

**PENGEMBANGAN KARIR : *CAREER*  
*ACCELERATION DEVELOPMENT PROGRAM (CADP)*  
PADA PT PLN (PERSERO) DISTRIBUSI JAWA  
TENGAH DAN D.I. YOGYAKARTA**



**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) pada  
Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro

Disusun Oleh :

**FALIK ZULKHAIR HUTASUHUT**

**NIM. C2A009015**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG**

**2014**

## **PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN**

Nama Mahasiswa : Falik Zulkhair Hutasuhut

Nomor Induk Mahasiswa : C2A009015

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen

Judul Skripsi : **PENGEMBANGAN KARIR : *CAREER ACCELERATION DEVELOPMENT PROGRAM (CADP) PADA PT PLN (PERSERO) DISTRIBUSI JAWA TENGAH DAN D.I. YOGYAKARTA***

**Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 24 Maret 2014**

Tim Penguji :

1. Dr. Hj. Indi Djastuti, MS (.....)
2. Eisha Lataruva, SE, MM (.....)
3. Dra. Rini Nugraheni, MM (.....)

## **PENGESAHAN SKRIPSI**

Nama Penyusun : Falik Zulkhair Hutasuhut

Nomor Induk Mahasiswa : C2A009015

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen

Judul Skripsi : **PENGEMBANGAN KARIR : *CAREER ACCELERATION DEVELOPMENT PROGRAM* (CADP) PADA PT PLN (PERSERO) DISTRIBUSI JAWA TENGAH DAN D.I. YOGYAKARTA**

Semarang, Maret 2014

Dosen Pembimbing,

(Dra. Rini Nugraheni, MM)

NIP. 195612031984032001

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Falik Zulkhair Muhammad Hutasuhut, menyatakan bahwa skripsi dengan judul : **PENGEMBANGAN KARIR : CAREER ACCELERATION DEVELOPMENT PROGRAM (CADP) PADA PT PLN (PERSERO) DISTRIBUSI JAWA TENGAH DAN D.I. YOGYAKARTA** adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut diatas, baik di sengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, Maret 2014

Yang membuat pernyataan,

(Falik Zulkhair Muhammad Hutasuhut)

NIM : C2A009015

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### MOTTO :

“Nabi Muhammad SAW bersabda Dua kenikmatan yang dapat memperdaya banyak manusia adalah sehat dan waktu luang.” (HR. al-Bukhari)

*“Crawling is acceptable. Falling is acceptable. Puking is acceptable. Tears are acceptable. Pain is acceptable. Injury is acceptable. Quitting is unacceptable”*

*“There is a difference between interest and commitment. When you're interested in something, you do it only when it's convenient. When you're committed to something, you accept no excuses, only results.”(Kenneth H. Blanchard)*

*“The mind is the limit. As long as the mind can envision the fact that you can do something, you can do it, as long as you really believe 100 percent.” (Arnold Schwarzenegger)*

### PERSEMBAHAN :

Dengan mengucapkan syukur atas nikmat dan karunia yang diberikan Allah SWT, saya ingin mempersembahkan skripsi ini kepada ayah, mama, abang, adik, para sahabat, dan kekasih hati saya yang telah memberikan doa dan dukungan yang penuh kepada saya, serta untuk almamater yang saya banggakan yaitu Universitas Diponegoro.

## ABSTRAKSI

Pengembangan karir merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini lebih fokus meneliti secara mendalam terhadap proses pelaksanaan, penerapan, dan manfaat dari pengembangan karir khususnya program *career acceleration development program (CADP)* terhadap karyawan yang ikut serta dalam perencanaan dan pelaksanaan program tersebut. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kondisi sebenarnya mengenai pelaksanaan, penerapan, dan manfaat dari program pengembangan karir CADP terhadap karyawan dan perusahaan.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dimana pengumpulan datanya dilakukan dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi sehingga mampu menggali lebih dalam tentang pelaksanaan, penerapan, dan manfaat dari program pengembangan karir CADP. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan peserta program CADP pada gelombang pertama yang diselenggarakan tahun 2013 lalu, serta manajer bidang SDM, dan supervisor pengelolaan karir dan kinerja pegawai di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta.

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menyatakan bahwa pengembangan karir khususnya CADP yang ada di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta telah dilaksanakan dan diterapkan sesuai dengan ketentuan pada surat keputusan direksi dan keputusan dari general manager pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta. Selain itu manfaat yang dirasakan oleh perusahaan pasca *zero growth policy* yang diterapkan selama kurun waktu kurang lebih 10 tahun sudah dapat dikategorikan mengalami peningkatan yang signifikan. Namun demikian, beberapa dari responden yang merupakan peserta pada program CADP gelombang pertama memaparkan kendala yang dirasakan selama mengikuti program CADP.

**Kata kunci :** Pengembangan karir (CADP), Pelaksanaan, Penerapan, dan Manfaat, Tujuan, Kualitatif.

## ABSTRACT

*Career development is one of the factors that affect the performance of employees. This study examines in depth focus on the implementation process, application, and benefits of its specialized Career Acceleration and Development Program (CADP) to employees who participated in the planning and execution of the program. The purpose of this study was to determine the actual condition of the implementation, application, and benefit from career development programs (CADP) for employees and company.*

*This study used a qualitative method where data collection is done by interviews, observation, and documentation so as to delve deeper into the implementation, application, and benefits from career development programs (CADP). The samples in this study were employees of CADP participants in the first batch last held in 2013, as well as Human Resources and Organization manager, Supervisors and employees of performance management career at PT. PLN (Persero) Distribution Central Java and D.I. Yogyakarta.*

*The results of this study stated that career development program particularly CADP in PT. PLN (Persero) Distribution Central Java and D.I. Yogyakarta has been implemented and applied in accordance with the provisions of the decree of directors and the decision of the general manager at PT. PLN (Persero) Distribution Central Java and D.I. Yogyakarta. In addition to the benefits experienced by companies who post zero growth policy implemented during the period of approximately 10 years can be categorized as having been a significant improvement. However, some of the respondents who were participants in the first wave of CADP program exposes constraints experienced during the CADP program.*

**Keywords:** *Career development (CADP), Implementation, Implementation, and Benefits, Objectives, Qualitative.*

## KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr Wb.

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas segala anugrah dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“PENGEMBANGAN KARIR :*CAREER ACCELERATION DEVELOPMENT PROGRAM(CADP)* PADA PT PLN (PERSERO) DISTRIBUSI JAWA TENGAH DAN D.I. YOGYAKARTA”**. Skripsi ini disusun sebagai syarat akademis dalam menyelesaikan studi program Sarjana (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.

Penulis menyadari bahwa selama proses hingga terselesaikannya penyusunan skripsi ini banyak mendapat kontribusi dari berbagai pihak. Dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya atas segala bantuan, dukungan serta saran yang telah diberikan. Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Drs. H. Mohamad Nasir, M.Si, Ph.D, Akt selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Diponegoro Semarang.
2. Ibu Dra. Rini Nugraheni, MM selaku dosen pembimbing yang dengan sabar dan bijaksana memberikan bimbingan, motivasi serta saran sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.

3. Bapak Dr. Ahyar Yuniawan, SE., M.Si selaku dosen wali yang telah banyak membantu penulis selama menempuh pendidikan di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
4. Segenap Dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis yang telah mendidik dan memberikan ilmu pengetahuan yang bermanfaat bagi penulis.
5. Kedua orang tua saya tercinta. Ayah saya Ramli Hutasuhut dan Mama saya Mirhairani Hasibuan yang dengan sabar terus mendukung dan memotivasi penulis agar dapat menyelesaikan pendidikan di Universitas Diponegoro ini.
6. Kedua saudara saya yang saya hormati dan sayangi. Abang saya Hagarly Mohammad Hutasuhut dan Adik saya Magna Fitriani Hutasuhut.
7. Bapak Jamaludin T Amba selaku Manajer Bidang SDM dan Organisasi pada PT PLN (Persero) DJTY yang telah memberikan izin penulis untuk melakukan penelitian dan membantu penulis dalam memberikan informasi yang bermanfaat sampai terselesaikannya skripsi ini.
8. Ibu Ressa Dwi Ervenny selaku Supervisor Pengelolaan Karir dan Kinerja Pegawai pada PT PLN (Persero) DJTY yang telah memberikan segala bentuk informasi yang bermanfaat sampai terselesaikannya skripsi ini.
9. Seluruh Responden : Mbak Dwi Atika, Mas Arif Bijak Bestari, Mbak Erica, Mas Aji Rahmat Prabowo, Mbak Juliana, Mas Devy Martoni yang telah membantu penulis dalam melakukan penelitian dan memberikan informasi yang bermanfaat sampai terselesaikannya skripsi ini.

10. Para sahabat seperjuangan 1 kontrakan : Abi Alzamendi, Tunggul Ganggas, Zuldi Irfan, dan Gamma Sianturi.
11. Anisa Purnamasari sebagai salah satu sumber penyemangat dan satu kesan yang sangat mendalam bagi peneliti selama peneliti menempuh masa pendidikannya sebagai seorang perantau di Universitas Diponegoro Semarang.
12. Argy Fitness Center sebagai tempat peneliti mendapatkan kebahagiaan untuk mengejar *passion* peneliti dalam dunia Fitnes dan Binaraga.
13. Teman-teman Manajemen Reguler 1 angkatan 2009, khususnya Wildan Maulana Akbar sebagai sahabat penulis dari masa SD dan salah satu teman kampus yang terdekat selama menempuh masa pendidikan di Universitas Diponegoro.

Penulis menyadari bahwa dalam skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan. Oleh karena itu, penulis mohon maaf apabila terdapat banyak kekurangan dan kesalahan. Penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi penulis maupun orang lain yang membacanya. Amin.

Semarang, Maret 2013

Penulis,

Falik Zulkhair Hutasuhut

NIM. C2A009015

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	ii
PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN.....	iii
HALAMAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
ABSTRAKSI.....	vi
ABSTRACT.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	15
1.3 Tujuan Penelitian.....	15
1.4 Manfaat Penelitian.....	16
1.5 Sistematika Penulisan.....	17
BAB II TELAAH PUSTAKA.....	19
2.1. Tinjauan Pustaka.....	19
2.1.1. Pengembangan Karir.....	19
2.1.1.1. Pengertian Pengembangan Karir.....	19
2.1.1.2. Tahap-tahap Pengembangan Karir.....	21
2.1.1.3. Proses Pengembangan Karir.....	23
2.1.1.4. Tujuan Pengembangan Karir.....	24
2.1.1.5. Bentuk-bentuk Pengembangan Karir.....	26
2.1.1.6. Unsur-unsur Pengembangan Karir.....	27
2.1.1.7. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir.....	29
2.2. Kinerja.....	31

2.2.1. Pengertian Kinerja.....	33
2.2.2. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja.....	33
2.3. Persepsi.....	36
2.4. Penelitian Terdahulu.....	39
2.5. Kerangka Pemikiran.....	43
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>44</b>
3.1. Metode Penelitian.....	44
3.2. Pendekatan Penelitian.....	45
3.3. Lokasi Penelitian.....	47
3.4. Subyek Penelitian.....	47
3.5. Obyek Penelitian.....	48
3.6. Jenis dan Sumber Data.....	48
3.7. Metode Pengumpulan Data.....	49
3.7.1. Wawancara.....	49
3.7.2 Dokumentasi.....	51
3.7.3. Observasi.....	52
3.8. Teknik Analisis Data.....	54
3.8.1 Reduksi Data.....	55
3.8.2. Penyajian Data.....	57
3.8.3. Penarikan Kesimpulan/Verifikasi.....	57
3.8.4. Triangulasi.....	58
3.9. Validasi Data.....	60
<b>BAB IV HASIL DAN ANALISIS.....</b>	<b>64</b>
4.1. Gambaran Umum PT PLN DJTY.....	64
4.2. Program Pengembangan Karir pada PT PLN DJTY.....	80
4.3. Profil Responden.....	81
4.4. Karakteristik Responden.....	84

4.5. Pelaksanaan dan Penerapan Program Pengembangan Karir pada PT PLN DJTY .....	84
4.5.1. Persepsi Responden terhadap Pengembangan Karir (CADP) .....	89
4.5.2. Proses Pelaksanaan dan Penerapan Pengembangan Karir (CADP) .....	90
4.5.3. Manfaat Pengembangan Karir (CADP) menurut Responden .....	93
4.5.4. Kendala Proses Pelaksanaan dan Penerapan Pengembangan Karir (CADP).....	95
4.5.5. Saran Responden terhadap Pengembangan Karir (CADP) .....	98
BAB V PENUTUP.....	101
5.1. Kesimpulan .....	101
5.2. Saran .....	103
DAFTAR PUSTAKA .....	104
LAMPIRAN .....	105

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1.1 Latar Belakang Penelitian**

Perusahaan merupakan suatu organisasi yang mempunyai berbagai macam tujuan aktivitas di dalamnya dan selalu diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam usaha pencapaian tujuan tersebut diperlukan faktor-faktor produksi yang terdiri dari sumber daya alam, sumber daya manusia, mesin dan modal.

