

Peran Sumber Daya Manusia Dalam Perencanaan dan Pengembangan Karir Pada Organisasi Nirlaba : Tinjauan Pustaka

Risa Ratna Gumilang

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sebelas April

risa.feb@unsap.ac.id

ABSTRAK

Tinjauan pustaka ini bertujuan untuk mengeksplorasi dan mengevaluasi penelitian sebelumnya yang berfokus pada peran Sumber Daya Manusia dalam perencanaan dan pengembangan karir pada organisasi nirlaba. Beberapa kerangka kerja dieksplorasi dan dibahas. Pada artikel ini ada beberapa bukti yang menunjukkan bahwa pada organisasi nirlaba terdapat perencanaan dan pengembangan karir yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi, terutama pada aspek sosial. Artikel ini telah ditinjau berdasarkan temuan penelitian diantaranya metodologi, negara yang meneliti, dan tahun publikasi. Kontribusi terbanyak dari 40 artikel penelitian utama ini terbanyak dari negara Amerika Serikat (45%) dan publikasi tertinggi yang dilakukan para peneliti pada tahun 2017 (27,5%) dengan metode penelitian studi empiris (42%), Sumber artikel terbanyak diperoleh dari Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly (22,5%). Artikel ini menjelaskan analisis deskriptif dan analisis tematik kualitatif untuk menggambarkan analisis peran Sumber Daya Manusia dalam perencanaan dan pengembangan karir pada organisasi nirlaba guna meningkatkan loyalitas karyawan dan meminimalisir terjadinya turnover.

Kata kunci : Sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, organisasi nirlaba.

ABSTRACT

Literature review aims to explore and evaluate previous research that has focused on the role of Human Resources in planning and career development in nonprofit organization. Several frameworks are explored and discussed. In this article, there is some evidence that shows that non-profit organizations have planning and career development that aims to achieve organizational goals, especially in the social aspect. This article has been reviewed based on research findings, methodology, country studied, and year of publication. The largest contribution of these 40 main research articles came from the United States (45%) and the highest published by researchers in 2017 (27.5%) with empirical study research methods (42%), The largest source of articles was obtained from the Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly (22.5%). This article describes descriptive analysis and qualitative thematic analysis to describe the analysis of the role of Human Resources in career planning and development in non-profit organizations in order to increase workforce loyalty and minimize turnover.

Keywords: Human resources, planning and career development, nonprofit organization.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) makin besar peranannya bagi kesuksesan sebuah perusahaan, sehingga banyak perusahaan menyadari bahwa unsur manusia dalam perusahaan itu dapat memberikan keunggulan daya saing. (Robert L. Mathis, John H. Jackson, 2001). Proses perencanaan memungkinkan SDM untuk mengetahui tujuan-tujuan karir dan jenjang yang mengarah pada tujuan tersebut. Karena itu, melalui

aktivitas pengembangan SDM dapat memilih cara untuk meningkatkan dirinya sendiri dan menentukan tujuan kariernya. Meskipun saat ini kebanyakan kegiatan pengembangan SDM bersifat individual yang dilaksanakan secara sukarela. Karir merupakan kebutuhan yang harus terus ditumbuhkan dalam diri seseorang tenaga kerja, sehingga mampu mendorong kemauan kerjanya. Pengembangan karir harus dilakukan melalui penumbuhan kebutuhan karir tenaga kerja, menciptakan kondisi dan kesempatan

pengembangan karir serta melakukan penyesuaian antara keduanya melalui berbagai mutasi personal. Pengembangan karir dalam definisi yang lain diartikan sebagai perolehan pengetahuan, ketrampilan, dan perilaku yang meningkatkan kemampuan karyawan untuk memenuhi perubahan persyaratan pekerjaan serta tuntutan klien dan pelanggan (Raymond, 2010: 523). Lembaga atau organisasi nirlaba merupakan suatu lembaga atau kumpulan dari beberapa individu yang memiliki tujuan tertentu dan bekerja sama untuk mencapai tujuan tadi, dalam pelaksanaannya kegiatan yang mereka lakukan tidak berorientasi pada pemupukan laba atau kekayaan semata (Pahala Nainggolan, 2005 : 01). Berdasarkan beberapa teori diatas, maka tinjauan pustaka dalam artikel ini mengenai peran sumber daya manusia dalam perencanaan dan pengembangan karir dalam organisasi nirlaba.

Perencanaan dan perkembangan karir dialami secara berbeda oleh kelompok yang berbeda (Bhopal, 2018; Mattocks dan Briscoe-Palmer, 2016). Menggali pengalaman orang-orang di awal karier mereka diperlukan untuk menentukan apa yang terjadi pada tahap kritis perolehan keterampilan dan pengembangan karir ini, (Briscoe-Palmer & Mattocks, 2020). Setelah dianggap sebagai sektor sukarela, sektor nirlaba sekarang dikelola oleh para profesional berbayar yang memiliki keahlian khusus, gelar lanjutan, dan latar belakang yang beragam, (Stewart & Kuenzi, 2018).

