

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Pengembangan Karir**

##### **2.1.1. Pengertian Karir**

Karir adalah perjalanan yang dilalui seseorang selama hidupnya. Menurut Handoko, karir adalah semua pekerjaan atau jabatan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang (2000:123). Dengan demikian karir menunjukkan perkembangan para pegawai secara individual dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam suatu organisasi.

Menurut Daniel C. Feldam dan Hugh J. Arnold (dalam Moekijat, 1995: 4-5).

1. Istilah karir tidak hanya berhubungan dengan individu yang mempunyai pekerjaan yang statusnya tinggi atau yang mendapat kemajuan cepat. Istilah karir sedikit-banyak telah “didemokratisasi: - sekarang karir menunjukkan rangkaian atau urutan pekerjaan/jabatan yang dipegang oleh orang-orang selama riwayat pekerjaannya, tidak pandang tingkat pekerjaan atau tingkat organisasinya. Pejabat pimpinan mempunyai karir, demikian pula sekretaris pejabat pimpinan.
2. Istilah karir tidak lagi hanya menunjukkan perubahan pekerjaan gerak vertikal, naik dalam suatu organisasi. Meskipun sebagian besar karyawan masih berusaha mencapai kemajuan, akan tetapi banyaknya orang yang menolak pekerjaan yang lebih berat tanggung jawabnya untuk tetap dalam

jabatan yang sekarang dipegang dan disukainya, makin bertambah. Sekarang banyak gerakan karir kesamping/secara horizontal dan kadang-kadang kebawah.

3. Istilah karir tidak lagi mempunyai arti yang sama dalam suatu pekerjaan dalam suatu mata pencaharian atau dalam suatu organisasi. Sekarang terdapat fakta – fakta bahwa kian lama kian banyak individu yang mengalami apa yang disebut banyak karir, jalur-jalur karir yang mengandung dua atau tiga bidang yang berlainan dan dua atau tiga organisasi yang berlainan pula.
4. Tidak ada anggapan lagi bahwa organisasi dapat mengendalikan karir individu secara sepihak. Untuk memelihara pegawai yang dihargai organisasi juga menjadi lebih tanggap terhadap tuntutan individu-individu dan kebutuhan pegawai-pegawai. Terdapat lebih banyak tekanan pada perencanaan dan kurang pada “melihat bagaimana sesuatu itu menghasilkan”, baik pada pihak individu maupun pihak organisasi.

Terdapat dua cara pendekatan untuk memahami makna karir: (Irianto, 2001: 93)

Pendekatan pertama memandang karir sebagai pemilikan (*a property*) dan *occupation* atau organisasi. Dimana karir dapat dilihat sebagai jalur mobilitas di dalam organisasi yang tunggal.

Pendekatan kedua memandang karir sebagai suatu properti atau kualitas individual dan bukan okupsi atau organisasi. Setelah setiap individu

mengakumulasikan serangkaian jabatan, posisi, dan pengalaman tertentu pendekatan ini mengakui kemajuan karir yang telah dicapai seseorang.

Pada umumnya yang mempengaruhi karir seseorang adalah: keluarga, lingkungan, pendidikan, saran-saran mengenai sumber karir, peran karyawan itu sendiri.

Berdasarkan berbagai definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa karir adalah merupakan rangkaian atau urutan posisi pekerjaan atau jabatan yang dipegang selama kehidupan kerja seseorang.

### **2.1.2. Pengertian Pengembangan karir**

Pengembangan karir (seperti promosi) 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 sosial, perasaan bangga dan sebagainya. Dalam praktek pengembangan karir lebih merupakan suatu pelaksanaan rencana karir seperti yang diungkapkan oleh Handoko (2000: 123) bahwa pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir.

Menurut Simamora (1995: 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 yang dilaksanakan dan dikembangkan di Pegawai Negeri Sipil melalui pembinaan karir dan penilaian sistem prestasi kerja dan sistem karir pada umumnya melalui kenaikan pangkat, mutasi jabatan serta pengangkatan dalam jabatan.

Oleh sebab itu setiap karyawan dalam meniti karirnya, diperlukan adanya perencanaan karir untuk menggunakan kesempatan karir yang ada. Disamping itu adanya manajemen karir dari organisasi untuk mengarahkan dan mengontrol jalur-jalur karir karyawan. Karena hal ini ada hubungannya dengan pengembangan pegawai, fungsi perencanaan karir menentukan tujuan untuk pengembangan pegawai secara sistematis. Sehingga tujuan karir pegawai perorangan telah disetujui maka kegiatan pengembangan dapat dipilih dan disalurkan dalam suatu arah yang berarti baik bagi individu maupun bagi organisasi.

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas, terlihat bahwa pengembangan karir harus dilalui dengan penyusunan prasyarat yang harus dimiliki oleh seorang karyawan guna mendukung peningkatan karirnya. Prasyarat - prasyarat itu sifatnya saling mendukung, dalam arti setiap peningkatan karir seorang karyawan harus melalui beberapa kriteria yang sudah ditentukan seperti prestasi, bobot tugas/pekerjaan, adanya lowongan jabatan, efisiensi dan lainnya.

Dalam pelaksanaan tanggung jawab pengembangan karir seharusnya diterima bukan sekedar promosi ke jabatan yang lebih tinggi, tetapi sukses karir

yang dimaksudkan seorang karyawan mengalami kemajuan dalam bekerja, berupa perasaan puas dalam setiap jabatan yang dipercayakan oleh organisasi (Moekijat, 1995: 36)

Disamping itu sukses dalam pengembangan karir yang berarti pegawai mengalami kemajuan dalam bekerja adalah meningkatkan keterampilan sehingga lebih berprestasi. Seperti yang dikemukakan Moekijat, yang paling penting dalam suatu jabatan adalah: (1995: 36)

1. Kesempatan untuk melakukan sesuatu yang membuat pegawai merasa senang.
2. Kesempatan untuk mencapai sesuatu yang berharga.
3. Kesempatan untuk mempelajari hal – hal yang baru.
4. Kesempatan untuk mengembangkan kecakapan kemampuan.

Model pengembangan karir yang berdasarkan PP 100 / 2000 dimana mencakup:

1. Pendidikan meliputi item: pendidikan dasar ( SD, SLTP ), pendidikan umum ( SMU ) dan Perguruan Tinggi
2. Pendidikan dan pelatihan dalam jabatan meliputi item : Diklat kepemimpinan II, Diklat kepemimpinan III.
3. Masa kerja : lamanya kerja pegawai dalam tahunan seperti ; 0 - 5 tahun, 6 – 10 tahun, 11 – 15 tahun, 16 – 20 tahun dan lebih dari 20 tahun.
4. Pangkat atau golongan  $\geq$  IV/a, III/d – III/a, kurang atau sama dengan IIa.
5. Jabatan meliputi item: Kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang hak seorang pegawai.

6. DP3 meliputi item: kesetiaan, prestasi kerja, ketaatan, tanggungjawab, kejujuran, kerjasama, dan praktek kepemimpinan.
7. Daftar urut kepangkatan (DUK) pegawai yang lebih tinggi kepangkatan diberi kesempatan lebih dulu untuk menduduki jabatan yang lowong.

Pengembangan karir berdasarkan Analisa Jabatan:

- a. Uraian jabatan kondisi fisik kesehatan, pendidikan, pekerjaan, yang dilaksanakan.
- b. Spesifikasi jabatan: pendidikan, pengalaman, kemampuan, kualifikasi emosi dan syarat kesehatan.

Kunci program pengembangan karir berdasarkan teori Fiedman dan Arnold (dalam Moekijat, 1986: 116)

*Pertama*, organisasi harus menilai pegawai-pegawai secara berkala sepanjang karir mereka untuk mengetahui kekuatan individu yang dapat dipergunakan dalam pekerjaan lain dalam organisasi dan untuk memperbaiki kelemahan individual yang merintang jalannya karir.

