

MENGELOLA KETERLIBATAN DAN KARIER PEGAWAI DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Maratush Sholikhah

STAI Darussalam Nganjuk

Email: lika.sholikhah94@gmail.com

Binti Ulfatul Jannah

STAI Darussalam Nganjuk

Email: bintiulfah856@gmail.com

Abstract

Career development is basically oriented towards the development of the organization/company in responding to future business challenges. Every organization/company must accept the fact that its existence in the future depends on human resources. Without having competitive human resources, an organization/company will experience decline and eventually be eliminated due to the inability to face competitors. Such conditions require organizations/companies to conduct career development for workers, which must be implemented in a planned and sustainable manner. In other words, career development as one of the HR management activities must be implemented in an integrated manner with employee involvement activities in achieving organizational goals.

The involvement and development of employee careers in achieving organizational goals is very important. By managing the involvement and careers of employees, all components in the institution or organization will produce better plans and results. In addition, the involvement and development of employee careers accelerates the achievement of organizational goals. However, in reality, many institutions or organizations in achieving a goal do not involve everyone so that the organization's goals are not achieved. To overcome this problem, in the institution or organization there must be courage to involve and develop each person's career by forming a work team in achieving organizational goals.

Keywords: Managing Engagement, Career Development, Human Resource Management

Pendahuluan

Seiring dengan perkembangan zaman dan kemajuan teknologi, persaingan dalam dunia semakin ketat. Sebuah lembaga perlu melaksanakan TQM supaya kualitas yang dimiliki lembaga tetap terjaga dan semakin meningkat.

Total Quality Management adalah suatu konsep pelibatan dan pemberdayaan karyawan. "Pemberdayaan karyawan dapat diartikan sebagai pelibatan karyawan yang benar-benar berarti (*significant*)."

Terdapat 8 prinsip TQM yaitu: Fokus pada pelanggan, Kepemimpinan, Pelibatan Manusia/ Pegawai, Pendekatan proses, Pendekatan sistem pada manajemen, Perbaikan berkelanjutan atau berkesinambungan, pengambilan keputusan berdasarkan fakta, Hubungan dengan pemasok yang saling menguntungkan.

Sedangkan pengembangan karier pada dasarnya berorientasi pada perkembangan organisasi/perusahaan dalam menjawab tantangan bisnis dimasa mendatang. Setiap organisasi/ perusahaan harus menerima kenyataan, bahwa eksistensinya dimasa depan tergantung pada SDM. Tanpa memiliki SDM yang kompetitif sebuah organisasi/ perusahaan akan mengalami kemunduran dan akhirnya dapat tersisih karena ketidakmampuan menghadapi pesaing. Kondisi seperti itu mengharuskan organisasi/ perusahaan untuk melakukan pembinaan karier bagi pekerja, yang harus dilaksanakan secara berencana dan berkelanjutan. Dengan kata lain pembinaan karier sebagai salah satu kegiatan manajemen SDM, harus dilaksanakan secara terintegrasi dengan kegiatan pelibatan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

Pelibatan dan pengembangan karier karyawan/pegawai dalam mencapai tujuan organisasi sangat penting. Dengan mengelola pelibatan dan karier pegawai seluruh komponen dalam lembaga atau organisasi akan menghasilkan rencana dan hasil yang lebih baik. Selain itu, pelibatan dan pengembangan karier pegawai mempercepat mencapai tujuan organisasi. Namun kenyataannya banyak lembaga atau organisasi dalam mencapai suatu tujuan tidak melibatkan semua orang sehingga tujuan organisasi tidak tercapai. Untuk mengatasi masalah tersebut maka dalam lembaga atau organisasi harus ada keberanian untuk melibatkan dan mengembangkan karier setiap orang dengan cara membentuk team kerja dalam mencapai tujuan organisasi.

Dari uraian diatas, berarti pelibatan dan pembinaan karier tidak dapat dilepaskan kaitannya dengan kegiatan perencanaan SDM, Rekrutmen dan seleksi dalam rangka pengaturan staff (*staffing*). Dari kegiatan-kegiatan manajemen SDM tersebut, harus diperoleh sejumlah tenaga kerja yang potensial dengan kualitas terbaik. Tenaga kerja seperti itulah yang harus dilibatkan dan diberi kesempatan untuk mengembangkan kariernya, agar dengan kemampuannya yang terus

meningkat sesuai tuntutan lingkungan bisnis, tidak saja mampu mempertahankan eksistensi organisasi/ perusahaan, tetapi juga mampu mengembangkan dan memajukannya. Oleh karena dalam penulis ingin mengkaji tentang “mengelola keterlibatan dan karier pegawai dalam manajemen sumber daya manusia’.

