

**ANALISIS PENGEMBANGAN KARIR PADA KARYAWAN BANK
RAKYAT INDONESIA CABANG KHATIB SULAIMAN**

TUGAS AKHIR

*Diajukan Kepada Tim Penguji Tugas Akhir Program Studi Manajemen
Perdagangan (DIII) Sebagai Salah Satu Persyaratan Guna Memperoleh Gelar
Ahli Madya*



Oleh :

AMANDA ALYA ARFI

NIM. 15134004/2015

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PERDAGANGAN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS NEGERI PADANG

2018

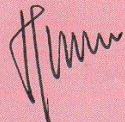
PERSETUJUAN TUGAS AKHIR

**ANALISIS PENGEMBANGAN KARIR PADA KARYAWAN BANK
RAKYAT INDONESIA CABANG KHATIB SULAIMAN**

Nama : AMANDA ALYA ARFI
NIM/TM : 15134004/2015
Program Studi : Manajemen Perdagangan (DIII)
Fakultas : Ekonomi

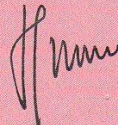
Padang, Agustus 2018

Diketahui Oleh,
Koordinator
Manajemen Perdagangan (DIII)



Firman, SE, M. Sc.
NIP. 19800206 200312 1 004

Disetujui Oleh,
Pembimbing



Firman, SE, M.Sc.
NIP. 19800206 200312 1 004

HALAMAN PENGESAHAN TUGAS AKHIR

ANALISIS PENGEMBANGAN KARIR PADA KARYAWAN BANK
RAKYAT INDONESIA CABANG KHATIB SULAIMAN

Nama : AMANDA ALYA ARFI
BP/NIM : 2015/15134004
Program Studi : Manajemen Perdagangan (DIII)
Fakultas : Ekonomi

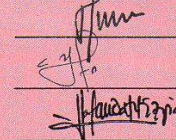
*Dinyatakan Lulus Setelah Diuji di Depan Tim Penguji Tugas Akhir Program Studi
Manajemen Perdagangan (DIII) Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang*

Padang, Agustus 2018

TIM PENGUJI

- | | |
|---------------------------------|-----------|
| 1. Firman, SE,M.Sc | (Ketua) |
| 2. Chichi Andriani, SE,MM | (Anggota) |
| 3. Yolandafitri Zulfia, SE,M.Si | (Anggota) |

TANDA TANGAN



SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama	: Amanda Alva Arfi
NIM/TM	: 15134004 / 2015
Tempat/Tgl Lahir	: Payakumbuh/ 16 Februari 1997
Program Studi	: Manajemen Perdagangan
Fakultas	: Ekonomi
Alamat	: Parkit 2 no 8 A
NO HP	: 082285584612
Judul Tugas Akhir	: Analisis Pengembangan Karir
Pada Karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Khatib Sulaiman	

Dengan ini menyatakan bahwa :

1. Karya tulis saya ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (ahli madya), baik itu di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang maupun di Perguruan Tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini merupakan gagasan, rumusan, dan penilaian saya sendiri, tanpa bantu lain kecuali arahan tim pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya/pendapat yang telah ditulis/dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan menyebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Karya tulis/tugas- akhir ini sah, apabila ditandatangani asli oleh tim pembimbing, tim penguji, dan ketua program studi.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar akademik yang diperoleh karya tulis ini, serta sanksi dengan norma yang berlaku di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

Padang, / Juli 2018



Amanda Alva Arfi
15134004 / 2015

ABSTRAK

**Amanda Alya Arfi (15134004/2015) : Analisis Pengembangan Karir pada
Karyawan Bank Rakyat Indonesia
Cabang Khatib Sulaiman**

Pembimbing : Firman SE, M.Sc.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Pengembangan Karir pada Karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Khatib Sulaiman yang berlokasi di Jalan Khatib Sulaiman, Lolong Belanti, Padang Sumatera Barat. Bentuk pendekatan penelitian ini berupa deskriptif dan bentuk pengumpulan data dilakukan dengan metode wawancara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa langkah pertama karyawan untuk mengembangkan karirnya adalah dengan mengikuti *job opening* dan memenuhi beberapa persyaratan yang telah ditentukan oleh Bank Rakyat Indonesia, begitu juga langkah untuk terus dapat naik ke jabatan yang lebih tinggi dengan mengikuti *job opening*.