Salah satu masalah terbesar yang dihadapi lembaga nonprofit adalah menarik dan mempertahankan karyawan (Bhati & Manimala, 2011 ; Jones, 2015 ;Wip fl i, 2018). Organisasi nirlaba kadang-kadang menerima bantuan dari sukarelawan, organisasi masih membutuhkan karyawan yang memenuhi syarat untuk membantu mempertahankan operasi dalam organisasi. Untuk mengatasi masalah ini, studi ini menyelidiki apa yang membuat menarik dan mempertahankan karyawan untuk bekerja di organisasi nirlaba. Karena organisasi ini dianggap oleh banyak orang tidak memperoleh keuntungan, (Slatten et al., 2020). Dalam penelitian ini kebaruan (novelty) yang berkaitan dengan perencanaan dan pengembangan karir yaitu berkembangnya model melalui internet yang memudahkan dalam penggalangan dana sebagai sumber utama untuk organisasi nirlaba.

METODE

Tujuan dari artikel ini adalah untuk menyusun penelitian di bidang SDM mengenai perencanaan dan pengembangan karir pada organisasi nirlaba dengan menganalisis loyalitas karyawan dan meminimalisir terjadinya turnover . Oleh karena itu, pembahasan ini

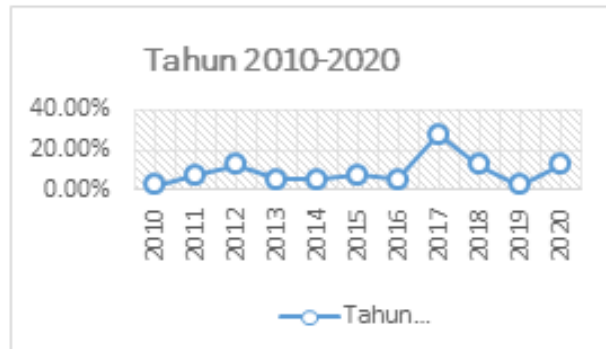
mencakup artikel akademis dalam periode 2010 hingga 2020. Pembahasan ini mencakup database penelitian utama berikut: Emerald, Sage, Scencedirect dan Springer. Pencarian database menghasilkan ratusan artikel. Setiap artikel diperiksa untuk memastikan bahwa isinya relevan dari sudut pandang tujuan penelitian. Pemeriksaan dan pemilihan artikel didasarkan pada kriteria bahwa hanya artikel yang kontribusi utamanya berkisar pada keterkaitan SDM, perencanaan dan pengembangan karir serta organisasi nirlaba. Hasil dari proses ini adalah 40 artikel yang akhirnya dipilih untuk dievaluasi mendalam. Untuk analisis deskripsi diklasifikasikan berdasarkan: tahun, negara dan metodologi. Hasilnya adalah terstruktur memberikan analisis deskriptif kualitatif untuk mendapatkan gambaran umum tentang penelitian mengenai peran SDM dalam perencanaan dan pengembangan karir pada organisasi nirlaba.

Hasil Analisis Deskriptif

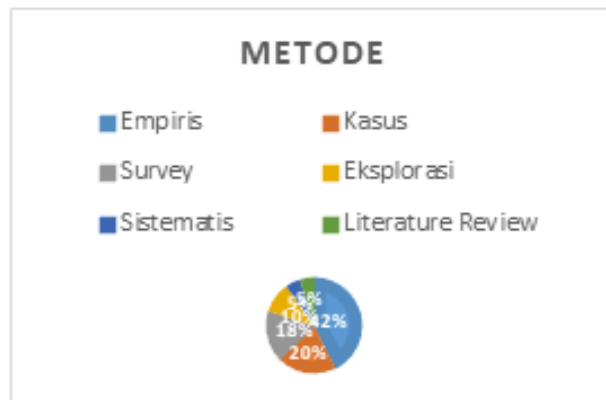
Artikel terpenting pada penelitian ini yang berkaitan dengan perencanaan dan pengembangan karir pada organisasi nirlaba diidentifikasi dari Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly (22,5%) dan ACER (Australian Council for Educational Research) sebesar (10%). Negara yang berkontribusi pada artikel ini adalah Amerika Serikat (45%), Australia (15%), Kanada (10%), Inggris (5%) dan diikuti oleh Jerman, Brazil, Austria, Portugal, Spanyol, Belgia, Romania, Korea selatan, Taiwan dan Afrika Selatan (2,5%). Penelitian mengenai peran MSDM dalam perencanaan dan pengembangan karir pada organisasi nirlaba tampaknya telah menjadi objek perhatian para peneliti hingga 2020. Jumlah artikel yang diterbitkan dari tahun 2010 hingga 2020 terjadi penurunan dan peningkatan. Penelitian terbanyak pada 2017, distribusi artikel berdasarkan tahun publikasi adalah 2010 (2,5%), 2011 (7,5%), 2012 (10%), 2013 – 2014 (5%), 2015 (7,5%), 2016 (5%), 2017 (27,5%), 2018 (10%), 2019 (2,5%), dan 2020 (17,5%). Berdasarkan tinjauan metodologi penelitian 40 artikel, sumber bukti empiris terpenting dalam sampel adalah pendekatan kualitatif: studi empiris (42,5%), studi kasus (20%), survey (17,5%), Eksplorasi (10%), sistematis dan literature review masing-masing (5%). Gambar 1-3 menunjukkan hasil analisis deskriptif.

