

# **PERUBAHAN SISTEM PERENCANAAN KARIR**

## **TUGAS AKHIR**

**Diajukan Sebagai Persyaratan  
Memperoleh Gelar Magister Profesi Psikologi  
Mayorang Psikologi Industri & Organisasi**



**Diajukan Oleh :**

**ENDAH KURNIAWATI P  
090315174 M**

**Program Profesi Magister Psikologi  
Fakultas Psikologi  
Universitas Airlangga  
Surabaya**

**Semester Genap 2005/2006**



## HALAMAN PERSETUJUAN

Tugas Akhir ini telah disetujui untuk diujikan pada  
Sidang Ujian Tugas Akhir

Pembimbing Kedua

**Dra. Fajrianti, M.Psi**  
NIP. 132 206 063

Pembimbing Pertama

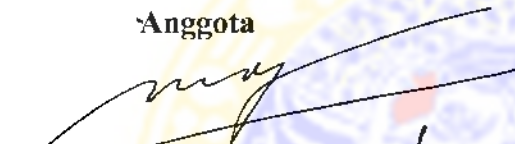
**Dr. Seger Handoyo**  
NIP. 131 286 761




## HALAMAN PENGESAHAN

Tugas Akhir ini telah dipertahankan pada  
Sidang Ujian Tugas Akhir Pada  
hari Rabu tanggal 23 bulan Agustus 2006  
dengan susunan Dewan Penguji

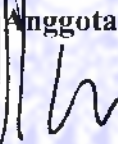
Anggota

  
Drs. Ino Yuwono, M.A.  
NIP. 131 878 364

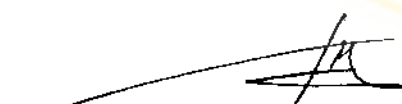
Anggota

  
Dra. Fajrianti, M.Psi  
NIP. 132 206 063

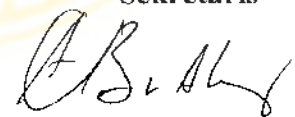
Anggota

  
Dr. Seger Handoyo  
NIP. 131 967 668


Ketua

  
Dr. Suryanto, M.Si  
NIP. 131 999 640

Sekretaris

  
Prof. Dr. Andreas Budiardjo

Program Profesi Magister Psikologi  
Fakultas Psikologi Universitas Airlangga  
Ketua Program

  
Drs. M.A. Subekti, M.Kes., M.Psi  
NIP. 130 937 723





## Lembar Pernyataan

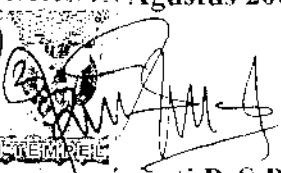
Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tugas Akhir yang saya susun ini merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam Tugas Akhir yang saya peroleh dari hasil karya tulis orang lain, telah saya tuliskan sumbernya dengan jelas, sesuai dengan kaidah penulisan ilmiah.

Apabila di kemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam Tugas Akhir saya, maka saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik dan sebutan profesi yang telah saya sandang, beserta segala konsekuensinya, sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Surabaya, 15 Agustus 2006

60  
Tgl.

MET  
REMBEL

  
Endah Kurniawati P, S.Psi  
NIM 090315174-M

## **UCAPAN TERIMAKASIH**

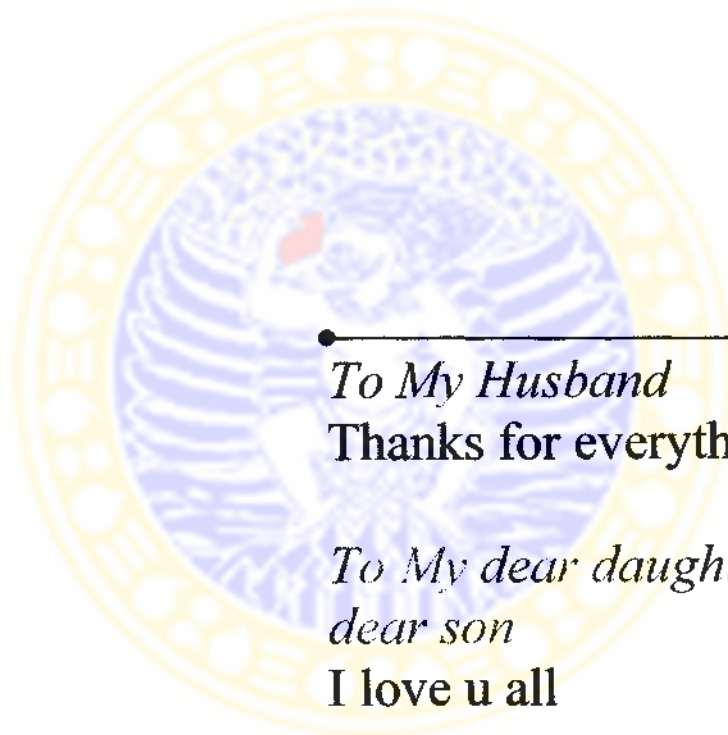
Puji syukur pada Allah SWT. yang tiada henti memberikan kenikmatan dan anugerah berupa kekuatan dan keteguhan iman. Maha Agung Allah yang telah memberikan kesabaran dan petunjuk jalan yang terang pada penulis sehingga dapat menyelesaikan tugas akhir ini.

Penulis menyadari bahwa semata dengan bantuan, bimbingan, arahan dan dukungan dari banyak pihak, maka tugas akhir ini dapat diselesaikan. Untuk itu secara khusus penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. H M. Zainudin, selaku Dekan Fakultas Psikologi UNAIR Surabaya
2. Drs. E.M.A. Subekti, M. Kes., M.Psi., selaku Direktur Program Profesi Magister Psikologi UNAIR Surabaya
3. Drs. Ino Yuwono, MA., selaku Ketua Mayoring Psikologi Industri dan Organisasi
4. Dr. Drs. Seger Handoyo, M.Si., selaku Pembimbing 1
5. Dra. Fajrianti, M.Psi., selaku Pembimbing 2
6. Seluruh staf pengajar di Program Profesi Magister Psikologi UNAIR Surabaya
7. Dra. Donna Widayana selaku Manajer SDM dan Umum PT. "X" Malang sekaligus pembimbing lapangan selama PKL maupun penulisan tugas akhir
8. Seluruh staf SDM dan Umum, mbak Retno, S.Psi yang membantu selama PKL maupun penulisan tugas Akhir
9. Suami dan anak-anakku (Amyra dan Fahda) yang selalu memberikan inspirasi dan kekuatan pada penulis
10. Teman-teman seperjuangan di Mayoring Psikologi Industri dan Organisasi angkatan 2004 (Sinta, Mba Ika, Mba Febri, Lucky, Sari, Lely dan Rahman) kalian telah menunjukkan arti kebersamaan dan persaudaraan yang hangat.

Semoga Tugas Akhir ini dapat memberikan manfaat dan inspirasi bagi PT. "X" Malang dan semoga menjadi amal baik bagi penulis khususnya, terutama bagi semua. Amiiin

**Penulis**



---

*To My Husband*  
**Thanks for everything's**

*To My dear daughter and  
dear son*  
**I love u all**

*To My sister and my  
brother*  
**Thanks for your support**

*To My Father*  
.....

## DAFTAR ISI

<b>Halaman Judul</b>	.....	i
<b>Halaman Persetujuan</b>	.....	ii
<b>Halaman Pengesahan</b>	.....	iii
<b>Lembar Pernyataan</b>	.....	iv
<b>Ucapan Terimakasih</b>	.....	v
<b>Daftar Isi</b>	.....	vii
<b>Daftar Tabel</b>	.....	x
<b>Daftar Bagan</b>	.....	xi
<b>Daftar Gambar</b>	.....	xii
<b>Abstrak</b>	.....	xiii
<b>BAB I</b>	<b>PENDAHULUAN</b> .....	1
	A. Latar Belakang Masalah.....	1
	B. Identifikasi Masalah.....	14
	C. Rumusan Masalah.....	14
	D. Tujuan Penulisan.....	15
<b>BAB II</b>	<b>TINJAUAN TEORITIK</b> .....	16
	A. Landasan Teori	
	A.1. Perencanaan Karir.....	16
	A.2. Definisi Karir.....	17
	A.3. Tujuan Jenjang Karir Jabatan.....	20

<b>A.4. Daur Karir.....</b>	<b>21</b>
<b>A.4.1. Daur Karir Individual.....</b>	<b>21</b>
<b>A.4.2. Daur Karir Organisasional...</b>	<b>23</b>
<b>A.5. Teori Pengembangan Karir.....</b>	<b>25</b>
<b>A.6. Efektifitas Karir.....</b>	<b>33</b>
<b>A.6.1 Kinerja Karir.....</b>	<b>33</b>
<b>A.6.2 Sikap Karir.....</b>	<b>34</b>
<b>A.6.3 Adaptabilitas Karir.....</b>	<b>34</b>
<b>A.6.4 Identitas Karir.....</b>	<b>35</b>
<b>A.7 Model – Model Pengembangan Karir.....</b>	<b>35</b>
<b>A.7.1 World of Work Map.....</b>	<b>35</b>
<b>A.7.2 Person Job Fit.....</b>	<b>43</b>
<b>A.7.2.1 Lessem’s Spectral</b>	
<b>Management Theory.....</b>	<b>43</b>
<b>A.7.2.2 The Quinn Model.....</b>	<b>44</b>
<b>B. Sebab – Sebab yang Mungkin Menyebabkan</b>	
<b>Perencanaan Karir Tidak Efektif.....</b>	<b>49</b>
<b>C. Pengumpulan Data.....</b>	<b>50</b>
<b>D. Pernyataan Sebab yang Paling Mungkin.....</b>	<b>60</b>
<b>BAB III</b>	
<b>DESAIN INTERVENSI.....</b>	<b>62</b>
<b>A. Alternatif Desain Intervensi.....</b>	<b>62</b>
<b>A.1.1 Intervensi pada Sistem Perencanaan</b>	



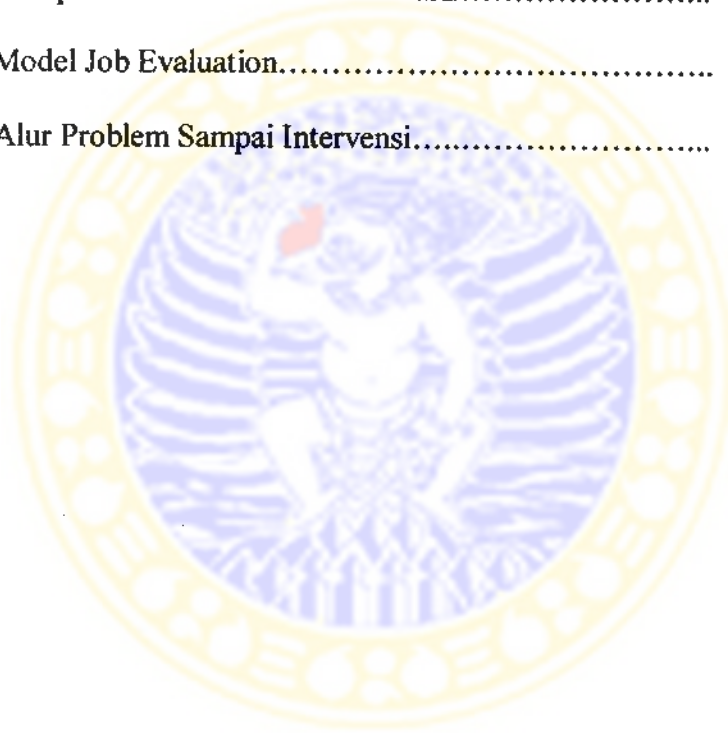
	<b>Karir.....</b>	<b>64</b>
	<b>A.1.2 Intervensi pada Kriteria Grading .....</b>	<b>67</b>
	<b>A.1.2.1. Faktor – Faktor yang Digunakan</b>	
	<b>dalam Grading.....</b>	<b>68</b>
	<b>A.2. Evaluasi Desain Intervensi.....</b>	<b>74</b>
<b>B.</b>	<b>Desain Intervensi yang Digunakan.....</b>	<b>75</b>
	<b>B.1. Pilihan Desain yang digunakan dan</b>	
	<b>rasionalnya.....</b>	<b>75</b>
	<b>B.2. Bagan Alur Problem sampai Intervensi</b>	<b>76</b>
	<b>B.3. Kegiatan – Kegiatan dalam Intervensi</b>	<b>77</b>
	<b>B.4. Rancangan Evaluasi Desain Intervensi</b>	<b>83</b>
<b>BAB IV</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>87</b>
	<b>A. Kesimpulan.....</b>	<b>87</b>
	<b>B. Saran.....</b>	<b>89</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>		
<b>LAMPIRAN</b>		

## DAFTAR TABEL

Tabel 1	Jumlah <i>Turn Over</i> Karyawan.....	4
Tabel 2	Jumlah Karyawan yang Dinilai Kinerjanya.....	5
Tabel 3	Tingkat Pendidikan Karyawan.....	6
Tabel 4	Status Kepegawaian Karyawan.....	6
Tabel 5	Program Kerja Departemen SDM dan Umum.....	7
Tabel 6	Karakteristik Interviewee.....	13
Tabel 7	Career Areas.....	5
Tabel 8	Karateristik Interviewee.....	52
Tabel 9	Karateristik Responden.....	55
Tabel 10	Evaluasi Desain Intervensi.....	74

## DAFTAR BAGAN

<b>Bagan 1</b>	<b>Pengembangan Karir.....</b>	<b>27</b>
<b>Bagan 2</b>	<b>Sebab yang mungkin Perencanaan Karir tidak Efektif..</b>	<b>49</b>
<b>Bagan 3</b>	<b>Sebab Yang Paling Mungkin.....</b>	<b>61</b>
<b>Bagan 4</b>	<b>Tahapan Pembentukan Sistem Karir.....</b>	<b>66</b>
<b>Bagan 5</b>	<b>Model Job Evaluation.....</b>	<b>67</b>
<b>Bagan 6</b>	<b>Alur Problem Sampai Intervensi.....</b>	<b>76</b>



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Jalur Vertikal Organisasi.....	28
Gambar 2	Dimensi Jalur Karir Schein Cone.....	29
Gambar 3	Karir Kontemporer.....	30
Gambar 4	John Holland's Six Occupational Types.....	37
Gambar 5	Career Areas.....	41



## ABSTRAK

Program Profesi Magister Psikologi  
Fakultas Psikologi Universitas Airlangga  
Mayoring Psikologi Industri dan Organisasi

Endah Kurniawati, S.Psi (090315174M), Perubahan Sistem Perencanaan Karir

xiii : 86 halaman, 10 lampiran

Dalam rangka mengelola karir karyawan tersebut, Departemen SDM dan Umum pada periode 2006 ini mulai membuat program kerja yang mengarah pada pengembangan karir karyawan dimana pada periode-periode sebelumnya hal ini belum menjadi program utama. PT. "X" menyadari benar bahwa dengan adanya pengembangan tersebut, utamanya melalui jalur karir sistematis akan bermanfaat baik bagi karyawan maupun bagi perusahaan.

Sistem karir yang disediakan oleh manajemen saat ini masih berupa model yang sederhana melalui sistem grading. Grading tersebut bertujuan untuk mengembangkan karir karyawan melalui jalur karir fungsional, mengingat terbatasnya jalur karir struktural yang ada. Sistem ini pun ternyata memiliki banyak kelemahan dan kurang optimal dalam pelaksanaannya.

Kurang optimalnya sistem tersebut, disebabkan oleh :

a. Kinerja Karir

Pada aspek ini karyawan mengeluhkan sulitnya menapaki jenjang karir yang lebih tinggi karena belum jelasnya kriteria dan kurangnya sosialisasi tentang cara pencapaian pada jenjang karir berikutnya. Hal ini juga disebabkan masih tingginya subyektifitas manajemen dalam menerapkan promosi bagi karyawan dan kurangnya komitmen dari manajemen untuk mentaati sekaligus melaksanakan mekanisme (sistem) yang telah dibuat sebelumnya. Sehingga karyawan tidak tahu apa yang harus dilakukan untuk dapat dipromosikan.

b. Sikap Karir

Pada aspek ini diketahui bahwa karyawan memiliki sikap yang apatis atas karirnya, sehingga mereka lebih banyak memilih bermain aman, atau dengan kata lain mereka bekerja dengan baik semata-mata agar dalam proses penilaian kinerja terhindar dari skor "C".

c. Identitas Karir

Akibat sikap karir di atas, karyawan tidak memiliki ekspektasi yang positif pada karirnya di masa mendatang sehingga mereka memiliki tingkat kesadaran yang kurang konsisten atas minat dan nilai-nilai yang dianutnya dalam bekerja.

Berdasarkan hasil pengumpulan data, diketahui bahwa sebab yang paling mungkin menyebabkan kurang efektifnya perencanaan karir adalah : kinerja karir yang tidak jelas, sehingga untuk mengatasinya diperlukan suatu desain intervensi pada system pengembangan karirnya.

Desain intervensi yang dipilih untuk mengatasi masalah di atas adalah berupa usulan pembuatan sistem perencanaan karir yang lebih efektif. Dengan sistem tersebut diharapkan proses perencanaan karir akan lebih baik dan karyawan mampu merencanakan tindakan untuk mencapai tujuan karirnya.

Daftar Pustaka, 18 (1993 – 2005)

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Dewasa ini perkembangan bisnis properti di Indonesia terlihat sedemikian pesat, seiring dengan perkembangan bisnis properti terutama disektor perumahan dan perkantoran atau pertokoan. Perkembangan ini dapat dibuktikan dengan semakin banyaknya perumahan yang didirikan baik di kota besar maupun di kota kecil.( Kompas, 12 September 2005)

Pesatnya perkembangan perumahan ini didorong oleh peningkatan pendapatan masyarakat dan situasi ekonomi yang bertambah baik, karena dengan meningkatnya pendapatan memberikan kecenderungan bagi masyarakat untuk meningkatkan daya belinya terhadap kebutuhan primer yang lain yaitu perumahan (Kompas, 12 September 2005). Keadaan ini memberikan peluang bagi pengembang untuk memberikan pilihan perumahan baru dan menarik minat konsumen sebanyak-banyaknya.

Pertumbuhan perumahan mendorong pula perkembangan jumlah perumahan di kota Malang seperti perumahan Sawojajar, Bumi Purwanto Agung, Pondok Blimbing Indah (proyek awal yang berlokasi di Malang dari PT."X"), River Side, Permata Jingga dan lainnya yang banyak mengembangkan atau memperluas unit perumahannya sehingga persaingan diantara pengembang perumahan menjadi semakin ketat.

Dengan munculnya perumahan-perumahan baru, maka persaingan antara pengembang semakin ketat. Oleh karena itu masing-masing pengembang berusaha

memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada konsumen. Misalnya berupa perlengkapan saran sosial, saran belanja, sarana kesehatan, sarana transportasi dan saran ibadah pada perumahan yang dikelolanya. Termasuk didalamnya yaitu mengelola sumber daya manusia (karyawan) dengan seoptimal mungkin.

Demikian juga yang dilakukan oleh PT. "X" yang merupakan cikal bakal dari Grup "X" yang didirikan oleh Bapak Didi Rudianto. Pada awal berdirinya tahun 1986 PT. "X" merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dibidang properti khususnya pengadaan perumahan. Sebagai proyek awal dari perusahaan tersebut adalah Perumahan Bumi Wana Lestari di Sambikerep Surabaya yang kemudian dilanjutkan dengan Perumahan Bumi Wanamukti di Semarang. Kedua proyek perumahan tersebut merupakan perumahan sederhana yang ditujukan untuk pangsa pasar menengah ke bawah.

Melihat respon pasar yang baik dan mendapati kenyataan bahwa permintaan atas perumahan pada segmen menengah ke atas semakin banyak maka selanjutnya PT. "X" mencoba untuk mengembangkan Perumahan Pondok Blimbing Indah (PBI) di Malang pada tahun 1988. Perumahan seluas 200 ha tersebut dapat diselesaikan dalam tempo 8 tahun dan habis terjual. Atas keberhasilan tersebut menempatkan PT. "X" sebagai pengembang garda depan di Malang.

Reputasi PT. "X" semakin mengkilat setelah meluncurkan Proyek Kota Araya di Malang dengan luas 1.000 ha. Proyek Kota Araya merupakan kelanjutan dari proyek Perumahan Blimbing Indah (PBI) yang membidik segmen pasar kelas menengah ke atas. Kota Araya merupakan perumahan dengan konsep kota dan satu-satunya hunian yang memiliki *golf view*. Desain yang dibuat oleh Peddle-Thorp and Gillespie dari Brisbane

Australia ini memiliki fasilitas cukup lengkap. Fasilitas tersebut berupa padang golf berkelas Internasional, klub keluarga dan pusat perbelanjaan modern.

Setelah sukses meluncurkan Kota Araya tahap I, PT. "X" bersiap untuk meluncurkan Kota Araya tahap II. Selain dikenal sebagai pengembang garda depan di Malang PT. "X" juga dikenal di Surabaya sebagai pengembang Perumahan Galaxi Bumi Permai yang khusus membidik segmen menengah ke atas.

Keberhasilan yang diraih pada bidang pengadaan perumahan membuat PT. "X" melakukan diversifikasi usahanya pada bidang yang lain yakni pada pusat perbelanjaan dan bidang jasa (golf, restoran dan pusat olah raga). Dimana masing-masing usaha tersebut sampai saat ini masih terus berkembang. Hal ini tentu tidak lepas dari peranan para karyawannya.

Sebagai usaha untuk mencapai tujuan organisasi, PT. "X" telah melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawannya. Terutama menghadapi dampak dari krisis moneter yang menimpa dunia industri secara luas. Berbagai program telah dicanangkan oleh pihak manajemen untuk tujuan tersebut, diantaranya telah dilakukan perubahan struktur organisasi pada awal 2006 ini dan dilakukannya perampingan organisasi (efisiensi) sejak awal periode 2004. Sehingga sampai saat ini masih terdapat kurang lebih 90 karyawan (pada level non staf) yang masih tercatat sebagai pegawai tetap pada PT. "X" dengan rician sebagai berikut :

☞ Departemen Operasional	: 28 orang
☞ Departemen SDM & Umum	: 7 orang
☞ Departemen Legal, Humas, Perijinan	: 7 orang
☞ Departemen Pembelian	: 9 orang



- ☛ Departemen Keuangan dan Akuntansi: 21 orang
- ☛ Departemen Pemasaran : 11 orang
- ☛ Departemen Promosi : 6 orang
- ☛ General Manager : 1 orang
- ☛ Staf Ahli : 1 orang

Jumlah karyawan terus mengalami perubahan sejak munculnya kebijakan efisiensi perusahaan pada awal tahun 2004. Menurut Manager SDM dan Umum kebijakan ini muncul karena beberapa alasan, antara lain : 1) sebagai akibat dari hampir selesainya Proyek perumahan sehingga tidak diperlukan terlalu banyak karyawan seperti sebelumnya, 2) sebagai sanksi bagi karyawan yang telah mendapat skor C selama 2 kali PK, 3) adanya jabatan yang kurang *urgent* (bisa diganti/dirangkap oleh jabatan lain). Selain kebijakan tentang efisiensi, berkurangnya jumlah karyawan juga disebabkan *turn-over* karyawan selama periode 2004 – 2006 ini.

Tabel : 1  
Jumlah *Turn Over* Karyawan

Tahun	<i>Turn - Over</i>	Jumlah karyawan	%
2004	15	83	18
2005	12	72	16
Juni 2006	9	73	12,5
Total	36	-	-

Jika dibandingkan dengan jumlah karyawan yang ada (83 orang) pada tahun 2004, maka tingkat *turn over* sejumlah 15 orang tergolong cukup tinggi. Demikian juga yang terjadi pada tahun 2005, dengan jumlah karyawan sejumlah 72 orang maka *turn over* sebesar 12 orang juga tergolong tinggi. Tingginya jumlah *turn over* di atas, menarik untuk dicermati dan diteliti kiranya faktor apakah yang menyebabkan karyawan memilih untuk keluar

dari perusahaan. Berdasarkan hasil interview pada 20 karyawan yang dilakukan pada tanggal 5 – 21 April 2006, 17 diantaranya mengatakan bahwa sangat sulit bagi mereka untuk menduduki posisi di atasnya. Dengan kata lain karir mereka telah mentok, kecuali ada kondisi khusus yang membuat mereka bisa meningkatkan karirnya. Hal ini terjadi pada salah seorang karyawan yang kebetulan memiliki posisi dekat dengan manajemen puncak. Hasil dari PK (penilaian kinerja) juga belum ditindak lanjuti dengan baik, sehingga karyawan lebih memilih bermain aman selama bekerja atau pasrah saja atas pengembangan karir mereka.

