

Dr. Rahmi Widyanti, M.Si.

MANAJEMEN KARIR

(Teori, Konsep, dan Praktik)

Editor:

Dr. Basuki, M.Si

Penerbit
Rizky Artha Mulia
2018

Katalog Dalam Terbitan (KTD)
Rahmi Widyanti/Manajemen Karir (Teori, Konsep dan Praktik).
Penerbit Rizky Artha Mulia, Makassar
168 + x halaman 15 x 23 cm

ISBN : 978-623-7045-50-2

Penulis : Rahmi Widyanti
Editor : Basuki
Desain Cover dan Layout : Tim Desain
Penyelaras Akhir : Sulaiman Salman
Percetakan : Rizky Artha Mulia

Hak Cipta @ ada pada penulis
Cetakan Ke – 1
Tahun 2018
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip, memperbanyak, mencetak sebagian maupun keseluruhan tanpa izin
tertulis dari penulis

Email : rahmiwidyanti@yahoo.com

Penerbit
Rizky Artha Mulia
Makassar 2018
Isi diluar tanggungjawab percetakan
Email : sulaimansalman105@yahoo.com

KATA PENGANTAR PENULIS

Penulis mengucapkan syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan petunjuk dan bimbinganNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan buku ini yang penulis beri judul “Manajemen Karir (Teori, Konsep dan Praktik)”.

Penulisan buku ini dilatarbelakangi oleh beberapa pertimbangan berikut ini:

Pertama, kebutuhan akademik khususnya kebutuhan penulis sebagai pengampu mata kuliah “Manajemen Sumberdaya Manusia” pada Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al Banjari Banjarmasin yang diberi kepercayaan dan tanggung jawab oleh Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al Banjari Banjarmasin tersebut untuk mempersiapkan dan melaksanakan pembelajaran dalam mata kuliah tersebut.

Kedua, memenuhi tuntutan moral sebagai seorang akademisi untuk terus mengembangkan keilmuan yang menjadi spesialisasi/minat utama untuk berkarya dalam bentuk tulisan atau buku seperti ini.

Ketiga, turut memberikan sumbangan pemikiran, pengembangan wawasan keilmuan dan bagaimana menerapkan praktik keilmuan di bidang manajemen bagi para pemimpin institusi pemerintah dan lembaga bisnis dalam membangun, membina, mempertahankan, dan meningkatkan karir karyawan yang menjadi tanggung jawabnya sebagai pemimpin.

Keempat, turut serta mengisi khazanah keilmuan khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia yang sudah menjadi pilihan penulis untuk terus ditekuni dan dikembangkan.

Penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan kepada: Direktur Program Pascasarjana Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al Banjari Banjarmasin, rekan-rekan sejawat para dosen Program Studi Manajemen S1 dan S2 Uniska MAB Banjarmasin, dan Bapak Dr. Basuki, M.Si., yang selalu siap membantu penulis mengedit buku yang penulis susun ini.

Semoga buku ini dapat memberikan manfaat dan kontribusi pengetahuan bagi institusi khususnya dan pembaca pada umumnya. Amin.

Banjarmasin, Oktober 2018

Penulis,
Rahmi Widyanti

KATA PENGANTAR EDITOR

Penyusunan buku ini berawal dari kesulitan penulis dalam memperoleh referensi dan buku-buku yang secara khusus membahas masalah manajemen karir. Proses penerbitan buku ini terbilang cepat, meski penyusunannya telah cukup lama, namun proses pengumpulan naskah dari berbagai sumber artikel tidak mengalami hambatan. Akan tetapi, karena komitmen penulis untuk dapat menyelesaikan buku ini serta hubungan baik antar penulis dan editor selama ini menjadikan proses pembuatan naskah untuk buku ini dapat diselesaikan tepat waktu.

Buku ini terbagi ke dalam tiga bagian; Bagian pertama berkaitan dengan teoritis, paradigma, dan sejarah karir, bagian kedua berkaitan dengan konsep-konsep karir; bagian ketiga lebih pada kaitan dinamika isu kekinian manajemen karir terutama di dunia pendidikan dan pelayan sipil.

Semoga buku ini dapat memberikan perspektif dan pengetahuan yang berbeda dari manajemen karir yang berkembang saat ini. Titik tekan pada uraian tiap bab dan bagiannya adalah pada kontribusi akademik dalam memberikan sumbangsih atas diskursus yang berkembang, agar keinginan untuk melakukan penelitian di bidang manajemen karir dapat diaplikasikan dengan tambahan teoritis dari buku ini.

