

## BAB 4

### GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

#### 4.1 Sejarah Perusahaan

PT. Granton Marketing Internasional telah berdiri sejak tahun 1985 di Canada, USA, merupakan salah satu anak perusahaan PT. DSX Internasional yang didirikan berdasarkan akte pendirian yang di buat dihadapan notaris pada bulan Februari 2001. Akte tersebut telah disetujui oleh menteri Kehakiman Republik Indonesia bulan Februari 2001. Di Indonesia, PT. Granton Marketing Internasional mulai beroperasi bulan Nopember 2006 dengan ruang lingkup kegiatan usaha dalam bidang perdagangan umum.

Perusahaan berskala internasional telah memperluas bisnis ke seluruh dunia, termasuk Indonesia pada tahun 2006 bekerja sama dengan restoran, bioskop, hotel/spa/ resort, *entertainment*, dan telekomunikasi untuk mengiklankan produk baru mereka. Selain berlokasi di Jakarta, saat ini sedang berkembang di kota Bandung, Surabaya, Makasar, Medan dan Bali.

Kantor pusat PT. Granton Marketing Internasional terletak di Jalan Kebon Sirih Raya Kav. 17-19, Menara Kebon Sirih lantai 23, Jakarta Pusat. Di mana tampak depan Gedung menghadap kearah utara berbatasan dengan Jalan Kebon Sirih. Dan tampak belakang menghadap kearah selatan berbatasan dengan rumah penduduk dan Jalan Wahid Hasyim, Sedangkan di bagian Barat Gedung terdapat Kampus London School dan Outlet Mobil 8. Dan bagian Timur Gedung terdapat rel kereta api menuju Station Gondangdia dan Jalan Kebon Sirih.

PT. Granton Marketing Internasional merupakan perusahaan yang bergerak di beberapa bidang yaitu *Merchandise(Flyers)*, *Advertising*, *Clearance (Placement)* dan *Application*.

##### 4.1.1. *Merchandising (Flyers) Division*

###### *Everyday consumer product at extra-ordinary price*

*Benefitting from the sheer volume of our global purchases , we distribute household good at attractive prices to the final consumer.*

*Our merchandise ranges from mundane every day housewares to trendy stationeries, electronic product, children's books, toys to licensed brand names and signature items.*

*Our buying officers in various countries bank on a broad range of manufacturers and competitive pricing to secure the best products at the lowest prices to serve our global requirement. (berdasarkan data dari organisasi PT. Granton Marketing [www.idealapp.com](http://www.idealapp.com))*

Peran *merchandise* (dahulu bernama Flyers) dalam perusahaan merupakan kunci utama dalam menjual produk yang ditawarkan. *Merchandise* tersebut berupa selebaran ukuran A4 dengan berat 65 gsm menggunakan jenis kertas math dan dicetak berwarna yang disebar oleh Distributor.

Distributor merupakan tulang punggung bagi perusahaan untuk menyebarkan *merchandise* dan mengirimkan produk kepada pelanggan. Di dalam *merchandises* tersebut terdapat produk yang akan dijual, di *design* secara eksklusif dengan pewarnaan yang menarik sebagai pencitraan produk dan untuk mengambil perhatian para pembeli. Selain itu juga ada penjelasan mengenai nama, kegunaan, fungsi dan harga produk. Produk yang ditawarkan berupa produk impor langsung dari berbagai negara asia, eropa serta indonesia dengan bentuk yang unik dan juga didukung dengan kualitas yang terbaik. Bentuk yang unik merupakan daya jual bagi perusahaan, lebih menariknya lagi, produk tersebut dijual dengan harga terjangkau. Harga yang perusahaan jual sangat kompetitif dengan barang sejenis yang dijual di dalam negeri.

Sistem pelayanan antar gratis disediakan oleh perusahaan untuk mempermudah pelanggan selama masih berada di wilayah DKI Jakarta, hanya dengan menghubungi nomor telepon bebas pulsa atau nomor telepon *marketing officer* yang terdapat di setiap selebaran *merchandise* tersebut. Secara prosedural apabila pelanggan menginginkan barang yang telah dilihat di selebaran *merchandise* maka pelanggan dapat menghubungi nomor telepon bebas pulsa atau nomor telepon distributor, maka *customer officer* atau distributor akan mencatat produk yang diinginkan, jumlahnya, kapan barang akan diantar dan alamat pengiriman pelanggan. Prosedur tersebut telah dibuat untuk mempermudah

pelanggan, serta keamanan dan kenyamanan pelanggan dalam mendapatkan barang yang diinginkan.

#### **4.1.2. Advertising Division**

Perusahaan skala internasional ini juga bergerak di bidang *advertising*. Telah berdiri sejak tahun 1985 di Kanada dan memperluas bisnis ke seluruh dunia, termasuk Indonesia pada tahun 2006. bekerja sama dengan restoran, bioskop, hotel / spa / resort, entertainment, dan lain-lain untuk mengiklankan produk baru mereka.

*Our face-to-face advertising entices customers into your business cost effectively. Operating under the international trademark of Granton Marketing, we have executed marketing campaigns for leading brands such as The Pizza Company, Burger King, Sizzler, Swensen's, BlitzMegaplex, Shell Autoserv, Auntie Anne's as well as innumerable local pubs and restaurants throughout Bangkok and other major provinces.*

*Our unique face-to-face approach markets your brand exclusively to consumers in your local neighborhoods. We raise customer awareness of your brand and introduce new customers into your establishment. We remind your old customer to return and actively promote customer loyalty by encouraging repeat visits. We have dedicated marketing professionals and regional account managers to provide full support services for every campaign. We assist clients with our Customer Care executives and toll-free phone services where feasible.*

*Using the most cost-efficient advertising approach there is in the market, we are proud of our ever-increasing client list that continues to seek our service since 1997. (berdasarkan data dari organisasi PT. Granton Marketing [www.idealapp.com](http://www.idealapp.com))*

Dalam divisi ini perusahaan membantu pelanggan untuk mendapatkan produk dengan pelayanan secara eksklusif. Menggunakan berbagai pendekatan khusus dalam mempromosikan produk di pasaran, sehingga daftar klien pun mengalami peningkatan sejak tahun 1997 di Asia. Selain di Jakarta, Bandung, dan Surabaya, divisi ini melakukan ekspansi ke kota Makasar, Medan dan Bali.

#### **4.1.3. Application Division**

Divisi Aplikasi telah menjanjikan, menerangkan dan berdemonstrasi mengenai produk-produk yang ditawarkan, meliputi bantuan pengisian registrasi hingga proses pengaktifan. Bentuk pemasaran yang dilakukan oleh divisi ini dilakukan secara langsung (bersahabat) baik personal (pribadi) maupun kelompok. Kerjasama klien sudah mewakili MasterCard, Visa, dan kartu kredit lainnya di berbagai negara. Excelcomindo, Mobile 8, dan Indosat adalah sedikit perusahaan telekomunikasi sudah bekerja sama dengan PT Granton Marketing.