Perubahan jumlah karyawan juga terlihat pada jumlah karyawan yang dinilai saat proses Penilaian Kinerja periode Jan 2004 - 2 Nov 2005, seperti tampak tabel berikut :

Tabel : 2  
Jumlah Karyawan yang dinilai kinerjanya

Periode Penilaian Kinerja	A	B+	B	C	C-	K	Jumlah
Jan – Jun 2004	-	1	68	14	-	-	83
Jul – Nov 2004	-	5	81	4	-	-	90
Des – Mei 2005	-	4	76	2	-	-	82
Jun – Nov 2005	-	9	60	4	-	-	73

Adapun kondisi karyawan jika ditelusuri berdasarkan tingkat pendidikannya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel : 3  
Tingkat Pendidikan Karyawan

Pend / Dep	SD	SLTP	SLTA	D3	S1	Jumlah
Keuangan & Akuntansi	-	-	-	4	17	21
Legal, Humas & Perijinan	-	-	-	1	6	7
SDM &	3	1	5	1	8	18

Umum						
Promosi	-	-	-	-	6	6
Pembelian	-	-	3	1	5	9
Pemasaran	-	-	2	3	6	11
Operasional	45	39	121	12	5	222
T o t a l	48	40	131	22	55	

Dari tabel di atas terlihat jelas bahwa mayoritas karyawan (55 orang) adalah berpendidikan Sarjana (S1), meskipun masih ada pada beberapa departemen memiliki karyawan dengan tingkat pendidikan terendah yaitu SD. Biasanya karyawan ini berada pada level pelaksana (pesuruh). Artinya sebagian besar dari karyawan memiliki kemampuan sebagai konseptor dan mampu menganalisa suatu permasalahan dengan logis. Tentu saja ini merupakan aset perusahaan yang cukup layak untuk dikembangkan.

Namun jika ditinjau dari status kepegawaianya, dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel : 4  
Status kepegawaian karyawan

	Harian Tetap	Bulanan Tetap	Bulanan Tidak Tetap	$\Sigma$
Laki – laki > 18 th	42	195	11	248
Perempuan > 18 th	10	23	13	46
T o t a l	52	218	24	294

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa jumlah karyawan dengan status sebagai karyawan tetap lebih banyak dibandingkan dengan karyawan dengan status sebagai karyawan kontrak. Artinya, karyawan tersebut perlu diperhatikan perencanaan karirnya pada masa mendatang, karena adalah tidak mungkin seorang karyawan memiliki karir yang tidak berubah (tidak menunjukkan perkembangan) dari awal masuk sampai masa kerja 5 – 10 tahun. Perencanaan karir ini penting agar karyawan memiliki motivasi untuk terus melakukan pengembangan *skill* maupun *knowledgenya*. Disamping itu, memasuki abad ke 21 ini salah satu keunggulan perusahaan akan ditentukan oleh seberapa jauh mampu memberikan peluang pengembangan diri para pegawainya daripada hanya

sekedar memberikan penghasilan yang tinggi. Hal ini juga akan menguntungkan bagi perusahaan karena jika perusahaan gagal memotivasi karyawannya untuk merencanakan karir mereka akan berakibat pada turunnya komitmen, pembengkakan biaya pelatihan dan pengembangan karyawan. Dari sisi karyawan, perencanaan karir yang buruk dapat mengakibatkan karyawan mengalami frustrasi, merasa tidak dihargai, merasa tidak bernilai, dan mempercepat keinginan untuk berpindah ke organisasi lain. Oleh karena itu organisasi perlu mengelola karir karyawan untuk memaksimalkan motivasi karir mereka.

Dalam rangka mengelola karir karyawan tersebut, Departemen SDM dan Umum pada periode 2006 ini mulai membuat program kerja yang mengarah pada pengembangan karyawan dimana pada periode-periode sebelumnya hal ini belum menjadi program utama. Adapun program kerja yang telah dirumuskan melalui proses *balanced score card* pada tahun 2006 ini adalah sebagai berikut :

Tabel : 5  
Program Kerja Departemen SDM dan Umum

Aspek	Tujuan	Ukuran	Target	Action
Finansial	<i>Saving</i>	1. Perbandingan antara realisasi dengan anggaran  2. <i>Replacement cost</i>	10% di bawah anggaran  Meminimalkan <i>replacement</i>	Pemakaian kertas bekas, amplop bekas, dan lain-lain internal departemen  Mendapatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat pula
Internal Customer 1. Rekrutmen	Kecepatan & akurasi pengadaan SDM	Waktu pengadaan  Prestasi dalam masa kontrak	Maksimal 3 bulan setelah permintaan disetujui Minimal mendapatkan nilai B untuk pengangkatan	Mengembangkan bank data  Mengevaluasi system penilaian

		Promosi jabatan	atau perpanjangan masa kontrak Memungkinkan setiap saat karyawan dapat dipromosikan	Melaksanakan diklat untuk kaderisasi
2. Pelatihan	Meningkatkan keterampilan & pengetahuan	Penguasaan dan pemahaman materi	Kesuksesan dalam implementasi pada pekerjaan sehari-hari	Mengembangkan bank data
3. Kesejahteraan karyawan	Kepuasan, loyalitas dan prestasi kerja meningkat	Penambahan <i>benefit</i> bagi karyawan	1. Asuransi kesehatan bagi keluarga karyawan 2. Sewa kendaraan untuk kantor 3. <i>Family gathering</i> karyawan	Mencari asuransi kesehatan yang memiliki cakupan baik Mengatur kembali kendaraan dinas karyawan Menyelenggarakan arisan keluarga dan karyawan
Internal Bussiness 1. <i>Automation Technology</i> 2. Inovasi sistem manajemen SDM	Kecepatan & keakuratan laporan SDM Objektivitas dalam penilaian	Laporan terbukti lebih cepat dan akurat Penyempurnaan penggolongan PK Penilaian sesuai dengan kenyataan	Mulai diimplementasikan pada 2006 Sistem <i>grading</i> yang lebih efektif	Koordinasi dengan tim IT Konsultasi dengan konsultan
<i>Learning and Growth</i> 1. Kepemimpinan 2. Kompetensi Staf	Kaderisasi Meningkatkan keahlian	Promosi kader Penilaian Kinerja	Akhir 2006 <i>Job enlargement &amp; job enrichment</i>	Pelatihan kader Rotasi pada internal departemen dan pelatihan

Pada rencana kerja tersebut tampak jelas bahwa salah satu hal yang akan dilakukan adalah inovasi pada system manajemen SDM. Tujuan dari inovasi tersebut adalah tercapainya obyektivitas dalam penilaian yang diukur dengan penyempurnaan penggolongan PK dan penilaian yang sesuai dengan kenyataan. Hal itu dimaksudkan

untuk mencapai target berupa sistem grading yang lebih efektif. Dengan adanya penyempurnaan sistem grading, maka diharapkan proses pengembangan karir karyawan akan terlaksana dengan lebih baik. Sebelum hal itu terlaksana maka diperlukan pula penyempurnaan pada sistem yang mengatur pengembangan karir karyawan, jika sistem ini telah baku barulah penyempurnaan pada gradingnya akan dilakukan dapat berjalan dengan baik pula

Dalam usahanya untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi, PT. "X" tidak pernah luput dari berbagai permasalahan dan kendala-kendala yang menuntut perhatian dari manajemen. Selain-permasalahan teknis di lapangan,yang perlu mendapatkan perhatian lebih lanjut adalah permasalahan dan kendala yang berkaitan dengan sumber daya manusia. Karena segala kemajuan yang dicapai oleh perusahaan tentu tidak lepas dari kualitas SDM yang tersedia, jika mereka terlatih dengan baik, terampil, memahami tugasnya, memiliki komitmen yang tinggi dan selalu termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaannya maka keberhasilan tentu akan mengikuti. Jadi semakin jelaslah peran karyawan untuk memajukan perusahaan dan PT. "X" tentu bergantung pada mereka.

Karyawan sebagai salah satu elemen penting dari perusahaan akan dapat ditingkatkan kinerjanya jika mereka mengetahui apa yang diharapkan perusahaan dari mereka, kapan mereka dapat berperan serta, kapan dan bagaimana penilaian kinerja mereka, bagaimana pengembangan karir mereka dan bagaimana mereka dikelompokkan. Pengelompokan/pengklasifikasian/grading karyawan merupakan rangkaian dari proses evaluasi pekerjaan yang nantinya akan berpengaruh pada insentif yang diterima karyawan

dan kepuasan karyawan. Hal ini penting diketahui oleh para manager khususnya yang bertanggung jawab di bidang sumber daya manusia.

Masalah kinerja dan produktivitas sumber daya manusia adalah merupakan salah satu kunci utama yang harus menjadi fokus perhatian perusahaan agar mampu menampilkan kinerja terbaiknya sebagaimana dicerminkan pada meningkatnya nilai riil yang secara langsung diserahkan kepada para pemegang saham, atau nilai tambah dan faedah lainnya yang dapat dirasakan secara langsung maupun tidak langsung oleh pemasok, konsumen, masyarakat dalam artian luas serta terutama para pegawai perusahaan itu sendiri. Perlu disadari benar bahwa setiap kegiatan perusahaan selalu memiliki dampak pengganda atau *multiflier effect* yang memungkinkan tumbuh dan berkembangnya berbagai jenis usaha lain.

Selanjutnya, jika manajemen memahami dan menerapkan manajemen kinerjanya dengan baik, diharapkan perusahaan akan dapat mengoptimalkan karyawan yang potensial, sehingga secara bertahap akan mampu meningkatkan produktivitas perusahaan. Kemudian nantinya, hal ini akan dapat menciptakan kondisi kerja yang kondusif dan hubungan industrial yang semakin baik.

PT. "X" menyadari benar bahwa dengan adanya jalur karir fungsional akan bermanfaat baik bagi karyawan maupun bagi perusahaan. Bagi karyawan hal ini merupakan wadah untuk unjuk prestasi dimana yang bersangkutan berbeda dengan rekan lainnya melalui penggolongan/grading yang diterimanya, selain itu untuk menunjukkan bahwa yang berprestasi bukan hanya karyawan yang menduduki jabatan struktural saja. Adapun bagi perusahaan, hal ini akan mempermudah dalam membuat keputusan-

keputusan dan terpacu untuk terus memberikan peluang agar karyawan dapat mengembangkan dirinya sesuai dengan prestasi yang telah ditunjukkan.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 5 – 21 April 2006 terhadap 20 orang karyawan (representatif dari semua Departemen), 18 diantaranya menyatakan ketidakpuasan atas belum adanya kejelasan tentang perencanaan/pengembangan karir mereka, 5 orang diantara 18 orang tersebut bahkan pernah menanyakan hal ini pada manager SDM namun tidak mendapatkan jawaban yang memuaskan. Hal ini menyebabkan para karyawan tidak mampu memprediksi karirnya pada masa mendatang. Dengan kata lain perusahaan belum memberikan system perencanaan/pengembangan karir yang mapan bagi karyawan atau hanya organisasilah yang menentukan karir karyawan. Masalah ini sesungguhnya telah lama dirasakan oleh karyawan, namun sejak 4 tahun yang lalu telah mendapatkan perhatian dari manajemen melalui departemen SDM dan Umum . Sejak saat itu telah dilakukan usaha – usaha untuk memperbaikinya, misalnya dengan telah dilakukannya PK dua (2) kali dalam setahun dan telah dibuatnya grading bagi karyawan. Akan tetapi usaha tersebut ternyata belumlah optimal dan belum mampu membuat karyawan jelas akan system perencanaan karir di PT. "X". Data lain yang mendukung hal ini adalah pada peraturan perusahaan yang terbaru (disahkan oleh Disnaker pada tahun 2005) masalah perencanaan/pengembangan karir tidak dijelaskan secara rinci, seperti yang tercantum dalam pasal 6 tentang pengembangan karyawan yang isinya sebagai berikut :

“Pengusaha sesuai dengan kebutuhan dan kondisi yang ada mengupayakan perencanaan dan pengembangan karier pekerja dengan mempertimbangkan :

1. Kualifikasi pekerja
2. Motivasi dan minat pekerja
3. Prestasi para pekerja



Dari pasal di atas tidak ada pasal berikutnya yang mengatur tentang tindak lanjut mengenai definisi operasional (kejelasan perilaku yang harus dicapai) dan langkah-langkah apa yang harus dilakukan karyawan agar memenuhi syarat 1-3 tersebut. Begitu pula pada pasal 16 tentang rotasi, mutasi, promosi dan demosi juga tidak dicantumkan teknisnya agar karyawan dapat dipromosikan, sebagaimana berikut :

“Dengan mempertimbangkan keahlian, kemampuan, dan konduite pekerja, serta kebutuhan pengusaha, maka pengusaha sepenuhnya berhak mengambil kebijakan terhadap pekerja yang bersangkutan termasuk untuk memutuskan dilakukannya rotasi, mutasi, promosi atau demosi “.

Di lingkungan PT. "X", terdapat dua jalur karir yang dapat dimanfaatkan karyawan, yakni jalur karir structural dan jalur karir fungsional. Jalur karir structural masih bersifat tradisional dan jumlahnya terbatas. Adapun jalur karir fungsional dimaksudkan agar karyawan mendapatkan suatu wadah untuk unjuk prestasi bahwa yang bersangkutan bebrbeda dari rekan lainnya dari penggolongan yang diterimanya. Selain itu untuk menunjukkan bahwa yang berperstasi bukan hanya karyawan yang menduduki jabatan pimpinan/struktural saja. Namun sampai saat ini belum ada kriteria yang jelas dan standar yang dapat dicapai oleh karyawan agar dapat menapaki jenjang golongan yang lebih tinggi. Ketidak jelasan ini kemudian menimbulkan ketidakpuasan para pekerja.

Belum sempurnanya aturan tentang proses perencanaan karir ini menimbulkan bisik-bisik yang kemudian memicu ketidakpuasan pada para karyawan. Ditambah lagi kenyataan di lapangan bahwa terdapat beberapa karyawan yang telah mengalami beberapa kali penyesuaian (pengembangan karir) padahal memiliki masa kerja yang sama dengan karyawan lainnya atau bahkan lebih junior dari beberapa karyawan yang lain. Dalam peraturan perusahaan pasal 27 tentang larangan terutama ayat 15 menyatakan bahwa bagi karyawan yang mendapatkan nilai "C" dua kali berturut-turut maka karyawan

akan di keluarkan dari perusahaan. Namun tidak ada jaminan yang pasti jika karyawan mendapat nilai “B+” berturut-turut akan dipromosikan. Sehingga ketidakpuasan karyawan terhadap karir muncul dan akan menimbulkan biaya tersendiri yang kadang cukup signifikan terhadap kinerja organisasi.

Karakteristik itee dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel : 6  
Karakteristik interviewee

Masa Kerja		Pendidikan terakhir	
1 – 2 tahun	2	S M A	1
2,1 – 5 tahun	4	Diploma	6
5,1 – 10 tahun lebih	14	Strata I	13

Pentingnya melakukan pengembangan karir bagi karyawan adalah karyawan akan merasa terbantu dalam bekerja dan dalam mencapai karir yang diinginkan, karyawan merasa dihargai dan diperhatikan sehingga mereka akan merasa menjadi bagian integral organisasi. Implikasinya keinginan untuk keluar atau munculnya ketidakpuasan dalam bekerja akan semakin menurun. Memberi perhatian tersendiri pada karir karyawan akan meningkatkan moral mereka, loyalitas dan komitmen mereka atas organisasi, serta mendorong produktivitas kerja mereka.

Kepuasan kerja sendiri ternyata merupakan topik yang sangat populer dikalangan ahli psikologi industri dan manajemen. Dilaporkan oleh Robinson dan Connors (1960) pada tahun 1959 terdapat 26 penelitian tentang kepuasan kerja dalam hubungannya dengan tidak kurang dari 74 macam variable. Kemudian pada tahun 1972 dikutip oleh Nord (1977) diperkirakan ada 3350 buah artikel ataupun disertasi mengenai masalah ini.

Biasanya orang akan merasa puas atas kerja yang telah atau sedang ia jalankan, apabila apa yang ia kerjakan itu dianggapnya telah memenuhi harapannya, sesuai dengan

tujuan ia bekerja. Apabila seseorang mendambakan sesuatu maka berarti ia memiliki suatu harapan sehingga dengan demikian ia akan termotivasi untuk melakukan tindakan kearah pencapaian harapan tersebut. Dan jika harapannya itu terpenuhi maka ia akan merasa puas. (Drs. Pandji Anoraga, 1992: 79)

Mengingat masih belum sempurnanya system perencanaan/pengembangan karir yang ada selama ini, menindaklanjuti program “inovasi system manajemen” yang sedang dilaksanakan PT. “X” dan mengingat pentingnya arti perencanaan karir bagi pengembangan karir karyawan di PT. “X”, maka PT. “X” memerlukan suatu desain intervensi untuk mengatasi hal tersebut. Untuk itu terlebih dahulu perlu diketahui factor – factor penyebab tidak efektifnya karir di PT. “X”, sehingga dapat disusun suatu desain intervensi yang tepat.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan data empiris yang ada di lapangan dan adanya kesenjangan antara *system perencanaan karir* yang ideal (sesuai dengan kebutuhan PT. “X”) dengan yang telah ada sehingga mengakibatkan munculnya ketidakpuasan pada para karyawannya.

## **C. Rumusan Masalah**

Dari latar belakang di atas, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat permasalahan di PT. “X” Malang yaitu adanya *system perencanaan karir* yang kurang efektif.

#### **D. Tujuan Penulisan**

Adapun tujuan dari penulisan Tugas Akhir ini adalah untuk menjawab permasalahan yang telah dirumuskan di atas, yaitu :

1. Menemukan faktor-faktor kurang efektifnya system perencanaan karir yang ada.
2. Merumuskan suatu desain intervensi yang sesuai agar supaya system perencanaan karir lebih efektif.



## BAB II

### TINJAUAN TEORITIK

#### A. Landasan Teori

##### A.1. Perencanaan Karir

Perkembangan dalam ranah teori karir masih dapat dikatakan hal yang baru. Kendati demikian beberapa ilmuwan mencoba untuk membangun teori dalam bidang ini. Perubahan dalam ekonomi, teknologi, dan masyarakat secara umum selalu mempunyai dampak pada semua lini, perusahaan, organisasi *not-for-profit*, atau publik. Hal ini mempunyai implikasi bagi pihak manajemen SDM yang secara khusus terletak pada perencanaan SDM dan pengaturan sistem karirnya (Baruch, 2004, h.3.).

Makna manajemen dan perencanaan karir sangat bergantung antara perspektif individual ataupun organisasional yang digunakan. Beberapa pengamat melihat manajemen karir sebagai suatu proses yang dikembangkan, diimplementasikan, serta ditata oleh individu, dan sesungguhnya banyak literatur yang ada menggunakan pendekatan secara individual ini. Namun demikian menurut Guttridge, dkk (1993, h.6.) menyatakan bahwa di awal 1990-an perkembangan karir berubah secara radikal, yakni dari individual ke organisasional. Karir diperuntukkan bagi karyawan, dimana karir tersebut direncanakan dan ditata sedemikian rupa oleh organisasi. Disini tugas organisasi adalah menyediakan *road-map* yang memberikan informasi pada karyawan alur jabatan-jabatan, serta kualifikasi dan mekanisme-mekanisme yang dibutuhkan karyawan untuk mencapainya. Dari sinilah organisasi mempunyai fungsi kontrol sepenuhnya akan perencanaan dan manajemen karir yang ada. Namun demikian, pada penghujung tahun

2000-an individu kembali memegang peran penting dalam proses berkembangnya karir. Patut diperhatikan pula disini bahwa struktur, budaya, dan proses organisasi merupakan elemen pokok dalam sistem karir. Karir merupakan pilihan hidup – yang meliputi apa-apa disekitar pekerjaan, pekerjaan yang memberikan sebuah harapan, tantangan, kepuasan pribadi, serta tentu saja penghasilan. Lebih dari itu juga pekerjaan merupakan sumber identitas, kreatifitas, tantangan hidup yang sama baiknya dengan status dan akses pada jaringan sosial (Baruch, 2004,h.8).

## **A.2. Definisi Karir**

Karir dapat diartikan sebagai rangkaian posisi ataupun jabatan yang dipilih oleh seseorang sepanjang kehidupan kerjanya. Tentu saja hal ini dapat berubah berkali-kali sesuai dengan perubahan teknologi ataupun keinginan yang berubah dari individu itu sendiri (Mondy dkk, 2002; Dipboye dkk, 1994; Arthur, Hall dan Lawrence 1989, dalam Cochran, 2003), sehingga definisi ini cenderung cukup komprehensif dan tampak menjadi konsep karir yang berjangka panjang (*longitudinal nature*).

Selanjutnya Dessler (1997,h. 46), memberikan definisi yang senada. Karir adalah serangkaian posisi yang berhubungan dengan kerja, entah dibayar maupun tidak, yang membantu seseorang bertumbuh dalam keterampilan, keberhasilan, dan pemenuhan kerja.

Karir dapat juga diartikan sebagai urutan aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan dan perilaku, nilai-nilai, dan aspirasi seseorang selama rentang hidup orang tersebut.(Simamora,2004, h.413)

Menurut Gibson dkk. (1995, h.305) karir adalah rangkaian sikap dan perilaku yang berkaitan dengan pengalaman dan aktivitas kerja selama rentang waktu kehidupan seseorang dan rangkaian aktivitas kerja yang terus berkelanjutan. Dengan demikian karir seorang individu melibatkan rangkaian pilihan dari berbagai macam kesempatan. Jika ditinjau dari sudut pandang organisasi, karir melibatkan proses dimana organisasi memperbaharui dirinya sendiri untuk menuju efektivitas karir yang merupakan batas dimana rangkaian dari sikap karir dan perilaku dapat memuaskan seorang individu.

Menurut Greenhaus (1987, h.5) yang dikutip oleh Irianto (2001, h.93) terdapat dua pendekatan untuk memahami makna karir, yaitu : pendekatan pertama memandang karir sebagai pemilikan ( *a property* ) dan/atau dari *occupation* atau organisasi. Pendekatan ini memandang bahwa karir sebagai jalur mobilitas di dalam organisasi yang tunggal seperti jalur karir dalam fungsi marketing, yaitu menjadi *sales representatif*, manajer produk, manajer marketing distrik, manajer marketing regional dan wakil presiden divisional marketing dengan berbagai macam tugas dan fungsi pada setiap jabatan.

Pendekatan kedua memandang karir sebagai suatu properti atau kualitas individual dan bukan *occupation* atau organisasi. Pendekatan ini memandang bahwa karir merupakan perubahan-perubahan nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi pada setiap individu/pegawai.

Berdasarkan kedua pendekatan tersebut definisi karir adalah sebagai pola pengalaman berdasarkan pekerjaan (*work-related experiences*) yang merentang sepanjang perjalanan pekerjaan yang dialami oleh setiap individu/pegawai dan secara luas dapat dirinci ke dalam *objective events*. Salah satu contoh untuk menjelaskannya

melalui serangkaian posisi jabatan/pekerjaan, tugas atau kegiatan pekerjaan, dan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan (*work related decision*) baik pada masa lalu, kini dan mendatang seperti aspirasi pekerjaan, harapan, nilai, kebutuhan dan perasaan tentang pengalaman pekerjaan tertentu.

Sedangkan menurut Soetjipto, dkk (2002, h.276) karir merupakan bagian dari perjalanan hidup seseorang, bahkan bagi sebagian orang merupakan suatu tujuan hidup. Setiap orang mempunyai hak dan kewajiban untuk sukses mencapai karir yang baik. Karir sebagai sarana untuk membentuk seseorang menemukan secara jelas keahlian, nilai, tujuan karir dan kebutuhan untuk pengembangan, merencanakan tujuan karir, secara kontinyu mengevaluasi, merevisi dan meningkatkan rancangannya. Untuk mencapai proses karir yang baik perlu memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut :

1. Karyawan bertanggung jawab terhadap karirnya sendiri.
2. Keahlian karyawan didasarkan pada usaha perjuangannya sendiri.
3. Perencanaan karir dibuat secara sadar dan sukarela tanpa ada tekanan.
4. Menggunakan *continous improvement* untuk menumbuhkan pribadinya.
5. Sukses dijabarkan dengan baik oleh diri karyawan sendiri.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat dikatakan bahwa karir merupakan suatu rangkaian perubahan nilai, sikap dan perilaku serta motivasi yang terjadi pada setiap individu selama rentang waktu kehidupannya untuk menemukan secara jelas keahlian, tujuan karir dan kebutuhan untuk pengembangan, merencanakan tujuan karir dan secara kontinyu mengevaluasi, merevisi dan meningkatkan rancangannya. Karir juga merupakan suatu proses kemitraan interaksi dalam tahapan dan kerja sama antara organisasi/perusahaan atau manajemen, atasan langsung dan individu itu sendiri.



