

PERAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENGEMBANGAN KARIR KARYAWAN PERUMDA BPR BANK GRESIK

Haninah Hanim

Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Gresik
Email: hanynahanim01@gmail.com

Heru Baskoro

Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Gresik
Email: herbas.gresik@umg.ac.id

Abstract. *Career development, is a planning process that allows employees to identify career goals and paths that lead to these goals. This study aims to determine the role of Perumda BPR Bank Gresik in the career development of its employees. The research method used is qualitative research using a case study model, which is an in-depth and detailed research for an area that has a certain background, one research subject, one document or one event. The results of this study indicate that to assist the career development of its employees, human resource management Perumda BPR Bank Gresik has conducted continuous training and there is an evaluation in the process so that training can run optimally in employee career development. Including legal training, banking training and others that have certification for employee development. In addition, Perumda BPR Bank Gresik also helps employee career development through promotions starting from the organisational structure that has been agreed by the board of directors. However, Perumda BPR Bank Gresik does not carry out mutations for employees because the reason is that the placement of employees who are already suitable if overhauled will damage employee performance.*

Keywords: *Human Resource Management, Development, Career.*

Abstrak. Pengembangan karier, merupakan suatu proses perencanaan yang memungkinkan para karyawan untuk mengidentifikasi sasaran sasaran karir dan jalur-jalur yang menuju ke sasaran atau tujuan tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran Perumda BPR Bank Gresik dalam pengembangan karir karyawannya. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan memakai model studi kasus yakni penelitian yang mendalam dan mendetail untuk suatu daerah yang memiliki latar belakang tertentu, satu subjek penelitian, satu dokumen atau satu peristiwa. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa untuk membantu pengembangan karir karyawannya, manajemen sumber daya Perumda BPR Bank Gresik telah melakukan pelatihan yang berkelanjutan dan terdapat evaluasi dalam prosesnya agar pelatihan dapat berjalan maksimal dalam pengembangan karier karyawan. Meliputi pelatihan legal, pelatihan perbankan dan lain-lain yang terdapat sertifikasi untuk pengembangan karyawan. Selain itu Perumda BPR Bank Gresik, juga membantu pengembangan karir karyawan melalui promosi jabatan dimulai dari struktur organisasi yang sudah disepakati oleh direksi. Namun, Perumda BPR Bank Gresik tidak melakukan mutasi bagi karyawan

karena alasan penempatan karyawan yang sudah sesuai jika dirombak akan merusak kinerja karyawan.

Kata kunci: Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengembangan, Karir.

LATAR BELAKANG

Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki peran penting terhadap pengelolaan sumber daya manusia dan selalu menjadi kunci utama dalam pencapaian tujuan perusahaan (Sinambela, 2021). Dalam praktik, mengelola manusia tidak semudah mengelola benda-benda mati. Banyak dimensi, persoalan, dan banyak pertimbangan yang harus diperhitungkan dalam mengelola manusia. Oleh karena itu, kegiatan perbankan selalu mempunyai perhatian terhadap pengelolaan yang lebih optimal yang meliputi segi manusia, kekayaan, kegiatan penjualan (Aji, 2021). Secara luas (Maarif & Kartika, 2021) menyatakan bahwa untuk mengefektifkan pengembangan karier di dalam organisasi, manajer kini harus mendukung pengembangan masa depan para karyawan-nya, serta mempunyai keterampilan untuk melatih dan membimbing sesuai kebutuhan yang ada.

Untuk itu mau tidak mau para karyawan dituntut untuk mampu mengelola karier nya sendiri meskipun tidak ada dukungan dari manajer. Sekarang ini banyak organisasi yang menekankan program karier menuju pada perubahan sikap terhadap arti pengembangan karier itu sendiri (Widyanti, 2021). Bagi seorang karyawan hal ini dapat dianggap sebagai bentuk tanggung jawab lebih besar pada pengembangan diri mereka sendiri. Manajer lini diperlukan sebagai pemegang peranan kunci di dalam perubahan budaya melalui cara komunikasi yang sesuai dengan para karyawan nya dan menyediakan umpan balik yang realistis atas peluang di masa depan (Sutrisno, 2019).

Menurut Sutrisno (2019) sejauh ini menyatakan bahwa implementasi yang sukses dari suatu program pengembangan karier dalam organisasi secara keseluruhan tergantung pada upaya dan komitmen dari manajemen lini. Dengan banyaknya perusahaan yang menyerahkan tanggung jawab bidang SDM kepada para manajer lini menimbulkan suatu perkembangan literatur perusahaan secara internal yang merujuk para manajer lini sebagai titik awal untuk menghadapi berbagai masalah dalam pengembangan karier. Akan tetapi, sejauh ini dukungan masalah pengembangan karier yang dilakukan oleh manajer lini masih menjadi pertanyaan besar dan merupakan hal yang retorik.

Secara lebih luas, masalah utama yang masih menjadi pertanyaan adalah apakah tingkat dukungan manajemen terhadap pengembangan karier akan memiliki dampak terhadap kepuasan karier karyawan? Tingkat perluasan para manajer yang mampu mempengaruhi hasil program pengembangan karier secara sukarela, di mana para karyawan mampu mengambil bagian dalam prakarsa sebagai pusat sumber pembelajaran, perencanaan pengembangan pribadi, workshop dan panduan pengembangan karier.

Karyawan merupakan salah satu faktor produksi yang terpenting dalam suatu perusahaan yang harus dipertahankan melalui kegiatan-kegiatan yang menjadikan mereka tumbuh sebagai tenaga kerja yang memiliki kemampuan yang tinggi. Karyawan juga merupakan salah satu penentu maju mundurnya suatu perusahaan karena dengan memiliki tenaga-tenaga kerja yang terampil dan berpengetahuan luas dengan motivasi yang tinggi, maka perusahaan telah mempunyai aset yang sangat mahal yang tidak ternilai harganya dengan uang (Harpis, 2019).

Organisasi adalah sistem yang menghubungkan sumber-sumber daya sehingga memungkinkan pencapaian tujuan atau sasaran tertentu (Maarif & Kartika, 2021). Organisasi merupakan perangkat sosial dan teknologi yang terdiri dari faktor-faktor manusia dan fisik. Dengan bantuan dari penerapan teknologi, manusia melaksanakan fungsi atau tugas yang menuntun pada tercapainya sasaran yang ditentukan secara rasional. Rancangan organisasi adalah langkah awal untuk melakukan pencarian tenaga kerja yang menjadi tanggung jawab utama bagi suatu manajemen sumber daya manusia dalam menjalankan tugas-tugas yang telah ditetapkan pada pekerjaan tertentu untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi secara keseluruhan (Sutrisno, 2019).

Organisasi adalah sistem yang menghubungkan sumber-sumber daya sehingga memungkinkan pencapaian tujuan atau sasaran tertentu. Organisasi merupakan perangkat sosial dan teknologi yang terdiri dari faktor-faktor manusia dan fisik. Dengan bantuan dari penerapan teknologi, manusia melaksanakan fungsi atau tugas yang menuntun pada tercapainya sasaran yang ditentukan secara rasional. Rancangan organisasi adalah langkah awal untuk melakukan pencarian tenaga kerja yang menjadi tanggung jawab utama bagi suatu manajemen sumber daya manusia dalam menjalankan tugas-tugas yang telah ditetapkan pada pekerjaan tertentu untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi secara keseluruhan (Meithiana & Ansory, 2019).