*We promote, explain and demonstrate your product finishing with helping fill in registion forms, Our marketing executives present and demonstrate face to face product features and service in a personal and friendly manner. We have represented MasterCard, Visa, and American Express in various countries. ACCOS, DiGi, DTAC, Instaphone, PakFree and PLDT are a few telecommunication companies we have worked with in East Asia the past few years. We also represented home security alarm systems, local charities, courier companies, discount cards, fitness and health spas & resorts in selected communities. (berdasarkan data dari organisasi PT. Granton Marketing [www.idealapp.com](http://www.idealapp.com))*

#### **4.1.4. Clearance(Placement) Division**

Secara umum divisi ini bekerja dengan cara memperkenalkan nilai-nilai dan mengantarkan produk dalam kemasan berupa buku-buku maupun barang hadiah ke tempat kerja pelanggan, Dengan harga produk menarik memberikan persaingan harga jika dibandingkan dengan para pengecer, barang yang diantarkan kepada konsumen dibawa oleh beberapa pemasaran serta dipromosikan secara detail memperkenalkan pilihan berbeda buku dan *update* setiap musim

Sistem kunjungan yang biasanya dijadwalkan terlebih dahulu kepada pelanggan baik di tempat kerja maupun dalam acara-acara khusus, sebagai contoh keterlibatan divisi ini mendukung *event* yang diselenggarakan oleh klien seperti cuci gudang, seminar, atau program pengumpulan dana.

*Introducing and delivering value packed books and gift items to your workplace at your leisure, Our workplace marketing division distributes high quality bargain priced books and gift items for sale to consumers at their place of work, thus providing a better alternative to shopping at traditional retail stores. With our broad range of attractive products at competitive pricing, plus the fact that we deliver to the consumers for their leisurely selection, without rush or pressure, we become the preferred supplier for most of our customer. With regularly scheduled visits to the customer's workplace introducing different choices of books and novelties each time, our distributors are warmly welcomed as shoppers look forward to our incredible prices! We are called upon by certain employers to support their special events such as warehouse sales, staff benefits or fund-raising projects. (berdasarkan data dari organisasi PT. Granton Marketing [www.idealapp.com](http://www.idealapp.com))*

#### **4.2. Visi dan Misi Perusahaan**

Visi PT. Granton Marketing Internasional adalah menjadi perusahaan periklanan terbaik dalam industri perdagangan serta memiliki jaringan yang luas di Indonesia.

Dalam menjalankan visi tersebut maka PT. Granton Marketing Internasional memiliki beberapa misi, diantaranya adalah :

1. Melakukan upaya secara berlanjut untuk meningkatkan mutu produk impor dan pelayanan *after sales* kepada pelanggan
2. Melakukan pelatihan dan pendidikan kepada distributor agar mampu memberikan presentasi yang professional dalam menjelaskan fungsi dan kegunaan produk
3. Melakukan pengelolaan secara profesional agar tercapai efisiensi dan efektifitas dalam penyebarannya.

Dalam penyelenggaraan dan pengelolaan PT. Granton Marketing Internasional secara konsisten selalu menekankan pada upaya memberikan produk yang terbaik, bermutu, profesional dan menggunakan layanan antar gratis kepada masyarakat.

### 4.3. Kondisi Bisnis Perusahaan

Saat ini PT. Granton Marketing Internasional memfokuskan diri pada peningkatan produk impor dan pelayanan kepada pelanggan. Target pasar PT. Granton Marketing Internasional adalah masyarakat kelas menengah dan menengah ke atas yang menginginkan produk unik yang dapat di gunakan sebagai kebutuhan, hadiah, souvenir dan kenang-kenangan.

Dalam menjalankan kegiatan pemasarannya, PT. Granton Marketing Internasional melakukan beberapa kebijakan pemetaan pemasaran. Kebijakan ini merupakan program dari strategi yang saat ini sedang dijalankan, yaitu meliputi strategi produk, strategi harga, strategi tempat dan strategi promosi. Berikut pembahasan masing-masing kebijakannya :

a. Produk

PT. Granton Marketing Internasional memiliki produk impor dari China dengan bentuk yang unik dan kualitas terbaik untuk pelanggan yang bisa digunakan sebagai hadiah dan souvenir untuk keluarga, saudara dan kerabat.

b. Harga

Harga yang ditetapkan oleh PT. Granton Marketing Internasional sangat kompetitif dengan harga yang ditetapkan di perusahaan lain yang sejenis. Adapun PT. Granton Marketing Internasional mengandalkan pelayanan yang lebih bagus dengan harga yang kompetitif.

c. Tempat

Lokasi PT. Granton Marketing Internasional sangat strategis, terletak di Jakarta Pusat wilayah Kebon Sirih dimana dekat dengan kawasan Sentra Bisnis Sudirman dan Thamrin.

d. Promosi

Dalam menjalankan kegiatan promosinya, PT. Granton Marketing Internasional menggunakan strategi dengan menggunakan distributor atau sales untuk menyebarkan merchandise di tempat-tempat tertentu yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

#### **4.4. Struktur Organisasi Perusahaan dan Uraian Tugas**

Agar suatu perusahaan dapat terus berkembang, maka perusahaan itu harus memiliki organisasi yang baik dan dapat mengatur, agar perusahaan dapat bekerja dengan efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan di dalam penyusunan struktur organisasi harus memiliki penetapan yang jelas, sehingga masing – masing personil dapat mengetahui tugas, tanggung jawab, kewajiban serta wewenang yang dimilikinya. Untuk gambar struktur organisasi PT. Granton Marketing terdapat pada lampiran.

##### **4.4.1. Struktur Organisasi**

Struktur organisasi dan susunan pengurus yang terdapat pada PT. Granton Marketing Internasional adalah sebagai berikut:

1. Dewan Komisaris
2. Direktur Utama
  - a. Penasehat
3. Divisi Produksi
  - a. Plant
    - a.1. Pengisian
    - a.2. Pemeriksaan
  - b. Administrasi Produksi
4. Divisi Distribusi dan Logistik
  - a. Pembelian
    - a.1. Impor
  - b. Distribusi
    - a.1. Gudang
    - a.2. Transportasi
5. Divisi Pemasaran
  - a. Administrasi Pemasaran
  - b. Operasional Pemasaran
    - b.1. Cabang Jakarta Timur
    - b.2. Cabang Jakarta Barat
    - b.3. Cabang Jakarta Utara

- b.4 Cabang Jakarta Selatan
- c. Pemasaran Umum
- 6. Divisi Administrasi, keuangan dan Personalia
  - a. Keuangan
  - b. Akuntansi
  - c. Personalia

#### 4.4.2. Uraian Tugas

Uraian mengenai tugas dan tanggung jawab yang ditetapkan dari masing – masing bagian pada PT. Granton Marketing Internasional adalah sebagai berikut :

1. Dewan Komisaris.
  - a. Dewan komisaris mempunyai kekuasaan tertinggi didalam perusahaan dan berhak memutuskan dan menentukan kebijakan perusahaan.
  - b. Dewan komisaris bertugas mengawasi direksi dalam menjalankan perusahaannya.
2. Direktur Utama.
  - a. Direktur utama mempunyai wewenang untuk membuat perencanaan, mengorganisir, memilih bawahan, memberi perintah kepada bawahan, mengadakan pengawasan terhadap bawahan agar apa yang dikerjakan oleh bawahannya sesuai dengan apa yang direncanakan.
  - b. Mewakili perusahaan yang bersangkutan dalam mengatasi setiap persoalan yang timbul dalam perusahaan yang dipimpinnya.
  - c. Dalam melaksanakan tugasnya direktur utama dibantu oleh seorang penasehat.
  - d. Direktur utama bertanggung jawab secara langsung kepada dewan komisaris dalam memberikan laporan – laporan dan hasil usaha perusahaan serta berhak untuk mengangkat dan memberhentikan bawahannya.

