

PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN KARIR PADA PT. X

***Linda Mora Siregar**

Ari Ryansa

*Email: linda.siregar@ubpkarawang.ac.id

Fakultas Psikologi Universitas Buana Perjuangan Karawang

Abstract. Career determination is the first step to the career path of a workforce in a job, to be able to increase the motivation of the performance of the workforce, career development needs of each employee according to their abilities and skills, so that in achieving its goals an employee must have a best career plan. The purpose of this study was to determine career planning and management at PT. X. This study uses qualitative research methods, with sampling techniques using purposive sampling. Data collection techniques used were semi-structured interviews and observations. This research resulted in an update on the planning and career development system at PT. X which is then submitted to be used as a Decree (SK) determined by the relevant Directors. The draft decree regulates the classification of positions, promotion of positions, employee mutations and rotations, career paths and the determination of new employee positions.

Keywords: Career Planning, Career Development

Abstrak. Penetapan karir merupakan langkah awal untuk jenjang karir seorang tenaga kerja dalam sebuah pekerjaan, untuk dapat meningkatkan motivasi kinerja dari tenaga kerja, perlu adanya pengembangan karir dari masing-masing karyawan sesuai kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya, sehingga dalam mencapai tujuannya seorang karyawan harus memiliki perencanaan karir yang matang. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui perencanaan dan pengelolaan karir di PT. X. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara semi terstruktur dan observasi. Penelitian ini menghasilkan pembaharuan terhadap sistem perencanaan dan pengembangan karir di PT. X yang kemudian diajukan untuk dijadikan sebagai Surat Keputusan yang ditetapkan oleh Direksi terkait. Rancangan surat keputusan tersebut mengatur tentang klasifikasi jabatan, promosi jabatan, mutasi dan rotasi karyawan, jalur karir serta penetapan jabatan karyawan baru.

Kata Kunci: Perencanaan karir, pengembangan karir.

Pengantar

Perkembangan dan pertumbuhan organisasi mempersyaratkan ketersediaan sumber daya manusia yang andal. Upaya menyediakan sumber daya tersebut dapat diperoleh melalui peningkatan kualitas sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang berkualifikasi menurut kebutuhan organisasi dapat diperoleh melalui program perencanaan dan pengembangan karir. Perencanaan dan pengembangan karir merupakan salah satu faktor yang mendorong tercapainya kinerja pegawai yang terbaik sehingga dapat memberikan peningkatan produktivitas pada organisasi. Kesesuaian kebutuhan organisasi dan tugas dengan program perencanaan karir akan mendukung peningkatan kinerja pegawai. Penyesuaian diri terhadap lingkungan kerja, menyelaraskan kemampuan diri terhadap perkembangan teknologi dan perkembangan regulasi dalam dunia kerja merupakan salah satu sasaran dari perencanaan dan pengembangan karir sehingga pegawai memiliki kinerja lebih baik dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Martoyo (2007) mengemukakan bahwa Perencanaan karir secara umum diasumsikan mempunyai arti yang sangat penting dalam mencapai tujuan dan sebagai hasil dari proses perencanaan berfungsi sebagai pengarah kegiatan evaluasi. Penetapan karir merupakan langkah awal

untuk jenjang karir seseorang, sehingga saat ini perlu adanya pengembangan karir, masing-masing karyawan sesuai kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya. Dalam mencapai tujuannya maka seorang karyawan harus memiliki perencanaan karir yang matang.

Dharmani (2015) mengungkapkan bahwa secara umum, tahapan perjalanan karir seseorang dapat dikelompokkan ke dalam 5 tahapan, yaitu pertumbuhan, penajakan, pemantapan, pemeliharaan, dan kemunduran. Pengelompokan itu didasarkan pada usia. Dalam tahap pertumbuhan dialami oleh mereka yang berusia di bawah 15 tahun. Tahap ini diakhiri dengan adanya konsep tentang minat dan kemampuan dan mulai berpikir tentang alternatif keahlian. Dalam usia 15 sampai 24 tahun, seseorang berada dalam tahap penajakan. Dalam usia ini, mereka mulai menggali beberapa keahlian secara serius dan mulai mencoba untuk bekerja. Usia 25 sampai 44 tahun, seseorang berada dalam tahap pemantapan. Mereka secara terus-menerus melakukan pengujian terhadap kemampuan yang dimilikinya dan mencoba untuk melakukan pekerjaan yang sesuai dengan minat dan bakatnya. Usia 45 hingga 65, seseorang sudah berada dalam tahap pemeliharaan yang artinya ia tidak lagi akan berusaha untuk mencari pekerjaan yang baru, melainkan akan

