

POLA KARIR DALAM RESTRUKTURISASI ORGANISASI PT. JASA SARANA (PERSERO)

Oleh

Imanudin Kudus¹⁾ Rudy Haryadi²⁾ Husni Farhani Mubarak³⁾ Dudung Ahmad Suganda⁴⁾

¹⁾Department of Public Administration, Faculty of Social and Political Sciences,
Padjadjaran University, Bandung, Indonesia

E-mail : ¹⁾imanudin.kudus@unpad.ac.id ²⁾ruddyhrd67@gmail.com ³⁾hfm.unfari@gmail.com

⁴⁾dasuganda1@gmail.com

ABSTRAK. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pola karir dalam restrukturisasi organisasi yang dilakukan oleh PT. Jasa Sarana (Persero). Dalam penelitian ini juga digunakan metode deskriptif analisis, dimana dilakukan aktivitas pengumpulan informasi dan analisis data dengan observasi untuk memperoleh gambaran umum, desk study dengan melakukan analisis terhadap data atau dokumen terkait dari tim penyusun SOTK di PT. Jasa Sarana (Persero), in-depth interview dengan Direksi PT. Jasa Sarana (Persero) untuk mendapatkan gambaran dan arah kebijakan organisasi, melakukan FGD dengan pimpinan dan tim perumus SOTK, serta Ekspose dalam rangka memaparkan berbagai temuan dan rancangan desain sebagai upaya perbaikan terhadap SOTK. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada 2 macam pola karir yang dapat dilakukan, yaitu pola karir linear dan pola karir cross division. Pola karir linear sendiri adalah dimana setiap jenjang jabatan fungsional naik kejenjang jabatan pada lingkup keahlian dari kelompok jabatan fungsionalnya. Sedangkan untuk pola karir cross division adalah perpindahan kelompok jabatan fungsional yang lebih dinamis, bisa terjadi secara horizontal (rotasi) dan vertikal (promosi). Namun pola karir pegawai idealnya dilakukan secara linear meskipun memang memungkinkan dilakukannya perpindahan baik horizontal maupun vertikal. Pola karir cross division biasanya dilakukan untuk mengantisipasi dinamika organisasi dan tentunya harus memperhatikan konsekuensi serta kompetensi yang dimiliki oleh setiap jabatan.

Kata Kunci: Pola Karir, Restrukturisasi, Organisasi

ABSTRACT. The purpose of this study was to determine how the career pattern in organizational restructuring carried out by PT. Jasa Sarana (Persero). This study also used the descriptive analysis method, where information collection and data analysis were carried out with observation to obtain an overview, Desk Study by analyzing related data or documents from the SOTK manufacturing team at PT. Jasa Sarana (Persero), in-depth interview with the Directors of PT. Jasa Sarana (Persero) to get an overview and direction of organizational policies, conduct FGD with the leadership and formulation team of SOTK, and Expose to explain various findings and design designs as an effort to improve SOTK. The results showed that there are 2 kinds of career patterns that can be done, namely linear career patterns and cross-division career patterns. The linear career pattern itself is where each functional position level rises to the position level within the scope of expertise of its functional position group. As for the cross-divisional career pattern, the movement of functional position groups is more dynamic, which can occur horizontally (rotation) and vertically (promotion). However, the ideal employee career pattern is carried out linearly even though it does support both horizontally and vertically. Cross-divisional career patterns are usually carried out to anticipate organizational dynamics and of course, must pay attention to the consequences and competencies possessed by each position.

Keywords: Career Pattern, Restructuring, Organization

PENDAHULUAN

Secara tidak langsung, apabila terbatasnya jenjang karir seorang pegawai dapat menimbulkan demotivasi pada pegawai itu sendiri. Karir merupakan

keseluruhan jabatan atau posisi yang mungkin diduduki seseorang dalam organisasi dalam kehidupan kerjanya, dan tujuan karir merupakan jabatan tertinggi yang akan diduduki seseorang dalam

suatu organisasi. Berikut ini ada beberapa pengertian karir dan pengembangan karir yang dikemukakan oleh para ahli:

1. Menurut Robert L. Mathis – John H. Jackson (2006, p.342)mengemukakan bahwa pengertian karir adalah sebagai berikut : "Karir adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya".
2. Menurut Veitzhal Rivai (2004,p. 290)mendefinisikan pengembangan karir adalah sebagai berikut: "Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan".
3. Pengertian pengembangan karir yang dikemukakan oleh Andrew J. Dubrin (1982, p.197)yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2000, p. 77) adalah sebagai berikut: "Pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai- pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum."
4. Menurut Bambang Wahyudi (2002, p. 161) mendefinisikan pengembangan karir adalah sebagai berikut: "Setiap orang yang bekerja pada suatu perusahaan akan memiliki sejumlah

harapan sebagai balas jasa atas pengorbanan atau prestasi yang telah diberikannya. Salah satu diantaranya adalah harapan untuk meraih posisi/jabatan yang lebih tinggi atau lebih baik dari posisi/jabatan sebelumnya."