Banjarmasin, November 2018

Editor,

B a s u k i

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR PENULIS	i
PENGANTAR EDITOR	ii
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR GAMBAR	v
DAFTAR TABEL.....	vi
BAB I TERMINOLOGI DAN RUANG LINGKUP.....	1
1. Judul Buku	1
a. Manajemen.....	1
b. Karir.....	1
c. Hubungan antara Pengembangan, Pelatihan dan Karir	3
BAB II SISTEM-SISTEM MANAJEMEN KARIR.....	15
1. Penilaian Diri	15
2. Uji Kebenaran.....	15
3. Penetapan Sasaran	16
BAB III PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN KARIR	21
1. Konsep Perencanaan Karir	24
2. Pengembangan Karir	27
3. Konsep Manajemen Karir	28
BAB IV PERENCANAAN KARIR ORGANISASI DAN INDIVIDU.....	30
1. Perencanaan Karir Secara Umum	30
2. Perencanaan Karir di Tingkat Organisasi.....	30
3. Perencanaan Karir Individual Pegawai	35
BAB V JALUR KARIR	46
1. Definisi dan Manfaat Jalur Karir	46
2. Jenis-jenis Perpindahan Karyawan	46
3. Model Jalur Karir	47
BAB VI AKAR SEJARAH TEORI DASAR KARIR	49
BAB VII DASAR-DASAR KARIR	53
1. Teori Orientasi Karir John Holland	59

2. Teori Jangkar Karir Edgar Schein	61
2.1. Karir Berdasarkan Bakat dan Kemampuan	66
2.2. Karir Berdasarkan Motif dan Kebutuhan	70
2.3. Karir Berdasarkan Nilai dan Sikap	73
BAB VIII PENGEMBANGAN KARIR	77
1. Pengertian Pengembangan Karir	77
2. Tujuan Pengembangan Karir	79
3. Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir	80
4. Pengembangan Karir Individu	85
5. Penyusunan Program Pengembangan Karir	88
6. Penilaian Kinerja dalam Pengembangan Karir	91
BAB IX PROGRAM PENGEMBANGAN KARIR	93
1. Kebutuhan Organisasi	96
2. Peran Pimpinan/Atasan	98
3. Kualifikasi	99
4. Sistem Imbalan (Reward) Organisasi	103
BAB X KARIR TANPA BATAS	107
1. Tantangan Karir	108
2. Karir di Era Industri 4.0	109
BAB XI KARIR PROTEAN	112
1. Pergeseran Definisi Karir ke Karir Protean	114
2. Karir Protean Pada Abad 21	120
3. Peran Organisasi dalam Karir Protean	124
4. Ukuran Keberhasilan Individu dalam Karir Protean	124
BAB XII SISTEM PENGEMBANGAN KARIR DOSEN	134
1. Pengembangan Tenaga Dosen	134
2. Sistem Informasi Pengembangan Karir Dosen	139
BAB XI SISTEM PENGEMBANGAN KARIR PNS	142
1. Dasar Hukum	142
2. Pengembangan Karir dan Kompetensi	150
3. Strategi Pengembangan Karir PNS berbasis Kompetensi	158

DAFTAR PUSTAKA

BIOGRAFI PENULIS

DAFTAR GAMBAR

1. Gambar 1 Perbedaan Individu dengan Organisasi dalam Mengelola Karir 27
2. Gambar 2 Holland's Hexagon Model 67

DAFTAR TABEL

1. Tabel 1 Rancangan Sistem Manajemen dan Pengembangan Karir 20
2. Tabel 2 Profil Rotasi Pegawai PT XYZ 32
3. Tabel 3 Tahapan Karir Pegawai dalam Hubungannya dengan Kebutuhan 39
Tugas dan Emosional Pegawai.....
4. Tabel 4 Perbedaan Konsep Karir 118
5. Tabel 5 Perbedaan Paradigma tentang Manajemen karir 120

BAB I

TERMINOLOGI DAN RUANG LINGKUP

Ada beberapa peristilahan yang perlu lebih dahulu dijelaskan penggunaannya dalam buku ini. *Pertama* yang berkenaan dengan judul buku ini “Manajemen Karir” dan yang *kedua* yang berkenaan dengan istilah teknis yang umum dan sering dipakai dalam ilmu manajemen.

1. Judul Buku

Ada dua kata yang digunakan: manajemen, dan karir.

a) Manajemen

Manajemen adalah keseluruhan aktivitas yang berkenaan dengan melaksanakan pekerjaan organisasi melalui fungsi-fungsi: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan dengan menggunakan sumber daya organisasi yang meliputi: *man, money, material, mechine, and method* secara efisien dan efektif.

Secara efisien dan efektif maksudnya dalam melaksanakan pekerjaan organisasi dengan menggunakan sumber daya organisasi itu harus dilakukan dengan cermat dan teliti agar tidak terjadi pemborosan. Setiap pemborosan yang terjadi dalam penggunaan sumber daya organisasi sekecil apapun berarti suatu kerugian. Dan kalau sudah terjadi kerugian itu berarti tidak efektif, karena salah satu indikator efektif itu adalah tidak terjadi pemborosan yang berdampak pada kerugian. Kerugian adalah sesuatu yang harus dihindari, lebih-lebih dalam organisasi bisnis.

b) Karir

Istilah karir memiliki makna yang berbeda-beda tergantung dari sudut pandangnya masing-masing. Namun demikian, terdapat kesamaan bahwa masalah karir tidak dapat dilepaskan dengan aspek perkembangan, pekerjaan, jabatan, dan proses pengambilan keputusan. Atas dasar ini, untuk memperoleh pemahaman yang lebih luas dan komprehensif tentang hakekat karir.