Sementara itu, pengembangan karir diartikan sebagai seri kegiatan sepanjang hidup (seperti lokakarya) yang menyumbang kepada penjelajahan, penetapan, keberhasilan dan pemenuhan kerja. (Dessler, 1997, h.46)

Selanjutnya, pengembangan karir juga berarti pengembangan diri pegawai untuk mencapai sasaran karir. (Jiwo Wungu, 2003, h.115)

*Career development* biasanya dimaknai secara umum sebagai sebuah proses untuk mempersiapkan sebuah pilihan yang kemudian dilanjutkan dengan membuat pilihan dari beragam pekerjaan yang memungkinkan di masyarakat (Brown & Brooks, 1996, dalam Cochran, 2003, h.23). Hal ini tidak mengejutkan karena konstruk teori dari karir dan teori pengembangan karir memiliki cakupan yang cukup luas.

### **A.3. Tujuan Jenjang Karir Jabatan (*Career Path*)**

Jenjang karir jabatan secara umum disiapkan dalam rangka memenuhi kebutuhan perusahaan untuk mengembangkan usahanya dengan dukungan penuh dari para pegawainya yang berkualitas karena telah berpengalaman dalam bidangnya. Jenjang karir juga bertujuan untuk memberikan fasilitas bagi para pegawai dalam upayanya untuk mengembangkan dirinya secara optimal di lingkup organisasi perusahaan. Sesungguhnya pengembangan diri manusia tidak terbatas dan baru berhenti ketika kita membawanya ke liang kubur. Dengan demikian maka semakin mampu perusahaan menyediakan fasilitas jenjang karir yang selaras dengan kebutuhan pengembangan usaha perusahaan, akan semakin besar pula kemungkinan pegawai dapat mengembangkan dirinya. Jenjang karir jabatan juga memungkinkan dapat dicapainya manfaat bersama atau *beneficial mutualism*

bagi kedua belah pihak, yaitu perusahaan dan pegawai. Secara khusus, jenjang karir jabatan bertujuan untuk :

1. Memberikan kepastian arah karir jabatan pegawai dalam kiprahnya di lingkup perusahaan.
2. Meningkatkan daya tarik perusahaan bagi para pegawai yang berkualitas.
3. Memudahkan manajemen dalam menyelenggarakan program-program pengembangan sumber daya manusia, khususnya dalam rangka mengambil keputusan di bidang karir jabatan bagi para pegawainya, membuat perencanaan karir serta perencanaan sumber daya manusia perusahaan yang selaras dengan rencana pengembangan perusahaan.
4. Memudahkan administrasi kepegawaian, khususnya dalam melakukan administrasi pergerakan pegawai dalam arah karir promosi, rotasi maupun demosi jabatan. (Wungu, 2003, h. 116)

#### **A.4. Daur Karir (*Career Cycle*)**

Daur karir adalah serangkaian tahapan karir yang memberikan gambaran karir baik dari versi individu pegawai maupun dari versi organisasional perusahaan.

##### **A.4.1 Daur Karir Versi Individual**

Tahapan daur karir ini menurut Super, Donald E., Bohn, Jr., & Martin, J. sebagaimana dikutip oleh Flippo, Edwin B. adalah sebagai berikut :

- a) *Growth* (usia antara 0-14 tahun). Tahap ini secara mencolok diwarnai oleh pertumbuhan seseorang baik secara fisik ataupun mental. Lingkungan sekolah, teman bergaul dan keluarga memberikan warna pada aspirasi karirnya.

- b) *Exploratory* (usia antara 15-24 tahun). Tahap ini disebut juga sebagai tahap “mencari”. Alternatif karir yang dipilih seseorang masih dipengaruhi oleh identifikasi karir orang tua, aspirasi dan harapan orang tua terhadap anaknya, kegiatan-kegiatan yang diikuti di sekolah, guru, teman, saudara, tokoh idola dan sejenisnya. Selanjutnya jenis pekerjaan yang diinginkan mulai ditentukan secara lebih khusus, sehingga pada akhirnya ditetapkan sebagai pilihan pekerjaan seseorang. Tahap ini berakhir pada saat seseorang memasuki tahap dewasa awal. Hal yang terpenting dari tahap ini adalah berkembangnya harapan-harapan seseorang pada suatu jenis pekerjaan.
- c) *Establishment* (usia antara 25-44 tahun). Dengan bekal pendidikan, keterampilan dan pelatihan yang dimiliki, seseorang mulai memasuki dunia pekerjaan yang sebenarnya. Pada saat ini seseorang bertindak sebagai *learner*, yaitu orang yang banyak belajar dan menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja yang baru dimasuki. Penyesuaian ini biasanya dilakukan melalui kesalahan-kesalahan yang dibuat dan belajar dari kesalahan tersebut, serta selalu berusaha meningkatkan tanggung jawab terhadap pekerjaan. Pada masa ini pula seseorang mengalami perubahan kedudukan jabatan, perubahan fungsi dan tugas, tanggung jawab, pergantian atasan dan mencapai puncak produktivitas kerja.
- d) *Maintenance* (usia antara 45-65 tahun), pada tahap ini terdapat dua kemungkinan yang akan terjadi pada diri seseorang, yaitu meningkatkan prestasi yang telah dicapai pada tahap sebelumnya, atau sebaliknya. Bagi individu yang mengalami peningkatan karir, mereka akan memperoleh beban tugas dan tanggung jawab yang lebih besar berikut penghasilan yang meningkat pula. Sementara bagi

seseorang yang mengalami penurunan prestasi kerja, mungkin akan berganti pekerjaan mencari alternatif – alternatif yang mungkin dapat dijadikan alternatif pengganti pekerjaannya atau berganti gaya hidup. Namun pada tahap ini orang tidak lagi disebut sebagai *learner*, karena kesalahan –kesalahan yang mereka perbuat bisa berakibat fatal. Bagi mereka yang terus meningkat karirnya, maka tahapan ini menjadi tahapan yang menyenangkan karena mereka dapat sedikit leluasa dalam artian tugas-tugas mereka sudah banyak dialihkan pada bawahan dan mereka lebih banyak bertindak sebagai pengambil keputusan.

- e) *Decline* ( usia lebih dari 65 tahun), tahap ini merupakan tahap yang paling sulit dilalui oleh setiap orang karena pada tahap ini orang dituntut untuk lebih menyesuaikan diri dengan kehidupan yang berubah, tanggung jawab yang berkurang dan hilangnya kekuasaan yang pernah dimiliki. Untuk konteks Indonesia masa *decline* ini bisa berlangsung lebih cepat yakni usia 55 tahun, terutama bagi yang bekerja di lingkungan instansi pemerintah ataupun BUMN.

#### A.4.2. Daur Karir Organisasional

Daur ini dimulai sejak karyawan diterima bekerja di perusahaan sampai perpisahan atau keluar dari perusahaan. Pada masa itu terdapat berbagai aktivitas karir organisasional perusahaan. Aktivitas tersebut dijelaskan sebagai berikut :

- a) Masa awal, meliputi rekrutmen, seleksi dan penempatan

a.1. *Rekrutmen*, adalah proses menarik atau mencari calon tenaga kerja untuk mengisi jabatan yang lowong di perusahaan. Pada proses ini perlu

dipertimbangkan sumber dan metode mana yang paling efektif untuk mencapai sasaran pengadaan pegawai.

- a.2. *Seleksi*, merupakan suatu proses kegiatan memilih tenaga kerja dari sejumlah calon pegawai. Unsur penting yang harus diperhatikan adalah adanya persyaratan jabatan yang dapat diandalkan, alat seleksi yang valid dan reliabel, pejabat seleksi yang kompeten serta calon pegawai yang akan diseleksi.
- a.3. *Penempatan*, adalah proses mengaktifkan fungsi seseorang pada jabatan perusahaan.
- b) Masa aktif, meliputi promosi, rotasi, ataupun demosi dengan penjelasan sebagai berikut :
  - b.1. *Promosi*, adalah perpindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi baik dari segi penghasilan, fungsi dan tugas, tanggung jawab, persyaratan jabatan ataupun level organisasi.
  - b.2. *Demosi*, adalah perpindahan seorang pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih rendah dari segi penghasilan, fungsi dan tugas, tanggung jawab, persyaratan jabatan ataupun level organisasi.
  - b.3. *Rotasi*, adalah perpindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain yang relatif sama atau setara baik dari segi penghasilan, fungsi dan tugas, tanggung jawab, persyaratan jabatan ataupun level organisasi.
- c) Masa berhentinya pegawai (*lay off*), yakni berhentinya keaktifan seorang pegawai dari perusahaan yang disebabkan oleh berbagai faktor, antara lain adalah berupa sanksi atas pelanggaran berat terhadap peraturan perusahaan, pensiun, meninggal

dunia, rasionalisasi pegawai akibat restrukturisasi organisasi ataupun mengundurkan diri.

#### A.5. Teori Pengembangan Karir

Pengembangan karir (*career development*) menurut Mondy meliputi aktivitas-aktivitas untuk mempersiapkan seorang individu pada kemajuan jalur karir yang direncanakan. Selanjutnya ada beberapa prinsip pengembangan karir yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Pekerjaan itu sendiri mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengembangan karir. Bila setiap hari pekerjaan menyajikan suatu tantangan yang berbeda, apa yang dipelajari di pekerjaan jauh lebih penting daripada aktivitas rencana pengembangan formal.
- 2) Bentuk pengembangan *skill* yang dibutuhkan ditentukan oleh permintaan pekerjaan yang spesifik. *Skill* yang dibutuhkan untuk menjadi *supervisor* akan berbeda dengan *skill* yang dibutuhkan untuk menjadi *middle manager*.
- 3) Pengembangan akan terjadi hanya jika seorang individu belum memperoleh *skill* yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Jika tujuan tersebut dikembangkan lebih lanjut oleh seorang individu maka individu yang telah memiliki *skill* yang dituntut pekerjaan akan menempati pekerjaan baru.
- 4) Waktu yang digunakan untuk pengembangan dapat direduksi/dikurangi dengan mengidentifikasi rangkaian penempatan pekerjaan individu yang rasional. (1993, h. 362 – 376)

Menurut Brown & Brooks (1996), pondasi dari teori pengembangan karir dapat dirumuskan dari hasil kerja Parson (1909) yang memunculkan tiga model dari *career choice*. Dalam model ini Parson (dalam Cochran, 2003, h. 37) menyatakan keputusan untuk memilih pekerjaan dipengaruhi tiga faktor; yaitu:

- a. Pemahaman yang jernih akan diri, kecerdasan, kemampuan, minat, ambisi, sumber daya, keterbatasan, dan prestasi;
- b. Pengetahuan yang dibutuhkan, persyaratan kondisi untuk sukses, keuntungan dan kerugiannya, kompensasi, kesempatan dan prospek kerja berikutnya;
- c. Alasan akan hubungan kedua faktor diatas dengan kenyataannya.

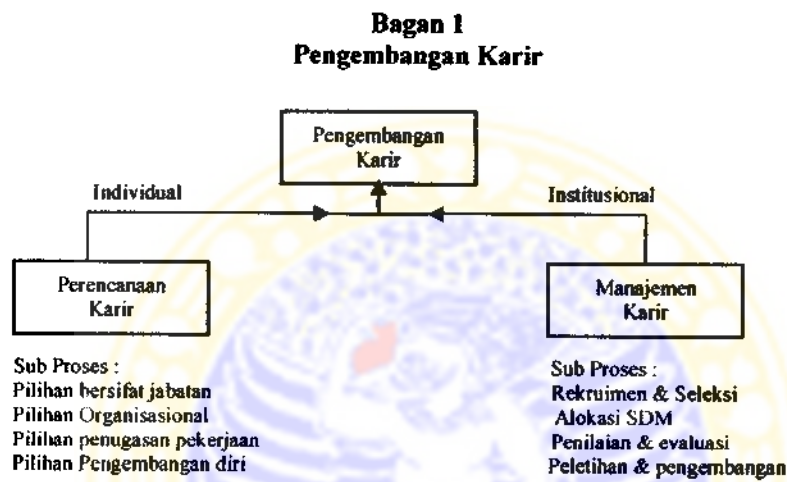
Tiga poin dasar inilah yang selalu ada dari beberapa mayoritas teori karir dan pengembangannya.

Pengembangan karir (*career development*) sendiri meliputi perencanaan karir (*career planning*) dan manajemen karir (*career management*). Memahami pengembangan karir dalam sebuah organisasi membutuhkan suatu pemeriksaan atas dua proses, yaitu bagaimana masing-masing individu merencanakan dan menerapkan tujuan-tujuan karirnya (perencanaan karir) dan bagaimana organisasi merancang dan menerapkan program-program pengembangan karir/manajemen karir.

Perencanaan karir (*career planning*) adalah suatu proses dimana individu dapat mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan karirnya. Perencanaan karir melibatkan pengidentifikasian tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir dan penyusunan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Adapun manajemen karir (*career management*) adalah proses dimana organisasi memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para pegawainya guna menyediakan suatu

kumpulan orang-orang yang berbobot untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan di masa yang akan datang. (Simamora,2001,h.504)

Berdasarkan pengertian di atas maka terdapat tanggung jawab yang berbeda antara individu pegawai/karyawan dan organisasi dalam mengelola karir, seperti terlihat pada bagan berikut :



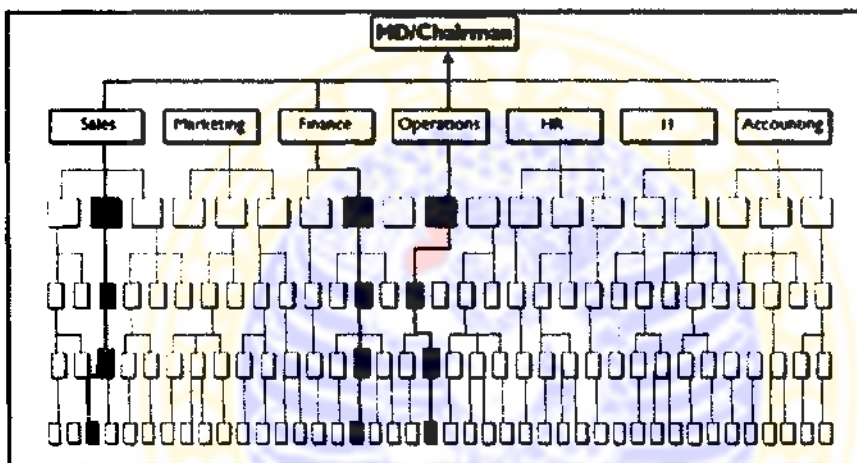
Sumber : Simamora, 2001,h.504

Berdasarkan bagan di atas dapat dikatakan bahwa perencanaan karir merupakan proses untuk (1) menyadari diri sendiri terhadap peluang-peluang, kesempatan-kesempatan, kendala-kendala, pilihan-pilihan dan konsekuensi-konsekuensi, (2) mengidentifikasi tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir, (3) penyusunan program kerja, pendidikan dan yang berhubungan dengan pengalaman-pengalaman yang bersifat pengembangan guna menyediakan arah, waktu dan urutan langkah-langkah yang akan diambil untuk meraih tujuan karir. Manajemen karir merupakan proses berkelanjutan dalam penyiapan, penerapan dan pemantauan rencana-rencana karir yang dilakukan oleh individu seiring dengan sistem organisasi.



Model sistem karir terdahulu didasarkan secara hirarkis, dengan struktur yang cukup tinggi dan terbatas. Model karir yang sedemikian ini cenderung bergerak secara linear. Sistem ini digunakan hingga penghujung abad 20 (Wilensky, 1964,h.57). Sebagaimana terlihat pada gambar di bawah, pergerakan karir mengadaptasi sistem turnamen (*tournament approach*) dalam sebuah pertandingan (Rosenbaum, 1979, h. 75)

Gambar  
Jalur Vertikal Organisasi

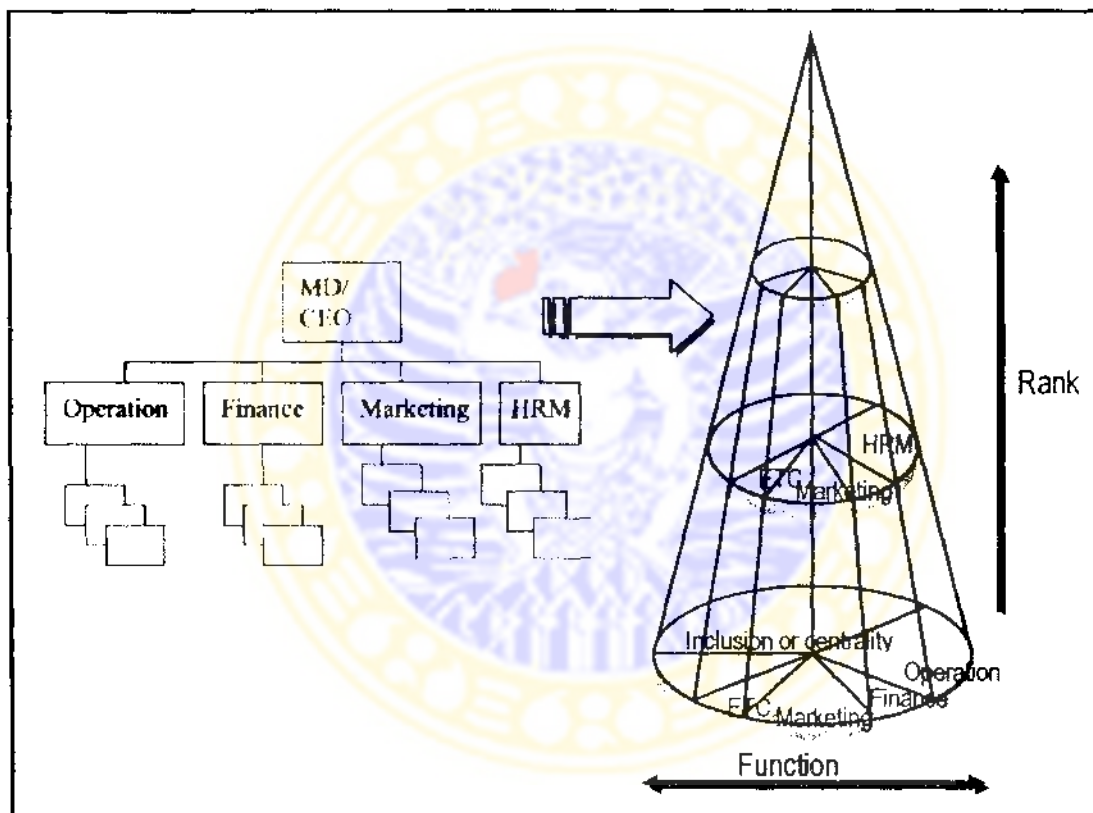


Ini berarti karyawan berlomba memperebutkan pekerjaan yang lebih sedikit pada level yang lebih tinggi, dimana untuk mendapatkan jenjang yang lebih tinggi bergantung sekali dengan kesempatan promosi yang didapatkan oleh karyawan. Sehingga sukses dalam berkarir tentunya dapat dievaluasi dari kemampuan karyawan menaiki tangga hirarki organisasi serta indikator lain seperti tingkat pendapatan ataupun status sosial (Baruch, 2004A,h.147).

Pada akhir 1970, organisasi menyadari adanya kebutuhan jalan baru dalam mengelola karyawan dan pengembangannya, *across the system*. Schein mengajukan model baru, yang mempunyai konsekuensi yang lebih baik bagi organisasi dan karyawan. Model ini melibatkan *cross-sectional* dan *functional move* yang disebut sebagai *Schein*

*Cone*. Konsep ini bertolak belakang dengan konsep hirarki, dimana konsep ini lebih inovatif dalam pengembangan dimensi karir. Jalur karir yang ada tidak sedemikian sederhana, dimana memungkinkan adanya pergerakan secara spiral. Karyawan dapat bergerak melalui bagian-bagian yang berbeda-beda dalam upaya menaiki jenjang yang lebih tinggi dalam struktur sebuah organisasi.

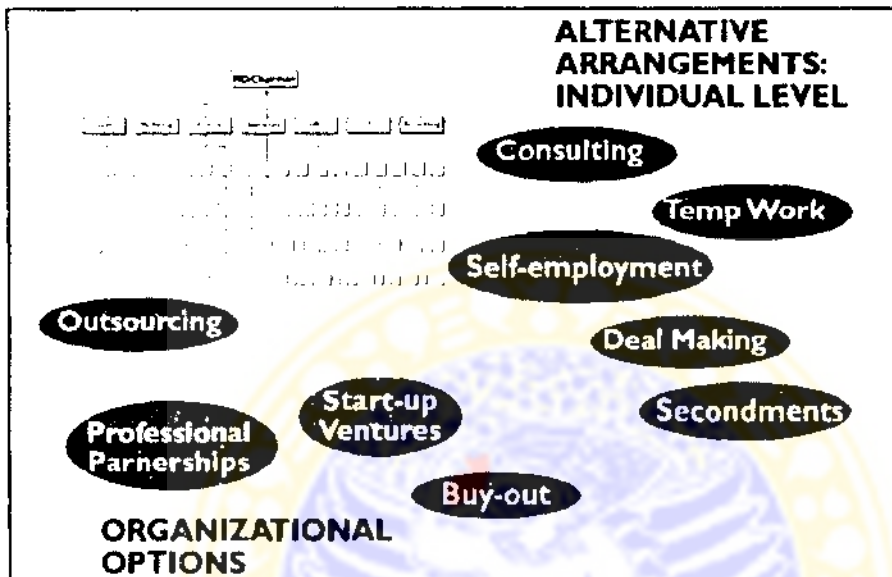
Gambar  
Dimensi Jalur Karir Schein Cone



Sumber: Baruch (2004, h.124)

Akhir tahun 1990, Peiperl dan Baruch (1997) menunjukkan perspektif yang lebih besar dalam pilihan dan tujuan karir yang akan dipilih oleh seorang karyawan. Peiperl dan Baruch menunjukkan adanya kecenderungan karyawan untuk tidak berfokus hanya pada satu organisasi dalam mengembangkan karirnya, lihat gambar berikut

Gambar  
Karir Kontemporer: *Beyond Organizational Boundaries*



Sumber: Baruch (2004, h.125)

Hal ini sesuai dengan pergerakan *labor market* saat ini. Perkembangan ini menguatkan kenyataan bahwa karyawan segera meninggalkan paradigma “*good, old, days*” of clear and stable system, dan berbalik untuk mengarahkan karir mereka sendiri. Dengan kenyataan ini organisasi diharapkan menyadari bahwa mereka bukanlah pemilik sistem dan perencana jalur karir. Pemahaman ini akan memberikan kesempatan baru pada organisasi dalam menciptakan sistem baru. Sebagai contoh organisasi dapat melakukan *outsourcing* untuk beberapa pekerjaan yang ada, ataupun membeli langsung beberapa bahan jadi penunjang produksi, titik tekannya disini organisasi harus berupaya untuk mencari alternatif pengaturan pekerjaan (Peiperl dan Baruch, 1997, dalam Baruch 2004, h.142).

Berbeda dengan karir terdahulu yang cenderung hirarkikal, dipenghujung abad 20, sistem karir telah berubah secara signifikan. Saat ini model karir terbaru dibangun oleh berbagai macam pilihan, yang memungkinkan adanya pengembangan. Seorang karyawan mempunyai persepsi tersendiri dengan makna kesuksesan karirnya. Dimana boleh jadi kesuksesan tersebut didapat dari pergerakan yang linear, ataupun pergerakan yang berubah-ubah. Karyawan dapat memilih dari beragam pilihan yang ada. Titik tekannya disini adalah bahwa tidak ada satu jalan untuk meraih sukses dalam berkarir. Sehingga parameter kesuksesan berkarir dapat bermacam; kepuasan pribadi, keseimbangan hidup, otonomi, kebebasan dan lain-lain (Baruch, 2004, h. 149).

Pergerakan inilah yang kemudian memunculkan *protean career*. *Protean career* merupakan karir yang sering kali berubah berdasar minat individu, kemampuan, sistem nilai, yang sesuai dengan perubahan lingkungan kerjanya. Dibandingkan dengan konsep karir tradisional, karyawan memiliki tanggung jawab yang lebih besar akan perencanaan karirnya, sebagai contoh seorang mekanik akan mengambil cuti panjang untuk bekerja di area manajerial di perusahaan lain untuk meningkatkan kemampuan manajerialnya dengan harapan akan lebih menyukai tugas-tugas manajerial ketimbang teknikal.