### 3. Divisi Produksi

- a. Dipimpin oleh seorang Kepala Produksi yang bertugas menangani masalah – masalah yang berhubungan dengan kegiatan produksi, hasil produksi, keselamatan kerja pegawai, membuat kebijakan yang menyangkut bidang produksi.
- b. Membawahi dan atau mengkoordinir 2 (dua) sub-divisi yaitu Plant dan Administrasi Produksi
  - b.1.Sub-divisi Plant bertugas untuk mengawasi dan bertanggung jawab atas kegiatan pada bagian pengisian, pemeriksaan dan pemeliharaan produksi.
  - b.2.Sub-divisi administrasi produksi bertanggung jawab untuk menjaga kelancaran keluar masuk DO (Delivery Order), jangka waktu pemakaian DO dan kegiatan lain yang masih berhubungan dengan administrasi produksi.

### 4. Divisi Distribusi & Logistik

- a. Membawahi dan mengawasi 2 (dua) sub-divisi yaitu Pembelian dan Distribusi
  - a.1 Sub-divisi Pembelian bertanggung jawab untuk mengadakan kegiatan pembelian guna kelancaran proses produksi, khususnya pembelian impor.
  - a.2 Sub-divisi Distribusi bertanggung jawab atas persediaan barang di gudang baik barang sebelum produksi maupun barang yang siap dipasarkan, merencanakan dan menetapkan volume angkutan berdasarkan keterangan yang diperoleh dari bagian penjualan serta anggaran memperbaiki kendaraan.

### 5. Divisi Pemasaran

- a. Tugas dan wewenang divisi pemasaran adalah menangani masalah, membuat kebijakan dan perencanaan serta mengawasi kegiatan dalam bidang pemasaran.

- b. Membawahi dan megawasi 3 sub-divisi, yaitu Administrasi Pemasaran, Operasi Pemasaran dan Pemasaran Umum.
  - b.1.Sub-divisi Administrasi Pemasaran bertugas membuat rencana besarnya anggaran belanja dan mengawasi pengeluaran dan pemasukan keuangan dalam bidang pemasaran.
  - b.2.Sub-divisi Operasional Pemasaran bertugas membuat rencana dan mengkoordinasi pelaksanaan kegiatan dalam bidang penjualan, yang dalam pelaksanaan tugasnya di bagi – bagi berdasarkan wilayah pemasarannya.
  - b.3.Sub-divisi Pemasaran Umum bertugas untuk mengawasi pencapaian target penjualan, melaksanakan kegiatan dalam usaha pengembangan pasar dan melaksanakan kegiatan promosi.

#### 6. Divisi Administrasi, Keuangan dan Personalia

- a. Divisi Administrasi, Keuangan dan Personalia membawahi dan mengkoordinasi 3 ( tiga ) sub-divisi, yaitu Keuangan, Akuntansi dan Personalia
  - a.1.Sub-divisi Keuangan bertugas untuk membuat anggaran keuangan, melakukan seluruh pembayaran kas, menerima pembayaran dari pelanggan, mengerjakan urusan yang berhubungan dengan Bank dan membuat laporan keuangan kepada Direktur.
  - a.2.Sub-divisi Akuntansi bertugas melaksanakan pembukuan perusahaan (Neraca dan Laba Rugi) secara berkala, mengontrol pembelian.
  - a.3.Sub-divisi Personalia bertugas menagani berbagai kegiatan yang berkaitan dengan pengadaan tenaga kerja, seleksi, pelatihan, promosi, pemindahan, pengajian, pensiun, pemutusan hubungan kerja dan berwenang membuat kebijakan yang berhubungan dengan kepegawaian.

#### **4.5. Permasalahan yang Dihadapi Perusahaan**

Setiap perusahaan yang ada pasti memiliki suatu permasalahan dan permasalahan ini dapat menjadi hambatan bagi perusahaan dalam mencapai tujuannya, hambatan – hambatan inilah yang harus dihadapi oleh perusahaan, jika perusahaan itu ingin terus maju dan menjadi perusahaan yang besar.

Di bawah ini akan diuraikan permasalahan yang dialami oleh PT. Granton Marketing Internasional, yaitu :

- a. Basis data yang ada masih berupa laporan yang di print dari komputer sehingga belum dapat menyediakan atau memberikan informasi yang cepat dalam bentuk yang ringkas, akan tetapi tetap dapat mencerminkan kinerja perusahaan terutama dalam hal penjualan. dan juga informasi mengenai pesaing serta penjualan produk pesaing.
- b. Basis data yang ada saat ini belum dapat memenuhi kebutuhan informasi eksekutif, karena kurang sesuai dengan keinginan eksekutif yang menginginkan penyajian informasi yang fleksibel.

#### **4.6. Usulan Pemecahan Masalah yang dihadapi**

Merancang Sistem Informasi eksekutif pemasaran yang dapat membantu eksekutif di dalam mendapatkan suatu informasi yang cepat, tepat dan akurat yang dapat mencerminkan kinerja perusahaan, serta informasi eksternal dalam bentuk yang ringkas dan penyajian informasi yang fleksibel dalam melakukan perbandingan dalam bentuk grafik batang, melihat kinerja penjualan dalam bentuk grafik garis dan lain - lain, sehingga seorang eksekutif dapat melakukan analisa dengan baik, melakukan perencanaan dari hasil analisa tersebut, yang pada akhirnya dapat juga membantu eksekutif didalam mengambil keputusan yang tepat untuk mencapai sasaran yang sudah ditetapkan sebelumnya.

**BAB 5**  
**ANALISIS PERSEPSI KARYAWAN TERHADAP**  
**PERENCANAAN KARIR SUMBER DAYA MANUSIA PADA KANTOR**  
**PUSAT PT.GRANTON MARKETING DI JAKARTA.**

**5.1. Gambaran Umum Karakteristik Responden**

**5.1.1. Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin**

Pertanyaan yang tercakup dalam karakteristik responden adalah jenis kelamin, pendidikan formal terakhir, status perkawinan, dan lama bekerja kelompok responden. Berdasarkan analisis karakteristik responden terhadap jenis kelamin, didapatkan bahwa mayoritas responden adalah berjenis kelamin perempuan dengan jumlah 27 orang atau sebanyak 67,5%. Sedangkan responden dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 13 orang atau sebesar 32,5%.

**Tabel 5.1**  
**Distribusi Frekuensi Berdasarkan Jenis Kelamin**  
**Responden (n=40)**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentase
Laki -laki	13	32,5%
Perempuan	27	67,5%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Ms. Excel, Nopember 2008

Tabel 5.1 menunjukkan bahwa 27 responden berjenis kelamin perempuan, data tersebut dikarenakan pada proses perekrutan pegawai berdasarkan kekeluargaan, pertemanan atau persahabatan. (wawancara dengan bidang Adm)

**5.1.2. Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan Formal**

Untuk pendidikan formal terakhir responden, peneliti memperoleh kelompok responden lulusan SMU/ SMK (Sekolah Menengah Umum atau Kejuruan) sebanyak 10 orang dengan persentase sebesar 25,0%. Kelompok responden lulusan D3 (Diploma) sebanyak 7 orang atau dengan kata lain diwakili dengan persentase 17,5%. Sedangkan kelompok responden yang termasuk lulusan S1 (Sarjana) sebanyak 20 orang yaitu separuh dari total responden dengan

presentase 50,0%. Kelompok dengan kategori terakhir yakni kelompok responden dengan lulusan S2 (Master) sebanyak 3 orang atau dengan presentase 7,5 %.