Hasil dan Pembahasan

Keterlibatan Pegawai

TQM adalah konsep pelibatan dan pemberdayaan karyawan. Karyawan disini dalam arti sebagai SDM. Pelibatan karyawan/SDM adalah suatu proses untuk mengikut sertakan para karyawan pada semua level organisasi dalam pembuatan keputusan atau pemecahan masalah. Pemberdayaan karyawan/SDM dapat diartikan sebagai pelibatan karyawan yang benar-benar berarti (signifikan). Dengan demikian pemberdayaan tidak hanya sekedar memiliki masukan, tetapi juga memperhatikan, menindaklanjuti masukan tersebut apakah akan diterima atau tidak. Tanpa adanya pemberdayaan dan pemberdayaan SDM (karyawan) hanyalah alat manajemen yang tidak ada gunanya. Oleh karena itu pelibatan harus dibarengi dengan pemberdayaan karyawan. Usaha pemberdayaan karyawan dapat dimulai dengan :

- a. Keinginan menejer dan penyedia untuk memberi tanggung jawab kepada karyawan/ pegawai.
- b. Melatih penyedia dan karyawan/ pegawai mengenai bagaimana cara untuk melakukan delegasi dan menerima tanggung jawab.
- c. Komunikasi dan umpan balik perlu diberikan oleh menejer dan penyedia kepada karyawan/ pegawai.
- d. Penghargaan dan pengakuan sebagai hasil evaluasi perlu diberikan kepada pegawai sebagai tanda penghargaan terhadap kontribusi mereka kepada perusahaan/ lembaga.¹

Pelibatan semua orang yang berada dalam suatu organisasi atau lembaga sangat penting. Terdapat 2 manfaat pelibatan pegawai/karyawan yaitu:

- a. Meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang lebih baik, atau perbaikan lebih efektif karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak pihak yang berhubungan langsung dengan situasi kerja.
- b. Keterlibatan pegawai juga meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang orang yang harus melaksanakan.²

¹ Fandi Ciptono & Anastasia Diana. *Total Quality Management (TQM)* (Yogyakarta: Andi 2003), h. 129.

² Ibid. h. 18.

Kareir Pegawai

Karier adalah sekuen dari jabatan/posisi yang dilalui individu sepanjang hidupnya.³

Secara singkat, karier dapat didefinisikan sebagai sebuah pola pengalaman yang terkait dengan pekerjaan (misalnya, jabatan, tugas-tugas, keputusan-keputusan dan intepretasi pribadi tentang kejadian-kejadian yang berkaitan dengan pekerjaan), dan kegiatan-kegiatan selama masa kerja seseorang.⁴

Pembinaan karier adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja.⁵

Pengembangan karier merupakan suatu kegiatan organisasi dalam mempersiapkan seorang karyawan untuk menduduki jabatan-jabatan yang tersedia dan terbentuk di dalam organisasi yang bersangkutan baik pada waktu sekarang maupun pada waktu yang akan datang. Atau bisa juga dijelaskan bahwa yang dimaksud dengan pengembangan karier atau "*career development*" adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan posisi seorang dalam suatu organisasi dalam jalur karier yang ditetapkan dalam organisasi.⁶

Perencanaan karier karyawan adalah suatu proses yang bertujuan agar karier tenaga kerja dapat dikembangkan sesuai dengan bakat dan kemampuannya sehingga bisa berfungsi dengan baik dan optimal bagi perusahaan.⁷

Dari pemaparan diatas terkait dengan pengebangan karir pegawai tidaklah rumit. Hal ini didasarkan bahwa perencanaan dan pengembangan karir merupakan proses yang tenang dan hati-hati dimana seseorang menjadi sadar akan atribut yang berhubungan dengan kari pribadi dan rangkaian tahapan yang berkontribusi terhadap pemenuhan karirnya.

