

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Setting Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan selama kurang lebih selama tiga bulan, dimulai sejak awal bulan April 2013 dan berakhir pada bulan Juni 2013. Adapun waktu penelitian ini dihitung sejak proses pencarian subjek penelitian hingga disusunnya laporan hasil penelitian ini secara bertahap. Waktu penelitian ini adalah waktu efektif. Setiap tahapan yang terjadi tidak berjalan secara mutlak, namun bisa diselingi dengan tahap selanjutnya demi efektivitas waktu tanpa mengurangi esensi dari penelitian itu sendiri.

Penelitian ini tidak lepas dari adanya kendala yang terjadi selama proses penelitian. Kendala yang ditemui pada penelitian ini diantaranya yang tersulit adalah negosiasi atau proses tawar menawar antara subyek penelitian dengan peneliti dimana semua subjek meminta agar hasil wawancara tersebut tidak direkam maupun disebarakan pada perusahaan, berita media dan juga orang lain. Namun setelah diberikan penjelasan bahwa seluruh identitas subyek penelitian akan dirahasiakan sepenuhnya oleh peneliti maka subyek mengizinkan hasil wawancaranya diproses ke dalam hasil penelitian.

Penelitian ini dilakukan melalui beberapa tahapan. Tahap yang pertama adalah penentuan karakteristik dan status subjek penelitian. Penelitian ini ingin mengetahui peran manajer sumber daya manusia dalam pengembangan karir

pegawai PDAM Surya Sembada Kota Surabaya. Dalam hal penentuan karakteristik dan status subjek, pada awalnya peneliti menemukan karakteristik yang berbeda sebelum dan sesudah terjalin kedekatan subjek dengan peneliti. Namun setelah dikaji lebih mendalam melalui teori serta pendekatan diri peneliti terhadap semua subjek, akhirnya disusunlah kriteria untuk subjek penelitian berdasarkan apa yang telah diuraikan dalam Bab III.

Tahap kedua adalah penelusuran informasi tentang subjek penelitian. Hal yang pertama kali dilakukan peneliti adalah mendekati kolega subyek sebagai data triangulasi yang sesuai dengan kriteria dan karakteristik subjek yang telah ditentukan sebelumnya. Namun hal ini tidak berjalan lancar seperti yang telah di prediksikan peneliti, hal ini dikarenakan para pegawai di PDAM mempunyai beban kerja yang cukup tinggi. Sehingga, menyebabkan proses penggalian data menjadi kurang optimal dikarenakan harus menyesuaikan waktu senggang yang dimiliki para pegawai.

Setelah melakukan perizinan resmi, akhirnya peneliti berusaha untuk mencari subjek sebagai data triangulasi untuk menemukan subjek yang sesuai dengan kriteria yang diajukan dalam penelitian ini. Akhirnya peneliti berhasil menemukan 1 pegawai aktif yang memang menjabat sebagai manajer SDM di perusahaan yang subjek pimpin dan 2 bawahannya yang mau di wawancarai, melalui beberapa pendekatan.

Untuk menjalin kepercayaan subjek terhadap peneliti, peneliti berusaha untuk mengakrabkan diri selama pembicaraan dan berusaha untuk menjadi pendengar yang baik. Untuk lebih menjalin keakraban, peneliti juga berbincang

dengan rekan kerja subjek.

Tahap selanjutnya atau tahap yang ketiga adalah tahap pengumpulan data yang berupa wawancara langsung disertai dengan observasi. Namun sebelum tahap ini dilakukan, terlebih dahulu disusun sebuah pedoman wawancara yang menjaga agar penggalian data ini tetap fokus pada data-data yang ingin diungkap. Pedoman wawancara tersebut tidak berlaku mutlak, namun menyesuaikan dengan kondisi yang terjadi di lapangan. Adapun proses pengambilan data untuk penelitian ini dapat diadministrasikan sebagai berikut:

Tabel 1. Jadwal Pengambilan data

No	Waktu	Tempat	Kegiatan
1	17 April 2013 Pk.08.00-14.00	PDAM	Observasi dan membangun raport
2	18 April 2013 Pk. 09.00-15.30	PDAM	Observasi dan membangun raport
3	26 April 2013 Pk. 07.05-15.30	PDAM	Observasi dan penentuan subjek
4	27 Mei 2013 Pk.08.30-13.00	PDAM	Observasi dan pencarian subjek
5	29 April 2013 Pk.08.15-10.11	PDAM	Observasi dan wawancara I
6	14 Mei 2013 Pk.09.30-10.45	PDAM	Observasi dan Wawancara II
7	15 Mei 2013 Pk. 13.00-14.06	PDAM	Observasi dan wawancara
8	20 Mei 2013 Pk.12.00-13.30	PDAM	Observasi dan pencarian subjek

9	25 Mei 2013 08.00-15.00	PDAM	Observasi dan pencarian subjek
10	31 Mei 2013 Pk. 13.30-14.45	PDAM	Observasi dan wawancara III
11	3 Juni 2013 Pk. 08.30-11.45	PDAM	Observasi dan wawancara

Tahap yang keempat adalah penulisan transkrip wawancara. Untuk keefektifan waktu, penulisan transkrip wawancara tidak menunggu semua wawancara semua subjek selesai. Namun penulisan transkrip wawancara dilakukan sesegera mungkin setelah proses wawancara seorang subjek, asalkan tidak mengganggu proses wawancara yang lain. Proses observasi terhadap subjek dilakukan selama proses wawancara dengan membuat catatan-catatan kecil secara sederhana dan hal ini langsung disalin sesegera mungkin agar tidak lupa.

Setelah semua hasil wawancara telah ditulis dalam bentuk transkrip, maka kepada transkrip-transkrip wawancara tersebut dilakukan koding. Setelah koding ini selesai barulah bisa dilakukan analisis terhadap penelitian ini menggunakan metode analisis yang penjelasan maupun tahapan-tahapannya telah dijelaskan pada Bab III sebelumnya.

B. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Temuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada daerah tertentu, yang dititik beratkan di dalam penelitian ini adalah suatu fenomena tentang peran manajer dalam pengembangan karir pegawai pada perusahaan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya. Adapun peran manajer SDM adalah memberikan dorongan/motivasi, bimbingan, komunikasi, pengaruh, konsultasi, dan mengarahkan pekerjaan bawahan untuk memepertahankan bagian atau unit sistem organisasi pada tingkat produksi yang diinginkan. Peran manajer dalam suatu perusahaan maupun divisi sangatlah vital dalam memajukan suatu divisi maupun perusahaan tersebut. Jika manajer tidak mampu melaksanakan kinerjanya dengan baik maka bisa dipastikan sistem kerja di perusahaan tidak akan terstruktur dan terorganisir dengan baik.

a) Subjek 1 Pegawai (RR)

1) Profil Subjek

Nama (inisial) : RR

Usia : 35 tahun

Jabatan : Supervisor Pengembangan Organisasi

Deskripsi :

Subjek yang kedua ini adalah rekan kerja NN juga dn subjek ini adalah pegawai aktif yang mengerti betul akan sikap kerja NN dari sebelum menjabat manajer sampai sekarang ini NN telah menempati jabatan sebagai manajer SDM

di perusahaan yang kita tempati ini.

NN termasuk pegawai yang aktif dalam kegiatan apapun di organisasi PDAM ini. Sesuai yang dikatakan subjek :

“Bagus, sesuai dengan apa yang tertera dalam tugas, tanggung jawab, wewenang kok fal. Sip lah, Bu NN termasuk pegawai yang tangkas, tanggap dalam segala hal dan di medan manapun.” (RR150513/24).

RR setuju dan sepakat akan penilaian NN termasuk pegawai yang baik dalam mengemban tanggung jawab.

2. Pandangan terhadap peran manajer SDM

RR sangat bangga bahwasannya rekan kerja sekaligus atasannya dari NN menjabat sebagai kepala diklat menjadi seorang manajer sekarang ini yang mana tetap menjadi atasannya di organisasi pengembangan organisasi dan sumber daya manusia. Sesuai yang dituturkan subjek :

“Bagus, sesuai dengan apa yang tertera dalam tugas, tanggung jawab, wewenang kok fal. Sip lah, Bu NN termasuk pegawai yang tangkas, tanggap dalam segala hal dan di medan manapun.” (RR150513/24).