Karir adalah suatu arah kemajuan professional, kata yang penggunaannya terbatas pada pekerjaan yang memiliki kemajuan hierarki formal, seperti halnya manajer dan professional. Karir diartikan juga sebagai serangkaian pengalaman kerja seseorang yang mengalami perkembangan.

Berdasarkan pengertian tersebut, pengalaman kerja dalam jalur karir tradisional hanya berpengaruh pada orang yang menikmati penghargaan institusional karena keberhasilannya meningkatkan kedudukan dalam struktur organisasi yang sudah ditetapkan. Pada masa lalu, jabatan struktural selalu menjadi impian karyawan, sehingga akan kesulitan untuk menggambarkan kemajuan karier tanpa adanya jabatan yang jelas.

Membahas masalah karir tentu tidak terlepas dari pekerjaan, yang mana setiap orang membutuhkan pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.

Pekerjaan atau *employment* merupakan tindakan mempekerjakan orang atau memanfaatkan sesuatu, keadaan dipekerjakan, pekerjaan atau bisnis seseorang. Pekerjaan juga merupakan sebuah status bagi seseorang, atau perwujudan dari keadaan seseorang yang dipekerjakan untuk waktu lama.

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. Dalam penulisan ini tahapan yang akan dibahas adalah tentang perencanaan dan pengembangan karir.

Menurut Dessler (2007) kegiatan personalia seperti penyaringan, pelatihan, dan penilaian berfungsi untuk dua peran dasar dalam organisasi, yaitu : (a) Peran pertama, peran tradisional adalah menstafkan organisasi mengisi posisi-posisinya dengan karyawan yang mempunyai minat, kemampuan dan keterampilan yang memenuhi syarat; (b) Peran kedua adalah memastikan bahwa minat jangka panjang dari karyawan dilindungi oleh organisasi dan bahwa karyawan didorong untuk bertumbuh dan merealisasikan potensinya secara penuh. Anggapan dasar yang melandasi peran ini adalah bahwa majikan memiliki suatu kewajiban untuk memanfaatkan kemampuan-kemampuan karyawan secara penuh dan memberikan kepada semua karyawan suatu kesempatan untuk bertumbuh dan merealisasikan potensinya secara penuh serta berhasil dalam mengembangkan karirnya.

Menurut Simamora (2006) 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 di masa yang akan datang.

c. Tujuan Karir

Tujuan atau sasaran karir adalah “posisi atau jabatan tertentu yang dapat dicapai oleh seorang pegawai bila yang bersangkutan memenuhi semua persyaratan dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan jabatan tersebut.” Tujuan atau sasaran karir tidak otomatis tercapai bila seorang pegawai memenuhi syarat yang harus dipenuhi karena untuk menduduki suatu karir tertentu, kadang- kadang harus memenuhi syarat- syarat yang seringkali di luar kekuasaannya yaitu ada tidaknya lowongan jabatan yang dituju, ada tidaknya keputusan dan referensi dari pimpinan, dan ada tidaknya kandidat lain yang sama kualitasnya, semua itu dapat membatasi kemajuan karir seorang pegawai.

2. Konsep Manajemen Karir

Menurut Dessler (1997) kegiatan personalia seperti penyaringan, pelatihan, dan penilaian berfungsi untuk dua peran dasar dalam organisasi, yaitu : (a) Peran pertama, peran tradisional adalah menstafkan organisasi mengisi posisi-posisinya dengan karyawan yang mempunyai minat, kemampuan dan keterampilan yang memenuhi syarat; (b) Peran kedua adalah memastikan bahwa minat jangka panjang dari karyawan dilindungi oleh organisasi dan bahwa karyawan didorong untuk bertumbuh dan merealisasikan potensinya secara penuh. Anggapan dasar yang melandasi peran ini adalah bahwa majikan memiliki suatu kewajiban untuk memanfaatkan kemampuankemampuan karyawan secara penuh dan memberikan kepada semua karyawan suatu kesempatan untuk bertumbuh dan merealisasikan potensinya secara penuh serta berhasil dalam mengembangkan karirnya.

Menurut Simamora (2001) 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 di masa yang akan datang.

3. Proses Manajemen Karir

TAHAP 1 : *Career Exploration*

Didasarkan pada tingkat exploration behavior dikembangkan oleh vocational psychologist. Exploraion behavior mental atau fisik aktifitas seseorang. Dalam hal ini diperlukan diperlukan informasi mengenai individu tersebut dalam lingkungan. Informasi digunakan untuk mengembangkan individu dan accupational concept.

TAHAP 2 : *Development of Career Goal*

Menurut goal setting theory, tujuan aka mempengaruhi perilaku melalui direct attentions, stimulating effort, serta facilitating the development strategies (Loke dan Lartham) kemampuan dan keahlian lewat pengalaman kerja. Jadi kemajuan karir diperoleh dalam pengabdian

TAHAP 3 : *Political System*

Terutama pada perusahaan yang quasimatrix, seperti perusahaan telekomunikasi, akuntansi dan projek-projek kompleks yang ada dalam organisasi. Oleh James Rosenbaum disebut sebagai metode alokasi turnamen.yakni bersaing untuk memperebutkan kesempatan.

