



MILIK UPT PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS JEMBER

PROSEDUR MANAJEMEN KARIR OLEH
PT TERMINAL PETIKEMAS SURABAYA

SKRIPSI

Asal:	Hasil Pembelian	Kelas
Terima Tgl :	19 JUL 2008	331.11.
No. Induk :		RAH
KLASIFIKASI / PERALIHAN :		P

Oleh :

BAGUS BUDI RAHARJO

NIM. 010910202178

PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NIAGA
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER
2006



**PROSEDUR MANAJEMEN KARIR OLEH
PT TERMINAL PETIKEMAS SURABAYA**

SKRIPSI

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi syarat-syarat
untuk menyelesaikan Program Studi Ilmu Administrasi Niaga (SI)
dan mencapai gelar Sarjana Sosial

Oleh :

Bagus Budi Raharjo
NIM 010910202178

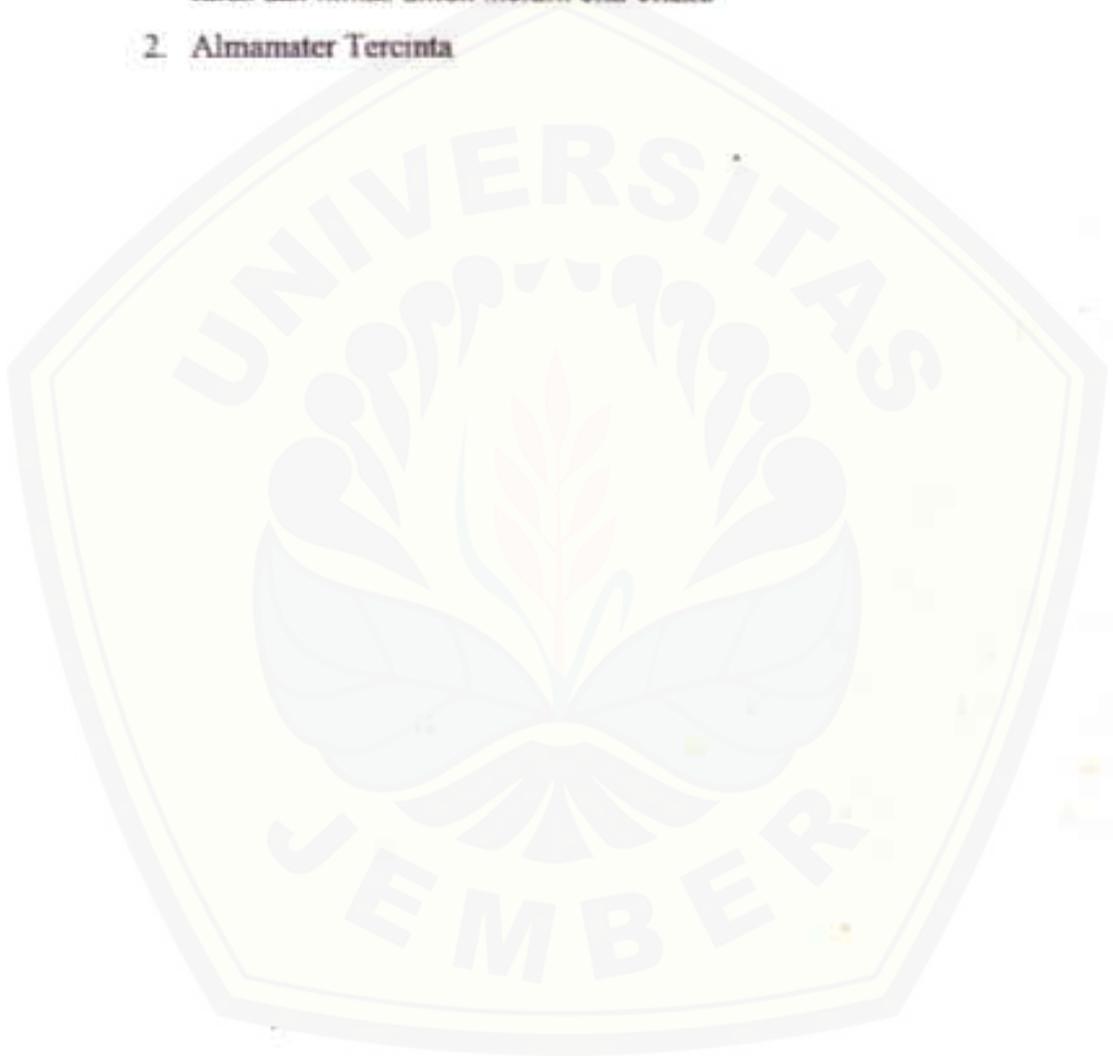
**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NIAGA
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER
2006**

Skripsi ini kupersembahkan untuk :

1. Bapak dan Ibuku

Atas semua pengorbanan serta doa yang selama ini diberikan dengan tulus dan ikhlas untuk meraih cita-citaku

2. Almamater Tercinta



MOTTO

"Karir seseorang dalam suatu organisasi banyak ditentukan oleh bagaimana kebijakan dan komitmen organisasi tersebut terhadap karyawannya"

(Eko Giyartiningrum)¹



¹ "Manajemen Karir : Upaya Mencapai Kesuksesan Karir". Dalam *Manajemen Uschawan Indonesia*. (Juli, XXIV). No.07. Lembaga FE-UI Jakarta. 19-25)

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Bagus Budi Raharjo

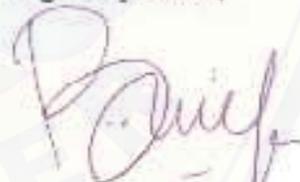
NIM : 010910202178

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya tulis ilmiah yang berjudul : "Prosedur Manajemen Karir oleh PT Terminal Petikemas Surabaya" adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali jika disebutkan sumbernya dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika dikemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, April 2006

Yang menyatakan,



Nama : Bagus Budi Raharjo

NIM : 010910202178

PENGESAHAN

Skripsi ini diterima oleh Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember

Pada :

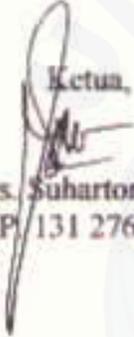
Hari : Senin

Tanggal : 3 April 2006

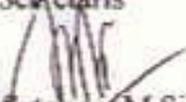
Tempat : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Jember

Tim Penguji :

Ketua,

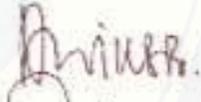

Drs. Suhartono, M.S
NIP. 131 276 665

Sekretaris


Drs. Sutrisno, M.Si
NIP. 131 742 794

Anggota,

1. Dra. Hj. Dwi Windradini B.P., M.Si
2. Dra. Hj. Sulistyaningsih




Mengesahkan :

Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik




Dr. H. Ung Nasdia B.S.W., M.S
NIP. 130 674 836

ABSTRAKSI

(**Prosedur Manajemen Karir Oleh PT Terminal Petikemas Surabaya**, Bagus Budi Raharjo, Pembimbing Sutrisno, Dwi Windradini BP, P 98, 2005, Ilmu Administrasi Niaga, Jurusan Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik, Universitas Jember)

Penelitian dengan tujuan ingin menggambarkan prosedur manajemen karir oleh PT Terminal Petikemas Surabaya

Tipe penelitian yang digunakan adalah tipe penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif

Lokasi penelitian yang dipilih adalah PT Terminal Petikemas Surabaya yang terletak di Jalan Tanjung Mutiara 1 Surabaya. Sedangkan informan yang dipilih adalah karyawan departemen sumber daya manusia.

Proses analisis data dalam penelitian menggunakan analisis domain dan analisis taksonomis.

Berdasarkan penelitian mengenai prosedur manajemen karir oleh PT. Terminal Petikemas Surabaya. Posedur manajemen karir oleh PT. Terminal Petikemas Surabaya merupakan bentuk tanggung jawab organisasi untuk mengelola dan memfasilitasi karir para karyawannya. Usaha-usaha yang dilakukan oleh PT. Terminal Petikemas Surabaya (rekrutmen, seleksi, alokasi sumber daya manusia, penilaian kinerja, dan pelatihan dan pengembangan) merupakan usaha dari PT. Terminal Petikemas Surabaya untuk menyediakan kesempatan bagi orang-orang yang berbobot untuk menjalankan misi dan visi perusahaan.

Keseluruhan prosedur manajemen karir oleh PT. Terminal Petikemas Surabaya yang diterapkan sesuai dengan standar dan konsep yang direkomendasikan oleh Simamora mengenai prosedur manajemen karir.

Bagi peneliti, khususnya penelitian sejenis agar lebih mudah dalam mendapatkan data atau informasi yang diperlukan dalam penelitiannya, maka seyogyanya memilih lokasi penelitian yang telah melaksanakan manajemen karir khususnya manajemen karir organisasi

Bagi peneliti, khususnya penelitian sejenis agar lebih mudah dalam mendapatkan data atau informasi yang diperlukan dalam penelitiannya, maka seyogyanya memilih lokasi penelitian yang telah melaksanakan manajemen karir khususnya manajemen karir organisasi

Pelaksanaan penelitian sesuai dengan ijin Lembaga Penelitian nomor 1021/J.25.3.1/PL.5/2005

KATA PENGANTAR

Atas berkat rahmat, taufik dan hidayah dari Allah SWT, penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul "Prosedur Manajemen Karir oleh PT. Terminal Petikemas Surabaya"

Tersusunnya skripsi ini berkat bantuan, bimbingan, saran, dan fasilitas yang diberikan oleh berbagai pihak, sehingga tidak berlebihan kiranya penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak DR. H.Uung Nardia BSW, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik
2. Bapak Drs. Ardiyanto selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi
3. Bapak Drs. Suhartono, MS selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Niaga
4. Bapak Drs. Sugeng Iswono, MA selaku Dosen Wali
5. Bapak Drs. Sutrisno, M. Si selaku pembimbing I atas arahan dan bimbingannya selama penyusunan skripsi ini
6. Ibu Dra. Hj. Dwi Windradini B?, M. Si selaku pembimbing II atas arahan dan bimbingannya selama penyusunan skripsi ini
7. Bapak Drs. Djujuk Darmanto selaku Asisten Manajer Sumber Daya Manusia dan pada PT. Terminal Petikemas Surabaya
8. Teman-teman Administrasi Niaga angkatan 2001
9. Semua pihak yang telah membantu tetapi tidak bisa disebutkan satu persatu.

Semoga amal baik dari bapak, ibu dan semua pihak yang telah membantu dalam penulisan skripsi ini mendapatkan balasan yang setimpal dari Allah SWT.

Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang memerlukannya dan dapat dijadikan acuan untuk penulisan selanjutnya.

Jember, April 2006

Penyusun

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSEMBAHAN	ii
HALAMAN MOTTO	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
ABSTRAKSI	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	6
1.5 Metode Penelitian	6
1.5.1 Model Analisis	6
1.5.2 Landasan Operasional	7
1.5.3 Tipe Penelitian	8
1.5.4 Tahap-tahap Penelitian	9
1.5.5 Tahap-tahap Pengumpulan Data	11
1.5.6 Tahap Analisis Data	12
1.5.7 Tahap Penarikan Kesimpulan	13
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	14
2.1 Landasan Teori	14

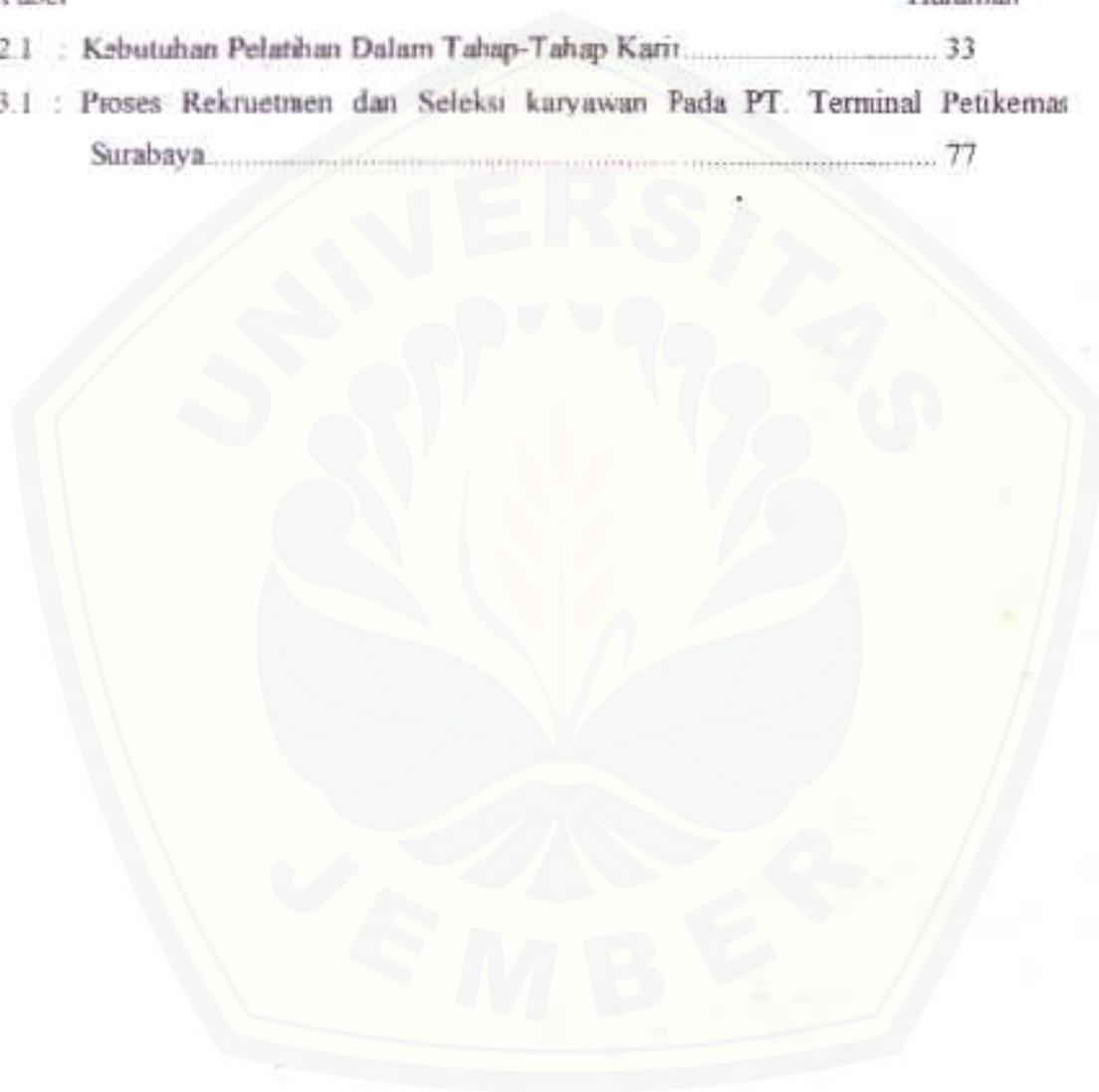
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	14
2.1.2 Karir	17
2.1.3 Manajemen Karir	18
2.1.4 Analisis Manajemen Karir	23
2.1.5 Rekrutmen	24
2.1.6 Seleksi	27
2.1.7 Alokasi Sumber Daya Manusia	30
2.1.8 Pelatihan Dan Pengembangan	33
2.1.9 Penilaian Kinerja	38
a. Metode Penilaian	40
b. Format Penilaian	44
2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu	45
BAB 3. PEMBAHASAN	46
3.1 Deskripsi Lokasi Penelitian	46
3.1.1 Sejarah Perusahaan	46
3.1.2 Misi Dan Visi Perusahaan	48
a. Misi Perusahaan	48
b. Visi Perusahaan	48
3.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan	49
3.1.4 Tanggung Jawab Dan Wewenang Jabatan	50
3.1.5 Kegiatan Personalia	66
3.1.6 Fasilitas Perusahaan	68
3.1.7 Kegiatan Pelayanan Jasa	69
3.1.8 Lokasi Perusahaan	70
3.2 Deskripsi Hasil Penelitian	71
3.2.1 Rekrutmen	72
3.2.2 Seleksi	76
3.2.3 Alokasi Sumber Daya Manusia	79
3.2.4 Pelatihan dan Pengembangan	80

3.2.5 Penilaian Kinerja	83
3.3 Pembahasan	86
BAB 4. KESIMPULAN DAN SARAN	97
4.1 Kesimpulan	97
4.2 Saran	98
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	



DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1 : Kebutuhan Pelatihan Dalam Tahap-Tahap Karir.....	33
3.1 : Proses Rekrutmen dan Seleksi karyawan Pada PT. Terminal Petikemas Surabaya.....	77



DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1.1 : Model Analisis.....	6
2.1 : Manaj. karir dan hubungannya dengan perencanaan SDM.....	16
2.2 : Model Pengembangan Karir.....	21
2.3 : Langkah-Langkah Dalam Proses Seleksi.....	29
3.1 : Struktur organisasi Perusahaan.....	49
3.2 : Tanggung Jawab dan Wewenang Jabatan.....	50



DAFTAR LAMPIRAN

- A. Kegiatan Pelayanan Jasa Pada PT. Terminal Petikemas Surabaya
- B. Lokasi PT. Terminal Petikemas Surabaya
- C. Surat Izin Penelitian
- D. Surat Keterangan



BAB I. PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang Masalah

Lingkungan bisnis yang cepat dan dinamis membawa implikasi pada tuntutan dan tantangan yang harus dihadapi oleh organisasi bisnis. Setiap organisasi bisnis dituntut untuk senantiasa berada dalam kondisi siap mengikuti perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis agar dapat mempertahankan eksistensi mereka dalam persaingan.