**Tabel 5.2**  
**Distribusi Frekuensi Berdasarkan Pendidikan Formal Terakhir**  
**Responden (n=40)**

<b>Pendidikan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase</b>
SMU/SMK	10	25,0%
D3	7	17,5%
S1	20	50,0%
S2	3	7,5%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100,0%</b>

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Ms. Excel, Nopember 2008

Tabel 5.2 menunjukkan bahwa 20 responden memiliki pendidikan S1, data tersebut menunjukkan bahwa responden yang rata-rata *fresh graduated* dengan alasan ilmu yang dimilikinya masih 'hangat'. Sedangkan untuk responden yang memiliki pendidikan SMU/SMK dan D3 menunjukkan bahwa responden yang rata-rata mahasiswa dituntut untuk mandiri dan memiliki penghasilan tambahan diluar bantuan dari orang tua guna menunjang kuliah. (wawancara dengan bagian Adm.Personalia)

### **5.1.3. Karakteristik Responden berdasarkan Status Perkawinan**

Variabel berikutnya adalah status perkawinan kelompok responden. Kategori pertama adalah kelompok responden yang belum menikah sebanyak 32 orang atau dengan presentase 80,0%. Sedangkan kelompok responden yang sudah menikah sebanyak 8 orang atau dengan kata lain sebanyak 20,0%. Tabel 5.3 menunjukkan bahwa 32 responden belum menikah, data tersebut berkaitan dengan tabel 5.2 mengenai pendidikan formal bahwa responden *fresh graduated* dalam hal ini belum menikah memiliki ilmu yang masih 'hangat' maka karyawan akan melakukan pekerjaan secara fokus. (wawancara dengan bagian Adm.Personalia)

**Tabel 5.3**  
**Distribusi Frekuensi Berdasarkan Status Perkawinan**  
**Responden (n=40)**

<b>Status</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase</b>
Belum Menikah	32	80,0%
Menikah	8	20,0%
Istri/Suami Meninggal	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100,0%</b>

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Ms. Excel, Nopember 2008

#### **5.1.4. Karakteristik Responden berdasarkan Lama Bekerja**

Untuk variabel terakhir adalah lamanya bekerja responden di PT. Granton Marketing. Peneliti memperoleh kelompok lama bekerja <3 bulan sebanyak 6 orang dengan presentase sebesar 15,0%. Sedangkan untuk kelompok lama bekerja antara 3 – 8 bulan sebanyak 15 orang atau setara dengan presentase 37,5%. Selanjutnya untuk kelompok lama bekerja antara 8 – 12 bulan sebanyak 9 orang atau dengan kata lain sebanyak 22,5%. Kategori terakhir yaitu kelompok lama bekerja >12 bulan sebanyak 10 orang atau dengan presentase sebesar 25%. Data pada tabel 5.4 menunjukkan bahwa semua karyawan yang bekerja kurang dari 2 tahun hal ini dikarenakan perusahaan berdiri di Indonesia bulan Nopember 2006. (wawancara dengan bidang Adm)

**Tabel 5.4**  
**Distribusi Frekuensi Berdasarkan Lama Bekerja**  
**Responden (n=40)**

<b>Lama Bekerja</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase</b>
< 3 Bulan	6	15,0%
Antara 3 - 8 Bulan	15	37,5%
Antara 8 - 12 Bulan	9	22,5%
> 12 Bulan	10	25,0%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Ms. Excel, Nopember 2008

## **5.2. Deskripsi Responden dalam Variabel Perencanaan Karir Sumber Daya Manusia Organisasi**

Variabel perencanaan karir sumber daya manusia organisasi dibagi atas 3 dimensi meliputi pelayanan informasi dan perencanaan personalia, program

pengembangan (development program), dan program pelatihan (training program). Analisis univariat variabel tersebut untuk masing-masing dimensi ditampilkan dalam bahasan berikut:

### 5.2.1. Dimensi Pelayanan Informasi dan Perencanaan Personalia

Dalam penelitian ini dimensi pelayanan informasi dan perencanaan personalia diwakili oleh 4 indikator. Jawaban responden dapat dilihat dari tabel distribusi frekuensi berikut ini:

**Tabel 5.5**  
**Distribusi Frekuensi Dimensi Pelayanan Informasi dan Perencanaan Personalia**  
**Responden (n=40)**

PERNYATAAN	SS	S	R	TS	STS	SKOR	KET.
Setiap karyawan diberikan informasi mengenai perencanaan karir perusahaan secara jelas dan terbuka.	18	19	1	1	1	172	Sangat Setuju
	45,0%	47,5%	2,5%	2,5%	2,5%		
Setiap karyawan diberikan kesempatan untuk bisa mengikuti jenjang karir perusahaan.	23	15	1	0	1	179	Sangat Setuju
	57,5%	37,5%	2,5%	0,0%	2,5%		
Setiap karyawan mendapat kesempatan untuk bisa merasakan alur karir (suatu pekerjaan yang dapat membentuk karir seseorang) di perusahaan	18	19	2	0	1	173	Sangat Setuju
	45,0%	47,5%	5,0%	0,0%	2,5%		
Perusahaan selalu memberikan informasi tentang alur karir kepada karyawan	13	20	3	3	1	161	Setuju
	32,5%	50,0%	7,5%	7,5%	2,5%		

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Ms. Excel, Nopember 2008

#### 5.2.1.1. Informasi Jelas dan Terbuka

Dalam tabel 5.5, kelompok responden menyatakan bahwa informasi mengenai perencanaan karir perusahaan jelas dan terbuka diperoleh skor sebesar 172 dengan rincian sebanyak 18 responden (45%) menyatakan sangat setuju, sementara 19 responden (47,5%) menyatakan setuju yang dapat diartikan bahwa informasi yang diberikan kepada karyawan sudah jelas dan terbuka. Namun, sisa dari masing masing jawaban yang menyatakan ragu-ragu, tidak setuju, sangat

tidak setuju sebanyak 1 responden (2.5%). Hal ini disampaikan oleh salah satu responden yang menyatakan tidak setuju. Sehingga dapat diartikan bahwa masih adanya informasi yang kurang jelas dan terbuka yang dilakukan oleh perusahaan.

“Perencanaan karir di perusahaan ini menurut saya kurang terbuka, tidak ada kejelasan bahkan kedudukan seseorang dalam pekerjaan tidak sesuai dengan kemampuan dan keahliannya” (wawancara dengan Hub.Manager, 26 Nopember 2008).

#### **5.2.1.2. Kesempatan Jenjang Karir**

Pernyataan kedua pada tabel 5.5 yang menyatakan bahwa kesempatan setiap karyawan untuk bisa mengikuti program jenjang karir perusahaan diperoleh skor sebesar 179 dengan rincian sebanyak 23 responden (57,5%) menyatakan sangat setuju, sementara 15 responden (37,5%) menyatakan setuju, diartikan sebagai kelompok responden berkesempatan untuk bisa mengikuti program jenjang karir. Untuk masing masing jawaban yang menyatakan ragu-ragu, dan sangat tidak setuju sebanyak 1 responden (2.5%). Hal ini disampaikan oleh salah satu responden yang menyatakan ragu-ragu.

“Sudah mulai terlihat ada perencanaan karir di perusahaan ini, tetapi belum tahu apakah bisa dilakukan dalam waktu cepat” (wawancara dengan Public Relation, 26 Nopember 2008).

