

Penyusunan Jenjang Karir Untuk Efektifitas Organisasi

Rifqi Dista Mardean, Erita Yuliasesti Diah Sari
Magister Psikologi Profesi, Universitas Ahmad Dahlan
distarifqi@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to help organizations work more effectively than before by overcoming the existing problems in the Organization. The method used in this research is qualitative by using an open system approach and the assessment used to collect data is interviews, observation, and study of documents. This research was conducted at a coal mining company located in Jakarta. The data that has been collected will be integrated with the aim of completing the data found using other data collection methods. The problem that becomes the main point is the absence of role design and there is no career path scheme. This problem has an impact on the motivation to work down, difficulty in working, unable to work optimally and feel uncomfortable when working. Therefore it is necessary to design an appropriate intervention to overcome the impact of the above problems. The design of interventions carried out is the making of career paths

Keywords: *Open system, career path intervention.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk membantu organisasi bekerja lebih efektif dari sebelumnya dengan mengatasi permasalahan-permasalahan yang ada di Organisasi. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan melakukan pendekatan *open system* dan asesmen yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah wawancara, observasi, dan studi dokumen. Penelitian ini dilakukan disalah satu perusahaan tambang batu bara yang terletak di Jakarta. Data yang telah dikumpulkan akan diintegrasikan dengan tujuan melengkapi data-data yang ditemukan menggunakan metode pengumpulan data yang lain. Permasalahan yang menjadi titik utama adalah tidak adanya role design dan tidak ada skema jenjang karir. Titik permasalahan tersebut berdampak pada motivasi bekerja turun, kesulitan dalam bekerja, tidak dapat bekerja secara maksimal dan merasa tidak nyaman ketika bekerja. oleh karena itu perlu rancangan intervensi yang sesuai guna mengatasi dampak permasalahan yang ada di atas. Rancangan intervensi yang dilakukan adalah pembuatan jenjang karir.

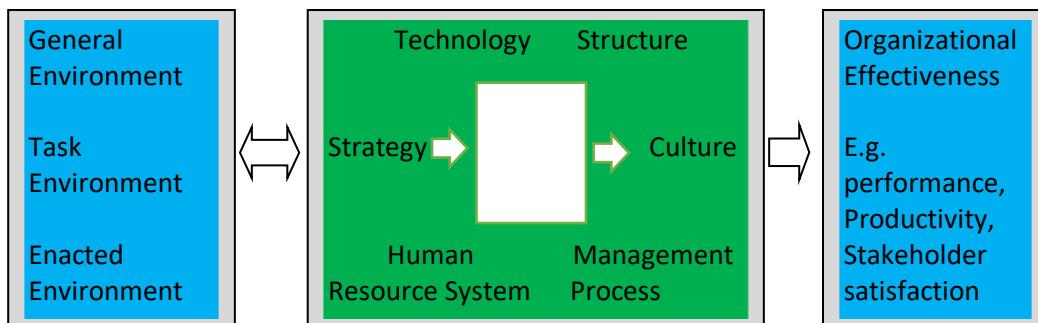
Kata kunci: *Open System, Intervensi Jenjang karir*

1. Pendahuluan

Batu bara merupakan bahan bakar fosil yang menjadi sumber energi untuk pembangkit listrik dan menjadi bahan bakar utama dalam pembuatan baja dan semen. Indonesia sendiri merupakan produsen batu bara dengan memiliki banyak kantung cadangan batu bara. Cadangan terbesar batu bara di Indonesia sendiri berada di tiga wilayah yaitu Sumatera Selatan, Kalimantan Selatan, dan Kalimantan Timur. Setiap wilayah tersebut pasti ada perusahaan-perusahaan produsen batu bara dari skala besar maupun kecil. Perusahaan yang berbinsis pada bidang tambang batu bara dapat dibedakan menjadi dua yaitu perusahaan pemilik tambang batu bara dan perusahaan yang berfokus pada kontraktor pertambangan. Perusahaan yang berfokus pada kontraktor pertambangan tersebut melakukan proses produksi atau operasional di area tambang sendiri. Hasil dari proses produksi batu bara tersebut akan dijual ke dalam ataupun ke