Perusahaan dihadapkan dengan perubahan pasar, persaingan global yang cepat, semakin singkatnya daur hidup teknologi, ketersediaan informasi yang mudah dan cepat, perubahan-perubahan budaya, sosial dan lingkungan politik yang perlu dipertimbangkan. Menghadapi situasi ini kegiatan perusahaan secara langsung maupun tidak langsung akan sangat terpengaruh. (Mustika widowati dalam Usahawan 02 Februari, XXVII, 33)

Perubahan kondisi lingkungan baik internal maupun eksternal mendorong perusahaan untuk segera merespon dengan cepat dan beradaptasi dengan lingkungan pasar yang penuh dengan persaingan. Modal dan teknologi disebut-sebut sebagai sumber yang mampu menciptakan keunggulan bersaing, namun karena fleksibilitas modal dan teknologi telah mengakibatkan kedua sumber tersebut semakin mudah tersedia dan dimiliki oleh seluruh partisipan, dengan demikian keduanya tidak dapat diunggulkan perannya untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dalam situasi demikian kualitas sumber daya manusialah yang menjadi tumpuan harapan untuk menciptakan keunggulan bersaing.

PT Terminal Petikemas Surabaya merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa khusus bongkar muat kontainer. Konsumen (*customer*) mereka merupakan perusahaan pelayaran (*shipping line*), perusahaan jasa ekspedisi dan perusahaan jasa angkutan (*trucking*). PT Terminal Petikemas Surabaya sebagai bagian dari masyarakat perdagangan domestik maupun internasional membuat PT Terminal Petikemas Surabaya mampu meningkatkan mutu pelayanan kepada

pengguna jasanya. Manajemen PT Terminal Petikemas Surabaya secara pasti dan terarah telah membangun PT Terminal Petikemas Surabaya menjadi suatu perusahaan yang terus maju, tanggap, dapat dipercaya, dengan menyediakan fasilitas terminal petikemas yang dapat memenuhi semua permintaan, khususnya di kawasan Indonesia bagian timur. PT Terminal Petikemas Surabaya membutuhkan sumber daya manusia berkualitas yang mendukung tercapainya tujuan perusahaan

Menurut McClelland dalam Miftah Thoha (2000:206) mengatakan "...tiga kebutuhan manusia yakni kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk berafiliasi dan kebutuhan untuk kekuasaan. Ketiga kebutuhan ini terbukti merupakan unsur yang amat penting dalam menentukan prestasi seseorang dalam bekerja". Semakin kompleks dan menantang pekerjaan seseorang maka semakin besar kemungkinan orang tersebut menganggap karir bukan sebagai bagian dari hidupnya tetapi sebagai hidupnya. Sependapat dengan hal itu, (Mustika widowati dalam Usahawan 02 Februari, XXVII, 33) mengatakakn "...tuntutan karyawan tidak lagi sebatas kompensasi non keuangan, sehingga karir tidak lagi diterjemahkan sebagai suatu tingkatan jabatan tertentu yang akan dicapai tetapi lebih sebagai karir psikologis".

Perusahaan dituntut untuk menciptakan suatu manajemen karir yang baik dan dapat memfasilitasi semua keinginan karyawan dalam bekerja. Manajemen karir yang baik adalah manajemen karir yang memiliki desain karir yang logis, linier, rasional, dan terencana serta oportunistik dan adaptif serta memberikan kemampuan organisasi untuk berubah dan memberikan iklim yang memungkinkan tercapainya tujuan organisasi, sedangkan manajemen karir yang berorientasi pada mobilitas dan kesempatan karir internal bagi karyawan akan dapat menjadi kaku dan menghambat strukturnya sesuai dengan lingkungannya (Giyartiningrum dalam usahawan No.07 tahun XXIX Juli,19)

Inti dari Manajemen karir adalah manajemen karir dapat dapat mengurangi ketidaksesuaian antara orang dengan perannya, dapat mengembangkan kompetensi dan dapat menumbuhkan tersediannya orang yang akan menciptakan kombinasi bakat yang harmonis bagi kerjasama tim (*teamwork*) yang optimal, pengembangan bakat

yang fleksibel dan pembelajaran yang dinamis. Manajemen karir yang tepat akan mengarahkan kepada sasaran karirnya. Ketepatan suatu perusahaan atau organisasi merancang manajemen karir akan memudahkan karyawan dalam memartau perjalanan karirnya. Adanya kemucahan tersebut karyawan dapat merencanakan jalur-jalur karir yang akan ditempuh untuk mencapai tujuannya. Karyawan dapat memahami posisi karirnya dan apa yang harus dilakukan dalam mencapainya.

Karir seseorang sangat dipengaruhi keinginan untuk meraih karir yang tinggi, berusaha untuk selalu melakukan kerja dengan serius untuk mencapai prestasi tinggi dan kesempatan pengembangan karir yang ada dalam organisasi. Pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi mempunyai kualifikasi dan kemampuan serta pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan. Perusahaan perlu mengelola karir dan mengembangkannya dengan baik agar produktivitas karyawan tetap terjaga dan mampu mendorong karyawan untuk melakukan hal terbaik dan menghindari frustrasi kerja yang berakibat bagi penurunan kinerja perusahaan. Sehingga dengan pengelolaan dan pengembangan kari: akan meningkatkan efektifitas dan kreatifitas sumber daya manusia dalam upayanya mendukung perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Pihak Direksi PT Terminal Petikemas Surabaya, dalam hal pengangkatan dalam pangkat dan kelas jabatan di dalam perusahaan, pihak direksi menawarkan atau membuka lowongan pada karyawan untuk mengisi jabatan tersebut. Pihak karyawan mengajukan surat permohonan atau surat kesanggupan untuk mengisi jabatan struktural tersebut. Setiap karyawan berhak untuk mengajukan surat permohonan itu, atas dasar perjanjian kerja bersama antara PT Terminal Peti Kemas Surabaya dengan Serikat Pegawai PT Terminal Petikemas Surabaya No.03/PKB/TPS-2003 23 Desember 2003 pasal 15 ayat 1 tentang pengangkatan dalam kelas jabatan yang berbunyi “ setiap pegawai diangkat dalam kelas jabatan tertentu sesuai dengan promosi, pendidikan dan keahlian yang tersedia di perusahaan”. Pihak direksi yang

membenkan nilai layak atau tidak karyawan tersebut untuk mengisi jabatan itu sesuai dengan promosi, pendidikan, dan keahlian yang dimiliki karyawan.

Berdasarkan survey pendahuluan pada PT Terminal Petikemas Surabaya, karir karyawan didasarkan pada penilaian kinerja karyawan itu sendiri atau terhadap prestasi pegawai diadakan penilaian pada setiap akhir tahun yang dituangkan dalam penilaian karya pegawai. Penilaian karya pegawai tersebut digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk kenaikan kelas jabatan, kenaikan penghasilan periodik, mutasi jabatan, program pendidikan dan pelatihan serta tindakan-tindakan kepegawaian lainnya. Hal ini sesuai dengan keputusan direksi PT. Terminal Petikemas Surabaya No. KEP.06/KP.0.04/TPS-2000 Tanggal 22 Mei 2000 tentang Peraturan Perusahaan Di Bidang Kepegawaian PT. Terminal Petikemas Surabaya.

Terminal Petikemas Surabaya merupakan hasil korporasi dari salah satu unit di PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia III, yaitu Unit Terminal Petikemas. Terminal Petikemas Surabaya diprivatisasi pada tanggal 29 April 1999 yaitu pada saat P&O Australia Ports Ltd membeli 49% kepemilikan saham Perusahaan dan telah berubah menjadi PT. Terminal Petikemas Surabaya. Dewan komisaris dan dewan direksi yang terdiri dari perwakilan kedua pemegang saham, bekerja untuk meningkatkan produktivitas dan tingkat pelayanan yang sesuai dengan praktek berstandar internasional. PT. Terminal Petikemas Surabaya adalah salah satu dari beberapa terminal di dunia yang telah bersertifikat ISO 9002. Rencana PT. Terminal Petikemas Surabaya berikutnya adalah memperoleh sertifikat ISO 9001, 14001, dan 18000. Sertifikasi ini dengan nyata akan menunjukkan komitmen PT. Terminal Petikemas Surabaya untuk menyediakan tempat kerja yang aman bagi para pegawai dan pengunjung, serta mengurangi dampak terhadap lingkungan. Kinerja staff Perusahaan merupakan hal yang penting sekali bagi keberhasilan di masa merdatang, untuk itu saat ini tengah dilakukan kegiatan pelatihan tepat guna dan pengenalan motivasi. Pelatihan di bidang teknologi komputer barupun telah dilakukan di lingkungan staff.

Tindakan-tindakan yang dilakukan oleh pihak manajemen PT. Terminal Petikemas Surabaya yang tertuang dalam keputusan direksi tentang Peraturan

Perusahaan Di Bidang Kepegawaian PT. Terminal Petikemas Surabaya serta perjanjian kerja bersama antara PT. Terminal Petikemas Surabaya dengan Serikat pegawai PT. Terminal Petikemas Surabaya mengisyaratkan betapa rangkaian tindakan tersebut merupakan komitmen manajemen terhadap karyawannya. Komitmen dari manajemen PT. Terminal Petikemas merupakan alasan yang sangat mendasar bahwa apapun namanya, PT. Terminal Petikemas Surabaya ternyata memenuhi salah satu kriteria sebagai perusahaan yang berkomitmen tinggi untuk mencapai sukses dengan landasan sumber daya manusia, dengan memperhatikan karir para karyawannya yang sesuai dengan rekomendasi dari Simamora (1997).

Tindakan-tindakan yang dilaksanakan manajemen PT. Terminal Petikemas Surabaya mengisyaratkan betapa rangkaian tindakan itu, yang merupakan kontribusi dari usaha-usaha tingkat manajemen, adalah sangat menarik untuk dikaji demi pencapaian kemajuan ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya manajemen karir. Hal ini tampaknya juga sesuai dengan kondisi lingkungan makro bangsa Indonesia saat ini yang sedang melaksanakan *recovery* (upaya-upaya pemulihan) dari kondisi yang kita rasakan. Alasan-alasan tersebut menjadikan penulis sangat tertarik untuk menjadikan PT. Terminal Petikemas Surabaya untuk dijadikan obyek penelitian ini.

1.2 Rumusan Masalah

Perumusan masalah akan mempermudah bagi peneliti untuk menyusun suatu metode yang akan digunakan dalam kegiatan penelitiannya. Berdasarkan uraian tersebut maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah "Bagaimana prosedur manajemen karir oleh PT Terminal Petikemas Surabaya."

1.3 Tujuan Penelitian

Setiap penulisan memiliki tujuan yang hendak dicapai dan bisa dijabarkan dengan jelas. Tujuan penelitian secara umum digunakan untuk lebih memperjelas apa

yang akan diteliti. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk menggambarkan prosedur manajemen karir oleh PT Terminal Petikemas Surabaya.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian yang akan dilakukan harus mempunyai manfaat, agar memiliki nilai-nilai praktis bagi peneliti maupun bagi orang lain yang menghadapi masalah yang sama. Adapun manfaat dari penelitian ini adalah:

a. Bagi Peneliti

Suatu pengalaman untuk mengembangkan dan menerapkan teori dengan kenyataan di lapangan

b. Bagi pihak lain

Menjadikan penelitian ini sebagai bahan rujukan bagi peneliti-peneliti lain dalam mengkaji sumber daya manusia terutama mengenai manajemen karir

c. Bagi Perusahaan

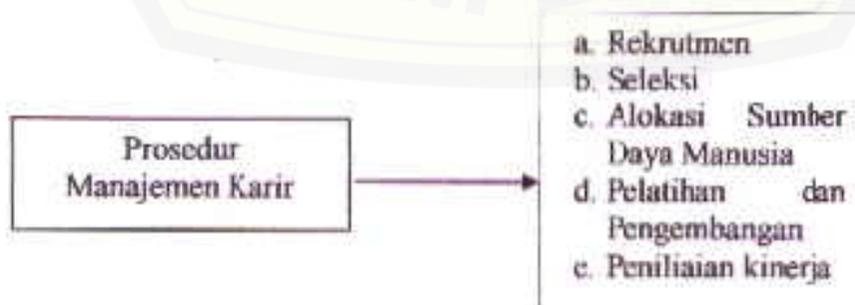
Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai tambahan wawasan dan informasi dalam rangkaian pengambilan keputusan mengenai prosedur manajemen karir di dalam perusahaan.

1.5 Metode Penelitian

1.5.1 Model Analisis

Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut :

Gambar 1.1 : Model Analisis



1.5.2 Landasan Operasional

Tanggung jawab karir bukan hanya tanggung jawab karyawan saja, tetapi perusahaan sebagai tempat karyawan bekerja dan meniti karir juga harus dapat menyediakan jenjang karir yang tepat. Proses perencanaan dan pengembangan karir karyawan dibutuhkan suatu ketepatan menyusun prosedur manajemen karir yang dilaksanakan oleh pihak perusahaan. Prosedur manajemen karir yang dilakukan perusahaan di dalamnya terdapat proses-proses yang dilaksanakan antara lain :

a. Rekrutmen

Rekrutmen merupakan aktivitas-aktivitas yang dirancang untuk mendapatkan pelamar-pelamar yang memenuhi persyaratan perusahaan. Aktivitas rekrutmen biasanya diselenggarakan oleh departemen sumber daya manusia, tetapi departemen-departemen lainnya dapat pula dilibatkan dalam hal penyediaan deskripsi-deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan guna membantu upaya rekrutmen.

b. Seleksi

Seleksi merupakan fungsi yang penting karena keahlian-keahlian yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya diperoleh melalui proses rekrutmen. Seleksi merupakan motivasi, jika orang yang tepat telah diseleksi, maka proses motivasi dengan sendirinya akan berjalan baik disebabkan orang-orang tersebut telah mempunyai sikap dan perilaku yang baik dan akan menunaikan tugas-tugas mereka sesuai dengan sistem yang telah tertata.

c. Alokasi Sumber Daya Manusia

Alokasi sumber daya manusia merupakan salah satu kegiatan yang manajemen sumber daya manusia setelah kegiatan rekrutmen dan seleksi dilaksanakan. Pengalokasian sumber daya manusia dilaksanakan untuk menempatkan seorang pegawai yang telah lolos seleksi untuk ditempatkan pada posisi tertentu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu.

d. Penilaian Kinerja

Setiap aktivitas karyawan dalam organisasi, karyawan diberikan umpan balik positif dan imbuhan atas kinerja yang baik serta diarahkan bagaimana memperbaiki kinerja yang masih jelek. Penilaian kinerja membandingkan kinerja pekerjaan seseorang terhadap tolak ukur atau tujuan yang telah ditetapkan untuk posisi orang tersebut.

e. Pelatihan dan pengembangan

Program pelatihan dan pengembangan merupakan serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan kinerja individu, kelompok atau seluruh organisasi. Aktivitas-aktivitas ini mengajarkan keahlian-keahlian baru memperbaiki keahlian-keahlian yang ada dan mempengaruhi sikap-sikap karyawan.