Sehingga dapat diartikan bahwa masih adanya kekhawatiran dan keyakinan untuk bisa mengikuti program jenjang karir yang dibuat oleh perusahaan.

#### **5.2.1.3. Kesempatan Alur Karir**

Kelompok sampel menyatakan dalam tabel 5.5, setiap karyawan mendapat kesempatan untuk bisa merasakan alur karir di perusahaan diperoleh skor sebesar 173 dengan rincian sebanyak 18 responden (45%) menyatakan sangat setuju, sementara 19 responden (47,5%) menyatakan setuju, diartikan sebagai kelompok responden berkesempatan untuk bisa merasakan alur karir di perusahaan.

Untuk jawaban yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 2 responden (5%), dan sangat tidak setuju sebanyak 1 responden (2.5%). Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu responden bidang administrasi pemasaran yang menyatakan ragu-ragu, berpendapat bahwa untuk bisa merasakan alur karir perusahaan tergantung dari orang itu sendiri dengan melihat dari kemauan dan kemampuan.

#### **5.2.1.4. Informasi Alur Karir**

Informasi tentang alur karyawan selalu diberikan oleh perusahaan (tabel 5.5) diperoleh skor 161, kelompok responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 13 responden (32,5%), sementara 20 responden (50%) menyatakan setuju artinya perusahaan selalu memberikan informasi alur karir terhadap karyawannya. Untuk masing masing jawaban yang menyatakan ragu-ragu, dan tidak setuju sebanyak 3 responden (7.5%). Menurut salah satu responden yang menyatakan ragu-ragu dalam sebuah wawancara dengan bidang *Head Adm. Merchandises* bahwa agak ragu perusahaan untuk selalu memberikan informasi tentang alur karir kepada karyawan hal ini dikarenakan fasilitas yang belum memadai. Sedangkan untuk jawaban sangat tidak setuju sebanyak 1 responden (2.5%)

Dimensi pelayanan informasi dan perencanaan personalia ini berada pada kategori setuju dan sangat setuju yang diartikan bahwa secara umum pemberian informasi mengenai perencanaan karir sudah jelas dan terbuka dan bentuk pelayanan untuk memberikan kesempatan kepada karyawan tentang jenjang dan alur karir telah dan dilaksanakan oleh perusahaan dengan baik. Namun, enam responden menyatakan agar semua informasi hendaknya diberikan dan disediakan kepada para karyawan dengan informasi lain yang mereka butuhkan.

#### **5.2.2. Dimensi Program Pengembangan**

Dalam penelitian ini, dimensi program pengembangan akan dianalisis berdasarkan pernyataan mengenai konseling karir, mentoring, dan penilaian

prestasi kerja. Untuk itu, analisa akan dibahas menurut pernyataan yang diajukan kepada responden, yaitu sebagai berikut:

### 5.2.2.1. Konseling Karir

**Tabel 5.6**  
**Distribusi Frekuensi Konseling Karir Dimensi Program**  
**Pengembangan Responden (n=40)**

PERNYATAAN	SS	S	R	TS	STS	SKOR	KET.
Perusahaan perlu menyediakan konselor (seseorang yang mempunyai keahlian dalam melakukan konseling) secara formal bagi karyawannya.	13	23	1	1	2	164	Setuju
	32,5%	57,5%	2,5%	2,5%	5,0%		
Konseling karir perlu dilakukan antara atasan dengan bawahannya	15	25	0	0	0	175	Sangat Setuju
	37,5%	62,5%	0,0%	0,0%	0,0%		
Adanya kemudahan dalam berkonsultasi antara atasan dengan bawahan yang mempunyai masalah dalam menentukan pilihan karir	14	25	0	0	1	171	Sangat Setuju
	35,0%	62,5%	0,0%	0,0%	2,5%		

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Ms. Excel, Nopember 2008

#### a. Konselor

Pada tabel 5.6, Kelompok responden menyatakan bahwa perusahaan perlu menyediakan konselor secara formal untuk karyawannya diperoleh skor 164, kelompok responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 13 responden (32,5%), sementara 23 responden (57,5%) menyatakan setuju yang dapat diartikan bahwa karyawan membutuhkan konselor sebagai personal konseling dalam merencanakan karir Sedangkan untuk masing-masing jawaban ragu-ragu dan tidak setuju sebanyak 1 responden (2,5%). Sisanya, responden yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 2 responden (5%). Menurut salah satu responden yang menyatakan tidak setuju dalam sebuah wawancara dengan bidang Head Adm. Merchandises mengatakan perusahaan tidak perlu menyediakan konselor akan tetapi harus ada orang yang bertanggung jawab atas perencanaan karir karyawan di perusahaan.

**b. Konseling karir antara atasan dan bawahan**

Pernyataan kedua yang menyatakan bahwa konseling karir perlu dilakukan antara atasan dengan bawahannya diperoleh skor 175, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 15 responden (37,5%), sementara 25 responden (62,5%) menyatakan setuju diartikan sebagai kedekatan serta keterbukaan antara atasan dan bawahan merupakan harapan bagi setiap karyawan.

“Hambatan terjadi karena tidak adanya hubungan personal antara karyawan dengan karyawan dan karyawan dengan atasan. Hal lainnya diharapkan atasan mau menerima masukan dari bawahan untuk kelancaran pekerjaan dan kemajuan pekerjaan, jika memang dianggap perlu dan positif”.( wawancara dengan bidang *accounting* dan *finance*, 22 Nopember 2008)

**c. Kemudahan berkonsultasi**

Kelompok sampel menyatakan bahwa setiap karyawan mendapat kemudahan untuk bisa berkonsultasi dengan atasan terhadap bawahan yang mempunyai masalah dalam menentukan pilihan karir diperoleh skor sebesar 171 dengan rincian sebanyak 14 responden (35%) menyatakan sangat setuju, sementara 25 responden (62,5%) menyatakan setuju diartikan bahwa kemudahan atau tidak adanya hambatan maupun batasan dalam melakukan konsultasi antara atasan dengan bawahan dan 1 responden menyatakan sangat tidak setuju hal ini disampaikan oleh salah satu responden bidang Head Adm. Merchandises dalam pendapat berupa saran bahwa perusahaan khususnya atasan untuk bisa menerima masukan dari karyawannya.

Secara umum, indikator konseling karir ini berada pada kategori setuju dan sangat setuju yang diartikan bahwa perusahaan perlu menyediakan seseorang yang ahli dalam melakukan konseling mengenai perencanaan karir. Adanya Kemudahan dalam melakukan konseling merupakan sebagai wujud kedekatan serta keterbukaan antara atasan dengan bawahan dalam mengatasi permasalahan pekerjaan terkait. Namun, beberapa responden mengutarakan agar proses

konseling yang dilaksanakan secara pribadi dan konfidensial serta bertujuan untuk membantu anak buah dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi.