luar negeri. Rata-rata batu bara tersebut akan di ekspor ke negara-negara yang banyak mengkonsumsi batu bara seperti India dan China. Secara keseluruhan produksi batu bara di Indonesia, 70% sampai 80% akan di ekspor sisanya akan di jual di pasar domestik. Berdasarkan data di atas dapat dilihat bawah pada tahun 2017 produksi batu bara di Indonesia mengalami peningkatan di banding tahun 2016 dan pada tahun 2018 batu bara mengalami penurunan volume produksi. Penurunan jumlah ekspor ini dikarenakan terjadi perlambatan perekonomian di China yang berakibat permintaan energi juga terpangkas [1]. Negara China sendiri menggunakan 72% energi listrik dibangkitan oleh tenaga batu bara. China sendiri merupakan negara yang menguasai lebih dari separuh konsumsi batu bara dunia sehingga berdampak terhadap permintaan akan batu bara. Kondisi tersebut berdampak pada kurangnya permintaan batu bara dunia sehingga kondisi tersebut berdampak pada harga acuan batu bara dunia menjadi turun. Trend industri pertambangan batu bara akhir-akhir ini sedang mengalami permasalahan cukup serius, dimana semua lini dalam bisnis pertambangan batu bara akan melakukan efisiensi dengan pengeluaran perusahaannya. Permasalahan yang terjadi adalah dimana saat ini harga permintaan batu bara dunia menurun dan juga permasalahan pembatasan ekspor batu bara itu sendiri. Salah satunya adalah perusahaan tambang batu bara PT. XYY, dimana cara menangani kondisi yang terjadi saat ini adalah melakukan bisnis *review* yang menghasilkan beberapa kebijakan baru yang salah satunya adalah penggabungan departemen. Adanya penggabungan departemen diindikasikan dapat menimbulkan beberapa permasalahan baru diantaranya adalah tidak adanya *job description*, *standar operationg procedure (SOP)*, dan jenjang karir yang sesuai. Oleh karena itu pentinya melakukan pemetaan kondisi organisasi sehingga dapat dijadikan dasar untuk melakukan efektifitas organisasi.

2. Metode Penelitian



Gambar 1. Diagnosis *open system*

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dimana dilakukanya diagnosis dan asessmen permasalahan organisasi guna mengumpulkan informasi-informasi terkait fungsi organisasi. Metode diagnosis organisasi ini menggunakan pendekatan dari [3] yaitu metode *open system*. Berikut adalah bagan diagnosis dari metode *open system*:

Model *Open System* level organisasi menunjukkan bahwa organisasi beroperasi dalam lingkungan eksternal, mengambil masukan (*input*) dari lingkungan tersebut dan mengubah *input* dengan menggunakan *desgin component* dan berubah menjadi *output*. Hasil dari proses (*design component*) akan dikembalikan lagi ke lingkungan dan dapat digunakan sebagai *feedback* ke organisasi. Terdapat enam komponen utama dalam pendekatan *open system* level organisasi yaitu strategi, teknologi, struktur, *human resources system*, *management process* dan budaya organisasi. Berikut penjelasan dari masing-masing komponen