Proses perencanaan memungkinkan Sumber Daya Manusia untuk mengetahui tujuan-tujuan karier dan jenjang karier yang mengarah pada tujuan tersebut. Karena itu melalui aktivitas pengembangan Sumber Daya Manusia dapat memilih cara untuk meningkatkan dirinya sendiri dan menentukan tujuan kariernya. Meski pun saat ini banyak kegiatan pengembangan Sumber Daya Manusia yang bersifat individual termasuk prestasi kerja yang baik. Dengan adanya dukungan dari manajemen, maka departemen Sumber Daya Manusia membantu menyusun perencanaan karier untuk keberhasilan karyawan maupun perusahaan (Gumilang, 2022).

Perencanaan karier adalah suatu sistem yang tidak akan menjamin penuh karier seseorang yang akan berkembang tanpa ada respons dari karyawan itu sendiri. Namun dengan perencanaan karier setidaknya lebih baik, sehingga ketika ada peluang yang dapat dimanfaatkan oleh karyawan yang berminat (Wahyudi, 2022). Bilamana karyawan tidak merespons pengembangan karier itu sendiri maka pengembangan karier tersebut akan menjadi lamban, dan akibatnya Departemen Sumber Daya Manusia mungkin terhambat untuk mengisi tempat-tempat luang dalam pekerjaan dengan karyawan yang ada dalam perusahaan tersebut (Sihotang, 2020).

TINJAUAN PUSTAKA

Karir

Istilah "karir" mengacu pada suatu pekerjaan atau jabatan yang diterima sebagai panggilan hidup yang menyentuh seluruh aspek pikiran dan perasaan seseorang, serta mempengaruhi gaya hidupnya. Oleh karena itu, pemilihan karir memerlukan persiapan dan perencanaan yang matang daripada hanya mencari pekerjaan sementara. Istilah ini juga digunakan untuk mengacu pada peran atau status seseorang dalam hidupnya (Tampubolon, 2020).

Literatur ilmu pengetahuan mengenai perilaku (*behavior science*) pada umumnya menggunakan istilah tersebut dengan tiga pengertian sebagai berikut:

1. Karir sebagai suatu urutan promosi atau pemindahan (transfer) lateral ke jabatan-jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab atau ke lokasi-lokasi yang lebih baik dalam atau menyilang hirarki hubungan kerja selama kehidupan kerja seseorang.
2. Karir sebagai penunjuk pekerjaan-pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan yang sistematis dan jalur-jalur karir.

3. Karir sebagai sejarah pekerjaan seseorang atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja (Nusu, 2020).

Menurut Affandi et al., (2021), konsep dasar perencanaan karir dapat diuraikan dalam beberapa istilah seperti:

1. Karir, yang merujuk pada seluruh pekerjaan atau jabatan yang ditangani atau dipegang selama masa kerja seseorang.
2. Jalur Karir (career path), yaitu pola pekerjaan-pekerjaan berurutan yang membentuk karir seseorang.
3. Sasaran-sasaran karir (career goals), yaitu posisi yang dicita-citakan oleh seseorang untuk dicapai dalam karirnya.
4. Perencanaan karir (career planning), yaitu proses melalui mana seseorang memilih sasaran karir dan jalur untuk mencapainya.
5. Pengembangan karir (career development), yaitu peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai rencana karir. Beberapa orang juga menganggap karir sebagai promosi dalam suatu organisasi.

Karier adalah sekumpulan aktivitas, perilaku, nilai-nilai dan aspirasi yang berhubungan dengan pekerjaan selama rentang hidup seseorang. Banyak orang gagal dalam mengelola karier mereka karena tidak memperhatikan konsep dasar perencanaan karier seperti sasaran-sasaran karier yang dapat mendorong karier dan menghasilkan kesuksesan yang lebih besar (Widyanti, 2021).

Pemahaman akan konsep-konsep tersebut tidak menjamin kegiatan, tetapi bila hal itu mengarahkan pada penetapan sasaran karier, perencanaan karier lebih cenderung terlaksana. Salah satu tugas penting manajemen adalah mendayagunakan SDM agar mampu dan mau bekerja secara optimal demi tercapainya tujuan organisasi. Manusia akan mampu dan juga mau bekerja dengan baik bilamana ia ditempatkan pada posisi dan jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya, serta bila ia bisa memenuhi berbagai kebutuhannya dengan melakukan pekerjaan itu (Sabrina, 2021).

Ini berarti bahwa karyawan harus ditempatkan pada jabatan-jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya. Sistem karier dapat membawa beberapa manfaat berikut:

1. Semua karyawan dapat memperoleh kesempatan yang sama dan memadai untuk mengembangkan ketrampilannya, mempelajari hal-hal yang baru, dan juga memperluas wawasannya, sesuai dengan kemampuan masing-masing.
2. Seluruh karyawan dapat dikembangkan menurut jalur yang tepat sesuai minat dan karakteristiknya sehingga karyawan dapat ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan minat dan karakteristiknya.
3. Pengembangan karyawan dapat berjalan secara baik, komprehensif dan lancar sehingga semua tingkatan dalam organisasi mulai dari tingkat pelaksana hingga pimpinan puncak dapat diisi dengan karyawan berkemampuan (Utama & SE, 2020).

Dalam manajemen sumber daya manusia, perencanaan karier termasuk sebagai program pembinaan tenaga kerja. Tujuan kegiatan pembinaan ini adalah untuk memelihara karyawan dengan cara mengembangkannya, sesuai dengan bakat dan kemampuannya, agar dapat berfungsi dengan baik dan optimal bagi perusahaan. Bagi karyawan maupun perusahaan sistem karir dapat memberikan manfaat bagi keduanya dalam bentuk:

1. Bagi karyawan;
 - a. Mengembangkan potensi kemampuan dan ketrampilannya,
 - b. Mengetahui jalur pengembangan karier karyawan dalam organisasi,
 - c. Mendapat pelatihan yang sesuai dengan arah pengembangan kariernya;
2. Bagi perusahaan;
 - a. Mengendalikan tingkat keluar masuk pegawai (turn-over rate),
 - b. Membantu terlaksananya program kaderisasi,
 - c. Mengetahui dan mengantisipasi keinginan dan bakat tenaga kerja,
 - d. Mengetahui sejak awal tenaga kerja yang kurang/tidak terampil, juga tenaga kerja yang tidak produktif, sehingga dapat diambil tindakan segera (Sastrohadiwiryo & Syuhada, 2021).

Manajemen Sumber Daya Manusia

Mengetahui dan memahami definisi dari manajemen sumber daya manusia (MSDM) menjadi hal yang sangat penting. Manajemen sumber daya manusia adalah proses yang digunakan untuk mengelola sumber daya manusia dalam organisasi dengan

tujuan untuk mencapai kinerja yang efektif dan efisien. Ini meliputi aktivitas seperti perekrutan, pengembangan karyawan, pengelolaan gaji dan benefit, pengembangan kompetensi, pengembangan karir, pengelolaan konflik, dan pemberian dukungan kepada karyawan. MSDM berfokus pada meningkatkan kinerja individu dan tim serta memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang diperlukan untuk mencapai tujuannya (Aditama & others, 2020).