Dibawah ini secara lebih detil akan ditunjukkan perbandingan paradigma karir tradisional dengan karir protean (Baruch, 2004,h.13):

Dimensi	Karir Tradisional	Karir Protean
Tujuan	Promosi, kenaikan gaji	Sukses secara psikologis
Kontak psikologis	Keamanan karir, meningkat-kan komitmen pada organisasi	Kemampuan bekerja secara fleksibel
Bertanggung jawab	Perusahaan	Individu
Pola	Linier, menuntut spesialisasi	Spiral dan transitory
Keahlian	Know-how	Learn-how
Pengembangan	Pelatihan formal	Pengalaman kerja

Dalam memahami berbagai pengertian tentang karir, penting kiranya melihat hasil pemetaan Baruch (2004,h.26) tentang kategori internal, eksternal, organisasional karir dan sosial, sebagai berikut:

1. *Internal career* merupakan persepsi individual tentang pengembangan dan pencapaian target akan karirnya. Persepsi individual ini berkaitan dengan cara individu untuk merealisasikan tujuan karirnya dan kemampuan mengevaluasi usaha dalam mewujudkannya. Internal karir bersifat subjektif, sehingga sukses tidaknya capaian karir bergantung pada cara pandang individual dalam melihat capaiannya tersebut.
2. *External career* berkenaan dengan bagaimana orang lain dan organisasi menerima karir seseorang yakni terkait dengan pengembangan, peningkatan, dan pencapaian target karir individu. Evaluasi keberhasilan eksternal karir dapat dikatakan lebih objektif dibanding dengan internal karir, namun demikian hal ini masih bergantung pada cara pandang pengamat. Keberhasilan karir cenderung dilihat pada aspek tingkat jenjang jabatan, status sosial (status pekerjaan), kualifikasi profesi, dan tingkat finansial.
3. *Organizational career* merupakan jalur karir yang pernah dilalui individu, yakni posisi-posisi yang pernah mereka tempati selama berada dalam organisasi tersebut. Peningkatan karir dapat diukur secara objektif melalui suatu organisasi ataupun antar organisasi dalam skala promosi yang sama.
4. *Society career* berkenaan dengan keinginan pasar, pengembangan secara profesional dan globalisasi.

## A.6. Efektivitas Karir

Dalam latar organisasional, efektivitas karir (*career effectiveness*) dinilai tidak hanya oleh individu, namun juga oleh organisasi itu sendiri. Namun apa yang dimaksud dengan efektivitas karir ? Dalam kondisi seperti apakah karyawan akan menyayakan bahwa karirnya “memuaskan” atau “berhasil ?” Dalam Simamora (2004,h. 412), terdapat empat (4) karakteristik efektivitas karir yakni : kinerja karir, sikap karir, adaptabilitas karir dan identitas karir.

### A.6.1. Kinerja Karir

Gaji dan posisi merupakan dua indikator paling populer dari kinerja karir (*career performance*). Pada umumnya, semakin cepat kenaikan gaji seseorang dan menanjak di jenjang organisasional, maka semakin tinggi tingkat kinerja karirnya. Organisasi tentu sangat tertarik dengan kinerja karir karena hal ini langsung bersentuhan dengan efektivitas organisasional. Yakni, pada umumnya tingkat gaji dan kemajuan posisi merefleksikan tingkat kontribusi individu terhadap kinerja organisasional.

Manajemen perlu mencermati beberapa hal. Pertama, sejauh evaluasi kinerja dan proses imbalan organisasi tidak mengakui kinerja secara penuh, individu mungkin tidak menyadari indikator ini sebagai efektivitas karir. Dengan demikian, karyawan mungkin tidak akan menerima imbalan (gaji dan promosi) yang berhubungan dengan efektivitas karir karena organisasi tidak menyediakan atau tidak mampu memberikannya. Kedua, organisasi barangkali mempunyai ekspektasi terhadap kinerja individu yang tidak sanggup dicapai oleh individu bersangkutan. Organisasi dapat saja akurat dalam menilai potensi individu sebagai lebih besar daripada kinerjanya sekarang, namun karena

individu itu mempunyai kepentingan lainnya yang tidak berhubungan dengan pekerjaan (keluarga, masyarakat, agama, dan lain-lain) maka kinerjanya tidak selaras dengan potensinya. Pada kasus seperti ini, karyawan tidak puas dengan kinerja karirnya dan organisasinya pun kecewa. Ketidakselarasan ini berasal dari sikap individu terhadap karirnya.

#### A.6.2. Sikap Karir

Konsep sikap karir (*career attitudes*) mengacu pada cara individu melihat dan mengevaluasi positif terhadap karirnya. Karyawan yang memiliki sikap positif juga akan memiliki persepsi dan evaluasi positif terhadap karirnya. Sikap para karyawan ini memiliki implikasi penting bagi organisasi karena individu dengan sikap positif lebih kuat kemungkinannya untuk mempunyai komitmen terhadap organisasi dan terlibat dalam pekerjaan.

#### A.6.3. Adaptabilitas Karir

Hanya terdapat beberapa profesi saja yang stagnan dan tidak berubah. Sebaliknya, perubahan dan perkembangan merupakan bagian dari profesi kontemporer. Perubahan profesi itu sendiri menuntut pengetahuan dan keahlian baru untuk diterapkan, sebagai contoh, kedokteran dan rekayasa akan selalu memerlukan informasi dan teknologi baru. Karyawan yang tidak mampu beradaptasi terhadap perubahan tadi akan menanggung resiko ketinggalan dan kehilangan pekerjaan.

Dalam hal ini organisasi akan selalu menyerap manfaat dari adaptabilitas para karyawannya. Manfaat yang diraih oleh kedua belah pihak tercermin dari dan yang dikurangkan oleh organisasi untuk pelatihan dan pengembangan para karyawannya. Oleh

karena itu adaptabilitas karir (*career adaptability*) mengindikasikan aplikasi pengetahuan, keahlian dan teknologi paling terdepan dalam sebuah karir.

#### A.6.4. Identitas Karir

Identitas karir mengandung dua komponen penting. *Pertama*, tingkat kesadaran yang konsisten dan jelas dari individu menyangkut minat, nilai-nilai, dan ekspektasi mereka pada masa depan. *Kedua*, tingkat konsistensi kehidupan individu sepanjang waktu.

Karir yang efektif di dalam organisasi kemungkinan terjadi bagi individu dengan tingkat kinerja yang tinggi, sikap positif, adaptabilitas dan resolusi identitas. Karir yang efektif sangatlah bertalian dengan kinerja organisasional.

#### A.7. Model - model Pengembangan Karir

##### A.7.1. World-of-Work Map

Untuk memahami lebih jauh atas *World-of-Work Map* terlebih dahulu penting untuk mengetahui asumsi-asumsi yang digunakan. *World-of-Work Map* merupakan perluasan dari hasil kerja Holland dengan *trait and factor theory*-nya. Teori ini mempunyai asumsi bahwa individu memiliki karakteristik yang unik dimana hal ini berhubungan dengan minat (*interest*), kemampuan (*ability*), kebutuhan (*need*), nilai (*value*), dan karakter kepribadian (*personality trait*). Di sisi lain tiap-tiap pekerjaan biasanya memiliki juga karakteristik yang berhubungan dengan tugas, ketrampilan yang dibutuhkan, dan kompensasinya. Kedua karakteristik inilah yang kemudian dapat diukur. Artinya pekerja akan lebih puas saat pekerjaannya sesuai dengan karakteristik pekerja itu sendiri. Disini akan tampak sekali kecenderungan untuk menyesuaikan pekerjaan dengan karakteristik



yang dimiliki pekerja, ketimbang mengupayakan pekerja memiliki karakteristik-karakteristik yang dibutuhkan pada pekerjaan tersebut.

John Holland (1997) memperkenalkan *trait and factor theory* yang mempunyai empat konsep dasar, yakni:

1. Seseorang dapat digambarkan memiliki kombinasi dua/lebih dari enam tipe: Realistis (*Realistic*), Investigatif (*Investigative*), Artistik (*Artistic*), Sosial (*Social*), Wirausaha (*Enterprising*), dan Konvensional (*Conventional*).
2. Lingkungan (pekerjaan, jurusan pendidikan, dan aktivitas luang) dapat juga digambarkan sebagaimana enam tipe sebelumnya
3. Seseorang akan mencari lingkungan sesuai karakteristik yang mereka miliki.
4. Jika seseorang telah menemukan lingkungan yang sesuai dengan kebutuhan mereka, maka ia akan merasa puas dan mempunyai produktivitas tinggi.

*World-of-Work Map* (WoW Map) mengorganisir pekerjaan kedalam enam bagian, hal ini sesuai dengan *John Holland's six occupational types*, yang memiliki 12 wilayah dan 26 *career area* (*group of similar job*) serta menunjukkan keterkaitan antara satu pekerjaan dengan pekerjaan lain sesuai tugas pokoknya.

Proses dimana menentukan *career area* seseorang didasarkan atas tugas pokoknya, dan dengan menggunakan apakah seseorang melakukan pekerjaannya. Dasar yang terakhir ini, dalam WoW Map dibagi menjadi 4 bagian yakni:

1. *.Data: facts, numbers, files, business procedures*. Berhubungan dengan data seperti fakta, catatan aktivitas, angka numerik, file, prosedur kegiatan.

2. **Ideas:** *knowledge, insights, theories, new ways of saying or doing something.*

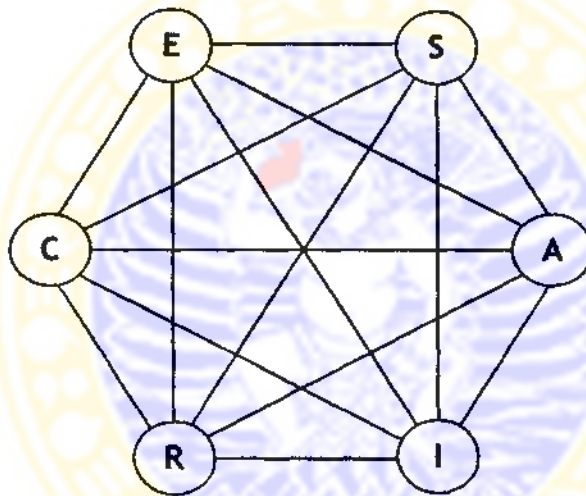
Berhubungan dengan ide seperti pengetahuan, teori, wawasan, pandangan, pemikiran.

3. **People:** *care, services, leadership, sales.* Berhubungan dengan orang seperti pelayanan, perhatian, kepemimpinan, penjualan.

4. **Things:** *machines, tools, living things, materials such as food, wood, metal.*

Berhubungan dengan benda seperti mesin, alat, perlengkapan, material

Sedangkan *John Holland's six occupational types*, digambarkan sebagai berikut :



1. **Realistic (R)** (*Technical* dalam WoW Map); menyukai karir realistik seperti mekanik mesin, perencanaan produksi, konstruksi bangunan, atau teknik kelautan. Individu dengan tipe **R** biasanya mempunyai kecakapan mekanik dan teknik, senang bekerja di luar, dan menyenangkan pekerjaan yang berkaitan dengan mesin dan peralatannya. Tipe **R** pada umumnya menyukai bekerja dengan peralatan ketimbang dengan orang. Secara umum juga dapat digambarkan bahwa tipe **R** adalah individu-individu yang bisa menyesuaikan, modis, praktis, natural, gigih, dan cermat.
2. **Investigative (I)** (*Scientific* dalam WoW Map); menyukai karir menyelidiki seperti peneliti, ekonom, analis manajemen, antropolog, dan ahli biokimia. Individu

dengan tipe I biasanya memiliki kemampuan pada bidang matematika dan keilmuan, dimana ia menikmati untuk bekerja seorang diri, dan senang untuk memecahkan permasalahan keilmuan. Tipe I lebih senang untuk bekerja dengan ide ketimbang dengan orang ataupun peralatan. Pada umumnya tipe I digambarkan sebagai seorang yang analitik, selalu ingin tahu, metodis, rasional, penuh dengan kehati-hatian, independen, intelek.

3. *Artistic (A)* (*Art* dalam WoW Map); menyukai karir artistik seperti arsitek, editor teknik, editor jurnalis, pengarang lagu, ahli interior, desain. Individu dengan tipe A pada umumnya mempunyai ketrampilan pada bidang seni, senang untuk menciptakan sesuatu yang baru, memiliki imajinasi yang tinggi. Tipe A cenderung lebih senang bekerja dengan ide daripada dengan peralatan. Biasanya tipe ini digambarkan sebagai individu yang terbuka, imajinatif, intuitif, emosional, idealis, dan independen.
4. *Social (S)* (*Social* dalam WoW Map); menyukai karir sosial seperti guru, psikolog klinis, personalia. Individu dengan tipe S biasanya mempunyai ketrampilan sosial yang baik, tertarik untuk membina hubungan dengan manusia dan senang untuk membantu orang lain. Tipe ini cenderung menyukai pekerjaan yang berkaitan dengan manusia ketimbang dengan peralatan. Secara umum dapat digambarkan bahwa individu dengan tipe S sebagai orang yang ramah, hangat, kooperatif, bersahabat, simpatik, sabar dan penuh perhatian.
5. *Enterprising (E)* (*Administration* dalam WoW Map); menyukai karir enterprise seperti kehumasan, perencanaan keuangan, agen perumahan, sales, dan pengacara. Tipe E biasanya mempunyai kecakapan kepemimpinan dan kemampuan berbicara

di depan publik yang baik. Individu pada tipe ini digambarkan terbuka, populer, berjiwa sosial, percaya diri dan ambisius.

6. *Conventional (C) (Business Operation* dalam WoW Map); menyukai karir konvensional seperti akuntan, juru hitung, penjaga toko, dan business programmer. Individu pada tipe C menikmati bekerja dengan angka dan pesan. Secara umum tipe C ini digambarkan menyukai hal-hal praktis, teratur, efisien dan hati-hati.

Sangat jarang seseorang yang murni memiliki salah satu tipe-tipe tersebut, atau dengan kata lain hanya memiliki satu tipe saja, Holland Exagon merupakan panduan praktis untuk mengetahui kecenderungan terbesar tiap individu pada tipe-tipe yang ada. Boleh jadi seseorang memiliki dua atau lebih tipe-tipe diatas, tentunya pilihan pertama merupakan kecenderungan terbesar yang diinginkannya, begitu juga dengan pilihan kedua dan seterusnya akan berkurang tingkatannya.

Teori Holland menjelaskan bahwa individu memperoleh *personal code* melalui kombinasi antara hereditas dan lingkungan. *Personal code* yang dimiliki individu disimbolkan melalui tiga huruf yang mewakili enam tipe kepribadian diatas (sebagai contoh: SEA, RIE, CRA dan sebagainya). Namun demikian, dapat juga individu memiliki satu ataupun lebih tambahan rangkaian huruf lainnya pada posisi yang lain (seperti S/EAC, RI/EC, CRE/I dan lainnya). Terdapat beragam cara untuk mengetahui *personal code* yang dimiliki seseorang.

Holland mengilustrasikan hubungan keenam tipe diatas sebagai *Hexagon*, dimana dalam *Hexagon* tersebut keenam tipe diwakili oleh huruf-huruf yang telah disebutkan yakni R, I, A, S, E, dan C. Holland memperkenalkan konsep *consistency* yang merujuk

pada hubungan antara kode huruf pertama dan kedua, dimana Holland membagi kedalam tiga level yakni:

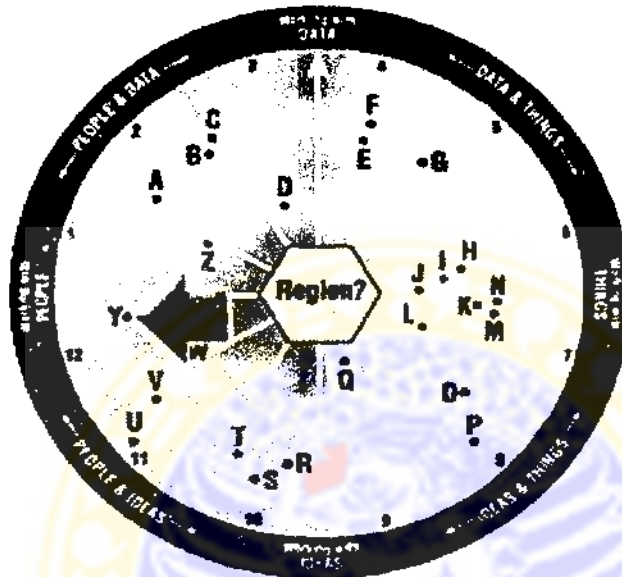
- *Consisten*: manakala antara huruf pertama dan kedua dari kode tersebut berdekatan seperti RI, IR, IA, AI, AS, SA, SE, ES, EC, CE, CR, dan RC.
- *Moderately consisten*: jika antara huruf pertama dan kedua terpaut satu tipe dalam lingkaran hexagon, seperti RA, AR, IS, SI, AE, EA, SC, CS, ER, RE.
- *Inconsisten*: dimana antara huruf pertama dan kedua saling berhadapan dalam hexagon, seperti SR, SR, IE, EI, CA, dan AC.

Menurut teori Holland, seseorang disebut *inconsisten* karena memiliki pengalaman yang bermacam-macam yang turut mempengaruhi dan memperkuat kapabilitas individu tersebut. Sedangkan individu yang konsisten memiliki *internal stability*, tidak mudah terpengaruh.

Untuk mengetahui kecenderungan tipe-tipe individu dalam Holland hexagon yakni dengan cara membandingkan keseluruhan skor yang didapatkan oleh individu tersebut. Jika skor yang didapatkan oleh individu mempunyai nilai yang hampir sama tinggi ataupun rendah (*flat – undifferentiated*) maka akan sulit bagi kita untuk melihat kecenderungan ketertarikan individu pada jenis karir yang akan dipilih, namun jika skor yang dimiliki oleh individu terdapat nilai yang tinggi dan rendah (*differentiated*) hal ini dapat berarti bahwa individu tersebut memiliki kecenderungan peminatan pada tipe karir tertentu.

Konsep lain dari teori Holland adalah *congruence*. *Congruence* merujuk pada hubungan yang diindikasikan oleh hexagon yakni kesamaan antara tipe yang dimiliki individu dengan jenis pekerjaan. Sebagai contoh seseorang yang mempunyai tipe SEA

dan bekerja sesuai dengan kode SEA, individu tersebut akan merasa puas dan lebih produktif jika dibandingkan saat bekerja dengan kode RIC.



Dibawah ini terdapat pembagian 26 career area yang telah ditata sedemikian rupa sesuai dengan *Six Career Clusters*, dimana tiap-tiap *Career Area* diberikan contoh pekerjaan yang sesuai dengan areanya.

<b>Administration and Sales Career Cluster</b>	
A. Employment-Related Services	Managers (Human Resources, Training/Education, Employee Benefits, etc.); Recruiter; Interviewer; Job Analyst.
B. Marketing & Sales	Agents (Insurance, Real Estate, Travel, etc.); Buyer; Sales /Manufacturers' Representatives; Retail Salesworker; Telemarketer.
C. Management	Executive; Executive Secretary; Purchaser; General Managers (Financial, Office, Property, etc.); Specialty Managers (Retail Store, Hotel/Motel, Food Service, etc.)
D. Regulation & Protection	Inspectors (Customs, Food/Drug, etc.); Police Officer, Detective; Park Ranger; Security Manager; Guard.
<b>Business Operations Career Cluster</b>	
E. Communications & Records	Receptionist; Secretary (including Legal and Medical); Court Reporter; Clerks (Order, Billing, Hotel, etc.).
F. Financial Transactions	Accountant/Auditor; Cashier; Bank Teller; Budget/Credit

	Analysts; Tax Preparer; Ticket Agent.
G. Distribution & Dispatching	Shipping/Receiving Clerk; Warehouse Supv.; Mail Carrier; Dispatchers (Flight, Cab, etc.); Traffic Control
<b>Technical Career Cluster</b>	
H. Transport Operation & Related	Truck/Bus/Cab Drivers; Locomotive Engineer; Ship Captain; Aircraft Pilot; Sailor; Chauffeur.
I. Agriculture, Forestry, & Related	Farmer; Nursery Manager; Pest Controller; Forester; Logger; Groundskeeper; Animal Caretaker.
J. Computer & Information Specialties	Programmer; Systems Analyst; Info. Systems Manager; Computer Repairer; Desktop Publisher; Actuary.
K. Construction & Maintenance	Carpenter; Electrician; Bricklayer; Tile Setter; Painter; Plumber; Roofer; Firefighter; Custodian.
L. Crafts & Related	Cabinetmaker; Tailor; Chef/Cook; Baker; Butcher; Jeweler; Silversmith; Hand Crafter.
M. Manufacturing & Processing	Tool & Die Maker; Machinist; Welder; Bookbinder; Printing Press Operator; Photo Process; Dry Cleaner
N. Mechanical & Electrical Specialties	Mechanics/Technicians (Auto, Aircraft, Heating & AC, Electronics, Dental Lab, etc.); Repairers (Office Machine, Appliance, TV/VCR, CD Player, etc.).
<b>Science and Technology Career Cluster</b>	
O. Engineering & Technologies	Engineers (Aerospace, Ag, Nuclear, Civil, Computer, etc.); Technicians (Electronics, Mechanical, Laser, etc.); Surveyor; Drafter; Architect; Technical Illustrator.
P. Natural Science & Technologies	Physicist; Astronomer; Biologist; Statistician; Soil Conservationist; Food Technologist; Crime Lab Analyst
Q. Medical Technologies	Pharmacist; Optician; Prosthetics; Technologists (Surgical, Medical Lab, EEG, etc.); Dietitian.
R. Medical Diagnosis & Treatment	Physician; Psychiatrist; Pathologist; Dentist; Audiologist; Optometrist; Veterinarian; Nurse Anesthetist; Physician.
S. Social Science	Sociologist; Experimental Psychologist; Political Scientist; Economist; Criminologist; Urban Planner.
<b>Arts Career Cluster</b>	
T. Applied Arts (Visual)	Artist; Graphic Artist; Photographer; Illustrator; Floral/Fashion/Interior Designers; Merchandise Displayer.
U. Creative & Performing Arts	Writer/Author; Musician; Singer; Dancer; Music Composer; Movie/TV Directors; Fashion Model.
V. Applied Arts (Written & Spoken)	Reporter; Columnist; Editor; Advertising Copywriter; Public Relations; TV Announcer; Librarian; Interpreter.
<b>Social Service Career Cluster</b>	
W. Healthcare	Administrator; Recreational Therapist; Psychiatric Technician; Dental Hygienist/Assistant; Geriatric Aide.
X. Education	Administrator; Teachers & Aides (Preschool, Elementary & Secondary, Special Education, PE, etc.).
Y. Community Service	Social Service Director; Social Worker; Lawyer; Paralegal; Home Economist; Career Counselor; Clergy.

Z. Personal Service	Waiter/Waitress; Barber; Cosmetologist; Flight Attend; Household Worker; Home Health Aide; Travel Guide.
---------------------	---

## A.7.2. Person-Job Fit

### A.7.2.1. Lessem's Spectral Management Theory

Dalam dunia karir dan struktur organisasi saat ini, kiranya cukup relevan untuk menilik hasil karya Lessem dengan *Spectral Management Theory* (SMT)-nya, yang kemudian dicoba bersama-sama dengan Baruch untuk disempurnakan. SMT merupakan instrumen analisis yang didesain untuk memudahkan seseorang mengenali gaya manajemen yang dimilikinya. Bagi organisasi, hasil kerja Lessem dan Baruch ini dapat membantu untuk *matching* dan *positioning* karyawan atau dapat juga digunakan sebagai pengembangan kelompok.

Pendekatan SMT ini awalnya merupakan pengembangan teori Steiner di abad ke-20, yang kemudian menjadi dasar untuk memahami manusia dengan tiga dimensinya yakni; *Thinking* (T), *Feeling* (F), *Willing* (W). Sedangkan Kingsland (1985) lebih senang menggunakan istilah *Cognitive* (C), *Affective* (A) dan *Behavioral* (B). Untuk komponen yang dominan ditunjukkan dengan huruf besar A, B, atau C; sedangkan komponen yang resesif ditunjukkan dengan huruf kecil a, b, dan c. Berikut akan disajikan delapan gaya manajemen yang dimaksud:

<b>1</b>	<b>Innovator Manager (CAB)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Inovatif, kreatif, dan dorongan dari dalam diri yang kuat.</li> <li>◆ Dalam kelompok Innovator berperan sebagai inspirator tim</li> <li>◆ Memiliki pola pandang jauh kedepan.</li> </ul>
<b>2</b>	<b>Developmental Manager (CAB)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Memiliki kemampuan mengenali dan memanfaatkan perbedaan.</li> </ul>



◆ Kooperatif dan aktif dalam kelompok.
◆ Berperan sebagai fasilitator dalam kelompok dan mendorong hubungan yang harmonis.
◆ Memiliki kemampuan harmonisasi dari keragaman pemikiran, sifat manusia, dan situasi.
<b>3 Analytical Manager (CaB)</b>
◆ Analitis, tak melibatkan emosi, objektif, dan jujur.
◆ Penggerak kelompok dalam tim, terencana, serta bertindak dengan hati-hati.
<b>4 Enterprising Manager (cAB)</b>
◆ Menyenangi kehidupan bisnis dan hiburan.
◆ Selalu mengambil kesempatan, khususnya yang berkenaan dengan finansial.
◆ Terkadang enterprising kurang manusiawi dan cenderung berperan sebagai yang memulai.
<b>5 Change Manager (Cab)</b>
◆ Intelek, menyenangi pekerjaan dalam yang melibatkan rangsang mental.
◆ Menyukai peningkatan profesionalitas ketimbang promosi.
◆ Berperan sebagai perantara dalam kelompok.
<b>6 People Manager (cAb)</b>
◆ Pandai bergaul dan menyukai kehidupan berkelompok.
◆ Berperan sebagai penyemarak kelompok, menyukai orang-orang yang terbuka dan situasi-situasi yang tidak terdapat tekanan.
<b>7 Action Manager (caB)</b>
◆ Pekerja keras, dalam kelompok merupakan tipe pekerja.
◆ Memiliki kemampuan untuk bertindak cepat dalam mereaksi situasi.
<b>8 Adoptive Manager (cab)</b>
◆ Bergantung pada organisasi dan tidak suka menonjolkan diri,
◆ Dalam kelompok tipe ini cenderung reflektif terhadap orientasi mereka.

