Bengkulu has not been going well because from the individual dimension it has not maximized efforts for career advancement. Whether its efforts in identifying career goals, the steps taken in career achievement, and there is no systematic and well-organized career plan arrangement. Circumstances like this will make it difficult for themselves as employees in determining their career progress. PT. Bank Bengkulu basically aligns the organization's need for human resources and the availability of existing human resources. Career management at PT. Bank Bengkulu has been running well. To direct career development to benefit the organization and employees, the personal department often holds training and development programs for employees. Thus, employees must further improve their performance and work discipline to be considered in employee career development at PT. Bank Bengkulu.

Keywords: *Planning, Career Management*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan dan pengembangan karir karyawan Bank Bengkulu ditinjau dari perencanaan karir dan manajemen karir. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Berdasarkan kesimpulan dari penyajian data diperoleh Perencanaan karir di Bank Bengkulu belum berjalan dengan baik karena dari dimensi individuinya belum memaksimalkan upaya untuk kemajuan karir. Baik itu upaya dalam pengidentifikasi tujuan karir, langkah-langkah yang diambil dalam pencapaian karir, maupun tidak ada susunan rencana karir yang sistematis dan terorganisir dengan baik. Keadaan seperti ini sehingga mempersulit diri mereka sendiri dalam menentukan kemajuan karirnya. Bank Bengkulu pada dasarnya menyelaraskan kebutuhan organisasi akan sumber daya manusia dan ketersediaan sumber daya manusia yang ada. Manajemen karir di Bank Bengkulu sudah berjalan dengan baik. Untuk mengarahkan pengembangan karir agar menguntungkan organisasi dan karyawan departemen personalia sering mengadakan program-program pelatihan dan pengembangan bagi para karyawan. Dengan demikian karyawan harus lebih meningkatkan prestasi dan disiplin kerja untuk dapat menjadi pertimbangan dalam pengembangan karir karyawan di Bank

Bengkulu.

Kata kunci : Perencanaan , Manajemen Karir

PENDAHULUAN

Dewasa ini berbagai perusahaan mulai dari perusahaan multinasional yang besar sampai perusahaan domestik yang kecil, mengakui bahwa manajemen sumber daya manusia (SDM) sangat menentukan dalam mencapai keberhasilan perusahaan. Manusia merupakan sumber daya perusahaan yang tidak dapat digantikan oleh teknologi kerja, bagaimana baiknya perusahaan, lengkapnya sarana dan fasilitas kerja, semua tidak punya arti tanpa manusia mengatur, mengoperasikan dan memeliharanya (Mursi, 2002).

Menurut Wayne (2000:24), bagi pegawai, karir bahkan dianggap penting dari pada pekerjaan itu sendiri. Seorang pegawai bisa meninggalkan pekerjaannya jika merasa prospek kerjanya buruk. Sebaliknya, pegawai tetap rela bekerja di pekerjaan yang tidak disukainya asal ia tahu ia mempunyai prospek cerah dalam karirnya. Sebaliknya, bagi Organisasi, kejelasan perencanaan dan pengembangan karir pegawai membawa manfaat langsung terhadap efisiensi manajemen.

Manajemen karir adalah proses pengelolaan karir pegawai yang meliputi tahapan kegiatan perencanaan karir, pengembangan dan konseling karir, serta pengambilan keputusan karir. Manajemen karir melibatkan semua pihak termasuk pegawai yang bersangkutan dengan unit tempat si pegawai bekerja, dan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu manajemen karir mencakup area kegiatan yang luas.

Beberapa konsep dalam konsep manajemen karir ini berhubungan dengan; Karir, Jalur karir, Tujuan atau sasaran karir, Perencanaan karir, Pengembangan karir, Manajemen karir , Konseling karir. Secara luas, manajemen karir meliputi seluruh kegiatan yang berkenaan dengan pekerjaan pegawai. Kegiatan ini di mulai dari proses penarikan (rekrutmen) pegawai, penempatan pegawai, pengembangan pegawai, dan berakhir pada pemberhentian pegawai.