1. *Strategi* : Cara bagaimana organisasi menggunakan sumberdaya (manusia, teknologi, ekonomi) untuk mencapai tujuan. Strategi menentukan bagaimana organisasi memposisikan diri dengan lingkungannya yang dapat digambarkan melalui misi organisasi, tujuan dan sasaran, strategi dan kebijakan organisasi.
2. *Teknologi* : Teknologi berkaitan dengan cara bagaimana organisasi mengubah input menjadi output (produk dan layanan). Teknologi merupakan proses transformasi inti dan mencakup metode produksi, alur kerja, dan peralatan
3. *Struktur* : Cara organisasi untuk mengalokasikan sumber daya yang fokusnya untuk menyelesaikan tugas, bagaimana tugas dibagi ke dalam departemen atau fungsi. Hal ini merupakan modus pengorganisasian dasar yang dipilih untuk (1) membagi pekerjaan secara menyeluruh dari sebuah organisasi menjadi subunit dimana akan memberikan tugas kepada tiap kelompok atau individu, (2) mengkoordinasikan subunit untuk menyelesaikan pekerjaan secara menyeluruh, seperti : model struktur organisasi, bagaimana struktur yang ada mendukung tujuan organisasi, dan struktur yang ada sejalan dengan teknologi
4. *Human resources* : HRS mencakup mekanisme untuk memilih, mengembangkan, menilai dan memberikan penghargaan kepada anggota organisasi hal ini mempengaruhi perpaduan antara keterampilan, karakteristik pribadi, dan perilaku organisasi. Mekanisme dalam pengelolaan SDM antara lain seleksi, pengembangan, evaluasi kinerja, reward & compensation, pensiun
5. *Management Process* : Metode untuk mendapatkan, memproses dan mendistribusikan informasi pada aktivitas kelompok dan individu. Bagaimana organisasi dapat mendeteksi penyimpangan tujuan, mengukur keberhasilan pencapaian tujuan. Hal ini mencakup perencanaan, monitoring, evaluasi serta sistem informasi.
6. *Budaya Organisasi* : Budaya organisasi mencakup asumsi dasar, nilai dan norma yang dimiliki oleh anggota organisasi. Unsur budaya tersebut berfungsi membentuk persepsi, pikiran, dan tindakan anggota.

Metode asesmen yang digunakan dalam penggalian data penelitian ini adalah wawancara, observasi, dan studi dokumen.

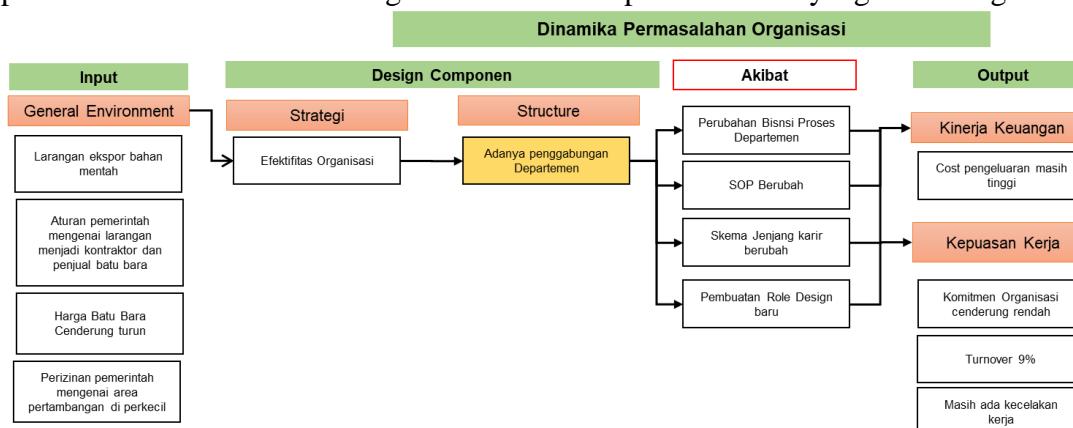
1. *Wawancara* : Teknik wawancara merupakan metode pengumpulan data dengan cara memberi pertanyaan langsung pada responden untuk memperoleh tujuan tertentu [6]. Wawancara dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan data yang dapat menjelaskan permasalahan yang terjadi. Diagnosis ini menggunakan wawancara dengan metode semi terstruktur (*semi structure interview*), yaitu jenis

wawancara yang dalam pelaksanaannya ada *guide* atau pedoman wawancara namun pertanyaan ditanyakan secara semu atau bersifat lebih fleksibel dan dapat disesuaikan dengan kondisi [4].