mempertahankan pekerjaannya yang sekarang.

Merencanakan karir baik akan menentukan dalam meraih tujuan karir yang sesuai dengan harapan dan akan memberikan kontribusi dalam kesuksesan karir. Agar karir dapat berkembang, dibutuhkan adanya perencanaan dan pengembangan karir. Masing-masing karyawan sesuai kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya. Perencanaan karir yang tidak baik akan menimbulkan suatu konflik baru. Munculnya konflik dalam karir seseorang merupakan indikasi lemahnya perencanaan dan pengembangan karir sebuah organisasi. Konflik ini pada akhirnya akan mengurangi produktivitas kerja, kepuasan terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan atau bahkan memunculkan kasus – kasus *turn over* (perpindahan) yang tidak diinginkan.

Melalui wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada supervisor pengendalian karir personil pada bagian sumber daya manusia PT X, berkaitan dengan sistem perencanaan dan pengembangan karir di perusahaan yang dirasa perlu disempurnakan atau di perbaharui. Hal tersebut di latar belakang oleh adanya permasalahan yang timbul dalam perusahaan yaitu masa jabatan yang melebihi batasan waktu yang sudah

ditentukan oleh perusahaan, jabatan yang di emban kurang sesuai dengan spesifikasi yang ditentukan. Selain itu, dikarenakan aturan yang sudah ada di perusahaan dirasa perlu adanya pembaharuan agar terciptanya aturan yang lebih adil, transparan dan mudah dimengerti oleh seluruh karyawan.

Landasan Teori

Perencanaan Karir

Perencanaan karir menurut Hanggraeni (2012), adalah suatu proses yang digunakan seseorang untuk memilih tujuan karir dan lajur karir untuk mencapai tujuan – tujuan tersebut. Sebagai suatu proses yang bertujuan untuk menyesuaikan tujuan karir dan kemampuan individu dengan kesempatan untuk mengisinya secara sistematis. Rivai (2004) mengemukakan mengenai tujuan dan manfaat perencanaan karir diantaranya : meluruskan strategi dan syarat – syarat karyawan intern, mengembangkan karyawan yang dapat dipromosikan, memudahkan penempatan ke luar negeri, membantu di dalam keanekaragaman tenaga kerja, mengurangi pergantian, menyaring potensi karyawan, meneruskan pertumbuhan pribadi, mengurangi penimbunan, memuaskan kebutuhan karyawan, membantu perencanaan tindakan secara afirmatif. Dharmani (2015) menjelaskan tentang proses atau langkah-langkah yang akan

ditempuh untuk menyusun rencana karir terdiri atas hal-hal berikut ini:

1) Menilai Diri Sendiri

Hal utama dalam memulai perencanaan karir adalah bertanya atau memahami diri sendiri. Mengenai kesempatan – kesempatan, keterampilan, bakat, dan nilai berhubungan pada kesempatan karir. Kesempatan dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh pertumbuhan atau kepadatan dari bisnis, kebijakan organisasi tentang pengembangan dan promosi karyawan dari dalam dan kebijakan dari internal kantor.

2) Menetapkan Tujuan Karir

Setelah seseorang dapat menilai kekuatan, kelemahan, bakat, dan setelan mendapat pengetahuan tentang arah dari kesempatan kerja, maka tujuan karir dapat dibentuk.

3) Menyiapkan Rencana – Rencana

Rencana tersebut mungkin dibuat dari berbagai macam desain kegiatan untuk mencapai tujuan karir.