Kata kunci : *Pengembangan Karir*

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis ucapkan atas kehadiran Allah SWT karena rahmat dan karunia-Nya, serta shalawat dan salam penulis ucapkan kepada junjungan kita Nabi besar kita Muhammad SAW, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini yang berjudul “**Analisis Pengembangan Karir pada Karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Khatib Sulaiman**”. Penulisan Tugas Akhir ini bertujuan untuk memperoleh gelar ahli madya pada Program Diploma III Jurusan Manajemen Perdagangan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

Rasa terima kasih yang tulus penulis ucapkan kepada Bapak Firman, SE, M.Sc. selaku pembimbing yang telah memberikan ilmu, pengarahan, pengertian, dan waktunya kepada penulis dalam penyelesaian Tugas Akhir ini. Selanjutnya tidak lupa pula penulis ucapkan terima kasih kepada semua pihak yang membantu, sehingga Tugas Akhir ini dapat diselesaikan, terutama kepada :

1. Terimakasih kepada Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang Bapak Dr. Idris, M.Si yang telah menyediakan fasilitas dan kemudahan untuk menyelesaikan tugas akhir.
2. Bapak Firman, SE, M.Sc. selaku Koordinator Prodi Diploma III Manajemen Perdagangan.
3. Bapak Hendri Andi Mesta S.E.ak, M.M. selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah banyak membantu dengan ikhlas dan tulus memberikan Bimbingan Akademik.

4. Teristimewa kepada Ayah, Bunda, Mama, Papa dan keluarga besar terimakasih atas kasih sayang, do'a, semangat dan dukungan moril dan material untuk menyelesaikan Tugas Akhir ini.
5. Bapak dan Ibu staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang dan Bapak Ibu Staf Tata Usaha Universitas Negeri Padang.
6. Kepada Bapak Ibu karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Khatib Sulaiman yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan Tugas Akhir ini.
7. Kepada M. Rizki Putra Mulfag yang selalu memberikan semangat, bantuan dan masukan.
8. Terimakasih kepada sahabat-sahabat yang memberikan semangat dan masukan.
9. Terimakasih kepada kos Paramita yang selalu memberikan penulis semangat dan selalu mengingatkan.
10. Teman-teman Prodi Diploma III angkatan 2015 Fakultas Ekonomi Negeri Padang yang sama-sama berjuang dan memberikan semangat, saran, serta dukungan.
11. Semua pihak yang telah membantu Tugas Akhir ini.

Semoga kebaikan dan kemurahan hati yang telah diberikan kepada penulis dalam menyelesaikan Tugas Akhir ini mendapat balasan yang setimpal dari Allah SWT. Untuk itu selama penulis Tugas Akhir ini tentunya tidak terlepas dari kesalahan, kekhilafan, dan mungkin jauh dari kesempurnaan. Oleh sebab itu penulis mohon kerendahan hati dari seluruh pihak untuk memberikan berupa

kritikan dan saran sifatnya membangun sehingga menjadi sumbangan yang berarti bagi pendidikan di masa yang akan datang. Penulis berharap hasil peneliti ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Atas perhatian dari semua pihak penulis ucapkan terima kasih.

Padang, Juli 2018

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL.....	vi
DAFTAR GAMBAR.....	vii
DAFTAR LAMPIRAN.....	viii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	4
C. Tujuan Penelitian	4
D. Manfaat Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	6
A. Pengertian Sumber Daya Manusia.....	7
B. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	7
C. Pengertian Pengembangan Karir	9
D. Proses Utama Pengembangan Karir	11
E. Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir.....	12
F. Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karir.....	19
BAB III PENDEKATAN PENELITIAN.....	21
A. Bentuk Penelitian	21
B. Lokasi dan Waktu Penelitian	21
C. Rancangan Penelitian	21
BAB IV PEMBAHASAN.....	24
A. Profil Perusahaan	24
1. Sejarah Perusahaan	23
2. Makna Logo Perusahaan	25
3. Visi Bank Rakyat Indonesia.....	27
4. Misi Bank Rakyat Indonesia	27
5. Struktur Organisasi.....	28
6. Produk Bank Rakyat Indonesia	29
7. Jasa Bank Rakyat Indonesia.....	32

B. Pembahasan.....	33
1.Tujuan Pengembangan Karir.....	34
2.Proses Pengembangan Karir	37
BAB V PENUTUP	43
A. Kesimpulan	43
B. Saran.....	44
DAFTAR PUSTAKA	45
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Jumlah Karyawan pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Khatib Sulaiman	3
Tabel 2. Tujuan pengembangan karir karyawan pada Bank Rakyat Indonesia cabang Khatib Sulaiman	34
Tabel 3. Faktor-faktor yang mempengaruhi tujuan pengembangan karir pada karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Khatib Sulaiman.....	35
Tabel 4. Proses pengembangan karir pada karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Khatib Sulaiman.....	38
Tabel 5. Faktor yang mempengaruhi proses pengembangan karir pada karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Khatib Sulaiman.....	39
Tabel 6. Proses pengembangan karir karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Khatib Sulaiman.....	40
Tabel 7. Tingkatan grade pada <i>Front Liner</i> dan <i>Back Office</i> Bank Rakyat Indonesia cabang Khatib Sulaiman.....	41

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Logo Bank Rakyat Indonesia	26
Gambar 2. Struktur Organisasi Bank Rakyat Indonesia	28

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Pertanyaan wawancara.....	46
Lampiran 2 : Dokumentasi Wawancara	52
Lampiran 3 : Surat Observasi	53

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada zaman seperti saat ini perkembangan sangatlah pesat baik dalam bidang teknologi dan berbagai bidang lainnya, yang di tandai dengan kemajuan teknologi dan ketatnya persaingan dikarenakan adanya globalisasi dan modernisasi. Jika suatu perusahaan atau instansi tidak bisa menyikapi hal tersebut, maka kelangsungan kegiatan atau pekerjaan di dalam organisasi tersebut akan terhambat. Oleh sebab itu diperlukan adanya sistem yang baik yang harus di miliki oleh setiap organisasi tersebut.