2. Observasi : Observasi adalah salah satu metode pengumpulan data dengan cara mengamati objek yang diteliti. Pengamatan adalah alat pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengamati dan mencatat secara sistematis gejala-gejala yang diselidiki [5]. Observasi merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan secara sistematis dan sengaja melalui pengamatan dan pencatatan terhadap gejala objek yang diteliti [8]. Pengertian sempit observasi merupakan pengamatan secara langsung terhadap gejala yang diselidiki baik dalam situasi alamiah maupun situasi buatan. Pengertian luas observasi termasuk pengamatan yang dilakukan secara tidak langsung dengan menggunakan alat-alat bantu yang sudah dipersiapkan sebelumnya maupun yang diadakan khusus untuk keperluan tersebut
3. Studi dokumen : Studi dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data yang tidak ditunjukkan langsung kepada subyek penelitian. Akan tetapi, Dokumenlah yang diteliti. Dokumen ini dapat berupa berbagai macam, tidak hanya dokumen resmi bisa berupa buku harian, surat pribadi, laporan, notulen rapat, catatan kasus (case record) dalam pekerjaan sosial, dan dokumen lainnya (Sugiyono, 2013). Studi dokumen dilakukan dengan tujuan menggali data tambahan yang dapat menguatkan kelengkapan data wawancara yang telah dilakukan sebelumnya. Pelaksanaan metode studi dokumen ini peneliti melakukan penelusuran data historis objek penelitian serta melihat sejauhmana proses yang berjalan telah terdokumentasikan dengan baik [2].

3 Pembahasan dan Hasil

Hasil penelitian akan disampaikan bagan dinamika permasalahan yang ada di perusahaan. Berikut adalah bagan dari dinamika permasalahan yang ada di organisasi:



Gambar 2. Dinamika Permasalahan Organisasi

Berdasarkan dinamika permasalahan diatas telah dipetakan beberapa permasalahan dari desain komponen yang ada. permasalahan pada desain organisasi adalah berkaitan dengan organization effectiveness yang menjadi patokan dalam bekerja saat ini diperusahaan sehingga semua pengeluaran di kontrol sangat ketat. Dampak paling kuat dari ini adalah adanya penggabungan departemen yang ada di jobsite. Penggabungan ini rencannanya jika berjalan efektif akan dilakukan di beberapa jobsite lainnya. Pada dasarnya semua permasalahan dimulai dari kondisi input organisasi dimana adanya aturan-aturan mengenai penambangan batu bara yang pada akhirnya berdampak pada strategi organisasi dalam menjalankan perputaran roda kehidupan organisasi. Aturan yang sangat kuat dimana saat ini tidak dapatnya dilakukan ekspor bahan mentah ke luar negeri. Semua yang diekspor yang berasal dari Indonesia harus yang sudah matang termasuk batu bara. Tidak dapat batu bara mentah. Semuanya harus sudah diolah secara baik. Selain itu, faktor yang sangat kuat lainnya adalah permintaan batu bara dan harga batu bara turun. Hal ini dikarenakan negara konsumen batu bara terbesar mulai mengurangi pemintaannya, sehingga berimbang pada permintaan batu bara dunia dan akhirnya harga acuan batu bara dunia menjadi turun.

Selain itu, aturan pemerintah mengenai memperkecil area penambangan berdampak pada jumlah kompetitor yang semakin banyak. Dimana kompetitor yang biasanya menangani area tambang besar saat ini menyalas ke area tambang yang kecil kecil. dengan demikian, persaingan untuk mendapatkan area pertambangan semakin ketat. Dengan beigitu, KPP harus mengeluarkan strategi dengan memberikan diskon kepada customer. Diskon ini ketika mencapai produksi berapa bcm (satuan batu bara). Selain itu, PT.XYY juga bersedia dalam mengurus perijinan yang berkaitan dengan penambangan, dan ijin-ijin seputaran hal tersebut.