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah manajemen yang mengkhususkan diri dalam bidang Sumber Daya Manusia atau dalam kepegawaian. Oleh karena itulah manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai berikut: manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu dan seni untuk melaksanakan antara lain planning, organizing, actuating dan controlling sehingga efektivitas dan efisiensi Sumber Daya Manusia dapat ditingkatkan semaksimal mungkin (Aditama & others, 2020).

Manajemen dapat dikatakan sebagai ilmu yang sudah banyak diterapkan, karena sangat berperan dalam menentukan keberhasilan dalam setiap usaha instansi atau perusahaan. Pengertian manajemen menurut George R. Terry yang dikutip oleh H. Hadari Nawawi, manajemen adalah “pencapaian tujuan (organisasi) yang sudah ditentukan sebelumnya dengan mempergunakan bantuan orang lain”. Pengertian dari kepegawaian ialah seluruh orang yang dipekerjakan dalam suatu instansi tertentu, baik di instansi pemerintahan maupun swasta (Cahyadi et al., 2022).

Kata kepegawaian berasal dari kata pegawai yang berarti karyawan atau pekerja. Sekali pun demikian, penggunaan kata-kata tersebut cenderung berbeda antara satu dengan yang lain, karena banyak dipengaruhi oleh tempat, sifat dan lingkungan kerja dimana seseorang dipekerjakan. Seseorang yang dipekerjakan di lingkungan badan-badan pemerintah yang cenderung disebut sebagai pegawai, apabila ia dipekerjakan di lingkungan instansi-instansi swasta ia cenderung disebut karyawan atau pekerja. Sedangkan pengertian dari sumber daya manusia adalah “manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja, atau karyawan” (Uno & Nina Lamatenggo, 2022).

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas. Sedangkan manajemen sumber daya manusia mencakup masalah yang berkaitan dengan pembinaan, penggunaan dan perlindungan sumber daya manusia (Maarif & Kartika, 2021).

Edwin B. Flippo dalam bukunya *Personnel Management* yang ditulis kembali dalam buku manajemen sumber daya manusia dan Sumber Daya Manusia mendefinisikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah “perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat”. Menurut T. Hani Handoko, manajemen sumber daya manusia yaitu “suatu proses penarikan, seleksi, penempatan, pemeliharaan, dan pengembangan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi”. Gary Dessler mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah “kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajer, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian.” Ruang lingkup manajemen sumber daya manusia merupakan suatu rangkaian kegiatan yang cukup luas untuk dikaji.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan memakai model studi kasus yakni penelitian yang mendalam dan mendetail untuk suatu daerah yang memiliki latar belakang tertentu, satu subjek penelitian, satu dokumen atau satu peristiwa. Dengan mengambil bentuk studi kasus sejarah organisasi yaitu penelitian ini memusatkan pada suatu organisasi asal mula dan perkembangan organisasi tersebut (Gunawan, 2022). Dalam penelitian ini penulis ingin menggambarkan bagaimana Peran manajemen sumber daya manusia dalam Pengembangan Karier Karyawan Pada Perumda BPR Gresik yang meliputi perencanaan, pengembangan, dan penerapan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan penulis dengan melakukan wawancara dengan divisi HRD mengatakan bahwa pelatihan, promosi dan mutasi menjadi hal yang sangat penting dalam mengembangkan karier karyawan di Perumda BPR Bank Gresik :

a. Pelatihan

Perumda BPR Bank Gresik juga mengadakan Pelatihan bagi seluruh karyawan dalam usaha untuk mengembangkan pengetahuan serta wawasan dan pengembangan kompetensi yang diperlukan oleh perusahaan dalam pengembangan organisasi.

Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh bagian Divisi HRD yang mengatakan: *“Bentuk pengembangan yang dilakukan adalah memberikan pelatihan yang terstruktur yang dilakukan selama beberapa waktu. Perumda Bank Gresik memiliki 57 pegawai dengan penjabaran sesuai tabel dibawah ini.”*

Tabel 1 Data Pegawai Perumda BPR Bank Gresik

DATA PENGURUS DAN PEGAWAI						
PERUMDA BPR BANK GRESIK						
N O	NAMA	MULAI BEKERJA	PENDIDIKAN			TANGGAL LAHIR
1	TURSILOWANTO HARIOGI, SIP,MM	19 Februari 2020	S2	SARJANA ILMU PEMERINTAHAN	SIP	BOJONEGORO, 29-11-1961
				MAGISTER MANAJEMEN	MM	
2	Drs. CHUMAIDI	14 Agustus 2017	S1	Pendidikan Agama Islam	Drs	GRESIK,25-08-1963
3	AL KUSANI,SE,MM	19 Juli 2007	S2	Sarjana Ekonomi	SE	MUARA TUHUP, 13-01-1969
				Magister Manajemen	MM	
4	RATNA NIRMALAWATI	01-Mar-02	S1	Sarjana Ekonomi	SE	GRESIK ,14-02-1976
5	HENY TRI WIJAYATI	27-Nop-07	S1	Sarjana Komputer	S.Kom	GRESIK,19-06-1980
6	RETNO WULRI	24-Mei-04	S1	Sarjana Ekonomi	SE	GRESIK,16-05-1981
7	SUGIARTI	06-Mar-90	S M K	Perkantoran		GRESIK,14-04-1969
8	ADI YULIYANTO	5 MEI 2010	S1	Sarjana Ekonomi	SE	GRESIK, 23-07-1982
9	ENDANG MULYANI	10-Okt-90	S1	Sarjana Ekonomi	SE	GRESIK,20-05-1971
10	SITI NURLAILIA	17-Mei-04	S1	Sarjana Ekonomi	SE	GRESIK,08-09-1981

*PERAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENGEMBANGAN KARIR KARYAWAN
PERUMDA BPR BANK GRESIK*

1 1	DIAN IKA INDRAYANA	7 Juni 2009	S1	Sarjana Teknik Pertanian	STP	MOJOKERTO, 22-10-1981
1 2	DIAN KUSUMA ANGGRAENITA	5 MEI 2010	S1	Sarjana Ekonomi	SE	GRESIK,01-12-1983
1 3	RAKHMAT MAULIDDIN ZAIN	5 MEI 2010	S1	Sarjana Ekonomi	SE	GRESIK, 11-11-1987
1 4	BAMBANG SUNTOYO RAHARJO	27-Des-11	S1	Sarjana Ekonomi	SE	GRESIK,07-07-1981
1 5	YANUAR MAULANA	27-Des-11	S1	Sarjana Ekonomi	SE	GRESIK,29-01-1981
1 6	SITI NUR AFIFAH	27-Sep-11	S M A	IPA	-	SIDOARJO,09-08-1989
1 7	RATNA PRAVITA SARI	31-Jan-12	S1	Sarjana Ekonomi	SE	GRESIK,21-01-1980
1 8	BUDI PRASETYO	01-Okt-12	S1	Sarjana Hukum	SH	GRESIK,27-01-1986
1 9	LELYTA SUKMA WARDANI	01-Agust-13	S M K	Akuntansi	-	GRESIK,21-12-1994
2 0	MUKHAMAD ARIEF HIDAYAT	26-Mei-14	S M A	IPS	-	GRESIK,08-04-1980
2 1	TRIO LUQMAN HAKIM	02-Feb-15	S1	Sarjana Sastra	S.S	GRESIK,23-02-1985
2 2	RENDY DWI SARWONO	02-Feb-15	D3	Ahli Madya Manajemen	Am d	GRESIK, 03-05-1993
2 3	AMELIA ADITYA PUTRI	30-Mar-15	S M A	IPS	-	GRESIK,17-12-1993
2 4	FARIDA ASTRA RENATA	25-Jan-16	S1	Sarjana Hukum	SH	GRESIK,05-09-1991
2 5	LAILY HIDAYATI	25-Jan-16	S1	Sarjana Ekonomi	SE	GRESIK, 09-08-1992
2 6	SITI CHUSNIYAH	25-Jan-16	S M K	Adm. Perkantoran	-	GRESIK,29-11-1994
2 7	YUALITA RAHMA FARIZA	09-Mei-16	S1	Sarjana Ekonomi	SE	TRENGGALEK, 21-05-1983
2 8	ANDI SAPUTRA	29-Mar-17	S1	Sarjana Ekonomi	SE	GRESIK,03-10-1988
2 9	SULISTYAWATI	27-Okt-16	S M K	Akuntansi	-	GRESIK,18-02-1980
3 0	DEWI PURNAMASARI	25-Jan-18	S1	Sarjana Peternakan	S.Pt	NGANJUK,13 Nov 1988
3 1	M. ADAM TRIAMUKTI	25-Feb-19	S1	Sarjana Sistem Informasi	S.ko m	JAKARTA, 10 Sept 1993
3 2	DENI RIZKI HARIYANTO	11-Agust-20	S1	Sarjana Sistem Informasi	S.K om	SURABAYA, 6 Agst 1993

33	ABDI RAHMAN FARIKH	25-Jan-21	D3	Ahli Madya Petrernakan	Am d	GRESIK, 16 FEB 1982
34	MUTIARA RAMADHANI PUTRI	25-Jan-21	S1	Sarjana Ekonomi Islam	SE.i	GRESIK, 21 Feb 1998
35	RATNA PUSPITA	25-Jan-21	S1	Sarjana Ekonomi	SE	GRESIK, 28 Jan 1991
36	SITI MUZDALIFAH	25-Jan-21	S1	Sarjana Pendidikan	S.P d	GRESIK, 20 Mei 1996
37	DANANGGANA SATRIATAMA	12-Apr-21	S1	Sarjana Hukum	SH	MALANG, 28 SEPT 1997
38	BAMBANG IRAWAN	21-Apr-21	S M A	IPA	-	GRESIK, 05 Jan 1983
39	HARYOGI	27 Feb 2020	S M P	-	-	PONOROGO, 07 JUNI 1986
40	MOCH NAUFAL	25-Jan-21	S1	Sarjana Manajemen	SM	GRESIK, 4 Jan 1993
41	MOHAMMAD SYARIFUDIN ABDILAH	25-Jan-21	S M A	IPA	-	GRESIK, 29 Sept 1995
42	PONANG PUTRA BAGUS ASMARA	25-Jan-21	S1	Sarjana Ekonomi	SE	GRESIK, 25 Feb 1987
43	BUNGA INDAH YULIRI	21-Apr-21	S M K	Akuntansi	-	GRESIK, 14 JULI 2000
44	ROBBY MAULANA ALAMSYAH	21-Apr-21	S M K	Teknik Listrik	-	GRESIK, 08 JUNI 2002
45	ROZAUNIAH SYAFITRI	21-Apr-21	S1	Sarjana Ekonomi	SE	GRESIK, 17 DES 1994
46	TEGUH SILVA RONTO	21-Apr-21	S1	Sarjana Ekonomi	SE	GRESIK, 25 OKT 1986
47	ALIFIA RAHMA	25-Nop-21	D3	Ahli Madya Manaj. Pemasaran	A. Md	PASURUAN, 20 DES 1993
48	INTAN DIA PRASTITI	25-Nop-21	S1	ILMU PEMERINT AHAN	S.IP	MADIUN, 18 FEB 1995
49	MUHARRAM NASRUL ULUM	25-Nop-21	S1	Sarjana Akuntansi	S.A k	GRESIK, 28 APR 1998
50	WIWIK AGUSTIN	25-Nop-21	S M K	Akuntansi	-	GRESIK, 18 AGUST 1994
51	JEFRI ANDREYAN	25 Apr 22	S M K	Teknik Kendaraan Ringan Otomotif	-	GRESIK, 07 JUNI 2002
52	NOVITA DEVI WULANSARI	25 Apr 22	S1	Manajemen	S,M	TRENGGALEK, 01 NOV 1999

53	IMROATUZ ZUHRIYAH	06 Jun 22	S1	Ilmu Informasi & Perpustakaan	S.II P	GRESIK, 18 APRIL 1997
54	LATIF FIRMANSYAH	26 Sept 2022	SMA	IPS		SURABAYA, 26 JANUARI 1998
55	MUHAMMAD AGUNG SAPUTRA	26 Sept 2022	SMA	IPA		GRESIK, 30 SEPTEMBER 1997
56	BINTANG PUTRI SEKARLANGIT	25-Nop-22	SMA	BAHASA		GRESIK, 13 MARET 2004
57	DZUROTUN NAFISAH	25-Nop-22	S1	Manajemen Pendidikan Islam	S.P d	GRESIK, 20 JULI 1999

Selain dari data mengenai SDM yang ada narasumber juga menjelaskan dan mengatakan bahwa dalam pengembangan SDM yang ada dilakukan secara rutin dan sesuai dengan kebutuhan yang ada. Sebagaimana disampaikan oleh Kepala Divisi HRD dan GA sebagai berikut :

“Selama tahun 2016 diadakan 17 kali pelatihan yang bersifat memberikan peningkatan kepada karyawan. Pelatihan tersebut bersifat kontinyu dan terdapat evaluasi dalam prosesnya agar pelatihan dapat berjalan maksimal dalam pengembangan karier karyawan. Meliputi pelatihan legal, pelatihan perbankan dan lain-lain yang terdapat sertifikasi untuk pengembangan karyawan.”

Sejalan dengan hasil wawancara tersebut penelitian Dewi dan Rahmawati (2020) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karier. Dengan terus memberikan pelatihan bagi karyawan maka akan menambah skill kerja karyawan yang menunjang perkembangan karirnya. Pelatihan dan pengembangan karir adalah cara penting untuk membantu karyawan mencapai kinerja terbaik mereka. Sumber daya manusia merupakan hal yang dibutuhkan organisasi dalam rangka pengambilan keputusan, dan mereka memegang peranan penting dalam menjalankan organisasi. Kasmir menyatakan bahwa jika karyawan mendapatkan pelatihan yang baik dan diberikan jenjang karir yang mulus, maka kinerja mereka akan meningkat. Simamora juga mengatakan melatih karyawan untuk mengikuti perkembangan teknologi, mereka dapat meningkatkan keterampilan mereka untuk promosi atau pengembangan karir (P. E. S. Dewi & Rahmawati, 2021).

b. Promosi

Pengelolaan organisasi akan bisa berjalan dengan baik jika organisasi terus menerus melakukan motivasi kepada karyawannya. Salah satu yang bisa membuat karyawan memiliki motivasi adalah perusahaan memberikan kesempatan untuk promosi ke karyawan baik berupa promosi jabatan maupun dengan promosi peningkatan penghasilan akan menciptakan suasana dan lingkungan kerja yang nyaman dan produktif

“Selain memberikan program pelatihan program apakah yang di terapkan Perumda BPR Bank Gresik dalam mengembangkan karier karyawan?”