Sebuah instansi dan organisasi harus didukung oleh sumber daya manusia atau karyawan yang cakap. Karena sumber daya manusia sangat berperan dalam menjalankan usaha atau kegiatan di dalam instansi tersebut. Oleh sebab itu sangat diperlukan perkembangan karir bagi karyawan di perusahaan tersebut. Karena pengembangan karir akan memudahkan keseimbangan organisasi dengan mempersiapkan karyawan dalam mengambil posisi yang lebih tinggi.

Agar karyawan dapat melayani dan membangun perusahaan potensial dengan keahlian yang didapatkan dari pengembangan karir karyawan tersebut. Manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan para karyawan sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan dari karyawan maupun

perusahaan. Sumber daya manusia di sebuah perusahaan perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan dan kemampuan perusahaan. Perkembangan perusahaan sangatlah bergantung pada produktivitas tenaga kerja perusahaan tersebut. Pengelolaan karyawan secara profesional ini harus dimulai sejak perekrutan,penyeleksian, penempatan pegawai sesuai dengan kemampuan dan pengembangan karirnya.

Manajemen sumber daya manusia menganggap bahwa karyawan adalah kekayaan (*asset*) utama organisasi yang harus dikelola dengan baik (Yuniarsih, 2011:1) . Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai. Oleh karena itu hendaknya pegawai dengan perusahaan dapat memiliki tujuan yang sama.

Ketika seseorang karyawan telah melewati tahapan dalam setiap perjalanan karirnya dimulai dari awal perekrutan tentu saja hal yang akan dia inginkan adalah kemajuannya dalam berkarir.Kebutuhan untuk merencanakan karir karyawan timbul baik dari kekuatan ekonomi maupun sosial. Pertama jika organisasi itu ingin tetap bertahan dan berhasil baik dalam suatu lingkungan yang selalu berubah, sumber daya manusianya harus selalu dikembangkan (Flippo, 1984:269). Pengembangan karir merupakan gabungan dari kebutuhan pelatihan di masa akan datang dan perencanaan sumber daya manusia. Dari sudut pandang pegawai, pengembangan karir memberikan gambaran mengenai jalur di masa akan datang di dalam organisasi dan

menandakan kepentingan jangka panjang dari organisasi terhadap para pegawainya (Gomes, 2003:215).

Berdasarkan hasil penelitian jumlah karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Khatib Sulaiman pada tahun 2018 :

Tabel 1. Jumlah Karyawan pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Khatib Sulaiman

No	Jabatan	Jumlah
1	Pimpinan Cabang	1
2	Asisten Manajer Pemasaran	1
3	Asisten Manjer Operasional	1
4	Asisten Manajer Bisnis Mikro	1
5	Supervisor	1
6	Quality Advisor	1
7	Funding Officer	3
8	Account Officer	5
9	Customer Service	3
10	Teller	3
11	Tim Kurir Kas	1
12	Satpam	4
13	Supir	4
14	Cleaning Service	1
		31

Sumber: Bank Rakyat Indonesia Cabang Khatib Sulaiman (2018)

Dari penjelasan yang diuraikan dalam latar belakang diatas, maka peneliti tertarik untuk meneliti tentang pengembangan karir pada Bank Rakyat Indonesia, hal ini dikarenakan keingintahuan peneliti mengenai pengembangan karir dari Bank Terbesar di Indonesia yaitu Bank Rakyat Indonesia. Bank Rakyat Indonesia adalah Bank terbesar di Indonesia dan juga memiliki laba terbesar di antara Bank BUMN lainnya, dan Bank yang memiliki cabang hingga ke desa-desa maka berdasarkan hal itu peneliti ingin mengetahui bagaimana pengembangan karir karyawan Bank Rakyat Indonesia sehingga bisa membawa Bank Rakyat Indonesia menjadi Bank terbesar di Indonesia. Maka dari hal itu peneliti tertarik untuk meneliti tentang pengembangan karir pada Bank Rakyat Indonesia. Maka judul penelitian ini adalah “**Analisis Pengembangan Karir pada Karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Khatib Sulaiman**”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas maka yang menjadi rumusan masalah dalam tugas akhir ini adalah:

1. Apa tujuan pengembangan karir pada karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Khatib Sulaiman.
2. Bagaimana proses pengembangan karir pada karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Khatib Sulaiman.