*Kedua*, organisasi harus dapat memberikan informasi yang lebih realistik kepada pegawai-pegawainya tidak hanya apabila organisasi itu mengambil keputusan-keputusan mengenai penerimaan pegawai, tetapi juga apabila mengambil keputusan mengenai promosi.

*Ketiga*, kegiatan-kegiatan perencanaan karir menjadi amat sukses apabila kegiatan itu dikoordinasi dengan kegiatan – kegiatan lain dalam manajemen sumber daya manusia – seleksi, latihan, perencanaan sumber daya manusia, dan penilaian prestasi kerja.

*Keempat*, pengembangan karir besar sekali kemungkinan berhasil apabila penyelia lini terlibat.

Meskipun bagian personalia dapat menyusun proses program pengembangan karir, isi sebagian besar yang sesungguhnya menjadi tanggung jawab manajemen lini. Penyelia ini sering berada dalam kedudukan yang paling baik untuk menilai kemampuan pegawai memberi latihan yang sesuai dan mengadakan penyuluhan karir.

Sesuai dengan asas pembinaan yang berdasarkan prestasi kerja pengembangan karir pegawai dilaksanakan melalui kenaikan pangkat dan pengangkatan dalam jabatan.

Agar sumber daya manusia di dalam organisasi dapat bekerja dengan efisien dan efektif, sehingga tidak menimbulkan kejenuhan dalam pekerjaan maka diperlukan adanya suatu pengembangan karir yang meliputi; mutasi, promosi, demosi.

Menurut Hasibuan (2000: 101), mutasi adalah satu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) dalam suatu organisasi. Prinsip mutasi adalah memutasikan karyawan kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat, yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja dalam perusahaan. Mutasi merupakan salah satu tindak lanjut yang dilakukan dari hasil penilaian prestasi kerja. Dengan adanya mutasi diharapkan dapat memberikan uraian pekerjaan, sifat

pekerjaan, lingkungan pekerjaan, dan alat – alat kerja yang cocok bagi karyawan bersangkutan sehingga dapat bekerja secara efisien dan efektif pada jabatan itu.

Promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilan semakin besar (Malayu, 2000: 107). Promosi (*promotion*) memberikan peran penting bagi setiap pegawai, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti – nantikan. Dengan promosi berarti berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Menurut Flipppo, promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji/upah lainnya walaupun tidak demikian ((1995: 229)

Demosi menurut Hasibuan adalah perpindahan karyawan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih rendah di dalam satu organisasi, wewenang, tanggung jawab, pendapatan serta statusnya semakain rendah (2000: 112). Demosi adalah penurunan pangkat/jabatan seseorang dalam suatu jabatan. Misalnya; sudah waktunya pensiun dengan alasan masa kerja sudah berakhir atau diberhentikan karena pegawai melanggar ketentuan instansi. Tindakan ini dilakukan untuk menghindari kerugian perusahaan. Keberhasilan sebuah organisasi ditentukan oleh individu di dalamnya dalam artian kerja disesuaikan tugas. Pegawai yang tidak mampu melaksanakan tugas – tugasnya pada jabatan yang dipangkunya akan diturunkan jabatannya.



Sesuai dengan kodrat manusia individu mempunyai keterbatasan kemampuan tenaga dan waktu. Dengan kemampuan yang dimiliki dalam bereaksi, berkreasi secara positif untuk mencapai salah satu tujuan keberhasilan organisasi, tanggung jawab perilaku individu. Untuk mencapai tujuan yang efektif organisasi harus memberi dukungan sehingga individu dapat bebas mengembangkan potensi dirinya. Dengan memberi kesempatan untuk mengembangkan diri dalam pekerjaannya.

Disinilah individu sebagai anggota organisasi tentunya mempunyai keinginan untuk mengembangkan diri serta untuk mencapai karir yang diinginkan artinya individu mempunyai jalan sendiri untuk mengembangkan karir yang melekat pada dirinya.

Dalam kaitannya dengan organisasi juga sudah mempunyai program tersendiri dalam mengembangkan karir karyawannya yang semua dijabarkan secara diskriptif dan umum. Adapun yang dimaksud sistem karir adalah sistem kepegawaian dimana untuk pengangkatan pertama didasarkan atas kecakapan, sedangkan dalam pengembangan selanjutnya, masa kerja, pengalaman, kesetiaan, pengabdian, dan syarat – syarat objektif lainnya.

Pengembangan karir dapat berhasil dengan baik apabila diintegrasikan dengan fungsi - fungsi pokok kepegawaian lainnya. Misalnya, data seleksi permulaan dapat dipergunakan untuk mengembangkan program sosialisasi. Program penilaian kerja maupun pelatihan dapat dipergunakan untuk rekomendasi tentang perpindahan pekerjaan dan untuk memperkirakan kebutuhan akan kebutuhan tenaga kerja yang akan datang.

Berdasarkan uraian analisis diatas yang dimaksud pengembangan karir adalah suatu pendekatan atau kegiatan yang tersusun secara formal untuk meningkatkan pertumbuhan, kepuasan kerja, pengetahuan dan kemampuan karyawan agar organisasi dapat memastikan bahwa orang – orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang cocok tersedia dalam organisasi.

### **2.1.3. Unsur – unsur Pokok Program Pengembangan Karir**

Program pengembangan karir yang direncanakan mengandung tiga unsur pokok : (Mokijat, 1995 : 103)

- a. Membantu pegawai dalam menilai kebutuhan karir internnya sendiri.
- b. Mengembangkan dan mengumumkan memberitahukan kesempatan – kesempatan karir yang ada dalam organisasi.
- c. Menyesuaikan kebutuhan dan kemampuan pegawai dengan kesempatan – kesempatan karir.

Sesuai dengan tiga unsur diatas diharapkan karir karyawan itu merupakan suatu unsur yang sangat penting yang sifatnya pribadi. Oleh karena itu organisasi memberi kebebasan kepada karyawan untuk mengambil keputusan sendiri mengenai tujuan serta kesempatan menjalani karirnya.

Unsur karir yang baik adalah adanya penghargaan yang wajar terhadap masa kerja, kesetiaan, pengabdian, pengalaman, sehingga pegawai yang berpengalaman, setia mengabdikan kepada negara pemerintah dan tugas kewajibannya akan mendapat penghargaan selayaknya. Selain itu, dalam sistem karir seseorang dapat naik pangkat dan jabatan berdasarkan masa kerja sudah

tentu memperhatikan kecakapan, prestasi kerja, kesetiaan dan sebagainya (Nainggolan, 1994: 151).

Dengan menyadari bahwa pegawai mempunyai kebutuhan karir maka sewajarnya apabila disusul dengan tanggung jawab untuk menggambarkan jalur-jalur khusus melalui organisasi. Apabila pegawai telah menilai dengan seksama kebutuhan akan karirnya dan telah mengetahui kesempatan karir organisasi maka pegawai tersebut tinggal menyesuaikan.

Agar dapat menentukan jalur karir, tujuan karir dan pengembangan karir yang dapat mereka tempuh para karyawan perlu mempertimbangkan lima faktor (Siagian, 1999 : 207).

*Pertama:* Perlakuan yang adil dalam berkarir. Perlakuan yang adil ini hanya bisa diwujudkan apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang obyektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan pegawai.

*Kedua:* Kepedulian para atasan langsung. Para pegawai pada umumnya mendambakan keterlibatan langsung dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk kepedulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para pegawai tersebut mengetahui potensi yang perlu dikembangkan dan kelemahan yang perlu diatasi.

*Ketiga:* Informasi tentang berbagai peluang promosi. Para pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka mempunyai akses terhadap informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama

apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif.

*Keempat:* Minat untuk dipromosikan. Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pekerja untuk pengembangan karir adalah pendekatan fleksibel dan proaktif. Artinya minat untuk mengembangkan karir sangat individualistik sifatnya. Seorang pekerja memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang, pendidikan dan lainnya.