Permintaan batu bara turun, harga batu bara turun berimbang pada strategi cost reduction dan berimbang dengan adanya aturan penggabungan departemen yang terjadi di jobsite. Selain itu, berimbang juga di beberapa aturan perusahaan dimana kebijakan terbaru yang muncul adalah rekrutmen dihold untuk jabatan staff ke atas sehingga rekrutmen yang dilakukan secara internal saja, tidak secara eksternal. Rekrutmen yang masih dilakukan secara terus adalah untuk jabatan mekanik dan operator dimana kedua jabatan ini selalu ada di area tambang karena area tambang harus beroperasi selama 24 jam. Kebijakan penahanan rekrutmen secara eksternal merupakan langkah yang kurang tepat karena pada akhirnya ada banyak pekerjaan yang tidak terselesaikan dikarenakan kekurangan orang dalam bekerja. sebenarnya perusahaan masih perlu untuk menambah karyawan mengingat guna mencapai target produksi tahun ini yang naik.

Terdapat salah satu cara untuk meningkatkan produksi ketika terjadinya penundaan rekrutmen yaitu mengoptimalkan sumber daya yang ada. akan tetapi, aktualnya sumber daya yang ada ini kurang memperhatikan pengembangan kemampuannya. Padahal perusahaan telah menyediakan banyak program pengembangan dengan mengikutkan ke training-training guna meningkatkan kompetensinya, sehingga banyak dari karyawan yang kurang memiliki kompetensinya dalam bekerja dan juga improvementnya untuk pekerjaanya masih kurang. Permasalahan dalam bagian teknologi adalah dimana kurangnya akses jaringan internet yang ada di diperusahaan. Akses hanya di dapatkan beberapa karyawan saja. Itupun masih juga dibatasi hanya bisa mengakses sedikit web ataupun yang berkaitannya

dengan pekerjaanya saja. Tidak bisa membuka web selain web tersebut. pembatasan jaringan ini berimbang juga menjadi kendala dalam penyampian informasi yang terjadi di perusahaan. mungkin informasi yang tersebar di head office sangat cepat karena adanya akses internet menggunakan hp serta dapat bertemu langsung dengan orang yang berkaitan. Hal ini tidak terjadi ketika informasi yang akan di sebar kepada rekan di jobsite. Akses internet di sana sangatlah minim, sehingga informasi yang tersampaikan sedikit terhambat dan kurang maksimal.

Permasalahan yang terjadi dalam komponen struktur adalah dimana tidak adanya role design dan juga skema jenjang karir. Hal ini berasal dari strategi perusahaan yang menuntut untuk melakukan penggabungan jabatan. Dampak dari permasalahan ini menurunnya motivasi karyawan, karyawan mengalami kesulitan dalam bekerja dan juga karyawan tidak dapat bekerja secara optimal. Hal ini tentunya akan berpengaruh terhadap produktivitas dari orang itu sendiri yang pada akhirnya berdampak juga pada perusahaan. Renacanya jangka panjangnya adalah ketika proses penggabungan departemen ini berjalan lancar di salah satu jobsite, akan dicoba di jobsite lain guna memangkas cost dari kepala departemen head salah satut departemen. Kondisi yang ada saat ini adalah dimana belum ada role design, kompetensi, jenjang karir yang jelas mengenai departemen yang dilakukan penggabungan. Proses pembuatan yang cukup lama karena memerlukan pertemuan antara departemen yang digabungkan tersebut.