Perkembangan teknologi yang cukup pesat telah menyebabkan pola berpikir manusia pun mengalami perubahan. Hal ini tentu dipengaruhi oleh keadaan, situasi, dan dimana tempat itu berada. Kondisi perubahan perilaku ini didasari oleh ilmu, pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki setiap individu.

Individu atau manusia merupakan salah satu faktor produksi. Sebuah organisasi atau perusahaan dapat dikatakan efektif jika setiap individu yang berada di lingkungan organisasi atau perusahaan tersebut berkinerja baik dalam hal menjalankan pekerjaan atau tugas-tugasnya. Sehingga betapa berperan pentingnya setiap individu yang berada di setiap organisasi atau perusahaan. Untuk mencapai sasaran dan tujuan yang diharapkan oleh organisasi atau perusahaan, tidak hanya dipengaruhi oleh besarnya dana yang diinvestasikan, teknologi yang dimiliki, ataupun sarana prasarana yang terdapat di dalam organisasi atau perusahaan tersebut. Ada hal yang penting dalam proses penyatuan faktor produksi yang dimiliki guna tercapainya sasaran atau tujuan yang diharapkan, yaitu sejauh mana

organisasi atau perusahaan mampu dalam memberdayakan dan mengelola sumber daya manusia yang ada di organisasi atau perusahaan.

Perubahan lingkungan yang begitu dinamis seperti persaingan global yang ketat, perkembangan teknologi yang berubah dengan cepat, perubahan demografi, fluktuasi ekonomi dan kondisi-kondisi dinamis lain telah mengharuskan setiap organisasi untuk dapat beradaptasi dan bergerak dengan cepat. Berbagai pengaruh perubahan yang terjadi menuntut organisasi untuk membuka diri terhadap tuntutan perubahan dan berupaya menyusun strategi dan kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan bisnis (Setyawan, 2001; Wayne, 1991; Schuller and Jackson, 1996) akan bergantung pada kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan.

Sumber daya manusia merupakan yang terpenting karena individu atau manusia inilah yang mampu menggerakkan seluruh komponen yang ada dalam organisasi atau perusahaan. Tanpa manusia, organisasi atau perusahaan tidak dapat berjalan. Manusia merupakan sumber daya yang mempunyai pikiran dan perasaan yang membedakannya dengan faktor-faktor produksi lainnya. Dengan perbedaan karakter dan perannya yang sangat penting maka organisasi atau perusahaan harus senantiasa mengelola faktor produksi yang dimiliki secara efektif dan efisien agar mampu menciptakan keunggulan melalui sumber daya manusia itu sendiri dalam menciptakan produk barang atau jasa.

Manajemen karir yang ada dalam organisasi atau perusahaan akan menjadi suatu kekuatan dalam upaya untuk mendorong individu agar tumbuh dan merealisasikan potensinya secara penuh. Organisasi akan memberikan

kesempatan untuk semua individu agar tumbuh dan merealisasikan potensinya secara penuh serta mengembangkan karirnya.

Individu dituntut untuk mengembangkan dan merealisasikan kompetensinya secara penuh. Organisasi atau perusahaan akan memanfaatkan kompetensi yang dimiliki oleh individu untuk mengembangkan karirnya. Pengembangan karir adalah proses yang disengaja dimana dengan melaluinya seseorang menjadi sadar akan atribut-atribut yang berhubungan dengan karir personal dan serangkaian langkah sepanjang hidup yang memberikan sumbangan pada pemenuhan karir (Dessler, 1997).

Karir akan mendukung efektifitas individu dan organisasi dalam mencapai tujuannya. Karir membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu. Seorang karyawan yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik dapat menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi. Hal ini berarti tujuan perusahaan dan individu tercapai.

Menurut Simamora (2001:505) karir adalah “Urutan aktifitas-aktifitas yang berkaitan dengan pekerjaan dan perilaku-perilaku, nilai-nilai, dan aspirasi seseorang selama rentang hidup orang tersebut.” Perencanaan karir merupakan proses yang di sengaja di mana dengan melaluinya seseorang menjadi sadar akan atribut-atribut yang berhubungan dengan karir personal dan serangkaian langkah sepanjang hidup memberikan sumbangan pemenuhan karir.

Pendapat Ekaningrum (2002 : 256) : “Karir tidak lagi diartikan sebagai adanya penghargaan institusional dengan meningkatkan kedudukan

dalam hirarki formal yang sudah ditetapkan dalam organisasi. Dalam paradigma tradisional, pengembangan karir sering dianggap sinonim dengan persiapan untuk mobilitas ke jenjang lebih tinggi, sehingga karir akan mendukung efektifitas individu dan organisasi dalam mencapai tujuannya.”

Menurut Dalil S (2002:277) “Karir merupakan suatu proses yang sengaja diciptakan perusahaan untuk membantu karyawan agar membantu partisipasi ditempat kerja.” Sementara itu Glueck (1997:134) menyatakan karir individual adalah urutan pengalaman yang berkaitan dengan pekerjaan yang dialami seseorang selama masa kerjanya. Sehingga karir individu melibatkan rangkaian pilihan dari berbagai kesempatan, tapi dari sudut pandang organisasi karir merupakan proses regenerasi tugas yang baru.

Sedangkan pendapat Ekaningrum (2002:258) karir digunakan untuk menjelaskan orang-orang pada masing-masing peran atau status. Karir adalah semua jabatan (pekerjaan) yang mempunyai tanggung jawab individu.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa karir adalah suatu rangkaian atau pekerjaan yang dicapai seseorang dalam kurun waktu tertentu yang berkaitan dengan sikap, nilai, perilaku dan motivasi dalam individu. Hal-hal yang mendorong seseorang memilih karir sebagai wirausaha distributor MLM, dapat diketahui melalui penilaian kepribadian khususnya pengalaman dan latar belakangnya. Menurut Sumitro (2001 : 271) Pengalaman,

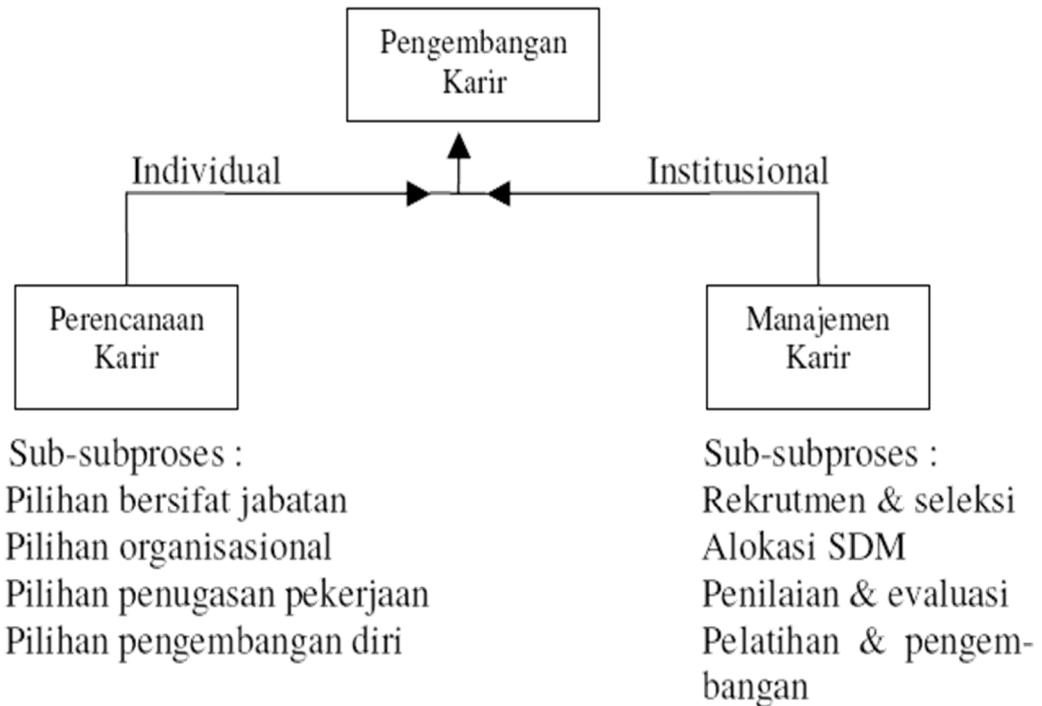
seperti yang dapat dilihat dari biografi seseorang, bermanfaat untuk melihat keterampilan, dan kompetensi untuk meningkatkan kewirausahaan, pengembangan nilai-nilai kewirausahaan, dan mendorong untuk mencetuskan ide-ide kewirausahaan. Pengembangan karir meliputi perencanaan karir dan manajemen karir. Memahami pengembangan karir dalam sebuah organisasi membutuhkan suatu pemeriksaan atas dua proses, yaitu bagaimana masing-masing individu merencanakan dan menerapkan tujuan-tujuan karirnya (perencanaan karir) dan bagaimana organisasi merancang dan menerapkan program-program pengembangan karir/manajemen karir.

Perencanaan karir (career planning) adalah suatu proses dimana individu dapat mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan karirnya. Perencanaan karir melibatkan pengidentifikasian tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir dan penyusunan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut.

Manajemen karir (career management) adalah proses dimana organisasi memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para pegawainya guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang berbobot untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan di masa yang akan datang. (Simamora, 2001:504)

Berdasarkan pengertian di atas maka terdapat tanggung jawab yang berbeda antara individu/pegawai dan organisasi dalam mengelola karir, seperti terlihat pada gambar 1 di halaman berikut ini :

**Gambar 1.**  
**Pengembangan Karir**



Sumber: Simamora, 2001: 504.

Pemerintah Indonesia mendirikan BUMN dengan dua tujuan utama, yaitu tujuan yang bersifat ekonomi dan tujuan yang bersifat sosial. Dalam tujuan yang bersifat ekonomi, BUMN dimaksudkan untuk mengelola sektor-sektor bisnis strategis agar tidak dikuasai pihak-pihak tertentu. Bidang-bidang usaha yang menyangkut hajat hidup orang banyak, seperti perusahaan listrik, minyak dan gas bumi, sebagaimana diamanatkan dalam pasal 33 UUD 1945, seyogyanya dikuasai BUMN. Dengan adanya BUMN diharapkan dapat terjadi peningkatan kesejahteraan masyarakat. Tujuan BUMN bersifat sosial antara lain dapat dicapai melalui penciptaan lapangan kerja serta upaya untuk membangkitkan perekonomian lokal. Namun dalam kurun waktu 50 tahun semenjak BUMN

didirikan, BUMN secara umum belum menunjukkan kinerja yang mengembirakan. Perolehan laba yang dihasilkan masih sangat rendah. Sebagai contoh, pada tahun 2000 BUMN memiliki total asset sebesar Rp. 861,52 Trilyun hanya mampu menghasilkan keuntungan sebesar Rp. 13,34 Trilyun, atau dengan tingkat *Return on Assets (ROA)* sebesar 1,55%.