4) Melaksanakan Rencana – Rencana

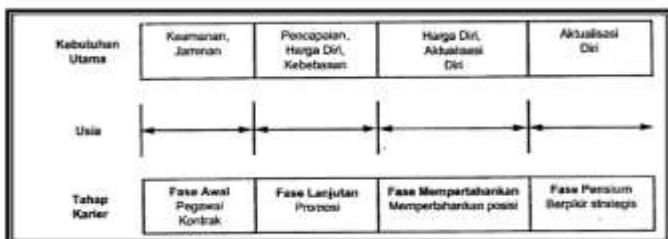
Untuk mengimplementasikan satu rencana kebanyakan diperlukan iklim organisasi yang mendukung. Artinya bahwa manajemen tingkat atas harus mengajak semua tingkatan dari manajemen untuk membantu bawahan mereka dalam meningkatkan karir mereka.

Implementasi perencanaan karir merupakan pengembangan karir. Untuk itu pengembangan karir dapat di definisikan sebagai semua usaha pribadi karyawan yang ditunjukan untuk melaksanakan rencana karirnya melalui pendidikan, pelatihan, pencarian dan perolehan kerja, serta pengalaman kerja. Titik awal pengembangan karir dimulai dari diri karyawan sendiri, di mana setiap orang bertanggungjawab atas pengembangan atau kemajuan karirnya. Setelah komitmen dimiliki, beberapa kegiatan pengembangan karir dapat dilakukan. Untuk mengarahkan pengembangan karir agar menguntungkan karyawan dan organisasi, departemen SDM melakukan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan. Rivai (2004) mendefinisikan Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Tujuan dari seluruh program pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di perusahaan saat ini dan di masa mendatang. Menurut Dharmani (2015), pada dasarnya pengembangan karir dapat bermanfaat bagi organisasi maupun karyawan : Bagi Organisasi (Menjamin ketersediaan bakat yang diperlukan, meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan

dan mempertahankan karyawan – karyawan yang berkualitas, menjamin agar kelompok – kelompok minoritas memiliki kesempatan yang sama untuk meningkatkan karir, mengurangi frustrasi karyawan, mendorong adanya keanekaragaman budaya dalam sebuah organisasi, meningkatkan nama baik organisasi), Bagi Karyawan (Menggunakan potensi seseorang dengan sepenuhnya, menambah tantangan dalam bekerja, meningkatkan tanggung jawab). Rivai (2004) mengemukakan tahapan – tahapan karir.

Gambar 1.1 Tahap – tahap pengembangan karir

Tahap-tahap Pengembangan Karier



(Sumber : Rivai, 2004)

Fase awal/fase pembentukan menekan pada perhatian untuk memperoleh jaminan terpenuhinya kebutuhan dalam tahun – tahun awal pekerjaan. Selanjutnya adalah fase lanjutan, di mana pertimbangan jaminan keamanan sudah mulai berkurang, namun lebih menitikberatkan pada pencapaian, harga diri dan kebebasan. Fase

selanjutnya adalah fase mempertahankan, pada fase ini individu mempertahankan pencapaian keuntungan atau manfaat yang telah diraihinya sebagai hasil pekerjaan di masa lalu. individu telah merasa terpuaskan, baik secara psikologis maupun finansial. Setelah fase mempertahankan dilewati, individu kemudian memasuki fase pensiun. Pada fase pensiun ini individu telah menyelesaikan satu karir, dan dia akan berpindah ke karir yang lain, dan individu memiliki kesempatan untuk mengekspresikan aktualisasi diri yang sebelumnya tidak dapat dia lakukan.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Menurut Sugiyono (dalam Novianti, 2013) penelitian kualitatif yaitu penelitian yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling*. Sugiyono (2018) mengemukakan bahwa teknik *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Dengan kata lain, peneliti menggali data dari subjek yang dianggap