*Kelima:* Tingkat kepuasan. Meskipun secara umum dapat dikatakan setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda – beda. Perbedaan tersebut akibat tingkat kepuasan seseorang berbeda – beda pula.

Kepuasan dalam konteks karir tidak hanya mencapai posisi tinggi dalam organisasi, melainkan dapat pula bersedia menerima kenyataan bahwa, karena berbagai faktor pembatas dihadapi seseorang. Seseorang bisa puas dengan karirnya apabila mengetahui apa yang dicapai itu merupakan usaha maksimal.

Menurut konsep Schein dalam Dubrin (1989: 600) faktor yang mempengaruhi pengembangan karir adalah:

- a. *Manajerial Competence* (Kemampuan manajerial)
- b. *Technical/fungsional Competence* (Kemampuan teknis)
- c. *Security* (Keamanan)
- d. *Creatiivity* (Kreativitas)
- e. *Autonomi and Independence* (Otonomi Kebebasan)

Dari kelima konsep tersebut, dalam kemampuan manajerial seseorang mencari dan menghargai kesempatan – kesempatan untuk merencanakan. Hal ini merefleksikan nilai – nilai lebih jauh untuk kompetensi antar pribadi, kompetensi analitis dan kematangan emosional. Dalam kemampuan teknis, seseorang mencari dan menghargai kesempatan untuk melatih berbagai macam bakat dan bidang – bidang kompetensi teknis. Dengan keamanan, seseorang termotivasi terutama oleh kebutuhan untuk menstabilkan situasi karirnya, sekalipun ia harus berada dibawah komando orang lain atau dia hanya melakukan pekerjaan yang kurang penting dalam organisasi .

Untuk kreatifitas seseorang dikendalikan oleh suatu kebutuhan untuk membangun atau menciptakan sesuatu yang keseluruhannya merupakan usahanya. *Autonomy and independence*, seseorang mencari situasi bekerja dimana dia akan memperoleh kebebasan dari aturan – aturan organisasi untuk menunjukkan kompetensi professional teknis.

Sedangkan menurut Keith Davis dan Werther, W.B, 5 faktor yang terkait dengan karir adalah: (dalam Mangkuprawira: 2003: 181)

- a. Keadilan dalam karir, para karyawan menghendaki dalam sistem promosi dengan kesempatan sama untuk peningkatan karir.
- b. Perhatian dengan penyeliaan, para karyawan menginginkan penyelia mereka memainkan perannya secara aktif dalam pengembangan karir dan menyediakan umpan balik dengan teratur tentang kinerja.
- c. Kesadaran tentang kesempatan, para karyawan menghendaki pengetahuan tentang kesempatan untuk peningkatan karir.

- d. Minat pekerja, para karyawan membutuhkan sejumlah informasi berbeda dan pada kenyataannya memiliki derajat minat yang berbeda dalam peningkatan karir yang tergantung pada beragam faktor.
- e. Kepuasan karir, para karyawan tergantung pada usia dan kedudukan mereka memiliki tingkat kepuasan berbeda.

Selanjutnya Gibson (1992: 208), mengemukakan ada empat karakteristik dalam penilain individu berkenaan dengan kesesuaian karir mereka dengan harapan mereka yaitu:

1. Prestasi karir
2. Sikap karir
3. Keadaptasian karir
4. Identitas karir

Dalam prestasi karir, gaji dan posisi merupakan indikator yang lebih populer tentang prestasi karir (*career performance*). Khususnya semakin cepat kenaikan gaji seseorang dan semakin menapak jenjang hierarki, semakin tinggi pula prestasi karyawan.

Sikap karir (*career attitude*) mengacu pada seseorang memandang dan menilai karir mereka. Orang yang mempunyai sikap karir positif juga akan mempunyai persepsi dan penilaian yang positif atas karir mereka. Sikap karir positif lebih mungkin sesuai dengan tuntutan karir dan peluang yang konsisten dengan kepentingan, nilai– nilai kebutuhan dan kemampuan individu.

Profesi selalu berubah, yang menuntut adanya pengetahuan dan keahlian baru untuk mempraktekkannya. Orang yang tidak dapat beradaptasi dengan

perubahan diatas akan menerimanya dalam praktek karir mereka, dan menghadapi resiko ketinggalan jaman. Keadaptasian karir menunjukkan aplikasi pengetahuan, keahlian dan tehnologi mutakhir dalam perjalanan karir.

Identitas karir ( *career identity*) terdiri dari dua komponen utama:

1. Sejauh mana orang – orang memiliki kesadaran yang konsisten tentang kepentingan, nilai dan harapan mereka bagi masa depan.
2. Sejauh mana orang – orang memandang hidup mereka konsisten sepanjang waktu, sejauh mana mereka melihat diri sendiri sebagai masa lalu mereka. Gagasan yang diutarakan dalam konsep ini adalah “ingin menjadi apa saja, dan apa yang harus saya lakukan untuk dapat menjadi orang yang saya inginkan”.

Untuk mencapai adanya kesesuaian perlu penempatan orang yang tepat pada tempat yang tepat, artinya seorang pegawai ditunjuk menduduki suatu jabatan haruslah mempunyai pangkat yang sesuai untuk jabatan itu. (Nainggolan, 1994: 124).

Namun untuk dapat melaksanakan prinsip pokok tersebut perlu adanya batasan yang dapat dijadikan sebagai dasar pengangkat. Dengan adanya ukuran yang berlaku, diharapkan terjadi unsur “*like or dislike*” dalam mengisi jabatan dilingkungannya. Hal – hal yang perlu dirumuskan dalam mempertimbangkan PNS untuk menduduki sustu jabatan diantaranya adalah: (Nainggolan, 1996; 125)

- a. Penilaian pelaksanaan pekerjaan, yaitu suatu penilaian dalam jangka waktu tertentu yang dapat menggambarkan tentang kesetiaan, prestasi kerja,

- tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan seseorang.
- b. Keahlian, dimana penempatan seorang PNS harus selalu diusahakan agar sesuai dengan keahliannya, misalnya dengan memperhatikan latar belakang pendidikan formal maupun keahlian yang secara nyata.
  - c. Perhatian (*interest*), Dimana bakat seorang PNS selalu diperhatikan untuk dikembangkan sesuai dengan bidang – bidang yang ditekuni.
  - d. Daftar urut kepangkatan, hal ini perlu disebabkan bahwa PNS yang lebih tinggi daftar urut kepangkatannya akan diprioritaskan untuk dipertimbangkan lebih dahulu apabila ada jabatan yang lowong.
  - e. Kesetiaan, adalah merupakan unsur penting dalam mempertimbangkan pengangkatan dalam jabatan.
  - f. Dapat dipercaya, yaitu kepercayaan bahwa ia akan melaksanakan tugasnya dengan baik dan tidak akan menyalahgunakan jabatan untuk kepentingan pribadi, seseorang atau golongan. Dan syarat – syarat lainnya, misalnya pengalaman, kemungkinan, pengembangan dan lainnya.