Pengembangan karir tidak dapat dilepaskan kaitannya dengan kegiatan perencanaan SDM, rekrutmen, dan seleksi dalam rangka pengaturan staf (staffing). Dari kegiatan-kegiatan manajemen SDM tersebut, harus diperoleh sejumlah tenaga kerja yang potensial dengan kualitas terbaik. Tenaga kerja seperti itulah yang harus diberi kesempatan untuk mengembangkan karirnya, dengan kemampuannya yang terus meningkatkan sesuai dengan tuntutan lingkungan bisnis, tidak saja mampu mempertahankan eksistensi organisasi, tetapi juga mampu mengembangkan dan memajukan Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan tidak terlepas dari peran pegawai. Pegawai bukan semata obyek dalam pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga menjadi subyek atau pelaku. Mereka dapat menjadi perencana, pelaksana dan pengendali yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan organisasi, serta mempunyai pikiran, perasaan dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikapnya terhadap pekerjaan. Dalam interaksi tersebut, pegawai memberikan kontribusi

kepada organisasi berupa kemampuan, keahlian dan keterampilan yang dimiliki, sedangkan organisasi dapat memberi imbalan dan penghargaan kepada pegawai secara adil sehingga dapat memberikan kepuasan (Salmon, 2006).

Pengembangan karir pada dasarnya berorientasi pada perkembangan perusahaan atau organisasi dalam menjawab tantangan bisnis di masa mendatang. Setiap organisasi harus menerima kenyataan, bahwa ekstensinya di masa depan tergantung pada SDM yang kompetitif. Kondisi seperti itu mengharuskan organisasi untuk melakukan pembinaan karir pada pekerja, yang harus dilaksanakan secara berencana dan berkelanjutan. Dengan kata lain, pembinaan karir adalah salah satu kegiatan manajemen SDM., harus dilaksanakan sebagai kegiatan formal yang dilakukan secara terintegrasi dengan kegiatan SDM lainnya.

Para pakar sering mendefinisikan karir sebagai proses suatu konsep yang tidak statis dan final. Mereka cenderung 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.

Pengembangan karir diharapkan oleh setiap pegawai, karena dengan pengembangan ini akan mendapatkan hak-hak yang baik dari apa yang diperoleh sebelumnya baik material maupun non material misalnya, kenaikan pendapatan, perbaikan fasilitas dan sebagainya. Sedangkan hak-hak yang tidak bersifat material misalnya status sosial, perasaan bangga dan sebagainya. Dalam praktek pengembangan karir lebih merupakan suatu pelaksanaan rencana karir seperti yang diungkapkan oleh Handoko (2000: 123). Pengembangan perencanaan dan manajemen karir pada sumber daya manusia sudah tentu di miliki setiap organisasi maupun perusahaan, begitu juga pada dunia perbankan sama halnya dengan Bank Pembangunan Daerah Bengkulu.

Karyawan Bank Bengkulu memiliki latar belakang demografi yang berbeda-beda. Faktor-faktor di antaranya adalah pengalaman, usia, masa kerja, kepangkatan, dan senioritas masih berpengaruh dalam pengembangan karir. Selain faktor-faktor di atas, faktor skill dan kompetensi seorang karyawan merupakan hal yang mendukung jenjang karir seseorang. Keadaan ini memacu setiap individu untuk mengembangkan potensi dirinya dengan harapan mendapatkan jenjang karir yang tinggi. Sejumlah tingkatan karir yang ditawarkan perusahaan apabila karyawan memenuhi kriteria manajemen

Tingkatan karir yang disediakan oleh pihak perusahaan tersebut menimbulkan argumentasi, secara implisit di antara karyawan. Pengembangan karir yang terjadi di Bank Bengkulu terkadang tidak sesuai dengan minat dan bakat seorang karyawan. Seseorang karyawan yang mempunyai pengetahuan, keahlian, dan kemampuan di bidang tertentu ditempatkan tidak sesuai dengan minat dan bakat yang dimiliki oleh individu tersebut. Ada sebagian karyawan merasa tidak nyaman dengan proses perekrutan untuk menduduki posisi tersebut tidak melalui seleksi secara menyeluruh, ada di antara karyawan yang mempunyai skill, kompetensi, pengalaman yang cukup, pendidikan, masa kerja sudah lama, pangkat telah memenuhi kriteria, belum menduduki suatu posisi jabatan apapun. Karyawan seperti tersebut biasanya menganggap karirnya sudah terhenti dan tidak akan berkembang lagi di masa datang. Akibatnya mereka hanya bekerja melaksanakan rutinitas saja karena tidak mengerti

apa yang harus dilakukan. Senioritas masih mempengaruhi promosi para karyawan walaupun penempatan jabatan tidak sesuai dengan nilai (misalnya, pendidikan, pengalaman) yang dimiliki.