4. Pedoman Dalam Manajemen Karir

- Hindarkan Kejutan Realitias
- Berikan pekerjaan awal yang menantang

- Berikan tinjauan pekerjaan yang realistis dalam perekrutan
- bersikap menuntut
- adakan rotasi pekerjaan da pelacakan pekerjaan
- tingkatka penilaian prestasi yag berorientasi pada karir
- dorongan aktifitas perencanaan karir

5. Ruang Lingkup

Dalam buku ini dibahas berkaitan dengan manajemen karir dimulai dari perencanaan karir, sistem-sistem pengembangan karir baik ditingkat organisasi sampai ditingkat individual, pengembangan karir pada abad 21 dan era industri 4.0, serta praktik pengembangan karir pada dosen dan pegawai negeri.

Berbicara masalah manajemen karir tentu tidak terlepas dari bagaimana peningkatan diri individu melalui pelatihan untuk pengembangan karirnya.

Di awal bab ini perlu dijelaskan juga bagaimana hubungan antara pengembangan, pelatihan dan karir.

6. Hubungan antara Pengembangan, Pelatihan, dan Karir

Pengembangan mengacu pada pendidikan formal, pengalaman kerja, hubungan, penilaian kepribadian, dan kemampuan yang membantu para karyawan mempersiapkan dirinya di masa depan. Contoh Washington Group menjelaskan bahwa meskipun pengembangan dapat terjadi melalui keterlibatan pada program-program yang direncanakan, hal ini sering kali diakibatkan karena pengalaman kerja. Dikarenakan berorietasi masa depan, hal ini melibatkan pembelajaran yang belum tentu terkait dengan pekerjaan karyawan saat ini. Secara tradisional, pelatihan berfokus pada membantu kinerja para karyawan pada pekerjaannya saat ini. Pengembangan

mempersiapkan untuk posisi-posisi lain di perusahaan serta meningkatkan kemampuannya untuk memasuki pekerjaan yang mungkin belum ada. Pengembangan juga membantu para karyawan dalam mempersiapkan perubahan pekerjaan mereka saat ini yang mungkin diakibatkan karena teknologi baru, perancangan pekerjaan, pelanggan baru, atau pasar produk yang baru. Pengembangan sangat penting untuk manajemen bakat, khususnya bagi para manajer senior dan karyawan dengan potensi kepemimpinan. Berbagai perusahaan telah melaporkan tantangan-tantangan manajemen bakat terpenting yang mereka hadapi, termasuk mengembangkan bakat yang ada, serta menarik dan mempertahankan bakat kepemimpinan yang sudah ada. Ketika pelatihan terus menjadi lebih strategis (yaitu terkait dengan sasaran-sasaran bisnis), perbedaan antara pelatihan dengan pengembangan akan menjadi kabur. Pelatihan dan pengembangan akan diperlukan serta berfokus pada berbagai kebutuhan pribadi dan perusahaan saat ini dan masa depan.

Tabel 1. Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan

	Pelatihan	Pengembangan
Fokus	Saat ini	Masa mendatang
Penggunaan pengalaman kerja	Rendah	Tinggi
Sasaran	Persiapan untuk pekerjaan saat ini	Persiapan untuk berubah
Keterlibatan	Dibutuhkan	Sukarela

Sumber: Noe, Hollenberg, Gerhart dan Wright, 2011

- Pengembangan dan Karir

Secara tradisional, karir telah diuraikan dengan berbagai cara. Karir telah diuraikan sebagai urutan posisi yang di pegang pada pekerjaan. Contohnya staf

pengajar universitas dapat memegang posisi lektor, lektor kepala, dan professor. Karir juga dapat diuraikan dalam konteks gerakan pada organisasi. Contohnya, insinyur dapat memulai karirnya sebagai karyawan rekayasa. Ketika keahlian, pengalaman dan kinerjanya meningkat, ia dapat bergerak melalui posisi penasehat rekayasa, perekayasa senior, dan tehnisi senior. Pada akhirnya, karir telah diuraikan sebagai karakteristik karyawan. Setiap karir karyawan terdiri atas berbagai pekerjaan, posisi dan pengalaman yang berbeda-beda.

Saat ini karir dikenal sebagai karir yang senantiasa berubah. Karir yang senantiasa berubah (*protean karir*) berdasarkan arah diri dengan sasaran keberhasilan psikologis pada pekerjaan seseorang. Para karyawan mengambil tanggung jawab utama untuk mengelola karirnya. Contohnya, insinyur dapat memutuskan untuk mengambil cuti panjang dari posisinya dalam manajemen pada United Way Agency selama setahun (Noe, et al, 2011). Tugas tersebut bertujuan mengembangkan berbagai keterampilan manajerialnya dan membantu mengevaluasi dirinya, yaitu apakah ia lebih menyukai pekerjaan manajerial daripada pekerjaan rekayasa.