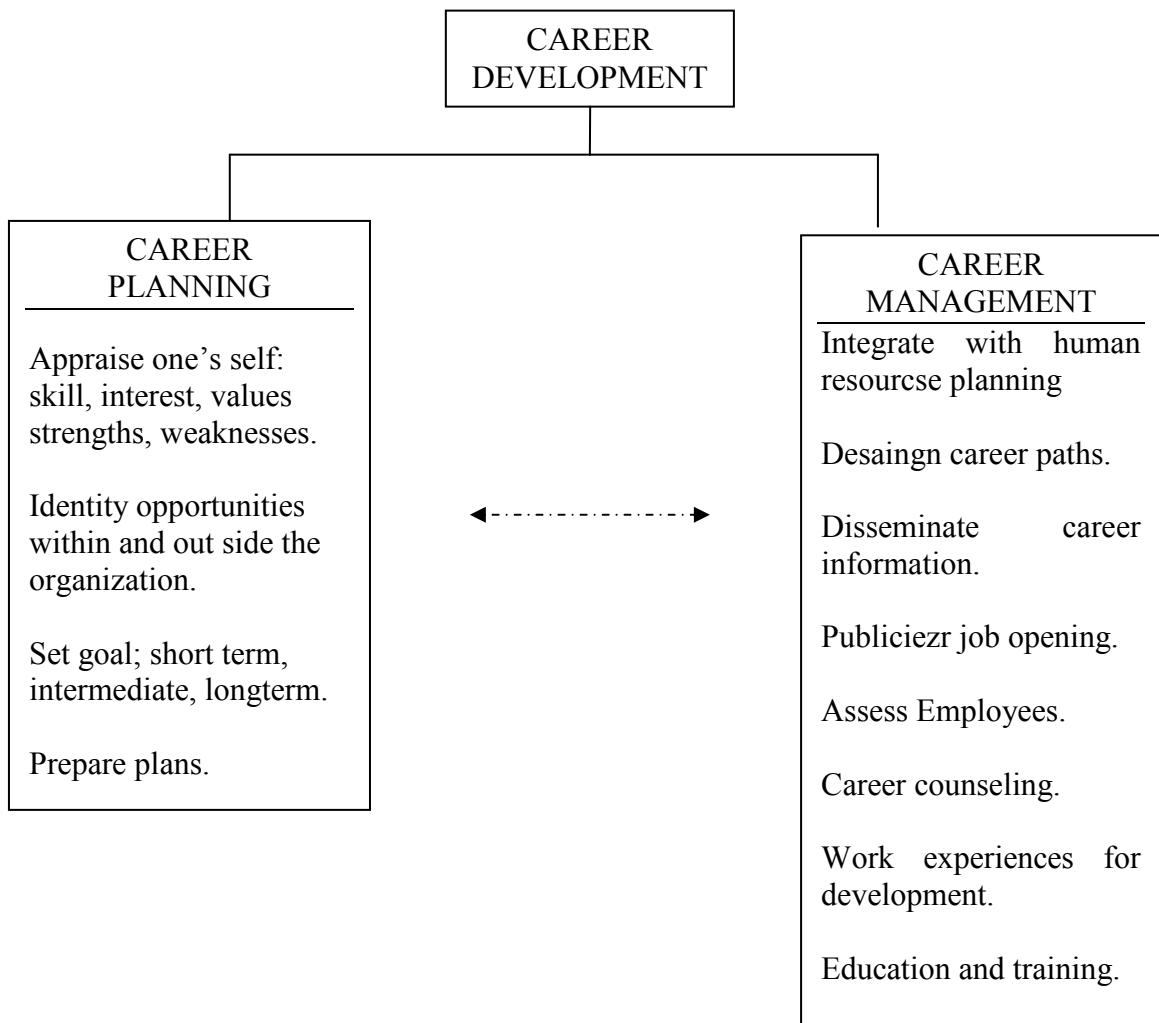
#### **2.1. 4. Perencanaan karir**

Pengembangan karir yang digunakan instansi pemerintah Indonesia merupakan fenomena menarik dan mengandung banyak perdebatan dan kontroversi, tetapi pengembangan karir itu tidak lepas dari perencanaan karir. Setiap pegawai dan organisasi sebelum mengembangkan karirnya harus mempunyai



perencanaan karir yang matang terlebih dahulu. Selain itu juga harus tahu karakter-karakter yang mempengaruhi pengembangan karir.

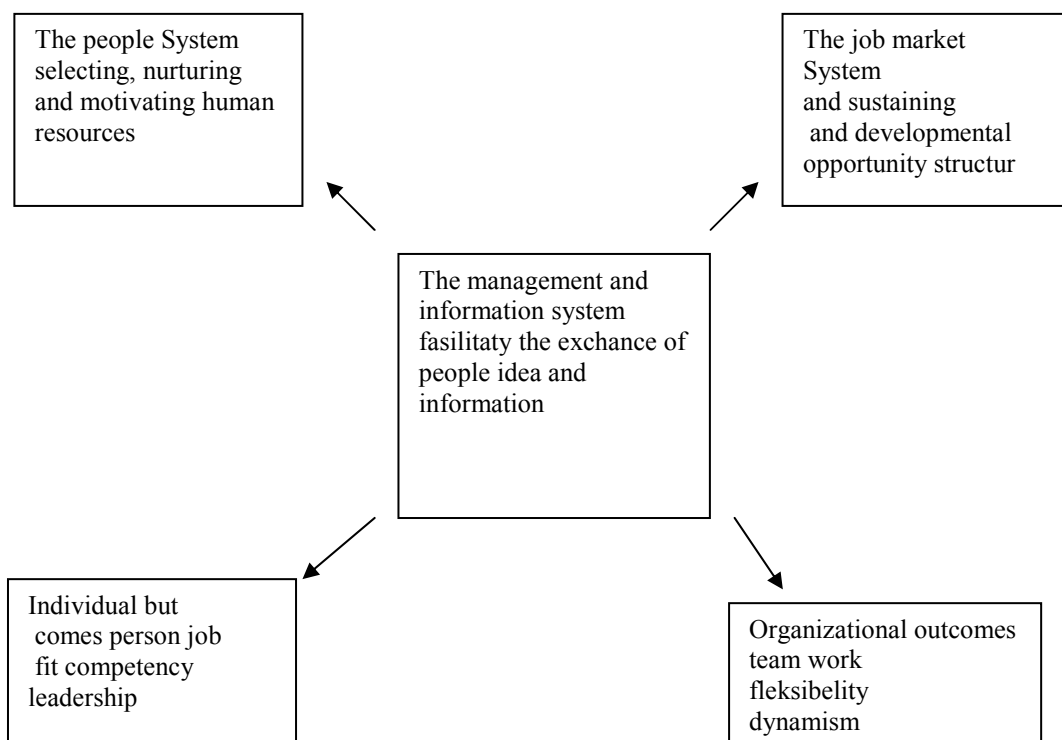
Beach (1984: 320) menyatakan pengembangan karir terdiri dari dua bagian yaitu perencanaan karir dan manajemen karir. Dimana keduanya dijelaskan dalam gambar 2.1.



Gambar 2.1. The Contents of Career Planning And Career Management As Components Development. (Beach, 1984: 320)

Untuk mewujudkan manajemen karir bagi diri sendiri diperlukan kesadaran dan pemahaman para pegawai bahwa setiap pekerjaan/jabatan selalu memberikan kesempatan untuk maju dan berkembang. Pegawai juga harus memahami bahwa tanggung jawab pengembangan karir berada pada individu itu sendiri.

Manajemen karir yang ada dalam organisasi akan menjadi suatu kekuatan dalam upaya untuk mendorong individu agar tumbuh dan merealisasikan potensinya secara penuh. Organisasi akan memberikan kesempatan untuk semua individu agar tumbuh dan merealisasikan potensinya secara penuh serta mengembangkan karirnya. Tujuan manajemen karir akan tercapai apabila menghubungkan sistem tenaga kerja dan sistem pasar kerja melalui sistem informasi manajemen. (terlihat pada gambar 2.2)



Gambar 2.2. Career Development – A System Views (Pfeffer, 2002: 269)

Permasalahan yang muncul adalah bagaimana mengembangkan karir dalam lingkungan yang begitu dinamis, sehingga meminimalkan ketidaksesuaian penempatan peran, meningkatkan kompetensi dan menempatkan individu dalam posisi kunci.

Menurut Deasler (dalam Preffer, 2002: 256) Perencanaan dan pengembangan karir adalah proses yang disengaja dimana dengan melalui seseorang menjadi sadar akan atribut – atribut yang berhubungan dengan karir personal dan serangkaian langkah sepanjang hidup yang memberikan sumbangan pada pemenuhan karir. Karir akan mendukung efektifitas individu dan organisasi dalam mencapai tujuan.