Sehingga, tentunya pengembangan karir seseorang sangat tergantung dengan keterlibatan stakeholder dalam sebuah institusi atau perusahaan. Baik rekanan pegawai tersebut, manajer, kepala sekolah, investor, pengusaha, semua berperan dalam perencanaan, pengarahan, pengembangan, dan ksuksesan karir.

³ Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), h. 133.

⁴ I Komang Ardana, Ni Wayan Mujiati, I Wayan Mudiarta Utama, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), h. 122.

⁵ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jogjakarta: Gadjah Mada University Press, 2011), h. 289.

⁶ A Sitohang, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Pradnya Paramita, 2007), h. 205.

⁷ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2012), h. 171.

Pelaksanaan Pelibatan dan Karir Pegawai.

Sebelum dilaksanakan, tentunya lebih baik mengetahui tujuan pelibatan dan pengembangan karir pegawai. Pelibatan pegawai sebagai kegiatan manajemen TQM. Pada dasarnya bertujuan untuk meningkatkan kemampuan organisasi untuk memberikan *customer value*. Oleh karena itu karyawan harus memahami apa itu *customer value*, komponen sistem, dan bagaimana untuk menentukan dan mengukur *customer value*.⁸

Dan tujuan pengembangan karir pegawai bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja, agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan bisnis organisasi.⁹

Dilihat dari sudut pandang tujuan, antara pelibatan dan karir pegawai sangat erat kaitannya dengan proses pengembangan karir pegawai dalam meningkatkan mutu pelayanan. Yang mana dalam pelaksanaannya meliputi:

1. Menyusun Pengembangan Karir

Program pengembangan karir haruslah menghasilkan keuntungan individu dan organisasi. Edwin B. Filippo *Human Resources Development* dalam Gessler, mengemukakan ada tiga unsur dalam langkah penyusunan program pengembangan karir:

- a. Menaksir kebutuhan karir perlu dilakukan oleh organisasi dalam membantu setiap pegawainya mengambil keputusan yang tepat dalam pengembangan karir.
- b. Organisasi memberikan informasi tentang kesempatan karir yang tersedia. Dengan demikian setiap pegawai dapat mengetahui dengan jelas berbagai kemungkinan jabatan yang dapat didudukinya.
- c. Ada penyesuaian antara keduanya. Dalam pelaksanaannya, penyesuaian itu dapat dilakukan dengan bantuan program mutasi atau pelatihan dan pengembangan pegawai.

2. Pendekatan Pengembangan Karir

Ada empat pendekatan yang digunakan untuk mengembangkan karyawan:

- a. Pendidikan Formal
Program-program pendidikan formal meliputi program-program di luar dan di dalam perusahaan, kursus singkat, diklat yang ditawarkan para konsultan atau lembaga pendidikan yang lain.
- b. Penilaian

⁸ Fandi Ciptono & Anastasia Diana. *Total Quality Management (TQM)*, h. 130.

⁹ Garry Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 10, Jld. 1 (Jakarta: Indeks, 2010), h. 6.

Penilaian (*assesment*) meliputi pengumpulan informasi dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang perilaku, gaya komunikasi, atau berbagai ketrampilan.

c. Pengalaman Kerja

Sebagian besar pengembangan karyawan terjadi melalui pengalaman kerja yang meliputi: hubungan, masalah, tuntunan, tugas, atau ciri lain yang dihadapi oleh karyawan pada pekerjaan.

d. Hubungan antar Pribadi

Para karyawan dapat mengembangkan berbagai ketrampilan dan meningkatkan pengetahuannya tentang perusahaan dan para pelanggannya dengan berinteraksi bersama anggota organisasi yang lebih berpengalaman. Dalam hal ini bisa berupa nasehat atau pembinaan.¹⁰

3. Sistem Perencanaan Pengembangan Karir

Sistem perencanaan pengembangan karir dilakukan dalam 4 Proses:

a. Penilaian Diri

Tanggung jawab pegawai dalam penilaian diri adalah mengidentifikasi berbagai peluang dan kebutuhan perbaikan. Penilaian diri mengacu pada pengumuman informasi oleh karyawan untuk menentukan minat karir, nilai-nilai, bakat, dan kecenderungan perilaku.

b. Uji Kebenaran

Adalah proses mengidentifikasi berbagai kebutuhan yang nyata untuk dikembangkan.

