

BAB II

STUDI LITERATUR

2.1 KONSEP KARIR

2.1.1 Definisi Karir

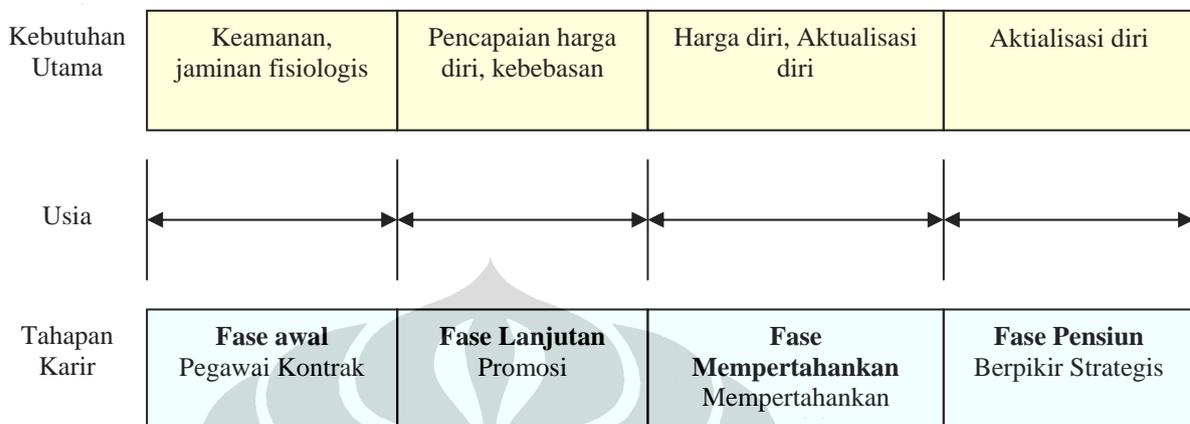
Para ahli mendefinisikan karir sebagai tahap-tahap perkembangan pengalaman kerja seseorang selama masa kerjanya (Jeral Greenberg, 1995). Karir didefinisikan pula sebagai posisi yang dipegang individu dalam suatu jabatan di suatu perusahaan dalam kurun waktu tertentu atau seluruh pekerjaan yang dimiliki/dilakukan oleh individu selama masa hidupnya. Selain itu, karir juga dapat dilihat sebagai tingkat kemampuan kehidupan seseorang setelah mencapai tingkatan umur tertentu yang ditandai dengan penampilan dan gaya hidup orang tersebut.

2.1.2 Tahapan-Tahapan Karir

Penelitian mengenai karir menyimpulkan bahwa perubahan kebutuhan dan ekspektasi/harapan individu berubah melalui tahapan-tahapan karir itu sendiri (John M Ivancevich, 2001). Hubungan antara tahapan-tahapan karir dan kebutuhan individu dapat dilihat pada **Gambar 2.1**.

Fase awal/fase pembentukan menekankan pada perhatian untuk memperoleh jaminan terpenuhinya kebutuhan dalam tahun-tahun awal pekerjaan. Selanjutnya adalah *fase lanjutan*, dimana pertimbangan jaminan keamanan sudah mulai berkurang, dan lebih menitikberatkan pada pencapaian harga diri dan kebebasan. Fase selanjutnya adalah *fase mempertahankan*, dimana individu mempertahankan pencapaian keuntungan atau manfaat yang telah diraihinya sebagai hasil pekerjaan di masa lalu. Individu telah merasa terpuaskan, baik secara psikologis maupun finansial. Setelah fase mempertahankan dilewati, individu kemudian memasuki fase pensiun. Pada *fase pensiun* ini, kekuasaan dan tanggung jawab individu menurun dan lebih menitikberatkan pada perencanaan strategis jangka panjang, yakni mengidentifikasi dan

mendukung karir-karir penggantinya atau orang kepercayaan serta berinteraksi dengan orang-orang yang memiliki peranan penting dari luar organisasi.



Sumber : John M Ivancevich, dalam *Human Resource Management* (2001).

Gambar 2.1 Tahapan-Tahapan Karir Dan Kebutuhan-Kebutuhan Utama.

Konsep tahapan-tahapan karir ini merupakan dasar/azas untuk memahami dan mengatur pengembangan karir. Hal tersebut penting untuk memahami tahapan hidup/usia, karena individu menjalani tahapan karir sejalan tahapan hidup/usianya.

2.1.3 Jangkar-Jangkar Karir

Edgar Schein mengidentifikasikan ada 5 (lima) alasan, minat atau nilai yang dipegang individu dalam memilih dan mempersiapkan karirnya. Hal ini yang disebut jangkar-jangkar karir, yakni (Gary Dassler, 1984) :

1. Kompetensi Manajerial (*Managerial Competence*). Tujuan karir ini adalah untuk mengembangkan kualitas-kualitas kompetensi interpersonal, analisis, dan emosional guna personil-personil.
2. Kompetensi Teknis/Fungsional. (*Technical/Functional Competence*). Pada jangkar ini, individu lebih cenderung dalam menetapkan pilihan karirnya berdasarkan atas teknis atau fungsional dari pekerjaan dengan pengembangan bakat teknis yang terus menerus.