Data tahun 2000 menunjukkan bahwa hanya 78,10% (107 perusahaan) BUMN yang beroperasi dalam keadaan sehat. Sedangkan sisanya, 16,06% (22 perusahaan) dalam keadaan kurang sehat, dan 5,84% (8 perusahaan) dalam keadaan tidak sehat. Agar dapat menjalankan fungsinya, BUMN yang ada dalam kondisi kurang sehat dan tidak sehat perlu dibantu oleh pemerintah, dalam bentuk penyertaan modal pemerintah. Sementara itu, saat ini Pemerintah Indonesia masih harus berjuang untuk melepaskan diri dari belitan krisis ekonomi yang terjadi sejak pertengahan tahun 1997.

Perusahaan Listrik Negara (PLN) adalah suatu perusahaan negara yang pengelolaannya ditujukan untuk melayani masyarakat. Sebagaimana perusahaan pemerintah, PLN dapat dikategorikan sebagai perusahaan jasa kelistrikan yang mengandalkan kualitas pelayanan jasa yang diberikan pada masyarakat. PLN juga merupakan perusahaan yang memproduksi listrik melalui Unit-unit pembangkitnya.

Sebagaimana sebuah perusahaan negara, PLN banyak mendapat sorotan dari berbagai pihak mengenai efektivitas kerja dalam organisasi dan kualitas pelayanan yang diberikan. Oleh karena itu peningkatan kualitas dan efektivitas

kerja menjadi sangat penting. Hal ini dapat dilihat dari seberapa besar tingkat efektivitas organisasi dalam melaksanakan fungsinya. Sebuah organisasi akan dapat bertahan hidup dan akan dapat berkembang apabila mampu beroperasi secara efektif.

Tuntutan yang dihadapi PT. PLN (persero) sebagai salah satu BUMN adalah tekanan untuk meningkatkan kesejahteraan *stakeholder-nya* baik itu pemerintah, manajemen, customer, supplier, distributor dan sebagainya. Bentuk kongkritnya adalah *regulation & political pressure*, PT. PLN (persero) dituntut memberikan pelayanan terbaik dengan biaya atau subsidi seminimal mungkin. *Social pressure*, PT. PLN (persero) menghadapi tekanan yang semakin besar bagi masyarakat untuk menghasilkan produk yang sangat murah dan berkualitas tinggi. Untuk itu penetapan harga dan subsidi sangat penting.

Secara internal PT. PLN (Persero) dituntut untuk ekonomis dan efisien agar menjadi entitas bisnis yang tangguh dan profesional sehingga memiliki daya saing secara global. Fokus yang harus diperhatikan oleh PT. PLN (Persero) adalah *economy, efficiency, effectiveness, equity and performance*. Dengan kondisi seperti ini, peranan PT. PLN (Persero) dapat berfungsi sebagai pemacu utama pertumbuhan dan pengembangan ekonomi daerah (*engine of growth* dan sebagai *center of economic activity*).

Dalam pemikiran bahwa sumber daya manusia memiliki kedudukan yang semakin penting maka pengelolaan sumber daya ini memerlukan perhatian khusus agar organisasi dapat mencapai tujuannya terutama dalam menghadapi lingkungan

bisnis yang semakin kompetitif. PT PLN (Persero) sebagai salah satu BUMN harus meningkatkan kualitas sumber daya manusianya untuk mencapai efisiensi, efektivitas dan *performance*-nya.

Saat ini PLN terutama di wilayah operasi Jawa-Bali, sudah mulai mendorong pegawai muda untuk berperan lebih banyak. Seperti pada program *Operation Performance Improvement* (OPI) yang sebagian besar digerakkan oleh pegawai angkatan tahun 2000-an. Mereka menjadi *Regional Coach* (RC) maupun *Local Coach* (LC). Melalui OPI para coach mulai menerapkan pola kerja yang sistematis dan terkendali serta menjadi pembawa virus budaya kerja unggul di unit dimana mereka ditempatkan. Selain itu ajang lomba inovasi PLN juga memunculkan wajah anak-anak muda sebagai juara.

Ketersediaan pemimpin masa depan merupakan persoalan mendesak PLN yang harus segera diselesaikan, sebab pada tahun 1990 hingga 2000 PLN menerapkan kebijakan *zero growth*. Selama kurun waktu 10 tahun tersebut PLN tidak mengadakan rekrutmen pegawai baru. Saat itu oleh USAID, mitra pemerintah untuk program elektrifikasi nasional, PLN di nilai terlalu gemuk. Jika rekrutmen pegawai tetap dilakukan, PLN akan kesulitan tumbuh dengan sehat, efisien dan menguntungkan (*profitable*). Maka untuk merampingkan organisasi PLN hingga mencapai rasio ideal kebijakan *zero growth* menjadi pilihan terbaik, sebab dengan *zero growth* tidak perlu ada pemutusan hubungan kerja (PHK) secara cepat dan besar-besaran----pilihan tindakan umum yang diambil perusahaan swasta. Setelah berlangsung 10 tahun barulah kebijakan *zero growth* berakhir.

Di tahun 2000 PLN membuka kembali rekrutmen pegawai baru untuk mengisi kebutuhan organisasi yang terus tumbuh seiring bertambahnya pelanggan PLN. Namun jarak 10 tahun ternyata menciptakan kesenjangan (*gap*) besar antara pegawai baru angkatan 2000 dengan senior mereka. Kesenjangan terutama ada pada kompetensi pegawai dan pemahaman tentang proses bisnis PLN. Akibatnya ketika ada pegawai senior di level struktural yang mulai memasuki masa pensiun tidak cukup tersedia pegawai yang siap mengisi kekosongan jabatan yang ditinggalkan.

Kebutuhan akan relawan internal dan pemimpin masa depan juga dirasakan PLN Distribusi Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta (DJTY). Berdasarkan hasil olah data Bidang Pengembangan SDM DJTY per 25 Oktober 2012, dari total 716 pegawai generasi muda di DJTY, baru 10% yang mengisi jabatan kunci. Sedangkan dari 428 jabatan kunci yang ada di DJTY, baru 16,4% yang diisi oleh pegawai angkatan 2000-an. Jika dilihat berdasarkan rentang usia, 38% jabatan kunci diisi oleh pegawai usia 50-56 yang tak lama lagi memasuki masa pensiun.

Kondisi diatas menunjukkan pada kita bahwa laju regenerasi di PLN DJTY masih terlalu lambat untuk bisa mengejar kesenjangan kompetensi paska zero growth. Kesenjangan kompetensi antara pegawai muda dengan para senior mereka tentu merupakan persoalan serius yang kelak akan mengancam eksistensi perusahaan, yang di mulai dari kekosongan jabatan-jabatan strategis akibat kekurangsiapan pegawai pengganti baik di segi kompetensi *hard skill* maupun kemampuan *leadership*. Dari hasil analisa proyeksi jabatan strategis yang dilakukan Bidang Pengembangan SDM, pada periode 2013 di DJTY akan terjadi

kekosongan 96 jabatan kunci dengan rincian, Deputy Manajer (3), Asisten Manajer (6), Manajer Rayon (15), Supervisor KD (8), Supervisor Area (34), dan Supervisor Rayon (30).

Selama ini kendala regenerasi PLN terletak pada sistem manajemen SDM. Setidaknya ada empat persoalan utama yang dihadapi seperti; sistem kurang mendukung pegawai yang berkompeten untuk menempati jabatan yang seharusnya karena *grade* belum terpenuhi; terkadang kenaikan grade yang terjadi secara otomatis tidak diimbangi dengan naiknya kompetensi pegawai yang bersangkutan; pengelolaan karir pegawai juga belum memiliki pola yang sistematis (*career path*), khususnya untuk mempersiapkan kader pemimpin dan posisi strategis; dan pengembangan karir yang belum mengarah pada pengembangan kompetensi sesuai profesi, terutama pada pegawai fungsional *expert* dan *specialist*.

Terkait kesenjangan kompetensi antargenerasi, sejak tahun 2004 Direksi PLN mulai melakukan pembenahan sistem manajemen SDM, yaitu dengan meninggalkan manajemen SDM Berbasis Kompetensi (MSDM-BK). Adanya perubahan manajemen ini menandai dimulainya era sistem manajemen SDM yang lebih terukur dan terencana. Sebuah *road map* pengembangan sistem manajemen SDM pun ditetapkan agar upaya perbaikan agar sistem SDM berjalan secara konsisten dengan target capaian yang jelas. Ditargetkan tercapai dalam kurun waktu sembilan tahun.

Merupakan satu loncatan besar ketika Direktorat SDM mengadopsi konsep *Human Capital Management System* (HCMS) dan meninggalkan sistem MSDM BK yang melihat keberhasilan manajemen SDM dari segi penempatan pegawai sesuai kompetensinya, pendekatan HCMS lebih berfokus pada seberapa banyak jumlah pegawai dengan spesifikasi performa unggul dapat dihasilkan (baca: dimiliki) perusahaan.

Sistem HCMS melihat pegawai sebagai *talent*, yaitu karyawan kunci yang memiliki kemampuan berpikir strategik dan tajam, kemampuan kepemimpinan, ketrampilan komunikasi, kemampuan menarik dan memberikan inspirasi kepada orang-orang, memiliki insting kewirausahaan, ketrampilan fungsional, serta kemampuan menciptakan hasil-hasil (Gaspersz,2013). Singkatnya, pola HCMS melihat pegawai sebagai modal utama perusahaan untuk meningkatkan kinerja.

Sebagaimana penuturan DirOp, Ngurah Adnyana dalam “Yang Muda Yang Berkarya”, PLN merencanakan suatu program khusus yang berfungsi untuk mengembangkan kemampuan kepemimpinan bagi pegawai muda potensial di seluruh unit. Dalam program khusus ini, masing-masing manajer unit diminta untuk mengajukan anak muda dari unit mereka yang dinilai potensial menjadi relawan serta dapat menjadi penggerak dan pemimpin PLN ke depan.

Salah satu ciri dari perusahaan unggul (*world class*) adalah digerakkan oleh pekerja terdidik (*knowledge worker*), yaitu pekerja yang menggunakan pengetahuan sebagai modal utamanya. Konsep *knowledge worker* pertama kali dikenalkan oleh Peter Drucker tahun 1959 lewat bukunya “*Landmark of*

*Tomorrow*". Konsep ini dengan cepat meluas dan terus berkembang, menghadapi beragam kritik serta revisi terus-menerus namun tak pernah benar-benar ditinggalkan, hingga sekarang di abad 21.

Salah satu perusahaan yang memiliki *knowledge worker* yaitu para pegawainya mampu mengembangkan program perbaikan sendiri tanpa selalu menunggu atau semata mengandalkan tindakan dari jajaran manajemen puncak (*top management*). Hal ini tentu menguntungkan perusahaan, sebab dengan adanya inisiatif dari pegawai melakukan perbaikan maka perusahaan dapat lebih efisien. Dalam konteks ini, jajaran manajemen puncak cukup bertindak sebagai pengawas untuk memastikan setiap inisiatif yang dibuat oleh pegawai sejalan dengan rencana strategis perusahaan yang sudah ditetapkan.