c. Penetapan Sasaran

Dalam proses ini hendaknya pegawai mengidentifikasi sasaran dan metode untuk menetapkan kemajuan sasaran.

d. Perencanaan Tindakan

Perencanaan tindakan lebih mengidentifikasi berbagai langkah dan jadwal waktu untuk mencapai sasaran.¹¹

4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan karir

Setidaknya ada 9 contoh faktor yang mempengaruhi terhadap pengembangan karir individu dalam suatu organisasi:

a. Hubungan Pegawai dan Organisasi

Dalam situasi yang ideal, pegawai organisasi berada dalam hubungan yang saling menguntungkan. Dalam keadaan ideal ini, baik pegawai maupun organisasi dapat mencapai produktifitas yang tinggi.

¹⁰ Raymond K. Noe. *Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi 10* (Jakarta: Indeks, 2010), h. 526

¹¹ Ibid. h. 560.

b. Faktor *Eksternal*

Seorang pegawai yang mempromosikan ke jabatan yang lebih tinggi, misalnya, mungkin akan dipaksa dibatalkan karena ada orang lain yang didrop dari luar organisasi.

c. *Politicking* dalam Organisasi

Dengan kata lain, bila kader dalam organisasi sudah demikian parah, maka manajemen karir hampir mati dengan sendirinya.

d. Sistem Penghargaan

Organisasi yang tidak mempunyai sistem penghargaan yang jelas (selain gaji dan insentif) akan cenderung memperlakukan pegawainya secara subyektif. Pegawai yang baik dianggap sama dengan pegawai yang malas.

e. Jumlah Pegawai

Semakin banyak pegawai maka semakin ketat persaingan untuk menduduki jabatan, dan semakin kecil pula kesempatan untuk mencapai kari tertentu.

f. Ukuran Organisasi

Dalam konteks ini hubungan dengan jumlah jabatan yang ada pad organisasi tersebut, termasuk jumlah jenis pekerjaan, dan jumlah personel pegawai yang diperlukan untuk mengisi berbagai jabatan dan pekerjaan tersebut.

g. Kultur Organisasi

Seperti sebuah sistem masyarakat, organisasi pun mempunyai kultur dan kebiasaan-kebiasaan.

h. Tipe Manajemen

Secara *teoritis normatif*, semua manajemen di dunia sama, tetapi dalam implementasinya, manajemen dalam suatu organisasi mungkin amat berlainan dari manajemen di organisasi lain.¹²

Karir seorang pegawai tidak hanya tergantung pada faktor internal dalam dirinya, tetapi juga sangat tergantung pada faktor eksternal seperti manajemen. Banyak pegawai yang sebenarnya cerdas, pekerja keras, jujur, terpaksa tidak berhasil meniti karir dengan baik, hanya kerana pegawai ini terjebak dalam sistem manajemen yang buruk.

Stakeholder yang Berperan dalam Pelibatan dan Pengembangan Karir

Karyawan, Manajer, pengusaha, kepala sekolah, semua berperan dalam perencanaan, pengarahan, dan pengembangan karir pegawai, akan tetapi bagaimanapun juga pegawai harus bertanggung jawab bagi pengembangan karirnya. Dalam pengembangan karir dibagi menjadi 3:

1. Individual

- a. Mengemban tanggung jawab atas karir sendiri

¹² Hasto Joko Nur Utomo, Mailan Sugiarto. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Ardana Media. 2007), h. 98.

- b. Menilai minat, keahlian, dan sumber daya
- c. Menyusun tujuan dan perencanaan karir
- d. Memanfaatkan kesempatan dan pengembangan
- e. Membicarakan dengan atasan tentang karir individu
- f. Mengikuti rencana karir yang realitas.