3. Kreativitas (*Creativity*). Individu yang kreatif memiliki sifat sebagai pengusaha yakni memiliki kebutuhan untuk menciptakan atau membangun sesuatu yang secara keseluruhan merupakan hasil mereka sendiri.
4. Otonomi dan Kemandirian (*Autonomy and Independence*). Pada jangkang ini, individu cenderung terdorong oleh kebutuhan untuk mandiri, bebas dari batasan-batasan organisasional. Individu tersebut menghargai otonomi dan menginginkan menjadi atasan/bos bagi dirinya sendiri serta bekerja pada tempatnya sendiri.
5. Jaminan (*Security*). Individu cenderung melakukan hal-hal yang diperlukan untuk mempertahankan jaminan pekerjaan, penghasilan yang layak dan masa depan yang stabil dalam bentuk program dan tunjangan pensiun yang baik. Sehingga individu tersebut sering terlihat dirinya terikat pada sebagian dari organisasi atau lokasi.

2.2 KONSEP MANAJEMEN KARIR

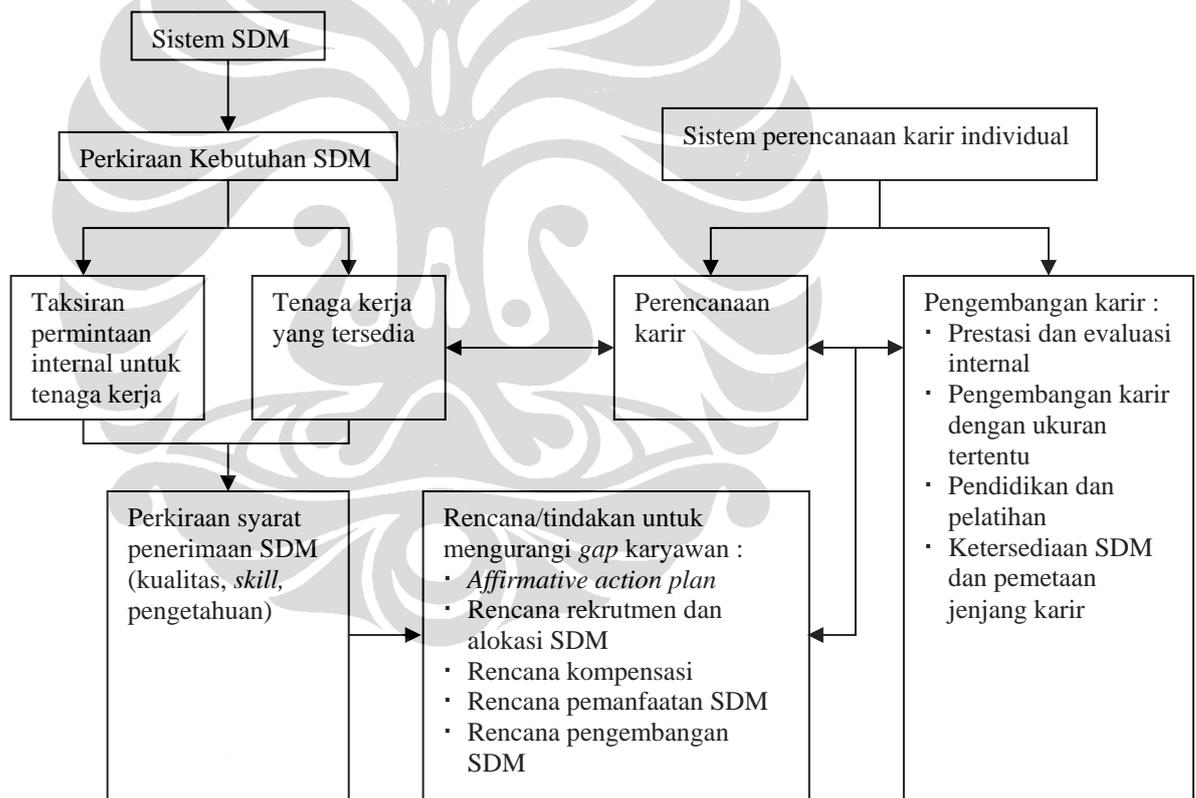
Manajemen karir adalah suatu proses dimana organisasi mencoba menyesuaikan minat karir individu dan kemampuan organisasi untuk merekrut karyawan (Gutteridge, 1976). Sedangkan menurut Greenhaus (1987), manajemen karir adalah proses dimana individu mengumpulkan informasi mengenai nilai, minat, kelebihan dan kekurangan keterampilan, mengidentifikasi tujuan karir, mengimplementasi strategi karir yang meningkatkan kemungkinan bahwa tujuan karir yang akan dicapai.