“Untuk penerapan pengembangan karier itu, dalam promosi jabatan dimulai dari struktur organisasi yang sudah disepakati oleh direksi. Dari struktur organisasi tersebut dapat terlihat mana saja jabatan atau posisi yang bisa diisi. Kemudian dari struktur organisasi yang terlihat, dapat dilakukannya pemetaan sumber daya manusia untuk memperoleh mana kandidat yang potensial, non potensial atau yang sedang-sedang saja. Assessment yang digunakan adalah assesment center, dalam hal ini biasanya perusahaan menggandeng lembaga independen untuk yang level manajerial dari level supervisor ke atas.”

Berdasarkan hasil wawancara di atas penulis berpendapat bahwa promosi yang ada di Perumda BPR Bank Gresik menerapkan pola sesuai dengan kebutuhan yang ada pada struktur organisasi yang ada. Sebagaimana pendapat Gea (2019) menyatakan bahwa untuk memastikan karyawannya bahagia dan produktif, perusahaan harus menjaga mereka dengan berbagai cara, termasuk memberi mereka dukungan dan dorongan yang diperlukan. Salah satu cara untuk melakukannya adalah dengan melakukan kegiatan promosi yang objektif dan adil. Agar perusahaan tetap berjalan dengan baik, penting untuk mengelola sumber dayanya dengan hati-hati. Orang sangat penting dalam hal ini, karena mereka membantu pekerja memberikan kinerja terbaik mereka. Target promosi membantu karyawan merasa penting dan dihargai, yang mengarah pada kinerja yang lebih baik dan peningkatan loyalitas kepada perusahaan. Hal ini dilakukan dengan menempatkan pegawai pada posisi terbaik sesuai dengan bakat dan kemampuannya. Ini membantu karyawan untuk tumbuh dan mengembangkan karir mereka, dan pada gilirannya, menghasilkan pekerjaan yang lebih baik. Proses

promosi dirancang untuk meningkatkan motivasi karyawan agar bekerja lebih baik dan berperilaku sesuai dengan harapan perusahaan. Dalam kebanyakan kasus, ini berarti keputusan promosi tidak selalu dibuat secara adil, karena setiap orang yang menginginkan promosi harus mengikuti pelatihan dan lokakarya untuk meningkatkan keterampilan dan pengalaman mereka di tempat kerja (Gea, 2019).

c. Mutasi

Suatu organisasi dalam melaksanakan kebijakan organisasinya akan menyesuaikan kebutuhan organisasi. Perputaran karyawan atau mutasi yang terjadi harus bisa dilaksanakan dengan baik dan benar serta adil sesuai dengan kemampuan dan kompetensi sumber daya manusia yang ada.

Demikian juga dengan Perumda BPR Bank Gresik juga menerapkan pola dan kebijakan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi

Sebagaimana yang diperoleh peneliti dalam wawancara dengan bagian Divisi HRD yang menyatakan :

“beberapa perusahaan menerapkan sistem mutasi untuk meningkatkan produktivitas karyawan, apakah *Perumda BPR Bank Gresik* juga menerapkan sistem mutasi karyawan?”

“Bicara soal mutasi karyawan perusahaan jarang mengadakan karena banyak pertimbangan. Sistem kami saat awal perekrutan karyawan adalah mempekerjakan karyawan sesuai keahlian masing-masing, jika melakukan mutasi maka akan berdampak pada kinerja karyawan karena harus menyesuaikan diri kembali dan belajar kembali. Hal ini tentu mengganggu kinerja mereka, jadi sistem mutasi tidak di jalankan”

Berdasarkan hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa penelitian ini sejalan dengan Rustandi dan Merdiana dalam penelitiannya menyatakan bahwa mutasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan pada pengembangan karir karyawan (Rustandi, 2019). Sementara penelitian Rakhman dan Alfani menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara mutasi kerja dengan pengembangan karier karyawan (Rakhman, 2016). Simamora mengatakan bahwa mutasi adalah perubahan dalam pekerjaan seorang karyawan, seperti ketika mereka

pindah dari satu pekerjaan dengan gaji, tanggung jawab, dan/atau tingkat organisasi yang sama ke pekerjaan lain.

2. Pembahasan

a. Tahap Perkembangan Karier Dalam Organisasi

Berdasarkan hasil penelitian diatas diketahui bahwa untuk membantu mengembangkan karir karyawannya pihak Manajemen sumber daya manusia Perumda BPR Bank Gresik melakukan pelatihan untuk karyawannya. Selama tahun 2016 Manajemen sumber daya manusia Perumda BPR Bank Gresik mengadakan 17 kali pelatihan yang bersifat memberikan peningkatan kepada karyawan. Pelatihan tersebut bersifat kontinyu dan terdapat evaluasi dalam prosesnya agar pelatihan dapat berjalan maksimal dalam pengembangan karier karyawan. Meliputi pelatihan legal, pelatihan perbankan dan lain-lain yang terdapat sertifikasi untuk pengembangan karyawan.

Sejalan dengan pelatihan yang bersifat kontinyu bagi karyawan adalah dalam pengembangan karier karyawan karena secara garis besar menurut Widyanti, (2021) ada tiga tahap perkembangan karier seseorang ketika berada dalam organisasi kerja formal yaitu:

- 1) Karier awal. Organisasi dapat membantu karyawan baru agar terlibat dalam eksplorasi karier dan menyusun karier mereka selama tahap awal dengan melakukan orientasi dan praktik mentoring yang memberikan tantangan kerja dan tanggung jawab secara efektif dan menawarkan umpan balik kinerja yang konstruktif. Selain itu, perusahaan sebaiknya mendorong para karyawan agar berpartisipasi dalam pelatihan penilaian mandiri dan membantu mereka dalam menentukan jalur karier yang realistis dan fleksibel serta memformulasikan rencana karier;
- 2) Karier pertengahan, Pada tahap ini banyak individu yang mengalami transisi atau perubahan pertengahan karier, dan yang akhirnya menjadi krisis pertengahan karier pada sebagai orang. Dalam tahap ini, individu mengkaji ulang pencapaian nya sampai pada saat ada kemungkinan untuk mencapai karier pribadi dan tujuan hidup di masa yang akan datang.