Hasil Analisis Tematik

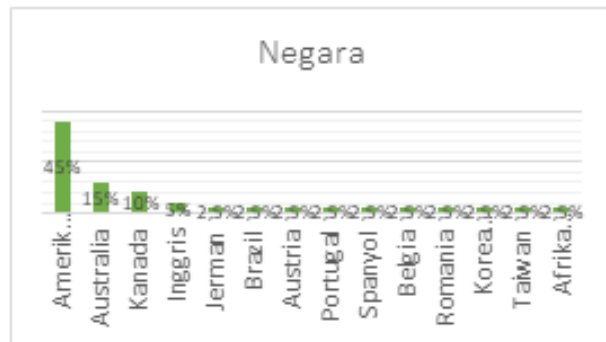
Pembahasan hasil analisis tematik berdasarkan hasil tinjauan pustaka dari beberapa artikel akademis yang telah dievaluasi mendalam berdasarkan topik pembahasan yang berkaitan dengan SDM, perencanaan dan pengembangan karir serta organisasi nirlaba ditampilkan dalam tabel 1.



Gambar 1. Tahun penerbitan artikel



Gambar 2. Metode penelitian



Gambar 3. Negara yang berkontribusi pada artikel

Tabel 1. Peran Sumber Daya Manusia Dalam Perencanaan Dan Pengembangan Karir Pada Organisasi Nirlaba

No.	Topik	Penulis	Negara	Metodologi	Temuan
1	Pemetaan Lanskap Riset Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis di Organisasi Nirlaba : Tinjauan Sistematis dan Jalan untuk Penelitian Masa Depan	Alina M. Baluch dan Hans-Gerd Ridder (2020)	Amerika Serikat	Studi empiris pada 74 artikel	Menyoroti peran keleluasaan manajerial yang belum dieksplorasi dalam membentuk tanggapan NPO yang berbeda
2	Menyumbangkan Opini: Suara Organisasi dan Retensi Sukarelawan di Organisasi Nirlaba	Johny T. Garner dan Lindsey T. Garner (2011)	Amerika Serikat	Empiris pada sukarelawan organisasi nirlaba	Menunjukkan hubungan antara kepuasan dan motivasi peserta dan tanggapan mereka terhadap masalah
3	Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis dalam Organisasi Nirlaba	Chao Guo, William A. Brown, Robert F. Ashcraft, Carlton F. Yoshioka, & Hsiang-Kai Dennis Dong (2011)	Amerika Serikat	Studi kasus Survey pada 229 organisasi nirlaba	Afiliasi lokal dari organisasi nasional lebih cenderung menerapkan praktek HRM strategis
4	Pengembangan Profesional di Organisasi Nirlaba Berbasis Keagamaan: Mengapa Mereka Keluar dan Bagaimana Meningkatkan Retensi	Jim Pinder (2012)	Amerika Serikat	Survey deskriptif	Alasan yang mempengaruhi retensi karyawan dan mengusulkan pendekatan untuk mengurangi hilangnya karyawan yang berharga
5	Preferensi untuk Karir di Pekerjaan Umum: Memeriksa Pembagian Pemerintah-Nirlaba di Antara Sarjana Melalui Motivasi Pelayanan Publik	Roger P. Rose (2012)	Amerika Serikat	Survey Empiris	Kurangnya kepercayaan pada pemerintah dan persepsi negatif terhadap pekerjaan pemerintah
6	Kesukarelaan Internasional dan Pengembangan Kapasitas dalam Organisasi Nirlaba di Bagian Selatan	Susanne Schech , Tracey Skelton, Anuradha Mundkur, dan Uma Kothari (2019)	Australia	Survey	Kontribusi sukarelawan dapat ditinjau melalui lensa kerangka lima kemampuan inti Baser dan Morgan
7	Tangga Karir Nirlaba: Menjelajahi Jalur Karir sebagai Pengembangan Kepemimpinan untuk Eksekutif Nirlaba Masa Depan	Amanda J. Stewart dan Kerry Kuenzi (2018)	Australia	Studi Sistematis	Merumuskan proposisi untuk penelitian masa depan tentang bagaimana pergerakan karir individu dapat membentuk sektor nirlaba
8	Motivasi yang Mendasari Menjadi Sukarelawan di Seluruh Tahapan Kehidupan: Studi tentang Relawan di Organisasi Nirlaba di Nevada	Takashi Yamashita, Jennifer R. Keene, Chi-Jung Lu, and Dawn C. Carr (2017)	Amerika Serikat	Studi Kasus Pada 1046 relawan	Terdapat motivasi unik yang terkait dengan minat aktual dalam menjadi sukarelawan