Manajemen karir dapat mengurangi ketidaksesuaian antara individu dengan peranannya, mengembangkan kompetensi, dan menumbuhkan tersedianya individu yang akan menciptakan kombinasi bakat yang harmonis bagi *team work* yang optimal, pengembangan bakat yang fleksibel dan pembelajaran yang dinamis (Eko, Giyartiningrum, 2000).

Manajemen karir dilakukan dengan membantu individu dalam perencanaan karirnya dan pengembangan aktivitas untuk menjamin bahwa perencanaan karir sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pada **Gambar 2.2** memperlihatkan hubungan sistem perencanaan dan pengembangan sumber daya

manusia dengan sistem perencanaan dan pengembangan karir individu. Jadi manajemen karir meliputi perencanaan dan pengembangan karir individu dan organisasi.

Perencanaan dan pengembangan karir yang disediakan organisasi bukan untuk menjamin kesuksesan karir karyawannya tetapi dimaksudkan untuk membantu karyawannya dalam hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan, tugas, dan keputusan karirnya baik di dalam maupun di luar organisasi. Dengan kata lain individu dituntut untuk melakukan kontrol terhadap karir mereka, sehingga tanggung jawab pengembangan karir akan berpindah dari organisasi kepada karyawan. Kondisi ini memberikan penekanan pada kemampuan individu dalam mengembangkan karirnya.



Sumber : Gutteridge (1976).

Gambar 2.2 Sistem Manajemen Karir.

2.3 PERENCANAAN KARIR

Perencanaan karir yaitu suatu proses dimana individu dapat memilih tujuan karir serta jalan untuk mencapai tujuan tersebut. Dengan perencanaan karir, individu dapat menetapkan tujuan karirnya, dimana hal ini akan mendorong individu tersebut untuk meraih jenjang pendidikan lebih lanjut, pelatihan dan kegiatan pengembangan lainnya sehingga akan menambah jumlah kualifikasi pelamar internal. Dengan demikian formasi pekerjaan dapat dipenuhi secara internal, sehingga organisasi tidak perlu merekrut pelamar dari luar.

Kebutuhan dan kesempatan karyawan dan perusahaan dapat disesuaikan dengan berbagai cara. Ada dua pendekatan yang dapat dilakukan dalam perencanaan karir, yakni :

1. informal, yaitu: evaluasi kinerja, konseling karir. Karakteristik dari evaluasi kinerja adalah untuk memberikan informasi bagi pekerja tidak hanya seberapa baik mereka telah melakukan pekerjaan, tetapi potensi apa yang dapat mereka capai di masa mendatang.
2. formal, yaitu: workshop, seminar dan pusat-pusat pengembangan diri dan program pemberian bantuan dana pendidikan.

Tujuan dan manfaat perencanaan karir pada dasarnya adalah (Veithzal Rivai, 2004) :

- a. Meluruskan strategi dan syarat-syarat karyawan internal (*aligns strategy and internal staffing*).
- b. Mengembangkan karyawan yang dapat dipromosikan (*develops promotable employees*).
- c. Memudahkan penempatan ke luar negeri (*facilitates international placement*).
- d. Membantu di dalam keanekaragaman tenaga kerja (*assists with workforce diversity*).
- e. Mengurangi pergantian (*lower turnover*).
- f. Menyaring potensi karyawan (*taps employee potential*).
- g. Meneruskan pertumbuhan pribadi (*further personal growth*).
- h. Mengurangi penimbunan (*reduce hoarding*).
- i. Memuaskan kebutuhan karyawan (*satisfies employee needs*).

- j. Membantu perencanaan tindakan secara afirmatif (*assists affirmative action plans*).

Untuk terwujudnya manfaat tersebut, organisasi harus melakukan upaya-upaya sebagai berikut (Veithzal Rivai, 2004) :

- a. Pendidikan karir
- b. Informasi tentang perencanaan karir
- c. Konseling karir
- d. Bimbingan karir

2.4 PENGEMBANGAN KARIR

2.4.1 Pandangan Individu dan Organisasi Terhadap Pengembangan Karir

Organisasi atau manajerial melihat pengembangan karir sebagai penelusuran jalan karir, yakni manajemen mencari informasi untuk mengatur/memimpin dan mengawasi kemajuan personil, meningkatkan produktivitas, sikap terhadap pekerjaan dan kepuasan kerja serta untuk memastikan kemampuan bakat manajerial dan teknik yang akan memenuhi kebutuhan organisasi.