Menilik implementasi *Career Acceleration Development Program* (CADP) di lingkungan DJTY akan dapat di lihat nuansa *knowledge worker* di dalamnya, yaitu inisiatif bidang SDM dan Organisasi (SDMO) PLN DJTY mengembangkan program CADP sebagai solusi memangkas gap kompetensi antar-pegawai muda angkatan 2000-an dengan para senior. Kembali pada definisi *knowledge worker* yang diberikan Drucker di atas, kejelian Bidang SDMO PLN DJTY menyikapi data demografis jabatan struktural hingga melahirkan program CADP menunjukkan produk perusahaan berbasis *knowledge worker*, sebab target capaian dari CADP adalah solusi untuk mengisi 20-23% jabatan strategis atau struktural dengan pegawai angkatan 2000-2011 pada akhir tahun 2013.

Program CADP memikul dua misi utama. Pertama *Developing Others*, berupa optimasi kemampuan eksekusi dan wahana aktualisasi pegawai berkinerja unggul, serta terjadinya akselerasi karier pegawai; dan *Leader create Leaders*, yaitu proses regenerasi, transfer pengetahuan dan pengalaman dari pegawai senior kepada pegawai muda untuk menjaga kesinambungan operasional perusahaan. Misi kedua yang ingin di wujudkan lewat CADP adalah *Trust* dalam bentuk pengisian gap-generasi dan gap-kompetensi dan pengisian jabatan kunci oleh pegawai angkatan 2000-an di DJTY selama lima tahun kedepan.

Program CADP sendiri diarahkan untuk mengakomodasi upaya perbaikan *Mindset, Capability, dan Leadership* (MCL) pegawai, yang lebih spesifik lagi untuk mengembangkan pegawai generasi muda agar siap menjadi pemimpin masa depan yang dapat meneruskan visi perusahaan. Diharapkan dengan adanya program akselerasi karir pegawai muda yang cerdas, inovatif, dan kompeten dalam memimpin yang lahir dari CADP dan mengisi jabatan proyeksi, PLN DJTY dapat mewujudkan visi perusahaan tanpa kehilangan momentum akibat kekosongan jabatan struktural/strategis.

Penelitian ini lebih fokus memperhatikan dan meneliti secara mendalam bagaimana penerapan, pelaksanaan, dan dampak/hasil dari program pengembangan karir khususnya CADP pada PLN DJTY sebagai salah satu langkah (metode) yang diterapkan dalam mengatasi masalah yang terjadi setelah zero growth policy yang diterapkan PLN selama kurun waktu 10 tahun yang menyebabkan adanya kesenjangan (gap) generasi dan gap kompetensi antara pegawai baru angkatan 2000 dengan senior mereka.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka pada kesempatan ini peneliti melakukan penelitian dengan judul “PENGEMBANGAN KARIR : *CAREER ACCELERATION DEVELOPMENT PROGRAM (CADP) PADA PT PLN (PERSERO) DISTRIBUSI JAWA TENGAH & D.I. YOGYAKARTA*”.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang mengenai permasalahan yang terjadi pada PT PLN (Persero) setelah zero growth policy dan hasil wawancara pra-penelitian dengan pihak Manajer Bidang Sumber Daya Manusia PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta (DJTY) beserta salah satu pencetus dan perancang program CADP pada PLN DJTY peneliti memunculkan pertanyaan sebagai berikut :

1. Bagaimana kondisi sebenarnya mengenai proses pelaksanaan, penerapan, dan dampak serta manfaat dari program pengembangan karir khusus nya CADP pada PLN DJTY?
2. Bagaimana persepsi responden terhadap terhadap program pengembangan karir khusus nya CADP yang ada di PLN DJTY?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai peneliti setelah melakukan penelitian berdasarkan uraian latar belakang permasalahan adalah :

1. Untuk menganalisis pelaksanaan, penerapan, dan dampak serta manfaat dari program pengembangan karir CADP pada PLN DJTY.
2. Untuk menganalisis persepsi karyawan terhadap program pengembangan karir CADP yang di terapkan oleh PLN DJTY.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

##### 1. Bagi Akademisi

- a. Penelitian ini diharapkan mampu menambah wawasan dan ilmu pengetahuan mengenai penerapan, pelaksanaan, dan manfaat dari program pengembangan karir.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat membantu melatih berpikir secara ilmiah dan rasional.
- c. Sebagai salah satu sumber referensi bagi kepentingan keilmuan dalam mengatasi masalah yang berhubungan atau sama di masa mendatang.
- d. Sebagai salah satu sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

##### 2. Bagi Praktisi

- a. Penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan sebagai tambahan sumber referensi bagi pihak manajer dan karyawan pimpinan

devisi dalam penerapan, pelaksanaan, dan manfaat dari program pengembangan karir CADP.

- b. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi penting serta data akurat tentang program pengembangan karir CADP yang diharapkan oleh para karyawan.

### **1.5 . Sistematika Penulisan Skripsi**

Sistematika penulisan dalam bab ini dibagi menjadi lima bab dengan susunan sebagai berikut :

#### **BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini memuat dan menjelaskan tentang Latar belakang, Rumusan masalah, Tujuan penelitian, Manfaat penelitian, dan Sistematika penulisan skripsi.

#### **BAB II : LANDASAN TEORI**

Bab ini berisi teori-teori yang mendasari masalah yang akan diteliti, penelitian terdahulu, dan kerangka pemikiran.

#### **BAB III : METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan tentang jenis penelitian, pendekatan penelitian, tempat dan waktu penelitian, subjek penelitian, objek penelitian, metode pengumpulan data, dan analisis data.

**BAB IV : HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Bab ini berisi tentang deskripsi obyek penelitian, hasil penelitian serta pembahasan obyek penelitian.

**BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini menguraikan dan menjelaskan tentang kesimpulan dan saran.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Pengembangan Karir**

##### **2.1.1. Pengertian Pengembangan Karir**

Seorang individu yang pertama kali menerima tawaran pekerjaan akan memiliki pandangan yang berbeda tentang pekerjaan, jika dibandingkan dengan individu yang telah lama bekerja. Mereka yang telah lama bekerja akan berpandangan lebih luas dan bermakna. Anggapan terhadap kerja tersebut berubah tidak saja dianggap sebagai sumber penghasilan, tetapi juga sebagai sesuatu yang dapat dimiliki keinginan lain, seperti penghargaan dari orang lain, persaingan terhadap kekuasaan serta jabatan yang lebih tinggi. Sehubungan dengan ini, maka setiap pegawai harus diberi kesempatan untuk mengembangkan karirnya, yakni sebagai alat untuk memotivasi mereka agar dapat berprestasi lebih baik.

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:

Menurut Robert L. Mathis – John H. Jackson (2006:342) mengemukakan bahwa pengertian karir adalah sebagai berikut : "Karir adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya".

Menurut Veitzhal Rivai (2003:290) mendefinisikan pengembangan karir adalah sebagai berikut: "Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan".

Pengertian pengembangan karir yang dikemukakan oleh Andrew J. Dubrin (1982:197) yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2000:77) 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."

Menurut Bambang Wahyudi (2002:161) 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.

### **2.1.2. Tahap-Tahap 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 (2004:416) 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 non kepemimpinan. 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.

### **2.1.3. 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.

#### **2.1.4. Tujuan Pengembangan Karir**

Pada umumnya tujuan dari seluruh program pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia diperusahaan saat ini dan di masa mendatang. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Veitzal Rivai (2004:291) bahwa pengembangan karir yang dirancang secara baik akan membantu dalam menentukan kebutuhan karir mereka sendiri dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan tujuan perusahaan.

Adapun tujuan pengembangan karir yang dikemukakan oleh Andrew J. Dubrin (1982:198) yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2000:77) adalah sebagai berikut:

- a. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan.

Pengembangan karir membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu. Seorang pegawai yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini berarti tujuan perusahaan dan tujuan individu tercapai.

- b. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai.

Perusahaan merencanakan karir pegawai dengan meningkatkan kesejahteraannya agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya.

- c. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka.

Pengembangan karir membantu menyadarkan pegawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.

- d. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan.

Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya.

- e. Membuktikan tanggung jawab sosial.

Pengembangan karir suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat.

- f. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan.

Pengembangan karir membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.

- g. Mengurangi turnover dan biaya kepegawaian.

Pengembangan karir dapat menjadikan turnover rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.

- h. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial.

Pengembangan karir dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.

- i. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai.

Pengembangan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.

- j. Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang.

Pengembangan karir berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

### **2.1.5. Bentuk-Bentuk Pengembangan Karir**

Bentuk-bentuk pengembangan karir tergantung pada jalur karir yang direncanakan oleh masing-masing organisasi. Bagaimana suatu perusahaan menentukan suatu jalur karir bagi karyawannya tergantung pada kebutuhan dan situasi perusahaan itu sendiri, namun begitu umumnya yang sering dilakukan perusahaan adalah melalui pendidikan dan pelatihan, promosi serta mutasi. Pengertian mengenai ketiga hal tersebut dapat dijelaskan dibawah ini :

1. Pendidikan dan latihan adalah suatu kegiatan perusahaan yang dimaksudkan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap,

tingkah laku, keterampilan, dan pengetahuan para pegawai sesuai keinginan dari perusahaan yang bersangkutan.

2. Promosi adalah suatu perubahan posisi atau jabatan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi, perubahan ini biasanya akan diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, hak, serta status sosial seseorang.
3. Mutasi adalah merupakan bagian dari proses kegiatan yang dapat mengembangkan posisi atau status seseorang dalam suatu organisasi. Istilah mutasi sendiri atau yang dalam beberapa literatur disebut sebagai pemindahan dalam pengertian sempit dapat dirumuskan sebagai suatu perubahan dari suatu jabatan dalam suatu klas ke suatu jabatan dalam klas yang lain yang tingkatannya tidak lebih tinggi atau lebih rendah (yang tingkatnya sama) dalam rencana gaji. Sedangkan dalam pengertian yang lebih luas konsep mutasi dirumuskan sebagai suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) di dalam suatu organisasi.

#### **2.1.6. Unsur-Unsur Pengembangan Karir**

Penyusunan suatu program pengembangan karir bagi tenaga kerja dalam suatu organisasi harus dilakukan dengan memperhatikan berbagai kemungkinan yang berusaha mencapai keseimbangan antara kepentingan individu tenaga kerja dan kepentingan masyarakat (dalam hal ini organisasi), sehingga pengembangan

karir yang terjadi diharapkan mampu menghasilkan keuntungan bagi kedua belah pihak. Bagi individu tenaga kerja diharapkan pengembangan karir akan mampu memperbaiki kualitas kehidupannya dari masa ke masa. Sedangkan bagi organisasi keuntungan yang diharapkan adalah terjaminnya kualitas sumber daya manusia yang dimiliki serta pemanfaatannya secara optimal untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Dalam kaitan ini, Edwin B. Flippo menyebutkan adanya 3 (tiga) unsur yang harus diperhatikan dalam langkah penyusunan program pengembangan karir, seperti yang dikutip oleh Bambang Wahyudi (2002:163) yaitu:

1. Menaksir kebutuhan karir (*Career need assessment*)

Karir bagi seseorang merupakan suatu unsur yang sangat penting dan bersifat sangat pribadi dalam kehidupannya. Dalam penyusunan program pengembangan karir, menaksir kebutuhan karir secara individual ini merupakan unsur pertama yang dikatakan lebih dahulu, karena justru unsur inilah sebenarnya yang akan sangat berpengaruh terhadap terwujudnya sasaran utama dari program pengembangan karir, yaitu memelihara sumber daya manusia yang ada agar tetap memiliki kemauan kerja dalam organisasi dengan intensitas yang cukup tinggi.

2. Kesempatan karir (*Career opportunities*)

Setelah tenaga kerja didorong untuk menentukan kebutuhan karirnya, maka sudah sewajarnya apabila diikuti dengan tanggung jawab untuk menggambarkan kesempatan karir yang ada didalam organisasi yang bersangkutan. Dengan informasi tentang kesempatan karir yang ada dalam organisasi, maka setiap tenaga

kerja dan calon tenaga kerja mengetahui dengan jelas berbagai kemungkinan jabatan yang dapat didudukinya.