Budaya organisasi yang ada di perusahaan cukup kuat, semua karyawan bekerja bedasarkan budaya organisasi yang dimiliki PT. XYY. Akan tetapi, permasalahan yang ada adalah dimana budaya yang ada ini belum terinternalisasi secara mendalam. Hal ini dikarenakan banyaknya karyawan baru yang benar-benar belum memahami apa sasaran budaya kerja yang ada di PT. XYY, sehingga masih saja terjadi kecelakaan kerja. perlunya dilakukan sosialisasi lagi mengenai budaya kerja guna menumbuhkan budaya kerja yang mendalam di dalam diri karyawan, sehingga karyawan lama semakin memahami budaya kerja KPP dan karyawan baru megnetahu apa saja budaya kerja yang berlaku di KPP. Sebenarnya sudah banyak agen perubahan yang dibentuk oleh perusahaan akan tetapi belum bekerja cukup efektif mengingat load pekerjaan yang dimiliki agen-agen tersebut juga cukup banyak sehingga terkadang misi dalam mengubah kebiasaan-kebiasaan yang kurang sesuai dengan budaya kerja belum terlaksana.

Berdasarkan hasil analisis dinamika permasalahan yang telah dijelaskan diatas yang menjadi titik permasalahan adalah belum adanya role design dan skema jenjang karir dengan dampak yang cukup beragam. Guna mengurangi dampak yang beragam tersebut dapat dilakukan intervensi yang sesuai yaitu career planning dengan menentukan skema jenjang karir yang sesuai dengan penggabungan departemen yang ada tersebut. tentunya penentuan karir planing ini sambungan dari adanya role design baru dan kompetensi baru sehingga dapat menjadi acuan dalam penentuan skeman jenjang karir untuk departemen tersebut.

Intervensi

Berdasarkan hasil assesment dan fokus permasalahan yang telah dilakukan, dapat ditemukan permasalahan yang terjadi dalam pengelolaan sumber daya manusia yaitu belum adanya jenjang karir pada jabatan baru. Desain intervensi yang dapat disarankan dan dilakukan kepada PT. XYY sesuai dengan pertimbangan yang telah dilakukan adalah Human Resource Interventions. Pemilihan intervensi sesuai dengan 3 pendekatan yang mewakili keefektifan sebuah intervensi (Cumming & Worley, 2008) yaitu :

1. Sejauhmana organisasi membutuhkan sebuah perubahan.
2. Seperangkat tujuan yang harus ada untuk hasil yang diharapkan.
3. Sejauh mana perubahan dapat mengubah kompetensi manajemen bagi anggota organisasi

Pada intervensi ini berfokus pada proses perubahan-perubahan sistem manajemen sumber daya yang sangat berpengaruh terhadap proses pengembangan organisasi. Intervensi ini diperlukan karena organisasi harus menyesuaikan diri dengan kondisi yang ada di lingkungannya dan juga karena persaingan global yang sangat cepat saat ini. Perubahan ini mendorong organisasi untuk memperjelas jenjang karir sebagai salah satu bentuk maintenance karyawan dan juga sebagai bentuk apresiasi terhadap kinerja yang dilakukan karyawan. Oleh karena itu salah satu bentuk intervensi dalam Human Resources Intervention yang akan disarankan adalah melakukan penyusunan jenjang karir. Penyusunan jejang karir bertujuan untuk memperjelas pandangan karyawan untuk mencapai posisi paling tinggi di suatu organisasi. Berikut adalah langkah-langkah dalam membuat jenjang karir:

1. Identifikasi Profil Kompetensi

Organisasi mengetahui jabatan apa yang akan dibuatkan jenjang karir yang baru. Jenjang karir yang baru ini berdasarkan penggabungan jabatan yang terjadi di organisasi. Salah satunya adalah Departemen Head Plant dan Supply Management. Pengumpulan data menggunakan metode studi dokumen dimana semua tersedia di internal web PT. XYY

2. Membuat *Job Family*

Berawal dari pengelompokan jabatan yang memiliki kemiripan kompetensi. Lalu di clusterkan menjadi satu cluster besar dan diberikan nama. Terakhir adalah mengumpulkan hasil cluster-cluster besar menjadi job family

3. Identifikasi Jenjang Karir

Menentukan arah pergerakan karir dengan mempertimbangkan mutasi, rotasi, guna mengembangkan kemampuan atau kompetensi yang belum dimiliki. Selain itu, membuat matriks pergerakan karir dari masing-masing job family