3) Selama karier akhir, sebagian besar karyawan harus mengatasi keusangan setelah pertengahan karier atau masa stabil serta bisa usia negatif di pekerjaan. Untuk menyesuaikan diri dengan karier akhir yang berhasil, individu sebaiknya menjaga sikap positif, berpikir ke depan, dan menerima dukungan sosial dari kerabat kerja, dari suami atau istrinya. Karyawan yang berada di penghujung karier sebaiknya terlibat dalam perencanaan finansial jangka panjang, mencari waktu bersenang-senang dengan pasangan hidupnya, dan merencanakan pensiunnya dengan baik.

b. Peran Fungsi Manajemen Sumber daya Manusia di Perumda BPR Bank Gresik Dalam Perencanaan dan Pengembangan Karier Karyawan

Perencanaan dan pengembangan karier tidak terlepas dari sentuhan manajemen didalam suatu organisasi. Didalam organisasi peran ini dimainkan oleh fungsi sumber daya manusia sebagai penanggung jawab berbagai aktifitas yang terkait dengan penarikan, pengembangan dan akhir masa kerja karyawan di suatu organisasi. Dan Manajemen karier merupakan proses berkelanjutan mengenai penyiapan, pengimplementasian, dan monitoring rencana karier yang dilakukan individual atau dalam hubungannya dengan jenjang karier yang ditetapkan organisasi (Bernardin and Russel,1999).

Berdasarkan hasil penelitian diatas diketahui bahwa untuk membantu mengembangkan karier karyawannya pihak manajemen sumberdaya manusia Perumda BPR Bank Gresik melakukan pelatihan serta promosi untuk karyawannya. Strategi korporat membutuhkan suatu bauran yang tepat dari berbagai bakat sumber daya manusia. Rencana sumber daya manusia yang efektif menjabarkan strategi korporat kedalam kebutuhan kepegawaian. Untuk memenuhi kebutuhan penyusunan staf dengan kandidat internal, departemen sumberdaya manusia menggunakan keputusan-keputusan penempatan, pelatihan, dan pengembangan, dan bantuan perencanaan karier untuk mengisi kebutuhan kepegawaian organisasi di masa yang akan datang secara domestic dan global. Ketika organisasi merampingkan besarannya, peluang karirpun menyempit.

Departemen sumberdaya manusia dapat menolong para karyawan untuk mengidentifikasi kesempatan pembangunan karir yang terentang mulai dari transfer lateral hingga ke gugus tugas khusus. Sekiranya berhasil, upaya itu dapat meyakinkan para karyawan yang bertahan bersama organisasi bahwa mereka mempunyai masa depan karir didalam perusahaan. Karena yang tinggal biasanya dianggap karyawan-karyawan yang terbaik, sangatlah penting untuk memotivasi orang-orang ini. Keterlibatan departemen sumber daya manusia dalam perencanaan karir semakin mencuat karena faedahnya.

Menurut Huzain, (2021) Manfaat keterlibatan departemen sumber daya manusia adalah:

- 1) Menggandengkan strategi dan kebutuhan penyusunan internal. Dengan membantu perencanaan karir para karyawan, departemen sumberdaya manusia dapat mempersiapkan mereka untuk mengantisipasi jabatan yang lowong yang diidentifikasi dalam rencana sumber daya manusia, menghasilkan bauran yang lebih baik dari berbagai bakat yang dibutuhkan untuk menunjang strategi perusahaan.
- 2) Mengembangkan Karyawan yang dapat dipromosikan. Perencanaan karir membantu untuk mengembangkan pasokan internal dari tenaga kerja yang dapat dipromosikan untuk mengisi kekosongan yang disebabkan oleh pensiun, pengunduran diri, dan pertumbuhan perusahaan.
- 3) Memfasilitasi penempatan internasional. Organisasi global memanfaatkan perencanaan karir, karyawan-karyawan dengan beraneka macam latar belakang mempelajari ekspektasi organisasi untuk pertumbuhan dan pengembangan dirinya.
- 4) Membantu menangani diversitas tenaga kerja. Tatkala dibantu dengan perencanaan karir, karyawan dengan beraneka macam latar belakang mempelajari ekspektasi organisasi untuk pertumbuhan dan pengembangan dirinya.
- 5) Mengurangi tingkat putaran karyawan. Semakin kuatnya perhatian dan kepedulian terhadap karir individu dapat membuahkan loyalitas organisasional yang lebih kokoh dan menekan tingkat putaran karyawan.

- 6) Membuka saluran potensi karyawan. Perencanaan karir mendorong para karyawan untuk mengarahkan lebih banyak potensi mereka karena mereka mempunyai tujuan karir yang spesifik. Hal ini tidak hanya mempersiapkan para karyawan untuk lowongan dimasa yang akan datang, namun juga kinerja yang lebih baik diantara para pemegang jabatan dalam pekerjaan-pekerjaan mereka saat ini.
- 7) Memperdalam pertumbuhan pribadi. Rencana dan tujuan karir memotivasi para karyawan untuk bertumbuh dan berkembang.
- 8) Mengurangi penumpukan karyawan. Perencanaan karir menyebabkan para karyawan, manajer, dan departemen sumber daya manusia mengetahui kualifikasi karyawan, mencegah manajer yang egois menumpuk karyawan kunci demi keuntungannya sendiri.
- 9) Memuaskan kebutuhan karyawan.

Terkait mutasi Karyawan wawancara dengan pihak manajemen sumberdaya manusia Perumda BPR Bank Gresik tidak melakukan untuk karyawannya karena alasan penempatan karyawan yang sudah sesuai, jika melakukan mutasi akan merusak kinerja. Dengan lebih sedikitnya penumpukan karyawan dan meluasnya peluang pertumbuhan, kebutuhan penghargaan diri individu, seperti pengakuan dan pencapaian, dapat dipuaskan dengan lebih segera. Pengelolaan karir yang dilakukan fungsi manajemen sumber daya manusia didalam organisasi meliputi dua hal yaitu:

- 1) Manajemen karir organisasional. Karir bukanlah sesuatu yang harus diserahkan begitu saja kepada setiap karyawan melainkan karier haruslah dikelola oleh organisasi guna memastikan alokasi sumber daya manusia dan modal yang efisien. Proses penyusunan jalur karir didalam sebuah perusahaan disebut perencanaan karir organisasional. Perusahaan harus menjalankan program perencanaan karir organisasional hanya apabila program itu memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasional. Perencanaan karir mencapai satu atau lebih tujuan berikut:
 - a) Pengembangan tenaga berbakat yang tersedia secara lebih efektif.
 - b) Kesempatan penilaian diri bagi para karyawan untuk memikirkan jalur-jalur karier tradisional atau yang baru.