1.5.3 Tipe Penelitian

Berdasarkan permasalahan dan tujuan penelitian – yaitu bahwa penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dan menganalisis prosedur manajemen karir yang dilaksanakan PT. Terminal Petikemas Surabaya yang berangkat dari rekomendasi Simamora (1997) tentang manajemen karir dan tinjauan pustaka yang digunakan maka tipe penelitian yang digunakan adalah tipe penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Tipe penelitian deskriptif menurut Faisal (1999:20) adalah

“Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang mendeskripsikan sejumlah variabel yang berkenaan dengan masalah dan unit yang ingin diteliti. Penelitian ini mencoba mencari suatu uraian yang menyeluruh dan teliti dari suatu keadaan yang menguraikan sifat-sifat (karakteristik) dari suatu keadaan dan mengumpulkan fakta-fakta dari suatu keadaan dan mengumpulkan fakta-fakta dari suatu kejadian”

Menurut Bogdan dan Taylor dalam Moleong (2001:3) mengatakan bahwa: “Metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati”

Berdasarkan tersebut maka penelitian ini tidak bermaksud untuk menguji konsep yang ada tetapi digunakan sebagai alat interpretasi hakekat suatu gejala atau

kenyataan yang ada di lapangan, dan mengkonseptualisasikan teori yang memiliki abstraksi yang tinggi yang dapat berlaku dalam penelitian penelitian sejenis.

1.5.4 Tahap-tahap Penelitian

a. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan merupakan kegiatan untuk menambah dan memperluas pengetahuan peneliti dengan membaca dan mempelajari buku-buku, majalah, artikel dan hasil penelitian terdahulu. Studi kepustakaan merupakan sarana untuk memperkaya teori-teori yang selanjutnya menjadi konsep-konsep yang mendasari penelitian.

b. Penentuan Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian yang dipilih adalah PT Terminal Petikemas Surabaya yang terletak di jalan Tanjung Mutiara I Surabaya, tepatnya di Pelabuhan Tanjung Perak Surabaya. Alasan pemilihan lokasi karena PT Terminal Petikemas Surabaya merupakan unit usaha PT (Persero) Pelabuhan Indonesia III telah melaksanakan manajemen karir sebagai proses kegiatan dari perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia.

c. Observasi Pendahuluan

Observasi pendahuluan dimaksudkan untuk mendapatkan gambaran umum atau untuk menggali data awal tentang objek penelitian. Observasi pendahuluan membantu peneliti untuk menemukan permasalahan yang akan diteliti yaitu prosedur manajemen karir oleh PT Terminal Petikemas Surabaya.

d. Penentuan karakteristik Informan

Informan adalah orang-orang yang berkompeten atau mampu memberikan informasi kepada peneliti berkaitan dengan masalah penelitian. Dalam penelitian ini adanya informan sangat dibutuhkan untuk menggali dan memberikan informasi yang dibutuhkan selama penelitian mengingat penelitian ini merupakan suatu penelitian yang memaparkan tentang fakta realitas yang terjadi dalam suatu

masyarakat maupun organisasi, jadi diperlukan informasi yang seluas mungkin dengan berbagai variasi yang unik terjadi yang ada di dalamnya.

Menurut Faisal (1990:57) mengatakan bahwa ada 5 kriteria yang perlu diperhatikan dalam memilih informan antara lain :

- 1) Subjek yang sudah cukup lama menyatu dengan kegiatan atau medan aktivitas yang menjadi sasaran penelitian
- 2) Subjek yang masih terlihat secara aktif pada kegiatan yang menjadi sasaran penelitian.
- 3) Subyek yang mempunyai banyak waktu/ kesempatan untuk dimintai informasi
- 4) Subyek yang dalam memberi informasi tidak dari, oleh atau dikemas terlebih dahulu
- 5) Subyek yang sebelumnya masih tergolong asing dengan peneliti sehingga peneliti dapat merasa lebih tertantang untuk belajar sebanyak mungkin dari subyek yang semacam guru bagi dirinya.

Adapun informan yang akan masuk dalam kriteria dan dapat dipilih dalam penelitian ini antara lain :

- a) Nama : Djajid
Jabatan : Asisten Manajer Personalia
Lama jabatan : 5 Tahun
Topik wawancara : Rekrutmen, kebijaksanaan melakukan rekrutmen, proses rekrutmen, sumber-sumber rekrutmen, proses seleksi (kriteria dan teknik seleksi)
- b) Nama : Drs. Djujuk Darmanto
Jabatan : Asister Manajer *Training*
Lama jabatan : 4 Tahun
Topik wawancara : Pelatihan dan pengembangan karir karyawan
- c) Nama : Mochamad Soetari
Jabatan : karyawan
Lama jabatan : 5 Tahun
Topik wawancara : Sistem penilaian kinerja, Pusat penilaian
- d) Nama : Yan Leonard Musa

Jabatan : karyawan

Lama jabatan : 6 Tahun

Topik wawancara : Perencanaan karir, Promosi

c) Nama : I Wayan Nopen

Jabatan : karyawan

Lama jabatan : 5 Tahun

Topik wawancara : Perencanaan karir, Promosi

f) Nama : Adi setiawan

Jabatan : karyawan

Lama jabatan : 5 Tahun

Topik wawancara : Perencanaan karir, Promosi

1.5.5 Tahap-tahap Pengumpulan Data

a. Pengumpulan Data Primer

1) Wawancara

Wawancara adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan wawancara langsung dengan pihak-pihak yang berhubungan dengan masalah manajemen karir. Wawancara dilakukan dengan pedoman wawancara dan dilakukan terhadap informan yang telah dipilih sesuai dengan tanggung jawab.

2) Observasi

Observasi adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan mengadakan pengamatan langsung terhadap obyek yang akan diteliti guna memperoleh data dan fakta yang diperlukan sesuai dengan masalah manajemen karir. Observasi pada penelitian ini adalah pengamatan terhadap aktivitas manajemen karir

3) Dokumentasi

Teknik pengumpulan data yang diperoleh dari perusahaan, yang digunakan untuk memperoleh data-data administrasi yang berkaitan dengan penelitian.

Data-data tersebut antara lain data tentang sejarah perusahaan, struktur organisasi, jumlah karyawan dan data-data sekunder lain yang menunjang kelengkapan dalam penelitian ini.

b. Pengumpulan Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang telah diteliti dan dikumpulkan oleh pihak lain yang berkaitan dengan permasalahan yang manajemen karir. Penelitian data sekunder ini dilakukan dengan cara mencari data dan berbagai informasi penting yang berhubungan dengan penelitian, yang bersumber dari berbagai referensi seperti :

- 1) Literatur dan jurnal ilmiah yang berkaitan dengan penelitian
- 2) Data-data yang ada di perusahaan yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti.

1.5.6 Tahap Analisis Data

Data yang diperoleh peneliti akan diolah lebih dahulu sehingga dapat dianalisis secara kualitatif. Proses analisis data dimulai dengan mengumpulkan data yang berkaitan dengan manajemen karir yaitu pernyataan-pernyataan informan dalam bentuk asli dalam bentuk wawancara berdasarkan sistematika topik yang ditentukan. Dalam mendapatkan data yang relevan dan valid digunakan teori-teori sebagai penuntun dan pemberi arah agar dimengerti oleh orang lain.

Proses analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode analisis domain dan analisis taksonomis. Analisis domain yaitu merupakan analisis yang dilakukan untuk memperoleh gambaran atau pengertian yang bersifat relatif menyeluruh tentang apa saja yang tercakup dalam suatu objek permasalahan yang diteliti yaitu manajemen karir. Analisis taksonomis adalah analisis lebih lanjut yang perlu dilaksanakan setelah melakukan analisis domain untuk mendapatkan informasi yang lebih mendalam dan terperinci tentang permasalahan yang diteliti yaitu prosedur manajemen karir.

1.5.7 Tahap Penarikan Kesimpulan

Tahap terakhir dari penelitian ini adalah tahap penarikan kesimpulan. Berdasarkan analisis terhadap deskripsi hasil penelitian akan ditarik suatu kesimpulan dengan teknik induktif, yaitu bahwa berdasarkan usaha-usaha yang dilakukan PT. Terminal Petikemas Surabaya dalam hal manajemen karir akan dapat diketahui keberlakuan rekomendasi Simamora (1997) tentang manajemen karir





BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Landasan teori digunakan sebagai pedoman yang dapat membantu peneliti dalam melakukan penelitian. Landasan teori juga digunakan sebagai acuan untuk memahami permasalahan yang terkait dengan penelitian ilmiah, sehingga akan mempermudah peneliti mengaitkan fakta dengan teori yang berkembang, bisa memberikan suatu gambaran awal bagi peneliti mengenai jalur penelitian agar penelitian sesuai dengan permasalahan yang ada. Jadi konsepsi dasar merupakan abstraksi dari konsep-konsep definisi yang berkaitan satu sama lain secara sistematis dan dikemukakan berdasarkan persamaan karakteristik.

Adapun Landasan teori yang digunakan oleh peneliti adalah sebagai berikut :

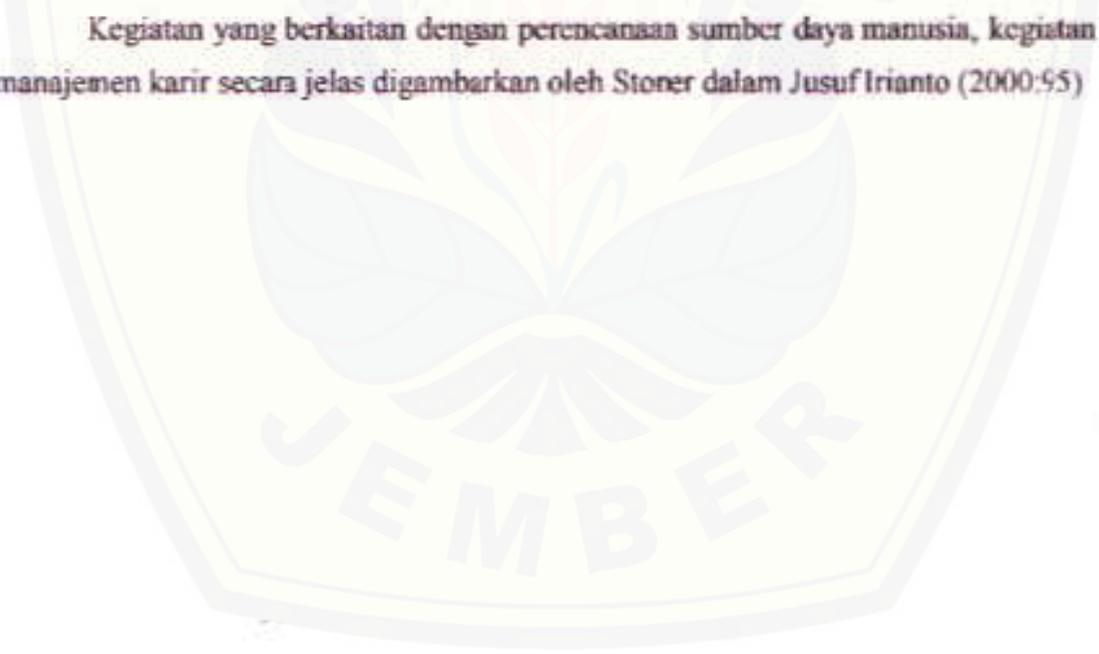
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Setiap organisasi tentunya mempunyai tujuan-tujuan yang hendak dicapainya. Tujuan-tujuan ini diraih dengan mendayagunakan sumber-sumber dayanya yang ada, siapapun yang mengelola organisasi akan mengolah berbagai tipe sumber daya untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi atau perusahaan. Aset organisasi yang paling penting dan harus dimiliki oleh perusahaan dan sangat diperhatikan oleh manajemen adalah aset manusia dari organisasi tersebut. Menurut Simamora (1997:3) "Manajemen adalah proses pendayagunaan bahan baku dan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan, proses ini melibatkan organisasi, arahan, koordinasi dan evaluasi orang-orang guna mencapai tujuan-tujuan tersebut." Esensi manajemen adalah aktivitas bekerja dengan orang lain agar mencapai berbagai hasil, melalui manajemen dilakukan proses pengintegrasian berbagai sumber daya dan tugas untuk mencapai berbagai tujuan yang telah ditetapkan. Selanjutnya Simamora (1997:3) mendefinisikan "manajemen sumber daya manusia sebagai pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok kerja. Manajemen sumber daya manusia menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan,

pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan perburuhan yang mulus.”

Perencanaan sumber daya manusia merupakan kegiatan pendahulu dari semua kegiatan yang ada dalam proses manajemen sumber daya manusia. Perencanaan dalam manajemen memegang peran dan fungsi yang sangat penting untuk menentukan arah organisasi. Perencanaan sumber daya manusia selalu berkaitan dengan permintaan dan pasokan tenaga kerja. Perencanaan sumber daya manusia merupakan tanggung jawab bagi semua manajer dalam organisasi, hal ini ditegaskan oleh Reilly dalam Jusuf Irianto (2000:14) perencanaan sumber daya manusia adalah “sebuah proses dimana organisasi berupaya untuk memperkirakan permintaan (kebutuhan) adanya tenaga kerja dan mengevaluasi ukuran, sifat dan sumber-sumber pasokan yang dibutuhkan untuk memenuhi permintaan tersebut.”