Sedangkan bagi individu pengembangan karir sebagai alat bantu individu dalam mengidentifikasi tujuan karir, kemampuan dan minat dan menentukan kebutuhan-kebutuhan akan mencapai tujuan untuk lebih dapat disesuaikan dengan kebutuhan sumber daya manusia sejalan dengan pertumbuhan dan berkembangnya perusahaan. Proses yang ditempuh oleh karyawan untuk mendapatkan berbagai kemajuan harus melalui berbagai tahapan dan setiap tahapan tersebut ditandai oleh seperangkat tugas-tugas, karakteristik, minat, dan interaksi antar karyawan yang berbeda. Selain itu setiap tahapan karir akan mempengaruhi kebutuhan karyawan, sikap dan perilaku kerja.

2.4.2 Manfaat Pengembangan Karir

Karir yang berfokus jangka waktu panjang meningkatkan keefektivitasan organisasi dalam mengatur sumber daya manusia

organisasi tersebut. Ada beberapa manfaat yang dapat digali dari sistem pengembangan karir yang baik, yakni (Stephen P, 1982) :

- *Menjamin bakat yang diperlukan tersedia.*

Dengan program-program pengembangan karir dari organisasi, individu akan menyesuaikan bakat, minat, keterampilan dan tujuan karir dengan kebutuhan organisasi, sehingga organisasi memiliki ketersediaan SDM internal.

- *Meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan personil yang memiliki bakat yang tinggi.*

Dengan adanya tawaran karir, tantangan, tanggung jawab, dan peluang untuk kemajuan, dari organisasi, perencanaan karir individu akan menjadi lebih realitis dan individu tersebut akan memperlihatkan kesetiaan yang lebih besar dan kesanggupan kepada pemberi kerja mereka.

- *Memastikan personil mendapatkan kesempatan untuk berkembang.*

Dengan mendapatkan peluang untuk pertumbuhan dan pengembangan, individu akan mempersiapkan diri mereka untuk tanggung jawab lebih besar pada organisasi.

- *Mengurangi kefrustasian personil.*

Dengan perencanaan karir yang realistis dan adanya program-program pengembangan karir dari organisasi, maka perbedaan utama antara tujuan karir dan peluang nyata menjadi lebih kecil, sehingga kerisauan individu berkurang.

2.4.3 Pengembangan Karir Organisasi

Teknik pengembangan karir organisasi antara lain meliputi (Stephen P, 1982) :

- *Memberikan pekerjaan awal yang menantang.*

Dengan memberikan pekerjaan awal yang menantang, karyawan akan termotivasi untuk menerima tantangan tersebut sebagai upaya kompetisi dalam rangka meraih tujuan karir.

- *Memberikan tinjauan pekerjaan yang realistis dalam perekrutan*
Banyak karyawan yang kekurangan informasi mengenai pilihan karir mereka. Akibatnya karyawan kesulitan dalam merencanakan tujuan karir yang realistis.
- *Membuka lowongan pekerjaan.*
Informasi mengenai suatu lowongan pekerjaan/posisi dalam suatu organisasi, perlu diberikan kepada karyawan-karyawannya. Karena hal tersebut, akan menjadi rangsangan bagi ketersediaan tenaga kerja internal.
- *Kegiatan penilaian.*
Penilaian prestasi merupakan alat perencanaan dan pengembangan karir baik individu maupun organisasi. Selain itu merupakan umpan balik bagi keterampilan manajerial.
- *Konseling/Penyuluhan karir.*
Konseling karir merupakan salah satu bagian dari pengembangan karir dan merupakan bagian dari kegiatan penilaian kinerja karyawan. Hal yang didiskusikan dalam konseling antara lain : tujuan dan harapan karir karyawan di masa yang akan datang; pandangan manajer mengenai peluang yang tersedia dan tingkat tujuan karir yang realistis bagi karyawan tersebut; identifikasi tindakan bagi karyawan untuk pengembangan karirnya terhadap peluang karir; dan identifikasi langkah-langkah selanjutnya bagi manajer untuk perkembangan karir karyawan selanjutnya.
- *Workshop pengembangan karir*
Workshop ini memberi kesempatan untuk kelompok karyawan baru dan para supervisor mereka untuk berbagi harapan mereka yang terpisah.
- *Pelatihan dan pendidikan lanjut*
Pendidikan dan pelatihan dalam program pengembangan karir bisa meliputi *on-the-job-training*, kursus keterampilan yang ditawarkan oleh personil organisasi atau kursus di luar organisasi yang disajikan oleh perguruan tinggi, universitas atau konsultan khusus.

- *Perubahan pekerjaan berkala*
Selain memberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan dan pelatihan yang bertujuan untuk mencegah keusangan dan menstimulasi pertumbuhan karir, para manajer harus menyadari perlunya perubahan pekerjaan berkala. Perubahan tersebut dapat meliputi promosi vertikal, pemindahan ke cabang, atau memberi tugas baru sebagai komitmen baru.
- *Cuti atau istirahat panjang*
Tindakan terakhir dari pengembangan karir adalah pemberian cuti, istirahat panjang atau pensiun.