Strategi perencanaan karir memungkinkan organisasi mengembangkan dan menempatkan pegawai dalam jabatan – jabatan yang sesuai dengan minat, kebutuhan, dan tujuan karirnya. Ada berbagai faktor yang menyebabkan organisasi mengadakan perencanaan karirnya: (Moekijat, 1995: 37)

1. Keinginan untuk mengembangkan dan mempromosikan pegawai dari dalam.
2. Kekurangan orang yang cakap yang dapat dipromosikan.
3. Keinginan untuk membantu perencanaan karir perseorangan.
4. Pernyataan minat pegawai yang besar.
5. Keinginan untuk meningkatkan produktivitas.
6. Tanggung jawab program tindakan yang menguatkan.
7. Perhatian terhadap pemindahan tenaga kerja.
8. Minat pribadi dari manajer – manajer unit.

9. Keinginan akan gambaran tentang pengadaan tenaga kerja yang positif.

Program pengembangan karir juga memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menyelidiki minat, kebutuhan dan pilihan karir dalam organisasi. Dengan proses perencanaan karir pegawai – pegawai dibantu untuk menentukan tujuan – tujuan realistis dan untuk mengembangkan kecakapan dan kemampuan yang diperlukan untuk sasaran jabatan.

Sebuah organisasi dengan tujuan fleksibilitas dan adaptabilitas akan lebih membutuhkan manajemen karir dibantu organisasi yang hanya berharap agar tetap stabil (Simamora, 1997: 508).

Organisasi menciptakan aturan, prosedur, kebijakan, dan ragam lain dari peraturan untuk perencanaan dan pengembangan karir. Dalam latar belakang organisasi efektifitas karir (*carieer effectiveness*) dinilai tidak hanya individu namun juga oleh organisasi itu sendiri. Apakah organisasi mempunyai pandangan yang sama mengenai karir mereka? Kinerja karir disini tampaknya berkaitan dengan kualitas produktifitas efisiensi dan tujuan, arah dan kebijakan organisasi.

Organisasi yang berorientasi pada karir tidak hanya menilai kinerja masa lalu. Sebagai gantinya penyelia dan pegawai dituntut untuk dapat memadukan kinerja masa lalu pegawai, pilihan karir, dan kebutuhan pengembangan untuk perencanaan karir formal.

Pada umumnya organisasi mempunyai prinsip pokok penempatan dalam jabatan dalam bentuk peraturan – peraturan serta kebijakan – kebijakan. Menurut Nainggolan, prinsip pokok dalam jabatan adalah menempatkan orang yang tepat pada tempat yang tepat (1994: 124).

Adapun maksud dari definisi diatas tentang perencanaan karir adalah suatu proses perencanaan yang menyeluruh tentang tujuan karir dimana individu – individu mengidentifikasi tujuan karir dan mengembangkan alat untuk mencapai tujuan.

## **2.2. Karakteristik Individu**

Organisasi merupakan wadah bagi individu untuk mencapai tujuan, baik tujuan pribadi maupun tujuan organisasi. Individu dengan karakter yang tersendiri dan organisasi yang juga memiliki karakter tertentu yang saling menyesuaikan. Latar belakang individu dapat menjadikan ciri-ciri tertentu pada setiap individu. Apalagi yang berkaitan dengan karir seseorang. Menurut Moekijat (1996: 103) karir seseorang merupakan unsur yang sangat penting yang bersifat pribadi.

Masa depan seorang individu dalam organisasi tidak tergantung pada kinerja saja. Manajer juga menggunakan ukuran subyektif yang bersifat pertimbangan. Apa yang dipersepsikan oleh penilai sebagai karakter/prilaku karyawan yang baik dan buruk akan memengaruhi penilaian.

Berkaitan dengan karakteristik individu, bahwa individu membawa kedalam tatanan organisasi, kemampuan, kepercayaan, pribadi, dan penghargaan kebutuhan dan pengalaman masa lainnya. Ini semua adalah karakteristik yang dimiliki individu dan karakteristik ini akan memasuki suatu lingkungan baru, yakni organisasi. ( Thoha, 1983: 30)

Sementara itu Bashaw & Grant mengemukakan beberapa ciri – ciri pribadi meliputi: jenis kelamin, status perkawinan, usia, pendidikan, pendapatan keluarga, dan masa jabatan (dalam Agus S, 2001: 133).

Sejalan dengan hal diatas Robbins (1996: 78) mengungkapkan beberapa karakteristik pribadi yang meliputi umur, jenis kelamin, status perkawinan, banyaknya tanggung jawab dan status masa kerja.

Menurut Mathis ada empat karakteristik individu yang mempengaruhi bagaimana orang – orang membuat pilihan karir. (2002: 64)

- Minat, orang cenderung mengejar karir yang mereka yakini cocok dengan minat mereka.
- Jati Diri, karir merupakan perpanjangan dari jati diri seseorang juga hal yang membentuk jati diri.
- Kepribadian, faktor ini mencakup orientasi pribadi karyawan (sebagai contoh karyawan bersifat realistis, menyenangkan dan artistik) dan kebutuhan individual , latihan, kekuasaan dan kebutuhan prestis.
- Latar belakang sosial, status sosial ekonomi dan tujuan pendidikan pekerjaan orang tua karyawan merupakan faktor yang berfungsi dalam kategori.

Selama bekerja individu mempunyai konsep, rencana pengembangan sumber daya manusia yang merupakan bagian dari pengembangan karir. Individu mempunyai kontribusi dalam organisasi dan perubahan serta pengembangan diri. Organisasi membantu dengan pengembangan sumber daya

yang menguntungkan bagi pekerjaan, tetapi respon dari pengembangan karir untuk jangka panjang tergantung pekerja.

Dalam pengembangan karir itu ada persaingan, sehingga membutuhkan keahlian merencanakan karir, pendidikan dan pengalaman. Dari beberapa pendapat diatas, karakteristik individu dalam penelitian ini dilihat dari keahlian, pendidikan, pengalaman kerja. Karakteristik individu secara eksklusif memfokus pada pengembangan pegawai untuk peluang – peluang karir dalam organisasi.

### **2.2.1. Keahlian**

Faktor yang mempengaruhi kemampuan pegawai adalah faktor pengetahuan dan keterampilan. Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan *reality*. Artinya, pegawai yang memiliki kemampuan di atas rata – rata dengan pendidikan atau pengetahuan yang memadai untuk menjalankan pekerjaan yang terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari – hari maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the righ man in the righ place, the rig man on the righ job*).

Hasibuan (2000: 54) Keahlian harus mendapat perhatian utama kualifikasi seleksi. Hal ini yang akan menentukan mampu tidaknya seseorang menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Keahlian ini mencakup *tehnical skill, human skill, conceptual skill*, kecakapan untuk memanfaatkan kesempatan, serta

kecermatan penggunaan peralatan yang dimiliki perusahaan dalam mencapai tujuan.

Menurut Ruki (2002: 35), Keahlian yang harus dimiliki seseorang adalah:

1. Keahlian teknis

Adalah keahlian dalam pokok pekerjaannya serta kemampuan menerapkan tehnik dan prosedur mengenai bidang kegiatan tertentu.

2. Keahlian interaksi atau hubungan antar manusia

Adalah Keahlian untuk bekerjasama dengan orang lain, memahami pikiran dan perasaan orang lain, serta mampu merangsang dan mendorong orang lain, termasuk anak buah dan rekan kerja.

3. Keahlian koseptual

Adalah keahlian mental dalam memadukan seluruh kegiatan organisasi agar organisasi dapat mencapai tujuannya.