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukan penelitian dalam tugas akhir ini adalah untuk mengetahui:

1. Tujuan pengembangan karir pada karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Khatib Sulaiman.
2. Proses pengembangan karir pada karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Khatib Sulaiman.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah :

1. Manfaat Teoritis

Bagi penulis, berharap dari penelitian ini akan mampu menambah wawasan khususnya mengenai pengembangan karir karyawan. Memenuhi dan melengkapi sebagai syarat-syarat guna menyelesaikan studi pada program Diploma III Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

Perusahaan Dengan adanya kegiatan ini dapat memberikan saran atau masukan kepada perusahaan dalam melakukan pengembangan karir.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Almamater, penelitian ini dapat menambah referensi yang ada dan dapat digunakan oleh semua pihak yang membutuhkan. Penelitian ini, juga diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran terutama dalam ilmu manajemen sumber daya manusia.
- b. Bagi pembaca, penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan kepustakaan yang merupakan informasi tambahan yang berguna bagi pembaca dan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi pihak-pihak yang mempunyai masalah yang sama atau ingin mengadakan penelitian lebih lanjut.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengertian Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu organisasi. Manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) berbeda dengan manajemen personalia (*personnel management*). Manajemen sumber daya manusia menganggap bahwa karyawan adalah kekayaan (*asset*) utama organisasi yang harus dikelola dengan baik, jadi MSDM sifatnya lebih strategis bagi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Sedangkan manajemen personalia menganggap karyawan sebagai salah satu faktor produksi yang harus dimanfaatkan secara produktif, atau manajemen personalia lebih menekankan pada sistem dan prosedur (Yuniarsih, 2011:1-2). MSDM sebenarnya merupakan suatu gerakan pengakuan terpentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial, yang perlu dikembangkan sedemikian rupa sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi dan bagi pengembangan dirinya (Yuniarsih, 2011:3).

“Human resource management ... is the development and utilization of personnel for the effective achievement of individual, organizational, community, national, and nternational goals and objectives” (manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan personil (pegawai) bagi pencapaian yang efektif mengenai sasaran-sasaran dan tujuan individu, organisasi, masyarakat, nasional,

dan internasional) (Yuniarsih, 2011:4-5). Pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang di capai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan. Tujuan dari seluruh program pengembangan karier adalah untuk menyesuaikan kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karier yang tersedia di perusahaan saat ini dan dimasa yang akan datang (Rivai, 2006:290).

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka sumber daya manusia menurut penulis adalah aset bagi perusahaan sebagai penyeimbang dan merupakan faktor utama agar perusahaan dapat berjalan dengan baik untuk mencapai tujuan dari perusahaan oleh karena itu kualitas sumber daya manusia sangatlah berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan.

B. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Yuniarsih (2011), secara garis besar fungsi manajemen SDM dapat dibedakan dalam dua dimensi, yaitu fungsi manajerial dan fungsi operatif. Dilihat dari dimensi manajerial sekurang-kurangnya ada empat fungsi esensial, yaitu: perencanaan (*planning*), pergerakan (*directing*). Pembinaan (*supervising*), dan pengendalian (*controlling*). Fungsi planning (perencanaan) merupakan langkah awal yang dilakukan dalam proses manajemen SDM, yaitu dengan menyusun rancangan sekitar kebutuhan SDM organisasi. Perencanaan SDM menyangkut penetapan jumlah dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan program kerja dalam rangka mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi.

Fungsi *directing* yaitu menggerakkan orang-orang untuk bekerja dan berprestasi sesuai bidang tugasnya secara efektif dan efisien, menuju arah yang diinginkan organisasi. Dalam implementasi fungsi ini didukung oleh program *motivating*, *leading*, *communicating*, dan *deployment*. *Motivating* berkaitan erat dengan upaya organisasi untuk menumbuhkan semangat kerja personil. *Leading* merupakan program yang difokuskan untuk mempengaruhi dan memberi inspirasi kepada orang-orang agar mereka bisa menampilkan kinerja produktif dan bermutu. *Communicating* merupakan media untuk menciptakan kerja sama dan koordinasi dalam menjalankan tugas pokok masing-masing personil, sehingga target organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. *Deployment* adalah pemanfaatan personil dengan cara-cara yang membuat orang-orang betah bekerja, terutama berkaitan dengan upaya menciptakan suasana kerja yang ergonomis dalam rangka implementasi tugas (*job*) masing-masing.

Fungsi pembinaan (*supervising*) dimaksudkan untuk menjaga moral kerja dan komitmen personil terhadap organisasi sehingga mereka memiliki loyalitas dan dedikasi yang tinggi. Dalam implementasinya, pimpinan organisasi tidak hanya berorientasi pada pemberian hukuman (sanksi) kepada personil yang melakukan kesalahan, melainkan lebih mengutamakan pendekatan kemanusiaan melalui pemberian stimulus untuk selalu memperbaiki diri dalam menampilkan kinerja yang bertanggung jawab.