Berdasarkan hasil survey awal dan wawancara yang telah dilakukan pegawai Bank Bengkulu mengatakan bahwa Bank Bengkulu telah melaksanakan pengembangan karir dengan kriteria adanya aturan kenaikan pangkat, priode waktu kenaikan pangkat, penilaian terhadap karyawan. Tetapi kenyataan yang terjadi pelaksanaannya masih belum berjalan dengan baik, dimana dalam memberikann kedudukan atau suatu jabatan pada karyawan berdasarkan kedekatan dengan manager, walaupun tanpa mengabaikan kemampuan yang dimiliki karyawan. Sehingga karyawan yang memiliki kemampuan yang sama dan lama bekerja dari karyawan yang telah ditunjuk merasa kecewa dengan keputusan yang telah diambil. Padahal ia memiliki kemampuan dan pengalaman kerja yang lama dari karyawan yang telah di promosikan.

Pengembangan karir sangat diharapkan oleh setiap pegawai, karena dengan pengembangan ini akan mendapatkan hak-hak yang lebih baik dari apa yang diperoleh sebelumnya baik material maupun non material misalnya, kenaikan pendapatan, perbaikan fasilitas dan sebagainya. Sedangkan hak-hak yang tidak bersifat material misalnya status social, perasaan bangga dan sebagainya. Dalam praktek pengembangan karir lebih merupakan suatu pelaksanaan rencana karir seperti yang diungkapkan oleh Handoko (2000: 123). bahwa pengembangan karier adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Menurut Simamora (2005: 392) proses pengembangan karir dalam suatu pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan. Sehingga pengembangan karir dapat dikatakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.

Pengembangan karir menurut Thoha (2001:57) Pengembangan karir (*career development*) meliputi perencanaan karir (*career planning*) dan manajemen karir (*career management*). Memahami pengembangan karir dalam sebuah organisasi membutuhkan suatu pemeriksaan atas dua proses, yaitu bagaimana masing- masing individu merencanakan dan menerapkan tujuan-tujuan karirnya (perencanaan karir) dan bagaimana organisasi merancang dan menerapkan program-program pengembangan karir/manajemen karir.

Perencanaan karir terfokus pada individu/pegawai, sedangkan manajemen karir terfokus pada organisasi. Manfaat perencanaan karir bagi pegawai adalah setiap individu/pegawai dapat memahami dan mengidentifikasi tujuan karir yang diinginkan. Sementara itu, manfaat bagi organisasi adalah dapat mengkomunikasikan peluang karir pada para karyawan dan memperoleh kesesuaian yang lebih baik antara aspirasi karyawan dengan peluang organisasi.

1. Perencanaan karir (*career planning*) adalah suatu proses dimana individu dapat mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan karirnya. Perencanaan karir melibatkan pengidentifikasian tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir dan penyusunan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut.

2. Manajemen karir (*career management*) adalah proses dimana Organisasi memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para pegawainya guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang berbobot untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan dimasa yang akan datang (Simamora, 2005:504)

Manajemen karir adalah proses pengelolaan karir pegawai yang meliputi tahapan kegiatan perencanaan karir, pengembangan dan konseling karir, serta pengambilan keputusan karir. Manajemen karir melibatkan semua pihak termasuk pegawai yang bersangkutan dengan unit tempat si pegawai bekerja, dan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu manajemen karir mencakup area kegiatan yang sangat luas. Beberapa konsep yang dibicarakan dalam konsep manajemen karir ini berhubungan dengan; Karir, Jalur karir, Tujuan / sasaran karir, Perencanaan karir, Pengembangan karir, Manajemen karir, Konseling karir. Secara luas, manajemen karir meliputi seluruh kegiatan yang berkenaan dengan pekerjaan pegawai. Kegiatan ini di mulai dari proses penarikan (rekrutmen) pegawai, penempatan pegawai, pengembangan pegawai, dan berakhir pada pemberhentian pegawai.