Menurut Robbin, (1996: 251) Keterampilan dibagi dalam 3 kategori:

a. Keterampilan teknis

Kebanyakan diarahkan untuk menata dan memperbaiki keterampilan teknis pegawai dimana pekerjaan berubah akibat teknologi dan metode baru yang diperbaiki.

b. Keterampilan antar pribadi

Hampir semua karyawan termasuk dalam urut kerja. Kerja mereka tergantung pada kemampuan mereka untuk berinteraksi secara efektif dengan rekan sekerja dan atasan mereka.



c. Keterampilan dalam pemecahan masalah

Para karyawan harus mampu memecahkan masalah dalam pekerjaannya.

Ini mencakup kegiatan mempertajam logika, sebab akibat mengembangkan alternatif, menganalisa alternatif, dan memilih pemecahan.

Pegawai harus mempunyai keterampilan teknis dalam mengerjakan pekerjaan serta keterampilan merencanakan karir untuk suatu tujuan karir, sehingga menumbuhkan kepercayaan pada diri. Menurut Pfeffer, individu tidak hanya memerlukan keahlian teknis dan kemampuan untuk berkolaborasi, namun juga harus memiliki *self governance skill*. Individu akan melakukan *continues leaning process* yang adapat digunakan untuk mengetahui adanya kesempatan karir masa yang akan datang dan mengembangkan potensi yang ada dalam dirinya. Pengembangan karir perlu menekankan pada proses pembelajaran terus – menerus (2002: 262).

Menurut Hasibuan (2000: 75), dalam suatu program pengembangan ditetapkan suatu sasaran, proses, waktu, dan metode pelaksanaannya. Supaya lebih baik program itu harus dibuat perencanaan terlebih dahulu, karena metode pengembangan didasarkan pada tujuan yang ingin dicapai.

Ragam keterampilan merupakan suatu tingkat dalam pekerjaan yang mengharuskan para pegawai melaksanakan kegiatan yang menuntut berbagai keterampilan dan kemampuan. Suatu pekerjaan tidak membutuhkan satu keterampilan tetapi berbagai keterampilan disatu sisi akan menguntungkan individu, karena ia akan menguasai banyak bidang yang jika dikerjakan dengan

tekun tidak menutup kemungkinan berprestasi dibidang – bidang tersebut. Di sisi lain organisasi akan merasa beruntung karena memiliki pegawai yang terampil.

Menurut Hasibuan, pertimbangan promosi adalah kecakapan, orang yang cakap atau ahli mendapat prioritas pertama dalam dipromosikan. Kecakapan adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggung jawabkan. Kecakapan merupakan kumpulan pengetahuan (tanpa memperhatikan cara mendapatkannya) yang diperlukan untuk memenuhi hal – hal berikut:

1. Kecakapan dalam pelaksanaan prosedur kerja yang praktis, teknik – teknik khusus dan disiplin ilmu pengetahuan.
2. Kecakapan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam – macam elemen yang semuanya terlibat dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen. Kecakapan ini mengombinasikan elemen – elemen dari perencanaan, pengorganisasian, pengaturan (*directing*), penilaian (*evaluating*) dan pembaharuan (*innovating*).
3. Kecakapan dalam memberikan motivasi secara langsung.

Menurut Robbins (1996: 181), bahwa karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka, pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan. Lebih lanjut dikatakan bahwa pada kondisi sedang kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

Dari uraian diatas keahlian merupakan kemampuan, keterampilan dan kecakapan yang dimiliki individu dalam melaksanakan suatu pekerjaan dan

memanfaatkan suatu kesempatan dengan menyelaraskan dan memotivasi diri untuk mencapai suatu tujuan.

### **2.2.2. Pendidikan**

Pendidikan merupakan faktor penting dalam menentukan kemampuan kerja karyawan. Pendidikan dan pengalaman kerja merupakan langkah awal untuk melihat kemampuan seseorang (Handoko, 1998 : 80). Menurut Hasibuan (2000: 54), pendidikan merupakan indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan. Dengan latar belakang pendidikan pula seseorang dianggap akan mampu menduduki suatu jabatan tertentu.

Pemahaman akan kepribadian seseorang juga dapat dilihat dari pendidikan. Secara tradisional pendidikan merupakan kriteria utama dalam penilaian para karyawan, sedangkan pertanyaan tentang keterampilan khusus bisa digunakan untuk menilai prospek pegawai.

Selain itu pendidikan merupakan suatu pembinaan dalam proses perkembangan manusia untuk berfikir dan cenderung berkembangnya kemampuan dasar yang ada padanya.

Dalam kaitannya dengan pengembangan karir pendidikan yang memadai dan sesuai akan memungkinkan pekerja dapat mengembangkan kemampuannya untuk mencapai tujuan pribadi dan juga akan menjadi pertimbangan untuk pengembangan karir.

Menurut Nadler (dalam Moekijat, 1995: 120) pendidikan adalah proses pembelajaran yang mempersiapkan individu untuk pekerjaan yang berbeda pada

masa yang akan datang. Pendidikan didesain untuk memungkikan pekerja belajar tentang perbedaan pekerjaan dalam organisasi yang sama. Dengan demikian pendidikan karyawan penting artinya bagi suatu organisasi, untuk dilaksanakan tenaga – tenaga kecakapan dan keahlian dalam bidangnya masing – masing maka telah menjadi keyakinan dalam tata personaliperlunya pendidikan.

Dengan pendidikan pegawai akan menambah kemampuannya. Ini berarti ia melengkapi tujuan organisasi. Misalnya mengikuti program pelatihan, mengambil kursus, mengejar gelar tambahan, atau mencari tugas pekerjaan baru, dapat ikut mengakibatkan kemajuan. (Moekijat, 1995: 122). Pendidikan disini tidak hanya pendidikan yang ditempuh dibangku sekolah, tetapi seorang pegawai juga membutuhkan pendidikan tambahan melalui kursus – kursus dan pelatihan.

Kesempatan-kesempatan untuk maju ini membantu tujuan personalia untuk mengembangkan tenaga-tenaga kerja pengganti intern maupun rencana karir individu. Pada prinsipnya pendidikan dapat dijadikan wahana seseorang untuk mendapatkan pengalaman hidup. Dengan pendidikan pegawai mempunyai kesiapan untuk mengetahui adanya peluang dan bagaimana peluang itu dapat direbut tidak dimiliki oleh setiap orang. Atas perbedaan ini, maka ada orang yang berhasil dan tidak berhasil dalam karirnya, meskipun ia mempunyai tingkat dan jenjang pendidikan yang sama.

Dari pendapat diatas berdasarkan tingkat dan jenis pendidikan yang dimiliki oleh pegawai dapat menentukan pekerjaan yang akan diberikan kepadanya. Hal ini mempermudah jalur karir yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan karirnya.

Berdasarkan beberapa definisi yang ada pendidikan adalah aktifitas yang bertujuan untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan, nilai moral dan menjadi mengerti sehingga mempunyai nilai lebih dalam segala aspek kehidupan.

### **2.2.3 Pengalaman Kerja**

Selain pendidikan formal yang harus dimiliki individu juga perlu memiliki pengalaman kerja, serta mampu beradaptasi dengan lingkungannya dalam organisasi, untuk meniti suatu karir dan mengembangkan potensi dirinya.

Pengalaman kerja yang dimiliki oleh pekerja dalam organisasi yang berbeda-beda, sehingga hal ini disebabkan setiap pekerja mempunyai pengalaman dari pekerjaan yang berbeda-beda yang telah diselesaikan berulang – ulang dalam menempuh perjalanan karirnya.

Pengalaman (*senioritas*) yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seseorang, orang yang terlalu lama bekerja dalam perusahaan mendapat prioritas utama dalam tindakan promosi (Hasibuan, 2000: 108). Dengan pengalaman, seseorang akan dapat mengembangkan kemampuannya sehingga karyawan tetap betah bekerja pada perusahaan dengan harapan suatu waktu ia akan dipromosikan. Kelemahannya pegawai yang kemampuannya terbatas karena sudah lama bekerja tetap dipromosikan. Dengan demikian perusahaan akan dipimpin oleh orang yang berkemampuan rendah, sehingga perkembangan perusahaan dapat disangsikan.