### 5.2.2.2. Mentoring

**Tabel 5.7**  
**Distribusi Frekuensi Mentoring Dimensi Program**  
**Pengembangan Responden (n=40)**

PERNYATAAN	SS	S	R	TS	STS	SKOR	KET.
Perusahaan perlu memiliki mentor untuk membantu karyawan dalam mempersiapkan rencana karirnya dengan baik.	17	20	1	2	0	172	Sangat Setuju
	42,5%	50,0%	2,5%	5,0%	0,0%		
Mentor adalah seseorang yang mempunyai posisi senior di perusahaan yang dapat menjadi semacam narasumber atau penasehat yang dapat memberikan bimbingan atau jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan karir karyawan.	16	24	0	0	0	176	Sangat Setuju
	40,0%	60,0%	0,0%	0,0%	0,0%		
Mentoring dilakukan sebagai pembentuk motivasi kerja karyawan atau bawahannya.	14	24	1	1	0	171	Sangat Setuju
	35,0%	60,0%	2,5%	2,5%	0,0%		
Mentoring dilakukan untuk menetapkan tujuan pencapaian karir karyawan atau bawahannya	10	26	3	1	0	165	Setuju
	25,0%	65,0%	7,5%	2,5%	0,0%		
Pelaksanaan mentoring antara atasan dan bawahan mengenai suatu pekerjaan sudah berjalan dengan baik.	5	17	10	7	1	138	Setuju
	12,5%	42,5%	25,0%	17,5%	2,5%		

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Ms. Excel, Nopember 2008

#### a. Keberadaan Mentor

Pernyataan pertama yang menyatakan bahwa perusahaan perlu memiliki mentor untuk membantu karyawan dalam mempersiapkan perencanaan karir dengan baik diperoleh skor 172 dengan rincian sebanyak 17 responden(42,5%) menyatakan sangat setuju, untuk pernyataan setuju sebanyak 20 responden (20%) yang dapat diartikan sebagai kelompok responden menganggap perlu untuk memiliki mentor, “Perlu adanya mentoring secara rutin” (wawancara dengan bidang administrasi, 22 Nopember 2008)

Sebaliknya, sebanyak 1 responden (2,5%) menyatakan ragu-ragu dan sebanyak 2 responden(5%) menyatakan tidak setuju untuk menyiapkan mentor di perusahaan, menurut salah satu responden di bidang *Graphic Design* dalam keraguannya akan keberadaan mentor bahwa sebenarnya perencanaan karir itu berdasarkan diri sendiri bukan ditentukan oleh perusahaan..

#### **b. Pengertian Mentor**

Hasil pengolahan data yang menyatakan bahwa mentor adalah seseorang yang mempunyai posisi senior di perusahaan yang dapat menjadi semacam narasumber atau penasehat yang dapat memberikan bimbingan atau jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan karir karyawan diperoleh skor sebesar 176 dengan rincian sebanyak 16 responden (40%) menyatakan sangat setuju, sementara sisanya sebanyak 24 responden (60%) menyatakan setuju artinya di dalam pernyataan ini responden sependapat dengan pengertian mentor.

#### **c. Mentoring Sebagai Pembentuk Motivasi Kerja**

Hasil pengolahan data yang menyatakan bahwa mentoring yang dilakukan sebagai pembentuk motivasi kerja karyawan atau bawahannya diperoleh skor sebesar 171 dengan rincian sebanyak 14 responden (35%), dan 24 responden (60%), diartikan sebagai peran mentoring dapat memotivasi kerja karyawan. Menurut salah satu responden di bidang keuangan, saran agar pelaksanaan dari perencanaan karir ini dapat berjalan dengan baik diantaranya adalah motivasi , keadaan (situasi), kesempatan dan kemampuan. Sedangkan data lainnya untuk jawaban ragu-ragu dan tidak setuju masing-masing sebanyak 1 responden (2,5%).

#### **d. Mentoring Sebagai Tujuan**

Hasil pengolahan data dari kelompok responden menyatakan bahwa mentoring yang dilakukan guna menetapkan tujuan pencapaian karir karyawan atau bawahannya, diperoleh skor sebesar 165 dengan rincian sebanyak 10 responden (25%) menyatakan sangat setuju, sementara 26 responden (65%) menyatakan, sisanya sebanyak 3 responden (7,5%) menyatakan ragu-ragu dan 1 responden (2,5%) menyatakan tidak setuju.

Pada umumnya hampir semua responden telah setuju dengan pernyataan bahwa mentoring yang dilakukan bertujuan untuk pencapaian karir karyawan, hal ini tentunya sesuai dengan program pengembangan perusahaan, dimana fungsi sebagai mentor dibutuhkan bagi karyawannya. Namun ada juga yang tidak sependapat sehingga dalam pernyataan ini beberapa responden merasa belum sesuai dengan harapan artinya pelaksanaan mentoring yang dilakukan tidak hanya bertujuan untuk pencapaian karir karyawan akan tetapi masalah diluar karir.(wawancara dengan bidang pemasaran, 26 Nopember 2008).

**e. Pelaksanaan Mentoring**

Pernyataan terakhir dalam indikator mentoring yang menyatakan bahwa pelaksanaan mentoring antara atasan dan bawahan mengenai suatu pekerjaan sudah berjalan dengan baik Hasil pengolahan data diperoleh skor sebesar 138 dengan rincian sebanyak 5 responden (12,5%) menyatakan sangat setuju, sementara 17 responden (42,5%) menyatakan setuju, seperti yang disampaikan oleh salah satu responden bidang pemasaran bahwa adanya trainer atau leader telah membantu karyawan dalam proses perencanaan karir sehingga muncul sistem kekeluargaan.

Pendapat lain yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 10 responden (25%), 7 responden(17,5%) menyatakan tidak setuju, sisanya 1 responden (2,5%) menyatakan sangat tidak setuju diartikan bahwa pelaksanaan mentoring antara atasan dengan bawahan belum berjalan dengan baik atau maksimal. Seperti yang dikatakan oleh salah satu responden bidang hub. manager "Sebenarnya jelas akan tetapi pelaksanaannya tidak ada", lain halnya dengan salah satu responden bidang produksi mengatakan bahwa jangan sampai kesibukan sendiri mengabaikan teman-teman yang lain kesusahan, artinya pasca pelaksanaan mentoring belum membuahkan hasil bagi karyawannya.

Pada umumnya untuk indikator mentoring ini berada pada kategori setuju dan sangat setuju yang diartikan bahwa kelompok responden menyatakan bahwa perusahaan perlu membuat program mentoring guna mempersiapkan rencana karir karyawannya, kelompok responden berpendapat pentingnya peran mentor dalam membantu perencanaan karir karyawan, dan satu hal yang perlu untuk diketahui

bahwa pelaksanaan dari mentoring tersebut perlu melakukan evaluasi karena masih belum efektif. Seperti yang disampaikan oleh salah satu responden bidang Public Relation mengenai hambatan kesuksesan karir, "kurangnya pelaksanaan sistem yang sudah dibentuk dan dibangun".

### 5.2.2.3. Penilaian Prestasi Kerja

**Tabel 5.8**  
**Distribusi Frekuensi Penilaian Prestasi Kerja Dimensi Program**  
**Pengembangan Responden (n=40)**

PERNYATAAN	SS	S	R	TS	STS	SKOR	KET.
Penilaian kerja karyawan oleh atasan dilakukan secara objektif.	12	17	6	2	3	153	Setuju
	30,0%	42,5%	15,0%	5,0%	7,5%		
Penilaian kerja karyawan oleh atasan bertujuan untuk menentukan pilihan karir karyawan.	5	29	4	2	0	157	Setuju
	12,5%	72,5%	10,0%	5,0%	0,0%		
Penilaian kerja karyawan oleh atasan dilakukan secara periodik/ berkala/ rutin.	8	27	3	2	0	161	Setuju
	20,0%	67,5%	7,5%	5,0%	0,0%		

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Ms. Excel, Nopember 2008

#### a. Penilaian kerja secara Objektif

Kelompok responden menyatakan bahwa penilaian kerja karyawan oleh atasan dilakukan secara objektif, hasil pengolahan data di peroleh skor sebesar 153 dengan rincian sebanyak 12 responden (30%) menyatakan sangat setuju, sementara yang menyatakan setuju sebanyak 17 responden (42,5%). Sehingga salah satu responden yang menyatakan sangat setuju berpendapat berlawanan tentang penilaian kerja.