Fungsi *controlling* diarahkan untuk mengukur dan menilai sejauh mana rencana dapat dilaksanakan dan tujuan dapat direalisasikan. Jika terdapat

penyimpangan segera dilakukan tindakan perbaikan. Melalui fungsi ini manajer SDM dapat menentukan dimana tindakan perbaikan dilakukan dan bagaimana cara terbaik untuk menyempurnakannya, apakah dengan menyusun (*replanning*) mereposisi personil, memberi arahan yang lebih jelas dan tegas, atau melaksanakan pengendalian secara transparan dan profesional.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka menurut penulis fungsi MSDM terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, dan peninjauan kembali dimana semuanya berkaitan erat agar tujuan dapat tercapai dengan baik.

C. Pengertian Pengembangan Karir

Karir dapat didefinisikan sebagai suatu rangkaian kegiatan kerja yang terpisah tetapi berkaitan, yang memberikan kesinambungan, ketentraman, dan arti dalam hidup seseorang. Karir disadari secara individual, dan di batasi secara sosial, manusia tidak hanya meneliti atau mencetak karir dari pengalaman khusus mereka, tetapi kesempatan-kesempatan karir yang diberikan dalam masyarakat juga mempengaruhi dan membentuk manusia (Flippo, 1984:271).

Pandangan yang lebih luas mendefinisikan karir sebagai “ ... *the sequence of a person's work related activities and behaviors and associated attitudes, values, and aspirations over the span of one's life*, (urutan dari kegiatan-kegiatan dan perilaku-perilaku yang terkait dengan kerja dan sikap, nilai, dan aspirasi-aspirasi yang terkait sepanjang masa hidup seseorang) (Gomes, 2003:213).

Pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk menjamin bahwa pegawai dengan kualifikasi yang tepat dan berpengalaman tersedia pada saat dibutuhkan. Pengembangan karir terdiri atas (a) *Career Planning*, yaitu bagaimana pegawai merencanakan dan mewujudkan tujuan-tujuan karirnya sendiri; (b) *Career Management*, proses ini menunjuk kepada bagaimana organisasi mendesain dan melaksanakan program pengembangan karir pegawai. Pengembangan karir adalah hasil yang berasal dari interaksi antara karir individu dengan proses manajemen karir organisasi. Setiap individu yang bekerja pada suatu perusahaan akan memiliki harapan-harapan sebagai balas jasa atas pengorbanan ataupun prestasinya yang disumbangkan kepada organisasi.

Salah satu harapannya adalah meraih posisi atau kedudukan yang lebih baik dari sebelumnya. Dengan demikian karir bagi pegawai adalah suatu kebutuhan yang berusaha untuk dipenuhinya. Olehkarena itu persoalannya adalah sejauh mana peluang karir terbuka bagi pegawai, sehingga dapat memberikan arah yang jelas bagi upaya-upaya yang dapat dilakukan demi meraihnya (Yuniarsih, 2011: 139-140).

Karier (*career*) adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya. Orang-orang mengejar karier untuk memenuhi kebutuhan individual secara mendalam. Pada suatu saat, banyak dari kebutuhan tersebut dapat dipenuhi hanya dengan mengenal pada pemberi kerja. Sekarang perbedaan antar individu dengan organisasi memandang kariernya berbeda secara signifikan. Karier adalah seluruh jabatan

yang diduduki seseorang dalam kerjanya (Rivai, 2006:280). Pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan. Tujuan dari seluruh program pengembangan karier adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karier tersedia di perusahaan saat ini dan dimasa mendatang (Rivai, 2006:290).

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka menurut penulis pengembangan karir adalah suatu proses yang akan di jalani oleh karyawan untuk dapat mencapai suatu jabatan yang di inginkan dengan melakukan perencanaan karir. Peran perusahaan sangatlah di butuhkan bagi karyawan agar dapat mencapai jabatan yang di inginkan dengan arahan ataupun dengan pelatihan agar karyawan dapat dengan mudah mengetahui langkah-langkah untuk mencapai jabatan yang di inginkan tersebut.

D. Proses Utama Pengembangan Karir

Menurut Gomes (2003:214) untuk memahami pengembangan karir dalam suatu organisasi dibutuhkan pengujian atas dua proses utama, yakni:

1. *Career planning.*

Bagaimana orang merencanakan dan mewujudkan tujuan-tujuan karirnya sendiri. Ini merupakan suatu usaha yang sengaja dilakukan oleh seseorang untuk menjadi lebih sadar dan tahu akan keterampilan sendiri, kepentingan, nilai, peluang, hambatan, pilihan dan akibat-akibatnya. Proses ini mencakup upaya pengidentifikasian sasaran atau tujuan yang terkait karir, dan penetapan rencana guna mewujudkan tujuan tersebut.

2. *Career management*.

Proses ini menunjuk kepada bagaimana organisasi mendesain dan melaksanakan program pengembangan kariernya. Proses ini lebih merupakan suatu mekanisme untuk mewujudkan kebutuhan sumber daya manusia masa kini dan masa yang akan datang.