Perubahan kontrak psikologis antara para karyawan dengan perusahaannya telah memengaruhi perkembangan karir yang senantiasa berubah. Kontrak psikologis (*psychological contract*) merupakan berbagai harapan bahwa para pengusaha dan karyawan memiliki rasa saling memiliki. Kini, kontrak psikologis jarang menyediakan keamanan pekerjaan bagi para karyawan meskipun melakukannya dengan baik. Sebaliknya, berbagai perusahaan dapat menawarkan peluang-peluang kepada para karyawan untuk mengikuti program pelatihan dan terlibat pada pengalaman kerja yang dapat meningkatkan kelayakan kerjanya dengan para pengusaha pada saat ini dan

dimasa mendatang. Misalnya, istilah pekerjaan non-kantor selalu berarti pekerjaan manufaktur, tetapi teknologi telah mengubah maknanya secara dramatis. Berbagai pekerjaan lini perakitan tradisional yang membutuhkan sedikit keterampilan dan pendidikan telah dikirim keluar negeri. Saat ini, para pekerja non-kantor lebih terlibat pada proses produksi yang disesuaikan. Berbagai pekerjaan adakalanya dianggap sebagai pekerjaan seumur hidup yang saat ini lebih bersifat sementara, memaksa para karyawan untuk menyesuaikan diri dengan berpindah dari satu pabrik ke pabrik lain atau mengubah waktu kerjanya.

Karir yang senantiasa berubah berdampak terhadap pengembangan karyawan. Sasaran dari karir yang baru adalah keberhasilan secara psikologis (*psychological success*); rasa bangga dan prestasi yang berasal dari pencapaian sasaran-sasaran hidup yang tidak terbatas pada berbagai prestasi di tempat kerja (seperti meningkatkan kesehatan keluarga dan memiliki kesehatan fisik yang baik). Keberhasilan secara psikologis lebih berada di bawah kendali karyawan daripada sasaran-sasaran karir tradisional yang tidak hanya dipengaruhi oleh upaya karyawan, tetapi juga dikendalikan oleh ketersediaan posisi pada perusahaan. Keberhasilan secara psikologis ditentukan sendiri, bukan semata-mata ditentukan melalui berbagai isyarat yang diterima karyawan dari perusahaan (seperti kenaikan gaji dan promosi). Keberhasilan secara psikologis tampaknya sangat penting bagi generasi baru dari orang-orang yang memasuki dunia kerja.

Para karyawan harus mengembangkan berbagai keterampilan yang baru daripada hanya mengandalkan pengetahuan dasar yang tidak berubah. Hal ini disebabkan kebutuhan perusahaan untuk lebih tanggap terhadap layanan pelanggan dan permintaan

produk. Jenis-jenis pengetahuan yang dibutuhkan karyawan telah berubah. Dalam karir tradisional, mengetahui cara (memiliki berbagai keterampilan dan pengetahuan yang sesuai agar dapat memberikan pelayanan atau menghasilkan produk) menjadi sangat penting. Meskipun mengetahui cara tetap penting, para karyawan juga harus mengetahui penyebab dan mengetahui orang. Mengetahui penyebab mengacu pada pemahaman bisnis dan budaya perusahaan sehingga karyawan dapat mengembangkan serta menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang dapat berkontribusi bagi perusahaan. Mengetahui orang mengacu pada hubungan karyawan yang dapat dikembangkan agar dapat berkontribusi terhadap keberhasilan perusahaan. Hubungan tersebut dapat meliputi jaringan dengan para penjual, pemasok, anggota masyarakat, pelanggan, atau pakar industry. Belajar untuk mengetahui orang dan mengetahui penyebab membutuhkan lebih daripada program kursus formal dan pelatihan. Pembelajaran dan pengembangan pada karir yang senantiasa berubah semakin cenderung melibatkan hubungan dan pengalaman kerja daripada kursus-kursus formal.

Penekanan pada pembelajaran secara terus menerus serta belajar selain mengetahui cara dan berbagai perubahan pada kontrak psikologis akan mengubah arah dan frekuensi gerakan pada karir (pola karir). Pola-pola karir tradisional terdiri atas serangkaian langkah yang diatur pada hierarki garis lurus, di mana langkah-langkah yang lebih tinggi berkaitan dengan peningkatan kewenangan, tanggung jawab, dan kompensasi. Pola-pola karir para ahli meliputi komitmen seumur hidup pada bidang dan kekhususan (seperti hukum, kedokteran atau manajemen). Jenis-jenis pola karir tersebut tidak akan hilang. Sebaliknya, pola-pola karir yang melibatkan gerakan diseluruh kekhususan atau bidang studi (pola karir spiral) akan menjadi lebih umum.

Pola-pola karir yang baru tersebut berarti mengembangkan para karyawan (dan para karyawan mengendalikan karirnya sendiri) akan memberikan peluang kepada mereka untuk: a) menentukan minat, kekuatan keterampilan, dan kelemahannya, serta b) berdasarkan informasi tersebut, mencari berbagai pengalaman pengembangan yang sesuai yang mungkin akan melibatkan pengalaman kerja dan hubungan serta kursus-kursus formal.