Apa yang di utarakan subjek terlihat bahwa peran manajer SDM serta sikap kerja NN memang sangat dirasa baik.

RR menceritakan juga tentang kepuasan akan kepemimpinan manajerial di lingkup pengembangan organisasi dan sumber daya manusia.

“Alhamdulillah semuanya itu fair fal baik-baik aja dan cocok semuanya, dan memang beliau pantas menempati jabatan sebagai manajer SDM ini.” (RR150513/28).

Kesesuaian dan kepantasan NN sebagai manajer dapat dirasakan segenap pegawai di ruang lingkup perusahaan.

Proses mutasi

“Yang penting proses mutasi itu pegawai tersebut ditunjuk langsung oleh atasannya dengan adanya keputusan direksi.” (RR150513/36).

Perihal proses mutasi memang seperti itu RR mengatakannya dan proses mutai yang biasanya dianggap sebuah keganjilan dalam kinerja pegawai yang terkena keputusan mutasi yang mana di tugaskan masuk keperusahaan cabang. RR menuturkan tidaka ada persepsi maupun asumsi seperti yang terdengar ditelinga. Sesuai dengan yang diungkapkan subjek :

“Kata siapa tho, ya fal, , , , Faktanya di PDAM yang saya tempati ini belum pernah ada ketidak puasan pegawai yang dimutasi ? Faktanya, kamu tau Bu EV kan, beliau dimutasi ke ngagel tambah naik jabatan menjadi seorang manajer bahkan ni beliau ditugaskan PDAM mengikuti pelatihan di luar negeri selama 3 bulan.” (RR150513/38).

RR berkata fakta dari mutasi tidak sedemikian buruk, dari proses mutasi ada pegawai yang menjabat lebih tinggi dari jabatan yang dulu dia emban dan juga memiliki potensi untuk sekolah dalam pelatihan di luar negeri selam tiga bulan dengan dana yang telah disediakan PDAM sendiri.

3. Perencanaan dan Seleksi tenaga kerja

a) Pandangan pegawai terhadap proses seleksi tenaga kerja

Subjek RR menuturkan bahwa proses rekrutmen membutuhkan waktu yang tidak sedikit dalam proses dan juga belum tentu satu tahun sekali seleksi tenaga kerja di lakukan, sesuai yang diungkapkan subjek :

“Belum tentu satu tahun sekali fal kalo masalah perekrutan calon pegawai !!!” (RR150513/52).

Akan tetapi RR tidak menghilangkan standart perusahaan biasanya yang mana setiap setahun sekali membuka lowongan kerja. PDAM Surya Sembada

Kota Surabaya mempunyai sistem sendiri dalam proses seleksi tenaga kerja. Hal tersebut sesuai dengan yang dikatakan subjek :

“Ya, sebenarnya satu tahun standarnya akan tetapi, PDAM Surya Sembada Kota Surabaya mempunyai skala/rumus sendiri lah dan juga melihat jumlah pelanggan (dilihat rasio pegawai)fal.” (RR150513/54).

Terdapat rumus yang harus dihitung untuk menentukan dilaksanakan dan tidaknya rekrutmen tenaga kerja baru di PDAM. Sesuai yang di ungkapkan subjek :

Jumlah Pegawai dibagi Jumlah Pelanggan

Hasilnya min 0,4 jika dibawah angka tersebut 0,4 PDAM Surya Sembada Kota Surabaya melakukan perekrutan calon pegawai. Begituuuu fal ok tho ???!!!! (RR150513/56)

RR menyebutkan dalam proses perekrutan PDAM tidak bekerja sendiri akan tetapi proses Rekrutmen pegawai menjalin kerjasama dengan pihak yang lebih berkompeten dalam hal seleksi pegawai. Hal ini disebutkan subjek :

”Perekrutan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya bekerjasama dengan vendor dari luar perusahaan yang mana lembaga-lembaga tersebut untuk mengetahui ekspetasi calon pegawai dan tidak lepas dari pengawasan para manajer-manajer tentunya.... Penerimaan calon pegawai dapat diakses hanya di internet untuk registrasi kemudian mendapat nomer kemudian calon pegawai mengurus admnistrasi yang dlakukan oleh tim pelaksana, ada TPA, Tes Potensi, wawancara, dan juga tes kesehatan. Untuk TPA, tes potensi itu sama yang seperti saya katakan tadi, kami yang menjalin kerjasama antar mitra –mitra di luar perusahaan ini.....(RR150513/60)

Banyak proses yang harus di lewati sebagai calon pegawai untuk masuk di perusahaan yang di naungi oleh badan usaha milik darah.