Menurut Gomes (2003:214) pengembangan karir terdiri atas (a) *Career Planning*, yaitu bagaimana pegawai merencanakan dan mewujudkan tujuan-tujuan karirnya sendiri; (b) *Career Management*, proses ini menunjuk kepada bagaimana organisasi mendesain dan melaksanakan program pengembangan karir pegawai.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka menurut penulis proses pengembangan karir adalah proses bagi karyawan dalam pengelolaan, pekerjaan, pengembangan untuk bergerak ke arah masa depan yang lebih baik.

E. Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Menurut Rivai (2006:291-297) faktor yang mempengaruhi pengembangan karier yaitu:

a) Pengembangan karier individu

1. Prestasi kerja (*job performance*)

Prestasi kerja merupakan faktor yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karier seseorang karyawan. Kemajuan karier sebagian besar tergantung pada prestasi kerja yang baik dan etis. Asumsi kinerja yang baik melandasi seluruh aktivitas pengembangan karier

ketika kinerjanya di bawah standar, dengan mengabaikan upaya-upaya pengembangan karier lain, bahkan tujuan karier yang paling sederhana sekalipun tidak bisa dicapai. Kemajuan karier umumnya terletak pada kinerja dan prestasi.

2. Eksposur (*exposure*)

Kemajuan karier juga dapat dikembangkan melalui eksposur. Eksposur menjadi paham (dan diharapkan dapat dipertahankan setinggi mungkin). Mengetahui apa yang diharapkan dari adanya promosi, pemindahan ataupun kesempatan berkarier lainnya dengan melakukan kegiatan yang kondusif. Tanpa eksposur maka karyawan yang baik kemungkinan tidak mendapat peluang-peluang yang diperlukan guna mencapai tujuan karier mereka. Manajer memperoleh eksposur utamanya melalui kinerja dan prestasi mereka, laporan tertulis, presentasi lisan, pekerjaan komite, dan jam-jam yang dihabiskan. Eksposur juga berasal dari peningkatan tanggung jawab sosial perusahaan melalui keterlibatan dalam asosiasi profesi dan kelompok komunitas nirlaba, misalnya kadin, dan kelompok-kelompok yang berorientasi sipil lainnya. Ringkasnya, eksposur membuat individu tampil melebihi kadar dari keumuman yang di butuhkan dalam keberhasilan karier, utamanya dalam perusahaan besar.

3. Jaringan kerja (*networking*)

Jaringan kerja berarti perolehan eksposur di luar perusahaan. Kontak pribadi dan profesional, utamanya melalui asosiasi profesi akan memberikan kontak kepada seseorang yang bisa jadi penting dalam mengidentifikasi

pekerjaan-pekerjaan yang lebih baik. Kemudian karier seseorang karyawan mencapai jalan buntu atau pemecatan mendorong seseorang masuk dalam kelompok paruh waktu, maka kontak-kontak ini dapat membantu tujuan seseorang menuju pada peluang-peluang pekerjaan. Di antara beberapa paradoks yang cukup mengesankan pada era 1980-an dan 1990-an adalah para karyawan yang loyal, yang bermaksud baik dan tekun yang mendedikasikan diri mereka pada sebuah perusahaan, hanya mendapati bahwa diri mereka ada pada daftar PHK. Bagi sejumlah orang dedikasi terhadap perusahaan, bukan terhadap karier mereka, mengabaikan peluang bagi mereka untuk bersosialisasi di luar perusahaan melalui konvensi, asosiasi dagang dan kelompok profesi.

Lalu, ketika mereka di PHK, mereka kekurangan jaringan asosiasi di luar perusahaan yang membantu mereka dalam menemukan perusahaan. Dengan demikian, melalui jalinan hubungan pribadi antara seseorang karyawan dengan karyawan lainnya dan juga hubungan dengan kelompok profesional akan membentuk suatu ikatan atau jaringan kerja baik dengan karyawan tersebut dengan karyawan lainnya mampu dengan kelompok profesional. Jaringan tersebut akhirnya akan sangat bermanfaat bagi karyawan tersebut terutama di dalam perkembangan kariernya.

4. Pengunduran Diri

Apabila perusahaan tempat seorang karyawan bekerja tidak memberikan kesempatan berkarier yang banyak dan ternyata di luar perusahaan terbuka kesempatan yang cukup besar untuk berkarier, untuk memenuhi tujuan kariernya karyawan tersebut akan mengundurkan diri.

Sejumlah karyawan profesional dan manajer pada khususnya beralih ke perusahaan lain sebagai strategi karier yang di sengaja. Jika dilakukan secara efektif, pengunduran diri tersebut akan menguntungkan karyawan tersebut, yaitu memperoleh pekerjaan yang lebih bagus atau mendapat promosi dengan penghasilan yang meningkat serta memperoleh pengalaman kerja baru. Mengundurkan diri untuk mengembangkan karier dengan perusahaan lain dikenal sebagai *leveraging*. Manajer dan profesional cermat menggunakan teknik ini karena begitu banyak perpindahan kerja dapat menyebabkan label “pengharap pekerjaan”. Orang-orang yang meninggalkan perusahaan jarang menguntungkan perusahaan sebelumnya karena mereka hampir tidak pernah kembali dengan pengalaman-pengalaman baru mereka.