- c) Pengembangan sumber daya manusia yang lebih efisien didalam dan diantara divisi dan lokasi geografis.
 - d) Kepuasan kebutuhan pengembangan pribadi karyawan.
 - e) Peningkatan kinerja melalui pengalaman on the job training yang diberikan oleh perpindahan karier vertical dan horizontal.
 - f) Peningkatan loyalitas dan motivasi karyawan menyebabkan merosotnya putaran karyawan.
 - g) Sebuah metode penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
- 2) Manajemen Karier individual. Perencanaan karier yang efektif pada tingkat individual pada awalnya menuntut suatu pemahaman diri. Seseorang harus menghadapi sejumlah masalah seperti seberapa keras keinginan saya untuk bekerja, hal apa yang terpenting dalam hidup saya, apa tukar tambahnya antara pekerjaan dan keluarga atau liburan yang dapat saya berikan, pertanyaan pertanyaan dan lainnya harus dihadapi sebelum tujuan dan arah seseorang dapat ditentukan secara realistis di dalam perencanaan kariernya (Mathis.& Jackson,2006). Individu merencanakan karirnya untuk meningkatkan status gaji, memastikan keselamatan pekerjaan, dan mempertahankan kemampuan mereka ke pasar tenaga kerja yang berubah, organisasi mendorong manajemen karir individu karena ingin:
- a) Mengembangkan dan mempromosikan karyawan dari dalam perusahaan.
 - b) Mengurangi kekurangan tenaga berbakat yang dapat dipromosikan.
 - c) Menunjukkan minat terhadap karyawan.
 - d) Meningkatkan produktivitas.
 - e) Mengurangi turn over karyawan.
 - f) Memampukkan manajer untuk menunjukkan perhatian pribadi terhadap bawahannya.
 - g) membentuk citra rekrutmen yang positif.
- c. Faktor yang mempengaruhi pengembangan karir karyawan Perumda BPR Bank Gresik

Kebijakan perusahaan merupakan faktor dominan yang mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan dan penentu ada tidaknya kesempatan pengembangan dalam perusahaan, berlaku tidaknya kesempatan pengembangan

karir untuk semua orang tanpa pilih kasih dan ada tidaknya pola pengembangan karir yang dapat dipertanggung jawabkan. Latar belakang pendidikan merupakan salah satu bagian terpenting yang melatar belakangi dalam pelaksanaan pengembangan karir. Akan berbeda karyawan yang memiliki pendidikan yang tinggi dengan karyawan yang memiliki pendidikan rendah. Tingkat pendidikan yang lebih tinggi memungkinkan karyawan untuk memiliki pengetahuan dan skills yang lebih dibandingkan rekannya dengan pendidikan yang lebih rendah sehingga dengan kelebihan mereka mereka akan mengharapkan promosi agar karier mereka lebih tinggi dibanding yang lain.

Dengan adanya pendidikan yang lebih tinggi diharapkan tenaga kerja memiliki daya nalar yang tinggi terhadap prospek perkembangan perusahaan di waktu mendatang. Pelatihan yang diberikan kepada para karyawan, juga sering mendorong karyawan bekerja lebih keras. Hal ini disebabkan karena karyawan-karyawan yang telah mengetahui dengan baik tugas-tugas dan tanggung jawabnya akan berusaha mencapai tingkat moral kerja yang lebih tinggi. Kesadaran para pengusaha akan arti pentingnya pelatihan bagi karyawan untuk dapat mengikuti adanya perubahan-perubahan teknologi yang akan dipakai perusahaan, mendorong peranan pelatihan semakin penting didalam kegiatan perusahaan.

Selain pendidikan yang tinggi pengalaman kerja juga berpengaruh pada promosi jabatan bagi karyawan. Pengalaman kerja merupakan tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang dalam pekerjaan yang dapat diukur dari masa kerja dan dari tingkat pengetahuan serta keterampilan yang dimilikinya. Seorang karyawan yang berpengalaman akan memiliki gerakan yang mantap dan lancar, gerakannya berirama, lebih cepat tanggap dalam menghadapi kesulitan yang dihadapinya dan bekerja dengan tenang. Kesetiaan pada organisasi berarti bahwa seorang pegawai ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama.

Harus diakui bahwa mengenai kesetiaan organisasional ini dapat menempatkan seseorang pada situasi yang dilematik. Di satu pihak ia harus membuktikan kesetiaannya kepada organisasi agar tersedia kesempatan baginya untuk meniti karir secara mantap. Akan tetapi di lain pihak sukar bagi seseorang

untuk menolak tawaran dari organisasi lain apalagi kalau diyakininya bahwa tawaran tersebut membuka kesempatan yang lebih luas baginya untuk berkarya secara lebih produktif dan dengan demikian lebih mapan memuaskan berbagai kebutuhannya. Situasi dilematik demikian lebih terasa lagi apalagi seseorang menekuni profesi yang prestasi kerjanya mudah diketahui oleh organisasi lain.

Dalam suatu organisasi atau perusahaan perlu diciptakan hubungan yang baik antara atasan kepada bawahannya atau karyawannya dan karyawan yang satu dengan karyawan yang lainnya. Didalam dunia kerja ada yang disebut team work (tim kerja) sehingga para karyawan harus bekerja sama untuk menghasilkan produk atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya terselesaikan dengan target yang diberikan. Untuk mendapatkan kerja sama yang baik perlu adanya keluwesan bergaul dan hubungan antar manusia yang baik demi mencapai tujuan perusahaan. Seorang karyawan akan dapat bekerja dengan baik apabila hubungan yang terjalin antara atasan dan karyawan lainnya terjalin dengan baik, sehingga karyawan dapat melakukan pekerjaannya dengan baik pula.

Sejalan dengan pengembangan karir melalui jalur promosi, menurut Pangestuti, (2019) adapun faktor yang dapat mempengaruhi pengembangan karir seorang pegawai adalah:

- 1) Prestasi Kerja, faktor yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang pegawai adalah pada prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan.
- 2) Pengenalan oleh pihak lain adalah berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung dan pimpinan bagian kepegawaian yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerja seorang pegawai.
- 3) Kesetiaan pada organisasi merupakan dedikasi seorang pegawai yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama.

- 4) Pembimbing dan sponsor Pembimbing adalah orang yang memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada pegawai dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seseorang didalam institusi pendidikan yang dapat menciptakan kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan karirnya.
- 5) Dukungan para bawahan Merupakan dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan.
- 6) Kesempatan untuk bertumbuh Merupakan kesempatan yang diberikan kepada pegawai untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.
- 7) Pengunduran diri Merupakan keputusan seorang pegawai untuk berhenti bekerja dan beralih ke institusi pendidikan lain yang memberikan kesempatan lebih besar untuk mengembangkan karier.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan penelitian tentang peran manajemen sumber daya manusia dalam pengembangan karier karyawan Perumda BPR Bank Gresik dapat disimpulkan bahwa untuk membantu pengembangan karier karyawan nya, manajemen sumber daya manusia Perumda BPR Bank Gresik telah melakukan pelatihan yang berkelanjutan dan terdapat evaluasi dalam prosesnya agar pelatihan dapat berjalan maksimal dalam pengembangan karier karyawan. Meliputi pelatihan legal, pelatihan perbankan dan lain-lain yang terdapat sertifikasi untuk pengembangan karyawan. Selain itu Perumda BPR Bank Gresik, juga membantu pengembangan karir karyawan melalui promosi jabatan dimulai dari struktur organisasi yang sudah disepakati oleh direksi. Namun, Perumda BPR Bank Gresik tidak melakukan mutasi bagi karyawan karena alasan penempatan karyawan yang sudah sesuai jika dirombak akan merusak kinerja karyawan.

SARAN

Manajemen harus memperhatikan dan memperlakukan karyawan dengan menghargai potensi dan prestasinya, sehingga keadaan karir yang macet dapat dihindari. Perencanaan dan pengembangan karier harus dapat memberikan kepastian kepada karyawan, sehingga karyawan dapat merasa lebih transparan dan terjamin.

Dalam pengelolaan sumber daya manusia, perlu memperhatikan keserasian antara rumusan jalur karier dan program kaderisasi dengan peringkat lainnya yang biasa digunakan dalam organisasi. Individu perlu merencanakan kehidupan kerja mereka dengan mempertimbangkan tujuan pribadi dan kesempatan yang tersedia di dalam organisasi.