Jadi dengan demikian, pengembangan karir merupakan tindakan seorang karyawan untuk mencapai rencana karirnya, yang disponsori oleh departemen sumber daya manusia, manajer ataupun pihak lain.

Ada sejumlah prinsip yang perlu diperhatikan dalam kaitannya dengan pengembangan karir. Pertama, pekerjaan itu sendiri memiliki pengaruh paling besar terhadap pengembangan karir, karena setiap kali muncul tantangan yang berbeda, maka apa yang dipelajari dari pekerjaan bisa jauh lebih penting daripada aktivitas pengembangan yang direncanakan secara formal. Kedua, jenis keterampilan baru yang akan dibutuhkan ditentukan oleh persyaratan jabatan yang spesifik. Ketiga, pengembangan tidak akan terjadi bila seseorang belum memperoleh keterampilan yang disyaratkan oleh suatu jabatan tertentu.

Tahapan Pengembangan Karir

Sebagian orang menganggap karir (career) sebagai promosi di dalam organisasi. Kata "karir" dapat dipandang dari beberapa perspektif yang berbeda. Dari satu perspektif, karir merupakan

urutan-urutan posisi yang diduduki oleh seseorang selama masa hidupnya. Ini merupakan karir yang obyektif. Meskipun demikian, dari perspektif lainnya karir terdiri atas perubahan nilai-nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi karena seseorang menjadi semakin tua. Ini merupakan karir yang subyektif. Kedua perspektif tersebut, obyektif dan subyektif, terfokus pada individu. Kedua perspektif tadi menganggap bahwa orang memiliki beberapa tingkat pengendalian terhadap nasib mereka, sehingga mereka dapat mengubah peluang untuk memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan yang berasal dari karir mereka. Perspektif tadi lebih lanjut mengasumsikan bahwa aktivitas sumber daya manusia haruslah mengenali tahap karir (career stage), dan membantu para karyawan dengan tugas-tugas pengembangan yang mereka hadapi di setiap tahap karir.

Tahapan pengembangan karir menurut Henry Simamora (2004, p. 416) adalah sebagai berikut:

1. Karir awal merupakan tahapan pertama dimana seseorang memasuki sebuah organisasi. Selama tahap masuk (getting-in phase), karyawan berupaya memperoleh gambaran realistik mengenai organisasi, dan mencari pekerjaan yang paling sesuai dengan keahlian, pengalaman, preferensi, dan minatnya. Karir awal (early career) tidak selalu berjalan dengan mulus. Oleh karena itu dalam tahap ini merupakan tahap penekanan pada perhatian untuk memperoleh jaminan terpenuhinya kebutuhan dalam tahun-tahun awal pekerjaannya. Selain itu, perusahaan seyogyanya mendorong para karyawannya agar berpartisipasi dalam latihan penilaian mandiri, dan hendaknya membantu mereka dalam menentukan jalur karir yang realistik dan fleksibel serta memformulasikan rencana karir.
2. Karir pertengahan merupakan suatu tahapan dimana setiap individu akan mengalami suatu transisi atau perubahan pada karir mereka. Dalam tahap pertengahan, individu mengkaji ulang pencapaiannya sampai pada saat itu dan kemungkinan untuk mencapai karir pribadi dan tujuan hidup di masa depan. Salah satu strategi untuk menyingkapi masalah di pertengahan karir (mid career) adalah dengan melatih karyawan pada karir pertengahan untuk membina karyawan yang lebih junior. Pengembangan satu generasi pemimpin di masa depan dapat menjadi suatu kontribusi yang signifikan, permanen, dan sangat memuaskan. Strategi lainnya untuk mengatasi masalah karir pertengahan adalah dengan menghadapi atau mencegah keusangan (obsolescence). Untuk menyingkapi persoalan ini, salah satu caranya

adalah dengan mengirimkan karyawan ke seminar, workshop, pelatihan. Selanjutnya tiga karakteristik pribadi yang cenderung diasosiasikan dengan kadar keusangan yang rendah: kemampuan intelektual yang tinggi, motivasi diri yang tinggi, dan fleksibilitas pribadi.

3. Karir akhir merupakan suatu titik balik terhadap produktivitas, atau penurunan dan pensiun dini, dapat mengikuti suatu krisis pertengahan karir. Individu yang produktif dapat memikul peran staf senior atau manajemen puncak, atau mereka mungkin tetap sebagai contributor dalam peran nonkepemimpinan. Bagi sebagian besar karyawan, tugas-tugas utama periode karir akhir (late career) adalah agar tetap produktif dan menyiapkan diri untuk pensiun yang efektif. Untuk menyesuaikan diri dengan karir akhir secara berhasil, individu seyogyanya menjaga sikap positif, berpikir ke depan, dan menerima dukungan sosial dari kerabat kerja dan suami/istrinya. Karyawan yang berada di penghujung karir sebaiknya terlibat dalam perencanaan jangka panjang finansial dan mencari waktu bersenang-senang dengan pasangan hidupnya serta merencanakan pensiunnya dengan hati-hati.