No.	Topik	Penulis	Negara	Metodologi	Temuan
9	Kemitraan bisnis-nirlaba sebagai pendorong pemasaran internal dalam organisasi nirlaba	Luis Ignacio Álvarez-González, Nuria García-Rodríguez, Marta Rey-García, María José Sanz-Pereza (2017)	Amerika Serikat	Empiris	Terdapat efek positif pada kapasitas Organisasi Nirlaba untuk menghasilkan pendapatan dari sumber komersial
10	Perputaran dan Retensi dalam Pekerjaan Nirlaba: Pengalaman Lulusan Perguruan Tinggi Korea	Chulhee Kang, Sooyeon Huh, Sangmi Cho, dan Erica Yoonkyung Auh (2014)	Korea Selatan	Survey Pada Pengalaman Lulusan Perguruan Tinggi Korea	Lebih dari setengah karyawan keluar dari lembaga nonprofit dalam satu tahun dan beralih ke organisasi lain
11	Pengikat Ganda Nirlaba dan Pengalaman Kontradiksi Organisasi di Sektor Nirlaba dan Sukarela	Katharine Venter, Denise Currie, Martin McCracken (2017)	Inggris	Studi kasus pada 49 individu yang bekerja di tiga organisasi	Proses metakomunikatif sosial berfungsi untuk menanamkan atau membingkai ulang kontradiksi dalam hubungan kerja yang intens
12	Pengembangan Karir dan Kemajuan Akademisi Karir Awal Ilmu Politik: A Gendered Perspektif	Shardia Briscoe-Palmer, dan Kate Mattocks (2020)	Inggris	Survey Pada Early Career Academics	Pengalaman pribadi dalam pengembangan profesional, mengungkap tantangan yang dihadapi wanita dalam profesi ini
13	Pengalaman Menentukan Karir: Perkembangan Tipologi	Ellen Ann Ensher, Troy R. Nielson, dan Wesley Kading (2016)	Amerika Serikat	Studi Kasus Pada 18 Kelompok Eksekutif	Pengalaman karir mempengaruhi keputusan karir di masa depan dan memiliki dampak yang luar biasa pada individu dalam membuat keputusan
14	Perbandingan Lintas Sektor Konsep-Konsep Terkait Motivasi dalam Organisasi Layanan Nirlaba dan Nirlaba	Rein De Cooman, Sara De Gieter, Roland Pepermans, and Marc Jegers (2011)	Belgia	Studi Empiris	Pekerja nirlaba menghargai layanan sosial, dan lebih termotivasi oleh regulasi yang teridentifikasi dan terintegrasi
15	Dapatkah keinginan internal karyawan nirlaba untuk bekerja diukur? Memvalidasi Skala Motivasi Kerja Intrinsik	Michelle Renard and Robin John Snelgar (2017)	Afrika Selatan	Studi Eksplorasi Pada 486 responden nirlaba dari Australia, Afrika Selatan, dan Amerika Serikat	Analisis faktor menunjukkan bahwa Skala Motivasi Kerja Intrinsik terdiri dari tiga faktor, yaitu, hubungan pribadi dengan pekerjaan seseorang, keinginan pribadi untuk membuat perbedaan, dan keinginan pribadi
16	Mentoring karir dalam perawatan lansia	Rosalie Coppin dan Greg Fisher (2020)	Australia	Studi Eksplorasi	Pelatihan perlu berkelanjutan seiring perkembangan karier dan teknik klinis
17	Pengembangan karir awal di sektor publik: Pelajaran dari perspektif konstruksionis sosial	Todd Bridgman and Annie De'ath (2017)	Australia	Studi Empiris	Konstruksi karir kolektif responden sangat dibentuk oleh berbagai interaksi dan pengaruh konteks khusus