Menurut pendapat Siagian (1992: 52) menyatakan pengalaman kerja menunjukkan berapa lama agar supaya pegawai bekerja dengan baik. Disamping itu pengalaman kerja meliputi banyaknya jenis pekerjaan atau jabatan yang pernah diduduki oleh seseorang dan lamanya mereka bekerja pada masing-masing pekerjaan atau jabatan tersebut.

Dengan demikian masa kerja merupakan faktor individu yang berhubungan dengan perilaku dan persepsi individu yang mempengaruhi pengembangan karir pegawai. Misalnya, seseorang yang lebih lama bekerja akan dipertimbangkan lebih dahulu dalam hal promosi, pemindahan hal ini berkaitan erat dengan apa yang disebut senioritas.

Oleh karena itu pengalaman kerja yang didapat seseorang akan meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan pekerjaan. Pekerja yang mempunyai kemampuan tinggi akan memungkinkan mampu mempertahankan dan mengembangkan karir yang telah diraihinya.

Tetapi banyak organisasi yang tidak hanya memberi kuasa kepada pegawainya untuk mengembangkan karirnya. Organisasi masih melakukan bentuk perencanaan karir melalui kebijakan – kebijakan dalam bentuk peraturan yang mengikat pegawai. Padahal pengalaman kerja seorang pegawai mempunyai kredit nilai dalam pengembangan karir. Orang yang berpengalaman merupakan pegawai yang siap pakai.

Berdasarkan definisi diatas pengalaman kerja adalah menunjukkan lamanya dalam melaksanakan, mengatasi suatu pekerjaan dari beragam pekerjaan bahkan berulang – ulang dalam perjalanan hidup.

### **2.3.Karakteristik Organisasi**

Thomson mengatakan bahwa organisasi adalah sejumlah orang yang melakukan tugas dan pekerjaan tertentu untuk masing – masing orang atau kelompok orang secara rasional, non pribadi untuk mencapai tujuan tertentu (dalam Agus S, 2001 : 136).

Selanjutnya karakteristik organisasi merupakan kondisi internal dalam suatu organisasi. Dalam organisasi perlu adanya kejelasan karir agar pegawai akan lebih mudah merencanakan dan melalui jalur – jalur karirnya. Karakteristik organisasi yang dimaksud adalah: (1) Struktur organisasi, yang mempunyai unsur pembagian pekerjaan, departementalisasi, hieraki, koordinasi. (2) Budaya organisasi, yang mempunyai unsur artifact, nilai yang mendukung dan asumsi dasar.

Yang dimaksud karakter organisasi disini adalah sejauh yang dipersepsikan individu tersebut. Jika terjadi kesesuaian individu atau pekerja akan merasa menjadi anggota organisasi (Hariyanto, 1999: 270).

Simamora (1997: 507) mengatakan bahwa sumber daya, iklim, tujuan dan struktur organisasi mempengaruhi manajemen karir yang akhirnya berdampak pada pengembangan karir.

Pengembangan karir merupakan suatu cara bagi sebuah organisasi untuk mendukung atau meningkatkan produktivitas para karyawan, sekaligus mempersiapkan karyawan untuk dunia yang berubah. (Sunarto: 2003: 246)

Di sini organisasi harus dapat mengarahkan dan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan diri. Artinya organisasi harus dapat memperhatikan apa saja yang diperlukan untuk menunjang karir pegawainya.

Berbagai tanggung jawab organisasi dalam pengembangan karir (Simamora, 19997: 506).

- Memberikan sebuah model perencanaan karir, sumber daya, konseling dan informasi yang dibutuhkan untuk perencanaan karir.
- Memberikan pelatihan dalam rencana pengembangan karir kepada manajer dan karyawan serta konseling karir pada para manajer.
- Memberikan program-program pelatihan keahlian dan peluang-peluang pengalaman dipekerjaan.

Dalam rancangan organisasi perlu adanya kejelasan tentang pembagian pekerjaan, departementalisasi, hierarki, dan koordinasi.

Stoner mendefinisikan organisasi sebagai pola hubungan yang menjadi jalan bagi organisasi dengan pengarahan dari manajer sehingga sasaran utama budaya dalam organisasi itu ada tiga yakni: artifact, nilai yang mendukung, asumsi dasar (dalam Agus S, 2001 : 135).

Oleh karena itu salah satu cara yang efektif untuk mengembangkan karir yaitu adanya perpaduan antara perencanaan karir yang dilakukan oleh individu dengan manajemen karir yang dilakukan oleh organisasi. Jenis praktek apakah yang mencirikan suatu organisasi memahami nilai pengembangan karir?

Organisasi harus mampu menciptakan rangsangan dan tantangan dalam penugasan pekerjaan yang dikaitkan dengan sukses karir. Tantangan tersebut



harus merangsang seseorang untuk berkinerja dengan baik dalam tahun – tahun berikutnya.

Karakteristik yang dipergunakan dalam penelitian ini seperti yang disebutkan oleh Simamora yaitu; sumber daya, iklim, dan struktur organisasi. Bertitik tolak pada pendapat diatas maka karakteristik organisasi dapat diupayakan memberikan dukungan terhadap pengembangan karir pegawai dalam mencapai tujuan karirnya.

Jadi berdasarkan beberapa definisi diatas karakteristik organisasi adalah kondisi internal organisasi yang mempengaruhi aktifitas individu didalamnya seperti, sumber daya, iklim dan struktur.

Berpikir dari pendapat diatas karakteristik organisasi merupakan dimensi inti dalam melakukan penelitian ini meliputi :

### **2.3.1. Sumber Daya**

Sumber daya organisasi penting untuk sebuah pengembangan karir. Sumber daya merupakan modal utama organisasi, yang dimaksud adalah sumber daya *finansial* (keuangan), sumber daya waktu, dan sumber daya manusia.

Menurut Simamora, sumber daya finansial dibutuhkan. Sebagai contoh, untuk menyelenggarakan kursus karir. Sumber daya waktu dibutuhkan guna melibatkan karyawan dan manajer dalam aktifitas perencanaan karir dan sumber daya manusia dibutuhkan untuk konseling dan pemberian nasehat (1997: 507).

Disamping itu yang dimaksud sumber daya disini misalnya kemampuan menyebarluaskan informasi tentang kemungkinan - kemungkinan pengembangan

karir dalam organisasi. Informasi tersebut harus berdasarkan pada hal seperti; cekatan, daya nalar, kemampuan berkomunikasi, koordinasi. Informasi yang diberikan oleh sumber daya personalia ini penting dalam rangka menentukan tujuan, jalur dan pengembangan karirnya. Selain mampu memberikan informasi juga kemampuan memberikan konseling yang membantu pegawai memperhitungkan perubahan yang sangat mungkin di lingkungannya dengan dampak tertentu terhadap karir yang bersangkutan.

Dalam program karir yang efektif harus mempertimbangkan perbedaan persepsi dan keinginan para karyawan, apa yang pegawai harapkan dari program karir yang dikembangkan oleh personalia sesuai dengan ragam factor usia, keduduka, pendidikan dan faktor lainnya.

Manfaat keterlibatan Departemen Sumber Daya Manusia dalam perencanaan karir adalah: (Mangkuprawira, 2003: 265)

- Meluruskan strategi dan syarat – syarat internal.
- Mengembangkan karyawan yang dapat dipromosikan.
- Memfasilitasi penempatan karyawan tingkat internasional.
- Membantu pekerja yang memiliki keragaman tertentu.
- Memperkecil derajat perputaran karyawan.
- Membuka jalan bagi karyawan potensial.
- Memajukan pertumbuhan personal.
- Memuaskan kebutuhan karyawan.
- Membantu rencana kerja.

Dari pendapat diatas maka organisasi akan mengalami kesulitan dalam mengembangkan karir karyawannya apabila tidak memiliki cukup dana, kurang memberi kesempatan atau peluang bagi karyawan untuk memiliki konsultan karir.