paling tahu tentang apa yang diharapkan dari penelitian ini.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara semi terstruktur. Willig (dalam Herdiansyah, 2015) menyatakan bahwa wawancara semi terstruktur cenderung mudah untuk digunakan dan dapat memberikan ruang bebas yang cukup bagi peneliti dalam melakukan *probing* terhadap data. Wawancara semi terstruktur digunakan karena sesuai dengan penelitian ini yang bersifat fleksibel, *setting* natural, dan menekankan pada kedalaman bahasan. Selain menggunakan wawancara semi terstruktur dalam pengumpulan data, penelitian ini juga menggunakan teknik observasi. Menurut Gordon E. Mills (dalam Herdiansyah, 2015), observasi adalah sebuah kegiatan yang terencana dan terfokus untuk melihat dan mencatat serangkaian perilaku ataupun jalannya sebuah sistem yang memiliki tujuan tertentu, serta mengungkap apa yang ada dibalik munculnya perilaku dan landasan suatu sistem tersebut. Dalam analisa data yang digunakan peneliti adalah data kualitatif yang dimana proses peelitiannya nonstatistik, tidak melibatkan angka matematik statistika, akan tetapi berupa suatu gejala, fakta, realita, dan peristiwa yang hanya dapat dipahami jika peneliti

menelusuri secara mendalam mengenai data yang didapat.

Untuk menguji validitas data, dalam penelitian ini menggunakan cara triangulasi perspektif. Herdiansyah (2015) menyebutkan cara triangulasi adalah dengan menggunakan perspektif orang lain atau biasa disebut sebagai informan. Informan akan mengecek kebenaran data yang diungkapkan subjek penelitian. Jika ada hal atau penjelasan subjek yang tidak benar menurut informan, maka peneliti harus cermat menanggapi. Setelah itu membandingkan data hasil observasi dengan hasil wawancara. Dari data yang ada, peneliti akan mendapat dua kemungkinan yaitu data yang diperoleh konsisten atau berlawanan.

Hasil Dan Diskusi

Hasil pengumpulan data kemudian diolah menjadi sistem perencanaan dan pengembangan karir yang diperbaharui di PT. X yang kemudian diajukan untuk ditetapkan sebagai Surat Keputusan (SK) yang ditetapkan oleh Direksi terkait. Rancangan SK tersebut mengatur tentang klasifikasi jabatan, promosi jabatan, mutasi dan rotasi karyawan, jalur karir serta penetapan jabatan karyawan baru.

Promosi Jabatan

Promosi jabatan adalah perpindahan jabatan seseorang karyawan dari jabatan

yang dipangkunya ke jabatan lain yang mempunyai tugas dan tanggung jawab yang lebih tinggi berdasarkan hirarki jabatan yang berlaku dan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi perusahaan. Untuk memangku suatu jabatan selain harus memenuhi persyaratan kompetensi, juga harus memenuhi persyaratan pendidikan dan pengalaman kerja sebagaimana tercantum pada Surat Keputusan sebagai berikut:

Tabel 3.3 Persyaratan promosi jabatan

No	Jabatan	SLTA Pengalaman	DIPLOMA III Pengalaman	SARJANA Pengalaman	PASCA SARJANA Pengalaman	Keterangan
1	Pelaksana Prinsip	V 0	-	-	-	Pendidikan: Harus dibuktikan juruk yang sah
2	Pelaksana Muda	V 2	-	-	-	
3	Pelaksana Madya	V 4	V 0	-	-	
4	Pelaksana Utama	V 6	V 2	-	-	
5	Supervisor Setingkat	V 8	V 4	V 2	V 0	Pengalaman Kerja: Pengalaman kerja minimal selama di PT Pangkal Kumpang (tahun) yang menjangkau jabatan yang dikuasai dipangkunya sewa dengan formasi dan persyaratan jabatan
6	Superintenden I / Setingkat	-	V 8	V 4	V 2	
7	Manager Setingkat	-	-	V 8	V 4	
8	General Manager Setingkat	-	-	V 8	V 6	