Pada sebuah studi terhadap 268 eksekutif aktif, hanya 3% (7 dari eksekutif itu) yang pernah kembali ke perusahaan mereka tinggalkan selama karier mereka. Ini berarti perusahaan jarang memperoleh manfaat dari kembalinya manajer yang hegkang dan pergi ke perusahaan lain. Karena itu, departemen SDM harus berupaya mengembangkan loyalitas para karyawan mereka guna mengurangi *turnover* dan mempertahankan sumberdaya manusia pentingnya.

5. Kesyetiaan terhadap organisasi

Pada sejumlah perusahaan, orang menempatkan loyalitas pada karier di atas loyalitas perusahaan. Level loyalitas perusahaan rendah merupakan hal yang umum terjadi di kalangan lulusan perguruan tinggi terkini (yang ekspetasi tingginy seringkali menyebabkan kekecewaan pada perusahaan pertama

tempat mereka bekerja) dan para profesional (yang loyalitas pertamanya seringkali mengarah pada profesi). Dedikasi karier yang besar pada perusahaan yang sama melengkapai sasaran departemen SDM dalam mengurangi *turnover* karyawan.

Terkadang perusahaan sengaja “membeli” loyalitas ini dengan gaji atau tunjangan yang tinggi. Perusahaan lain dapat membatasi mobilitas dengan mengharuskan karyawan menandatangani kontrak nonkompetitif guna mengahabat mereka bekerja pada perusahaan bersaing, biasanya selama 1 tahun atau lebih. Perusahaan lain berupaya mengembangkan loyalitas karyawan melalui praktik-praktik SDM yang efektif termasuk perencanaan dan pengembangan karier. Hal yang wajar jika keterikatan karyawan terhadap organisasi (perusahaan) dimana dia bekerja sehingga karyawan tersebut akan memberikan dedikasinya kepada perusahaan.

b) Pengembangan Karier yang Didukung SDM

Pengembangan karier karyawan seseorang karyawan tidak hanya tergantung pada usaha karyawan tersebut, tetapi juga tergantung pada peran dan bimbingan manajer dan departemen SDM terutama di dalam penyediaan informasi tentang karier yang ada dan juga di dalam perencanaan karier karyawan tersebut. Departemen SDM membantu perkembangan karier karyawan melalui program pelatihan dan pengembangan karyawan. Untuk karyawan yang bekerja pada perusahaan global, perkembangan kariernya sangat tergantung pada pengalaman internasional yang dimilikinya. Dalam hal ini departemen

SDM membantunya dengan menyediakan khursus bahasa serta pendidikan budaya negara-negara asing secara intensif.

c) Peran Pimpinan Dalam Pengembangan Karier

Upaya-upaya departemen SDM untuk meningkatkan dengan memberikan dukungan perkembangan karier para karyawan harus di dukung oleh pimpinan tingkat atas (*top manager*) dan juga para pimpinan tingkat menengah. Tanpa adanya dukungan mereka dari semua lini, maka perkembangan karier karyawan tidak akan berlangsung dengan baik. Dukungan pimpinan/manajer di dalam perkembangan karier karyawan sangat bervariasi, contoh perusahaan Toyota dan Citibank; manajer terlibat di dalam perencanaan karier karyawan guna meyakinkan bahwa perencanaan karier karyawan berkaitan dengan tujuan perusahaan. Contoh lain adalah di perusahaan IMB memberikan pelatihan dan pengalaman yang begitu baik bagi perkembangan karier karyawan. Setelah lima tahun karyawan tersebut di perbolehkan bekerja di perusahaan manapun demi perkembangan kariernya.

d) Peran Umpan Balik Terhadap Pengembangan Karier

Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya-upaya pengembangan karier maka relatif sulit bagi para karyawan bertahan pada tahun-tahun persiapan yang terkadang di butuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan karier. Departemen SDM bisa memberikan umpan balik melalui beberapa cara di dalam usaha pengembangan karier karyawan, di antaranya adalah memberikan informasi kepada karyawan tentang keputusan penempatan karyawan berikut alasannya.

Dengan demikian, karyawan yang tidak berhasil menduduki suatu posisi yang di inginkan harus di beritahukan mengapa mereka tidak memperoleh peluang karier yang mereka upayakan. Umpan balik di dalam usaha pengembangan karier karyawan mempunyai beberapa sasaran:

- a. Untuk menjamin bahwa karyawan yang gagal menduduki suatu posisi dalam rangka perkembangan kariernya masih tetap berharga dan akan di pertimbangkan lagi untuk promosi di masa mendatang bila memang mereka memenuhi syarat.
- b. Untuk menjelaskan kepada karyawan yang gagal kenapa mereka tidak terpilih.
- c. Untuk mengidentifikasi apa tindakan-tindakan pengembangan karier spesifik yang harus mereka laksanakan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka menurut penulis faktor yang mempengaruhi pengembangan karir adalah hubungan baik dengan atasan, jenjang pendidikan, prestasi, pengalaman. Ketika seorang karyawan memiliki hubungan yang baik dengan atasan maka tentu saja akan mendapat rekomendasi atau akan mempengaruhi terhadap karirnya, jenjang pendidikan akan berpengaruh besar terhadap bagaimananya pengembangan karyawan tersebut karena tentu saja karir karyawan S1 dengan karyawan S2 akan memiliki perbedaan dalam pengalaman dan ilmu pengetahuan. Prestasi akan berpengaruh bagaimanakah prestasi seorang karyawan dapat mempengaruhi karirnya.