Penyuluhan karir merupakan bagian logis dalam pengembangan karir, karena membantu karyawan dalam mengenali tujuan dan pengharapan karir, dan menentukan kegiatan pengembangan diri khusus yang akan membimbing ke pencapaian tujuan.

Sumber daya personalia disini, dituntut harus dapat membuat rencana karir seorang pegawai dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Dengan kemajuan tehnologi ada kemungkinan pekerjaan – pekerjaan tertentu tidak membutuhkan banyak pegawai. Misalnya, dengan kemajuan tehnologi komputer menyebabkan berkurangnya jumlah pemegang buku dan meningkatnya jumlah programmer.

Sumber daya personalia harus mampu mengelola tingkat perpindahan pegawai, dengan melihat catatan – catatan pegawai masa lalu dengan yang akan datang sebagai pertimbangan promosi jabatan. Demi kebaikan pegawai dan organisasi bahwa perubahan dalam pekerjaan dan jabatan direncanakan untuk membentuk suatu karir.

Dalam pengembangan, pegawai itu dikembangkan agar lebih sesuai dengan pekerjaan dan organisasi. Menurut Flippo (1995: 215) Program pengembangan yang direncanakan akan memberi manfaat bagi organisasi berupa peningkatan produktifitas, peningkatan moral, stabilitas serta keluwesan (fleksibilitas) organisasi yang makin besar untuk menyesuaikan diri dengan

persyaratan eksternal maupun internal yang berubah. Pengembangan seperti ini meliputi pelatihan dan pendidikan, untuk meningkatkan keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan. Program pelatihan dan pendidikan dalam mempromosikan pegawai memerlukan biaya yang cukup besar. Oleh karena itu kemampuan keuangan organisasi mempengaruhi pengembangan dalam jangka pendek.

Sebagian besar pengembangan merupakan pengembangan diri sendiri sambil belajar dalam pekerjaan, program pengembangan ini memerlukan biaya rendah tetapi dengan adanya perkembangan teknologi yang pesat maka kemajuan pegawai dan organisasi akan lambat.

Dari berbagai uraian diatas sumber daya adalah kemampuan yang dimiliki organisasi yang menunjang aktifitas yang dijalankan organisasi.

### **2.3.2. Iklim Organisasi**

Organisasi itu harus menciptakan iklim yang mendorong manajemen karir yang komprehensif. Contohnya adalah sebuah organisasi yang mengenalkan suatu sistem penilaian kerja yang menitikberatkan pada pengembangan (Simamora, 1997: 508).

Selain ketersediaan pekerjaan, jumlah informasi yang tersedia seseorang memilih sebuah organisasi berdasarkan kecocokan antara iklim organisasi sebagai mana mereka mempersepsikan dalam karakteristik pribadi mereka. Dalam iklim seperti itu pimpinan pusat akan lebih mengenali pimpinan atas seberapa baiknya mereka mengembangkan bawahan mereka.

Disini departemen Sumber daya manusia yang lebih dikenal dengan kepegawaian dapat mendukung *edukasi* (pendidikan) lebih lanjut dengan menawarkan pembayaran biaya sekolah atau program pelatihan dan pengembangan lainnya.

Tingkat dimana organisasi terpusat pada pegawainya, penekanan utama organisasi adalah pengembangan pegawai yang mendorong produktifitas pegawai dengan meningkatkan penekanan pada perencanaan dan pengembangan karir.

Pimpinan organisasi juga merupakan bagian dari iklim organisasi yang dapat mengadakan program pengembangan karir yang membantu perencanaan karir pegawai dengan cara memberitahukan pegawai mengenai pekerjaan yang ada sekarang dan masa mendatang.

Analisa reguler terhadap pekerjaan merupakan prasyarat bagi pemutakhiran komponen organisasional dan sistem manajemen karir seperti pengembangan jalur karir dalam menentukan strategi karir.

Dari uraian diatas iklim organisasi adalah kondisi lingkungan kerja yang mempengaruhi dan menunjang aktifitas individu didalamnya.

### **2.3.3. Struktur Organisasi**

Struktur organisasi (*desain organization*) dapat didefinisikan sebagai mekanisme formal dengan kemampuan organisasi. Struktur organisasi menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang dan tanggung jawab yang berbeda – beda. Struktur ini mengandung unsure sosialisasi kerja, standarisasi, koordinasi, sentralisasi atau desentralisasi dalam pembuatan keputusan. (Handoko, 1999: 169)

Flippo (1995: 107) menyatakan bahwa hasil langsung dari proses organisasi adalah penciptaan struktur organisasi. Struktur ini adalah kerangka dasar dari hubungan formal yang telah disusun. Maksud dari struktur itu adalah untuk membantu dalam mengatur dan mengarahkan usaha – usaha yang dilakukan dalam organisasi sehingga usaha tersebut terkoordiner dan konsisten dengan sasaran organisasi.

Dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi, maka diperlukan rancangan organisasi yang tepat. Rancangan atau desain organisasi merupakan proses pembuatan keputusan yang dilakukan oleh manajer untuk memilih struktur organisasi yang sesuai dengan strategi organisasi dan lingkungan tempat anggota organisasi melaksanakan tugas. Dalam rancangan organisasi perlu adanya kejelasan tentang pembagian pekerjaan, departementalisasi, hierarki dan koordinasi. Unsur – unsur tersebut menjadi ciri rancangan organisasi yang terwujud dalam struktur organisasi. Struktur organisasi menjadi ciri pembeda satu organisasi dengan organisasi lain.

Terdapat beberapa tipe bentuk struktur organisasi (Flippo: 1995: 107)

1. Struktur lini, jika tanggung jawab, wewenang, dan tanggung gugat disusun dalam satu cara.
2. Struktur lini staff, jika hubungan – hubungan ini disusun dalam cara lain.
3. Struktur fungsional, penggunaan karir dalam struktur fungsional hanya mempergunakan keahlian teknis (tanpa keunggulan yang lain), sehingga tidak memiliki kemampuan untuk mencapai puncak dalam hierarki manajemen.

Berbicara mengenai karir biasanya diasumsikan kepada peningkatan atau kedudukan dalam suatu jabatan struktural. Jadi, pembinaan karir berkaitan dengan kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang PNS dalam rangka susunan suatu organisasi. (Nainggolan, 1994: 124) Secara struktural karir seseorang sudah dapat dipastikan dengan jelas. Sesuai dengan pengertian yang ada 2 yaitu jabatan struktural dan jabatan fungsional. Jabatan struktural merupakan jabatan yang secara tegas ada disebutkan dalam organisasi, misalnya Kepala Biro, Kepala Bagian, Kepala Bidang dan lain – lain.

Organisasi kadang kala menggunakan struktur organisasi sebagai jalur penentuan pengembangan karir. Maka organisasi membutuhkan struktur organisasi yang dapat tumbuh dan beradaptasi dalam lingkungan yang begitu dinamis.

Menurut Pfeffer, perubahan struktur organisasi akan membawa dampak pada setiap individu yang ada dalam organisasi. Individu dituntut untuk mengembangkan dan merealisasikan kompetensinya secara penuh. Organisasi akan memanfaatkan kompetensi yang dimiliki individu dengan memberikan kesempatan bagi setiap individu untuk mengembangkan karir (2002: 256). Perubahan struktur organisasi memberikan dampak pada pengelolaan karir individu dalam suatu organisasi. Individu yang kreatif akan memanfaatkan perubahan yang terjadi untuk mencapai keberhasilan karirnya.

Dari berbagai uraian diatas, struktur organisasi adalah kerangka hubungan formal dalam organisasi yang tersusun dengan tujuan untuk membantu dalam

mengatur dan mengarahkan aktifitas dalam organisasi, mengandung unsur pembagian kerja, departementalisasi, hierarki dan koordinasi.