Secara luas, manajemen karir meliputi seluruh kegiatan yang berkenaan dengan pekerjaan pegawai. Kegiatan ini di mulai dari proses penarikan (rekrutmen) pegawai, penempatan pegawai, pengembangan pegawai, dan berakhir pada pemberhentian pegawai. Walker (1994) misalnya, membuat sederetan issue dalam manajemen karir. Ia mengkaitkannya dengan berbagai kegiatan perencanaan ketenagakerjaan.

Manajemen karir merupakan proses berkelanjutan dalam penyiapan, penerapan, dan pemantauan rencana-rencana karir yang dilakukan oleh individu seiring dengan sistem karir Organisasi. Pendapat lain yang sejalan dengan teori pengembangan karir di atas menyebutkan bahwa pengembangan karir pada dasarnya meliputi dua proses utama, yaitu perencanaan karir dan manajemen karir (Irianto, 2001:92). Manajemen karir merupakan proses berkelanjutan dalam penyiapan, penerapan, dan pemantauan rencana-rencana karir yang dilakukan oleh individu seiring dengan sistem karir Organisasi Terdapat 4 elemen dalam manajemen karir yang sedang berlaku, yaitu :

1. Jenjang dan Jalur Karir, meliputi unit pengembangan karir, brosur jenjang dan jalur karir, model data untuk pengembangan karir.
2. Pengembangan Kompetensi, meliputi kompetensi inti yang umum, kompetensi spesifik bagi pekerjaan, kerangka kerja kompetensi sebagai pedoman.
3. Pelatihan dan Pengembangan, meliputi analisis kebutuhan pelatihan dan kajian makro mengenai penyedia pelatihan.
4. Manajemen Karir Pegawai, meliputi pengembangan pegawai, pengembangan manajemen, perencanaan penggantian.
5. Jenjang dan Jalur Karir, meliputi unit pengembangan karir, brosur jenjang dan jalur karir, model data untuk pengembangan karir.
6. Pengembangan Kompetensi, meliputi kompetensi inti yang umum, kompetensi spesifik bagi pekerjaan, kerangka kerja kompetensi sebagai pedoman.

7. Pelatihan dan Pengembangan, meliputi analisis kebutuhan pelatihan dan kajian makro mengenai penyedia pelatihan.
8. Manajemen Karir Pegawai, meliputi pengembangan pegawai, pengembangan manajemen, perencanaan penggantian.

Menurut Ardi (2005:213) indikator pengembangan karir pada Organisasi itu ditentukan oleh :

1. Kebijakan Organisasi

Merupakan faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi pengembangan karir seseorang karyawan dalam perusahaan. Kebijakan perusahaan merupakan penentu ada tidaknya pengembangan karir dalam perusahaan.

2. Prestasi Kerja

Prestasi kerja merupakan bagian penting dari pengembangan karir seorang karyawan. Karyawan yang mempunyai prestasi kerja baik dalam perusahaan biasanya mendapatkan promosi jabatan, karena prestasi kerja merupakan salah satu acuan bagi Organisasi dalam melakukan pengembangan karir.

3. Latar Belakang Pendidikan

Latar belakang pendidikan merupakan salah satu bahan acuan bagi perusahaan untuk meningkatkan karir seorang karyawan, semakin tinggi latar belakang pendidikan seorang karyawan maka semakin besar pula harapan peningkatan karirnya, juga sebaliknya semakin rendah tingkat pendidikan seorang karyawan maka biasanya akan susah mendapatkan pengembangan karirnya..

4. Pelatihan

Pelatihan merupakan fasilitas yang diperoleh karyawan dari perusahaan untuk dapat membantu peningkatan kualitas kerja dan karir dimasa mendatang. Ini berarti ia akan melengkapi tujuan Organisasi. Misalnya dengan mengikuti program pelatihan dan kursus dapat menentukan pekerjaan yang akan diberikan kepadanya. Hal ini mempermudah jalur karir yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan kerjanya.