Kegiatan yang berkaitan dengan perencanaan sumber daya manusia, kegiatan manajemen karir secara jelas digambarkan oleh Stoner dalam Jusuf Irianto (2000:55)



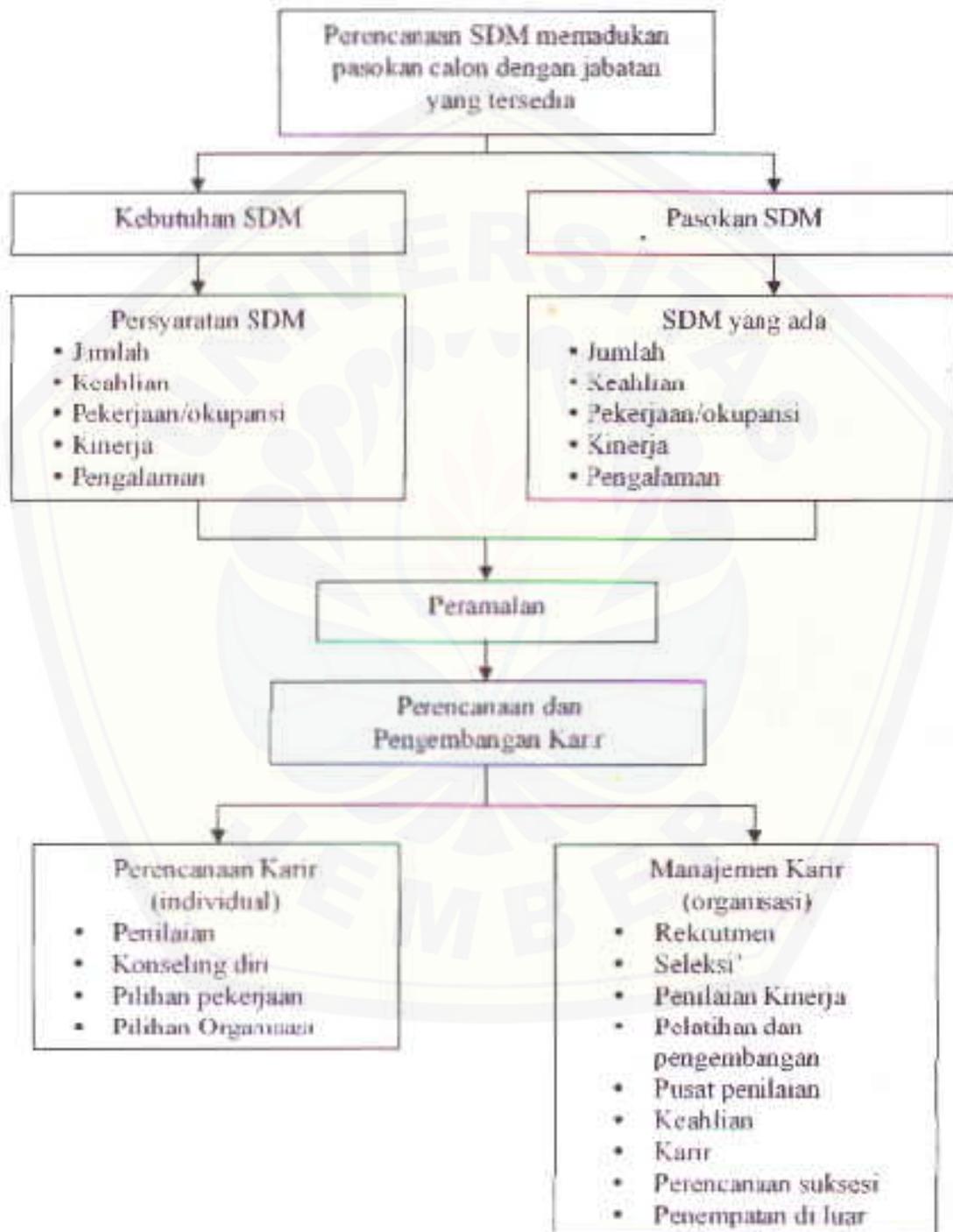
JEMBER

pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan perburuhan yang mulus.”

Perencanaan sumber daya manusia merupakan kegiatan pendahulu dari semua kegiatan yang ada dalam proses manajemen sumber daya manusia. Perencanaan dalam manajemen memegang peran dan fungsi yang sangat penting untuk menentukan arah organisasi. Perencanaan sumber daya manusia selalu berkaitan dengan permintaan dan pasokan tenaga kerja. Perencanaan sumber daya manusia merupakan tanggung jawab bagi semua manajer dalam organisasi, hal ini ditegaskan oleh Reilly dalam Jusuf Irianto (2000:14) perencanaan sumber daya manusia adalah “sebuah proses dimana organisasi berupaya untuk memperkirakan permintaan (kebutuhan) adanya tenaga kerja dan mengevaluasi ukuran, sifat dan sumber-sumber pasokan yang dibutuhkan untuk memenuhi permintaan tersebut.”

Kegiatan yang berkaitan dengan perencanaan sumber daya manusia, kegiatan manajemen karir secara jelas digambarkan oleh Stoner dalam Jusuf Irianto (2000:55)

Gambar 2.1 . Manajemen karir dan hubungannya dengan perencanaan SDM



Sumber : Raymond J. Stoner dalam Jusuf Irianto (2000:95)

Manajemen karir dalam gambar tersebut merupakan suatu bagian dari perencanaan Sumber daya manusia yang memadukan antara kebutuhan dan pasokan sumber daya yang ada. Subyek dari manajemen karir adalah organisasi sebagai penyedia jenjang karir.

Pembahasan mengenai manajemen karir dalam rangka manajemen sumber daya manusia bertitik tolak dari asumsi dasar bahwa seseorang yang mulai bekerja setelah penempatan dalam suatu organisasi akan terus bekerja untuk organisasi tersebut selama masa aktifnya hingga ia memasuki usia pensiun, hal itu berarti pegawai tersebut ingin meniti karir dalam organisasi itu.

2.1.2 Karir

Handoko (1996:121) mendefinisikan "suatu karir adalah semua pekerjaan (atau jabatan) yang dipunyai (dipegang) selama kehidupan kerja seseorang". Selanjutnya Handoko (1996:121) menjabarkan konsep karir dalam tiga pengertian, yaitu :

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

Gibson (dalam Rivai, 2000:22) mengatakan "karir merupakan rangkaian dan kumpulan dari pengalaman yang berhubungan dengan kerja dan aktivitas yang dipengaruhi oleh sikap-sikap serta perilaku individu dalam organisasi". Definisi tersebut mengandung dua komponen dalam karir yaitu sikap dan perilaku, serta rangkaian kerja yang berkelanjutan sehingga karir seseorang sangat dipengaruhi keinginan meraih karir yang tinggi berusaha untuk melakukan kerja dengan serius untuk mencapai prestasi yang tinggi dan kesempatan pengembangan karir yang ada dalam organisasi.

Istilah karir digunakan untuk menunjukkan orang-orang pada masing-masing peranan atau status mereka di dalam organisasi atau perusahaan. Sesuai dengan pendapat Cascio dalam Giyartiningrum (2000:19) "karir adalah suatu rangkaian posisi, tugas atau kesempatan yang dimiliki seseorang selama dia bekerja".

Perusahaan sebagai tempat karyawan bekerja serta meniti karir sudah selayaknya perusahaan untuk menyediakan jalur karir serta jenjang karir yang baik sehingga karyawan dapat termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka dalam bekerja.

2.1.3 Manajemen Karir

Suatu perusahaan atau organisasi terdapat suatu sistem karir yang dibentuk oleh manajemen untuk memudahkan karyawan dalam mengembangkan karirnya. Selain itu sistem karir juga digunakan oleh perusahaan atau manajemen untuk menilai kinerja dari karyawan tersebut. Sistem karir yang digunakan oleh perusahaan atau organisasi dikenal dengan manajemen karir. Definisi manajemen karir menurut Simamora (1997:505) "Manajemen karir adalah proses berkelanjutan penyiapan, penerapan, dan pemertauan rencana karir yang dilakukan oleh individu itu sendiri atau sering dengan sistem karir organisasi". Manajemen karir merupakan suatu proses berkesinambungan dalam meningkatkan karir karyawan. Proses ini dapat mengarahkan karyawan kepada sasaran karirnya.

Dessler (1997:45) berpendapat bahwa manajemen karir adalah, "sebagai proses yang disengaja yang melaluinya seseorang akan atribut-atribut yang berhubungan dengan karir personal dan rangkaian langkah sepanjang hidup yang menyumbang kepada pemenuhan karirnya". Proses ini menjadikan karyawan dan organisasi perusahaan lebih memperhatikan kebutuhan karir individu. Pemenuhan karir individu akan dapat mengaktualisasikan semua potensi yang dimilikinya. Organisasi akan mendapatkan keuntungan dari aktualisasi potensi karyawan tersebut. Ditegaskan pula oleh Grenhaus dalam Giyartiningrum (2000:19) mengatakan "manajemen karir adalah proses dimana individu mengumpulkan informasi mengenai

nilai, minat, kelebihan dan kekurangan *skill (career exploration)*, mengidentifikasi tujuan karir, dan penggunaan strategi karir yang meningkatkan probabilitas bahwa tujuan karir tersebut akan tercapai". Ini dilakukan dengan membantu karyawan dalam perencanaan karirnya dan pengembangan aktivitas untuk menjamin bahwa perencanaan karir sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Greenhaus dalam Jusuf Irianto (2001:94) mendefinisikan manajemen karir sebagai, "Sebuah proses untuk mengembangkan, mengimplementasikan dan memonitor tujuan dan strategi karir individual". Greenhaus menambahkan bahwa manajemen karir secara singkat dapat diuraikan sebagai proses dimana individu dapat:

- 1) Mengumpulkan informasi yang relevan tentang kemajuan dirinya dan dunia kerjanya.
- 2) Mengembangkan gambaran secara akurat tentang bakat, interes, nilai dan gaya hidup yang diinginkan sebagaimana juga tentang pekerjaan alternatif, jabatan, dan organisasi
- 3) Mengembangkan tujuan karir yang realistik berdasarkan informasi dan gambaran yang telah diperolehnya.
- 4) Mengembangkan dan mengimplementasikan strategi yang dirancang untuk mencapai tujuan
- 5) Memperoleh umpan balik tentang efektifitas strategi dan tujuan yang relevan

Manajemen karir akan memudahkan individu dalam memahami perjalanan karirnya. Manajemen karir akan dapat membantu individu dalam aktivitasnya guna mencapai sasaran yang direncanakannya. Sasaran-sasaran yang ditetapkan individu tersebut hendaknya disesuaikan dengan realita yang ada. Kesesuaian tujuan dan realita akan membuat individu-individu tersebut tidak salah arah untuk mencapai sasarnya. Dalam menetapkan sasaran, individu hendaknya juga mengembangkan semua potensi yang dimilikinya agar dapat mencapainya. Pengembangan potensi yang dimilikinya akan membantu dirinya dalam aktivitas kerjanya serta mencapai tujuan yang diharapkan.

Individu merencanakan karirnya guna meningkatkan status dan pendapatan mereka, memastikan keselamatan pekerjaan dan mempertahankan kualitas mereka

dalam pasar tenaga kerja yang berubah-ubah. Proses manajemen karir tersebut akan mengarahkan individu dalam mencapai sasaran karirnya. Informasi-informasi yang diterima individu mengenai kemajuan dirinya dan lingkungan kerjanya akan sangat membantu dalam mengembangkan tujuan karirnya. Simamora (1997:519) mengungkapkan sebab-sebab organisasional dalam mendorong karir individu adalah :

- 1) Mengembangkan dan mempromosikan karyawan dari dalam perusahaan
- 2) Mengurangi suatu kekurangan tenaga yang berbakat yang dapat dipromosikan
- 3) Menyatakan minat dalam karyawan mereka .
- 4) Meningkatkan produktivitas
- 5) Mengurangi *turnover* karyawan
- 6) Memungkinkan manajer untuk menyatakan minat pribadi mereka terhadap bawahannya
- 7) Menciptakan citra rekrutmen yang positif

Adanya dorongan dari organisasi dalam manajemen karir, sudah seharusnya karyawan berpacu untuk mengembangkan diri mereka. Dorongan dari organisasi ini juga menguntungkan karyawan dari segi perencanaan karir. Mereka dapat dengan pasti merencanakan karirnya karena didukung oleh organisasi tempat mereka bekerja.

Mengelola karir yang tepat akan dapat membantu organisasi dalam mendapatkan sumber daya yang handal dan modal yang efisien untuk kebutuhan organisasi dalam melaksanakan visi serta misi dari perusahaan, hal ini ditegaskan oleh Simamora (1997:505) bahwa "manajemen karir adalah proses melalui nya organisasi memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para karyawannya guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang berbobot guna memenuhi kebutuhan-kebutuhan dimasa yang akan datang". Organisasi haruslah melakukan program manajemen karir karena akan memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasional.

Gambar 2.2 : Model Pengembangan Karir



Sumber : Simamora (1997:505)

Manajemen karir dalam gambar tersebut merupakan suatu bagian dari pengembangan karir. Subyek dari manajemen karir adalah organisasi sebagai penyedia jenjang karir. Organisasi merancang karir seseorang mulai dari rekrutmen sampai dengan berakhirnya karir individu tersebut. Dalam proses merancang karir individu, organisasi melakukan berbagai hal yang dapat mengembangkan potensi seseorang. Manajemen karir dirancang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan individu akan karir.

Perencanaan karir dan manajemen karir merupakan suatu keterkaitan yang tidak bisa dipisahkan satu dengan yang lainnya. Individu harus dapat memahami dengan baik rencana karirnya. Ketepatan individu dalam pemahaman rencana karirnya akan membuka peluang dalam manajemen karir khususnya untuk karir dan perencanaan suksesi organisasi. Individu bukan hanya memahami namun harus dapat mengimplementasikan pemahamannya ke dalam suatu tindakan, dan dapat

menghasilkan suatu kinerja yang dapat menarik perhatian organisasi. Manajemen karir bagi organisasi merupakan sarana untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas untuk mencapai sasaran-sasarannya. Kegiatan-kegiatan yang berada di lingkapnya akan menghasilkan individu berkualitas sesuai dengan kebutuhannya.

Manajemen karir bukanlah sesuatu yang dibebankan pada karyawan saja akan tetapi organisasi bertanggung jawab terhadapnya, karena “ terdapat tanggung jawab yang berbeda dari para karyawan dan organisasi dalam mengelola karir” Simamora (1997:505). Mengelola karir yang tepat akan dapat membantu organisasi dalam mendapatkan sumber daya manusia yang handal dan modal yang efisien. Organisasi haruslah melakukan program manajemen karir karena akan memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasional. Program manajemen karir pada setiap organisasi berbeda dengan organisasi yang lainnya. Namun menurut Simamora (1997:525) tujuan dari manajemen karir secara organisasional adalah :

- 1) Pengembangan yang lebih efektif tenaga berbakat yang tersedia
- 2) Kesempatan penilaian diri bagi karyawan untuk memikirkan jalur-jalur karir tradisional atau yang baru
- 3) Pengembangan sumber daya manusia yang lebih efisien di dalam dan di antara divis: dan atau lokasi geografis
- 4) Kepuasan kebutuhan pengembangan diri pribadi karyawan
- 5) Peningkatan kinerja melalui *on the job training* yang diberikan oleh perpindahan karir vertikal dan horizontal
- 6) Meningkatkan loyalitas dan motivasi karyawan menyebabakan berkurangnya perputaran karyawan
- 7) Suatu metode penentuan kebutuhan dan pengembangan

Pentingnya manajemen karir bagi organisasi untuk mendapatkan sumber daya yang handal. Tetapi manajemen karir itu semua tergantung dari organisasi dalam memenuhi tujuan-tujuan yang dianggap penting bagi pengembangan karyawan dan pencapaian tujuan organisasi. Individu dan organisasi dapat merencanakan pengembangan dirinya dalam pencapaian tujuan. Individu dan organisasi dapat mengetahui kekurangan-kekurangan dalam proses pencapaian tujuan melalui penilaian kinerja.

2.1.4 Analisis Manajemen Karir

Manajemen karir yang efektif tidak berlangsung secara spontan atau dalam suatu kevakuman tetapi didahului dengan penilaian yang cermat terhadap situasi dimana karir itu berlangsung. Perencanaan dan pengembangan karir telah menjadi persoalan di dalam kehidupan organisasi. Beberapa persoalan tersebut telah dianalisis oleh Simamora (1997:507) yaitu:

- a. Meningkatnya perhatian terhadap kualitas kehidupan kerja dan perencanaan kehidupan pribadi.
- b. Peraturan mengenai kerja yang sama
- c. Meningkatnya tingkat pendidikan dan aspirasi mengenai jabatan
- d. Pertumbuhan ekonomi yang rendah dan mengurangi kesempatan promosi.