Mutasi dan Rotasi Karyawan

Mutasi Jabatan adalah perpindahan jabatan / pekerjaan yang setingkat / sederajat ke unit kerja lain sesuai dengan kepentingan perusahaan. Sedangkan Rotasi Jabatan adalah perpindahan jabatan seorang karyawan dari jabatan yang dipangkunya ke suatu jabatan yang lain yang setingkat / sederajat namun masih dalam lingkungan unit kerja. Prosedur mutasi dan rotasi dimulai ketika manager terkait dari suatu

departemen memperoleh informasi perihal kebutuhan tenaga alih daya perusahaan yang kemudian diusulkan kepada departemen pengelolaan SDM untuk di proses. Selanjutnya, Departemen pengelolaan SDM akan memproses usulan tersebut untuk mengkaji ulang dan menganalisis kebutuhan tenaga alih daya di lingkungan perusahaan. Jika pengkajian telah selesai dilakukan, maka departemen pengelolaan SDM mengkonfirmasi ulang usulan tersebut kepada manager pengusul maupun manager posisi tujuan. Terakhir, apabila semua pihak telah menyetujui dan kebutuhan tenaga alih daya pada perusahaan memadai, departemen pengelolaan SDM akan mempersiapkan data – data pendukung untuk terbitnya Surat Keputusan direksi. Kemudian Surat Keputusan Direksi mengenai Mutasi / Rotasi terbit yang ditanda tangani oleh manager pengelolaan sumber daya manusia dan direksi.

Jalur Karir

Jalur karir di PT. X dilaksanakan berdasarkan jenis jabatannya. Terdapat dua jenis jabatan yang ada di lingkungan perusahaan, diantaranya :

a) Jabatan Struktural

Jabatan Struktural adalah jabatan yang fungsinya adalah eksekutif/lini sesuai dengan struktur organisasi perusahaan.

b) Jabatan Fungsional

Implementasi perencanaan karir merupakan pengembangan karir. Untuk itu pengembangan karir dapat di definisikan sebagai semua usaha pribadi karyawan yang ditunjukan untuk melaksanakan rencana karirnya melalui pendidikan, pelatihan, pencarian dan perolehan kerja, serta pengalaman kerja. Titik awal pengembangan karir dimulai dari diri karyawan sendiri, di mana setiap orang bertanggungjawab atas pengembangan atau kemajuan karirnya. Setelah komitmen dimiliki, beberapa kegiatan pengembangan karir dapat dilakukan. Untuk mengarahkan pengembangan karir agar menguntungkan karyawan dan organisasi, departemen SDM melakukan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan. Rivai (2004) mendefinisikan Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.

Kepustakaan

- Dharmani, N. (2015). *Perencanaan Dan Pengembangan Karir*. Surabaya: Universitas Narotama Surabaya.
- Hanggraeni, D. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Herdiansyah, H. (2015). *Metodologi Penelitian Kualitatif Untuk Ilmu Psikologi*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Martoyo, S. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.

Berdasarkan data yang berhasil dikumpulkan, penelitian ini menghasilkan pembaharuan mengenai sistem perencanaan dan pengembangan karir di PT. X yang kemudian diajukan untuk ditetapkan sebagai Surat Keputusan (SK) yang ditetapkan oleh Direksi terkait. Rancangan SK tersebut berisikan pedoman yang dijadikan acuan untuk melaksanakan perencanaan dan pengembangan karir, diantaranya:

- 1) Klasifikasi Jabatan (Penggolongan jabatan sesuai dengan *grade*)
- 2) Promosi Jabatan (Prosedur & Persyaratan)
- 3) Mutasi dan Rotasi Karyawan (Prosedur)
- 4) Jalur Karir (Sesuai dengan masa jabatan)
- 5) Penetapan Jabatan Baru.

- Massie, R. (2015). *Pengaruh Perencanaan Karir, Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Museum Negeri Provinsi Sulawesi utara*. Jurnal: Vol 15, No 5. Manado.
- Noer, S. (2017). *Pengaruh Perencanaan SDM, Rekrutmen Dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo*. Jurnal Psikologi, 5(2).
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R & D*. Bandung: Alfabeta.

- Veithzal, R. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Widajanti, E. (2007). *Perencanaan Sumber Daya Manusia Yang Efektif: Strategi Mencapai Keunggulan Kompetitif*. *Jurnal Psikologi*, 7(2).