Pandangan yang paling tepat terhadap karir adalah karir merupakan pembatas pekerjaan. Hal ini mungkin termasuk gerakan beberapa pengusaha atau bahkan jabatan yang berbeda. Karir juga mengidentifikasi lebih banyak pekerjaan atau profesi daripada dengan pengusaha saat ini. Karir juga dapat dianggap sebagai pembatas dalam arti berbagai rencana atau tujuan karier dipengaruhi oleh permintaan pribadi atau keluarga dan nilai-nilai. Pada akhirnya, pembatas dapat mengacu pada kenyataan bahwa keberhasilan karir tidak dapat dikaitkan dengan promosi, tetapi untuk mencapai berbagai sasaran yang secara pribadi berarti bagi karyawan lebih dari yang ditetapkan para orang tua, rakan kerja, atau perusahaan.

Untuk dapat mempertahankan dan memotivasi para karyawan, berbagai perusahaan harus menyediakan sistem untuk mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan-kebutuhan pengembangan karyawan. Hal ini sangat penting untuk mempertahankan para pelaku yang berkinerja baik dan para karyawan yang berpotensi menduduki posisi-posisi manajerial. Sistem tersebut sering kali dikenal sebagai sistem manajemen karir (*career management system*) atau sistem perencanaan pengembangan. (Noe, et al., 2011).

- Pelatihan dan Karir

Manajemen karir adalah salah satu elemen dari manajemen kinerja. Elemen lain manajemen kinerja adalah: pemilihan dan penempatan manajer dan karyawan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, dan pemberian kompensasi (Miswanto, 1996). Elemen-elemen manajemen kinerja saling berkaitan satu sama lain. Pelatihan dan pengembangan adalah elemen manajemen kinerja yang paling terkait dengan manajemen karir. Di samping itu juga, pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu elemen dari praktik manajemen karir organisasional. Oleh karena itu, pelatihan dan pengembangan harus dilakukan untuk menciptakan manajer dan karyawan sebagai *career strategist* (Crampton, Hodge, and Matwani, 1994). Dalam menghadapi globalisasi ekonomi saat ini dan yang akan datang, manajer dan karyawan sebagai *career strategist* membutuhkan sistem pelatihan dan pengembangan profesional yang mampu menghasilkan sumber daya manusia profesional kelas dunia. Pelatihan dan pengembangan profesional tradisional tidak lagi efektif untuk dipergunakan menghasilkan sumber daya manusia profesional yang dibutuhkan oleh perusahaan. Oleh karena itu, pelatihan dan pengembangan profesional tradisional ditinggalkan digantikan dengan pelatihan dan pengembangan profesional baru, misalnya menggunakan *total quality management*.

Dalam menghadapi tantangan dunia global, pelatihan dan pengembangan tersebut harus mengarahkan manajer dan karyawan untuk melakukan peninjauan kembali *mindset*. *Mindset* lama (*mindset* terkotak) ditinggal dan diganti dengan *mindset* baru (*mindset* global) (Miswanto, 1996). *Mindset* adalah sikap mental yang dapat dibentuk melalui pelatihan, pengembangan, dan pengalaman. *Mindset* merupakan

landasan orang dalam berperilaku. *Mindset* memiliki komponen paradigma, *core beliefs*, dan *core values* yang secara gabungan akan membentuk sikap mental seseorang dalam menafsirkan, memikirkan, dan bertindak dalam lingkungan tertentu (Mulyadi, 1996, h. 6-7).

Peninjauan kembali *mindset* menunjukkan peninjauan cara melihat diri sendiri, dunia sekitar, dan dunia yang akan datang. Peninjauan kembali *mindset* berarti juga peninjauan kembali paradigma, *core beliefs*, dan *core values*. Dengan demikian, *mindset* baru tersebut dapat dipergunakan oleh manajer dan karyawan untuk melakukan *improvement* berkelanjutan dalam memahami dan melaksanakan pekerjaannya dalam memasuki lingkungan global. *Mindset* global dapat menciptakan manajer dan karyawan sebagai keunggulan kompetitif global (*global competitive advantage*).

Keunggulan kompetitif global merupakan jantung kinerja perusahaan di pasar kompetitif global (Porter, 1990). Menurut Rhinesmith (1995), ada enam *mindset* global yang harus diadopsi, yaitu: menggerakkan pandangan ke arah yang lebih besar, menyeimbangkan paradox, meyakini proses di atas struktur, menghargai perbedaan-perbedaan, mengelola perubahan, dan melakukan *lifelong learning* (Rhinesmith, 1995). Setelah mengikuti pelatihan dan pengembangan profesional baru dan memiliki *mindset* global, maka manajer dan karyawan akan mampu untuk mempersiapkan diri sebagai *career strategist* dalam menghadapi tantangan yang terjadi. Langkah-langkah yang harus dilakukan dalam menghadapi tantangan yang terjadi adalah (Barner, 1994):

1. Manajer dan karyawan harus mengikuti *trend-trend* dunia bisnis dan ekonomi yang mungkin memberikan kesempatan berkembang terhadap perjalanan karir yang potensial.