“Penilaian kinerja karyawan tidak secara objektif tetapi subjektif dan tidak didasarkan pada profesionalisme tapi personalisme”.(wawancara dengan bidang accounting, 22 Nopember 2008)

Sisanya responden menyatakan ragu-ragu sebanyak 6 responden (15%), 2 responden (5%) menyatakan tidak setuju, dan 3 responden (7,5%) menyatakan sangat tidak setuju yang dapat diartikan bahwa penilaian kerja tersebut kurang objektif. Menurut salah satu responden yang menjabat sebagai manager berpendapat bahwa mengenai pelaksanaan penilaian kerja masih belum terlaksana dengan baik karena karyawan tidak tahu penilaian tersebut di dapat dari mana. Pendapat yang sama disampaikan oleh supervisor bidang pemasaran bahwa sikap pemegang keputusan penting dalam perusahaan masih terlalu memihak atau subjektif dan dirasakan kurang adil oleh beberapa karyawan.

**b. Penilaian kerja menentukan pilihan karir**

Pernyataan kedua yang menyatakan bahwa penilaian kerja karyawan oleh atasan bertujuan untuk menentukan pilihan karir karyawan hasil pengolahan data di peroleh skor sebesar 157 dengan rincian sebanyak 5 responden (12,5%) menyatakan sangat setuju, sementara yang menyatakan setuju sebanyak 29 responden (72,5%), Menurut salah satu responden bidang pemasaran menyatakan bahwa sejauh ini dirasakan cukup baik artinya sesuai dengan tujuan untuk menentukan pilihan karir karyawan.

Sisanya responden menyatakan ragu-ragu sebanyak 4 responden (10%), 2 responden (5%) menyatakan tidak setuju. Berdasarkan pernyataan dari salah satu responden bidang pemasaran bahwa semua akan berjalan dengan baik atau tidak tergantung penerapannya di lapangan sehingga dapat diartikan penilaian kerja masih belum tentu bertujuan untuk menentukan pilihan karir karyawan.

**c. Penilaian Kerja secara Periodik/Rutin/Berkala**

Pernyataan yang terakhir menyatakan bahwa penilaian kerja karyawan oleh atasan dilakukan secara periodik/ berkala/ rutin hasil pengolahan data diperoleh skor sebesar 161 dengan rincian sebanyak 8 responden (20%) menyatakan sangat setuju, sementara 27 responden (67,5%) menyatakan setuju dan sisanya sebanyak 3 responden (7,5%) menyatakan ragu-ragu.

Secara umum, responden yang menyatakan sangat setuju dan setuju jika diartikan bahwa atasan melakukan penilaian secara periodik/ berkala/ rutin seperti yang di sampaikan oleh hub. Manager.

“Seharusnya perusahaan lebih terbuka pada semua karyawannya, atasan harus menilai karyawannya secara objektif dan dilakukan secara berkala”  
(wawancara dengan hub.manager, 22 Nopember 2008)

Untuk beberapa responden yang menyatakan ragu-ragu dan tidak setuju dikarenakan pelaksanaan penilaian atasan terhadap bawahan masih belum efektif sehingga melakukan secara periodik/ berkala/ rutin belum terpikirkan. Untuk indikator penilaian kerja ini secara umum berada pada kategori setuju sehingga dapat diartikan bahwa kelompok responden menyatakan bahwa walaupun pelaksanaan penilaian kerja oleh atasan dilakukan secara periodik/ berkala / rutin akan tetapi masih terlihat kurang objektif sehingga tujuan dari penilaian kerja karyawan belum mengarah kepada pilihan karir karyawan.

### 2.1.3.1. Dimensi Program Pelatihan (Training Program)

**Tabel 5.9**  
**Distribusi Frekuensi Dimensi Program Pelatihan (Training)**  
**Responden (n=40)**

Pertanyaan	SS	S	R	TS	STS	SKOR	Ket.
Program pelatihan ( <i>training</i> ) perlu dilakukan untuk membantu karyawan meningkatkan kemampuan	15	23	2	0	0	173	Sangat Setuju
	37,5%	57,5%	5,0%	0,0%	0,0%		
Program pelatihan ( <i>training</i> ) perlu dilakukan untuk membantu karyawan meningkatkan ketrampilan	18	21	1	0	0	177	Sangat Setuju
	45,0%	52,5%	2,5%	0,0%	0,0%		
Program pelatihan ( <i>training</i> ) harus disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan.	14	23	2	1	0	170	Sangat Setuju
	35,0%	57,5%	5,0%	2,5%	0,0%		

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Ms. Excel, Nopember 2008

Dalam penelitian ini dimensi program pelatihan (training program) akan dibahas menurut pernyataan yang diajukan kepada responden , yaitu sebagai berikut:

**a. Pelatihan meningkatkan Kemampuan**

Hasil pengolahan data dari kelompok responden yang menyatakan bahwa program pelatihan (training) perlu dilakukan untuk membantu karyawan meningkatkan kemampuan diperoleh skor sebesar 173 dengan rincian sebanyak 15 responden (37,5%) menyatakan sangat setuju, sementara 23 responden (57,5%) menyatakan setuju dan salah satu responden yang menjabat sebagai manager pemasaran berpendapat bahwa perlu adanya pelatihan guna memberikan motivasi dan peningkatan karir sehingga pelatihan (*training*) tersebut dilakukan untuk meningkatkan kemampuan karyawan. Akan tetapi, sebanyak 2 responden (5%) menyatakan ragu-ragu hal ini disampaikan oleh salah satu responden.

“Untuk saat ini program perencanaan karir pada perusahaan kebanyakan hanya untuk menarik karyawan untuk tetap bekerja bukan untuk membuat karyawan giat bekerja dan mendapatkan seharusnya yang ia dapatkan” (wawancara dengan bidang pemasaran, 26 Nopember 2008)

**b. Pelatihan meningkatkan Ketrampilan**

Pernyataan kedua yang menyatakan bahwa program pelatihan (training) perlu dilakukan untuk membantu karyawan meningkatkan ketrampilan, hasil pengolahan data dari kelompok responden diperoleh skor sebesar 177 dengan rincian sebanyak 18 responden (45%) menyatakan sangat setuju, sementara 21 responden(52,5%) Salah satu responden bidang Head Adm. *Application* perencanaan karir perusahaan harus tepat sasaran, berdasar pada kemampuan, meningkatkan keterampilan karyawan sehingga dapat diartikan program pelatihan dilakukan untuk meningkatkan ketrampilan karyawan.

Sedangkan 1 responden (2,5%) di bidang produksi menyatakan keraguannya tentang pelatihan yang dapat meningkatkan ketrampilan, hal ini dikarenakan belum jelasnya perencanaan karir di perusahaan.

### c. Pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan

Pernyataan yang terakhir menyatakan bahwa program pelatihan (training) harus disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan hasil pengolahan data dari kelompok responden diperoleh skor sebesar 177 dengan rincian sebanyak 14 responden (35%) menyatakan sangat setuju, sementara 23 responden (57,5%) diartikan sebagai responden telah memahami dalam mengadakan program pelatihan harus sesuai dengan apa yang perusahaan butuhkan.