2.4.4 Pengembangan Karir Individu

Pengembangan karier individu memerlukan individu-individu yang memahami kebutuhan akan pengetahuan, prestasi, kemampuan dan gol pribadi. Ini dapat dicapai melalui suatu tiga langkah, yakni (Raymond A Noe, 1996) :

2.4.4.1 Eksplorasi Karir

Exploratory behavior meliputi kegiatan mental atau fisik seseorang untuk memperoleh informasi mengenai individu tersebut dan lingkungan. Informasi tersebut digunakan untuk pengembangan individu dan konsep pekerjaan.

Menurut Stumpt, Colarelli, dan Hartman (1993), eksplorasi karir meliputi empat komponen, yaitu :

1. *Where one explores (enviroment vs self).*
2. *How one explores (intended vs systematic).*
3. *How much one explores (frequency and amout of information).*
4. *What one explores (focus of the exploreation).*

Individu mendapatkan informasi karir melalui eksplorasi diri mengenai nilai, minat, keunggulan dan kekurangan keahliannya serta eksplorasi lingkungan. (misalnya mendiskusikan karir dengan teman atau anggota keluarga). Eksplorasi diharapkan

terjadi pada individu-individu yang mengharapkan kemajuan dan kesuksesan dalam karir mereka.

Eksplorasi dimaksudkan untuk memperlihatkan hal-hal yang mendukung kesuksesan karir sehingga dapat meningkatkan pengetahuan mengenai karir, keahlian dan perilaku yang dibutuhkan untuk dikembangkan demi kesuksesan karir.

Individu-individu mungkin dengan sadar mengeksplorasi dirinya atau lingkungan secara sistematis ataupun secara acak. Semakin sistematis proses eksplorasi tampaknya menghasilkan kesadaran dan pemahaman yang lebih baik tentang kebutuhan untuk perilaku pengembangan. Pemahaman ini merupakan salah satu prasyarat penting untuk perilaku pengembangan dan niat untuk berpartisipasi dalam kegiatan pengembangan (Noe, 1986).

2.4.4.2 Pengembangan Tujuan Karir

Menurut *goal setting theory*, tujuan akan mempengaruhi perilaku melalui *direct attention*, *stimulating* dan *maintaining effort*, serta *facilitating the development strategies* untuk pencapaian tujuan (Locke and Latham, 1990). Greenhaus (1987) menyatakan tujuan karir adalah karir yang berhubungan dengan *outcomes* yang ingin dicapai oleh seseorang seperti promosi, peningkatan gaji, dan peningkatan *skill*

Dalam literatur tentang karir, *goal focus* memperlihatkan pentingnya pencapaian tujuan karir, kepuasan dengan kemajuan karir, dan partisipasi dalam kegiatan yang berhubungan dengan tercapainya tujuan karir (Stevens, 1973; Sugalski dan Greenhaus, 1986). *Goal focus* dapat didefinisikan sebagai keyakinan seseorang mengenai tujuan karir atau preferensi mengenai tugas, pekerjaan atau jenis organisasi dimana individu tersebut bekerja (Stumpf, Colarelli dan Hartman, 1983).

Salah satu tipe tujuan karir adalah adanya perbedaan posisi dalam organisasi (misal promosi). Karakteristik penting dari posisi

tujuan karir adalah banyaknya posisi yakni antara pekerjaan yang ada sekarang dengan posisi yang diinginkan. Riset membuktikan bahwa jarak dari tujuan karir memiliki pengaruh penting pada tujuan untuk berpartisipasi dalam kegiatan pengembangan dan frekuensi dari perilaku pengembangan. Sebagai contoh Noe dan Steffy (1987) menemukan bahwa karyawan yang memiliki posisi saat ini sudah dekat dengan tujuan karirnya akan lebih memperlihatkan perilaku eksplorasi karir daripada karyawan yang memiliki posisi yang jauh dari tujuan karirnya. Semakin dekat posisi karyawan pada tujuan karir mereka, akan semakin berminat dan semakin terlibat dalam kegiatan pengembangan.

Hal tersebut didasarkan atas beberapa alasan, yakni : Pertama, karyawan butuh untuk meningkatkan kesiapannya untuk posisi yang diinginkan melalui peningkatan *skill* dan kemampuan yang diperlukan untuk mencapai sukses. Kedua, perilaku pengembangan dapat meningkatkan kesempatan mereka untuk memperoleh posisi yang diinginkan melalui memberi tanda/isyarat untuk terlibat dalam penentuan siapa yang akan menerima promosi dan tugas baru sehingga karyawan akan berminat dan termotivasi untuk mencapai kesempatan baru tersebut dalam organisasi.