5. Pengalaman kerja

Pengalaman kerja merupakan bagian penting dari pengembangan karir yang berguna untuk dapat memberikan kontribusi di berbagai posisi pekerjaan. Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seseorang, orang yang terlalu lama bekerja dalam perusahaan mendapat prioritas utama dalam tindakan promosi (Hasibuan, 2002). Dengan pengalaman, seseorang akan dapat mengembangkan kemampuannya sehingga karyawan tetap betah bekerja pada perusahaan dengan harapan suatu waktu ia akan dipromosikan.

Di samping itu pengalaman kerja meliputi banyaknya jenis pekerjaan atau jabatan yang pernah diduduki oleh seseorang dan lamanya merekabekerja pada masing-masing pekerjaan atau jabatan tersebut (Siagian, 2002). Masa kerja merupakan faktor individu yang berhubungan dengan perilaku dan persepsi individu yang mempengaruhi pengembangan karir pegawai. Seseorang yang lebih lama bekerja misalnya, akan dipertimbangkan lebih dahulu dalam hal promosi serta pemindahan. Dengan kata lain, promosi dan pemindahan berkaitan erat dengan apa yang disebut senioritas.

6. Kesetiaan pada Organisasi.

Kesetiaan pada Organisasi merupakan tingkat kesetiaan atau loyalitas seorang

karyawan pada perusahaan, semakin lama karyawan bekerja pada perusahaan loyalitasnya tinggi. Loyalitas atau kesetiaan juga berguna untuk mengurangi *Turn Over* karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di PT Bank Bengkulu yang beralamatkan di kecamatan Ratu Samban kota Bengkulu. Jenis penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah penelitian metode kualitatif. Informan penelitian ini terdiri dari kepala divisi, kepala seksi, staf dan karyawan. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi dan wawancara langsung dengan menggunakan pedoman wawancara yang telah ditetapkan. Teknik analisis data yang digunakan analisis data kualitatif dilakukan bersamaan dengan proses pengumpulan data. Teknik analisis data yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman dalam (2009), mencakup tiga kegiatan yaitu: (1) reduksi data, (2) penyajian data, dan (3) penarikan kesimpulan (verifikasi).

HASIL PENELITIAN

Tabel 1
Rangkuman Hasil Wawancara

No	Pertanyaan	Jawaban
Perencanaan Karir		
1	Mengidentifikasi	Tidak mengidentifikasi
2	Langkah-langkah	Tidak mempunyai langkah
3	Penyusunan rencana	Tidak penyusunan rencana
Manajemen Karir		
1	Memilih	Sudah memilih dengan baik
2	Menilai	Sudah menilai dengan baik
3	Menugaskan	Sudah menugaskan dengan baik
4	Mengembangkan	Sudah mengembangkan dengan baik
5	Menyiapkan	Sudah menyiapkan dengan baik
6	Penerapan	Sudah menerapkan dengan baik
7	Pemantauan	Sudah memilih dengan baik
Pengembangan Karir Karyawan Bank Bengkulu		
1	Kebijakan Organisasi	Sudah memilih dengan baik
2	Prestasi Kerja	Sudah menilai dengan baik
3	Latar Belakang Pendidikan	Sudah menugaskan dengan baik
4	Pelatihan	Sudah mengembangkan dengan baik
5	Pengalaman kerja	Sudah menyiapkan dengan baik
6	Kesetiaan pada organisasi	Sudah menerapkan dengan baik

Sumber: wawancara, 2021

Tabel 1 di atas merupakan kesimpulan hasil wawancara yang diperoleh dari beberapa informan yang terdiri dari kepala divisi, kepala seksi, staff dan karyawan pada bank Bengkulu tentang penerapan pengembangan pola manajemen karir karyawan pada PT. Bank Bengkulu.

PEMBAHASAN

Pengembangan Karir Ditinjau dari Perencanaan Karir

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan karir di Bank Bengkulu belum berjalan dengan baik. Hal ini dikarenakan dari dimensi individunya belum memaksimalkan upaya untuk kemajuan karir. Baik itu upaya dalam pengidentifikasian tujuan karir, langkah-langkah yang diambil dalam pencapaian karir, maupun tidak ada susunan rencana karir-karir yang sistematis dan terorganisir dengan baik. Keadaan seperti ini sehingga mempersulit diri mereka sendiri dalam menentukan kemajuan karirnya. Bank Bengkulu pada dasarnya menyelaraskan kebutuhan organisasi akan sumber daya manusia dan ketersediaan sumber daya manusia yang ada (Finthariasari & Rahmayanti, 2015).