### 3. Penyesuaian kebutuhan dan kesempatan karir (*Need – opportunity alignment*)

Apabila kedua unsur terdahulu, yaitu kebutuhan karir dari tenaga kerja dan kesempatan karir yang tersedia telah dapat ditetapkan, maka yang harus dilakukan adalah mengadakan penyesuaian diantara kedua kepentingan tersebut. Dalam pelaksanaannya, penyesuaian tersebut dapat dilakukan dengan bantuan program mutasi tenaga kerja atau program pelatihan dan pembangunan tenaga kerja.

## **2.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir**

Betapa pun baiknya suatu rencana karir yang telah dibuat oleh seorang pekerja disertaitujuan karir yang wajar dan realistik, rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya pengembangan karir yang sistematis. Meskipun bagian pengelola sumber daya manusia dapat turut berperan dalam kegiatan pengembangan tersebut, sesungguhnya yang paling bertanggung jawab adalah pekerja yang bersangkutan sendiri. Hal ini merupakan salah satu prinsip pengembangan karir yang sangat fundamental.

Menurut Sondang P. Siagian (2006:215) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan adalah:

### 1. Prestasi Kerja

Faktor yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan adalah pada prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang

dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan.

## 2. Pengenalan oleh pihak lain

Adalah berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung dan pimpinan bagian kepegawaian yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerja seorang pegawai.

## 3. Kesetiaan pada organisasi

Merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama.

## 4. Pembimbing dan sponsor

Pembimbing adalah orang yang memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam institusi pendidikan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.

## 5. Dukungan para bawahan

Merupakan dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan.

## 6. Kesempatan untuk bertumbuh

Merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.

## 7. Pengunduran diri

Merupakan keputusan seorang karyawan untuk berhenti bekerja dan beralih ke institusi pendidikan lain yang memberikan kesempatan lebih besar untuk mengembangkan karir.

## **2.2. Kinerja**

Kinerja karyawan dalam periode waktu tertentu perlu dievaluasi atau dinilai dimana penilaian terhadap kinerja karyawan merupakan bagian dari proses staffing, yang dimulai dari proses rekrutmen, seleksi, orientasi, penempatan, pelatihan dan proses penilaian kerja. Kenyataan dewasa ini menunjukkan masih relatif banyak organisasi atau perusahaan mengabaikan fungsi penilaian terhadap kinerja. Padahal penilaian terhadap kinerja merupakan bagian yang sangat penting dari manajemen kinerja dan mungkin juga sistem penilaian yang diterapkan tidak sesuai dengan kultur organisasi yang dikembangkan sehingga tidak mendorong motivasi kerja. Hal ini mengakibatkan adanya proses penilaian kinerja yang cenderung bersifat administratif, subjektif, dan kurang memiliki daya pembeda yang valid.

Perusahaan yang membangun kemampuan bersaing melalui sumber daya manusia sebagai keunggulan kompetitif maka sistem penilaian terhadap kinerja karyawan dalam organisasi harus memiliki daya pembeda untuk menentukan karyawan berprestasi, yang pantas menerima insentif dan yang potensial untuk dikembangkan. Hal ini menunjukkan bahwa penilaian terhadap kinerja haruslah dipandang sebagai kegiatan strategis organisasi untuk mendorong kinerja, pengembangan, melindungi hak-hak (berupa kompensasi), dan pengukuran terhadap kewajiban serta tanggung jawab karyawan dalam menunaikan tugas-

tugasnya. Dari hasil penilaian terhadap kinerja ini pihak pimpinan organisasi akan mengetahui kinerja karyawan yang telah dicapai dalam periode waktu tertentu. Oleh karena itu, setiap organisasi wajib memiliki manajemen kinerja sebagai bagian sentral untuk keunggulan bersaing melalui peran sumber daya manusia dan menjalankan strategi bisnis yang berorientasi pada kebutuhan pelanggan.

Penilaian kinerja yang efektif berfokus pada hasil kerja yang terkait secara langsung dengan misi dan tujuan organisasi sehingga nantinya dapat menunjang implementasi strategi bisnis. Hal ini terwujud apabila karyawan memahami dimensi-dimensi yang dievaluasi, aspek-aspek yang dinilai dari jabatannya, dan mereka memandang penilaian telah dilakukan secara terbuka dan valid. Dalam hal ini diperlukan adanya interaksi antara penilai dengan individu yang dinilai dalam proses penentuan dimensi kegiatan, standar penilaian, dan metode penilaian memegang peranan yang sangat penting. Kesesuaian antara pendekatan dan metode dengan strategi yang dijalankan oleh organisasi juga akan menentukan efektivitas sistem penilaian dan hal ini juga akan mengakibatkan efektifnya implementasi strategi melalui aktivitas individu dan kelompok.

Adanya kecenderungan strategi perusahaan mengalami perubahan yang sejalan dengan perubahan kebutuhan masyarakat dan kepentingan organisasi, maka hal ini juga akan mendorong manajemen selalu melakukan analisis kembali terhadap jabatan-jabatan yang ada dalam struktur organisasi sehingga sangat mungkin deskripsi dan spesifikasi jabatan mengalami perubahan termasuk karakteristik sumber daya manusia yang akan menduduki jabatan tersebut. Kesemuanya ini menuntut adanya penilaian kinerja yang efektif, terbuka dan

objektif agar organisasi dapat mengoptimalkan implementasi strategi baik bersifat administratif maupun profesional.

### **2.2.1. Pengertian Kinerja**

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2001:67) “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Selanjutnya Veithzal Rivai (2008:309) “kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan”. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Ambar Teguh Sulistiyani (2003:223) “kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya”.

### **2.2.2 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan**

Salah satu tujuan penting dari organisasi dinamis adalah memastikan bahwa orang-orang mampu melaksanakan bermacam-macam tugas yang berkaitan dengan kedudukan dan peran mereka untuk mencapai tujuan tersebut organisasi harus peka terhadap kesempatan dan keahlian para karyawannya. Oleh karena itu perlu diadakannya kemampuan dan keahlian yang dimiliki sehingga mengakibatkan pengembangan karir bagi karyawan tersebut.

Menurut John L. Holland, Gary D. Gottfredson (1991) "Kinerja karyawan banyak dipengaruhi oleh perhatian manajemen terhadap kebutuhan karyawan, salah satu diantaranya adalah dengan diperolehnya posisi pekerjaan yang sesuai dengan bakat, minat dan kemampuannya".

Dengan adanya pengembangan karir akan mendorong karyawan dalam meningkatkan kinerjanya dengan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya, sehingga karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Baik tidaknya karyawan dalam mengembangkan karirnya akan berdampak terhadap kinerjanya.

Menurut Veithzal Rivai (2003:299) mengemukakan bahwa "Tujuan mendasar dari pengembangan karir adalah untuk membantu karyawan menganalisis kemampuan dan minat dalam penyesuaian antara kebutuhan untuk tumbuh berkembang dengan kebutuhan perusahaan. Pengembangan karir juga merupakan hal yang penting dimana manajemen dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap karyawan terhadap pekerjaan dan membangun kepuasan kerja yang lebih tinggi".

Anwar Prabu Mangkunegara (2001:67), istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (Prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang ingin dicapai seseorang). mengemukakan bahwa pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah "Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya".

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2001:67), kinerja (prestasi kerja) karyawan dapat dinilai dari empat dimensi yaitu :

1. Kualitas kerja, menunjukkan hasil yang dicapai dari segi ketepatan, ketelitian dan kerapihan.
2. Kuantitas kerja, menunjukkan jumlah hasil kerja yang dicapai dari segi keluaran atau hasil tugas-tugas rutinitas dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas itu sendiri.
3. Tanggung jawab, menyatakan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya.
4. Sikap, cara menempatkan atau membawa diri, atau cara merasakan, jalan pikiran, dan perilaku.

Berdasarkan pengertian mengenai kinerja (prestasi kerja) merupakan hasil kerja yang bisa ditunjukkan oleh seorang karyawan baik itu dalam bentuk kuantitas ataupun kualitas dari pekerjaannya pada perusahaan. Prestasi kerja sangat penting bagi perusahaan karena dapat mengetahui sejauhmana kemajuan yang dimiliki oleh para karyawannya, juga dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk mengembangkan perusahaan dimasa yang akan datang.

Pada tingkat yang lebih umum, sebagian berpendapat bahwa pengembangan karir dapat mengakibatkan kinerja yang tinggi dan dapat mengurangi perputaran kerja. Untuk itu sangat penting untuk mendapatkan pengembangan karir terhadap organisasinya dan untuk membuat pekerjaan

menjadi memuaskan dengan tujuan untuk menangani masalah kinerja individu maupun kinerja organisasi.

Menurut Veithzal Rivai (2003:299) mengemukakan bahwa "Tujuan mendasar dari pengembangan karir adalah untuk membantu karyawan menganalisis kemampuan dan minat dalam penyesuaian antara kebutuhan untuk tumbuh berkembang dengan kebutuhan perusahaan. Pengembangan karir juga merupakan hal yang penting dimana manajemen dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap karyawan terhadap pekerjaan dan membangun kepuasan kerja yang lebih tinggi".

Menurut John L. Holland, Gary D. Gottfredson (1991) "Kinerja karyawan banyak dipengaruhi oleh perhatian manajemen terhadap kebutuhan karyawan, salah satu diantaranya adalah dengan diperolehnya posisi pekerjaan yang sesuai dengan bakat, minat dan kemampuannya".

Dari uraian diatas, tampak jelas bahwa pengembangan karir yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan. Sehingga pengembangan karir mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan.

### **2.3. Persepsi**

Definisi tentang persepsi dapat dilihat dari definisi secara etimologis maupun definisi yang diberikan oleh beberapa orang ahli. Secara etimologis, persepsi berasal berasal dari kata *perception* (Inggris) berasal dari bahasa latin dari *percipare* yang artinya menerima atau mengambil (Sobur, 2003:445).

Menurut kamus lengkap psikologi, persepsi adalah: (1) Proses mengetahui atau mengenali objek dan kejadian objektif dengan bantuan indera, (2) Kesadaran dari proses-proses organis, (3) (*Titchener*) satu kelompok penginderaan dengan penambahan arti-arti yang berasal dari pengalaman di masa lalu, (4) variabel yang menghalangi atau ikut campur tangan, berasal dari kemampuan organisasi untuk melakukan pembedaan diantara perangsang-perangsang, (5) kesadaran intuitif mengenai kebenaran langsung atau keyakinan yang serta merta mengenai sesuatu (Chaplin, 2006:358).

Menurut Leavit (dalam Sobur, 2003:445) persepsi dalam arti sempit adalah penglihatan, bagaimana cara seseorang melihat sesuatu, sedangkan dalam arti luas persepsi adalah pandangan atau pengertian yaitu bagaimana seseorang memandang atau mengartikan sesuatu.

Definisi persepsi menurut para ahli sangat beragam, seperti yang dikemukakan berikut ini. Persepsi menurut Epstein & Rogers (dalam Stenberg, 2008:105) adalah seperangkat proses yang dengannya kita mengenali, mengorganisasikan dan memahami cerapan-cerapan inderawi yang kita terima dari stimuli lingkungan.

Persepsi didefinisikan sebagai suatu proses yang menggabungkan dan mengorganisir data-data indera kita (penginderaan) untuk dikembangkan sedemikian rupa sehingga kita dapat menyadari di sekeliling kita, termasuk sadar akan diri kita sendiri (Shaleh, 2009:110).

Persepsi dalam pengertian psikologi menurut Sarwono (2002:94) adalah proses pencarian informasi untuk dipahami. Alat untuk memperoleh informasi tersebut adalah penginderaan (penglihatan, pendengaran, peraba dan sebagainya). Sebaliknya, alat untuk memahaminya adalah kesadaran atau kognisi.