2.4.4.3 Implementasi Strategi Karir

Career Strategy adalah kegiatan atau perilaku, seperti partisipasi dalam hubungan mentoring, yang dapat meningkatkan kemungkinan tercapainya tujuan karir. Gould dan Penley (1984) menyatakan bahwa penggunaan strategi karir interpersonal (*interpersonal career strategy*) dan strategi karir intrapersonal (*intrapersonal career strategy*) menjadikan manajer dapat memberi evaluasi kinerja yang lebih baik pada karyawan sebab strategi tersebut menyebabkan manajer dapat mengembangkan efek positif pada karyawan. *Interpersonal career strategy* lebih responsibel untuk efek positif yang meliputi komunikasi untuk meningkatkan

tanggung jawab (*self-nomination*) dan *developing contract* dalam perusahaan yang menyediakan *one's boss* dengan akses ke informasi dan sumberdaya (*networking*). Hal yang penting dalam *interpersonal career strategy* adalah pengembangan *skill* dan kompetensi kritis untuk kesuksesan unit kerja (pengembangan keahlian).

Strategi karir yang digunakan karyawan diduga berhubungan dengan perilaku pengembangan. Sebagai contoh, dalam pengembangan untuk mendukung pencapaian tujuan karir karyawan, para karyawan pada umumnya melakukan tindakan nyata yang tujuan utamanya adalah menambah wawasan pengetahuan dan pengalaman pada bidang pekerjaan, meningkatkan ketrampilan yang mendukung dan menunjang karir.

Umur, posisi dan dukungan pimpinan untuk kegiatan pengembangan seperti mempengaruhi keterlibatan dalam proses manajemen karir. Menurut Cleveland dan Shore (1992 : 469-485), menyarankan bahwa kedua kronologi dan penerimaan umur secara negatif berhubungan dengan partisipasi karyawan dalam kegiatan keterkaitan karir seperti on-the job training dan konseling karir. Hasilnya diharapkan bahwa umur mempunyai hubungan signifikan dengan manajemen karir, kemauan (niat) dalam kegiatan pengembangan dan perilaku pengembangan.

Potensi untuk suksesnya karir, seperti kemajuan gaji dan promosi bervariasi sesuai dengan posisi. Di kebanyakan perusahaan, manajer mempunyai kesempatan lebih dalam kemajuan gaji dan promosi daripada karyawan di posisi lain. Gould dan Penley (1994) menyarankan bahwa pimpinan membuat kegunaan strategi karir yang lebih besar dan eksplorasi tindak tanduk karyawan di posisi lain.

2.5 MANFAAT MANAJEMEN KARIR

Dari seluruh pembahasan di atas, manfaat yang dapat diperoleh dari manajemen karir dapat dilihat pada **Tabel 2.1** berikut :

Tabel 2.1 Manfaat Manajemen Karir

Manajemen/Supervisor	Individu (karyawan)	Organisasi
Meningkatkan <i>skill</i> untuk mengelola karir mereka.	Membantu/bermanfaat dalam kepuasan karir.	Dapat menggunakan skill pekerja.
Mendapatkan karyawan yang bernilai baik.	Peningkatan kualitas dan kepuasan kerja.	Penyebaran informasi pada semua level.
Komunikasi yang baik antara manajer dan pekerja.	Komunikasi yang baik antara pekerja dan manajer.	Komunikasi yang baik dalam organisasi secara keseluruhan.
Perencanaan pengembangan staff yang lebih realistis.	Tujuan dan ekspektasi yang lebih realistis.	Mendapatkan karyawan yang bernilai baik.
Terdapat pengertian yang baik dari organisasi.	Mendapat informasi saat ini dan dimasa datang dari perusahaan.	Peningkatan efektifitas sistem personal.
<i>Productive performance appraisal discussion.</i>	Ada <i>feedback</i> untuk kinerja.	Memberikan kesan pada publik sebagai " <i>people developer</i> ".
Meningkatkan reputasi sebagai " <i>people developer</i> ".	Tanggung jawab individu yang besar untuk karirnya.	Mengklasifikasi tujuan organisasi yang lebih baik.

Sumber : Z.B. Leibowitz, C. Farren, dan B.L. Kaye, *Designing Career Development System*, San Francisco, CA : Jossey-Bass, 1986.

2.6 MANAJEMEN TINGKAT BAWAH

Kata Manajemen (berasal dari perancis) yang artinya seni melaksanakan dan mengatur. Manajemen adalah sebuah proses kepemimpinan dan pengaturan seluruh atau sebagian dari suatu organisasi atau bisnis melalui pemanfaatan atau pengaturan sumber daya manusia, material, dan lain-lain yang terjadi pada karyawan yang bekerja.