Perencanaan karir terdiri dari dua elemen utama, yaitu perencanaan karir organisasional dan perencanaan karir individu. Kedua elemen ini perlu dipertimbangkan secara seimbang dalam proses perencanaan karir.

DAFTAR REFERENSI

- Adhari, I. Z. (2021). Optimalisasi Kinerja Karyawan Menggunakan Pendekatan Knowledge Management & Motivasi Kerja (Vol. 1). CV. Penerbit Qiara Media. [Online] Available at: <https://qiaramedia.com/publications/348021/optimalisasi-kinerja-karyawan-menggunakan-pendekatan-knowledge-management-motiva>
- Aditama, R. A., & others. (2020). Pengantar Manajemen. Ae Publishing.
- Affandi, H. A., Achmad Rozi, S. E., MM, C., Sunarsi, D., & others. (2021). Manajemen SDM strategik. Bintang Visitama.
- Aji, R. H. S. (2021). Islamic Entrepreneurship. Penerbit Yayasan Barcode.
- Amir, M. T. (2019). Perilaku organisasi. Prenada Media.
- Andi, D., & Wiguna, M. (2022). Peran manajemen SDM dalam pengembangan karir karyawan pada PT. Atlas Resources Tbk Jakarta Selatan. E-Jurnal Ekonomi Sumberdaya Dan Lingkungan, 11(1), 31–40.
- Cahyadi, N., S ST, M. M., Fachrurazi, H., MM, S. A., Palupi, F. H., Mamengko, R. P., Nurcholifah, I., S EI, M. M., MM, S. H. S. E., Putra, R. S., & others. (2022). Pengantar Manajemen. CV Rey Media Grafika.
- Dewi, P. E. S., & Rahmawati, P. I. (2021). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Munduk Moding Plantation Nature Resort and Spa. Prospek: Jurnal Manajemen Dan Bisnis, 2(2), 221. [Online] Available at: <https://doi.org/10.23887/pjmb.v2i2.27684>
- Dewi, R., & Pardede, M. (2021). Pengaruh Kemampuan Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bina Buana Semesta. Jurnal Ekonomi Bisnis Indonesia, 16(1), 19–25.
- Gea, J. B. I. J. (2019). Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Pengembangan Karir Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Wilayah Kabupaten Nias. Warta Edisi, 60(April), 91–96. [Online] Available at: <https://jurnal.dharmawangsa.ac.id/index.php/juwarta/article/view/416>

- Gumilang, R. R. (2022). Peran Sumber Daya Manusia Dalam Perencanaan dan Pengembangan Karir Pada Organisasi Nirlaba: Tinjauan Pustaka. *Coopetition: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 13(3), 403–412.
- Gunawan, I. (2022). *Metode Penelitian Kualitatif: teori dan praktik*. Bumi Aksara.
- Harpis, M. (2019). Pengaruh fasilitas kerja, pengawasan dan kompensasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Serdang Bedagai.
- Hilman, C., Mon, M. D., Sidjabat, S., Simarmata, N., Rais, R., Nugroho, J. W., & others. (2022). Perencanaan dan Pengembangan SDM. *Global Eksekutif Teknologi*. [Online] Available at:
- Huzain, H. (2021). *Pengelolaan Sumber Daya Manusia*.
- Ichsan, R. N., SE, M. M., Lukman Nasution, S. E. I., Sarman Sinaga, S. E., & others. (2020). *Bahan Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. CV. Sentosa Deli Mandiri.
- Maarif, M. S., & Kartika, L. (2021). *Manajemen kinerja sumber daya manusia*. PT Penerbit IPB Press.
- Meithiana, I., & Ansory, H. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Indonesia pustaka.
- Nugroho, I. S. (2019). Analisis dan Perencanaan Sumber Daya Manusia pada Perusahaan Distribusi. *Teknologi Nusantara*, 1(1).
- Nusu, N. I. S. (2020). Pengaruh Pengembangan Organisasi Dan Jenjang Karir Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Rektorat Universitas Hasanuddin. *Universitas Hasanuddin*.
- Pangestuti, D. C. (2019). Analisis pengalaman kerja, kompetensi, pendidikan dan pelatihan terhadap pengembangan karir dengan intervening prestasi kerja. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 4(1), 57–68.
- Paramansyah, H. A., SE, M. M., Husna, A. I. N., & Sos, S. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Islam*. Almuqsith Pustaka.
- Rakhman, Y. E. (2016). Dampak Dari Mutasi, Promosi Karyawan Dan Kompetensi Terhadap Pengembangan Karir Karyawan. *Jurnal Komunikasi Bisnis Dan Manajemen*, 3(5), 58–72. [Online] Available at: <https://ojs.uniska-bjm.ac.id/index.php/alkalam/article/view/686>
- Rustandi, B. M. dan C. V. M. (2019). Analisis Pengaruh Promosi Jabatan, Mutasi, dan Pelatihan Terhadap Pengembangan Karir Karyawan Distrik Navigasi Kelas II Cilacap. *Jurnal Fokus*, Volume 9, Nomor 1 Maret 2019, 9, 64–75. [Online] Available at: <http://journal2.uad.ac.id/index.php/fokus/article/view/1549>
- Rusyanti, R. (2022). Keadilan Prosedural Partisipatif dan Pengembangan Karir Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Journal of Innovation in Management, Accounting and Business*, 1(1), 1–6.
- Sabrina, R. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Vol. 1)*. umsu press.

- Sastrohadiwiryo, S., & Syuhada, A. H. (2021). Manajemen tenaga kerja Indonesia. Bumi aksara.
- Sihotang, A. C. (2020). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Showroom Lestari Mobilindo. Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan, 8(3), 295–304.
- Sinaga, O. S., Hasibuan, A., Efendi, E., Priyojadmiko, E., Butarbutar, M., Purba, S., Karwanto, K., Silalahi, M., Hidayatulloh, A. N., & Muliana, M. (2020). Manajemen kinerja dalam organisasi. Yayasan Kita Menulis.
- Sinambela, L. P. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja. Bumi Aksara.
- Suprihanto, J., & Putri, L. P. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia. UGM PRESS.
- Sutrisno, H. E. (2019). Budaya organisasi. Prenada Media.
- Tampubolon, M. P. (2020). Change Management: Manajemen Perubahan: Individu, Tim Kerja, Organisasi. Mitra Wacana Media.
- Uno, H. B., & Nina Lamatenggo, S. E. (2022). Teori kinerja dan pengukurannya. Bumi Aksara.
- Utama, D. R. Z. M., & SE, M. M. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep Dasar Dan Teori. UNJ PRESS.
- Utami, L. D. (2019). Pengaruh komitmen organisasi, pengembangan karir, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di Balai Diklat Keagamaan Surabaya. UIN Sunan Ampel Surabaya.
- Wahyudi, D. (2022). BAB V Perencanaan Karir. Manajemen Sumber Daya Manusia (Konsep Dasar Di Era Digital), 45.
- Widyanti, R. (2021). Manajemen Karir (Teori, Konsep dan Praktik). Media Sains Indonesia.
- Wulandari, F. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia. Gerbang Media Aksara.