No.	Topik	Penulis	Negara	Metodologi	Temuan
18	Anteseden, Konsekuensi, dan Konteks Keterlibatan Karyawan dalam Organisasi Nirlaba	Kunle Akingbola dan Herman A. van den Berg (2017)	Kanada	Studi Empiris	Karyawan nirlaba lebih mungkin mengalami konsekuensi ini dan cenderung memiliki niat untuk berhenti.
19	Menjelajahi Harapan Kapabilitas Manajemen Nirlaba	Adelle Bish and Karen Becker (2015)	Australia	Studi Eksplorasi	Terdapat tumpang tindih dengan persyaratan manajerial di sektor swasta dan publik dan ada beberapa aspek unik dari operasi nirlaba yang memerlukan penyelidikan lebih lanjut
20	Pengaruh Relawan terhadap Omset Pekerja yang Dibayar di Lembaga Nirlaba dan Organisasi Umum	Benjamin Bittschi, Astrid Pennerstorfer, dan Ulrike Schneider (2017)	Austria	Survey	Penggunaan tenaga kerja sukarela untuk pekerja berbayar penting untuk mencegah kesukarelaan menjadi bumerang pada kapasitas dan kualitas layanan di organisasi umum dan nirlaba
21	Pembelajaran Transformatif dalam Organisasi Nirlaba: Penyelidikan Interpretif Feminisme	Florentine Maier, Michael Meyer, dan Martin Steinbereithner (2014)	Kanada	Studi Kasus Pada Wanita yang menjadi sukarelawan	Terdapat keterkaitan teori pembelajaran transformatif dan faktor-faktor yang mempengaruhi pembelajaran dalam organisasi
22	Lintasan Karir Pimpinan Eksekutif Nirlaba	Dorothy Norris-Tirrell, Jennifer Rinella, dan Xuan Pham (2017)	Amerika Serikat	Studi Empiris	Petunjuk untuk memahami lintasan karier para pemimpin puncak dan menghasilkan pengembangan tipologi baru untuk jalur karier eksekutif nirlaba
23	Relawan sebagai Pekerja Batas: Menegosiasikan Ketegangan Antara Relawan dan Profesionalisme di Organisasi Nirlaba	Kirstie Mc Allum (2018)	Kanada	Studi Empiris	Kemampuan sukarelawan untuk terlibat dalam penyeberangan batas dan transformasi
24	Keterlibatan Kerja dalam Organisasi Nirlaba: Model Konseptual	Sunyoung Park, Junghwan Kim, Jiwon Park, dan Doo Hun Lim (2018)	Amerika Serikat	Studi Empiris	Keterlibatan kerja merupakan salah satu faktor mediasi penting antara praktik kerja dan kinerja
25	Keragaman Nirlaba ke Multifungsi Organisasi	Matthias Georg Will, Steffen Roth dan Vladislav Valentinov (2017)	Jerman	Studi Empiris	Organisasi nirlaba dan nonpemerintah (LSM) lebih dipahami sebagai jenis organisasi yang fokus utamanya adalah pada sistem fungsi selain ekonomi dan politik
26	Organisasi Nirlaba Lokal dalam Lanskap Pasca Katrina: Bantuan dalam Konteks Pemulihan	Pamela Jenkins, Tara Lambeth, Kim Mosby, dan Bethany Van Brown (2015)	Amerika Serikat	Studi Empiris	Organisasi nirlaba di New Orleans yang mbingkai ulang pekerjaan mereka agar sesuai dengan konteks pascabencana terbukti paling tangguh

No.	Topik	Penulis	Negara	Metodologi	Temuan
27	Keuntungan? Tujuan Pribadi dalam Desain Organisasi Publik	Carrie R. Oelberger (2016)	Amerika Serikat	Studi Empiris	Menyediakan alat untuk mempelajari evolusi organisasi melalui berbagai fungsi dan bentuk dari waktu ke waktu
28	Nasib Pelapor dalam Organisasi Nirlaba	Joyce Rothschild (2013)	Amerika Serikat	Studi Empiris	Sebagian besar karyawan di organisasi nirlaba memandang atasan mereka cukup terbuka terhadap masukan mereka
29	Penyebab Emosi : Bagaimana Ekspresi Emosi Pemimpin Nirlaba Menghasilkan Keterlibatan dan Loyalitas Pengikut	Anthony Silard (2017)	Amerika Serikat	Studi Kasus Induktif	Pemimpin nirlaba yang memberlakukan perilaku terkait emosi yang sesuai dengan norma tampilan ini menghasilkan keterlibatan pengikut yg loyal.
30	Kepegawaian organisasi nirlaba:Sebuah model untuk mempertahankan karyawan	Lise Anne Slattena, Joshua S. Bendicksona, Meagan Diamonds, William C. McDowellb (2020)	Amerika Serikat	Studi Empiris	Cara NPO menarik karyawan, jenis insentif atau tunjangan yang ditawarkan, dan apa yang dapat membantu mempertahankan karyawan setelah mereka dipekerjakan
31	Pengaruh Sistem Kerja Berkinerja Tinggi dan Kualitas Pertukaran Pemimpin-Anggota pada Keterlibatan Karyawan: Bukti dari Organisasi Nirlaba Brazil	Lucia Barbosa de Oliveira, Fernanda Flores Roitman Aguiar da Silva (2015)	Brazil	Studi Kasus Pada 189 karyawan organisasi nirlaba Brazil	Kualitas HPWS dan LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement
32	Kepemimpinan dan inovasi organisasi di sektor ketiga: Sebuah tinjauan literatur sistematis	Francisco Jose Nave do Adro, João Carlos Correia Leitão (2020)	Portugal	Literature review	Dampak resesi global telah meningkatkan tekanan pada sumber daya organisasi nirlaba
33	Kemitraan bisnis-non profit sebagai pendorong pemasaran internal di organisasi nonprofit. Konsekuensi untuk kinerja dan moderator lembaga nonprofit	Luis Ignacio Álvarez-González, Nuria García-Rodríguez, Marta Rey-García, María José Sanzo-Pereza (2017)	Spanyol	Studi Empiris	Hubungan kerja sama antara organisasi nirlaba dan bisnis sangat erat kaitannya dengan proses transfer pengetahuan, yang menghasilkan peningkatan kinerja nirlaba, meskipun dampak positif ini bergantung pada kapasitas NPO untuk menghasilkan pendapatan dari sumber komersial
34	Pelatihan dan Pengembangan Karir dalam Perawatan Paliatif dan Penelitian Akhir Kehidupan: Peluang untuk Pengembangan di Amerika Serikat	Noreen M. Aziz, MD, PhD, MPH, Patricia A. Grady, PhD, RN, FAAN, dan J. Randall Curtis, MD, MPH (2013)	Amerika Serikat	Literature review	PCEOL membutuhkan akses yang lebih besar untuk pelatihan dan mekanisme pendanaannya