Pada umumnya ada tiga tingkat manajemen (Gordam, 1994), yakni :

1. Tingkat Manajemen Puncak, dimana terjadinya pembuatan kebijakan, keputusan dan strategi perusahaan/organisasi. Tingkat ini berhubungan dengan pemerintahan dan perusahaan lain.
2. Tingkat Manajemen Menengah, dimana terjadinya pengimplementasian strategi, kebijakan dan keputusan yang diambil oleh manajer tingkat atas atau manajer puncak.
3. Tingkat Manajemen Bawah, dimana terjadinya pelaksanaan strategi, kebijakan dan keputusan yang telah diambil oleh manajer puncak dan menengah yang dijalankan dengan baik.

2.7 KINERJA WAKTU

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan atau perilaku nyata dari individu sebagai prestasi kerja yang dihasilkan individu tersebut sesuai dengan peranannya dalam organisasi (Veithzal Rivai, 2004).

Ada tiga faktor dalam pengendalian proyek yang biasa digunakan sebagai ukuran kinerja proyek, yaitu : biaya (*cost*), mutu (*quality*) dan waktu (*schedule*).

Dalam penulisan ini, yang menjadi faktor ukur atau variabel terkait adalah kinerja waktu proyek. Yang menjadi tolok ukur pada kinerja waktu proyek pada penulisan ini adalah pengendalian jadwal, yakni ketepatan waktu dari hasil pekerjaan yang telah ditentukan.

Waktu dan jadwal merupakan salah satu sasaran utama proyek. Keterlambatan akan mengakibatkan berbagai bentuk kerugian, misalnya penambahan biaya, kehilangan kesempatan produk memasuki pasar, dan lain-lain. Pengelolaan waktu mempunyai tujuan utama agar proyek diselesaikan sesuai atau lebih cepat dari rencana dengan memperhatikan batasan biaya, mutu, dan lingkup Proyek (PMBOK, 2000).

Waktu dan jadwal merupakan salah satu sasaran utama proyek. Keterlambatan akan mengakibatkan berbagai bentuk kerugian, misalnya penambahan biaya, kehilangan kesempatan produk memasuki pasar, dan lain-lain. Pengelolaan waktu mempunyai tujuan utama agar proyek diselesaikan sesuai atau lebih cepat dari rencana dengan memperhatikan batasan biaya, mutu, dan lingkup proyek (PMBOK, 2000).

Waktu merupakan parameter yang penting dan bisa menunjukkan produktivitas dari masing-masing karyawan. Perencanaan dan pengendalian waktu dilakukan dengan mengatur jadwal. Kriteria dari kesuksesan waktu dapat juga diukur dari presentasi waktu yang terpakai dari pekerjaan yang telah ditetapkan (Might dan Fisher, 1985). Terdapat beberapa hal yang perlu diketahui dalam pengelolaan waktu, yaitu (PMBOK, 2000) :

- **Identifikasi kegiatan**, proses pengelolaan waktu diawali dengan mengidentifikasi kegiatan proyek agar komponen lingkup WBS (Work Breakdown Structure) atau deliverables yang telah ditentukan dapat

terlaksana sesuai dengan jadwal. Output dari proses ini adalah daftar kegiatan dan WBS.

- **Penyusunan Urutan kegiatan**, setelah diuraikan menjadi komponen-komponennya, lingkup proyek disusun kembali menjadi urutan kegiatan sesuai dengan logika ketergantungan. Output dari proses ini adalah jaringan kerja.
- **Perkiraan Kurun waktu**, setelah terbentuk jaringan kerja, masing-masing komponen kegiatan diberikan perkiraan kurun waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan kegiatan yang bersangkutan. Output dari proses ini adalah jaringan kerja yang telah memiliki kurun waktu dan perkiraan sumber daya yang diperlukan untuk menyelesaikan kegiatan tersebut.
- **Penyusunan jadwal**, jaringan kerja yang masing-masing komponen kegiatannya telah diberi kurun waktu kemudian secara keseluruhan dianalisis dan dihitung kurun waktu penyelesaian proyek dan milestone yang merupakan titik penting dari sudut jadwal proyek. Output dari proses ini adalah jadwal induk, milestone dan jadwal untuk pelaksanaan pekerjaan di lapangan.
- **Pengendalian jadwal**, pengendalian jadwal meliputi kegiatan yang berkaitan dengan pemantauan dan pengkoreksian agar "progress" pekerjaan proyek sesuai dengan jadwal yang sudah ditentukan. Output dari proses ini adalah revisi jadwal induk, milestone dan jadwal pekerjaan lapangan.