Karakteristik-karakteristik lingkungan, organisasional, dan pekerjaan mempengaruhi manajemen karir. Memahami ketiga karakteristik tersebut akan lebih mengoptimalkan manajemen karir sehingga dapat beradaptasi dengan kebutuhan kerja baru dari lingkungan yang dinamis. Lebih lanjut Simamora (1997:507) menjelaskan ketiga karakteristik tersebut antara lain :

1) Lingkungan

Lingkungan yang berubah, kompleks, dan tidak dapat diramalkan menciptakan dilema unik bagi manajemen karir individu dan organisasional. Individu mestilah secara terus-menerus mempersiapkan diri untuk pekerjaan dan perubahan karir; mereka perlu mencari cara-cara memperbaiki ketrampilan mereka yang sekarang dan mengembangkan pengetahuan dan keahlian-keahlian baru guna memastikan kemampuan tenaga mereka.

2) Organisasi

Sumber daya, iklim, tujuan, dan struktur sebuah organisasi mempengaruhi sistem manajemen karirnya. Sumber daya finansial dibutuhkan, sebagai contoh, untuk menyelenggarakan kursus karir; sumber daya waktu dibutuhkan guna melibatkan para karyawan dan manajer dalam aktivitas perencanaan karir; dan sumber daya manusia dibutuhkan bagi konseling ataupun pemberian nasihat.

3) Pekerjaan

Lingkungan dan organisasi menyediakan konteks bagi manajemen karir, tetapi pekerjaan merupakan fokus puncak dari banyak aktivitas manajemen karir. Manajer dan spesialis sumber daya manusia dapat mengadakan program manajemen karir yang membantu perencanaan karir individu

dengan cara memberitahukan karyawan mengenai jumlah dan bentuk pekerjaan yang ada sekarang dan di masa mendatang.

2.1.5 Rekrutmen

Setiap organisasi, terlepas dari ukuran produk maupun jasa yang dihasilkannya, haruslah merekrut pelamar kerja untuk mengisi posisi atau mengisi jabatan dalam sebuah organisasi. Sumber daya manusia sebuah organisasi merupakan sumbercayanya yang paling penting dan hanya akan diperoleh melalui upaya rekrutmen yang efektif. Rekrutmen merupakan sebuah proses untuk memperoleh pekerja dari para pelamar yang berminat. Hal ini dijelaskan oleh Siagian dalam Gomes (1995:105) mengatakan "rekrutmen adalah untuk mendapatkan persediaan sebanyak mungkin calon-calon pelamar sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pilihan terhadap calon pckerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi."

Rekrutmen tidak hanya sekedar menarik orang-orang atau calon pekerja dari dalam atau luar organisasi, tetapi harus disesuaikan dengan kebutuhan dari setiap jabatan atau posisi yang hendak diisi dan disesuaikan dengan perencanaan sumber daya manusia yang telah ditentukan. Lebih lanjut Simamora (1997:212) mengatakan "Rekrutmen adalah serangkaian aktifitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan dan keahlian dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian".

Ditambahkan oleh Dundas dalam Jusuf Irianto (2000:41) menyatakan bahwa "Rekrutmen merupakan langkah lanjutan setelah organisasi menyelesaikan perencanaan sumber daya manusia. Dalam hal ini perencanaan tersebut akan menentukan kebutuhan sumber daya manusia untuk organisasi".

Secara umum tujuan rekrutmen adalah untuk memberikan sebuah ketetapan bagi pelamar atau calon pekerja yang secara potensial memiliki kualifikasi tertentu, hal ini lebih dijelaskan oleh Dundas dalam Jusuf Irianto (2001:41) bahwa secara khusus tujuan rekrutmen adalah :

- 1) Menentukan kebutuhan staffing untuk masa kini dan masa mendatang bagi organisasi (dalam kaitannya dengan hasil yang diperoleh dari kegiatan perencanaan sumber daya manusia dan analisis jabatan)
- 2) Meningkatkan jumlah pelamar kerja potensial dengan biaya minimum
- 3) Meningkatkan keberhasilan proses seleksi dengan mengurangi jumlah pelamar yang tidak memenuhi syarat atau yang tidak tepat dengan kebutuhan organisasi.
- 4) Mengurangi calon pekerja terpilih untuk secara cepat meninggalkan organisasi dan berpindah kerja ke organisasi lain.
- 5) Memenuhi kebutuhan organisasi untuk syarat-syarat *equal employment opportunity* dan *affirmative action*.

Dalam proses rekrutmen, terdapat beberapa tahapan-tahapan yang dapat dilakukan oleh pihak organisasi untuk mendapatkan calon tenaga kerja yang sesuai dengan kualifikasi yang telah ditetapkan. Menurut Simamora (1997:222) tahap-tahap dalam proses rekrutmen adalah :

- 1) Perencanaan Rekrutmen
 - a) Surat permintaan karyawan baru
 - b) Rasio hasil
 - c) Deskripsi pekerjaan
 - d) Spesifikasi pekerjaan
- 2) Strategi Rekrutmen
 - a) Dimana, bagaimana, dan kapan memikat calon pelamar
 - b) Posisi entri
- 3) Sumber-sumber Rekrutmen
 - a) Internal
 - b) Eksternal
 - c) Pengaruh pasar tenaga kerja
- 4) Penyaringan
 - a) Menyisihkan yang tidak sesuai
- 5) Kumpulan Pelamar
 - a) Pemrosesan informasi
 - b) Pemberitahuan kepada pelamar

Dijelaskan pula oleh Cushway dalam Jusuf Irianto (2001:42) beberapa tahapan dalam proses rekrutmen adalah :

- 1) Identifikasi kebutuhan rekrutmen
- 2) Identifikasi persyaratan kerja
- 3) Memutuskan sumber-sumber potensial untuk rekrutmen
- 4) Memutuskan metode seleksi

- 5) Membuat daftar (*short listing*) kandidat atau calon pekerja
- 6) Memilih (*selecting*) kandidat yang memenuhi syarat
- 7) Mengumumkan atau memberi tahu (*notifying*) kandidat tentang hasil seleksi
- 8) Membuat kesepakatan (*appointing*) dengan kandidat yang berhasil melewati proses seleksi.

Umumnya rekrutmen dilakukan dengan mengacu pada ketersediaan kandidat atau calon pekerja yang berada di dalam dan di luar organisasi, yaitu di pasar tenaga kerja. Sumber calon pekerja yang berasal dari dalam organisasi disebut sumber internal, sedangkan dari luar organisasi disebut sumber eksternal, dijelaskan oleh Mangkunegara (2000:34) :

- a. Sumber Dari Dalam Perusahaan (internal)
Upaya penarikan pegawai dapat dilakukan melalui proses memutasikan pegawai berdasarkan hasil evaluasi terhadap penilaian prestasi kerja dan kondite yang ada di perusahaan. Ada tiga bentuk mutasi pegawai yaitu
 - 1) Promosi Jabatan
Yaitu pemindahan pegawai dari satu jabatan ketingkat jabatan yang lebih tinggidaripada jabatan sebelumnya
 - 2) Transfer atau Rotasi Pekerjaan
Adalah peminadahan bidang pekerjaan pegawai kepada bidang pekerjaan lainnya tanpa mengubah tingkat jabatannya
 - 3) Demosi Jabatan
Adalah penurunan jabatan pegawai dari satu jabatan ketingkat jabatan yang lebih rendah atas dasar kondite dan prestasi kerjanya, atau akibat terjadinya penyederhanaan struktur organisasi.
- b. Sumber Dari Luar Perusahaan (eksternal)
Upaya penarikan pegawai melalui iklan media massa, lembaga pendidikan, depnaker, dan lamaran kerja yang masuk perusahaan pada waktu sebelumnya
 - 1) Iklan Media Massa
Dalam hal ini perusahaan dapat memanfaatkan media massa sebagai sumber penawaran informasi kerja kepada masyarakat luas, dengan menggunakan media massa tersebut dimungkinkan banyak lamaran kerja yang masuk ke perusahaan. Dengan demikian, memungkinkan perusahaan dapat menyeleksi calon pegawai
 - 2) Lembaga Pendidikan
Perusahaan dapat memanfaatkan lembaga pendidikan sebagai sumber penarikan pegawai. Melalui lembaga pendidikan, perusahaan dapat memanfaatkan referensi atau rekomendasi dari pimpinan lembaga

pendidikan mengenali calon yang yang memenuhi kualifikasi yang tepaty untuk mengisi formasi yang ada di perusahaan

3) Departemen Tenaga Kerja

Perusahaan dapat memanfaatkan calon pegawai yang mendapat rekomendasi dari departemen tenaga kerja. Dalam hal ini merupakan kewajiban perusahaan dalam rangka membantu program pemerintah dalam menyalurkan penduduk pencari kerja dan pengurangan pengangguran

4) Lamaran kerja yang sudah masuk di perusahaan

Lamaran kerja yang sudah masuk di perusahaan perlu dipertimbangkan sebagai sumber penarikan pegawai. Melalui lamaran kerja yang sudah masuk, perusahaan dapat langsung menyeleksi lamaran yang memenuhi kebutuhan untuk mengisi formasi yang ada di perusahaan

Adanya kejelasan dalam tahapan-tahapan dan sumber-sumber dalam proses rekrutmen akan menguntungkan perusahaan dalam mendapatkan sumber daya manusia yang handal dan sesuai dengan kebutuhan (*right man on the right place*), sehingga dengan adanya kesesuaian tersebut akan meningkatkan kinerja perusahaan dalam mencapai tujuan.

2.1.6 Seleksi

Rekrutmen merupakan proses untuk mencari, menemukan dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh organisasi atau perusahaan. Sebagai kelanjutan dari rekrutmen, seleksi dari pelamar-pelamar kerja diperlukan untuk memadukan antara pekerja dan pekerjaannya serta organisasi tempat bekerja, seperti yang dikatakan oleh Handoko (1996:85) "Proses seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak. Langkah ini mencakup pemaduan kebutuhan kerja pelamar dan organisasi". Dijelaskan pula oleh Roberts dalam Jusuf Irianto (2001:45) bahwa "seleksi merupakan elemen penting dalam setiap proses manajemen, karena organisasi tidak mungkin mencapai manajemen sumber daya manusia secara efektif jika tidak ada kepaduan gerak antara pekerja dan pekerjaan".

"Seleksi bermaksud untuk memilih dan mendapatkan tenaga kerja yang memiliki kemampuan sesuai dengan tugas-tugas yang akan dikerjakannya pada jabatan yang kosong yang akan diisi atau ditempati" Nawawi (2003:196). Kegiatan seleksi memusatkan perhatian pada evaluasi serta pengembangan sistem, prosedur dan metode untuk memastikan bahwa calon pekerja ditempatkan pada posisi yang sesuai dan dalam waktu yang tepat.

Proses seleksi dimulai setelah kumpulan para pelamar yang telah memenuhi syarat didapatkan melalui penarikan atau rekrutmen. Proses ini melibatkan serangkaian tahap yang menambah kompleksitas dan waktu sebelum keputusan personalia diambil.

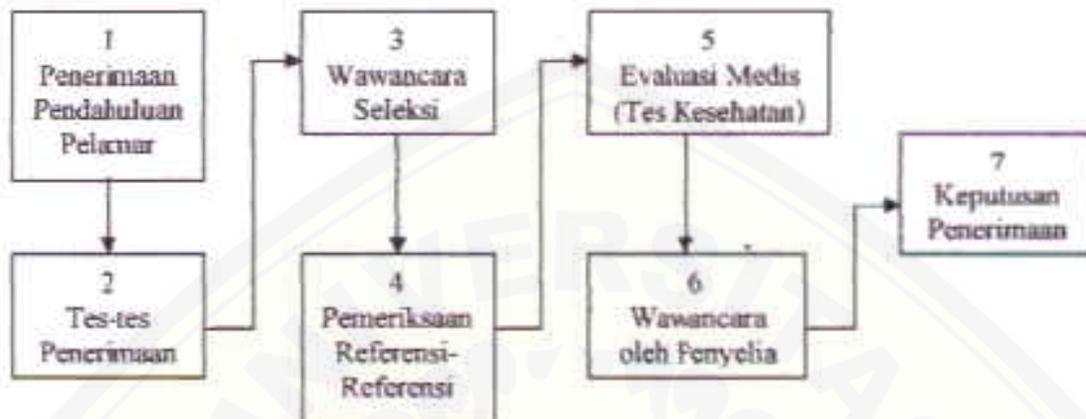
Proses seleksi meliputi beberapa tahapan, menurut Towers dalam Jusuf Irianto (2000:45) tahapan tersebut terdapat empat fungsi utama, yaitu :

- 1) Pengumpulan Informasi
Dalam tahapan ini meliputi pelaksanaan fungsi untuk mengumpulkan informasi tentang organisasi, pekerjaan, jalur karir, kondisi pekerjaan. Disamping itu juga tentang para calon tenaga pekerja yang meliputi pengalaman mereka, kualifikasi dan karakteristik personal
- 2) Prediksi
Penggunaan informasi masa lalu dan masa kini tentang karakteristik calon sebagai basis untuk membuat prediksi tentang proyeksi perilakunya di masa mendatang
- 3) Pembuatan Keputusan
Penggunaan prediksi tentang proyeksi perilaku calon di masa mendatang sebagai basis untuk membuat keputusan tentang penerimaan atau penolakan terhadap calon
- 4) Pasokan Informasi
Di satu sisi memakai informasi tentang organisasi, pekerjaan, kondisi organisasi kepada calon, serta disisi lainnya memberi informasi tentang hasil proses seleksi kepada seluruh pihak yang terlibat, misalnya para manajer lini, spesialis Sumber Daya Manusia, dan sebagainya.

Setiap organisasi memiliki otoritas untuk membuat rancangan dan mengembangkan prosedur seleksi. Namun demikian harus pula diingat bahwa keempat fungsi diatas harus dilakukan secara terpadu. Departemen personalia dapat

menggunakan prosedur seleksi untuk membandingkan pelamar dengan spesifikasi jabatan

Gambar 2.3 : Langkah-langkah dalam proses seleksi :



Sumber: Handoko (1996:88)

- a. Langkah 1 Penerimaan Pendahuluan Pelamar
Proses seleksi merupakan jalur dua arah, organisasi memilih para karyawan dan para pelamar memilih perusahaan. Seleksi dimulai dengan kunjungan calon pelamar ke kantor personalia atau dengan permintaan tertulis untuk aplikasi
- b. Langkah 2 Tes-tes Penerimaan
Tes-tes penerimaan merupakan berbagai peralatan bantu yang menilai kemungkinan padunya antara kemampuan, pengalaman, dan kepribadian pelamar dan persyaratan jabatan.
- c. Langkah 3 Wawancara Seleksi
Wawancara seleksi adalah percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk mengevaluasi hal dapat diterimanya atau tidak (*acceptability*) seorang pelamar
- d. Langkah 4 Pemeriksaan Referensi
Referensi yang diberikan pelamar biasanya mencakup dua referensi yaitu *personal reference* (tentang karakter pelamar) dan *Employment reference* yang mencakup latar belakang atau pengalaman kerja pelamar
- e. Langkah 5 Evaluasi Medis
Proses seleksi juga mencakup pemeriksaan kesehatan pelamar sebelum keputusan penerimaan karyawan dibuat. Pada umumnya, evaluasi ini mengharuskan pelamar untuk menunjukkan informasinya kesehatan. Pemeriksaan kesehatan dapat dilakukan baik oleh dokter di luar perusahaan atau tenaga medis perusahaan sendiri.