2. Manajer dan karyawan mengembangkan suatu pandangan atau gambaran secara jelas yang berdasarkan pada karir dan kebutuhan gaya hidup (*life style*).
3. Manajer dan karyawan harus melakukan *benchmark* terhadap keahlian yang dimiliki dengan menggunakan keahlian terbaik dalam bidang yang sama di masa sekarang dan yang akan datang.
4. Manajer dan karyawan membentuk *contingency plan* agar mampu berkarir dalam kondisi yang terus berubah dan tidak pasti.
5. Manajer dan karyawan mengembangkan *portable skill*, tidak hanya mengandalkan keahlian-keahlian kontekstual. *Portable skill* adalah keahlian yang dapat ditransfer dengan mudah pada lingkungan kerja lain yang berbeda. *Portable skill* diantaranya berupa: *managerial skill*, *intellectual skill*, *communication skill*, dan *interpersonal skill*. Sebaliknya, keahlian kontekstual adalah keahlian yang relatif tidak dapat ditransfer yang pada lingkungan kerja lain yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul-Ghani, R., Poon, J. M. L., Noordin, F., Briscoe, J. P., & Jones, E. A. (2007). *Career success from a Malaysian perspective: Doing well by doing good*. In J. P.
- Adamson, S. J., Doherty, N., & Viney, C. (1998). The meanings of career revisited: Implications for theory and practice. *British Journal of Management*, 9(4), 251–259.
- Allred, Bren B., Snow, Charles C., and Miles, Raymond E., 1996. *Academy of Management Executive*, (10), 4 p. 17-27
- Ambar, 2003, *MSDM : Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Anakwe, Uzoamaka P., Hall, James C, and Schor, Susan M., 2000. Knowledge-related skill and effective career management. *International Journal of Manpower*.21). 7 p.566-579
- Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 295–306.
- Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (1989). *Handbook of career theory*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. M. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 177–202.

- Aryee, S., Chay, Y. W., & Tan, H. H. (1994). An examination of the antecedents of subjective career success among a managerial sample in Singapore. *Human Relations*, 47(5), 487–510.
- Baruch, Yehuda, 2004, *Managing Career : Theory and Practice*, Prentice Hall, Financial Time, USA
- Blustein, D. L. (2001). Extending the reach of vocational psychology: Toward an inclusive and integrative psychology of working. *Journal of Vocational Behavior*, 59(2), 171–182.
- Borg, I., & Groenen, P. (1997). *Modern multidimensional scaling: Theory and applications*. New York, NY: Springer.
- Boudreau, J. W., Boswell, W. R., & Judge, T. J. (2001). Effects of personality on executive career success in the U.S. and Europe. *Journal of Vocational Behavior*, 58(1), 53–81.
- Bourne, H., & Jenkins, M. (2005). Eliciting managers' personal values: An adaptation of the laddering interview method. *Organizational Research Methods*, 8(4), 410–428.
- Briscoe, J. P., Hall, D. T., & DeMuth, R. L. F. (2006). Protean and boundaryless career attitudes: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 30–47.
- Chen, C. (1997). Career projection: Narrative in context. *Journal of Vocational Education and Training*, 49(2), 311–326.
- Chudzikowski, K., Demel, B., & Mayrhofer, W. (2007). Do I look as if I care? Doing well in careers of three professional groups on Austria—A qualitative study. In: J. P. Briscoe (Chair), *Doing well by doing good across cultures? A global perspective on career success. Symposium conducted at the annual meeting of the academy of management, Philadelphia, PA.*
- Collin, Audrey.1998.New Challenge in the study of career.*Personnel Review*.(27).5 p.412 - 425
- Dessler, Gary. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Indonesia. Jakarta: Penerbit Prenhallindo.
- Dries Nicky, Roland Pepermans, Olivier Carlier , 2008, Career Success : MDS Concept, *Journal of Vocational Behavior* 71 , 254-267, Elsevier.com
- Fish , Alan and Wood , Jack. 1997. Realigning International Careers – a More Strategic Focus, *Career Development International*. (2).2
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64–86.
- Greenhaus, Jeffrey H., Callanan Gerad A., and Godshalk, Veronica M. 2000. *Career Management* Third Edition. The Dryden Press. Harcourt College Publishers.
- Hall, Douglas T., 1996. Protean Careers of the 21st Century, *Academy of Management Executive*, (10), 4 p. 8-16
- Hall, Douglas T and Moss, Jonathan E,. 1998.The New Protean Career Contract:Helping Organizations and Employess Adapt. *Organizational Dynamics* p. 22-37
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hall, D. T., & Chandler, D. E. (2005). Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 155–176.