Proses Pengembangan Karir

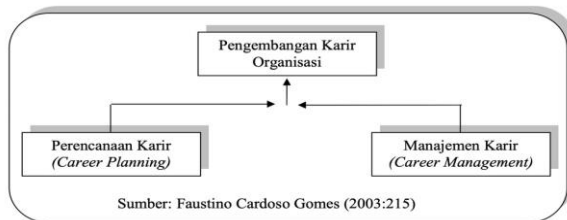
Banyak orang menganggap bahwa karir sama dengan kemajuan dalam suatu organisasi. Karir mengandung dua fokus utama, yaitu: fokus internal dan fokus eksternal. Fokus internal menunjuk kepada cara seseorang memandang karirnya. Sedangkan fokus eksternal menunjuk kepada rangkaian kedudukan yang secara aktual diduduki oleh seorang pekerja.

Untuk memahami pengembangan karir dalam suatu organisasi dibutuhkan pengujian atas dua proses utama, yaitu:

1. Career planning. Bagaimana orang merencanakan dan mewujudkan tujuan-tujuan karirnya sendiri. Ini merupakan suatu usaha yang sengaja dilakukan oleh seseorang untuk menjadi lebih sadar dan tahu akan ketrampilannya sendiri, kepentingan, nilai, peluang, hambatan, pilihan, dan akibat-akibatnya. Proses ini mencakup upaya pengidentifikasian sasaran dan / atau tujuan yang terkait dengan karir, dan penetapan rencana guna mewujudkan tujuan tersebut.
2. Career Management. Proses ini menunjuk kepada bagaimana organisasi mendesain dan melaksanakan program pengembangan karirnya. Proses ini lebih merupakan usaha formal, terorganisir, dan terencana untuk mencapai keseimbangan antara keinginan karir individu dengan persyaratan tenaga kerja organisasi. Jadi lebih merupakan suatu mekanisme untuk mewujudkan kebutuhan sumber daya manusia masa kini dan masa yang akan datang.

Proses pengembangan karir tersebut jika digambarkan akan tampak seperti gambar dibawah ini:

Gambar 1. Proses Pengembangan Karir



METODE

Dalam penulisan jurnal ini, penulis menggunakan metode deskriptif analisis, dengan aktivitas pengumpulan informasi dan analisis data sebagai berikut :

1. Observasi untuk memperoleh gambaran umum mengenai Perumda.
2. Desk Study, dengan melakukan analisis terhadap data / dokumen terkait yang diperoleh dari tim penyusun SOTK di PT. Jasa Sarana (Persero).
3. Wawancara mendalam (in-depth interview) dengan Direksi PT. Jasa Sarana (Persero), untuk mendapatkan gambaran dan arah kebijakan organisasi terkait rencana proses bisnis dan SDM.
4. FGD dengan Pimpinan (manajemen), serta tim perumus SOTK.
5. Ekspose, untuk memaparkan berbagai temuan dan rancangan desain sebagai upaya perbaikan terhadap SOTK.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam struktur organisasi PT. Jasa Sarana (Persero), terdapat 2 jenjang jabatan yaitu jenjang jabatan Struktural (manajemen) dan jenjang jabatan Fungsional (staf). Jenjang jabatan struktural dalam pola karir di perusahaan terdapat 1 layer jabatan yaitu level Head of Division dengan jenjang jabatan individual pada level Vice President. Sementara itu untuk Jenjang jabatan Fungsional ada 3 jenjang jabatan yaitu Officer, Manager dan Assistant Vice President yang masing masing terbagi pada beberapa grade.

Tabel 1. Grade Jabatan

JOB LEVEL	JOB VALUE	JOB GRADE
Director A	4.730	13
Director B	4.355	12
Vice President A	3.225	11
Vice President B	2.825	10
Assistant Vice President A	2.310	9
Assistant Vice President B	1.848	8
Manager A	1.515	7
Manager B	1.364	6
Manager C	1.212	5
Officer A	865	4
Officer B	779	3
Officer C	692	2
Non Staff	615	1