- f. Langkah 6 Wawancara Atasan Langsung
Atasan langsung (penyelis) pada akhirnya orang yang bertanggung jawab langsung atas para karyawan baru yang diterima. Oleh karena itu, pendapat dan persetujuan mereka harus diperhatikan untuk keputusan final.
- g. Langkah 7 Keputusan Penerimaan
Keputusan penerimaan menandai berakhirnya proses seleksi. Dari sudut pandangan hubungan masyarakat (*public relations*), para pelamar yang tidak terpilih harus diberitahu. Departemen personalia dapat mempertimbangkan lagi para pelamar yang ditolak untuk lowongan-lowongan pekerjaan lainnya karena mereka telah melewati berbagai macam proses seleksi.

Ditambahkan oleh Simamora (1997:308) tahap-tahap dalam proses seleksi yang biasa digunakan terdiri atas :

- 1) Wawancara pendahuluan
- 2) Pengisian formulir lamaran
- 3) Wawancara seleksi
- 4) Tes seleksi
- 5) Pemeriksaan referensi dan latar belakang
- 6) Pemeriksaan fisik
- 7) Wawancara dengan penyedia
- 8) Keputusan pengangkatan

Hasil akhir proses seleksi adalah orang yang diterima sebagai karyawan baru. Bila masukan-masukan seleksi diperhatikan dengan seksama dan langkah-langkah dalam proses seleksi diikuti secara benar, maka para karyawan baru akan merupakan sumber daya manusia yang produktif. Sumber daya karyawan produktif adalah bukti paling baik suatu proses seleksi yang efektif.

2.1.7 Alokasi Sumber Daya Manusia

Alokasi berasal dari kata *allocation* yang berarti jatah atau pembagian. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia alokasi berarti penggunaan sumber daya (tenaga kerja, mesin, perlengkapan) secara sistematis demi pencapaian hasil yang optimal. Apabila ditarik dari segi tema manajemen sumber daya manusia maka alokasi sumber daya manusia berarti penempatan pegawai.

Penempatan pegawai merupakan serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah tepat atau tidaknya seorang pekerja yang ditempatkan pada posisi tertentu yang ada dalam organisasi. (Gomes, 1995:118)

Penempatan merupakan langkah yang diambil segera setelah terlaksana fungsi rekrutmen dan seleksi. Seperti halnya fungsi rekrutmen dan seleksi proses penempatan merupakan salah satu terpenting dalam manajemen sumber daya manusia, karena tersedia atau tidaknya pekerja dalam dalam jumlah dan kualitas yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Tepat atau tidaknya penempatan seorang pekerja pada posisi tertentu, sangat ditentukan oleh fungsi penempatan ini, jika fungsi ini tidak dilaksanakan dengan baik maka dengan sendirinya akan berakibat fatal terhadap pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Menurut Gomes (1995:118) efektivitas fungsi penempatan sangat ditentukan oleh beberapa syarat penting dan bahkan tergantung pada informasi-informasi yang diperoleh dari syarat-syarat tersebut. Informasi-informasi yang diperoleh melalui syarat-syarat tersebut tersebut akan dijadikan masukan bagi seorang manajer dalam pengambilan keputusan penempatan seorang pekerja. Syarat-syarat tersebut antara lain :

- 1) Informasi analisis jabatan, yang memberikan deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan dan standar-standar prestasi yang disyaratkan setiap jabatan.
- 2) Rencana-rencana sumber daya manusia, yang memberikan informasi kepada manajer tentang tersedia atau tidaknya lowongan pekerjaan dalam organisasi.
- 3) Keberhasilan fungsi rekrutmen, yang akan menjamin manajer bahwa tersedia sekelompok orang yang akan dipilih.

Sebelum ditempatkan pada masing-masing jabatan, perusahaan melakukan tahap orientasi. Tahap orientasi dimaksudkan untuk lebih mengenalkan pada perusahaan tempat mereka mereka bekerja, fungsi-fungsi, tugas-tugas, dan orang-orangnya. Menurut Simamora (1997:336) "orientasi adalah aktivitas yang menyangkut pengenalan individu terhadap organisasi, penyediaan landasan bagi karyawan baru agar mulai berfungsi secara efektif dan menyenangkan pada pekerjaan

baru. Orientasi meliputi pengenalan karyawan baru terhadap perusahaan, fungsi-fungsi, tugas-tugas, dan orang-orangnya".

Simamora (1997:336) menjelaskan terdapat tiga permasalahan khusus yang dihadapi oleh karyawan baru yaitu :

- 1) Masalah-masalah dalam memasuki kelompok
- 2) Harapan yang naif
- 3) Lingkungan pekerjaan yang pertama kalinya.

Ditambahkan oleh Simamora (1997:337) Perusahaan dalam mengatasi permasalahan khusus yang dihadapi karyawan baru biasanya menerapkan dua tipe orientasi yang berbeda yaitu :

1) Induksi

Tahap induksi dari orientasi melibatkan interaksi antara karyawan baru, penyeliannya langsung, dan program-program orientasi formal. Dalam aktivitas ini karyawan baru biasanya mempelajari hal-hal berikut :

- a) Sejarah organisasi
- b) Deskripsi produk dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi
- c) Struktur, otoritas, dan hubungan tanggung jawab di dalam organisasi hukum, peraturan, dan kebijakan-kebijakan mengenai hal-hal seperti keselamatan kerja, jam makan siang, dan metode-metode komunikasi formal. kebijakan.
- d) Kebijakan-kebijakan sumber daya manusia yang meliputi kompensasi, tunjangan, dan jasa-jasa karyawan lainnya.
- e) Menjumpai rekan-rekan karyawan lainnya secepatnya.

2) Sosialisasi

Adalah proses berkesinambungan melaluinya para karyawan mulai memahami dan menerima nilai-nilai, norma-norma, dan keyakinan-keyakinan yang dianut oleh orang-orang lainnya di dalam organisasi. Tujuan umum sosialisasi meliputi tiga aspek :

- a) Perolehan keahlian-keahlian dan kemampuan kerja
- b) Penerapan perilaku-perilaku peran yang tepat
- c) Penyesuaian terhadap norma-norma dan nilai-nilai kelompok kerja.

Penempatan tidak hanya berlaku bagi para pegawai baru, akan tetapi berlaku pula bagi para pegawai lama yang mengalami alih tugas, mutasi, promosi dan demosi Siagian (2003:169). Keberhasilan proses penempatan pegawai dalam posisi dan

pekerjaan tertentu dapat diukur setelah pegawai tersebut bekerja dan dilihat dari hasil penilaian kinerja dari pegawai tersebut.

2.1.8 Pelatihan dan Pengembangan

Orang-orang yang berbobot dapat disediakan lewat dua cara di dalam organisasi. Pertama, organisasi dapat menyeleksi orang-orang terbaik yang tersedia. Kedua, orang-orang yang ada di dalam perusahaan dapat dilatih dan dikembangkan guna menghasilkan potensi penuh mereka.

Simamora (1997:345) "pelatihan adalah serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian-keahlian, pengetahuan, pengalaman, atau perubahan sikap seseorang". Program-program pelatihan berusaha mengajarkan kepada para peserta pelatihan bagaimana menunaikan aktivitas-aktivitas atau pekerjaan tertentu.

Pelatihan terdiri atas program-program yang dirancang untuk meningkatkan kinerja pada tingkat individu, kelompok, dan organisasi. Kinerja yang melesat, pada gilirannya, menyiratkan bahwa terdapat perubahan yang dapat diukur dalam dalam pengetahuan, keahlian, sikap, atau perilaku sosial.

Simamora (1997:346) menjelaskan tujuan-tujuan utama pelatihan pada intinya dapat dikelompokkan ke dalam lima bidang yaitu :

- 1) Memperbaiki kinerja
- 2) Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi
- 3) Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam pekerjaan
- 4) Membantu memecahkan permasalahan operasional
- 5) Mempersiapkan karyawan untuk promosi
- 6) Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi
- 7) Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Ditambahkan pula oleh Simamora (1997:349) manfaat-manfaat pelatihan adalah :

- 1) Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas
- 2) Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan agar mencapai standar-standar kinerja yang dapat diterima.

- 3) Menciptakan sikap, loyalitas, dan kerjasama yang lebih menguntungkan.
- 4) Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
- 5) Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja.
- 6) Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

Manfaat-manfaat ini membartu baik individu maupun organisasi. Program pelatihan yang efektif adalah bantuan yang penting dalam perencanaan karir dan sering dipandang sebagai penyembuh penyakit-penyakit organisasional. Program-program pelatihan tidak menyembuhkan semua permasalahan organisasional, meskipun tentu saja mempunyai potensi memperbaiki beberapa situasi jika program tersebut dilaksanakan secara benar.

Terdapat banyak pendekatan untuk pelatihan. Jenis-jenis pelatihan yang dapat digunakan di dalam organisasi menurut Simamora (1997:349) antara lain :

- 1) Pelatihan keahlian-keahlian
Merupakan pelatihan yang kerap dijumpai di dalam organisasi. Program pelatihannya relatif sederhana: kebutuhan atau kekurangan diidentifikasi melalui penilaian yang jeli. Kriteria penilaian efektivitas pelatihan juga didasarkan pada sasaran-sasaran yang diidentifikasi dalam tahap penilaian.
- 2) Pelatihan ulang
Merupakan subset pelatihan keahlian-keahlian. Pelatihan ulang berupaya memberikan kepada karyawan keahlian-keahlian yang mereka butuhkan untuk mengejar tuntutan-tuntutan yang berubah dari pekerjaan mereka
- 3) Pelatihan fungsional silang
Pelatihan fungsional silang melibatkan pelatihan karyawan-karyawan untuk melakukan operasi-operasi dalam bidang-bidang lainnya selain dari pekerjaan yang ditugaskan.
- 4) Pelatihan tim
Merupakan pelatihan kelompok untuk memperbaiki kinerja tim.
- 5) Pelatihan kreativitas
Merupakan pelatihan terhadap para karyawan untuk mengajarkan kreativitas agar dapat memecahkan masalah-masalah dengan kiat-kiat baru.

Pengembangan karir merupakan suatu cara bagi sebuah perusahaan, untuk mendukung atau meringkatkan produktivitas karyawan juga sekaligus untuk mempersiapkan karyawan dalam menghadapi perubahan lingkungan serta kondisi

perusahaan. Perencanaan karir tanpa didukung dengan pengembangan karir akan memupuskan semua rencana karir yang telah dibuat oleh individu. Pengertian pengembangan karir menurut Handoko (1996:123) yaitu, "pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir".

Setiap individu bertanggung jawab terhadap pengembangan atau kemajuan karirnya. Mereka dituntut untuk lebih mengoptimalkan segala kemampuannya serta potensinya untuk dapat mewujudkan rencana-rencana karir yang telah dibuatnya. Dalam pengembangan karir, individu dapat berjalan sendiri atau tergantung serta didukung oleh organisasi. Organisasi dalam proses pengembangan karir lebih berperan sebagai pengamat atau penyedia sarana saja.

Pengembangan karir terdiri dari kumpulan aktivitas dari tujuan karir individu dan membantu untuk mencapai tujuan tersebut. Aktivitas-aktivitas atau kegiatan karir individual ini terintegrasi dari rencana-rencana karir yang telah dibuat. Aktivitas atau kegiatan pengembangan karir lebih lanjut dijelaskan oleh Handoko (1996:131) yaitu :

- a. Prestasi kerja
Prestasi kerja yang baik akan menunjukkan hasil dari pengembangan karir yang telah dicapainya dan kemajuan karir tergantung pada prestasi kerjanya.
- b. *Exposure*
Kegiatan ini berkembang dengan hubungan antara individu dan atasan atas prestasi kerja mereka. Dengan hal ini mereka akan lebih dikenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer dan kesempatan-kesempatan karir lainnya. Tanpa *Exposure*, meskipun seseorang memiliki prestasi yang baik mungkin tidak akan memperoleh kesempatan untuk mencapai sasaran karirnya.
- c. Permintaan berhenti
Kegiatan ini merupakan salah satu cara dalam mencapai sasaran karir individu tetapi bila sering digunakan akan merugikan individu tersebut.
- d. Kesetiaan organisasional
Dalam banyak organisasi kemajuan karir dipengaruhi oleh kesetiaan organisasional.

e. *Mentors and Sponsor*

Kemajuan karir juga ditentukan oleh 2 hal ini karena seorang *mentor* akan menawarkan pengembangan karir seseorang sedangkan *sponsor* dapat menciptakan peluang-peluang bagi pengembangan karirnya.

f. Kesempatan-kesempatan untuk tumbuh

Dengan mengikuti program-program pelatihan ataupun meningkatkan jenjang pendidikannya maka akan seseorang tersebut telah menggunakan kesempatan untuk pencapaian karirnya.

Dalam praktek pengembangan karir, kebutuhan pelatihan sangat penting karena dapat memaksimalkan karyawan sehingga meningkatkan kinerjanya. Bentuk model pelatihan yang tepat akan memaksimalkan kinerja karyawan dan organisasi secara keseluruhan.

Tabel 2.1 : Kebutuhan pelatihan dalam tahap-tahap karir

Tahap	Kebutuhan Tugas	Kebutuhan Emosional
Penjelajahan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aktivitas kerja yang bervariasi 2. Penjelajahan sendiri 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat pilihan pekerjaan pendahulu 2. Menetap
Pengakuan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tantangan Pekerjaan 2. Mengembangkan kompetensi dalam bidang spesialis 3. Mengembangkan kreativitas dan inovasi 4. Rotasi ke dalam bidang baru 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menghadapi rival dan persaingan ; menghadapi kegagalan 2. Menghadapi konflik kerja atau keluarga 3. Dukungan 4. Otonomi
Tengah-Karir	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemutakhiran teknis 2. Mengembangkan ketrampilan dalam melatih orang lain (karyawan muda) 3. Rotasi ke dalam pekerjaan baru yang memerlukan ketrampilan baru 4. Mengembangkan pandangan lebih luas dari kerja dan peran sendiri organisasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengungkapkan perasaan mengenai usia setengah baya 2. Mereorganisasi pemikiran mengenai diri dalam hubungan kerja 3. Mengurangi rasa puas diri dan kebersaingan

Karir Lanjut	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rencana pensiun 2. Bergeser dari peran ke kuasa ke peran konsultasi dan bimbingan 3. Mengidentifikasi dan mengembangkan pengganti 4. Memulai kegiatan di luar organisasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mendukung dan menyuruh untuk melihat kerja seseorang sebagai landasan untuk orang lain 2. Mengembangkan rasa identitas dalam kegiatan di luar organisasi
--------------	--	--

Sumber D.T Hall dan M.Morgan "*Career opportunity and planning*" dalam Stephen P. Robin (1996:257).

Tabel kebutuhan pelatihan dalam tahap-tahap karir di atas dapat menjelaskan betapa pentingnya pelatihan dalam suatu organisasi bisnis. Pelatihan selain berguna bagi perusahaan, juga berguna bagi karyawan untuk meningkatkan kemampuannya. Kemampuan yang bagus akan membawa dirinya ke sebuah tingkatan karir yang diharapkannya. Pada tahapan pengembangan karir ini lebih banyak bergantung pada motivasi individu itu sendiri daripada program-program organisasi.

Pengembangan karir sumber daya manusia mempunyai manfaat yang besar bagi karyawan maupun perusahaan. Manfaat-manfaat pengembangan karir menurut Gouzali Saydam (2000:105) meliputi :

- a. Mendorong para karyawan untuk mengembangkan diri dan kemampuannya
- b. Menambah rasa kepedulian yang tinggi terhadap perusahaan
- c. Mencegah terjadinya keresahan di kalangan karyawan yang selama ini kurang diperhatikan
- d. Mengurangi karyawan yang meninggalkan perusahaan
- e. Mengisi lowongan yang tersedia, akibat ada karyawan yang mutasi atau promosi
- f. Mengoptimalkan penggunaan pengetahuan, kemampuan, ketrampilan karyawan, sesuai dengan potensi yang bersangkutan

Pengembangan karir sangat besar artinya bagi karyawan dalam mengeluarkan potensi dirinya. Namun manfaat lebih dari pengembangan karir, karyawan merasa

diperhatikan oleh perusahaan. Bagi perusahaan melalui pengembangan karir akan memperoleh sumber daya potensial yang dapat meningkatkan kinerja.