No.	Topik	Penulis	Negara	Metodologi	Temuan
35	Inisiatif dalam manajemen karir ke dalam organisasi publik Romania: Kasus Dewan Kabupaten Mure	Camelia Olivia Straia Iliesa, Angela Ona (2012)	Romania	Studi Kasus Pada Dewan Kabupaten Mure, Romania	Banyak kekuatan organisasi eksternal dan internal seperti demografi angkatan kerja, teknologi dan privatisasi serta erosi kepercayaan pada lembaga pemerintah telah secara drastis mengubah lingkungan pegawai negeri di Romania
36	Pendorong aktivitas nirlaba: analisis lintas negara	Edward Nissan, Maria-Soledad Castan, Inmaculada Carrasco (2010)	Amerika Serikat	Survey:PLS	Kekuatan faktor lingkungan seperti kepercayaan, pembangunan ekonomi dan belanja publik kepedulian sosial dalam kegiatan nirlaba
37	Penelitian di bidang manajemen sumber daya manusia nirlaba dari 2015 hingga 2018	Elizabeth A. Cooper, Aimee DuVall Phelps, Sean Edmund Rogers (2020)	Amerika Serikat	Studi Empiris	Membuat kompilasi penelitian sumber daya manusia nirlaba terbaru untuk digunakan sebagai alat bagi para sarjana, mahasiswa, dan praktisi selama bertahun-tahun yang akan datang
38	Pilihan relawan organisasi nirlaba: kerangka kerja terintegrasi	Sarah-Louise Mitchell dan Moira Clark (2020)	Inggris	Studi Empiris : means end chain (MEC)	Menyajikan pemahaman yang lebih jelas tentang pilihan NPO dengan mengadopsi perspektif teoritis yang terintegrasi.
39	Sebelum Organisasi Nirlaba Menjadi Usaha Sosial	Xian-En Peng, Chaoyun Liang (2018)	Taiwan	Studi Eksplorasi dan Survei	Anteseden yang terlibat secara parsial mempengaruhi SEI melalui kreativitas kewirausahaan sosial
40	Kontingensi, kesesuaian dan fleksibilitas HRM dalam organisasi nirlaba	Kunle Akingbola (2012)	Kanada	Studi Kasus NPO	Sejumlah faktor berkontribusi untuk mempromosikan fit, fleksibilitas, dan praktik HR

Berdasarkan tabel 1 diatas, Secara umum dapat dikatakan bahwa suatu karir akan berisi kenaikan tingkat dari tanggungjawab, kekuasaan dan pendapatan seseorang). Pandangan yang lebih luas daripada karir adalah sebagai suatu rangkaian atas sikap dan perilaku yang berkaitan dengan aktivitas pekerjaan dan pengalaman sepanjang kehidupan seseorang (*individually perceived sequence of attitudes and behaviors associated with work-related activities and experiences over the span of a person's life*, Bernardin, 194). Organisasi nirlaba atau organisasi non profit adalah suatu organisasi yang bersasaran pokok untuk mendukung suatu isu atau perihal di dalam menarik publik untuk suatu tujuan yang tidak komersial, tanpa ada perhatian terhadap hal-hal yang bersifat mencari laba (moneter). organisasi nirlaba meliputi keagamaan, sekolah negeri, derma publik, rumah sakit dan klinik publik, organisasi politis, bantuan masyarakat dalam hal perundang-undangan, organisasi sukarelawan, serikat