Menurut Mondy (2000) memahami pengembangan karir dalam sebuah organisasi membutuhkan suatu pemeriksaan atas dua proses, yaitu bagaimana masing-masing individu merencanakan dan menerapkan tujuan-tujuan karirnya (perencanaan karir) dan bagaimana organisasi merancang dan menerapkan program-program pengembangan karir/manajemen karir.

Handoko (2001) menyatakan titik awal pengembangan karir dimulai dari diri karyawan. Setiap orang bertanggung jawab atas pengembangan atau kemajuan karirnya. Setelah komitmen pribadi dibuat, beberapa kegiatan pengembangan karir dapat dilakukan. Kegiatan-kegiatan tersebut mencakup: 1) Prestasi kerja, kegiatan paling penting untuk memajukan karir adalah prestasi kerja yang baik, karena hal ini mendasari semua kegiatan pengembangan karir lainnya kemajuan karir sangat tergantung pada prestasi, 2) *Exposure*, Kemajuan karir juga ditentukan oleh *exposure*. *Exposure* berarti menjadi dikenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer dan kesempatan-kesempatan karir lainnya. Tanpa *exposure*, karyawan yang berprestasi baik mungkin tidak memperoleh kesempatan untuk mencapai sasaran-sasaran karirnya. Para manajer mendapatkan *exposure* terutama melalui prestasi, laporan-laporan tertulis, presentasi lisan, kerja panitia, pelayanan masyarakat, dan bahkan lama jam kerja mereka, 3) Permintaan berhenti, Bila seorang karyawan melihat kesempatan karir yang lebih besar di tempat lain, permintaan berhenti mungkin merupakan suatu cara untuk mencapai sasaran-sasaran karir. Banyak karyawan terutama para manajer profesional berpindah-pindah perusahaan sebagai strategi karir mereka. Bila hal itu dilakukan secara efektif, mereka biasanya mendapatkan promosi, kenaikan gaji, dan pengalaman baru. permintaan berhenti untuk melanjutkan karir dan pengalaman baru. permintaan berhenti untuk melanjutkan karir diperusahaan lain sering disebut *leveraging*. Bagai manapun juga, bila teknik ini terlalu sering digunakan akan merugikan karyawan sendiri, 4) Kesetiaan organisasional, dalam banyak organisasi, orang-orang meletakkan kemajuan karir 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 profesional (yang kesetiaan pertamanya adalah pada profesi mereka). Dedikasi jangka panjang terhadap perusahaan yang sama akan menurunkan tingkat perputaran tenaga kerja, 5) Mentors dan sponsor, seorang mentor adalah orang yang menawarkan bimbingan karir informal. Karyawan atau mentor dalam banyak perusahaan menyadari bahwa hubungan diantara mereka ada dan berguna bagi pengembangan karir. Bila mentor dapat menominasi karyawan untuk kegiatan-kegiatan pengembangan karir, seperti program-program latihan, transfer, atau promosi maka dia sponsor. Seorang sponsor adalah orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan-kesempatan pengembangan karir bagi orang lain. Sering sponsor karyawan adalah atasan langsung, dan 6) Kesempatan-kesempatan untuk tumbuh, 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 sumber daya manusia internal maupun bagi pencapaian rencana karir karyawan.

Perencanaan karir terfokus pada individu/ pegawai, sedangkan manfaat perencanaan karir bagi pegawai adalah setiap individu/ pegawai dapat memahami dan mengidentifikasi tujuan karir yang diinginkan. Sementara itu, manfaat bagi organisasi adalah dapat mengkomunikasikan peluang karir pada para karyawan dan memperoleh kesesuaian yang lebih baik antara aspirasi karyawan dengan peluang organisasi. Perencanaan karir (*career planning*) adalah suatu proses dimana individu dapat mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan karirnya. Perencanaan karir melibatkan pengidentifikasian tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir dan penyusunan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut.