1. POLA KARIR LINEAR

Untuk pola karir, secara linear, setiap jenjang jabatan fungsional naik jenjang jabatan pada lingkup keahlian dai kelompok jabatan fungsional nya. Hal ini dilakukan untuk membangun spesialisasi keahlian atau kompetensi dari pegawai yang ada di perusahaan. Untuk dapat naik pada jenjang jabatan diatasnya, setiap pegawai harus secara level naik grade pada jenjangnya masing-masing terlebih

dahulu. Misal, seorang pegawai dengan jabatan officer level C dengan grade 2, dia harus terlebih dahulu naik sampai officer level A dengan grade 4 baru kemudian bisa naik ke level Manager C dengan Grade 5 dan seterusnya. Untuk level jabatan fungsional, dari officer sampai Assistant VP dapat diisi oleh pegawai dengan jumlah lebih dari 1 karena level jabatan tersebut bukan level jabatan struktural. Sementara Ketika pegawai masuk pada level individual Vice president, yang bersangkutan dapat ditempatkan pada jabatan manajerial (structural) Head of Division.

2. POLA KARIR CROSS DIVISION

Dinamika dalam organisasi menuntut adanya fleksibilitas dari struktur organisasi dan pola karir didalamnya. Hal ini perlu dilakukan untuk mengakomodir kebutuhan organisasi akan sumber daya manusia dengan tanpa mengabaikan jenjang karir pegawai yang didesain dengan pola profesionalitas dan spesialisasi pada jalur jabatan fungsional. Pola perpindahan lintas divisi atau kelompok jabatan fungsional adalah sebagai berikut:

a) Perpindahan horizontal (rotasi) Level Officer pada satu kelompok jabatan fungsional ke Level Officer pada kelompok jabatan lain yang memiliki dasar kompetensi yang sama.

Perpindahan antar level officer dimungkinkan mengingat pada level officer merupakan level dasar keterampilan atau

kompetensi, sehingga apabila perpindahan antar divisi atau kelompok jabatan fungsional dilakukan pada level ini masih memungkinkan untuk membangun kompetensi lanjutan pada level berikutnya. Untuk perpindahan horizontal pada level ini ada yang boleh dilakukan mengingat kesamaan kompetensi dasar, dan ada boleh dilakukan dengan penambahan /perubahan pada kompetensi tertentu.

b) Perpindahan antar level Manager dan dari level Manajer ke level Assistant VP tidak diperkenankan mengingat pada level ini, kompetensi bidang keahlian sudah spesifik dan terbentuk pada pegawai sehingga apabila dilakukan akan mengakibatkan perubahan kompetensi yang sudah dibangun dan membangun ulang kompetensi dari level awal.

c) Perpindahan Vertikal (promosi) dari jabatan level Assistant VP (xxx head) pada satu kelompok jabatan fungsional ke VP (Head of Division) dari Divisi lain (Cross Division)

Perpindahan vertikal pada level ini dimungkinkan untuk lintas divisi, karena pada level VP (pada jabatan Head of Division) kompetensi yang diperlukan untuk jenjang manajerial atau structural tidak lagi dominan pada spesifikasi bidang jabatan fungsional, tetapi lebih pada generalis kompetensi manajerial. Sehingga yang perlu dipersiapkan untuk melakukan promosi pada level ini adalah mempersiapkan Assistant VP yang akan promosi ke VP dengan jabatan structural

dengan kemampuan kompetensi manajerial.

Meskipun secara umum pada perpindahan vertical atau promosi di level ini memungkinkan untuk cross division, tetapi ada beberapa jabatan yang direkomendasikan, diperbolehkan dan tidak disarankan untuk dilakukan (hanya dalam kondisi yang sangat mendesak).

d) Perpindahan Horizontal pada jabatan VP atau rotasi pada jabatan Head of Division hanya boleh dilakukan dalam kondisi yang sangat urgent dan perlu pertimbangan matang dari direksi untuk dilakukan karena banyak konsekuensi yang akan diakibatkan, diantaranya stagnansi pada aspek manajemen suksesi dan menghambat pola karir linear yang sudah dibangun oleh pegawai pada jenjang fungsional pada Divisi tertentu. Terlebih pada jabatan structural/manajerial di perusahaan hanya ada 1 layer yaitu level Head of Division dengan level VP sehingga apabila ini dilakukan akan mengakibatkan demotivasi bagi pegawai yang ada di level bawah.

KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan diatas, pola karir pegawai idealnya dilakukan secara linear meskipun memungkinkan untuk dilakukan perpindahan baik horizontal (rotasi) maupun vertical (promosi) secara cross division. Perpindahan (mutasi) lintas bidang/divisi hanya dilakukan untuk mengantisipasi dinamika organisasi dan

dengan memperhatikan konsekuensi serta kompetensi yang dimiliki setiap jabatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Dubrin, A. J. (1982). *Personnel And Human Resources Management*. Kent Publishing Company.
- Mangkunegara, A. P. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). *Human Resource Management*. Salemba Empat.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi III*. STIE YKPN.
- Veitzal, R. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. PT. Rajagrafindo Persada.
- Wahyudi, B. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sulita.