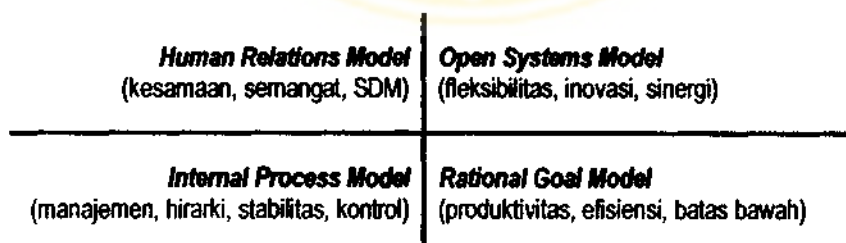
#### A.7.2.2. The Quinn Model

Model Quinn merupakan hasil kerjasama Quinn dan Rohrbaugh (1983) dalam studinya tentang identifikasi faktor sukses dan efektifitas suatu organisasi. Studi ini menemukan dua dimensi yang berperan mempengaruhi faktor suksesnya sebuah organisasi yakni: (1) Dimensi yang menitik- beratkan faktor *internal vs external*, (2) Dimensi yang berpusat pada keadaan struktur organisasi yakni

*flexibility vs control*. Fokus internal berkaitan dengan kesejahteraan dan pengembangan karyawan, sedangkan Fokus eksternal berkenaan dengan pengembangan organisasi itu sendiri. Dimensi kedua berkaitan dengan struktur organisasi yang tarik menarik antara stabilitas dan kontrol serta fleksibilitas dan perubahan. Organisasi menginginkan untuk selalu menyesuaikan dan fleksibel, namun disisi lain organisasi juga menginginkan stabilitas dan keadaan yang terkendali. Organisasi berharap dapat meningkatkan produktifitasnya dengan tujuan-tujuan yang terukur, sementara organisasi juga menginginkan para karyawannya selalu gembira dan sejahtera (Densten, 2006). Dimensi tersebut digambarkan sebagai berikut:



Selanjutnya, dari kuadran yang diberi nama *Competing Values Framework* ini, Quinn membuat 4 model, yaitu:



### 1. Model *Human Relations*

Menitikberatkan pada fleksibilitas dan fokus internal. Menekankan kohesi, moral, dan pengembangan personal sebagai kriteria efektivitas.

## 2. Model *Open System*

Model ini menekankan pada fleksibilitas dan fokus eksternal dan mementingkan kesiapan, perkembangan, sumber daya dan eksternal.

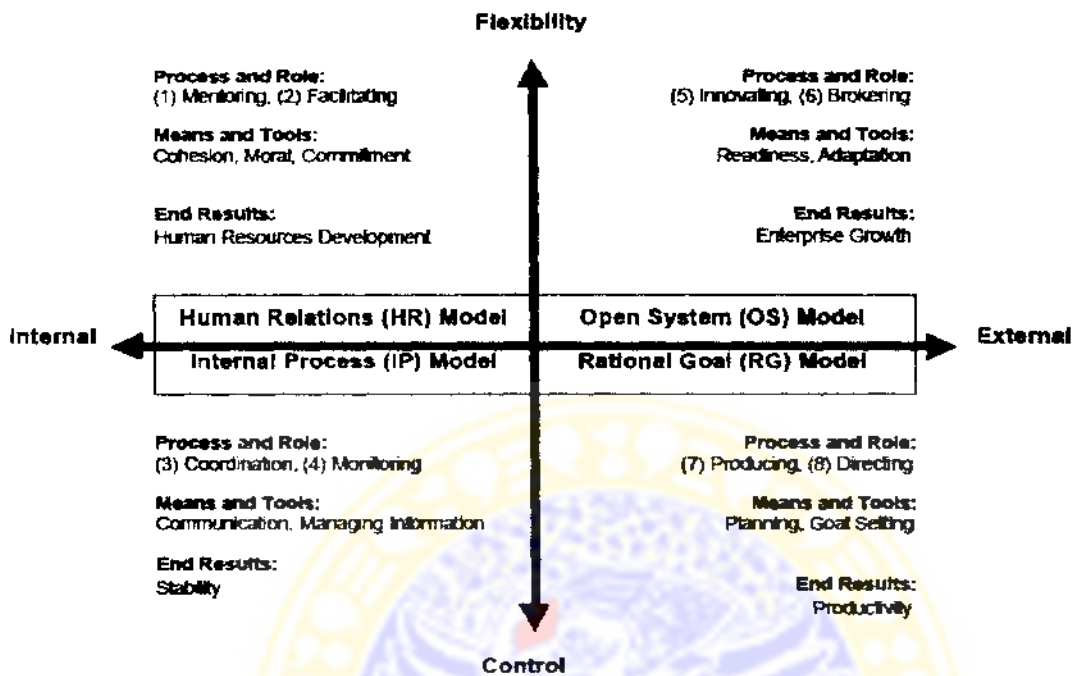
## 3. Model *Rasional Goal*

Menekankan kontrol dan fokus eksternal, menggunakan perencanaan, penetapan tujuan, produktivitas dan efisiensi sebagai kriteria efektivitas.

## 4. Model *Internal Process*

Model ini menekankan kontrol dan fokus internal, dan mementingkan peran manajemen informasi, komunikasi, stabilitas dan kontrol.

Bagian paling sulit bagi seorang pimpinan yaitu mengenali seluruh nilai yang penting bagi perusahaan dan kemudian menyeimbangkan nilai-nilai tersebut dalam pekerjaan. Quinn kemudian mengembangkan model ini dengan membagi tiap model menjadi 2 peran, ia menjelaskan bagaimana pimpinan berinteraksi dalam lingkungan kerjanya. Dasar berpikirnya, pimpinan yang efektif mampu melakukan seluruh peran dengan seimbang. Berikut pembagian peran manajer berdasar *Competing Values Framework*:



MODEL	PERAN	URAIAN
Human Relation	Facilitator (Team Player) Mentor (Helper)	Mendorong kerjasama tim, menyatukan sikap, mengatasi konflik interpersonal. Suka membantu, mudah didekati, memberikan perhatian, mengutamakan empati.
Open System	Innovator (Pioneer) Broker (Networker)	Pemikir kreatif, memudahkan adaptasi, mengikuti perubahan. Cerdik, persuasif, menunjukkan pengaruh, menggali informasi eksternal, legitimasi organisasi.
Rational Goal	Producer (Achiever) Director (Strategist)	Orientasi pada tugas, fokus pada pekerjaan, mendorong produktivitas, memenuhi tujuan. Merencanakan dan menyusun tujuan, menentukan sasaran, membangun harapan yang jelas.
Internal Process	Coordinator (Anchor) Monitory (Analyst)	Menegakkan struktur dan jadwal, mengelola karyawan. Mengecek hasil prestasi, menangani pekerjaan administratif.

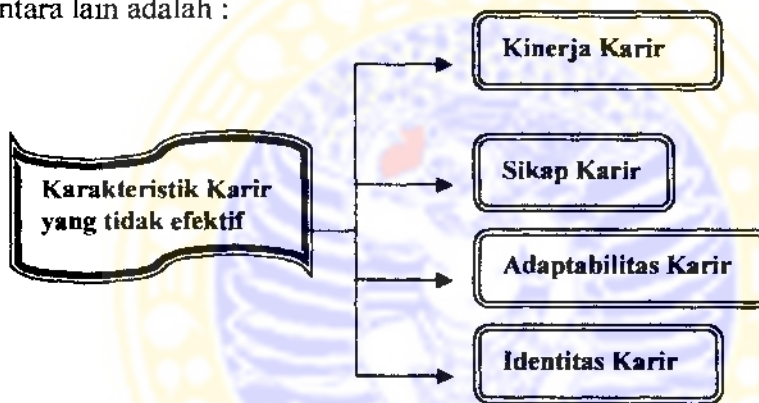
Secara lebih detail, berikut dijabarkan klasifikasi peran dari seorang manajer:

<b>1</b>	<b><i>Mentor Role</i></b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Memahami karyawan.</li> <li>◆ Berkomunikasi secara efektif.</li> <li>◆ Mengembangkan karyawan.</li> </ul>
<b>2</b>	<b><i>Facilitator Role</i></b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Membangun kelompok.</li> <li>◆ Melibatkan orang lain dalam membuat kebijakan.</li> <li>◆ Mengelola konflik.</li> </ul>
<b>3</b>	<b><i>Monitor Role</i></b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Mengawasi kinerja karyawan.</li> <li>◆ Mengatur proses kerja bersama.</li> <li>◆ Menganalisis informasi dan berpikir kritis.</li> </ul>
<b>4</b>	<b><i>Coordinator Role</i></b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Mengelola proyek.</li> <li>◆ Mendesain kerja.</li> <li>◆ Mengatur tugas-tugas lintas departemen.</li> </ul>
<b>5</b>	<b><i>Director Role</i></b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Mengembangkan dan mensosialisasikan visi.</li> <li>◆ Menetapkan tujuan dan targetan.</li> <li>◆ Mendesain dan mengorganisir tugas-tugas.</li> </ul>
<b>6</b>	<b><i>Producer Role</i></b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Bekerja dengan produktifitas tinggi</li> <li>◆ Mendorong iklim kerja yang produktif.</li> <li>◆ Mengelola waktu dan stress.</li> </ul>
<b>7</b>	<b><i>Broker Role</i></b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Membangun dan memelihara kekuatan dasar.</li> <li>◆ Menegosiasikan kesepakatan-kesepakatan dan komitmen.</li> <li>◆ Menyampaikan ide-ide.</li> </ul>
<b>8</b>	<b><i>Innovator Role</i></b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Hidup dengan perubahan.</li> <li>◆ Berpikir secara kreatif.</li> <li>◆ Mengelola perubahan.</li> </ul>

## B. Sebab- Sebab yang Mungkin Menyebabkan Perencanaan Karir tidak efektif

Dari landasan teori yang telah diuraikan sebelumnya, diketahui bahwa terdapat beberapa karakteristik ketidakefektifan karir, yaitu (1) Kinerja karir yang tidak jelas, (2) sikap karir dari para karyawannya yang negatif, (3) Adaptabilitas karir yang rendah dari karyawan dan (4) Identitas karir yang tidak konsisten. Oleh karena itu maka terdapat beberapa hal yang menyebabkan ketidakefektifan karir di PT. Araya Bumi Megah

Malang, antara lain adalah :



Berdasarkan hasil wawancara dan kuesioner yang diberikan pada karyawan, dapat diketahui bahwa penyebab kurang efektifnya karir di PT. "X" Malang adalah :

### 1. Kinerja Karir

Pada aspek ini karyawan mengeluhkan sulitnya menapaki jenjang karir yang lebih tinggi karena belum jelasnya kriteria dan kurangnya sosialisasi tentang cara pencapaian pada jenjang karir berikutnya. Hal ini juga disebabkan masih tingginya subyektifitas manajemen dalam menerapkan promosi bagi karyawan dan kurangnya komitmen dari manajemen untuk mentaati sekaligus melaksanakan mekanisme (sistem) yang telah dibuat sebelumnya. Sehingga karyawan tidak tahu apa yang harus dilakukan untuk dapat dipromosikan.

## 2. Sikap Karir

Pada aspek ini diketahui bahwa karyawan memiliki sikap yang apatis atas karirnya, sehingga mereka lebih banyak memilih bermain aman, atau dengan kata lain mereka bekerja dengan baik semata-mata agar dalam proses penilaian kinerja terhindar dari skor "C". Jika karyawan mendapatkan skor "C" maka harus bersiap untuk dikeluarkan. Dengan kondisi seperti ini mengakibatkan karyawan kurang mengeksplorasi kemampuannya secara optimal dan menimbulkan ketidakpuasan.

## 3. Identitas Karir

Akibat sikap karir di atas, karyawan tidak memiliki ekspektasi yang positif pada karirnya di masa mendatang sehingga mereka memiliki tingkat kesadaran yang kurang konsisten atas minat dan nilai-nilai yang diikutinya dalam bekerja.

## C. Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan datanya menggunakan :

### 1. Metode Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu. Maksud mengadakan wawancara, seperti ditegaskan oleh Lincoln dan Guba (1985,h.266) antara lain : mengkonstruksi mengenai orang, kejadian, kegiatan, organisasi perasaan, motivasi, tuntutan, kepedulian dan lain-lain, merekonstruksi kejadian-kejadian masa lalu, memproyeksikan hal-hal di atas

sebagai hal yang diharapkan pada masa yang akan datang, memverifikasi, mengubah dan memperluas informasi yang diperoleh dari orang lain, memverifikasi, mengubah dan memperluas konstruksi yang dikembangkan oleh peneliti sebagai pengecekan anggota. (Moleong, 1996, h. 133)

Alasan digunakannya metode wawancara dalam penelitian ini adalah :

- a. Dengan wawancara peneliti dapat menggali tidak saja apa yang diketahui dan dialami seseorang atau subyek yang diteliti, tetapi juga apa yang tersembunyi jauh di dalam diri subyek.
- b. Apa yang ditanyakan kepada subyek penelitian bisa mencakup hal-hal yang bersifat bias waktu yang berkaitan dengan masa lampau, masa sekarang dan juga masa mendatang (Faisal, 1990, h. 61)

Wawancara yang digunakan menggunakan metode tak terstruktur dengan panduan wawancara yang sangat umum, yang mencantumkan isu-isu yang harus diangkat tanpa memerhatikan urutan pertanyaan. Pedoman ini digunakan sebagai kontrol bagi peneliti mengenai aspek-aspek yang harus dibahas dan apakah aspek-aspek tersebut relevan untuk dibahas atau tidak. Adapun interviewee berjumlah 20 orang, terdiri dari 1 manajer, 2 kabag, 4 koordinator dan 13 staf. Mereka diambil dari seluruh departemen di lingkup PT. "X" Malang, sampel ini telah sesuai dengan tujuan penelitian yakni mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi tidak efektifnya karir di perusahaan tersebut. Berikut karakteristik interviewee :



Tabel 8 : Karakteristik interviewee

Departemen	Jabatan				Jumlah
	Manajer	Koordinator	Kabag	Staf	
HRD dan Umum	1	-	-	5	6
Legal	-	1	-	-	1
Teknik	-	2	-	-	2
Marketing & Promosi	-	1	1	5	7
Mulya	-	-	-	1	1
Finance	-	-	-	1	1
Purchasing	-	-	1	1	2
Jumlah					20

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada Manajer, diketahui bahwa sebenarnya sistem perencanaan karir belum ada bentuk yang baku. Yang saat ini telah dilakukan dalam perencanaan karir adalah grading bagi karyawan yang bertujuan untuk unjuk prestasi bagi mereka, terutama yang tidak masuk pada jabatan struktural. Grading sudah dilaksanakan sejak tahun 2002 namun diakui bahwa kriteria dan standar yang harus dicapai kurang jelas sehingga banyak karyawan yang mempertanyakan hal itu. Disamping itu diketahui pula bahwa dalam hal memberikan kebijakan promosi bagi karyawan, pimpinan/manajemen masih subyektif dalam proses penilaiannya meskipun sebenarnya sistem penilaian kinerjanya sudah berjalan dengan baik. Dengan kata lain bahwa pimpinan/manajemen kurang memiliki komitmen untuk mentaati dan melaksanakan mekanisme (sistem) yang telah dibuat sebelumnya. Meskipun masih harus disempurnakan lagi sistem evaluasi kinerjanya yakni dengan mempertimbangkan efektifitas karir.

Sementara itu para kabag juga menyatakan bahwa mereka tidak bisa memprediksi/merencanakan karir mereka sendiri, karena mereka tidak tahu apa yang harus dilakukan untuk menapaki jenjang karir di atasnya. Selain itu mereka juga tidak mengetahui apa yang membuat mereka berhasil menduduki jabatannya saat ini. Satu orang diantaranya mengutarakan bahwa mereka menginginkan adanya informasi yang jelas akan perencanaan karir tersebut sehingga bisa menyusun/merencanakan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk dapat dipromosikan. Yang lainnya menginginkan adanya mekanisme yang jelas seperti pada PNS (pegawai negeri sipil) dan jika memungkinkan dilakukan kenaikan pangkat otomatis setiap 2 tahunan.

Hasil wawancara kepada para koordinator diketahui bahwa, 3 orang dari mereka menginginkan adanya perubahan sistem pada perencanaan karir yang saat ini berlaku terutama pada jalur karir fungsional karena hal itu ternyata hanya dilaksanakan sekali yakni pada saat karyawan baru diterima dan pada saat awal diberlakukannya kebijakan ini. Setelah itu mereka tidak pernah lagi mengalami peningkatan karir (penyesuaian golongan), bahkan mereka mengatakan sangat sulit untuk bisa dipromosikan kecuali "dekat" dengan pimpinan. Dengan kondisi yang demikian, mereka memilih untuk bekerja dengan baik seperti biasanya, tujuannya adalah ketika proses PK mereka berada pada posisi aman yaitu "skor B" sebagai syarat minimal agar dapat terus bekerja di perusahaan.

Para staf juga menyatakan hal yang senada, yakni menginginkan kenaikan pangkat otomatis seperti yang berlaku di PNS, agar tidak terjadi kecemburuan diantara para karyawan. Mereka menginginkan karir yang lebih baik namun juga tidak bisa berbuat banyak. Meski demikian 2 orang diantaranya tetap yakin bahwa suatu saat nantinya

manajemen akan memperhatikan pengembangan karir mereka. Selain itu diketahui juga bahwa terdapat 1 diantara mereka yang secara kriteria tingkat pendidikan telah memenuhi syarat untuk naik satu tingkat (penyesuaian karir) akan tetapi setelah hal itu diajukan pada manajemen ternyata tidak disesuaikan dengan alasan yang tidak jelas. Seluruh staf yang diwawancara mengatakan bahwa mereka tidak mengetahui apa yang harus dilakukan agar mereka dapat dipromosikan, tapi mereka tahu bahwa jika mereka mendapatkan skor C pada 2 kali PK, maka mereka akan dikeluarkan dari perusahaan.

Sebanyak 1 orang staf yang diwawancara memiliki masa kerja kurang dari 1 tahun dan 1 orang lainnya masa kerjanya baru 1,2 tahun sehingga belum mengetahui dengan baik kondisi perusahaan dan tidak dapat memberikan data yang signifikan.

## 2. Metode Kuesioner/Angket

Angket adalah suatu daftar yang berisi serangkaian pertanyaan atau pernyataan mengenai suatu hal yang diteliti. Metode ini dipilih dengan anggapan bahwa (Hadi, 2002 : 157) :

- ☛ Subyek adalah orang yang paling tahu tentang dirinya sendiri.
- ☛ Pernyataan-pernyataan subyek kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya.
- ☛ Interpretasi subyek tentang pernyataan-pernyataan yang diajukan kepadanya adalah sama dengan peneliti.

Pada kuesioner ini pertanyaan yang disampaikan adalah untuk memperoleh keterangan/informasi dari responden tentang penyebab kurang efektifnya karir di PT. "X" Malang. Berikut karakteristik responden :

Tabel 9 : Karakteristik Responden

Departemen	Jabatan				Jumlah
	Manajer	Koordinator	Kabag	Staf	
HRD dan Umum	1	-	-	5	6
Legal	-	1	-	1	2
Teknik	-	2	-	3-	5
Marketing & Promosi	-	1	1	5	7
Mulya	-	-	-	2	2
Finance	-	-	-	2	2
Purchasing	-	-	1	2	3
Jumlah					27

Wawancara dilaksanakan pada tanggal 5 – 20 april 2006, sedang kuesioner disebarakan pada tanggal 5 – 15 mei 2006. Data yang diperoleh adalah sebagai berikut :

1. Makna Perencanaan Karir bagi karyawan

No.	%	Keterangan
1.	82	Penting
2.	18	Cukup Penting

Alasan :

- a. Untuk merencanakan langkah yang ditempuh guna meningkatkan karir.
- b. Dapat mempengaruhi tunjangan jabatan yang diperoleh karyawan.
- c. Dapat memotivasi karyawan untuk dapat mengoptimalkan kinerjanya.

2. Efektifitas Perencanaan Karir yang saat ini ada :

No.	%	Keterangan
1.	73	Kurang Efektif
2.	19	Tidak Efektif
3.	8	Efektif

Alasan :

a. Kinerja karir yang tidak jelas yang disebabkan :

- ✓ Belum adanya system perencanaan karir yang baku
- ✓ Kriteria dan standar pencapaian yang tidak jelas untuk dapat menapaki jenjang karir berikutnya terutama pada jalur karir fungsional.
- ✓ Kurangnya sosialisasi tentang cara agar dapat menapaki jenjang karir berikutnya.
- ✓ Pada proses evaluasi kinerja dan system imbalannya tidak disesuaikan dengan efektifitas karir.
- ✓ Subyektifitas manajemen dalam memberikan promosi bagi karyawan.
- ✓ Komitmen yang rendah dari manajemen untuk mentaati dan melaksanakan system yang telah dibuat sebelumnya.

b. Sikap karir yang apatis karena :

- ✓ Belum adanya mekanisme yang pasti untuk karyawan yang berprestasi
- ✓ Karyawan merasa kurang dihargai atas prestasi yang dicapai

c. Identitas karir yang tidak konsisten sehingga mengakibatkan :

- ✓ Ekspektasi yang rendah atas karirnya di masa mendatang.
- ✓ Tingkat kesadaran karyawan tidak konsisten atas minat dan nilai-nilai yang dianut dalam bekerja.

3. Hal-hal yang harus diperbaiki dari system perencanaan karir yang ada saat ini (grading) :

No.	%	Keterangan
1.	70	Sistemnya
2.	17	Kriteria Grading
3.	8	Pola Sosialisasi
4.	5	Manajemennya

Alasan :

- a. Sistem yang ada saat ini belum mampu memotivasi karyawan untuk unjuk prestasi.
- b. Belum ada penghargaan yang signifikan bagi karyawan yang berprestasi.
- c. Karyawan tidak bisa merencanakan tindakan untuk pengembangan karirnya.
- d. Sistem yang ada tidak obyektif dan tidak adil.
- e. Kriteria grading yang ada belum jelas dan sosialisasinya kurang.
- f. Tidak ada penjelasan tentang langkah yang harus ditempuh untuk menapaki karir di atasnya.

4. Sistem perencanaan karir yang bermanfaat bagi karyawan adalah :

No.	Aspek	Jumlah	Keterangan
1.	Kriteria yang digunakan jelas	27	Sangat Penting
2.	Obyektif dalam pelaksanaannya	19	Sangat Penting
		6	Penting
		2	Tidak Penting
3.	Mekanisme terstruktur dengan alur Jelas	17	Sangat Penting
		8	Penting
		2	Tidak Penting
4.	Komitmen dari Manajemen	25	Sangat Penting
		2	Penting
5.	Mampu memotivasi	19	Sangat Penting

Karyawan

8

Penting

##### 5. Komentar lain :

- a. Harus bersikap adil pada seluruh karyawan dan tidak membedakan kemampuan bersosialisasi dengan pimpinan terutama pada saat promosi jabatan.
- b. Adanya perbedaan dalam perhitungan lembur, dimana karyawan golongan IV mendapat kompensasi jika lembur kerja sedangkan pada karyawan golongan V ke atas tidak sehingga menimbulkan rasa ketidakadilan.
- c. Karyawan yang tidak berprestasi ( skor C pada 2 kali PK) akan dikeluarkan dari perusahaan, akan tetapi karyawan yang berprestasi ( skor B+ pada 2 kali PK) tidak mendapatkan penghargaan yang signifikan.
- d. Diharapkan pada system yang baru nanti ada aturan tentang kenaikan golongan secara otomatis setiap 2 tahun sekali.