Menurut Moskowitz dan Ogel (dalam Walgito, 2003:54) persepsi merupakan proses yang integrated dari individu terhadap stimulus yang diterimanya. Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa persepsi itu merupakan proses pengorganisasian, penginterpretasian terhadap stimulus yang diterima oleh organisme atau individu sehingga merupakan sesuatu yang berarti dan merupakan aktivitas yang integrated dalam diri individu.

Persepsi adalah proses pengolahan informasi dari lingkungan yang berupa stimulus, yang diterima melalui alat indera dan diteruskan ke otak untuk diseleksi, diorganisasikan sehingga menimbulkan penafsiran atau penginterpretasian yang berupa penilaian dari penginderaan atau pengalaman sebelumnya. Persepsi merupakan hasil interaksi antara dunia luar individu (lingkungan) dengan pengalaman individu yang sudah diinternalisasi dengan sistem sensorik alat indera sebagai penghubung, dan diinterpretasikan oleh system syaraf di otak.

#### **2.4. Penelitian Terdahulu**

Berikut ini adalah tabel hasil penelitian terdahulu tentang pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan :

**Tabel 2.1**  
**Hasil Penelitian Terdahulu**

<b>No</b>	<b>Penulis</b>	<b>Tahun</b>	<b>Judul</b>	<b>Kesimpulan</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>
1.	S. Firdaus (Tesis, FISIP) Perpustakaan Universitas Indonesia	2004	Pengaruh kompensasi, kepuasan kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan biro keuangan, Sekretariat Jenderal Departemen Kehakiman dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia	Hubungan antara kompensasi, kepuasan kerja dan pengembangan karir menunjukkan hubungan yang signifikan	Jenis dan metode pengumpulan data. Pengambilan sampel dilakukan dengan cara sensus dan Skoring kuesioner menggunakan skala Likert	pengembangan karir sebagai variabel dependen, sedangkan penulis pengembangan karir dan kinerja sebagai variabel independen. Teknik analisis yang peneliti gunakan yaitu korelasi non parametric Spearman's rho.

2.	Muhammad Burlian  (Tesis, Ekonomi Manajemen) Perpustakaan Universitas Sumatera Utara	2008	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Balai Karantina Ikan Poloniadi Medan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai Balai Karantina Ikan Polonias	Variabel dependen dan independen yang kita teliti sama. Teknik analisis menggunakan Analisis Regresi Linier Sederhana, serta jenis dan metode pengumpulan data	Peneliti untuk pengujian hipotesis menggunakan uji parsial. Sedangkan penulis pengujian hipotesis menggunakan uji t
3.	Muhammad Indri Yana (Skripsi, Ekonomi Manajemen) Perpustakaan Universitas	2007	Pengaruh Pelatihan Terhadap Pengembangan Karir Pada PT. POS (Persero)	Pelatihan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pengembangan	Indikator dari variabel pengembangan karir seperti: Kebijakan	Pengembangan karir sebagai variabel dependen, sedangkan penulis

	Komputer Indonesia		Bandung	n karir karyawan	perusahaan, Latar belakang pendidikan, Pengalaman kerja, Pelatihan, Kesetiaan pada organisasi, Keluwesan bergaul dan hubungan antar manusia dan penggunaan kuesioner.	pengembangan karir dan sebagai variabel independen. Pengambilan sampel Random Sampling, sedangkan penulis Pengambilan sampel sensus. Peneliti menggunakan metode survei method dan explanatori research. Penulis menggunakan metode survei.
--	-----------------------	--	---------	---------------------	--	--

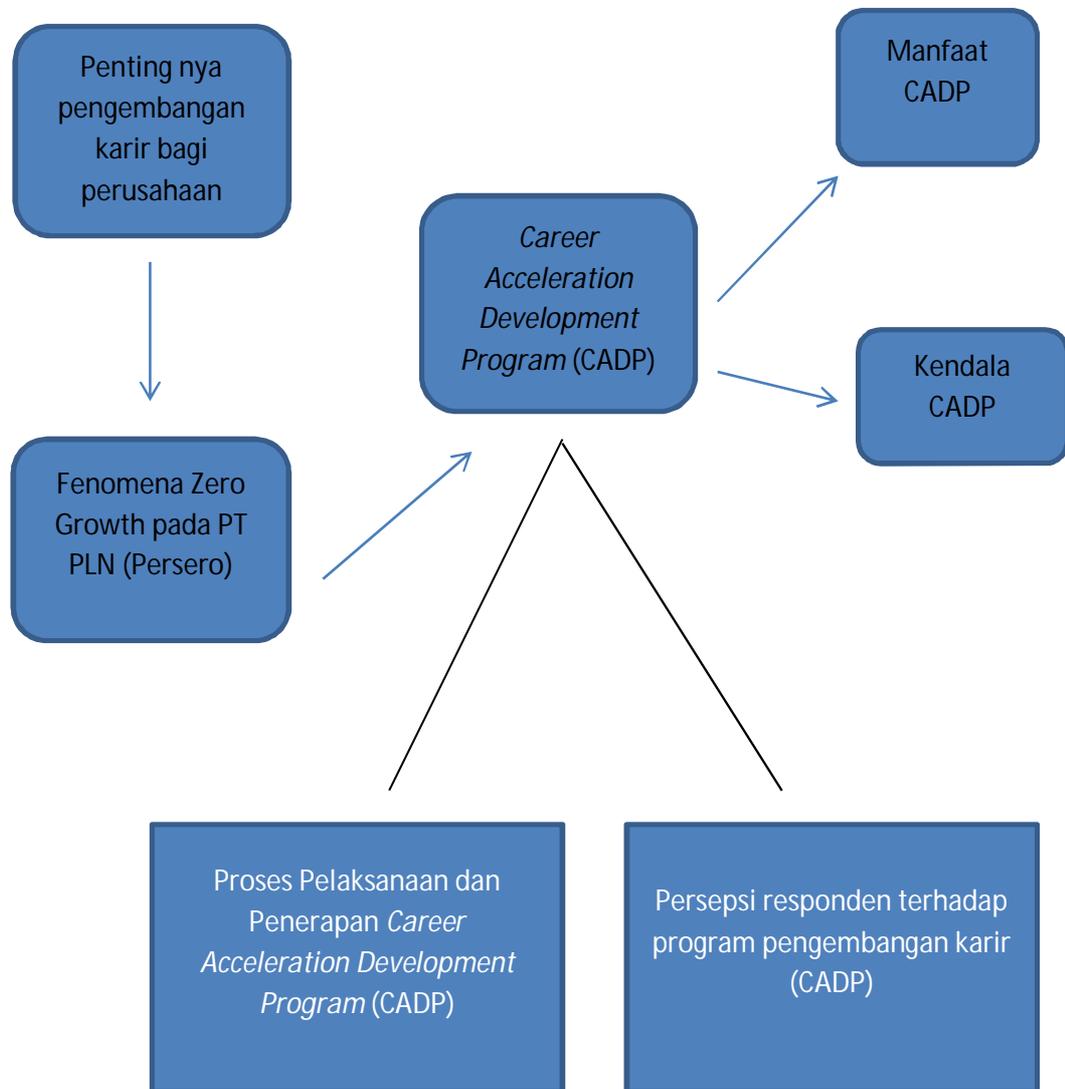
Pada penelitian yang dilakukan oleh S. Firdausi (2004) dengan judul Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada Biro Keuangan Sekretariat Jenderal Departemen Kehakiman dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia menunjukkan bahwa Hubungan antara kompensasi, kepuasan kerja dan pengembangan karir menunjukkan hubungan yang signifikan. Perbedaan penelitian ini dengan S. Firdausi (2004) pengembangan karir sebagai variabel dependent sedangkan

penulis pengembangan karir dan kinerja sebagai variabel independent. Persamaan penelitian ini dengan S. Firdausi jenis dan metode pengumpulan data. Pengambilan sampel dilakukan dengan cara sensus dan skoring kuesioner menggunakan skala Likert.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Burlian (2008) dengan judul Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Balai Karantina Ikan Poloniadi Medan, hasil penelitian menunjukkan hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai Balai Karantina Ikan Polonias. Peneliti menggunakan metode pengujian hipotesis uji parsial. Perbedaan penelitian ini dengan Muhammad Burlian (2008) pengujian hipotesis penulis menggunakan uji t. Persamaan penelitian ini dengan Muhammad Burlian (2008) Variabel dependent dan independent yang kita teliti sama, serta jenis dan metode pengumpulan data.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Indri Yana (2007) dengan judul Pengaruh Pelatihan Terhadap Pengembangan Karir Pada PT. POS (Persero) Bandung, hasil penelitian menunjukkan pelatihan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pengembangan karir karyawan. Peneliti menggunakan metode survei method dan explanatori research. Perbedaan penelitian ini dengan Muhammad Indri Yana (2007) pengambilan sampel sensus. Persamaan penelitian ini dengan Muhammad Indri Yana (2007) indikator dari pengembangan karir dan kuesioner.

## 2.5. Kerangka Pemikiran



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Metode Penelitian**

Ada beberapa macam metode penelitian, salah satunya yang diterapkan pada penelitian ini, yaitu metode penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah suatu pendekatan yang juga disebut pendekatan investigasi karena biasanya peneliti mengumpulkan data dengan cara bertatap muka langsung dan berinteraksi dengan orang-orang di tempat penelitian (McMillan & Schumacher, 2003). Penelitian kualitatif juga bisa dimaksudkan sebagai jenis penelitian yang temuan-temuannya tidak diperoleh melalui prosedur statistik atau bentuk hitungan lainnya (Strauss & Corbin, 2003). Sekalipun demikian, data yang dikumpulkan dari penelitian kualitatif memungkinkan untuk dianalisis melalui suatu penghitungan.

Sementara itu, menurut (Sugiono, 2009:15), metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositifisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, pengambilan sample sumber dan data dilakukan secara *purposive* dan *snowball*, teknik pengumpulan data dilakukan dengan triangulasi (gabungan) analisis data bersifat induktif / kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan pada makna daripada generalisasi.

Metode penelitian kualitatif sering disebut metode penelitian naturalistic (*naturalistic research*), karena penelitian dilakukan dalam kondisi yang alamiah (*natural setting*). Disebut juga penelitian etnografi, karena pada awalnya metode ini banyak digunakan untuk penelitian bidang antropologi budaya. Selain itu disebut sebagai metode kualitatif karena data yang terkumpul dan dianalisis lebih bersifat kualitatif.

Pada penelitian kualitatif, penelitian dilakukan pada objek yang alamiah maksudnya, objek yang berkembang apa adanya, tidak dimanipulasi oleh peneliti dan kehadiran peneliti tidak begitu mempengaruhi dinamika pada objek tersebut.

Sebagaimana dikemukakan dalam penelitian kualitatif instrumennya adalah orang atau peneliti itu sendiri (*human instrument*). Untuk dapat menjadi instrumen maka peneliti harus memiliki bekal teori dan wawasan yang luas, sehingga mampu bertanya, menganalisis, dan mengkonstruksi situasi sosial yang diteliti menjadi lebih jelas dan bermakna.