2. Manajer/pimpinan

- a. Memberikan umpan balik pada waktu yang tepat
- b. Memberikan penugasan dan dukungan yang membangun
- c. Berpartisipasi dalam diskusi pengembangan karir
- d. Mendukung rencana pengembangan karyawan

3. Organisasi

- a. Mengkomunikasikan misi, kebijakan, dan prosedur
- b. Menyediakan pelatihan dan kesempatan pengembangan
- c. Memberikan informasi karir dan pengembangan karir
- d. Menawarkan berbagai jenis pilihan karir.¹³

Dalam pelaksanaan pengembangan karir, tentunya terdapat kolaborasi pada pelaksanaannya. Pengembangan karir tentunya sangat ditentukan individu dengan peran personalia atau organisasi, penjelasannya adalah:

1. Pengembangan Karir Individual

- a. Prestasi kerja
Kegiatan penting untuk memajukan karir adalah prestasi kerja, karena pengembangan karir sangat tergantung dengan prestasi kerja (*performance*)
- b. *Exposure*
Artinya menjadi dikenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer dan kesempatan karir lainnya
- c. Permintaan Berhenti
Biasanya ini dilakukan di perusahaan untuk melakukan upaya loncatan pekerjaan dengan kondisi yang lebih menjanjikan
- d. Kesetiaan organisasional
Kesetiaan rendah biasanya ditemui pada sarjana baru (yang mempunyai harapan tinggi, sehingga sering kecewa pada perusahaan pertama mereka) dan para profesional (yang kesetiaan pertamanya pada profesi mereka)
- e. *Mentors* dan *Sponsors*
Mentor adalah yang menawarkan bimbingan karir informal. *Sponsors* adalah orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan pengembangan karir bagi orang lain.
- f. Kesempatan untuk Tumbuh

¹³ Garry Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 10, Jld. 1, h. 8.

Apabila karyawan meningkatkan kemampuan melalui kursus atau yang lain, maka berarti mereka memanfaatkan kesempatan untuk tumbuh.

2. Peranan Departemen Personalia/Organisasi

Departemen personalia sering mengadakan program-program latihan dan pengembangan bagi karyawan. Di samping itu, perlu mengusahakan dukungan manajemen, memberikan umpan balik kepada karyawan dan membangun lingkungan kerja yang kondusif. Penjelasannya sebagai berikut:

- a. Dukungan manajemen, dukungan ini untuk mendorong dan mengembangkan karir pegawai
- b. Umpan balik, bertujuan untuk menjamin pegawai yang tidak dipromosikan bahwa mereka masih bernilai dan akan dipertimbangkan pada promosi selanjutnya
- c. Kelompok kerja yang *kohesif*, bila mereka merasa sebagai bagian kelompok kerja kohesif, usaha-usaha pengembangan karir mereka akan lebih terarah menuju peningkatan karir.¹⁴

Kesimpulan

Pengembangan karier adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja.

Tujuan Pengembangan karier sebagai kegiatan Manajemen SDM pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh pekerja, agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan bisnis organisasi/ perusahaan. Pelaksanaan pekerjaan yang semakin baik dan meningkat itu berpengaruh langsung pada peluang bagi seorang pekerja untuk memperoleh posisi/ jabatan yang diharapkan atau dicita-citakannya.

Dalam pelaksanaan pengembangan karir, perlu dilakukan beberapa hal: penyusunan perencanaan pengembangan karir, pendekatan pengembangan karir, sistem pengembangan karir, dan faktor-faktor yang mempengaruhi.

Pengembangan karir mustahi dilaksanakan dengan baik tanpa ada pelibatan peranan elemen atau *stakeholder* yang berpengaruh. Masing-masing peran mempunyai fungsi dan tanggung jawab. Pengembangan karir mestinya tidak dipahami hanya berlaku pada dunia usaha dan institusi. Namun jika dipahami dengan lebih luas, maka pengembangan karir juga bisa diaplikasikan dalam kehidupan sehari-hari dalam pergaulan dengan masyarakat luas, atau dalam pemenuhan cita-cita atau tujuan hidup.

¹⁴ Hani Handoko. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BPFE, 2011), h. 131.

References

- Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, Jakarta: Bumi Aksara, 2011.
- Ciptono, Fandi. & Anastasia Diana. *Total Quality Management (TQM)*, Yogyakarta: Andi 2003.
- Ardani, I Komang., Ni Wayan Mujiati, I Wayan Mudiarta Utama, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012
- Nawawi, Hadari. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2011
- Sitohang A. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Pradnya Paramita, 2007
- Sutrisno, Edy. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2012
- Dessler, Garry. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 10, Jld.1, Jakarta: Indeks, 2010
- Noe, Raymond K. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi 10, Jakarta: Indeks, 2010
- Handoko, Hani. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE, 2011
- Utomo, Hasto Joko Nur. Mailan Sugiarto. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Ardana Media. 2007`