Subjek mengatakan tentang sistemnya seperti apa dalam hal pelaksanaan rekrut pegawai. Subjek mengatakan bahwa sistem POSDM yang membuat sub dit

personalia yang menjalankan sistem yang telah di tetapkan. Hal ini sesuai dengan perkataan subjek

“Kita POSDM yang membuat sistemnya pelaksananya tetap personalia, begitu fal ? seperti yang sudah saya jawab di atas tadi masalah rekrutmen, Tidak pernah ada masalah kok fal pokoknya, jalan bareng pokoknya, begitu !!!, Bagus kok tidak ada kendala sama sekali, Cuma ya biasalah antar pegawai ada guyon dan gunjingan tapi semuanya baik dan menjalankan semua sistemnya. . . . (RR150513/64)

a) Perencanaan

Karirpet RR menyebutnya yang mana *career path* sesungguhnya, yang mana hal itu belum tersedia di PDAM dan tentunya hal *career path* segera di buat. Kemudian ada anak mahasiswa magang dan membawa tugas dari kampusnya yang harus diselesaikan dengan menggunakan sampel dari pegawai PDAM. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan subjek :

*“Lha itu kakak kelas mu ada tugas membuat seperti yang kau tanyakan, ya memang sih disini belum ada karirpet kalo kita menyebutnya. Masih proses penyusunan ini fal, sebelum ada ini, masalah pengembangan karir di tunjuk langsung oleh atasan, kan beliau yang tau kinerja bawahannya, begitu, dan tidak ada masalah seperti itu, Cuma kita juga harus segera menuntaskan *career path* itu, sebagai dasar atau patokan untuk ketepatan pengembangan karir.” (RR150513/68)*

Dalam hal pengembangan karir pegawai *career path* tidak menjadi masalah rumit, hal itu sudah mendapat solusi dengan sistem yang lama yakni pengembangan karir di dasari oleh observasi atasan kepada bawahan yang selalu tahu akan kinerja bawahannya.

4. Pengembangan dan evaluasi pegawai

a) Usaha manajer SDM dalam pengembangan karir

Usaha dalam pengembangan karir pegawai juga dirasakan sama dengan DN, bahwasannya setiap tuntutan kerja kan butuh akan keterampilan yang masing-masing pegawai miliki. DN menyebutkan andaikata ada pegawai yang merasa kurang akan kompetensi atau keterampilan yang pegawai miliki. PDAM tidak segan-segan dalam hal pelatihan-pelatihan yang senantiasa diselenggarakan bagi pegawai yang kurang dalam hal kompetensi dalam mengemban tugas kerja. Hal tersebut sesuai dengan yang diutarakan subjek :

“Ya selalu mengikutkan pelatihan-pelatihan seputar kerja yang diemban karyawan yang kurang kompeten di bidangnya. Memberikan motivasi dengan adanya outbond yang selalu di adakan oleh pihak POSDM dan saling berganti antar pegawai.” (RR150513/72)

Dalam hal ini RR memandang memang sangat dan perlu diperhatikan dan harus selalu di update data-datanya.

b) Bentuk evaluasi manajer SDM

Pandangan DN dalam hal evaluasi atau *Performance appraisal* pada setiap pegawai amaupun divisi sangatlah baik, hampir tidak ada keterlambatan. Semuanya terintegrasi dan terkoordinasi dengan baik. Program evaluasi yang berjalan 1 tahun sekali perusahaan butuh data ketika pergantian tahun. Entah itu perubahan manajemen, proses mutasi, kenaikan jabatan atau kenaikan golongan. Sesuai dengan apa yang disampaikan subjek :

“Walha kalo itu setahun sekali fal, PA Bu NN sudah menjelaskan tho fal.” (RR150513/48)

“Itu beliau lakukan setiap 1 tahun sekali. Beliau juga selalu berbincang antar pegawai bawahan maupun atasan dari situ mungkin beliau tahu akan bawahan dan atasannya serta tidak lepas kontrol untuk mengawasi kinerja bawahnya. Begitu dik nofal”. (RR150513/74).