F. Tujuan Pengembangan Karir

Menurut Rivai (2006:285-286) tujuan pengembangan karier pada dasarnya adalah:

a. Meluruskan strategi dan syarat-syarat karyawan intern

Dengan membantu karyawan di dalam perencanaan karier, departemen SDM dapat mengantisipasi rencana kerja karyawan serta mendapatkan bakat yang di perlukan untuk mendukung strategi perusahaan

b. Mengembangkan karyawan yang dapat di promosikan

Perencanaan karier membantu di dalam penyediaan internal bakat-bakat karyawan yang dapat dipromosikan guna memenuhi lowongan yang disebabkan oleh pensiun, pengunduran diri dan pertumbuhan.

c. Memudahkan penempatan ke luar negeri

Perusahaan menggunakan perencanaan karier untuk membantu mengidentifikasi dan menyiapkan penempatan karyawan ke seluruh penjuru dunia.

d. Membantu di dalam keanekaragaman tenaga kerja

Perencanaan karier membantu karyawan yang beraneka ragam latar belakangnya di dalam mempelajari harapan-harapan perusahaan

e. Mengurangi pergantian

Meningkatkan perhatian dan kesepakatan karyawan akan loyalitasnya terhadap perusahaan serta mengurangi tingkat pengunduran diri karyawan.

f. Menyaring potensi karyawan

Perencanaan karier mendorong karyawan untuk lebih selektif di dalam menggunakan kemampuannya sebab mereka mempunyai tujuan karier yang lebih khusus.

g. Meneruskan pertumbuhan pribadi

Perencanaan karier mendorong karyawan untuk tumbuh dan berkembang

h. Mengurangi penimbunan

Perencanaan karier menjadikan karyawan sadar akan pentingnya kualifikasi karyawan, mencegah manajer yang mementingkan dirinya sendiri serta menyadari departemen SDM bukan departemen yang menentukan segala-galanya.

i. Memuaskan kebutuhan karyawan

Adanya kesempatan pada karyawan untuk tumbuh dan berkembang serta terpenuhinya kebutuhan individu akan harga dirinya dan menjadikan para karyawan mudah merasa puas.

j. Membantu perencanaan tindakan secara afirmatif

Perencanaan karier membantu menyiapkan pekerjaan yang lebih penting serta pelaksanaan rencana kegiatan yang lebih di tentukan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka tujuan pengembangan karir menurut penulis adalah membantu pencapaian tujuan individu dan perusahaan dalam pengembangan karir karyawan yang akan berdampak timbal balik, bermanfaat bagi kesejahteraan karyawan dan tercapainya tujuan perusahaan.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang penulis lakukan, yaitu pengembangan karir pada karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Khatib Sulaiman maka penulis dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengembangan karir karyawan yang dilaksanakan di Bank Rakyat Indonesia Cabang Khatib Sulaiman adalah para karyawan dengan mengikuti *job opening* dengan persyaratan telah bekerja minimal 1 tahun kerja. Setelah mengikuti *job opening* tentu saja ada beberapa tingkatan jabatan untuk *job opening* berikutnya.
2. Proses pengembangan karir karyawan di Bank Rakyat Indonesia Cabang Khatib Sulaiman melalui *job opening* jika hanya diberikan rekomendasi dari atasan.
3. Tujuan pengembangan karir karyawan di Bank Rakyat Indonesia Cabang Khatib Sulaiman adalah agar para karyawan memiliki kompetensi dan keterampilan yang mumpuni. Agar para karyawan siap untuk bersaing di dunia perbankan dikarenakan persaingan di dunia perbankan saat ini sangatlah ketat.

B.Saran

Berdasarkan penelitian yang penulis lakukan pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Khatib Sulaiman tentang pengembangan karir pada karyawan dapat dikemukakan saran-saran sebagai berikut:

1. Perusahaan sebaiknya memberikan perhatian lebih terhadap pengembangan karir karyawan, yaitu dengan memberikan penjelasan kepada karyawan bagaimana prosedur dan proses pengembangan karir bagi karyawan.
2. Karyawan di Bank Rakyat Indonesia Cabang Khatib Sulaiman sebaiknya lebih meningkatkan motivasi dan meningkatkan kinerja sehingga memudahkan karyawan dalam mengembangkan karir.
3. Dengan kualitas karyawan yang semakin hari semakin meningkat sebaiknya pihak perusahaan dapat memberikan akses yang mudah bagi karyawan untuk mengetahui informasi *job opening* dan memberikan kesempatan yang lebih besar lagi.