Berdasarkan hasil wawancara dan kuesioner di atas diketahui bahwa sebagian besar karyawan menginginkan adanya perubahan pada system perencanaan karir yang saat ini ada. Hal ini muncul terutama karena system yang ada sekarang belum mampu memotivasi karyawan dan belum mampu memberikan gambaran yang jelas bagi karyawan tentang pengembangan karirnya. Akibatnya, karyawan bersikap apatis terhadap karirnya karena tidak mengetahui bagaimana langkah yang harus ditempuh untuk merencanakan tindakan dalam pengembangan karir dan lebih jauh lagi karyawan tidak mampu memprediksi pengembangan karirnya pada 5-10 tahun mendatang. Sehingga karyawan hanya menunggu promosi dari pihak manajemen atau pimpinan, dengan kata

lain hanya manajemenlah yang menentukan pengembangan karir karyawannya, sementara karyawan hanya menunggu saja.

Proses karir yang demikian masih tergolong pada *traditional career*, padahal pada abad ini hal tersebut sudah sangat ketinggalan karena yang banyak dianut oleh industri/organisasi saat ini adalah *protean career* dimana dijelaskan bahwa karir sering kali berubah berdasar minat individu, kemampuan, dan sistem nilai yang sesuai dengan perubahan lingkungan kerjanya. Selain itu pada *protean career*, karyawanlah yang bertanggung jawab penuh atas pengembangan karirnya bukan organisasi/perusahaan. Pada beberapa referensi juga dinyatakan bahwa memasuki abad 21 ini salah satu penentu keunggulan dari perusahaan adalah seberapa jauh perusahaan mampu memberikan peluang pengembangan diri para pegawainya daripada hanya sekedar memberikan penghasilan yang tinggi. Hal ini dapat dimengerti karena pada model *protean career* ini yang menjadi tujuan bukanlah promosi dan kenaikan gaji melainkan kesuksesan secara psikologis.

Dari kondisi di atas maka merupakan suatu kewajaran / hal yang logis jika saat ini para karyawan di PT. "X" menginginkan suatu perubahan pada system perencanaan karir yang ada saat ini.



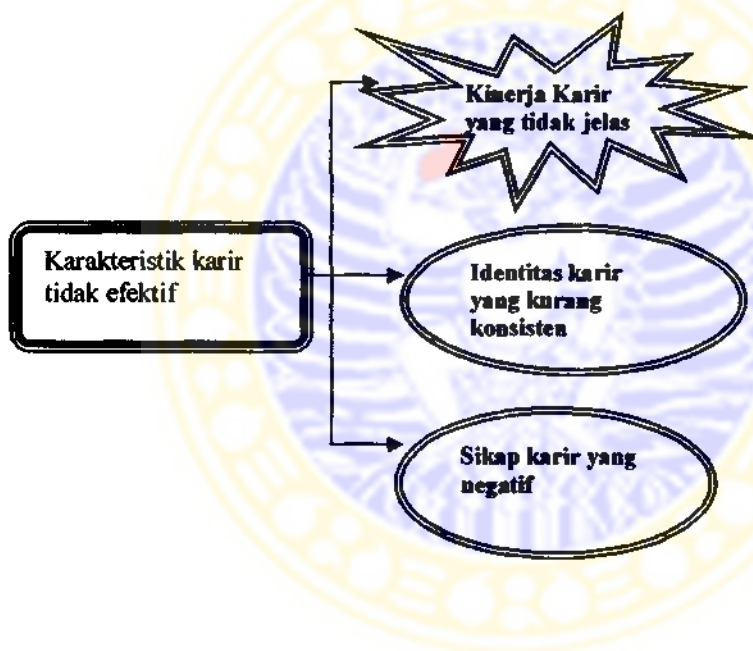
#### **D. Pernyataan Sebab yang Paling Mungkin**

Berdasarkan analisa pada hasil wawancara dan kuesioner maka diperoleh beberapa faktor yang mempengaruhi tidak efektifnya karir di PT. "X" Malang, yaitu :

1. Adanya Kinerja karir yang tidak jelas, hal ini diakibatkan :
  - a. Manajemen tidak menyediakan system evaluasi kinerja dan proses imbalan (promosi dan gaji) yang berhubungan dengan efektifitas karir.
  - b. Manajemen belum menyediakan langkah, criteria dan standar yang harus dicapai untuk dapat dipromosikan.
  - c. Manajemen kurang komit terhadap system yang telah ada berkaitan dengan pengembangan karir karyawan.
  - d. Masih tingginya subyektifitas manajemen dalam hal promosi karyawan.
  - e. Manajemen tidak menyediakan system yang baku untuk pengembangan karir karyawan.
  - f. System grading yang ada masih kurang efektif karena kriterianya tidak jelas.
2. Adanya Sikap karir yang negative, karena :
  - a. Karyawan tidak bekerja selaras dengan potensi yang ia miliki.
  - b. Karyawan lebih memilih bekerja dengan aman sesuai standar minimal, yakni skor "B" pada setiap evaluasi kinerja.
  - c. Karyawan apatis akan pengembangan karirnya.
3. Adanya Identitas karir yang kurang konsisten, karena :
  - a. Karyawan kurang mampu memelihara minatnya terhadap pekerjaan.

- b. Karyawan memiliki ekspektasi yang rendah atas karirnya pada masa mendatang.
- c. Karyawan tidak mengetahui dengan pasti kapan dan bagaimana ia mengembangkan karirnya.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa penyebab utama kurang efektifnya karir di PT. "X" Malang adalah kinerja karir yang tidak jelas, sehingga untuk mengatasinya diperlukan suatu desain intervensi pada system pengembangan karirnya.



## **BAB III DESAIN INTERVENSI**

### **A.1. ALTERNATIF DESAIN INTERVENSI**

Berdasarkan uraian pada bab sebelumnya tentang faktor-faktor penyebab karir kurang efektif di PT. "X" Malang adalah kinerja karir yang tidak jelas. Berkaitan dengan hal tersebut terdapat dua desain intervensi yang diusulkan dan dinilai mendesak untuk dilakukan. Usulan desain intervensi tersebut yaitu, *pertama* melakukan intervensi pada system pengembangan (perencanaan) karirnya dan *kedua* intervensi pada system grading yang lebih efektif dengan kriteria yang lebih jelas.

System pengembangan karir yang tidak jelas tentunya akan menimbulkan ketidaknyamanan pada karyawan, dimana mereka bekerja dengan motivasi yang rendah dan sikap karir yang apatis. Perlu diketahui oleh manajemen bahwa memasuki abad 21 ini seharusnya perusahaan memahami bahwa salah satu keunggulan perusahaan adalah kemampuannya dalam menyediakan fasilitas dan peluang sebesar-besarnya – besarnya kepada karyawan untuk berkembang. Jika manajemen tidak memperhatikan ini artinya mereka akan ketinggalan dengan perusahaan yang lain. Atau bisa dikatakan perusahaan termasuk pada kategori tidak unggul. Selain itu, sebenarnya jika perusahaan lebih memperhatikan perencanaan karir karyawan maka mereka akan diuntungkan karena tentu saja karyawan akan lebih termotivasi untuk unjuk prestasi dengan menampilkan performansi kerja seoptimal mungkin. Disamping itu melalui system pengembangan (perencanaan) karir yang efektif, maka subyektifitas pihak manajemen akan dapat dikurangi karena karyawan bisa mengontrol tindakan tersebut dan karyawan telah mengetahui mekanisme dan

standar pencapaiannya. Oleh karena itu system ini harus dikomunikasikan dan disosialisasikan dengan baik pada karyawan.

Grading yang berlaku saat ini merupakan tahap awal dari system perencanaan karir di PT. "X" Malang. Akan tetapi dalam pelaksanaannya mengalami kendala. Kendala yang sangat mengganggu dan langsung dapat dirasakan oleh karyawan adalah kriterianya tidak jelas. Sehingga meskipun grading telah diterapkan sejak tahun 2002, belum ada dampak signifikan yang dapat dirasakan oleh karyawan. Terutama dalam hal kesetaraan kesempatan bagi mereka yang tidak berada di jalur karir struktural. Hal ini bertentangan dengan tujuan dilakukannya grading di PT. "X", yaitu sebagai wadah unjuk prestasi bagi karyawan yang tidak berada pada jabatan struktural karena terbatasnya struktur yang ada di perusahaan. Selain itu ternyata grading hanya dilakukan sekali yaitu pada saat karyawan baru masuk ke perusahaan atau bagi karyawan lama dilakukan pada saat awal diterapkannya kebijakan grading. Sampai saat ini sebagian besar dari interviewer baru mengalami satu kali penyesuaian golongan. Tapi ada juga dari mereka yang mengalami penyesuaian golongan karena dipromosikan pada jabatan tertentu. Ketidakjelasan kriteria grading inilah yang kemudian memicu ketidakpuasan dan melahirkan sikap karir yang apatis pada karyawan. Sebab mereka merasa, berprestasi atau biasa saja dalam bekerja tidak banyak mempengaruhi peningkatan karir mereka. Atau karyawan merasa bahwa prestasi mereka kurang dihargai oleh perusahaan. Oleh karena itu intervensi pada kriteria grading akan sangat bermanfaat khususnya bagi pengembangan karir mereka.

Berpijak pada analisa hasil wawancara dan kuesioner, dua hal itulah yang paling mendesak untuk segera diperbaiki. Serta didukung oleh manajer sebagai hal yang perlu

dilakukan intervensi mengingat jika kondisi ini dibiarkan maka ketidakpuasan yang selama ini dirasakan (laten) oleh karyawan akan muncul ke permukaan dan menimbulkan efek yang merugikan perusahaan. Sehingga dalam penulisan Tugas Akhir ini dua intervensi tersebut dipilih untuk diusulkan pada manajemen.

### **A.1.1 Intervensi pada Sistem Perencanaan Karir**

Berdasarkan hasil wawancara dan kuesioner yang telah dilakukan, karyawan menyatakan bahwa pengembangan karir mereka belum sepenuhnya diperhatikan oleh perusahaan. Artinya organisasi belum menyediakan system yang baku untuk proses tersebut, sehingga karyawan tidak bisa merencanakan pengembangan karirnya di masa mendatang. Karyawan lebih banyak bersikap apatis dan *nrimo* atas segala hal yang terjadi padanya berkaitan dengan pengembangan karirnya.

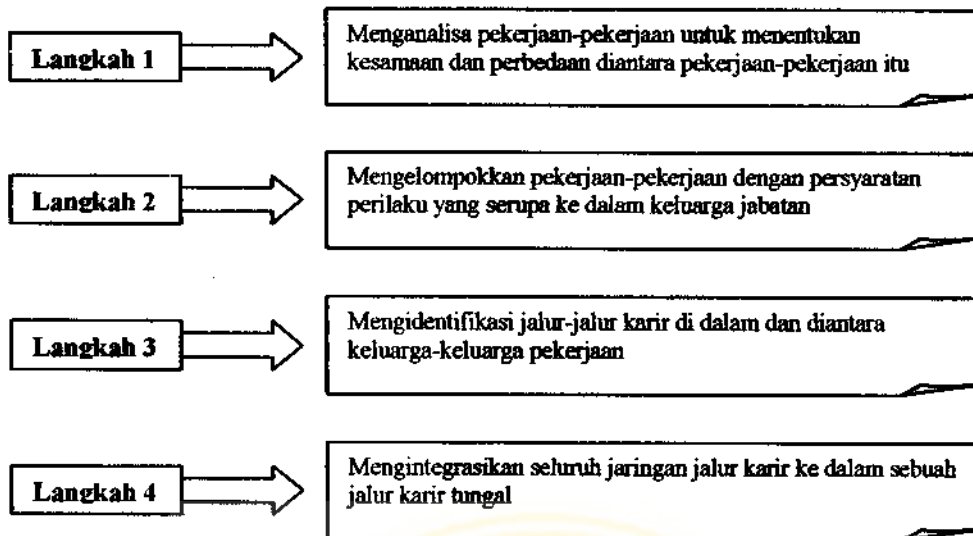
Hal di atas tentu tidak sejalan dengan perkembangan dunia industri memasuki abad 21 ini, dimana salah satu keunggulan perusahaan ditentukan oleh seberapa jauh perusahaan mampu memberikan peluang pengembangan karir para pegawainya daripada hanya sekedar memberikan penghasilan yang tinggi. Mengingat pentingnya suatu system yang baku untuk mengelola karir karyawan, maka diperlukan untuk dibuat sistem tersebut melalui manajemen karir.

Manajemen karir haruslah meliputi ketentuan beraneka cara peningkatan karir. Program kemajuan kerja dapat meliputi identifikasi diantara tujuan-tujuan berikut : (1) jalur rasional ke jabatan yang ditargetkan, (2) jalur cepat ke jabatan yang ditargetkan, (3) perpindahan lateral yaitu meliputi pertumbuhan karir yang lambat, (4) perpindahan ke bawah yang rasional, (5) kelompok jalur karir, (6) perpindahan pengembangan yang baik

dari setiap jabatan yang ada, (7) kebutuhan pelatihan untuk pekerjaan dimasa depan, (8) kumpulan orang untuk jabatan yang lowong.

Dalam rangka membentuk jalur karir yang realistik, manajer SDM haruslah menentukan secara teliti aktivitas pekerjaan dengan menentukan beban kerja, menetapkan keahlian dan pengetahuan pribadi yang dibutuhkan bagi pekerjaan, dan mengelompokkan pekerjaan ke dalam kelompok dasar (*Natural cluster*) atau keluarga pekerjaan (*job family*). Jalur karir haruslah memiliki empat karakteristik. *Pertama*, jalur karir haruslah menunjukkan kemungkinan kemajuan riil, baik secara lateral maupun ke bawah. *Kedua*, jalur karir harus merespons berbagai perubahan dalam beban kerja, prioritas kerja, struktur organisasional dan kebutuhan manajemen. *Ketiga*, jalur karir harus fleksibel yakni mempertimbangkan kualitas individu, manajer, bawahan, atau orang lain yang mempengaruhi cara kerja dilaksanakan. *Keempat*, jalur karir harus menentukan keahlian, pengetahuan, dan atribut spesifik lainnya yang dapat diperoleh guna menunaikan pekerjaan pada setiap posisi di sepanjang jalur karir yang ada.

Proses pembentukan system karir dilukiskan sebagai berikut :



Dari alur pembentukan system karir tersebut, dapat dijelaskan sebagai berikut:

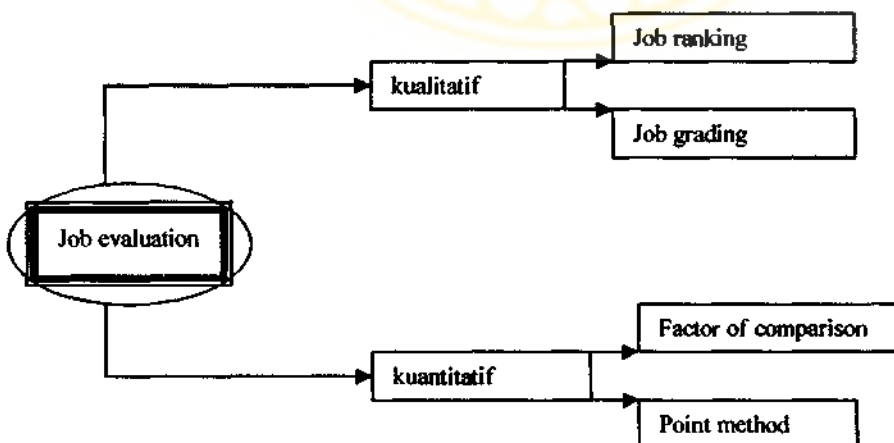
- Tahap 1.** Pengumpulan data jabatan melalui kegiatan analisa jabatan yang khusus ditujukan bagi perumusan jenjang karir organisasional. Data jabatan yang diperlukan sekurang-kurangnya berkaitan dengan identitas jabatan termasuk kedudukan jabatan dalam struktur organisasi perusahaan, fungsi dan tugas jabatan, tanggung jawab serta persyaratan jabatan.
- Tahap 2.** Menyusun keluarga jabatan (*job family*) berdasarkan data jabatan, utamanya adalah yang menyangkut data persyaratan jabatan. Dalam hal ini jabatan yang memiliki keserupaan fungsi dan tugas, tanggung jawab serta persyaratan jabatan dikelompokkan menjadi satu keluarga jabatan.
- Tahap 3.** Menetapkan kelas jabatan (*job classes*) melalui kegiatan penilaian atau evaluasi jabatan (*job evaluation*).

**Tahap 4.** Melakukan operasi matriks antara keluarga jabatan dan kelas jabatan sehingga diperoleh jenjang-jenjang karir jabatan kearah promosi, rotasi atau demosi jabatan.

**Tahap 5.** Mengintegrasikan seluruh jenjang karir jabatan yang berhasil disusun sebagai suatu kesatuan system jenjang karir jabatan berdasarkan pertimbangan progresi ataupun regresi jabatan yang logis dan rasional.

### A.1.2. Intervensi pada Kriteria Grading

Menurut Jiwo, *Job grading* merupakan salah satu metode dalam penilaian jabatan atau *job evaluation* yakni metode pembobotan berat-ringannya suatu jabatan dibandingkan terhadap jabatan-jabatan lainnya di lingkup organisasi perusahaan yang sama. Hasilnya adalah berupa nilai jabatan atau *job value* dan kelas jabatan atau *job classes* yang merupakan cerminan dari upaya sistematis perusahaan untuk mendapatkan keadilan internal (*internal equity*) dalam pemberian penghasilan pegawai serta dapat menjadi dasar penetapan jenjang karir jabatan pada saat data nilai jabatan tersebut dimatriks dengan data keluarga jabatan (*job family*). Terdapat dua kelompok model *job evaluation* yakni model kualitatif dan kuantitatif, seperti dalam gambar berikut :



Gambar : 1  
Model job evaluation



**Job ranking** adalah satu jabatan secara keseluruhan dibandingkan terhadap setiap jabatan yang lain dalam perusahaan, sehingga terdapat urutan, peringkat atau *ranking* dari jabatan yang paling ringan sampai jabatan yang paling berat atau sebaliknya.

Adapun **job grading** adalah jabatan-jabatan dikelompokkan pada kelas tertentu berdasarkan kesesuaian uraian jabatannya dengan pedoman atau karakteristik yang telah ditentukan untuk setiap kelas jabatannya. Klasifikasi ini disusun berdasarkan derajat kepentingannya yang dirumuskan sedemikian rupa sehingga setiap kelas jabatan sudah menggambarkan tingkatan tugas, tanggung jawab dan persyaratan jabatan tertentu. Dengan demikian semakin penting suatu jabatan akan semakin tinggi pula kelasnya. (Jiwo, 2003, 86-87)

#### **A.1.2.1 Faktor-faktor yang Digunakan dalam Grading/Penggolongan**

Faktor-faktor yang bisa digunakan dalam proses *grading* (Watson Wyatt, 2000) adalah :

##### **1. Pendidikan**

Faktor ini mengukur pengetahuan teoritis dan teknik minimum yang dibutuhkan untuk suatu posisi. Hal ini mungkin didapat melalui pendidikan formal, pelatihan khusus atau belajar secara mandiri. Selain itu dipertimbangkan kebutuhan khusus untuk beberapa fungsi dalam perusahaan seperti keteknikan, operasi perusahaan, sales, akuntansi dan lain-lain.

##### **2. Pengalaman**

Faktor ini mengukur waktu minimum yang dibutuhkan untuk mendapatkan pengetahuan praktis, keterampilan dan teknik untuk melaksanakan pekerjaan yang diperoleh melalui pengalaman. Pengukuran ini berdasarkan total waktu yang

dibutuhkan dalam pekerjaan dan kerja praktek/magang dimana pengalaman-pengalaman dapat diterapkan secara langsung.

### 3. Ruang Lingkup Kegiatan

Faktor ini mengukur kemampuan untuk memilih beberapa alternatif tindakan. Termasuk didalamnya adalah membandingkan, merumuskan pendapat-pendapat dan kemudian membuat keputusan atau memilih kebijaksanaan, prosedur-prosedur, metode-metode atau tindakan yang dilakukan dalam menghadapi situasi tertentu.

Faktor ini juga mempertimbangkan keragaman, kompleksitas dan luasnya permasalahan yang ada serta bagaimana kelanjutan dari penyelesaian masalah tersebut akan melibatkan fungsi-fungsi lainnya dan mempengaruhi hasil akhir.

### 4. Tanggung jawab dalam pengambilan keputusan

Faktor ini mengukur besarnya tuntutan dari suatu pekerjaan untuk dapat menyelesaikan tugas-tugas dan sampai seberapa jauh suatu keputusan dan tindakan ditentukan oleh kebijakan, aturan atau pedoman

### 5. Konsekuensi Kesalahan

Faktor ini mengukur seberapa besar tanggung jawab suatu posisi, jika dilihat dari kesalahan dan pengaruh yang mungkin ditimbulkan akibat dari kesalahan tersebut terhadap operasi internal perusahaan, keseluruhan kemampuan perusahaan, sikap konsumen, reputasi bisnis, dan keuntungan atau kerugian perusahaan. Jenis kesalahan-kesalahan tersebut bermacam-macam, mulai dari kesalahan dalam menjalankan standar atau akurasi yang telah ditetapkan hingga kesalahan dalam memutuskan kebijaksanaan yang akan digunakan.

Catatan : Pertanyaan-pertanyaan yang seharusnya diajukan dalam menilai faktor ini adalah "Pengawasan apa yang ada atau tersedia untuk menghindari terjadinya kesalahan yang dibuat oleh seseorang dalam posisi tertentu ? Apakah kesalahan tersebut dapat dideteksi ? Jika kesalahan tersebut tidak diketahui dan tidak diperbaiki, seberapa serius akibat yang dapat ditimbulkannya ?

#### 6. Hubungan Internal

Faktor ini mengukur besarnya tanggung jawab untuk menangani hubungan personal dan kerjasama dengan pekerja lainnya di dalam perusahaan secara efektif. Sifat dan tingkat hubungan, frekwensi hubungan, informasi-informasi yang diberikan atau didapat, atau pengaruh yang diharapkan terhadap orang lain, harus dijadikan bahan pertimbangan.

#### 7. Hubungan Eksternal

Faktor ini mengukur besarnya hubungan di luar organisasi perusahaan yang dibutuhkan oleh suatu posisi tertentu dan mempengaruhi pelanggan-pelanggan yang potensial, kalangan agen, agen pemerintah dan lain-lain. Cara berhubungan, frekuensi hubungan, informasi-informasi yang diberikan atau didapat dari hubungan tersebut, pengaruh yang diharapkan terhadap orang lain atau cara menjual produk-produk dan pelayanan perusahaan, harus dijadikan bahan pertimbangan.

#### 8. Kompleksitas Pengawasan

Faktor ini mengukur besarnya tanggung jawab untuk memberikan pelatihan, petunjuk dan mengarahkan usaha dari karyawan yang lain, baik secara personal atau melalui bawahannya. Faktor ini mengukur sejauhmana suatu pekerjaan

membutuhkan organisasi kerja, membuat rencana dan menjadwalkan pekerjaan, serta memimpin karyawan lainnya mencapai tujuan perusahaan.

9. Jumlah karyawan yang diawasi

Berapa jumlah karyawan yang diawasi baik secara langsung maupun tidak langsung.

10. Riset dan analisa

Faktor ini mengukur tingkat pencarian fakta, pemahaman, penyelidikan, riset dan analisa yang dibutuhkan oleh suatu posisi. Dalam melakukan riset mungkin dibutuhkan analisa-analisa dari pengetahuan ilmiah, tren ekonomi dan sosial, pengaruh kemajuan teknologi dan munculnya industri-industri baru atau hal-hal lainnya.

*Catatan* : Perlu dipertimbangkan mutu dari penerapan hasil riset dan studi yang dibutuhkan sebagai dasar untuk membuat keputusan-keputusan pada berbagai area, seperti menentukan kegiatan, membuat tujuan akhir, membuat rencana jangka panjang dan memberikan pelayanan.

Berdasarkan analisa pada hasil wawancara dan kuesioner, maka diketahui bahwa karyawan belum puas akan system grading yang berlaku saat ini. Hal ini disebabkan kriteria yang tidak jelas dan kurangnya sosialisasi tentang kriteria tersebut. Ini sebagaimana yang dinyatakan karyawan pada saat wawancara, sebagian besar dari mereka mengatakan bahwa yang mereka ketahui tentang kriteria grading hanyalah pada aspek latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja saja. Aspek- aspek yang lain mereka tidak tahu, disamping itu karyawan juga menyatakan bahwa pelaksanaan grading tidak seperti yang diharapkan. Mereka mengharapkan adanya kontinuitas untuk kenaikan

golongan misalnya 2 tahun sekali. Selama diterapkannya grading yaitu pada tahun 2002 sampai saat ini, sebagian besar karyawan hanya mengalami penyesuaian sebanyak sekali saja yaitu pada saat awal pelaksanaan grading. Setelah itu karyawan belum mengalami penyesuaian kembali hingga saat ini, terutama bagi karyawan lama. Bagi karyawan baru, kebijakan grading berlaku pada saat mereka baru masuk ke perusahaan.