Data yang dihasilkan dari evaluasi tersebutlah dapat menjadi sumber pengembangan karir pegawai serta sebagai bahan pertimbangan para atasan pada bawahan dalam meniti karir selanjutnya.

b) Pelayanan dari pihak manajemen

Subjek RR mengatakan bahwa jika data dan persyaratan lengkap, pegawai mudah dan cepat dalam menyelesaikan urusannya. Sesuai yang dikatakan subjek :

“Baik, salah ya dibenarkan, benar ya di acc, begitu tidak ada masalah, asal semua kan mengandalkan kelengkapan dokumen, kalo dokumen lengkap ya segera direspon kalo belum lengkap ya dilengkapi terlebih dahulu. Bagus kok tidak ada masalah yang berarti. (RR150513/76).

Dapat diketahui kelengkapan dokumen sebagai syarat yang termudah. Dengan dokumen yang lengkap dan sesuai prosedur pelayanan sesegera mungkin terlayani dengan baik pula.

5. Kompensasi dan proteksi

a) Bentuk perlindungan pihak manajemen terhadap pegawai

Subjek RR menyebutkan, pada faktanya setiap pegawai mempunyai jaminan masing-masing dalam hal kesehatan kesjahteraan, dan lain sebagainya. Dan itu memang sudah menjadi hak pegawai dalam hal kesejahteraan pegawai beserta keluarganya. Hal ini sesuai dengan yang di sampaikan subjek :

“He he he he kalo kompensasi tidak bisa disebutkan, kalo proteksi ya banyak dari kesehatan, kesejahteraan hingga tunjangan para pegawai.” (RR150513/78).

Terdapat kepuasan tersendiri bagi pegawai dalam hal proteksi yang di fasilitasi oleh manajemen perusahaan.

b) Pandangan Kompensasi pegawai dari Perusahaan

Subjek RR tidak bisa menyebutkan secara pasti tentang besarnya nominal kompensasi yang diberikan perusahaan kepada pegawai. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan subjek dalam wawancaranya :

He he he he kalo kompensasi tidak bisa disebutkan, kalo proteksi ya banyak dari kesehatan, kesejahteraan hingga tunjangan para pegawai. (RR150513/78).

Perusahaan besar tidak akan mungkin tidak mensejahterakan pegawainya. Hal yang paling penting para pegawai merasa puas akan kompensasi dan proteksi yang perusahaan berikan.

b) Subjek 2 Pegawai (DN)**1. Profil Subjek**

Nama (inisial)	: DN
Usia	: 31 tahun
Jabatan	: Staf Analis Pengembangan Organisasi
Deskripsi	:

Subjek berinisial DN termasuk pegawai yang sama gesitnya layaknya pimpinannya yang berinisial NN. DN merasa berkarir itu penting. Dari hasil sekolah DN menyalurkan serta mempraktekan/mengaplikasikan ilmunya di dunia kerja yang bernaung di organisasi besar. DN juga merasa keluarga itu penting apalagi seorang anak yang masih balita yang sudah DN ajak berkarir, suami juga berkarir di dunia kemiliteran. DN merasakan berkarir demi mensejahterakan keluarga memang penuh dengan perjuangan serta pengorabanan yang sangat pahit bila kita terus meresapinya. DN beserta suami sama-sama berkarir tidak pernah melihat buah hatinya bangun dari tidurnya, DN dan suami berangkat dikala buah hatinya yang masih balita masih tertidur lelap, ketika sudah sampai rumah buah hatinya sudah tertidur lelap. Pada waktu libur kerja DN sesegera mungkin untuk mencurahkan rasa kerinduannya pada seorang anak yang dapat dirasakan kelucuannya pada usia-usia 3 tahun. Meskipun di waktu kerja ada waktu senggang DN selalu menyempatkan dirinya untuk berbincang lewat telepon. Sesuai dengan yang diutarakan subjek :

