

BAB 12

TEORI DAN EFEKTIF MANAJEMEN KARIR

Teori tentang karir ini menjelaskan derajat kesesuaian antara pekerja dan lingkungannya. Untuk menerapkan perspektif ini diperlukan data yang valid dan reliabel mengenai perbedaan individual (seperti kemampuan, minat, kepribadian dan nilai diri) dan pekerjaan. Pendekatan ini secara positif terkait dengan kesejahteraan pekerja dan berhubungan negative dengan ketidakpuasan pekerjaan (Tinsley dalam Rothmann & Cooper, 2008). Pendekatan kesesuaian individu dan lingkungan diukur dari penghargaan yang diharapkan individu dan kepuasan yang mungkin dapat dicapai oleh mereka, atau kesesuaian antara kemampuan individu dan tuntutan dari pekerjaan. Berikut ini beberapa teori yang fokus dengan pendekatan ini :

- a. *The Minnesota Theory of Work Adjustment* dari Davis dan Lofquist
- b. *The Attraction-Selection-Attrition (ASA) Model* dari Schenieder
- c. *The Theory of Vocational Choice* dari Holland

Manajemen karir dapat mengurangi ketidaksesuaian antar orang dengan perannya, dapat mengembangkan kompetensi dan menumbuhkan tersedianya orang yang akan menciptakan kombinasi bakat yang harmonis bagi *teamwork* yang optimal, pengembangan bakat yang fleksibel dan pembelajaran yang dinamis. Untuk mewujudkan tujuan-tujuan tersebut maka manajemen karir harus mengkaitkan sistem manusia dengan sistem pasar melalui sistem informasi dan manajemen. Wakter dan Guttridge (1979) mengindikasikan bahwa perusahaan percaya bahwa kesuksesan karir terutama didasarkan pada tanggung jawab dan kemampuan karyawan untuk mengembangkan self-awareness (kesadaran pribadi) serta tanggung jawab untuk pengembangan personal dan peningkatan karirnya. Perencanaan karir dan aktivitas pengembangan disediakan oleh perusahaan bukan dengan maksud untuk menjalin kesuksesan karir karyawan tetapi dimaksudkan untuk membantu karyawan dalam hal-

hal yang berhubungan dengan pekerjaannya, tugas dan keputusan karirnya di dalam maupun di luar organisasi.

Secara logika, idealnya karir organisasional harus merefleksikan tiga aspek, yaitu: tujuan dan strategi organisasi, pola pengembangan SDM dan posisi penilaian bagi karyawan (Gaerner, 1988).



Gambar 24. Aspek Ideal Karir

1. Tujuan dan integrasi stratejik.

Pola karir harus merefleksikan serta mendukung budaya dan strategi suatu organisasi. Pola karir juga merefleksikan struktur dan kultur suatu perusahaan (tingkat pendidikan karyawan, entry level, kemungkinan promosi dan lain-lain). Pola karir harus sesuai dengan strategi dan tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Ketidakjelasan tujuan dapat berakibat kegagalan pola karir menyesuaikan dengan perubahan SDM.

2. Pengembangan SDM.

Pola karir harus menunjukkan tujuan MSDM suatu organisasi yaitu:

- a. Melatih dan mengembangkan karyawan
- b. Mensosialisasikan nama-nama dan nilai-nilai perusahaan.
- c. Karir memberikan *sorting* dan *screening* serta dapat mengelola SDM.

Salah satu ciri utama praktek ketenagakerjaan yang berorientasi karir adalah terbatas dan teraturnya entry ke pola karir tertentu.

3. Posisi penilaian.

Pola karir harus memiliki mekanisme internal yang memungkinkan mekanisme internal yang memungkinkan fungsi sorting, screening dan pengembangan karyawan. Digunakannya posisi penilaian ini adalah menilai dan mengembangkan keahlian serta kemampuan yang diperlukan bagi lini yang lebih tinggi. Posisi penilaian perlu dikelola dan senantiasa dievaluasi dengan baik.

Dengan memperhatikan logika karir, Gaetner (1988) menyarankan agar manajer bersikap eksplisit tentang kecenderungan terhadap pengembangan dan promosi internal dibanding eksternal, membangun skenario alternatif masa depan, meneliti kecenderungan suatu fungsi mendominasi peringkat manajemen puncak perusahaan. Memastikan bahwa *career enhancing tools* yang digunakan sesuai dengan skenario masa depan yang dikembangkan dan menyesuaikan sistem *reward* dengan sistem karir. Sementara dengan mempertimbangkan elemen-elemen oportunistik maka manajer disarankan menggunakan *temporary assignment* dan *taskforce* bagi karyawan baru, menghindari keputusan yang secara ekstrim mengubah karir, karena lebih baik mengambil keputusan kecil yang incremental serta menghindari *labelling* dan pembuatan kategorisasi karyawan.

Study Kasus

Kasus virus corona atau Covid-19 di Indonesia telah mencapai 6 ribu lebih. Banyak perusahaan yang akhirnya memutuskan hubungan kerja dengan karyawannya akibat pandemi virus corona. Ada yang terkena Pemutusan Hubungan Kerja (PHK), dirumahkan, dikurangi gajinya, dan sebagainya. Data terbaru nasional hingga Kamis, 16 April 2020, pekerja terdampak corona di sektor formal yang di-PHK ada 229.789 orang. Sementara itu yang dirumahkan ada 1.270.367 orang. Sehingga total pekerja terdampak di sektor formal ada 1.500.156 orang di 83.546 perusahaan. Selain

itu, sektor informal juga terdampak. Sebanyak 443.760 orang dari 30.794 perusahaan di-PHK.

1. Bagaimana pendapat anda tentang pemecatan ratusan karyawan untuk mengurangi dampak dari virus corona?
2. Jika anda sebagai pimpinan perusahaan, menurut anda langkah apa yang harus anda ambil untuk dapat membuat perusahaan mengurangi kerugian tanpa harus memecat karyawan anda di tengah wabah virus corona ?