Adapun kriteria grading yang saat ini berlaku adalah sebagai berikut :

1. Latar belakang pendidikan
2. Jenis pekerjaan yang saat ini menjadi tanggung jawab utamanya
3. Beban kerja dan resiko kerja
4. Pengalaman kerja
5. Masa Kerja

Kriteria tersebut tidak dilengkapi dengan panduan yang jelas tentang definisi pada masing-masing aspek, standar minimal yang harus dicapai pada masing-masing aspek dan skor yang diperoleh jika memenuhi syarat pada setiap aspeknya. Hal ini penting untuk diketahui oleh para karyawan agar mereka dapat merencanakan tindakan untuk dapat naik golongan. Akan tetapi jika dicermati lebih lanjut pada kriteria di atas maka terdapat beberapa kelemahan yaitu :

1. Tidak ada kejelasan tentang latar belakang pendidikan minimal yang dimaksudkan, apakah sama untuk setiap level golongan atau tidak.
2. Tidak dijelaskan definisi operasional pada masing-masing aspek, sehingga menimbulkan bias.
3. Tidak dijelaskan tentang standar minimal yang harus dicapai pada aspek beban kerja & resiko kerja, pengalaman (*past performance*) dan aspek masa kerja.

4. Tidak ada penjelasan tentang apa yang harus dilakukan oleh karyawan agar dapat memenuhi syarat yang diinginkan oleh manajemen.
5. Tidak ada penjelasan tentang skor atau nilai pada masing-masing aspek untuk setiap golongan (levelnya). Misalnya pada latar belakang pendidikan, skor 2 jika pendidikan minimal SD dan saat ini berada pada golongan III junior atau skor 1 jika berada pada (golongan) level III senior.

Untuk menutupi kelemahan di atas dan agar grading dapat berjalan dengan efektif, obyektif dan memenuhi rasa keadilan bagi para karyawan, maka diperlukan desain intervensi pada kriteria grading yang berlaku saat ini. Kriteria yang akan ditetapkan nanti harus memuat beberapa unsur berikut :

1. Mencantumkan definisi operasional yang jelas dan spesifik pada masing-masing aspek grading.
2. Mencantumkan standar minimal yang harus dicapai karyawan pada masing-masing aspek grading
3. Mencantumkan skor yang diperoleh karyawan jika berhasil memenuhi standar minimal dan bonus jika berhasil melampaui standar.

Adapun kriteria yang diusulkan meliputi :

1. Latar belakang pendidikan
2. Ruang lingkup kegiatan
3. Jumlah karyawan yang diawasi
4. Kompleksitas pengawasan
5. konsekwensi kesalahan

6. Tanggung jawab dalam pengambilan keputusan
7. Pengalaman kerja

Diharapkan dengan adanya kriteria yang jelas dan standar pencapaian yang detail, maka proses grading akan berjalan lebih efektif. Disamping itu karyawan juga memiliki persepsi yang sama dengan manajemen tentang aspek-aspek grading berikut cara pencapaiannya, sehingga karyawan dapat merencanakan tindakan untuk mengembangkan karirnya di masa yang akan datang.

## A.2. Evaluasi Desain Intervensi

Usulan desain intervensi di atas tentunya memiliki kelebihan dan kelemahan. Kelebihan dan kelemahan tersebut akan menjadi bahan pertimbangan untuk menentukan desain intervensi mana yang akan dipilih. Adapun kelebihan dan kelemahan pada dua desain intervensi yang diusulkan dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 10 : Evaluasi Desain Intervensi

	Desain Intervensi	
	Sistem Perencanaan Karir	Kriteria Grading
Kelebihan	<ul style="list-style-type: none"> <li>☛ Dapat memenuhi kebutuhan akan system perencanaan karir yang efektif</li> <li>☛ Dapat mengurangi subyektifitas pada promosi</li> <li>☛ Dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan</li> <li>☛ Dapat meningkatkan performance kinerja karyawan</li> <li>☛ Direkomendasikan untuk segera diperbaiki oleh karyawan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☛ Dapat mengurangi rasa tidak puas karyawan</li> <li>☛ Berdampak langsung pada karyawan jika hal ini langsung dilaksanakan</li> <li>☛ Tidak memerlukan waktu yang panjang</li> </ul>
Kelemahan	<ul style="list-style-type: none"> <li>☛ Perlu waktu yang cukup lama untuk proses sosialisasinya</li> <li>☛ Membutuhkan kesadaran bersama antara manajemen dan karyawan tentang kebutuhan karyawan &amp; kendala organisasional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☛ Hanya memperbaiki sebagian dari system pengembangan karir</li> </ul>

Berdasarkan analisa kelebihan dan kekurangan pada masing-masing intervensi di atas maka dipilihlah intervensi pada system perencanaan karirnya, karena lebih bersifat makro dan sesuai dengan konsep keunggulan pada organisasi/industri pada abad 21, yaitu perusahaan memberikan kesempatan yang luas pada karyawan untuk berkembang.

## **B. DESAIN INTERVENSI YANG DIGUNAKAN**

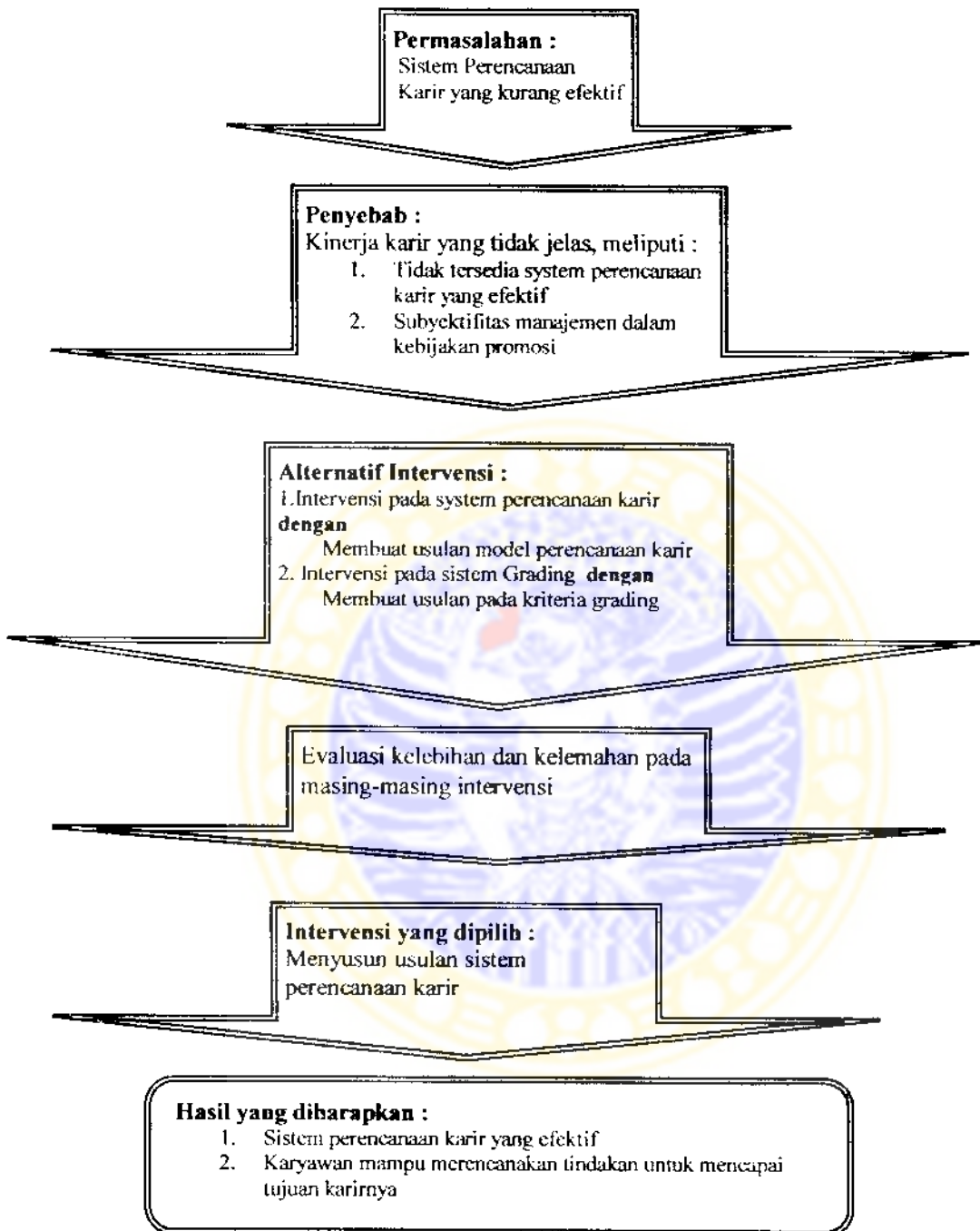
### **B.1. Pilihan Desain yang Digunakan dan Rasionalnya**

Berdasarkan analisa pada kelebihan dan kelemahan dari 2 usulan desain intervensi, maka dipilihlah desain intervensi pada system perencanaan karirnya yaitu dengan mengusulkan model perencanaan karir. Hal ini dilakukan untuk mengurangi tidak efektifnya system karir yang ada. Pemilihan alternative desain intervensi ini didasarkan pada pertimbangan berikut :

1. Adanya dukungan dari manajer SDM dan Umum untuk membuat system perencanaan karir yang lebih efektif.
2. Dengan adanya system perencanaan karir yang lebih efektif, maka karyawan akan mudah merencanakan tindakan untuk mencapai tujuan karirnya.
3. Dengan adanya system yang jelas dan terukur maka mengurangi subyektifitas pihak manajemen.
4. Dengan sistem perencanaan karir yang efektif maka akan meningkatkan motivasi kerja karyawan, lebih jauh akan berpengaruh pada produktifitas perusahaan secara keseluruhan.



## B.2. Bagan Alur Problem Sampai Intervensi



### **B.3. Kegiatan – Kegiatan Dalam Intervensi**

Tahapan yang diusulkan untuk dilakukan dalam penyusunan system perencanaan karir di PT. "X" Malang meliputi :

#### **Tahap 1 : Menentukan alasan perlunya dilakukan perubahan pada system perencanaan karir yang ada.**

Untuk melakukan perubahan pada sistem perencanaan karir, yang pertama kali harus dilihat adalah kesadaran dari pihak manajemen untuk melakukan perubahan pada sistem tersebut. Dalam hal ini pihak manajemen (manajemen SDM dan Umum ) menyadari bahwa system yang berlaku saat ini masih kurang efektif, sehingga perlu dilakukan perubahan. Terutama karena manajemen menyadari bahwa karyawan merupakan aset perusahaan yang harus dikelola dengan baik.

Kegiatan perubahan pada system perencanaan karir ini akan dapat memperbaiki motivasi kerja karyawan karena mereka telah diperlakukan dengan adil oleh perusahaan. Dengan kata lain perusahaan memberikan peluang yang sama kepada semua karyawan untuk berkembang karirnya. Selain itu karyawan juga dapat memprediksi karir mereka pada masa mendatang dan bisa merencanakan tindakan untuk mencapai tujuan tersebut. Namun harus disadari bahwa perubahan pada system perencanaan karir ini membutuhkan komitmen yang tinggi dari manajemen terutama yang berkaitan dengan kendala organisasional.

#### **Tahap 2 : Menentukan siapa saja yang akan dilibatkan dalam perubahan**

Pada tahap ini perlu segera dipilih pihak yang bertanggung jawab pada pelaksanaan perubahan. Pihak tersebut kemudian disebut sebagai *change leader* . *Change*

*leader* ini bisa jadi adalah manajer SDM atau yang lainnya dari organisasi, yang kemudian bertindak sebagai konsultan internal. Konsultan internal diharapkan memiliki pengetahuan yang memadai tentang kultur organisasi, norma-norma yang dianut, system nilai yang ada dan pemahaman akan kekuatan dan kelemahan organisasi. Selain konsultan internal, manajemen juga berhak untuk memilih orang luar yang ditunjuk sebagai konsultan eksternal. (Harvey dan Brown, 2001,h.16-17). Jika konsultan telah masuk masuk kepadanya harus diberikan akses seluas-luasnya untuk memasuki semua bagian dalam dalam organisasi karena hanya dengan begitulah konsultan dapat dengan tepat mengenal organisasi, termasuk memahami permasalahan yang diduga dihadapi oleh pihak perusahaan. Hanya dengan jaminan demikianlah konsultan dapat menentukan bentuk keterlibatannya dalam memecahkan persoalan. Sifat hubungan antara klien dan konsultan harus dilandasi prinsip kesesuaian.

Guna menumbuhkan hubungan yang dimaksud antara lain mencakup kerangka kerja konsultan, masa kerjanya, biaya yang harus dipikul oleh klien, hasil pekerjaan yang diharapkan dari konsultan. Kesemuanya itu dimaksudkan untuk :

- a) Mencegah timbulnya konflik dikemudian hari
- b) Mempertegas apa yang diharapkan oleh satu pihak dari pihak yang lain
- c) Kesepakatan tentang cara penyelesaian perbedaan pendapat tentang semua segi hubungan kerja kedua belah pihak seandainya hal itu timbul. (Siagian,2000)

Untuk melaksanakan perubahan pada system perencanaan karir, akan lebih baik jika PT. "X" menggunakan kombinasi antara konsultan internal dan eksternal. Terlebih lagi masing-masing pilihan konsultan memiliki kelebihan dan kekurangan, sehingga jika

dikombinasikan maka akan menghasilkan kinerja yang efektif dan dapat membantu menutupi kelemahan pihak lainnya.

### **Tahap 3 : Melakukan diagnosa terhadap kebutuhan melakukan perubahan**

Diagnosa pada tahap ini bertujuan untuk memberikan suatu analisa data yang teliti tentang struktur, administrasi, interaksi, prosedur, batasan dan elemen penting lainnya dari system klien. Diagnosa memberikan suatu dasar bagi intervensi-intervensi structural, behavioral, dan teknis untuk meningkatkan kinerja organisasi. Mendiagnosa suatu masalah membutuhkan suatu pendekatan yang sistematis melalui suatu proses. Jika pengembangan organisasi ingin efektif maka harus berdasarkan pada diagnosa masalah yang spesifik pula. Terdapat beberapa langkah yang harus dilakukan dalam proses diagnosa ini, yaitu :

1. Melakukan identifikasi wilayah permasalahan untuk dapat menjelaskan tujuan pengembangan. Suatu permasalahan yang jelas tujuannya diperlukan untuk menentukan jenis informasi apa yang paling relevan. Jika tujuan pengumpulan data tidak jelas, maka akan sulit untuk memilih metode dan standar yang akan digunakan. (Harvey & Brown,2001)

Pada bab awal tentang latar belakang masalah telah dinyatakan bahwa yang menjadi permasalahan adalah system perencanaan karir yang kurang efektif sehingga dibutuhkan suatu desain intervensi untuk mengatasi hal tersebut dengan cara melakukan pengembangan terhadap penilaian kinerja yang lama.

2. Melakukan pengumpulan data berdasarkan identifikasi masalah yang telah dilakukan sebelumnya meskipun sifatnya masih sementara. Dikatakan sementara

karena bentuk dari permasalahan yang sebenarnya baru akan diketahui setelah data dikumpulkan dan dikategorikan sedemikian rupa sehingga berbagai persyaratannya telah dipenuhi. Pengumpulan data bisa menggunakan berbagai macam teknik, yaitu :

- ☛ Analisa terhadap hasil pengembangan karir karyawan melalui grading, data tentang *turn over* karyawan dan data tentang hasil penilaian kinerja karyawan, dan peraturan perusahaan. Hal ini dilakukan untuk mengetahui perkembangan karir karyawan pada tiap periode, untuk mengetahui kebijakan yang dibuat oleh manajemen dan untuk mengetahui *follow up* dari hasil penilaian kinerja khususnya bagi karyawan yang berprestasi.
  - ☛ Wawancara dengan pihak manajemen dan beberapa orang perwakilan karyawan. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan informasi tentang kebijakan, dukungan dan perencanaan yang telah dibuat oleh manajemen berkaitan dengan pengembangan karir karyawan.
3. Melakukan analisa data sehingga informasi yang diperoleh merupakan informasi yang terkini, akurat, relevan dan lengkap.
  4. Melakukan presentasi system perencanaan karir yang baru pada pihak manajemen. Hal ini menjadi tanggung jawab manajer SDM atau bagian personalia, tujuannya adalah untuk mendapatkan umpan balik dari manajemen tentang permasalahan yang muncul.
  5. Jika pada tahap ini masih memerlukan data tambahan maka harus kembali melakukan pengumpulan data, menganalisa dan mempresentasikan kembali pada

pihak manajemen. Namun jika hasil analisa data dikatakan cukup, maka dapat melanjutkan pada langkah berikutnya.

6. Berikutnya setelah kesepakatan tercapai, maka bagian SDM dan manajemen bersama-sama mengidentifikasi permasalahan yang perlu penyelesaian
7. Pada langkah ini diketahui bahwa proses diagnosa yang dilakukan telah dapat mengidentifikasikan permasalahan dan strategi perencanaan karir mulai dapat disusun.

Tahap ini memerlukan persiapan yang panjang dan memakan waktu relatif lama, meski demikian hal ini harus tetap dilakukan agar pelaksanaan perencanaan karir dapat berjalan sesuai dengan harapan. Oleh karena itu diperlukan target waktu dalam pelaksanaannya, untuk tahap ini waktu yang dibutuhkan kurang lebih 1 bulan.

#### **Tahap 4 : Mempelajari dan mengevaluasi system perencanaan karir yang sedang berlaku**

Cikal bakal perencanaan karir di PT. "X" adalah grading, dan hal ini baru berjalan sejak tahun 2002. Proses itu bertujuan untuk mengatur jenjang karir dan pengembangan karyawan, selain itu juga untuk penyetaraan dan penyeragaman golongan/jabatan karyawan mengingat sangat terbatasnya jabatan yang terdapat pada struktur organisasi. Kegiatan ini memiliki manfaat baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan. Bagi perusahaan, manajemen akan mudah dalam mengambil keputusan-keputusan. Adapun bagi karyawan akan bermanfaat untuk unjuk prestasi.

Selama pelaksanaan sampai saat ini belum dilakukan perubahan pada system itu, sampai kemudian muncul ketidakpuasan di kalangan karyawan akibat kurang jelasnya mekanisme pengembangan karir dan kriteria pada grading juga kurang jelas.

Pada tahap ini yang perlu dilakukan adalah mendiskripsikan kekuatan dan kelemahan pada system perencanaan karir yang berlaku. Cara yang bisa ditempuh adalah dengan menyebarkan kuesioner pada karyawan menyangkut kekuatan dan kelemahan system ini.

Pelaksanaan tahap ini bisa memakan waktu cukup lama, mengingat biasanya kuesioner yang disebar memerlukan waktu yang lama untuk dikembalikan. Kuesioner harus disebar pada seluruh karyawan dengan mengambil sample yang representative pada semua departemen. Estimasi waktu yang dibutuhkan untuk tahap ini kurang lebih 3 minggu.

#### **Tahap 5 : Melakukan analisa terhadap hasil kuesioner**

Pada tahap ini yang harus dilakukan adalah segera mengolah data yang telah diperoleh, kemudian menganalisanya sedemikian rupa sehingga didapatkan sebuah kesimpulan yang berarti bagi pengembangan system perencanaan karir. Proses ini diperkirakan memakan waktu kurang lebih 2 minggu.

#### **Tahap 6 : Membuat system perencanaan karir ,**

Sistem perencanaan karir bisa dibuat berdasarkan informasi yang diperoleh pada hasil kuesioner. Sebagai tambahan bisa dipadukan dengan model pendekatan yang sesuai dengan teori pengembangan karir. Misalnya pada saat pengelompokan *job classes* dan *job family*.

Pada tahap ini perlu lebih sering dilakukan diskusi dengan perwakilan karyawan, manajer SDM dan manajemen agar diperoleh suatu hasil seperti yang diharapkan. Estimasi waktu yang diperlukan pada tahap ini kurang lebih 2 minggu.

#### **Tahap 7 : Mempersiapkan bagian SDM sebagai fasilitator utama pada pelaksanaan perencanaan karir.**

Yang akan dilakukan pada tahap ini adalah membekali bagian SDM berbagai macam informasi berkaitan dengan pelaksanaan perencanaan karir karyawan. Termasuk di dalamnya adalah mengenai persyaratan dan standar minimal yang harus dilalui untuk menuju tujuan karirnya. Selain itu bagian SDM juga perlu dibekali dengan kemampuan konseling terutama saat berhadapan dengan karyawan.

#### **Tahap 8 : Sosialisasi system perencanaan karir bagi karyawan.**

Tahap ini terutama bertujuan agar para karyawan mengetahui dan memahami betul jalur karir yang disediakan bagi mereka dan berikut cara pencapaiannya. Sehingga dengan demikian diharapkan karyawan mampu :

- ☞ Memprediksi karirnya di masa mendatang.
- ☞ Melakukan rencana tindakan untuk mencapai tujuan karirnya.

### **B. 4. Rancangan Evaluasi Intervensi**

Pada setiap perubahan yang terjadi biasanya selalu diikuti dengan sikap yang beragam dan reaksi yang bervariasi pula pada setiap individu. Sikap dan reaksi mereka akan mewarnai sekaligus mempengaruhi proses perubahan yang sedang berlangsung.



Variasi sikap dan reaksi tersebut dapat dibagi menjadi 3 kelompok, yaitu :

### **1. ANTI terhadap perubahan**

Kelompok ini biasanya terdiri dari mereka yang yakin akan cara-cara dan kebiasaan lama yang telah berjalan. Pada cara pandang mereka, perubahan merupakan sebuah masalah yang besar. Ketidakpastian yang nantinya memberikan rasa tidak nyaman karena sebuah kerja keras pasti telah menunggu.

### **2. PRO terhadap perubahan**

Biasanya kelompok ini terdiri dari mereka yang meyakini bahwa perubahan akan memberikan pengaruh dan dampak yang positif bagi perkembangan karir mereka khususnya dan pengembangan perusahaan pada umumnya. Mereka menganggap perubahan sebagai lading yang siap garap.

### **3. NETRAL terhadap perubahan**

Mereka yang berada di kelompok ini biasanya belum atau bahkan tidak memiliki keyakinan terhadap cara-cara lama yang telah berjalan dan belum meletakkan dasar kepercayaan terhadap perubahan yang akan terjadi. Individu-individu yang masuk pada kelompok ini, adalah mereka yang memiliki informasi terbatas terhadap proses-proses yang telah berlangsung. Bisa jadi mereka belum memiliki pemahaman yang baik terhadap dampak serta pengaruh atas proses perubahan yang akan terjadi.

Pegawai baru yang sedang mempelajari proses-proses dalam perusahaan, atau mereka yang selalu disibukkan dengan tugas-tugas hariannya sehingga memiliki akses yang minimum untuk dapat melihat proses yang terjadi di perusahaan adalah yang

termasuk dalam golongan ini. Selain itu mereka yang *hopeless* terhadap perusahaan tempatnya bekerja juga berada pada golongan ini.



## **BAB IV**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. KESIMPULAN**

Kesimpulan yang dapat diambil dalam penulisan ini adalah :

1. Perencanaan karir di PT. "X" Malang kurang efektif. Hal ini dapat diketahui dari hasil wawancara dan kuesioner pada karyawan dan manajemen yang diwakili oleh Manajer SDM dan Umum.

2. Kurang efektifnya perencanaan karir tersebut, disebabkan oleh hal-hal sebagai berikut :

##### **a. Kinerja Karir**

Pada aspek ini karyawan mengeluhkan sulitnya menapaki jenjang karir yang lebih tinggi karena belum jelasnya kriteria dan kurangnya sosialisasi tentang cara pencapaian pada jenjang karir berikutnya. Hal ini juga disebabkan masih tingginya subyektifitas manajemen dalam menerapkan promosi bagi karyawan dan kurangnya komitmen dari manajemen untuk mentaati sekaligus melaksanakan mekanisme (sistem) yang telah dibuat sebelumnya. Sehingga karyawan tidak tahu apa yang harus dilakukan untuk dapat dipromosikan.