“Injih dik noval, Ha aha aha aha ah ADA MAUNYA SEMUA NI YE. Masalah keluarga ya tetap keluarga tho fal, kalo anak ya saya korbakan sejanak untuk kesejahteraan keluarga, ya memang sih saya berangkat kerja abis shubuh bareng sama suami, suami juga berangkat ke dinas abis isya’ baru nyampek rumah dan itu setiap hari terkecuali sabtu dan minggu, ibarat kata ni saya tidak pernah melihat anak saya bangun dari tidur. Anak saya juga masih berumur 3 tahun. Perhatian penuh dikala waktu libur dan senggang dikantor saya selalu berbincang bergurau meskipun lewat HP.”(DN030613/6)

Pertemanan DN dan manajer SDM selaku pimpinannya sudah dari NN menjabat sebagai kepala diklat, dan DN juga menjadi bawahan NN. DN menilai dan mengamati secara tidak langsung memang NN pantas dan mampu dalam mengemban jabatan yang lebih tinggi dan memang sudah waktunya NN menjabat sebagai manajer SDM, NN adalah seorang wanita yang sigap dan cak cek tak lama-lama dalam bertindak ada perintah siap dan sesegera NN laksanakan dan itu yang menjadikan NN dalam pengembangan karir berjalan dengan cepat , Ya bukan semata-mata karena itu akan tetapi juga latar belakang hingga jenjang S2 dengan sekoalh yang berkesinambungan S1 dan S2 sama sama Psikologi yang S2 ambil Psikologi jurusan industrial dan organisasi, dengan alasan NN yang sudah menjabat Kepala Diklat dan sudah barang tentu dalam kasat mata manajer lah yang pantas menjadi predikat pengganti kata kepala dalam organisasi perusahaan yang NN dan DN.

“secara gitu fal, saya dan beliau dah kenal lama dan juga di divisi yang sama yaitu kepegawaian sekarang menjadi divisi sendiri dengan beliau menjadi POSDM, peran beliau bagus cepat tanggap dalam mengambil setiap keputusan dan apa yang diputuskan, memberi usulan serta tidak segan segan bertanya pada bawahan seperti saya ini, Bu RR, Bu FR dan lain lain. Ya pancene wes gumbul ben dinane fal fal...ya jabatan beliau itu tidak bikin beliau sebagai pembatas lah. Kita sama kerja untuk mewujudkan misi perusahaan ini. Wes ta pokokeee Bu NN OK ok OK OK aja lah beliau terhadap siapa pun. Kan kamu dulu tau sendiri ketika rapat

dengan vendor dengan jajaran direksi bagaimana sikap dan perilaku beliau menghadapi jajaran lebih tinggi darinya serta jajaran dibawahnya dan jajaran yang setara dengannya. Sip n file tho fal. (DN030613/69)

2) Pandangan terhadap peran manajer SDM

Sedangkan kegiatan NN memang tiada kenal henti sedikit-sedikit ke direksi nyampek di ruangan di atas meja terlihat undangan yang sudah menanti untuk dibaca dan ditunggu kehadirannya, DN melihat dari NN masih menjabat kepala diklat dulu ya sama halnya dengan sekarang selalu naik turun ruangan ke jajaran direksi guna negoisasi tentang kepegawaian, hal ini juga sasuai yang dikatakan subjek :

“ooohh iya ya lupa,... Ya Bu NN itu naik turun itu berkali kali kali, selesai, mau nyampek di meja eeeeeee terlihat ada undangan lagi jam sekian di hari yang sama, naik lagi berlanjut begitu fal, kegiatan sehari-harinya (DN030613/19). secara gitu fal, saya dan beliau dah kenal lama dan juga di divisi yang sama yaitu kepegawaian sekarang menjadi divisi sendiri dengan beliau menjadi POSDM, peran beliau bagus cepat tanggap dalam mengambil setiap keputusan dan apa yang diputuskan, memberi usulan serta tidak segan segan bertanya pada bawahan seperti saya ini, Bu RR, Bu FR dan lain lain. Ya pancene wes gumbul ben dinane fal fal...ya jabatan beliau itu tidak bikin beliau sebagai pembatas lah. Kita sama kerja untuk mewujudkan misi perusahaan ini. Wes ta pokokeee Bu NN OK ok OK OK aja lah beliau terhadap siapa pun. Kan kamu dulu tau sendiri ketika rapat dengan vendor dengan jajaran direksi bagaimana sikap dan perilaku beliau menghadapi jajaran lebih tinggi darinya serta jajaran dibawahnya dan jajaran yang setara dengannya. Sip n fine tho fal.”(DN030613/69).