2.8 PENELITIAN YANG RELEVAN

1. Kristen A. Nasta, *Influence Of Career Self-Efficacy Belief On Career Exploration Behavior*, Thesis Psychology of The State University Of New York, 2007.
2. Lusiana Idawati, **Pengaruh Aspek-Aspek Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Peningkatan Produktivitas Buruh**

Pada Proyek Konstruksi, Tesis UI, 2000. Hasil dari penelitian ini adalah bahwa sistem pemberian kompensasi yang dikaitkan dengan prestasi dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas buruh. Partisipasi atau keterlibatan yang lebih besar juga akan mendorong buruh untuk lebih aktif memberikan masukan serta menunjukkan kemampuan dalam pekerjaannya. Sedangkan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan buruh dan perusahaan akan memberikan manfaat, baik bagi buruh maupun perusahaan.

3. Jeanette N. Cleveland dan Lynn M. Shore, *Self and Supervisory Perspectives on Age and Work Attitude and Performance*, *Journal of Applied Psychology*, 1992. Hasilnya bahwa umur mempunyai hubungan signifikan dengan manajemen karir, kemauan (niat) dalam kegiatan pengembangan dan perilaku pengembangan.
4. Raymond A. Noe, *Is Career Management Related to Employee Development and Performance?*, *Journal of Organizational Behavior*, 1996. Hasilnya bahwa umur, posisi dan dukungan atasan untuk pengembangan karir memiliki hubungan yang signifikan terhadap aspek-aspek proses manajemen karir dan kinerja karyawan dan perilaku pengembangannya.
5. Sam Gould dan Larry E. Penley, *Career Strategies and Salary Progression : A Study of Their Relationships in a Municipal Bueaucracy*, *Journal of Organizational Behavior and Human Performance*, 1984. Hasilnya adalah potensi untuk suksesnya karir, seperti kemajuan gaji dan promosi bervariasi sesuai dengan posisi. Di kebanyakan perusahaan, manajer mempunyai kesempatan lebih dalam kemajuan gaji dan promosi daripada karyawan di posisi lain.

2.9 KESIMPULAN

Karir seseorang dalam suatu organisasi banyak ditentukan oleh bagaimana kebijakan dan komitmen organisasi tersebut kepada karyawannya. Oleh karena itu organisasi harus membantu karyawannya dalam perencanaan dan pengembangan karir karyawan tersebut.

Akan tetapi perencanaan dan pengembangan karir yang disediakan organisasi bukan untuk menjamin kesuksesan karir karyawannya tetapi dimaksudkan untuk membantu karyawannya dalam hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan, tugas, dan keputusan karirnya baik di dalam maupun di luar organisasi. Dengan kata lain individu dituntut untuk melakukan kontrol terhadap karir mereka, sehingga tanggung jawab pengembangan karir akan berpindah dari organisasi kepada karyawan. Kondisi ini memberikan penekanan pada kemampuan individu dalam mengembangkan karirnya.

Dari pengertian di atas, manajemen karir terbagi menjadi 2 (dua) kelompok yakni perencanaan dan pengembangan karir yang disediakan oleh organisasi yang dapat disebut faktor eksternal dan perencanaan dan pengembangan karir dari individu itu sendiri yang disebut faktor internal.

Faktor-faktor yang termasuk dalam perencanaan dan pengembangan karir yang disediakan oleh organisasi adalah pekerjaan yang menantang, informasi tentang karir, kesempatan untuk maju/berkembang, tawaran karir, evaluasi kinerja, konsultasi/penyuluhan karir, workshop pengembangan karir, pelatihan dan pendidikan, promosi yang pasti dan mutasi/rotasi jabatan. Dan sedangkan faktor-faktor yang termasuk dalam perencanaan dan pengembangan karir individu adalah eksplorasi karir, pengembangan tujuan karir, implementasi strategi karir, umur dan posisi.

Perencanaan dan pengembangan karir baik individual maupun organisasi memiliki hubungan erat dengan kinerja individual. Oleh karena itu, dengan adanya manajemen karir yang baik maka hal tersebut akan meningkatkan kualitas SDM melalui kinerja individu-individunya.

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan atau perilaku nyata dari individu sebagai prestasi kerja yang dihasilkan individu tersebut sesuai dengan peranannya dalam organisasi. Ada tiga faktor dalam pengendalian proyek yang biasa digunakan sebagai ukuran kinerja proyek, yaitu : biaya (*cost*), mutu (*quality*) dan waktu (*schedule*). Dalam penulisan ini, yang menjadi faktor ukur atau variabel terkait adalah kinerja waktu.

Yang menjadi tolok ukur pada kinerja waktu proyek adalah pengendalian jadwal yakni ketepatan waktu dari hasil pekerjaan yang telah ditentukan. Kinerja

waktu ini sangat erat kaitannya dengan kinerja mutu karyawan yakni kecakapan, keterampilan, pengetahuan, pengalaman, kesungguhan dan sebagainya. Karena apabila individu kurang menguasai pekerjaannya, maka individu tersebut membutuhkan waktu yang lebih dalam menyelesaikan tugasnya dengan baik dan benar.