2.1.9 Penilaian Kinerja

Setiap karyawan dituntut untuk mengerahkan semua kemampuannya dalam bekerja. Pengerahan kemampuan tersebut akan memperlancar pelaksanaan tugas-tugas yang diembannya. Kemampuan yang dikeluarkan dalam jangka waktu tertentu itu dikenal dengan kinerja. Bernard dan Russell (1998:239) mengemukakan : “*performance is the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period; kinerja adalah rekamen keluaran yang dihasilkan dalam fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama jangka waktu tertentu*”. Kinerja karyawan dapat diketahui dari kemampuan dirinya dalam menyelesaikan pekerjaannya. Seorang manajer harus dapat mendefinisikan sasaran, ukuran-ukuran, dan menetapkannya. Karyawan akan dapat mengetahui apa yang diharapkan manajemen sehingga akan mengerahkan segala kemampuannya untuk mencapainya. Kejelasan karyawan akan hal-hal tersebut mempengaruhi kinerja.

Dessler (1997:3) mengemukakan “penilaian kinerja terdiri dari tiga langkah yaitu, mendefinisikan pekerjaan, menilai kinerja dan memberikan umpan balik”. Penilaian kinerja melalui perbandingan hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh setiap karyawan serta standar organisasional.. Penilaian kinerja menurut Ivancevich dkk (1997:73), “*performance evaluation is the systematic review of individual job-relevant strengths and weaknesses; penilaian kinerja adalah pemeriksaan yang sistematis mengenai kekuatan dan kelemahan dari pada relevan pekerjaan individu*”. Penilaian kinerja akan memberikan suatu masukan bagi karyawan dan organisasi setelah pelaksanaan kerja. Karyawan akan dapat mengetahui hasil dari pekerjaan yang telah dilakukannya. Bagi organisasi akan dapat mengetahui tingkat efektifitas dari para karyawannya dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Penilaian kinerja menurut Simamora (1997:418), adalah “proses dengannya organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu”. Penilaian ini meliputi penilaian

kesetiaan, kejujuran, kerjasama, kepemimpinan, loyalitas dan dedikasi dan partisipasi karyawan. Menurut John M. Ivancevich (2001:244) mengemukakan, *"performance evaluation is the activity used to determine the extent to which an employee perform work effectively; penilaian kinerja adalah kegiatan yang digunakan untuk menentukan besarnya kinerja seorang karyawan yang bekerja secara aktif"*. Kinerja seorang karyawan akan dapat selalu terawasi dengan seksama melalui penilaian kinerja atau evaluasi kinerja. Seorang karyawan akan dapat selalu mencapai sasaran kinerja jika penilaian atau evaluasi kinerja ini mengacu pada hal-hal yang terdapat di dalamnya

Penilaian kinerja memberikan beragam manfaat bagi karyawan dan organisasi. Handoko (1996:135-37) mengemukakan manfaat-manfaat tersebut

- a. Perbaikan prestasi kerja
Umpan balik pelaksanaan pekerjaan memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi
- b. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya
- c. Keputusan-keputusan penempatan
Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu dan antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.
- d. Kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangan
Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
- e. Perencanaan dan pengembangan karir
Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir-karir tertentu yang harus diteliti
- f. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing
Prestasi yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.
- g. Ketidak-akuratan informasi
Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia.

Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang diambil tidak tepat

- h. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan
Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan tersebut
- i. Kesempatan kerja yang adil
Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi
- j. Tantangan-tantangan eksternal
Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi financial atau masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi, departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

Manajer dan karyawan memerlukan umpan balik mengenai kinerja mereka. Hasil dari penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan personalia dan berfungsi sebagai umpan balik bagi karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

a. Metode Penilaian

Metode penilaian juga memberikan pengaruh seseorang dalam bertingkah laku dalam pekerjaannya. Aplikasi metode penilaian yang tepat akan menciptakan kepuasan kerja karyawan. Karyawan juga dapat merencanakan karirnya dengan baik sehingga dapat mencapai tujuan-tujuan pribadinya. Macam metode penilaian menurut Hasibuan (2000:96) yang digunakan saat ini :

a. Metode Tradisional

Metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana dalam menilai prestasi kerja karyawan serta dapat digunakan secara sistematis maupun tidak sistematis. Adapun yang termasuk di dalamnya adalah :

1) *Rating Scale*

Metode penilaian yang paling tua dan banyak digunakan, penilaian dilakukan oleh atasan untuk mengukur karakteristik individu

2) *Employee Comparison*

Metode penilaian yang dilakukan dengan membandingkan karyawan dengan karyawan lainnya. Termasuk di dalamnya :

- a) *Alternation Ranking*
Merupakan metode penilaian dengan cara mengurut peringkat terendah sampai tertinggi berdasarkan kemampuan yang dimiliki
 - b) *Paired Comparison*
Metode penilaian dengan cara seorang karyawan dibandingkan dengan seluruh karyawan yang ada sehingga terhadap berbagai alternatif keputusan yang akan diambil. Metode ini digunakan untuk jumlah karyawan yang sedikit
 - c) *Forced Comparison (grading)*
Metode ini sama dengan *paired comparison* digunakan untuk jumlah karyawan yang banyak
- 3) *Check list*
Dengan metode ini penilai sebenarnya tidak menilai tetapi hanya memberikan masukan atau informasi bagi penilaian yang dilakukan bagian personalia
 - 4) *Freeform Essay*
Dengan metode ini seorang penilai diharuskan membuat karangan berkenaan dengan karyawan yang sedang dinilainya
 - 5) *Critical Incident*
Metode ini menuntut penilai untuk mencatat kejadian sehari-hari bawahannya dengan berbagai macam kategori tingkah laku.
- b. Metode Modern
- 1) *Assessment Centre*
Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilai khusus dari berbagai kalangan. Diharapkan akan memberikan obyektivitas penilaian, kepuasan karyawan dan penetapan kebijaksanaan yang paling tepat.
 - 2) *Management By Objective (MBO)*
Adapun kelebihan dan kelemahan penilaian ini adalah :
 - (a) Kelebihan
 - 1) Adanya interaksi antara atasan dan bawahan secara langsung
 - 2) Atasan dan bawahan bersama-sama menentukan sasaran dan kriteria pekerjaannya
 - 3) Menekankan pada masa sekarang dan masa datang
 - 4) Menekankan pada hasil yang hendak dicapai
 - (b) Kelemahan
 - 1) Pendekatan melalui MBO sangat individualistis untuk menetapkan tujuan dan kerjasama penilaiannya
 - 2) Jika penetapan tidak hati-hati akan mengakibatkan terhambatnya sasaran lainnya
 - 3) Sulitnya menetapkan sasaran yang mempunyai tingkat kesulitan yang sama

3) *Human Asset Accounting*

Dalam metode penilaian ini, faktor pekerja dinilai sebagai modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan.

Pada kajian Heidjrachman (2000:121) berpendapat ada 3 metode dasar dari penilaian prestasi kerja yaitu:

- a). Penilaian secara kebetulan, tidak sistematis dan sering membahayakan
- b). Metode tradisional yang sistematis, mengukur ;
 - (1) Karakteristik karyawan
 - (2) Sumbangan karyawan terhadap organisasi
 - (3) Keduanya
- c). Tujuan yang sudah ditetapkan bersama dengan menggunakan manajemen berdasar sasaran (MBS) atau yang lebih dikenal dengan *management by objective (MBO)*.

Metode penilaian yang pertama sudah tidak layak digunakan karena berbahaya dalam penerapannya. Cara penilaian ini dilakukan apabila diperlukan dan sifatnya tidak konsisten sehingga kurang dapat mendukung karir karyawan. Karir sangat banyak dipengaruhi oleh sistem penilaian yang diterapkan. Pada perkembangan selanjutnya digunakan cara yang lebih sistematis dan teratur sehingga dapat menunjang karir karyawan. Metode ini masih digolongkan sebagai sistem penilaian yang tradisional karena hanya mengukur karakteristik dan sumbangan karyawan terhadap organisasi. Dengan cara penilaian yang lebih sistematis akan membuat karyawan merasa diperlukan secara adil dalam penilaian pekerjaannya. Sistem penilaian yang sistematis haruslah didukung dengan sifat yang konsisten sehingga dapat mendukung karir karyawan tersebut.

Pada tahapan berikutnya metode penilaian yang didasarkan pada objektivitas karyawan itu sendiri. Metode ini didasarkan pada sasaran yang akan dicapai oleh karyawan dan organisasi. Organisasi-organisasi bisnis banyak mengaplikasikan metode penilaian berdasarkan objektivitas. Metode penilaian ini meliputi penetapan tujuan khusus yang dapat diukur bersama dengan karyawan dan secara berkala

meninjau kemajuan yang telah dicapai. Gary Dessler (1997:17) mendeskripsikan langkah-langkah dari manajemen berdasarkan sasaran, yaitu :

- a. Tetapkanlah tujuan organisasi; bangunlah suatu rencana di seluruh organisasi untuk tahun depan dan tetapkan tujuan-tujuan
- b. Tetapkan tujuan departemental; di sini kepala departemen dan superior mereka secara bersama-sama menetapkan tujuan untuk departemen mereka
- c. Bahaslah tujuan-tujuan departemen; kepala-kepala departemen di sini membahas tujuan departemen dengan semua bawahan dalam departemen dan meminta mereka untuk mengembangkan tujuan individu mereka sendiri
- d. Tetapkanlah tujuan-tujuan yang diharapkan (tetapkan tujuan-tujuan individual); di sini para kepala departemen dan bawahan mereka menetapkan sasaran kinerja jangka pendek
- e. Tinjauan kinerja, ukurlah hasil, para kepala departemen membandingkan kinerja aktual dari masing-masing karyawan dengan hasil yang diharapkan
- f. Sajikanlah umpan balik; para kepala departemen mengadakan pertemuan-pertemuan peninjauan kinerja berkala dengan para bawahan untuk membahas dan mengevaluasi kemajuan bawahan dalam mencapai hasil yang diharapkan.

Manajemen berdasar sasaran lebih merupakan suatu cara pengelolaan dan bukan hanya sekedar cara penilaian prestasi kerja. Penggunaan metode penilaian yang didasarkan obyektifitas karyawan berdasarkan sasaran akan mendorong penentuan tujuan bersama dan penilaian secara bersama pula terhadap pelaksanaan pekerjaan. Namun metode penilaian yang didasarkan obyektifitas karyawan berdasarkan sasaran ini memiliki beberapa kelemahan-kelemahan dalam pelaksanaannya. Simamora (1997:478) mengemukakan beberapa kelemahan metode ini, yaitu :

- a. Teknik ini tidak efektif di dalam lingkungan dimana manajemen tidak mempercayai karyawan-karyawannya.
- b. Titik berat terhadap hasil-hasil dapat mengarah kepada kurang adanya perhatian pada hasil-hasil tersebut dicapai
- c. Sulit untuk membandingkan tingkat kinerja dari individu yang berbeda
- d. Manajer mesti menyatakan tanggung jawab dalam membantu bawahan mencapai tujuan-tujuan.
- e. Evaluasi dapat mendorong karyawan agar mencapai sasaran-sasarannya, namun tidak peduli dengan cara-cara yang digunakan untuk mencapainya.

- f. Banyaknya waktu yang harus dicurahkan untuk menerapkan dan mempertahankan proses ini

Pada waktu digunakan untuk pengembangan karyawan, sasaran-sasaran mestilah menentukan keahlian-keahlian, pengetahuan, kemampuan dan pengalamannya-pengalaman yang harus diperoleh pemegang jabatan agar dapat melaksanakannya dengan baik di masa depan. Kejelasan akan sasaran yang dituju, akan memudahkan karyawan dalam mengembangkan potensinya. Hal ini akan membuat organisasi memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas. Sasaran-sasaran yang telah ditetapkan bersama akan mampu dicapai dengan dukungan sumber daya potensial.

b. Format Penilaian

Dalam penilaian kinerja yang mempengaruhi karir seseorang, organisasi menggunakan berbagai macam format penilaian, hal ini dimaksudkan untuk mendapatkan hasil yang obyektif sehingga tidak merugikan karyawan ataupun organisasi. Format penilaian yang bermacam-macam akan menghasilkan suatu keluaran yang beragam. Namun dengan beragamnya hasil penilaian dari berbagai sudut pandang, akan menghasilkan keanekaragaman. Menurut Simamora (1997:446) terdapat beberapa pelaksana penilaian yaitu :

- a. Penyelia langsung (*immediate supervisor*)
- b. Penyelia yang lebih tinggi (*higher level supervisor*)
- c. Rekan sejawat (*peer*)
- d. Bawahan (*subordinate*)
- e. Klien yang dilayani
- f. Komputer
- g. Penilaian 360 derajat

Penilaian kerja akan lebih baik jika berasal dari berbagai sumber yang merasakan kerja dari karyawan tersebut. Dengan cara penilaian tersebut tingkat keakuratan penilaian dapat dipertanggung jawabkan. Kuantitas dan kualitas pemberian penilaian akan berbeda pada setiap tingkatan organisasi, demikian juga

dengan kedekatan karyawan dan penilai. Schuler (1999:15) mengemukakan beberapa pelaksana penilaian, yaitu :

- a. Penilaian atasan
- b. Penilaian diri sendiri
- c. Penilaian rekan sejawat atau anggota tim
- d. Penilaian pelanggan
- e. Pemantauan Komputer

Penilaian yang dilakukan oleh beberapa pihak akan dapat memberikan hasil yang obyektif. Karyawan akan merasa lebih merasa puas-dengan hasil penilaian yang diperoleh, sebab dilakukan banyak pihak selain pimpinannya. Kepuasan karyawan akan hasil penilaian tersebut akan dapat meningkatkan kinerjanya.

2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Penelitian Imam Eko Prastyo (2000) tentang "Pelaksanaan Manajemen Karir Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan Jember". Hasil penelitian diketahui bahwa pelaksanaan manajemen karir pada PT. PLN (Persero) unit bisnis distribusi Jawa Timur area pelayanan Jember belum dapat dilaksanakan dengan baik disebabkan kurangnya kesadaran dari pihak organisasi, manajer dan karyawan mengenai pentingnya diadakan diskusi mengenai pengembangan karir dan penilaian kinerja yang dilakukan mengacu pada aspek individu dan kerjasama dalam tim, metode penilaian yang digunakan meliputi karyawan itu sendiri.

Penelitian ini mempunyai kesamaan dalam tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan manajemen karir tetapi dalam penelitian ini difokuskan pada bagaimana pihak organisasi atau perusahaan dalam melaksanakan manajemen karir. Perbedaannya terletak pada lokasi atau daerah penelitian.

BAB 4. KESIMPULAN DAN SARAN

4.1 Kesimpulan

Sesuai dengan rekomendasi Simamora mengenai manajemen karir dalam tinjauan pustaka bahwa terdapat tanggung jawab yang berbeda dari para karyawan dan organisasi dalam mengelola karir dan manajemen karir organisasi merupakan proses melaluinya organisasi memilih, menilai, menugaskan dan mengembangkan para karyawan guna menyediakan suatu kesempatan orang-orang yang berbobot guna memenuhi kebutuhan-kebutuhan dimasa yang akan datang. Hasil penelitian ini dapat disimpulkan :

- a. Posedur manajemen karir oleh PT. Terminal Petikemas Surabaya merupakan bentuk tanggung jawab organisasi untuk mengelola dan memfasilitasi karir para karyawannya. Usaha-usaha yang dilakukan oleh PT. Terminal Petikemas Surabaya (rekrutmen, seleksi, alokasi sumber daya manusia, penilaian kinerja, dan pelatihan dan pengembangan) merupakan usaha dari PT. Terminal Petikemas Surabaya untuk menyediakan kesempatan bagi orang-orang yang berbobot untuk menjalankan misi dan visi perusahaan.
- b. Situasi dan kondisi baik internal maupun eksternal pada PT. Terminal Petikemas Surabaya menyebabkan terjadinya perbedaan dalam hal penerapan prosedur manajemen karir
- c. Keseluruhan prosedur manajemen karir oleh PT. Terminal Petikemas Surabaya yang diterapkan sesuai dengan standar dan konsep yang direkomendasikan oleh Simamora mengenai prosedur manajemen karir.