Terlihat sikap yang sangat diharapkan organisasi dan perusahaan.

Sama halnya dengan kegiatan seorang manajer SDM beliau terlihat sibuk dan hilir mudik ke direksi lanjut ke ruangan, bawahannya pun juga ikut demikian mondar-mandir seperti halnya atasannya. DN melihat kesibukan masing-masing kerja memang berbeda-beda, DN merasa POSDM yang terlihat sibuk akan target pengembangan organisasi dan sumber daya manusia. Hal ini sesuai dengan yang

diutarakan subjek :

“Selalu fal ya memang risiko kerja kan seperti itu, yang namanya telepon di meja tak bisa berhenti berdering, meskipun orangnya tidak di ruangan pasti ada aja yang cari kordinasi ini lah itu lah, Bu NN cuti 1. 2. Hari itupun telepon di mejanya tetap ada yang mencari Bu NN ada ? Terkadang tidak dinagkat telepon di meja saya ini kalo di sini tak ada yang angkat telepon di meja PR tak ada yang angkat di meja meja yang lain. . . . Memang sih yang terlihat begidakan (sibuk mondar mandir) ya bagian in POSDM yang di pimpin BU NN ini, ya namanya aja pengembangan, ya sibuk tugas yang selalu terdampar di meja ini. (DN030613/29)

3) Perencanaan dan seleksi tenaga kerja

a. Pandangan pegawai terhadap proses seleksi tenaga kerja

DN menyebutkan dengan pasti tanpa ada keraguan ketika proses seleksi tenaga kerja dilaksanakan, DN yakin seleksi di tenaga kerja pasti dilakukan oleh tenaga-tenaga ahli dalam menanganinya. Akan tetapi itu semua sudah menjadi sistem yang telah dibuat oleh POSDM sebagai pembuat sistem. Hal ini sesuai denga yang disampaikan subjek :

“Ya, secara gitu PDAM selaku BUMD dan yang pasti proses tersebut sangat sangat baik dan berjalan sesuai sistem yang telah ditetapkan. (DN030613/45).

DN merasa bahwa PDAM yang diawasi langsung dari BUMD akan menjalankan proses rekrutmen pegawai baru melalui tahapan-tahapan yang baik pula.

b. Perencanaan

Dalam hal perencanaan pengembangan karir NN sebagai manajer SDM sangat berperan penting dalam hal perencanaan karir pegawai. Tidak lepas dari pimpinan masing-masing manajer di setiap divisi PDAM ini. DN beranggapan perencanaan karir di PDAM ini tidaklah menganut sistem jaman dulu yang mana

dan belum tersusunnya career path bukan hambatan yang signifikan dalam perencanaan karir, karena hal perencanaan karir bisa menganut sistem lama. Hal ini sesuai yang utarakan subjek :

“Itu adalah sebuah kendala di sini masih tahap pembuatan career path kalo kita bila karipet he he he he he . . . itu kakak kelas mu yang lagi magang lagi mencoba membuat tugas akhir tentang karipet.”
(DN030613/51)

Sedangkan sistem pengembangan karir pegawai dapat dengan mudah menemukan solusi terbaik bagi pegawai yang memang layak untuk memegang jabatan baru, dengan koordinasi bersama atasan-atasan yang memimpin masing-masing divisi yang akan mempromosikan bawahannya yang pantas dan mampu dalam hal jabatan yang baru. Bersama pimpinan/atasan setiap divisi pengembangan karir juga dapat berjalan lancar dengan adanya SK direksi yang memang pihak resmi yang berwenang dalam hal keputusan para pegawai di bawahnya. Sesuai dengan yang disampaikan subjek : *“Itu langsung atasannya yang mempromosikan, kan beliau yang tahu akan kinerja bawahannya. Pantas dan tidaknya, akan tetapi itu semua ada SK direksi.”* (DN030613/53)