### **3.2. Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus. Menurut Prof. Mudjia Rahardjo (2010) studi kasus adalah penelitian yang mendalam tentang individu, satu kelompok, satu organisasi, satu program kegiatan, dan sebagainya dalam waktu tertentu. Tujuannya untuk memperoleh deskripsi yang utuh dan mendalam dari sebuah entitas. Studi kasus menghasilkan data untuk selanjutnya dianalisis untuk menghasilkan teori. Sebagaimana prosedur perolehan data penelitian kualitatif, data studi kasus diperoleh dari wawancara, observasi, dan arsip. Penelitian ini dibatasi oleh waktu dan tempat, dan kasus yang dipelajari berupa

program, peristiwa, aktivitas, atau individu. Penelitian *case study* atau studi kasus dimaksudkan untuk mempelajari secara intensif tentang latar belakang masalah keadaan dan posisi suatu peristiwa yang sedang berlangsung saat ini, serta interaksi lingkungan unit sosial tertentu yang bersifat apa adanya (*given*). Penelitian studi kasus akan berkurang kedalamannya bilamana hanya dipusatkan pada fase tertentu saja atau salah satu aspek tertentu sebelum memperoleh gambaran umum tentang kasus tersebut. Sebaliknya studi kasus akan kehilangan artinya kalau hanya ditujukan sekedar untuk memperoleh gambaran umum namun tanpa menemukan sesuatu atau beberapa aspek khusus yang perlu dipelajari secara intensif dan mendalam.

Sejalan dengan pendapat tersebut, dalam penelitian studi kasus pelaksanaan penelitian dilakukan dalam beberapa tahap yaitu :

1. Mengorganisasi informasi.
2. Membaca keseluruhan informasi dan memberi kode.
3. Membuat suatu uraian terperinci mengenai kasus dan konteksnya.
4. Peneliti menetapkan pola dan mencari hubungan antara beberapa kategori.
5. Selanjutnya peneliti melakukan interpretasi dan mengembangkan generalisasi natural dari kasus baik untuk peneliti maupun untuk penerapannya pada kasus lain.
6. Menyajikan secara naratif.

### 3.3. Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di PT. PLN (PERSERO) DISTRIBUSI JAWA TENGAH DAN D.I. YOGYAKARTA (DJTY).

### 3.4. Subjek Penelitian

Dalam penelitian ini subjek penelitian meliputi populasi dan sampel. Adapun definisi kedua istilah tersebut antara lain :

1. Populasi didefinisikan sebagai gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti, karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian (Ferdinand, 2006). Dalam penelitian ini populasi yang dimaksud adalah karyawan pelaksana (struktural dan fungsional) yang ada di PLN DJTY.
2. Sampel adalah bagian dari populasi yang diambil melalui cara-cara tertentu yang juga memiliki karakteristik tertentu, jelas, dan lengkap yang dianggap bisa mewakili populasi (Hasan, 2002). Dalam penelitian ini sampel yang dimaksud adalah karyawan yang terkait atas pelaksanaan program pengembangan karir CADP pada gelombang pertama tahun kemarin.

Pelaksanaan observasi dan wawancara secara mendalam pada penelitian kualitatif memerlukan waktu yang cukup lama, sehingga sampel yang dipakai biasanya sangat terbatas. Dalam penelitian ini, sampel dilakukan dengan teknik *purposive sampling*, yaitu pengambilan sampel yang didasarkan pada pilihan penelitian tentang aspek apa dan siapa yang dijadikan fokus pada saat situasi

tertentu dan dilakukan secara terus-menerus selama penelitian. Pada penelitian ini sampel yang akan diambil secara *purposive* adalah karyawan pelaksana, peserta, calon peserta program pengembangan karir CADP pada PLN DJTY.

### **3.5. Objek Penelitian**

Objek penelitian dalam penelitian ini adalah yang para karyawan yang terkait dengan pelaksanaan dan penerapan program pengembangan karir CADP pada PLN DJTY.

### **3.6. Jenis dan Sumber Data**

Adapun data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Data primer merupakan data yang diperoleh dari lapangan langsung, baik dalam bentuk observasi maupun wawancara kepada informan. Dalam penelitian ini data primer dilakukan dengan wawancara kepada responden (karyawan pelaksana) yang merupakan inti dari subjek penelitian.
2. Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari sumber-sumber sekunder yang berfungsi sebagai pendukung data primer. Data sekunder yang dimaksud dalam penelitian ini adalah buku “CADP TO CREATE FUTURE LEADER”, Surat Keputusan Direksi PT PLN (Persero) Nomor : 1025.K/DIR/2011 Tentang Sistem Pembinaan Kompetensi dan Karir Pegawai.

### 3.7. Metode Pengumpulan Data

Ada beberapa tahap dalam pengumpulan data dalam suatu penelitian, yaitu tahap orientasi, tahap eksplorasi, dan tahap *member check*.

1) Tahap orientasi

Dalam tahap ini peneliti melakukan pra-survey ke lokasi yang akan diteliti. Peneliti melakukan dialog dengan para pekerja, kemudian peneliti juga melakukan studi dokumentasi serta kepastakaan untuk melihat dan mencatat data-data yang diperlukan dalam penelitian.

2) Tahap eksplorasi

Tahap ini merupakan tahap pengumpulan data di lokasi. Dalam tahap ini, peneliti akan mengumpulkan data mengenai masalah yang terkait melalui observasi dan wawancara.

3) Tahap *member check*

Setelah data diperoleh secara langsung dari lapangan, maka data yang ada tersebut diangkat dan dilakukan pengecekan, untuk mengecek keabsahan data sesuai dengan sumber aslinya.

Definisi masing-masing metode pengumpulan data pada penelitian kualitatif dapat dijelaskan sebagai berikut :

#### 3.7.1. Wawancara

Wawancara merupakan salah satu metode yang paling sering digunakan penelitian kualitatif. Wawancara merupakan alat *rechecking* atau pembuktian terhadap informasi atau keterangan yang diperoleh sebelumnya. Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian kualitatif adalah wawancara

mendalam. Wawancara mendalam (*in-depth interview*) adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman (*guide*) wawancara, di mana pewawancara dan informan terlibat dalam kehidupan sosial yang relatif lama (Sutopo, 2006: 72).

Interview adalah usaha mengumpulkan informasi dengan mengajukan sejumlah pertanyaan secara lisan untuk dijawab secara lisan pula. Ciri utama dari interview adalah kontak langsung dengan tatap muka (*face to face relationship*) antara si pencari informasi (interviewer atau informan hunter) dengan sumber informasi (interviewee) (Sutopo 2006:74).

Jenis interview meliputi interview bebas, interview terpimpin, dan interview bebas terpimpin (Sugiyono, 2008: 233). Interview bebas yaitu pewawancara bebas menanyakan apa saja, tetapi juga mengingat akan data apa yang dikumpulkan. Interview terpimpin, yaitu interview yang dilakukan oleh pewawancara dengan membawa sederet pertanyaan lengkap dan terperinci. Interview bebas terpimpin, yaitu kombinasi antara interview bebas dan interview terpimpin.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan seorang peneliti saat mewawancarai responden adalah intonasi suara, kecepatan berbicara, sensitifitas pertanyaan, kontak mata, dan kepekaan nonverbal. Dalam mencari informasi, peneliti melakukan dua jenis wawancara, yaitu autoanamnesa (wawancara yang dilakukan dengan subjek atau responden) dan aloanamnesa (wawancara yang dilakukan

dengan subjek atau responden) dan saat melakukan wawancara adalah mulai dengan pertanyaan mudah, mulai dengan informasi fakta, hindari pertanyaan multiple, jangan menanyakan pertanyaan pribadi sebelum building rapport, ulang kembali jawaban untuk klarifikasi, berikan kesan positif, dan kontrol emosi negatif.

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan wawancara (*interview*) dengan teknik bebas terpimpin, dimana dengan teknik tersebut penelitian dapat dilakukan dengan lebih terarah dan fokus sehingga informasi yang dikumpulkan menjadi lebih efektif.

### **3.7.2. Dokumentasi**

Data dalam penelitian kualitatif kebanyakan diperoleh dari sumber manusia atau *human resources*, melalui observasi dan wawancara. Akan tetapi ada pula sumber bukan manusia, *non human resources*, diantaranya dokumen, foto dan bahan statistik. Studi dokumen yang dilakukan oleh para peneliti kualitatif, posisinya dapat dipandang sebagai “nara sumber” yang dapat menjawab pertanyaan; Apa tujuan dokumen itu ditulis?; Apa latar belakangnya?; Apa yang dapat dikatakan dokumen itu kepada peneliti?; Dalam keadaan apa dokumen itu ditulis?; Untuk siapa?; dan sebagainya. (Nasution, 2003:86).

Menurut Sugiyono (2008; 83) studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif. Bahkan kredibilitas hasil penelitian kualitatif ini akan semakin tinggi jika melibatkan / menggunakan studi dokumen ini dalam metode penelitian kualitatifnya hal senada

diungkapkan Bogdan (seperti dikutip Sugiyono) “ *in most tradition of qualitative research, the phrase personal document is used broadly to refer to any first person narrative produce by an individual which describes his or her own actions, experience, and beliefs*”.

Ada beberapa keuntungan dari penggunaan studi dokumen dalam penelitian kualitatif, seperti yang dikemukakan Nasution (2003; 85) :

- a) Bahan dokumenter itu telah ada, telah tersedia, dan siap pakai.
- b) Penggunaan bahan ini tidak meminta biaya, hanya memerlukan waktu untuk mempelajarinya.
- c) Banyak yang dapat ditimba pengetahuan dari bahan itu bila dianalisis dengan cermat, yang berguna bagi penelitian yang dijalankan.
- d) dapat memberikan latar belakang yang lebih luas mengenai pokok penelitian.
- e) dapat dijadikan bahan triangulasi untuk mengecek kesesuaian data.
- f) merupakan bahan utama dalam penelitian historis.

### **3.7.3. Observasi**

Pengamatan dalam istilah sederhana adalah proses peneliti dalam melihat situasi penelitian. Teknik ini sangat relevan digunakan dalam penelitian kelas yang meliputi pengamatan kondisi interaksi pembelajaran, tingkah laku anak dan interaksi anak dan kelompoknya. Pengamatan dapat dilakukan secara bebas dan

terstruktur. Alat yang bisa digunakan dalam pengamatan adalah lembar pengamatan, ceklist, catatan kejadian dan lain-lain.

Beberapa informasi yang diperoleh dari hasil observasi adalah ruang (tempat), pelaku, kegiatan, objek, perbuatan, kejadian atau peristiwa, waktu, perasan. Alasan peneliti melakukan observasi adalah untuk menyajikan gambaran realistik perilaku atau kejadian, untuk menjawab pertanyaan, untuk membantu mengerti perilaku manusia, dan untuk evaluasi yaitu melakukan pengukuran terhadap aspek tertentu melakukan umpan balik terhadap pengukuran tersebut.

a. Observasi partisipatif

Metode pengumpulan data yang digunakan untuk menghimpun data penelitian melalui pengamatan dan pengindraan dimana observer atau peneliti benar-benar terlibat dalam keseharian responden.

b. Observasi terus terang atau tersamar

Dalam hal ini, peneliti dalam melakukan pengumpulan data menyatakan terus terang kepada sumber data, bahwa ia akan melakukan penelitian, sehingga mereka yang diteliti mengetahui sejak awal sampai akhir tentang aktivitas si peneliti. Tetapi dalam suatu saat peneliti juga tidak terus terang atau tersamar dalam observasi, hal ini untuk menghindari kalau suatu data yang dicari merupakan data yang masih dirahasiakan. Kemungkinan kalau si peneliti menyatakan terus terang maka peneliti tidak akan diijinkan untuk melakukan penelitian.

c. Observasi tak berstruktur

Observasi yang dilakukan tanpa menggunakan guide observasi. Pada observasi ini peneliti atau pengamat harus mampu mengembangkan daya pengamatannya dalam mengamati suatu objek.

Manfaat dari observasi ini antara lain peneliti akan lebih mampu memahami konteks data dalam keseluruhan situasi sosial, jadi akan dapat diperoleh pandangan yang holistik atau menyeluruh, dengan observasi akan diperoleh pengalaman langsung, sehingga memungkinkan peneliti menggunakan pendekatan induktif, jadi tidak dipengaruhi oleh konsep atau pandangan sebelumnya. Pendekatan induktif ini membuka kemungkinan penemuan atau *discovery*.