Namun, keraguan kembali muncul sebanyak 2 responden (5%) dan pernyataan tidak setuju sebanyak 1 responden (2,5%). Salah satu responden bidang pemasaran berpendapat pelatihan tidak hanya disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan namun yang paling penting adalah kebutuhan akan transparansi atau keterbukaan dalam setiap rencana perusahaan atas karir karyawan.

Untuk indikator pelatihan ini, secara umum berada pada kategori sangat setuju sehingga dapat diartikan bahwa perlunya diadakan pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan ketrampilan, kemampuan serta pengetahuan. Dan satu hal yang paling penting adalah program pelatihan harus disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan dan menurut salah satu responden bidang pemasaran mengatakan bahwa setiap perencanaan harus jelas dan transparan sehingga si karyawan tidak punya beban pikiran yang akhirnya memberatkan diri dalam bekerja.

### 4.3. **Tanggapan, Hambatan dan Saran terhadap Perencanaan Karir Perusahaan**

Setelah mengumpulkan data, maka jawaban responden dalam pertanyaan terbuka telah memiliki perbedaan persepsi antara bidang pemasaran dengan bidang –bidang yang berada di *back office*.

#### 4.3.1 **Tanggapan terhadap Perencanaan Karir Perusahaan**

Salah satu responden terhadap tanggapan mengenai perencanaan karir perusahaan bahwa untuk bagian *back office* masih ada kerancuan sedangkan untuk

bagian *sales* atau pemasaran sudah sangat baik mengenai perencanaan karirnya. Walaupun masih ada beberapa responden yang berada di *back office* mengatakan bahwa pelaksanaan akan perencanaan karir belum berjalan dengan baik karena karyawan tidak tahu penilaian di dapat dari mana bahkan kedudukan seseorang dalam pekerjaan tidak sesuai dengan kemampuan dan keahliannya

Perencanaan karir di perusahaan sangat diperlukan agar tercapai kesejahteraan karyawan sehingga perencanaan yang tidak jelas dan tidak terbuka dapat dipertimbangkan. Akibatnya ketidakjelasan perencanaan karir akan menghambat perkembangan perusahaan.

Sebagian responden mengatakan sistem perencanaan karir di perusahaan sudah mulai terlihat akan tetapi apakah bisa dapat dilakukan dalam waktu cepat atau singkat. Keraguan jawaban responden muncul karena perencanaan karir itu dari kita sendiri bukanlah perusahaannya

Lain halnya untuk bagian pemasaran, perusahaan akan memberikan peningkatan karir dengan baik apabila target tercapai. Perencanaan karir di perusahaan sangat menjanjikan, setiap orang memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi seorang manager, tergantung bagaimana usaha dan kerja keras kita untuk mencapainya.

Memang, untuk departemen *marketing* itu lumayan cepat peningkatannya mengenai perencanaan karir di perusahaan sangat jelas, terbuka dan memberi kesempatan kepada semua orang akan tetapi semua itu tergantung dari masing-masing individu dilihat dari kemauan, kemampuan, dan sikap seseorang.

Perencanaan dalam suatu perusahaan sangat perlu, pada dasarnya manusia selalu menginginkan peningkatan dalam hidupnya yaitu karir. karena dapat membantu karyawan untuk meningkatkan kinerja masing-masing karyawan atasan maupun bawahan. Perencanaan karir akan menentukan jenjang karir dan *sustainability* perusahaan dan karyawan.

Pendapat responden mengenai program perencanaan karir pada perusahaan hanya untuk menarik karyawan tetap bekerja bukan untuk membuat karyawan giat bekerja dan mendapatkan seharusnya yang karyawan dapatkan. Menurut saya, sistem adalah ide yang secara teori merupakan hal yang ideal. Semua berjalan

dengan baik atau tidak tergantung penerapannya dilapangan atau medan sebenarnya.

#### **4.3.2. Hambatan terhadap Perencanaan Karir Perusahaan**

Menurut sebagian responden tentang hambatan perencanaan karir adalah tidak adanya sosialisasi mengenai jenjang karir dan kurangnya pelaksanaan sistem yang sudah dibentuk dan dibangun untuk karyawan mengakibatkan hubungan antara satu dengan yang lainnya (*team work*) menjadi renggang sehingga tidak adanya ketidakterbukaan, suasana kantor menjadi tidak kondusif, adanya kecemburuan sosial, penilaian kerja yang dilakukan kurang objektif, kurang tersedianya fasilitas untuk merencanakan karir di perusahaan..

Namun sebagian responden lainnya berpendapat bahwa hambatan perencanaan karir dikarenakan setiap individu yang mudah menyerah, tidak fokus pada tujuan awal, dan ketidakyakinan diri sendiri akan kemampuan dalam mencapai level seorang manager, selalu berfikir negatif, atasan kurang adil menilai bawahannya, motivasi dari dalam yang rapuh, kurangnya *mentoring*, sikap pemegang keputusan penting dalam perusahaan yang terlalu memihak/ subjektif/ kurang dirasakan adil, kurang terbukanya rencana atasan atas karyawan yang ingin dibentuk menjadi menjadi atasan.

#### **4.3.3. Saran terhadap Perencanaan Karir Perusahaan**

Menurut pendapat dari beberapa responden mengenai saran terhadap perusahaan adalah perlu adanya kejelasan karir dari awal rekrutmen dari jenjang karir dan *job description* , lebih mengadakan pendekatan dengan karyawan dengan kata lain keterbukaan antara atasan dan bawahan, harus selalu dilakukan *training* secara rutin dan pementapan kerja misalnya, penilaian atasan harus objektif terhadap karyawannya, ada komunikasi yang baik antara sesama karyawan misalnya atasan mau menerima masukan dari bawahan untuk kelancaran pekerjaan dan kemajuan perusahaan, jika memang di anggap positif dan perlu, atasan harus tahu bagaimana *managing* kantor dan sebagai motivator bagi karyawannya.

Pelaksanaan sistem yang sesuai dengan standar perusahaan dan perlu membuat struktur organisasi yang baru dan jelas alur karirnya. Harus ada persetujuan antara atasan dan bawahan dengan jelas untuk perencanaan tersebut. Perlu adanya motivasi, keadaan atau situasi yang mendukung, kesempatan, dan kemampuan seseorang yang bertanggung jawab atas perencanaan karir setiap karyawan di perusahaan.

Seorang *leader* sangat berperan dalam pembentukan perencanaan karir karyawan berdasarkan pada hak atas kerja kerasnya bagi perusahaan serta keyakinan individual untuk menjadi seorang manager dan merealisasikannya dalam setiap hari dipekerjaannya. Harus adanya kerjasama antara sesama karyawan sampai dengan atasan selain itu apapun perubahan dan rencana harus sama-sama dibicarakan.

Pendapat dari salah satu responden bagian pemasaran mengatakan bahwa perlu adanya trainer yang dilakukan oleh setiap pelamar atau pegawai baru dan sistem kekeluargaan di dalam perusahaan perlu diterapkan meliputi permasalahan dilapangan atau dikantor bahkan di kehidupan pribadi, juga dilakukan keterbukaan saat memecahkan masalah sehingga komunikasi dua arah, visi, dan misi yang dapat dipahami dan dijalankan anggota, dan *balance score card*.

Menurut salah satu responden, dibutuhkan fokus dan konsentrasi pada satu tujuan untuk mencapai jenjang karir paling tinggi dan motivasi kuat untuk sukses dengan catatan harus mengikuti sistem dengan benar