4.2 SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pengamatan dari seluruh aktivitas yang telah dilaksanakan dalam penelitian ini, penulis menyarankan sebagai berikut :

- a. Bagi peneliti, khususnya penelitian sejenis agar lebih mudah dalam mendapatkan data atau informasi yang diperlukan dalam penelitiannya, maka seyogyanya memilih lokasi penelitian yang telah melaksanakan manajemen karir khususnya manajemen karir organisasi.
- b. Bagi para pembaca agar selalu menambah dan memperbaharui khasana atau wacana yang berkaitan dengan manajemen karir karena paradigma karir akan selalu berkembang sesuai dengan kebutuhan seseorang akan status pada masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Penerbit Unjiversitas Jember. 2005. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah, Edisi Revisi*. Jember: Badan Penerbit Universitas Jember
- Bernadin, H. John dan Joyce E. A Russell, 1998. *Human Resource Management: An Experiential Approach, Second Editton*. Singapore: McGraw-Hill
- Desler, Gary. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia (edisi Bahasa Indonesia Jilid 2)*. Jakarta : PT Prehalindo
- Faisal, Sanapiah. 1990. *Penelitian Kualitatif: Dasar-dasar Dan Aplikasi*. Malang : Yayasan Asah Asih Asuh
- Hani, Handoko T. 1996. *Manajemen Personalta Dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE
- Hasibuan, Malayu SP. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Bumi Aksara
- Irianto, Jusuf. 2001. *Tema-tema Pokok Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya : Penerbit Insan Cendekia
- Ivancevich, John M., Peter Lorenzi, Steven J. Skinner dan Philip B. Crosby. 1997. *Management: Quality And Competitiveness, Second Editor*. United States of America: IRWIN
- Ivancevich, John M. 2001. *Human Resources Mangement; Eight Edition*. New York; McGraw-Hill
- Moeleong, Lexi.J. 2000. *Metodelogi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT Remaja Rosda Karya
- Mangkunegara, Prabu Anwar A.A. 2000. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung. PT. Remaja Rosda Karya

Robin, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi.: Konsep, Kontroversi, Aplikasi, Jilid II*. Jakarta.; PT Prenhallirido

Saydam, Gouzali. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Jilid 2* Jakarta; PT Toko Gunung Agung

Schuller, Randall S dan Susan F. Jackson. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Jakarta; Erlangga

Siagian. Sondang P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Ed. 1, Cet. 10*. Jakarta : Bumi Aksara

Simamora, Henry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : STIE YKPN

Thoha, Miftah. 1993. *Perilaku Organisasi (Konsep Dasar dan Aplikasi)*. Jakarta. PT. Remaja Grafindo Persada

Perjanjian Kerja Bersama antara PT Terminal Petikemas Surabaya Dengan Serikat Pekerja PT Terminal Petikemas Surabaya. No. 03/PKB/TPS-2003

Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa. 1995. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan & Balai Pustaka

Jurnal

Giyartiningrum, Eko. 2000. "Manajemen Karir : Upaya Mencapai Kesuksesan Karir". Dalam *Manajemen Usahawan: Indonesia*. (Juli, XXIV). No.07. Lembaga FE-Ul. Jakarta. 19-25

Rivai, H.A. 2000. "Career Resilience: Paradigma Baru Dalam Pengembangan Karir". Dalam *Manajemen Usahawan Indonesia*. (Januari, XXIX). No.01. Lembaga FE-UI. Jakarta. 22

Widowati, Mustika. 1998. "Karir Lentur Model Pengelolaan Karir Masa Depan". Dalam *Manajemen Usahawan Indonesia*. (Februari, XXVII). No.02. Lembaga FE-UI. Jakarta. 33

Internet :

www.tps.co.id



PEDOMAN WAWANCARA

I. Deskripsi Perusahaan

I.1 Gambaran Pendirian Perusahaan

- A. Nama Perusahaan
- B. Tahun Pendirian Perusahaan
- C. Bentuk Perusahaan

I.2 Latar Belakang Pendirian Perusahaan Dan Perjalanan Pendiriannya

I.3 Struktur Organisasi Perusahaan

I.4 Tujuan Yang Hendak Dicapai Perusahaan

I.5 Strategi Yang Diterapkan, Khususnya Dalam Bidang Sumber Daya Manusia " Dalam Mencapai Tujuan

II. Deskripsi Permasalahan

2.1 Rekrutmen

- a. Kebijakan Melaksanakan Rekrutmen
- b. Proses Rekrutmen
- c. Sumber-sumber Rekrutmen

2.2 Seleksi

- a. Langkah-langkah Dalam Proses Seleksi
- b. Tahapan-tahapan Dalam Proses Seleksi

2.3 Alokasi Sumber Daya Manusia

2.4 Pelatihan dan Pengembangan Karir

2.5 Penilaian Kinerja

- a. Sistem Penilaian Kinerja
- b. Pusat Penilaian

PELAYANAN LOADING PETIKEMAS OCEAN GOING PT. TERMINAL PETIKEMAS SURABAYA

1 PINGGUNA JASA

MEINCAJUKAN PERMOHONAN :

- Master Cable
- C.V.L.A.
- Statement of Fact
- Export Summary List (ESL)
- Dangerous Cargo List
- Crane Sequence List
- General Plan Loading
- Bay Plan Loading Manifest

2 DINAS PERENCANAAN & PENGENDALIAN

Menerima dokumen dari Pengguna Jasa serta memiliki kelengkapan dokumennya dan selanjutnya membuat Daftar rencana meeting dengan Perusahaan Pelayaran.

3 DINAS PERENCANAAN & PENGENDALIAN

Bersama dengan dinas Peralatan Gantry dan Transstainer serta Dinas Peralatan Head Truck dan Forklift mengadakan Meeting Harian dengan perusahaan Pelayaran untuk menentukan jadwal kerja-segerakan unggah-muat

4 DINAS PERENCANAAN & PENGENDALIAN

Operator Data Entry ship Bay Loading dan Sequence List dari hasil meeting untuk memberikan Loading Job Slip/CEIR guna dikirim ke Dinas Operasi Lapangan dan Gate



6 DINAS OPERASI LAPANGAN & GATE

Tally Lapangan berdasarkan Loading Job Slip/CEIR, memerintahkan operator BTC untuk memindahkan PETIKEMAS dari Lapangan Penumpukan ke atas chassis Head Truck untuk dibawa ke Dermaga

5 DINAS OPERASI LAPANGAN & GATE

Supervisi Lapangan menyerahkan Loading Job Slip/CEIR, kepada Tally Lapangan
Dinas Peralatan Gantry & Transstainer dan Dinas Peralatan Head Truck serta Forklift memerintahkan Operator Alat untuk melayani kegiatan di Lapangan

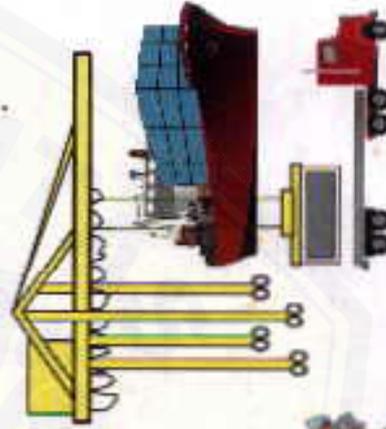


7 DINAS OPERASI LAPANGAN & GATE

Setelah proses Un-Stack Petikemas dari Lapangan ke Chassis Head Truck selesai Tally Lapangan menyerahkan Loading Job Slip/CEIR, kepada Operator Head Truck untuk dibawa ke Dermaga

8 DINAS OPERASI KAPAL, TPK, II

Setelah Head Truck sampai di Dermaga Operator Head Truck menyerahkan Loading Job Slip/CEIR, kepada Tally Dermaga, untuk selanjutnya Tally DERMAGA memerintahkan OPERATOR ALAT untuk memuat petikemas dari chassis Head Truck ke atas Kapal sesuai dengan yang tertera pada Loading Job Slip/CEIR.

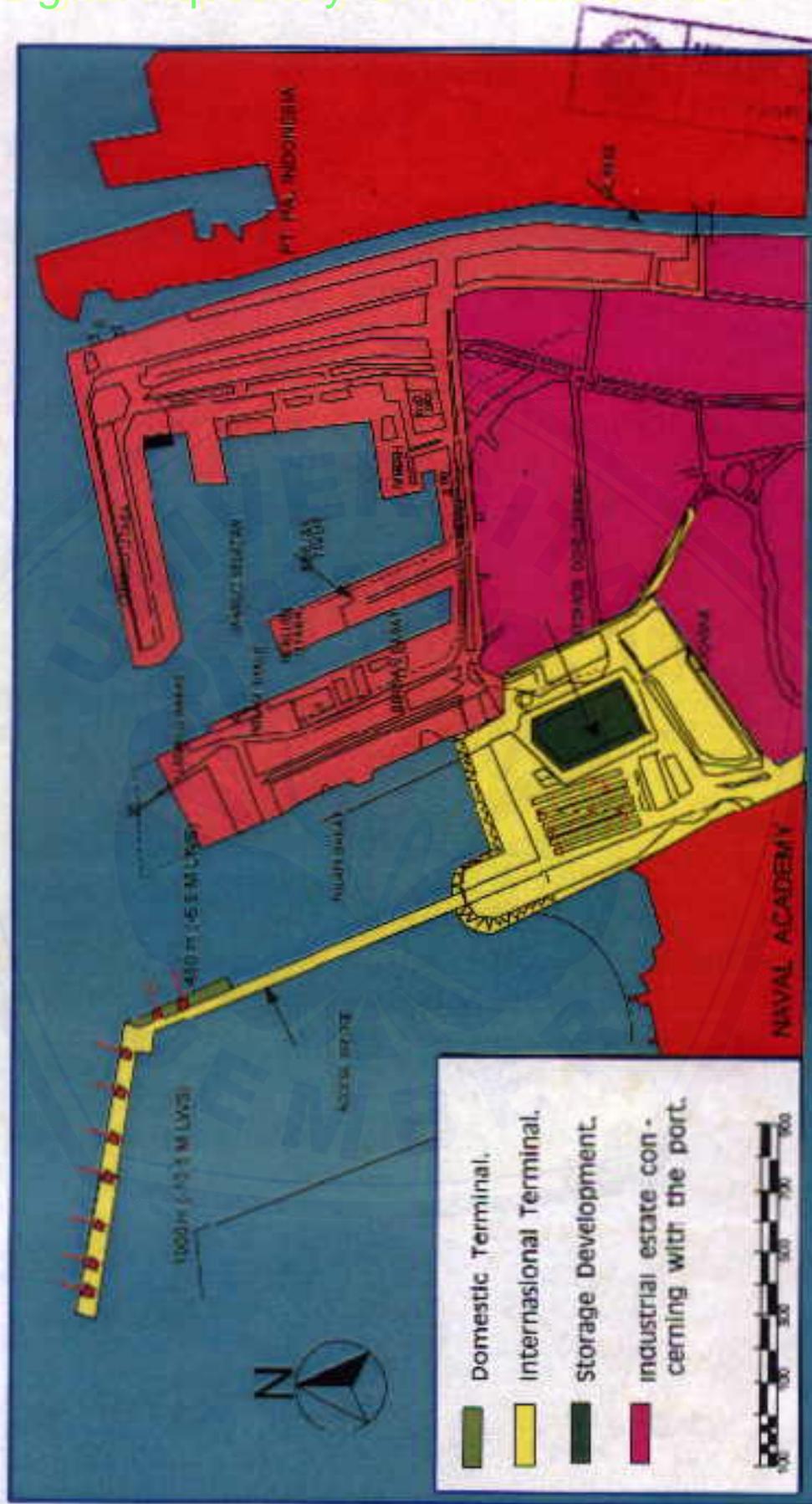


9 DINAS OPERASI KAPAL, TPK, II

Setelah proses Muat Petikemas dari Head Truck ke atas Kapal selesai Tally Muat memerintahkan operator Head Truck kembali ke C.V untuk mengambil Petikemas yang akan di Muat-bertubuhnya.

KETERANGAN
Setelah Proses Muat Petikemas selesai pada Head Truck Tally Lapangan melakukan Tally aktivitas Loading kepada sub Dinas Bongkar / Muat.

LAYOUT PT. TERMINAL PETIKEMAS SURABAYA





UNIVERSITAS JEMBER
LEMBAGA PENELITIAN

Alamat : Jl. Kalimantan No. 37 Telp. 0331-337818, 339385 Fax. 0331-337818 JEMBER 68121
E-mail : lemilit_unej@jember.telkom.net.id
Admin@lemilit.unej.ac.id

Nomor : IC17-/J25.3.1/PL.5/2005
Lampiran : -
Psrhal : Permohonan Ijin melaksanakan Penelitian

26 Agustus 2005

Kepada Yth. : Sdr. Pemimpin
PT. Terminal Peti Kemas Surabaya
di -
SURABAYA

Memperhatikan surat pengantar dari Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember No. 5324/J25.12/PL.5/2005 tanggal 23 Agustus 2005, perihal ijin penelitian mahasiswa :

Nama / NIM : BAGUS BUDI RAHARJO / 01 - 2178
Fakultas/Jurusan : Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik / Ilmu Administrasi Niaga
Alamat : Jalan Jawa VII / No. 46 Jember (0331) 334912
Judul Penelitian : Pelaksanaan Manajemen Karir Pada PT. Terminal Peti Kemas Surabaya
Lokasi : PT. Terminal Peti Kemas Surabaya
Lama Penelitian : 2 (dua) bulan

maka kami mohon dengan hormat bantuan Saudara memberikan ijin kepada mahasiswa yang bersangkutan untuk melaksanakan kegiatan penelitian sesuai dengan judul di atas.

Demikian atas kerjasama dan bantuan Saudara disampaikan terima kasih.

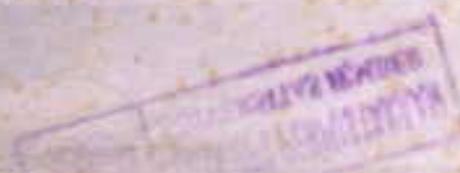
Ketua,



Prof. Dr. H. H. H. H., DEA., Ph.D.
121 592 357

Terbusan Kepada Yth. :

1. Sdr. Dekan Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember
2. Mahasiswa ybs.
3. Arsip.



SURAT - KETERANGAN

Nomor : *KP. 0.03/1/10/TPS-2005*

1. Bersama ini disampaikan bahwa Mahasiswa Universitas Jember Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik atas nama :

NAMA : BAGUS BUDI RAHARJO
NIM : 01 - 2178
FAKULTAS / JURUSAN : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik/Ilmu Administrasi Niaga

telah selesai melaksanakan penelitian pada PT. Terminal Petikemas Surabaya selama 2 (dua) minggu mulai tanggal 19 s/d 23 September 2005 guna untuk menyelesaikan tugas-tugas di Perguruan tinggi tersebut.

2. Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Surabaya, 20 SEP 2005

DIREKSI PT. TERMINAL PETIKEMAS SURABAYA
An. DIREKTUR UTAMA
HUMAN RESOURCES MANAGER



[Signature]
DION GUNTARAN