buruh. Sejalan dengan hasil tinjauan pustaka yang dilakukan oleh beberapa peneliti. Afiliasi lokal dari organisasi nasional lebih cenderung menerapkan praktek HRM strategis (Guo et al., 2011). Berdasarkan penelitian di bidang manajemen sumber daya manusia nirlaba dari 2015 hingga 2018, ditemukan hasil kompilasi penelitian sumber daya manusia nirlaba terbaru untuk digunakan sebagai alat bagi para sarjana, mahasiswa, dan praktisi selama bertahun-tahun yang akan datang (Cooper et al., 2020). Peran SDM dalam organisasi, terdapat beberapa peran yang harus dilakukan organisasi, seperti kontingensi, kesesuaian dan fleksibilitas HRM dalam organisasi nirlaba dengan temuan hasil Sejumlah faktor berkontribusi untuk mempromosikan fit, fleksibilitas, dan praktik HR (Akingbola & van den Berg, 2019).

Perencanaan karier sebagai suatu sistem tidak akan menjamin karier seseorang akan berkembang tanpa

ada respon dari karyawan. Namun dengan perencanaan karier ,setidaknya lebih baik, sehingga ketika peluang muncul, dapat dimanfaatkan oleh karyawan yang berminat. Bilamana karyawan tidak merespon, perkembangan karir karyawan tersebut akan menjadi lambat, dan akibatnya departemen SDM mungkin terlambat untuk mengisi tempat-tempat luang dalam pekerjaan dengan SDM yang ada dalam perusahaan (tengku zone, 2012). Bukti pada tinjauan pustaka mengenai perencanaan karir terkait dengan organisasi nirlaba yaitu pilihan relawan organisasi nirlaba: kerangka kerja terintegrasi, ditemukan hasil pemahaman yang lebih jelas tentang pilihan organisasi nirlaba dengan mengadopsi perspektif teoritis yang terintegrasi. (Mitchell & Clark, 2020).

Pengembangan karir dalam beberapa artikel diatas ditemukan hasil yang dapat menggambarkan kondisi pengembangan karir pada organisasi lembaga diantaranya, artikel yang berjudul Tangga Karir Nirlaba: Menjelajahi Jalur Karir sebagai Pengembangan Kepemimpinan untuk Eksekutif Nirlaba Masa Depan didapat temuan merumuskan proposisi untuk penelitian masa depan tentang bagaimana pergerakan karir individu dapat membentuk sektor nirlaba (Stewart & Kuenzi, 2018). Berdasarkan studi kasus pada 49 individu yang bekerja di tiga organisasi, proses metakomunikatif sosial berfungsi untuk menanamkan atau mbingkai ulang kontradiksi dalam hubungan kerja yang intens (Venter et al., 2019). Penelitian yang dilakukan pada Studi Kasus Pada Wanita yang menjadi sukarelawan menjelaskan terdapat keterkaitan teori pembelajaran transformatif dan faktor-faktor yang mempengaruhi pembelajaran dalam organisasi florentine, (Maier et al., 2016).

Berkaitan dengan organisasi nirlaba berhubungan dengan tenaga sukarela, dimana sering disebut dengan relawan, hal ini sesuai dengan hasil peneliti terdahulu mengenai relawan dengan temuan kemampuan sukarelawan untuk terlibat dalam penyeberangan batas dan transformasi (McAllum, 2018), dan temuan lainnya yaitu cara organisasi nirlaba menarik karyawan, jenis insentif atau tunjangan yang ditawarkan, dan apa yang dapat membantu mempertahankan karyawan setelah mereka dipekerjakan lise (Slatten et al., 2020). Adanya pendorong aktivitas nirlaba dari analisis lintas negara mengemukakan kekuatan faktor lingkungan seperti kepercayaan, pembangunan ekonomi dan belanja

publik kepedulian sosial dalam kegiatan nirlaba (Nissan et al., 2012).

Kesenjangan dalam penelitian SDM mengenai organisasi nirlaba baru-baru ini mengidentifikasi suatu kesenjangan hanya dengan merefleksikan topik MSDM apa yang tercakup dan tidak tercakup dalam 40 artikel yang terdiri dari tinjauan pustaka ini. Sedangkan pelatihan, pergantian, desain pekerjaan, dan HRM strategis terbukti populer di kalangan organisasi nirlaba. Hal ini sama pentingnya dengan topik seperti rekrutmen dan seleksi dan perencanaan suksesi kurang mendapat perhatian, (Cooper et al., 2020).

Implikasi dari tinjauan pustaka ini karyawan termotivasi untuk bekerja melalui berbagai cara selain mencari gaji yang tinggi, karena pentingnya uang dan motivasi ekstrinsik bervariasi antar individu (Price, 2011). Karyawan organisasi nirlaba adalah contoh karyawan dengan motif yang berbeda, karena mereka secara tradisional tertarik untuk bekerja di sektor ini karena mereka menginginkan misi dan tujuan kejuruan, dibandingkan hanya dengan tingkat kompensasi yang tinggi (Cohen, 2010), (Renard & Snelgar, 2018).