4. Simpulan

Kondisi pasar yang kurang baik bagi perusahaan PT. XXY berdampak pada bisnis review yang dilakukan oleh perusahaan. Hasil dari bisnis review ini adalah perubahan strategi perusahaan yaitu dilakukannya organisasi effectiveness. Efektifitas organisasi ini mengeluarkan beberapa peraturan baru yaitu dilakukanya cost controlling, tidak dilakukannya rekrutmen untuk jabatan staff ke atas, dilakukanya joblisting dari masing-masing jabatan tentang cost apa yang bisa dikurangi dari jabatan tersebut. Hal ini berlaku di seluruh jabatan dan departemen yang ada. Sebisa mungkin

cost untuk mengurangi atau bahkan menghilangkan cost yang ada. Hasil bisnis review yang terakhir adalah dilakukannya penggabungan jabatan. Penggabungan jabatan dilakukan setelah masing-masing jobsite dilakukan review mengenai produktifitas dan juga man power produktifitas. Dampak dari penggabungan jabatan ini adalah adanya SOP baru, jobdesk baru, kompetensi baru, hingga bahkan jenjang karir baru untuk jabatan yang digabung tersebut. Lebih tepatnya adalah departemen yang digabung sehingga alur jenjang karir yang sudah ada perlu dilakukan review ulang sehingga lebih sesuai dengan keadaan yang ada.

Perusahaan belum memiliki jenjang karir yang baru untuk jabatan departemen yang digabung ini sehingga diperlukan pembuatan mengenai jenjang karir yang baru. Proses pelaksanaan dilakukan mulai dari identifikasi profil kompetensi yaitu organisasi sudah menentukan jabatan mana saja yang akan dibuatkan jenjang karir. Selanjutnya adalah membuat job family yaitu melakukan pengelempokan jabatan yang memiliki kemiripan kompetensi. Terakhir adalah melakukan identifikasi jenjang karir proses ini adalah pembuatan jenjang karir beserta menentukan arah dan pergerakan dengan mempertimbangkan mutasi, rotasi, guna mengembangkan kemampuan atau kompetensi yang belum dimiliki.

Setelah semua dilakukan, diberikan tambahan matrix pergerakan karir guna lebih memperjelas proses pergerakan dari suatu jabatan. Matriks tersebut berisi kompetensi level, mandatory training, jabatan sebelumnya, promosi selanjutnya. Hal ini mempermudah ketika kelak terjadi kekosongan jabatan sehingga dapat melihat matriks yang telah dibuatkan

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Ardhansyah, T. (2018). *Batu Bara Anjlok Ke Bawah US\$ 100, Terburuk Sejak April 2018*. Diunduh dari <https://www.cnbcindonesia.com/market/20190104115340-17-49097/batu-bar-aanjlok-ke-bawah-us--100-terburuk-sejak-april-2018i> pada 4 Januari 2019
- [2] Creswell, J. W. (2014). *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset*, Edisi Tiga (Terjemah oleh Ahmad Lintang, J). Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- [3] Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization Development & Change, 9th Edition*. South Western Cengage Learning, Mason
- [4] Moleong. (2007). *Metodologi Kualitatif (Edisi Revisi)*. Bandung: Remaja Rosdakarta
- [5] Narbuko, C. & Abu, A., (2013). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Bumi Aksara
- [6] Poerwandari, E. K., (2009). *Pendekatan Kualitatif. Cetakan ketiga*. Depok: Lembaga Pengembangan Sarana Pengukuran dan Pendidikan Psikologi Fakultas Psikologi UI
- [7] Sugiyono. (2013). *Metodelogi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: ALFABET
- [8] Fitria, N. (2014). Analisa Kuantitatif dan Kualitatif Dokumen Rekam Medis Rawat Inap Penyakit Typhoid di RS Permata Medika Semarang