##### **b. Sikap Karir**

Pada aspek ini diketahui bahwa karyawan memiliki sikap yang apatis atas karirnya, sehingga mereka lebih banyak memilih bermain aman, atau dengan kata lain mereka bekerja dengan baik semata-mata agar dalam proses penilaian kinerja

terhindar dari skor "C". Jika karyawan mendapatkan skor "C" maka harus bersiap untuk dikeluarkan. Dengan kondisi seperti ini mengakibatkan karyawan kurang mengeksplorasi kemampuannya secara optimal dan menimbulkan ketidakpuasan.

c. Identitas Karir

Akibat sikap karir di atas, karyawan tidak memiliki ekspektasi yang positif pada karirnya di masa mendatang sehingga mereka memiliki tingkat kesadaran yang kurang konsisten atas minat dan nilai-nilai yang dianutnya dalam bekerja.

3. Berdasarkan hasil pengumpulan data, diketahui bahwa sebab yang paling mungkin menyebabkan kurang efektifnya perencanaan karir adalah : kinerja karir yang tidak jelas, sehingga untuk mengatasinya diperlukan suatu desain intervensi pada system pengembangan karirnya.
4. Desain intervensi yang dipilih untuk mengatasi masalah di atas adalah berupa usulan pembuatan sistem perencanaan karir yang lebih efektif. Alasan pemilihan desain intervensi ini adalah :
  - ☞ Adanya dukungan dari manajer SDM dan Umum untuk membuat system perencanaan karir yang lebih efektif.
  - ☞ Dengan adanya system perencanaan karir yang lebih efektif, maka karyawan akan mudah merencanakan tindakan untuk mencapai tujuan karirnya.
  - ☞ Dengan adanya system yang jelas dan terukur maka mengurangi subyektifitas pihak manajemen.

- ☛ Dengan sistem perencanaan karir yang efektif maka akan meningkatkan motivasi kerja karyawan, lebih jauh akan berpengaruh pada produktifitas perusahaan secara keseluruhan.
5. Tahapan – tahapan yang dilakukan dalam penyusunan desain intervensi adalah sebagai berikut :

**Tahap 1.** Pengumpulan data jabatan melalui kegiatan analisa jabatan yang khusus ditujukan bagi perumusan jenjang karir organisasional.

**Tahap 2.** Menyusun keluarga jabatan (*job family*) berdasarkan data jabatan, utamanya adalah yang menyangkut data persyaratan jabatan.

**Tahap 3.** Menetapkan kelas jabatan (*job classes*) melalui kegiatan penilaian atau evaluasi jabatan (*job evaluation*).

**Tahap 4.** Melakukan operasi matriks antara keluarga jabatan dan kelas jabatan sehingga diperoleh jenjang-jenjang karir jabatan kearah promosi, rotasi atau demosi jabatan.

**Tahap 5.** Mengintegrasikan seluruh jenjang karir jabatan yang berhasil disusun sebagai suatu kesatuan system jenjang karir jabatan, berdasarkan pertimbangan progresi ataupun regresi jabatan yang logis dan rasional.

## B. SARAN

Setelah melakukan pengumpulan data dan menganalisa data tersebut, maka terdapat beberap hal yang disarankan pada penulisan tugas akhir ini, yaitu :

1. Dalam membuat system perencanaan karir hendaknya memperhatikan proses *job classes* dan *job family* dengan seksama sehingga benar-benar sesuai dengan kondisi di lapangan. Selain itu manajemen perlu untuk memperhatikan tahapan-tahapan, sesuai dengan yang telah ditawarkan.
2. Hendaknya perencanaan karir diformulasikan dengan memperhatikan dukungan dari system yang diperlukan untuk memenuhi rencana tersebut. Yaitu dengan memperbaiki pula sistem penilaian kinerja (*performance apraisals*) dan sistem upahnya (*merit system*).
3. Hendaknya karyawan tetap optimis dan yakin bahwa pihak manajemen pasti akan memperhatikan pengembangan karir karyawan, mengingat hal ini akan berpengaruh pada perusahaan secara keseluruhan.
4. Hendaknya manajemen memiliki komitmen yang tinggi untuk melaksanakan system yang telah disepakati sebelumnya.
5. Guna mendukung efektifitas dari perencanaan karir ini, manajemen perlu untuk memperbaiki /menyempurnakan kembali kriteria gradingnya seperti yang diusulkan pada Tugas Akhir ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aamodt, Michael. G., 2004. *Applied Industrial / Organizational Psychology*, Fourth Edition, Thomson Wadsworth
- Baruch, Y. 2004. *Managing Careers Theory and Practice*. Prentice –Hall Inc. England
- Dessler, Gary.1997. *Human Resource Management 7e*.Jilid II. Prentice –Hall Inc
- Dipboye, R.I. 1994. *Understanding Industrial and Organizational Psychology*. Reinhart and Winston, Inc.
- DuBrin, A.J, Ireland, RD, and Williams, J.C. 1996. *Management and Organization*. Ohio : South-Wester Publishing Co
- Gutteridge, T.G., Leibowitz, Z.B. and Shore, J.E. 1993. *Organizational Development*. San Fransisco : Jossey-Bass
- [http : // www. Career Development.com- Career Planning](http://www.CareerDevelopment.com-CareerPlanning)
- [http : //www. ACT's Career.com- WOW Career Areas](http://www.ACT'sCareer.com-WOWCareerAreas)
- [http : //www. ACT's Career.com- WOW Underlying Research](http://www.ACT'sCareer.com-WOWUnderlyingResearch)
- [http : //www. CD. Theories/ Schein\\_organ\\_cone.html](http://www.CD.Theories/Schein_organ_cone.html)
- Hariandja, MTE. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT. Grasindo
- Harvey, D dan Brown, D.2001. *An Experimental Development*. 6<sup>th</sup> Edition. New Jersey :Prentice –Hall Inc.
- Mangkunegara, A.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- Mondy, R.W, Noe, R.A & Premaux. 1993. *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Muchinsky, Paul M. 2003. *Psychology Applied To Work*. 7<sup>th</sup>.Edition. California : Pacific Grove.
- Munandar, A.S. 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta : UI Press

Peiperl, M.A. and Baruch, Y. **Back to square zero : Tho Post Corporate Career  
*Organizational Dynamics***

*Peraturan Perusahaan*. 2005. PT. "X". Malang : tidak diterbitkan

Schein, E.H. 1978. *Career Dynamics : Matching Individual and Organizational Needs*.  
San Fransisco : CA: University Associate Inc.

Siagian, Sondang P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT. Bumi  
Aksara

Siagian, Sondang P. 2004. *Teori Pengembangan Organisasi*, Jakarta : PT. Bumi Aksara

Simamora, Henri. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi III. Yogyakarta :  
Bagian Penertiban STIE YPKN.

Wahyudi dan Akdon. 2005. *Manajemen Konflik dalam Organisasi*. Jakarta : UI Press

Wungu, Jiwo & Brotoharsojo. 2003. *Merit System*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.

Wexley, K. N dan Yukl, G.A. 2003. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*,  
Jakarta : PT. Rineka

Yuwono, Ino.,dkk. 2005. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Surabaya : Fakultas  
Psikologi UNAIR



## Guide Interview

1. Berapa lama anda bekerja disini ?
2. Pendidikan terakhir anda saat ini ?
3. Apa jabatan/posisi anda saat ini ?
4. Seberapa penting jabatan/posisi anda bagi perusahaan ?
5. Prestasi apa yang telah anda sumbangkan selama berada pada jabatan/posisi tersebut ?
6. Pernahkah anda perkirakan sebelumnya bahwa anda akan menduduki jabatan/posisi anda sekarang ?
7. Berada pada jabatan/posisi mana sebelumnya dan berapa lama ?
8. Apa yang membuat anda (yang telah dilakukan sehingga) berada pada posisi ini ?
9. Bagaimana perasaan anda sekarang berkaitan dengan jabatan/posisi anda ?
10. Kira – kira pada periode mendatang, anda menduduki jabatan apa di perusahaan ini ?
11. Apa yang akan anda lakukan agar hal tersebut tercapai ?
12. Apakah perusahaan memiliki system yang baku berkaitan dengan hal tersebut ?
13. Menurut anda, apa yang seharusnya dilakukan perusahaan untuk mengembangkan karir karyawan ?
14. Apakah anda tahu tentang grading/penggolongan karyawan ,anda berada pada golongan berapa saat ini dan telah berapa lama ?
15. Berapa kali anda mengalami penyesuaian golongan dan kapan anda terakhir mengalami penyesuaian golongan ?
16. Menurut anda kriteria apa yang digunakan oleh perusahaan saat anda mengalami penyesuaian tersebut ?
17. Apa manfaat penggolongan tersebut bagi anda ?

## **PENGANTAR**

Perencanaan Karir merupakan suatu proses dimana individu dapat mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuannya. Perencanaan karir melibatkan pengidentifikasian tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir dan penyusunan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan, maka diketahui bahwa karyawan tidak puas atas system perencanaan karir yang ada. Hal ini disebabkan karena pada proses tersebut belum dapat di deskripsikan tujuan karir dan langkah-langkah untuk mencapai tujuan yang dimaksud.

Guna mendukung informasi yang diperoleh pada wawancara, maka bapak /Ibu diberikan sebuah kuesioner. Pada kuesioner ini terdapat beberapa pertanyaan yang bertujuan untuk mengungkap lebih jauh penyebab kurang efektifnya perencanaan karir yang berlaku. Harapan kami Bapak/Ibu dapat mengisi kuesioner ini sesuai dengan kondisi yang Bapak/Ibu lihat, dengar dan rasakan. Atas kerjasamanya kami ucapkan terima kasih

Hormat kami,

**Endah Kurniawati P**

Nama	:	
Departemen	:	
Jabatan	:	

Petunjuk :

- Bapak/Ibu cukup memberikan tanda "X" pada pilihan jawaban yang paling sesuai
- Jangan lupa untuk memberikan alasan pada masing-masing jawaban yang Bapak/Ibu pilih
- Dalam angket ini tidak ada jawaban benar atau salah
- Teliti kembali jawaban anda dan jangan sampai ada yang terlewat

Pertanyaan

1. Apa makna perencanaan karir bagi Anda sebagai karyawan ?
  - a. Penting
  - b. Cukup Penting
  - c. Kurang penting
  - d. Tidak penting

Alasan:

.....  
.....

2. Bagaimana efektifitas perencanaan karir yang ada saat ini bagi anda sebagai karyawan ?
  - a. Efektif
  - b. Kurang efektif
  - c. Tidak efektif

Alasan :

.....  
.....

3. Hal-hal yang harus diperbaiki dari system perencanaan karir yang ada saat ini (grading) :

- a. Sistemnya
- b. Kriteria Grading
- c. Pola sosialisasinya
- d. Manajemennya

Alasan :

.....  
 .....

4. Menurut anda sistem perencanaan karir yang bermanfaat bagi karyawan adalah (urutkan berdasarkan derajat kepentingannya dimana no. 1 adalah yang paling penting)

No.	Faktor	Derajat kepentingan
1.	Kriteria yang digunakan jelas	
2.	Obyektif	
3.	Mekanismenya terstruktur	
4.	Komitmen dari manajemen	
5.	Mampu memotivasi karyawan	

Alasan memilih pada nomor .....

.....  
 .....

5. Komentar lain

.....  
 .....

**tERimaKasiH**

**Menyetujui Desain Intervensi yang Diusulkan Oleh :**

**Nama : Endah Kurniawati P**  
**NIM : 090315174 – M**  
**Program : Magister Profesi Psikologi**  
**Universitas Airlangga - Surabaya**  
**Berupa : Perubahan Sistem Perencanaan Karir**

**Mengetahui,  
Manajer SDM dan U**



**Donna Widayana**

## Career Cluster dan Career Area

NO	CAREER	JC	CLUSTER	AREAS	ASPECT
1.	Manager Marketing	1	AS	Management	P/D/I
	Tugas: Merencanakan, mengatur, mengontrol, mengevaluasi strategi dan perkembangan pemasaran beserta sumber daya manusia yang dipimpinnya; sehingga produk dapat dipasarkan secara luas dan konsumen dapat terpenuhi kebutuhannya.				
2.	Manager Finance & Acc.	2	AS	Management	P/D/I
	Tugas: Merencanakan, mengatur, mengontrol, mengevaluasi neraca keuangan beserta sumber daya manusia yang dipimpinnya; sehingga perusahaan dapat mengembangkan usahanya.				
3.	Manager Purchasing	3	AS	Management	P/D/I
	Tugas: Merencanakan, mengatur, mengontrol, mengevaluasi proses pembelian barang dan jasa				
4.	Manager Promotion	4	AS	Employment-Related	P/D/T/ I
	Tugas: Merencanakan, mengatur, melaksanakan, mengontrol, dan mengevaluasi proses promosi bagi sebuah produk baru				
5.	Manager HRD & GA	5	AS	Employment-Related	P/D/I
	Tugas: Merencanakan, mengatur, melaksanakan, mengontrol, mengevaluasi perkembangan kompetensi sumber daya manusia di seluruh departemen serta penggunaan sarana dan prasarana yang menjadi milik perusahaan.				
6.	Manager Teknik	6	ST	Engineering & Technologies	P/D/I
	Tugas: Merencanakan, mengatur, melaksanakan, mengontrol, dan mengevaluasi pekerjaan sipil, engineering dan arsitektur proyek.				
7.	Manager Estat	7	AS	Regulation & Protection	P/D/T

	Tugas: Merencanakan, mengatur, melaksanakan, mengontrol, dan mengevaluasi proses pemeliharaan perumahan				
8.	Legal Coordinator	8	SS	Community Service	P / D
	Tugas: Merencanakan, mengatur, melaksanakan, mengontrol, dan mengevaluasi proses yang berkaitan dengan aspek hukum				
9.	HRD Staff	5.1	AS	Employment-Related	P / D
	Tugas: Melaksanakan, dan membantu manager HRD dalam kegiatan yang berkaitan dengan kegiatan manajemen SDM meliputi R & S, PK, dan lainnya				
10.	Marketing Staff	1.1	AS	Marketing & Sales	P / D / T
	Tugas: Melaksanakan dan membantu manager marketing dalam usaha memasarkan produk				
11.	Finance & Acc Staff	2.1	BO	Financial Transactions	D
	Tugas: Mengatur dan melaksanakan sistem keuangan, baik yang berkaitan dengan pajak maupun bukan.				
12.	Purchasing Staff	3.1	AS	Marketing & Sales	P / T
	Tugas: Melaksanakan dan membantu manajer dalam proses pengadaan barang dan jasa bagi perusahaan				
13.	Promotion Staff	4.1	AS	Marketing & Sales	P / D / T
	Tugas: Melaksanakan dan membantu manajer dalam mengontrol, dan mengevaluasi proses promosi suatu produk				
14.	Maintenance Staff	6.1	TE	Construction & Maintenance	P / T / D
	Tugas: Berkenaan dengan memperbaiki, merawat, dan memberikan bimbingan atas permasalahan yang timbul setelah produk diterima konsumen (melayani komplain dari pembeli)				

15.	Planning Staff	6.2	ST	Applied Arts	I / T
	Tugas: Berkenaan dengan kreativitas untuk mengembangkan variasi produk yang dijual berdasar peluang pasar.				
16.	Secretary & Receptionist	5.2	BO	Communication & Records	P / D / T
	Tugas: Berkenaan dengan aktifitas mengatur jadwal pimpinan, menyimpan data dan mengkomunikasikan informasi yang boleh diakses oleh internal maupun eksternal consumer				
17.	Security	5.3	AS	Regulation & Protection	P / T
	Tugas: Berkenaan dengan pengawasan keamanan disekitar wilayah proyek				

## Keterangan:

- JC = Job Code (Kode sub-ordinat dalam struktur perusahaan)
- CLUSTER AS = Administration & Sales      BO = Business Operation      TE = Technical  
ST = Science & Technology      SS = Social Service      A = Arts
- ASPECT P = People      T = Things      D = Data      I = Idea



### Alternatif Jalur Karir

NO	CAREER	JC	CLUSTER	AREAS	ASPECT
1.	Manager Marketing	1	AS	Management	P/D/I
	Alternatif Karir: (a) → Director (b) - (c) → Area Director				
2.	Manager Finance & Acc.	2	AS	Management	P/D/I
	Alternatif Karir: (a) → Director (b) → Manager Marketing → Director (c) → Auditor				
3.	Manager Purchasing	3	AS	Management	P/D/I
	Alternatif Karir: (a) Manager Finance → Director (b) → Manager Marketing → Manager Finance → Director (c) → Store Manager				
4.	Manager Promotion	4	AS	Employment-Related	P/D/T/ I
	Alternatif Karir: (a) → Manager Marketing → Director (b) → Manager Finance → Director (c) → Manager estat → Manager Marketing → Director				
5.	Manager HRD & GA	5	AS	Employment-Related	P/D/I
	Alternatif Karir: (a) - (b) → Manager Promotion → Manager Marketing → Director (c) -				
6.	Manager Teknik	6	AS	Engineering & Technology	P/D/I
	Alternatif Karir: (a) → - (b) → Manager Estat → Director (c) → Manager Marketing → Director				

7.	Manager Estat	7	AS	Management	P / D / T
	Alternatif Karir: (a) → Manager Finance → Director (b) → Dept.Head Exim → Manager Finance → Director ↳ Dept.Head Purchasing → Manager Marketing → Director (c) → Store Manager				
8.	Legal Coordinator	8	SS	Community service	P / D
	Alternatif Karir: (a) → Manager Legal → Director (b) → Dept.Head Purchasing → Manager Marketing → Director (c) → Manager HRD & GA → Director				
9.	HRD Staff	5.1	AS	Employment Related	P / D
	Alternatif Karir: (a) → Manager HRD → Director (b) → Estat Staff → Manager Estat → Director (c) → Dept.Head Purchasing → Manager Marketing → Director				
10.	Marketing Staff	1.1	AS	Marketing and Sales	P / D / T
	Alternatif Karir: (a) Marketing Manager → Director (b) → Dept.Head QC → Director ↳ Manager Finance → Director (c) → Promotion Manager				
11.	Finance & Acc Staff	2.1	BO	Financial Transactions	D
	Alternatif Karir: (a) → Manager Finance → Director (b) → Dept.Head Exim → Manager Finance → Director ↳ Dept.Head Retail → Manager Marketing → Director (c) → Store Manager				
12.	Purchasing Staff	3.1	AS	Marketing & Sales	P / T
	Alternatif Karir: (a) → Manager Purchasing → Director (b) → Manager Marketing → Director ↳ Dept.Head Retail → Manager Marketing → Director (c) → Quality Assurance Manager				
13.	Promotion Staff	4.1	AS	Marketing & Sales	P / D / T
	Alternatif Karir: (a) → Manager Factory → Director (b) → Dept.Head Production → Manager Factory → Director				

	↳ Dept.Head Retail → Manager Marketing → Director (c) → Quality Assurance Manager				
14.	Maintenance Staff	6.1	TE	Construction & Maintenance	P/D/T
	Alternatif Karir: (a) GA Staff → GA Manager (b) - (c) -				
15.	Planning Staff	6.2	ST	Applied Arts	I/T
	Alternatif Karir: (a) Manager Technical (b) - (c) -				
16.	Secretary	5.2	BO	Communication & Records	P/D/T
	Alternatif Karir: (a) → Secretary Coord → Manager Promotion → Director (b) → Manager Promotion (c) → Manager Marketing				
17.	Security	5.3	AS	Regulation & Protection	P/T
	Alternatif Karir: (a) → Security Coord (b) - (c) -				

- JC = Job Code (Kode sub-ordinat dalam struktur perusahaan)
- CLUSTER AS = Administration & Sales    BO = Business Operation    TE = Technical  
                   ST = Science & Technology    SS = Social Science    A = Arts
- ASPECT P = People    T = Things    D = Data    I = Idea
- Alternatif Karir "(a) = Jalur linear", "(b) = Jalur spiral", "(c) = Alternatif pengembangan"

## VERBATIM WAWANCARA

	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17
<b>S1</b>	Cukup penting juga	Selama ini PA saya selalu baik dan belum pernah melakukan kesalahan fatal	Tidak	Kabag. Teknik	Tidak tahu juga, mungkin pimpinan memang gap saya mampu di sini	Saya senang, tp. Tanggung jawab saya jadi lebih besar	Wah, kalau itu gak tau, itu urusan ya pimpinan	-	Yang saya tahu tidak ada, tapi mungkin ada....	Harus ada sistem yang mengatur itu seperti di PNS	Ya, tahu. Saya V madya, sudah 2 tahun ini	Baru sekali, 2004	Mungkin PK saya	Sangat banyak, antara lain untuk menentukan insentif dan membedakan akan saya dg. Karyawan lain
<b>S2</b>	Cukup penting	Biasa saja sesuai standar yang berlaku	Ngga...	Koord. Customer Service	Ya mungkin karena saya yang senior	Biasa saja, sudah kewajiban saya	Sepertinya sudah mentok. ...	-	Saya tidak tahu.	Sistemnya harus jelas dan disosialisasikan pd. karyawan	V Madya, sejak 2003	Dua kali, awal ketika gradian ada sampai ini	Mungkin, pendidikan dan pengalaman, Saya 10 tahun disini	Setidaknya untuk insentif lah.....
<b>S3</b>	Penting juga	Saya biasa aja, sama seperti yg. lain	Tidak juga	Saya masih baru, disini belum	-	Senang, sedikit berbeda dg. di tempat	Tidak tahu	Ya, bekerja dengan baik aja	Saya belum banyak tahu, tapi ada	Butuh satu mekaniisme sendiri	Tahu, saya V yunior	Baru sekali, waktu pertama	Tingkat pendidikan, pengalaman, man....	Cukup memotivasi

S4	Penting, karena saya di depan	Tidak ada, selain PK yang memenuhi standar	-	-	kerja saya yg. lama Saya enjoy, sudah bisa menyesuaikan diri dg. ini	Sudah mentok di resepsionis.	-	grading di sini Saya tidak tahu	Ya dibuat seperti PNS, ada kenaikan otomatis	Tahu, III Madya	Sekali, waktu pertama ada	Tingkat pendidikan	Untuk insentif dan uang lembur
S5	Penting, saya yg. Menghitung pajaknya	Saya berusaha bekerja dengan baik dan teliti	-	-	Ya senang, ya susah juga. Tapi saya nikmati saja	Itu wewenang pimpinan, saya tidak tahu	-	Mungkin ada	Bersikap adil dan melaksanakannya aturan yang ada	Tahu, III Senior	Sudah 2 kali, terakhir 2003	Pengalaman, PK, tingkat pendidikan	Menghitung uang lembur, tunjangan dan insentif
S6	Penting, saya sekretaris GM dan Direktur	Pernah menjadi karyawan teladan	-	-	Saya enjoy, meski agak repot karena melayani 2 pimpinan	Apa ya..., saya tidak tahu	-	Yang saya tahu hanya grading karyawan	Mungkin sistem itu harus lebih jelas dan disosialisasikan	Ya, III Madya	Sudah 2 kali, awal masuk tahun 2005	Tingkat pendidikan, PK	Mungkin pengaruh pada lembur...
S7	Penting karena saya membantu manajer	Apa ya..., rasan saya selalu berusaha	-	Lansung di posisi ini	Enjoy saja	Teserah Pimpinan	Saya akan selalu bekerja dg. baik	Ada, diawali dengan sistem grading	Kriteria dalam grading	Tahu, IV Junior	Ketika masuk, 2002	Pendidikan, PK, Pengalaman	Untuk unjuk prestasi, membedakan





<b>S15</b>	Cukup Penting	Kalau formal gak ada	-	Staff Mulya	-	Sampai sekarang masih enak	Mentok, mbak...sulit disini	Yang penting kerja dengan baik dan PK "B"	Ya....	Sistem ini disempatkan dan adil bagi karyawan	IV Junior	Sekali	Apa ya...oh katanya pendidikan, PK	karyawan Gaji....
<b>S16</b>	Penting	PK saya selalu baik, dan bekerja tekun	-	-	Ya gimana lagi....harus enjoy	Sulit untuk naik, mbak	Saya tidak terlalu ngoyo	Apa itu, saya belum pernah dengar	Mungkin harus disediakan sistem yg. Mengatur itu	Mungkin pada prestasi..	V Junior	Sekali	Oh.. golongan itu kreireiany a saya gak tahu	
<b>S17</b>	Penting	Belum....	-	Saya staff teknik sejak awal	Latar belakang pendidikan	Saya menikmati aja, meski kadang boring	Koord. Teknik	Jujur dan rajin, kreatif	Ya....ada	Mungkin pada kriteria harus lebih rinci	V Junior	Baru sekali	Sepertinya Pendidikan. Kalau S1 IV Junior tp kalau D3 III junior	Yang pasti tunjangan dan insentif, ha...ha ...
<b>S18</b>	Penting	Tidak ada	-	Staff marketing	Saya melamar untuk jabatan ini	Senang	Gak tahu	-	Tahu...	Baik, di perusahaan yang	V Junior	1 kali, waktu awal masuk	Pendidikan, pengalaman man, PK	Apa ya.....sepertinya gaji