Hasil analisis dari berbagai sumber dan data mengenai perencanaan dan pengembangan karir di organisasi nirlaba pada penelitian ini menunjukkan kebaruan hasil penelitian dimana organisasi nirlaba semakin berkembang dan berjalan sesuai dengan perkembangan zaman dan karyawan memiliki motivasi yang dipengaruhi faktor internal dan eksternal, Hal ini sejalan dengan hasil penelitian mengenai organisasi nirlaba profesional juga berhadapan dan terlibat dengan Internet. Internet dapat mengembangkan model lainnya. Artinya, organisasi nirlaba dapat menggunakan Internet untuk meningkatkan peran ekonomi sebagai penggalang dana, pesaing, dan penyedia layanan yang efektif, atau organisasi dapat memanfaatkan Internet untuk meningkatkan partisipasi dan keanggotaan dan dengan demikian peran organisasi sukarela yang penting dalam demokrasi. (Mitchell & Clark, 2020).

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis deskriptif dan analisis tematik kualitatif mengenai peran sumber daya manusia dalam perencanaan dan pengembangan karir pada organisasi nirlaba dapat disimpulkan SDM adalah manusia yang memiliki sumber daya atau

potensi untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang positif, perencanaan dan pengembangan karir merupakan aktivitas formal dan berkelanjutan yang merupakan suatu upaya organisasi untuk mengembangkan dan memperkaya sumberdaya manusianya dengan menyelaraskan kebutuhan mereka dengan kebutuhan organisasi. Peran SDM mampu meningkatkan kemajuan organisasi nirlaba walaupun tidak berorientasi pada keuntungan melalui beberapa faktor internal organisasi yang dapat meningkatkan loyalitas karyawan dan meminimalisir terjadinya turnover.

DAFTAR PUSTAKA

- Akingbola, K., & van den Berg, H. A. (2019). Antecedents, Consequences, and Context of Employee Engagement in Nonprofit Organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 39(1), 46–74. <https://doi.org/10.1177/0734371X16684910>
- Briscoe-Palmer, S., & Mattocks, K. (2021). Career Development and Progression of Early Career Academics in Political Science: A Gendered Perspective. *Political Studies Review*, 19(1), 42–57. <https://doi.org/10.1177/1478929920925664>
- Cooper, E. A., Phelps, A. D. V., & Rogers, S. E. (2020). Research in nonprofit human resource management from 2015 to 2018: Trends, insights, and opportunities. *Employee Relations*, 42(5), 1055–1100. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2019-0166>
- Guo, C., Brown, W. A., Ashcraft, R. F., Yoshioka, C. F., & Dong, H. K. D. (2011). Strategic human resources management in nonprofit organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 31(3), 248–269. <https://doi.org/10.1177/0734371X11402878>
- Maier, F., Meyer, M., & Steinbereithner, M. (2016). Nonprofit Organizations Becoming Business-Like: A Systematic Review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(1), 64–86. <https://doi.org/10.1177/0899764014561796>
- McAllum, K. (2018). Volunteers as Boundary Workers: Negotiating Tensions Between Volunteerism and Professionalism in Nonprofit Organizations. *Management Communication Quarterly*, 32(4), 534–564. <https://doi.org/10.1177/0893318918792094>
- Mitchell, S. L., & Clark, M. (2020). Volunteer choice of nonprofit organization: an integrated framework. *European Journal of Marketing*, 55(1), 63–94. <https://doi.org/10.1108/EJM-05-2019-0427>
- Nissan, E., Castaño, M. S., & Carrasco, I. (2012). Drivers of non-profit activity: A cross-country analysis. *Small Business Economics*, 38(3), 303–320. <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9276-5>
- Renard, M., & Snelgar, R. J. (2018). Can non-profit employees' internal desires to work be quantified? Validating the Intrinsic Work Motivation Scale. *South African Journal of Psychology*, 48(1), 48–60. <https://doi.org/10.1177/0081246317704125>
- Slatten, L. A., Bendickson, J. S., Diamond, M., & McDowell, W. C. (2021). Staffing of small nonprofit organizations: A model for retaining employees. *Journal of Innovation and Knowledge*, 6(1), 50–57. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2020.10.003>
- Stewart, A. J., & Kuenzi, K. (2018). The Nonprofit Career Ladder: Exploring Career Paths as Leadership Development for Future Nonprofit Executives. *Public Personnel Management*, 47(4), 359–381. <https://doi.org/10.1177/0091026018783022>
- Venter, K., Currie, D., & McCracken, M. (2019). 'You Can't Win': The Non-Profit Double-Bind and Experiences of Organizational Contradictions in the Non-Profit and Voluntary Sector. *Work, Employment and Society*, 33(2), 244–261. <https://doi.org/10.1177/0950017017713949>