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan observasi (*observation*) dengan teknik observasi partisipatif dan observasi terus terang atau tersamar, dimana dengan kedua teknik tersebut peneliti dapat mendapatkan hasil observasi dengan lebih terarah dan fokus sehingga informasi yang dikumpulkan menjadi lebih efektif.

### **3.8. Teknik Analisis Data**

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan –bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami, dan temuannya dapat di informasikan kepada orang lain. Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya kedalam unit- unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan

yang dapat diceriterakan kepada orang lain. Menurut Sugiyono (2011:244), analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah difahami oleh diri sendiri maupun orang lain. Aktifitas dalam analisis data yaitu reduksi data, data penyajian data, triangulasi dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

### **3.8.1. Reduksi Data**

Data yang diperoleh dari lapangan sangat banyak oleh karena itu perlu dicatat secara teliti dan rinci. Untuk itu perlu segera dilakukan analisis data melalui rediksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal- hal yang pokok, memfokuskan pada hal- hal yang penting, dicari tema dan polanya. Hal ini berarti data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencarinya bila diperlukan. Dalam mereduksi data, setiap peneliti akan dipandu oleh tujuan yang akan dicapai. Tujuan utama dari penelitian kualitatif adalah pada temuan. Oleh karena itu, jika peneliti dalam melakukan penelitian, menemukan segala sesuatu yang dipandang asing, tidak dikenal, belum memiliki pola, justru itulah yang harus dijadikan perhatian peneliti dalam melakukan reduksi data. Ibarat melakukan penelitian di laut, maka ikan-ikan atau terumbu karang yang belum dikenal selama ini, justru dijadikan fokus untuk pengamatan selanjutnya.

*Data reduction* mencakup kegiatan berikut ini :

1. Organisasi Data (Menentukan Kategori, Konsep, Tema, dan Pola atau *Pattern*)

Data dari interview akan ditulis penulis lengkap dan dikelompokkan menurut informasi tertentu (misalkan menurut jabatan struktural). Dengan cara ini, peneliti dapat mengidentifikasi informasi sesuai pemberi informasi dengan misalnya jabatan responden. Transkrip hasil interview kemudian di analisis dan *key points* akan ditandai untuk memudahkan *coding* dan pengklasifikasian. Sedangkan data dari observasi dan arsip akan berupa catatan (*field note*). Prosesnya tidak berbeda jauh dengan data hasil wawancara. *Field note* selama observasi, diorganisir ke dalam form dengan judul tertentu, seperti tanggal, jam, peristiwa, partisipan, deskripsi peristiwa, dimana terjadinya, bagaimana terjadi, apa yang dikatakan, serta opini dan perasaan peneliti. Sementara itu, data dari analisis catatan organisasi (arsip), diorganisir ke dalam format tertentu untuk mendukung data dari observasi dan interview.

2. Coding Data

Data yang diperoleh dari langkah diatas kemudian dikelompokkan ke dalam tema tertentu dan diberi kode untuk melihat kesamaan pola temuan. *Coding* harus dilakukan sesuai dengan kerangka teoritis yang dikembangkan sebelumnya. Dengan cara ini, *Coding* memungkinkan peneliti untuk mengkaitkan data dengan masalah penelitian.

3. Pemahaman dan Menguujinya

Atas dasar *Coding*, peneliti akan memulai memahami data secara detail dan rinci. Proses ini dapat berupa “pemotongan” data hasil interview dan dimasukkan ke dalam folder khusus sesuai dengan tema/*pattern* yang ada. Hasil observasi dan analisis dokumen akan dimasukkan ke dalam folder yang sama untuk mendukung pemahaman atas data hasil interview. Data kemudian dicoba dicari maknanya/diinterpretasikan. Dalam melakukan interpretasi, peneliti berpegang pada koherensi antara temuan interview, observasi, dan analisis dokumen.

### **3.8.2. Penyajian Data**

Dalam penelitian kualitatif penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart dan sejenisnya. Dan penyajian data yang sering digunakan dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif.

### **3.8.3. Penarikan Kesimpulan/Verifikasi**

Langkah selanjutnya dalam analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman (1994) adalah penarikan kesimpulan. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah apabila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung dengan bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif kemungkinan dapat

menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal atau kemungkinan juga tidak karena seperti yang telah diketahui bahwasanya masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah penelitian berada di lapangan. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa diskusi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih samar-samar sehingga setelah diteliti menjadi jelas. Kesimpulan dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori.

#### **3.8.4. Triangulasi**

Peneliti menggunakan triangulasi sebagai teknik untuk mengecek keabsahan data. Dimana dalam pengertiannya triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain dalam membandingkan hasil wawancara terhadap objek penelitian (Moloeng, 2004:330)

Triangulasi dapat dilakukan dengan menggunakan teknik yang berbeda (Nasution, 2003:115) yaitu wawancara, observasi dan dokumen. Triangulasi ini selain digunakan untuk mengecek kebenaran data juga dilakukan untuk memperkaya data. Menurut Nasution, selain itu triangulasi juga dapat berguna untuk menyelidiki validitas tafsiran peneliti terhadap data, karena itu triangulasi bersifat reflektif.

Denzin (dalam Moloeng, 2004), membedakan empat macam triangulasi diantaranya dengan memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik dan

teori. Pada penelitian ini, dari keempat macam triangulasi tersebut, peneliti hanya menggunakan teknik pemeriksaan dengan memanfaatkan sumber.

Triangulasi dengan sumber artinya membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif (Patton,1987:331). Adapun untuk mencapai kepercayaan itu, maka ditempuh langkah sebagai berikut :

1. Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara
2. Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi.
3. Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu.
4. Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan masyarakat dari berbagai kelas.
5. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

Sementara itu, riset kualitatif triangulasi merupakan proses yang harus dilalui oleh seorang peneliti disamping proses lainnya, dimana proses ini menentukan aspek validitas informasi yang diperoleh untuk kemudian disusun dalam suatu penelitian. teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Teknik triangulasi

yang paling banyak digunakan ialah pemeriksaan melalui sumber lain. Model triangulasi diajukan untuk menghilangkan dikotomi antara pendekatan kualitatif dan kuantitatif sehingga benar-benar ditemukan teori yang tepat.

Murti B. (2006) menyatakan bahwa tujuan umum dilakukan triangulasi adalah untuk meningkatkan kekuatan teoritis, metodologis, maupun interpretatif dari sebuah riset. Dengan demikian triangulasi memiliki arti penting dalam menjembatani dikotomi riset kualitatif dan kuantitatif, sedangkan menurut Yin R.K, (2003) menyatakan bahwa pengumpulan data triangulasi (triangulation) melibatkan observasi, wawancara dan dokumentasi.

### **3.8.5. Validasi Data**

Penyusunan kerangka penelitian berangkat dari problematika penelitian, sebab dari permasalahan akan memunculkan tujuan penelitian, hipotesa penelitian, meskipun ada penelitian yang berangkat tidak dari hipotesa. Untuk menjawab problematika, mencapai tujuan penelitian, dan menguji hipotesa diperlukan data penelitian. Oleh karena itu problematika penelitian yang dimunculkan hendaknya dijawab data penelitian. Data yang diperoleh mempertimbangkan validitas, realibilitas, dan obyektivitas. Sudah barang tentu dari berbagai jenis penelitian kriteria tidak sama, seperti yang dikatakan Sugiyono (2007:365) bahwa, “pada penelitian kuantitatif untuk memperoleh data yang valid, reliable dan obyektif perlu uji instrumen yang valid, reliable, dan obyektif pada sampel yang mendekati jumlah populasi dan pengumpulan serta analisis data

dilakukan dengan cara yang benar”. Sedangkan untuk penelitian kualitatif bukan uji instrument melainkan uji data yang dikumpulkannya. Oleh sebab itu untuk lebih jelasnya kita uraikan lebih lanjut.

Ada perbedaan yang mendasar mengenai validitas dan reliabilitas dalam penelitian kuantitatif dan penelitian kualitatif. Dalam penelitian kuantitatif untuk mendapatkan data yang valid dan reliabel yang diuji validitas dan reliabilitasnya adalah instrumen penelitiannya. Sedangkan dalam penelitian kualitatif yang diuji adalah datanya. Dalam penelitian kualitatif, temuan atau data dapat dinyatakan valid apabila tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti.

Validitas dalam penelitian kualitatif menunjukkan sejauh mana tingkat interpretasi dan konsep-konsep yang diperoleh memiliki makna yang sesuai antara peneliti dan partisipan. Dengan kata lain, partisipan dan peneliti memiliki kesesuaian dalam mendeskripsikan suatu peristiwa terutama dalam memaknai peristiwa tersebut.

Pengertian reliabilitas dalam penelitian kuantitatif dan kualitatif pun berbeda. Dalam penelitian kualitatif sutau relaitas itu bersifat majemuk/ganda, dinamis/selalu berubah, sehingga tidak ada yang konsisten, dan berulang seperti semula. Situasi senantiasa berubah demikian juga perilaku manusia yang terlibat didalamnya.

### **3.9. Tahapan Pelaksanaan Kegiatan Penelitian**

#### **A. Persiapan**

Dalam tahapan awal penelitian ini, peneliti melakukan beberapa langkah untuk membantu jalannya proses penelitian sebagai berikut :

- a. Pengurusan Izin Penelitian.
- b. Penyusunan Proposal.
- c. Pemilihan Informasi Penelitian.
- d. Penyusunan Jadwal Pelaksanaan Kegiatan
- e. Pengembangan Pedoman Pengumpulan Data

#### B. Penelitian Lapangan

Dalam tahapan penelitian lapangan, untuk mendapatkan informasi dan data yang dibutuhkan untuk mendapatkan hasil penelitian yang optimal maka peneliti melakukan langkah-langkah berikut :

- a. Memulai penelitian dengan baik dengan cara membekali diri terlebih dahulu dari berbagai literatur.
- b. Menentukan *research setting*.
- c. Memasuki *research site*.
- d. Menerapkan sikap yang akomodatif ketika di *research site*.
- e. Observasi dan pengumpulan data (mengembangkan sikap melihat dan mendengar, serta *taking notes*).
- f. Memfokuskan pada setting khusus.
- g. Melakukan *Field Interview*.

#### C. Menganalisis Data

Setelah data dirasa sudah cukup dan sudah memenuhi untuk dilakukan analisis maka langkah analisis data akan dilakukan peneliti dengan urutan langkah berikut ini :

- a. Melakukan analisis awal apabila data yang terkumpul telah memadai.
- b. Mengembangkan reduksi data temuan.
- c. Melakukan analisis data temuan.
- d. Mengadakan pengayaan dan pendalaman data.
- e. Melakukan interpretasi data berdasarkan teori yang ada.
- f. Merumuskan kesimpulan akhir.
- g. Menyiapkan penyusunan laporan penelitian dan menguji keabsahan data.

#### D. Penyusunan Laporan Penelitian

Setelah proses analisis data selesai dilakukan, dan diperoleh data yang valid dan reliabel (kredibel), maka peneliti akan melakukan proses akhir dari penelitian, yaitu menyusun laporan penelitian. Adapun langkah-langkah yang ditempuh dalam menyusun laporan penelitian adalah sebagai berikut :

- a. *Prewriting* (mengatur catatan atau literatur, membuat daftar ide, *outlining*, melengkapi kutipan dan mengorganisasi komentar pada data analisis).
- b. *Composing* (menuangkan ide dalam kertas sebagai *draft* pertama, dengan memperhatikan kutipan, menyiapkan data untuk penyajian, serta membuat pengantar dan konklusi).
- c. *Rewriting* (mengevaluasi dan “memoles” laporan dengan memperbaiki koherensi, *proof reading* atas salah tulis, mengecek kutipan, mengkaji kembali *style* dan *tone* tulisan).