Pengembangan Karir Ditinjau dari Manajemen Karir

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen karir di Bank Bengkulu sudah berjalan dengan baik. 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 bisa tidak acuh terhadap kesempatan-kesempatan karir mereka dan kebutuhan-kebutuhan staffing organisasi. Untuk mengarahkan pengembangan karir 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 karir. Dukungan manajemen merupakan berbagai usaha departemen personalia untuk mendorong pengembangan karir akan mempunyai dampak kecil tanpa dukungan dari para manajer. Komitmen oleh manajemen puncak adalah krusial untuk mendapatkan dukungan para manajer lainnya.

Manajemen karir merupakan proses berkelanjutan dalam penyiapan, penerapan, dan pemantauan rencana-rencana karir yang dilakukan oleh individu

seiring dengan sistem karir organisasi. Pendapat lain yang sejalan dengan teori pengembangan karir di atas menyebutkan bahwa pengembangan karir pada dasarnya meliputi dua proses utama, yaitu perencanaan karir dan manajemen karir (Irianto, 2001). Manajemen karir merupakan proses berkelanjutan dalam penyiapan, penerapan, dan pemantauan rencana-rencana karir yang dilakukan oleh individu seiring dengan sistem karir organisasi.

Manajemen karir (*career management*) adalah proses dimana organisasi memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para pegawainya guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang berbobot untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan dimasa yang akan datang (Simamora, 2001). Menurut Handoko (2001) Pengembangan karir 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 karir para karyawan/ anggota organisasi. Misalnya dengan mengadakan program-program latihan, kursus-kursus pengembangan karir dan sebagainya. Dalam hal ini lebih baik 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 karir personalia dalam organisasinya.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan tentang penerapan dan pengembangan pola manajemen karir sebagai berikut :

1. Perencanaan karir di Bank Bengkulu belum berjalan dengan baik karena dari dimensi individunya belum memaksimalkan upaya untuk kemajuan karir. Baik itu upaya dalam pengidentifikasi tujuan karir, langkah-langkah yang diambil dalam pencapaian karir, tidak tersusunya rencana karir yang sistematis dan terorganisir dengan baik. Keadaan seperti ini sehingga mempersulit diri mereka sendiri dalam menentukan kemajuan karirnya. Bank Bengkulu pada dasarnya menyelaraskan kebutuhan organisasi akan sumber daya manusia dan ketersediaan sumber daya manusia yang ada.
2. Manajemen karir di Bank Bengkulu sudah berjalan dengan baik. Dengan demikian karyawan harus lebih meningkatkan prestasi dan disiplin kerja untuk dapat menjadi pertimbangan dalam pengembangan karir karyawan di Bank Bengkulu.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardi Muhammad 2005. *Manajemen Karir* Bumi Aksara Jakarta
Abdul Hamid, Mursi 2002, *Sumber Daya Manusia yang produktif*, Gema Insani Press Jakarta.

- Finthariasari, M., & Rahmayanti, D. (2015). Peranan Pemimpin Terhadap Disiplin Pegawai Kementerian Agama Provinsi Bengkulu Kelompok Jabatan Fungsional. In *AUB" Surakarta* (Issue November).
- Handoko Hani, 2001, *Manajemen dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Kartono, J.Irianto 2001 *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia* .Insan Cendikia Surabaya
- Matthew B.Milles.A.Michael Huberman 2009 *Analisis Data Kualitatif* Raja Grafindo Persada Jakarta
- Melayu SP Hasibuan 2002 *Manajemen Sumberdaya Manusia Dasar dan Kunci Keberhasilan*. CV.Aji Mas Agung Jakarta
- R.Wayne Mondy, Robert M Noe and Shane R Premeaux 2000. *Human Resource Management* Boston Allyn and Bacon
- Simamora, Henry, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKKPN, Yogyakarta.
- R Wayne Pace, dan Don F Faules 2000, *Penting Karier Bagi Karyawan*, PT.Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Siagian SP 2002 *Manajemen Sumber Daya Manusia* Bumi Aksara Jakarta
- Thoha, Miftah, 2001, *Prilaku Keorganisasian Konsep dasar dan Aplikasinya*, Rajawali, Jakarta.
- Walkert J.W.1994 *Integrating The Human Resources Fubction With The Business Resources Planning* “, Human Resaources Planning Voolume 17 No 2