- Handoko, Hani T. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE
- Hariandja, Marihot Tua Efendi, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Grasindo, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu SP. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hennequin, E. (2007). What 'career success' means to blue-collar workers. *Career Development International*, 12(6), 565–581.
- Heslin, P. A. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 113–136.
- Instruksi Presiden Nomor : 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP).
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz, R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48(3), 485–519.
- Juntunen, C. L., Barraclough, D. J., Broneck, C. L., Seibel, G. A., Winrow, S. A., & Morin, P. M. (2001). American Indian perspectives on the career journey. *Journal of Counseling Psychology*, 48(3), 274–285.
- King, Z. (2004). Career self-management: Its nature, causes and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 112–133.
- Kruskal, J. B., & Wish, M. (1978). *Multidimensional scaling*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Lee, M. D., Lirio, P., Karakas, F., MacDermid, S. M., Buck, M. L., & Kossek, E. E. (2006). Exploring career and personal outcomes and the meaning of career success among part-time professionals in organizations. In R. J. Burke (Ed.), *Research companion to work hours and work addiction* (pp. 284–309). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Lucas, K., & Buzzanell, P. M. (2004). Blue-collar work, career, and success: Occupational narratives of sisu. *Journal of Applied Communication Research*, 32, 273–292.
- Mallon, M., & Cohen, L. (2000). My brilliant career? Using stories as a methodological tool in careers research. In *Paper presented at the annual international conference on organizational discourse, London, UK*.
- Mondy, W. R dan Robert M. Noe. 1993. *Human Resouces Management*. Allyn & Bacon.
- Moses, Barbara. 1999. Career Intelligence : The 12 New Rules for Succes .*The Futurist*. August -September. p. 28-35
- Nabi, G. (1999). An investigation into the differential profile of predictors of objective and subjective career success. *Career Development International*, 4(4), 212–224.
- Nabi, G. R. (2001). The relationship between HRM, social support, and subjective career success among men and women. *International Journal of Manpower*, 22(5), 457–474.
- Nicholson, Nigel.,1996. Career Systems in Crisis: Change and Opportunity in the Information Age *Academy of Management Executive*. (10). 4 p. 40-50
- Nicholson, N., & de Waal-Andrews, W. (2005). Playing to win: Biological imperatives, self-regulation, and trade-offs in the game of career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 137–154.
- Notoatmodjo, Soekidjo, 2009, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, PT RINEKA CIPTA, Jakarta
- Ogliastri, E., Caballero, K. Rodrí'guez, C., & Sabando, C. (2007). Doing well by doing good in personal careers: Career success in Costa Rica. In J. P. Briscoe (Chair), *Doing well*

- by doing good across cultures? A global perspective on career success. *Symposium conducted at the annual meeting of the academy of management, Philadelphia, PA.*
- Orpen, Christopher. 1994. The Effect of Organizational and Individual Career Management on Career Success. *International Journal of Manpower*. (15). 1 p. 27-37
- Parker, P. (2006). *Card sorts: A process of constructing personal narrative*. In M. McMahon & W. Patton (Eds.), *Career counselling: Constructivist approaches* (pp. 176–186). New York, NY: Routledge.
- Poole, M. E., Langan-Fox, J., & Omodei, M. (1993). Contrasting subjective and objective criteria as determinants of perceived career success. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66(1), 39–54.
- Reitman, F., & Schneer, J. A. (2003). The promised path: A longitudinal study of managerial careers. *Journal of Managerial Psychology*, 18(1), 60–75.
- Rokhman, Wahibur, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Nora Media Enterprise, Kudus.
- Russo, N., Kelly, M., & Deacon, M. (1991). Gender and sex related attribution: Beyond individualistic conceptions of achievement. *Sex Roles*, 25(5–6), 331–350.
- Savickas, M. (1995). Current theoretical issues in vocational psychology: Convergence, divergence, and schism. In W. B. Walsh & S. H. Osipow (Eds.), *Handbook of vocational psychology: Theory, research and practice* (2nd ed., pp. 1–34). Associates, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Savickas, M. L. (2000). *Renovating the psychology of careers for the 21st century*. In A. Collin & R. Young (Eds.), *The future of career* (pp. 53–68). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Savickas, M. L. (2005). *The theory and practice of career construction*. In S. S. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (pp. 42–70). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (1990). *Career anchors* (Rev. Ed.). San Diego: Pfeiffer, Inc.
- Shen, Y., Hall, D. T., & Fei, Z. (2007). The evolution of career success: Doing well in China. In J. P. Briscoe (Chair), *Doing well by doing good across cultures? A global perspective*
- Simamora, Henry. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit STIE YKPN.
- Usi Usmara, 2009, *Boundaryless Career, For The 21th Century*, Karier Tanpa Batas Dalam Abad 21, Amara Books, Yogyakarta.
- Undang-Undang Nomor : 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian.
- Walker, J.W. 1990. *Managing Human Resources in a Flat, Lean, and Flexible Organization: Trends for The 1990's*”. *Human Resource Planning*. Vol. 11: 125-132.

Bahan dari Internet

2011. *Manajemen karir dalam* : <http://www.slideshare.net/RismaJayanti/manajemen-karir-makalah-psikologi-sumber-daya-manusia-risma-aip-umb>

2010. Manajemen karier dalam : [https:// initugasku .wordpress. com/2010/03/19/ manajemen-karier/](https://initugasku.wordpress.com/2010/03/19/manajemen-karier/)
2015. <https://irrineayu.wordpress.com/2015/04/17/manajemen-karir-pengertian-tujuan-manfaat-proses-dan-perencanaan-karir/>