4) Pengembangan dan evaluasi Pegawai

a) Usaha manajer SDM dalam pengembangan karir

Usaha dalam pengembangan karir pegawai juga dirasakan sama dengan DN, bahwasannya setiap tuntutan kerja kan butuh akan keterampilan yang masing-masing pegawai miliki. DN menyebutkan andaikata ada pegawai yang merasa kurang akan kompetensi atau keterampilan yang pegawai miliki. PDAM tidak segan-segan dalam hal pelatihan-pelatihan yang senantiasa diselenggarakan

bagi pegawai yang kurang dalam hal kompetensi dalam mengemban tugas kerja. Banyak vendor yang melayangkan proposalnya dan undangan-undangan pada DN selaku staf analis pengembangan organisasi. Dari dokumen-dokumen tersebutlah banyak pegawai yang ditunjuk langsung untuk mengikuti program pelatihan yang ada. Hal ini sesuai dengan yang diutarakan subjek :

“Kalo ada pegawai yang kurang dalam bidangnya, Pihak SDM memberikan fasilitas dalam hal training, kan kamu tau sendiri dokumen-dokumen yang masuk di meja saya, yang selalu menawarkan pelatihan-pelatihan, andaikata tidak ada ya kami cari vendor yang siap akan menangani pelatihan yang kami butuhkan gitu tho fal”
(DN030613/57)

b) Bentuk evaluasi manajer SDM

Pandangan DN dalam hal evaluasi atau *Performance appraisal* pada setiap pegawai amaupun divisi sangatlah baik, hampir tidak ada keterlambatan. Semuanya terintegrasi dan terkoordinasi dengan baik. Program evaluasi yang berjalan 1 tahun sekali bahkan tidak sampai 1 tahun, 6 bulan sudah di adakan evaluasi, Menurut DN kalo 6 bulan sekali di adakan evaluasi dapat diartikan perusahaan butuh secepatnya sebelum pergantian tahun. Entah itu perubahan manajemen, proses mutasi, kenaikan jabatan atau kenaikan golongan. Sesuai denga apa yang disampaikan subjek :

“Kalo itu ya 1 tahun sekali ada penilaian, Berupa data yang terintegrasi melalui software yang telah kami buat dan itu selalu di buat patokan dalam hal menganalisis kinerja pegawai untuk pengembangan karir pegawai selanjutnya dan data itu pasti ada itu fal dan pegawai harus mengetahui.” (DN030613/61)

c) Pelayanan dari pihak manajemen

Menurut DN dalam pelayanan tidak ada masalah dalam hal tersebut, pelayanan di PDAM dapat menjadi pelayanan baik asal dengan kelengkapan yang sudah ditentukan syarat/ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan oleh segenap masing-masing manajemen PDAM. Hal ini sesuai dengan yang diutarakan subjek:

“Bagus tidak ada kesulitan sama sekali asalkan semuanya lengkap dan tidak ada kekurangan sama sekali. (DN030613/63)

2. Kompensasi dan Proteksi

a) Bentuk perlindungan pihak manajemen terhadap pegawai

DN merasa segenap pegawai merasa diperhatikan dalam hal kesehatan, yang mana itu faktor penting dalam perusahaan yang tidak bisa lepas dari sumber daya manusianya. DN menyebutkan ada medical checkup yang selalu diadakan 3 bulan hingga 6 bulan sekali pihak PDAM untuk menyelaenggarakannya demi mensejahterakan pegawai dalam kesehatan. Dengan cara itu dapat diagnosis kesehatan para pegawai PDAM apa yang harus di benahi. Pada diagnosis dulu kemungkinan terdapat gula darah yang meningkat pada pegawai maka dari itu minuman setiap harinya yang dulunya teh manis sekarang menjadi jus buah dan sayur demi menormalkan kembali naiknya gula darah para pegawai. Hal ini sesuai dengan apa yang dituturkan subjek :

“Di sini kan ada medical check up gratis untuk para pegawai, ya dilihat diagnosis para pegawainya kurang sehat, ya diganti dengan yang lebih Aman lah fal. Tapi ada kok yang masih minum air putih biasa. Tanpa ada manis manis... (DN030613/27)

DN menyebutkan, pada faktanya setiap pegawai mempunyai jaminan masing dalam hal kesehatan kesejahteraan, dan lain sebagainya. Dan itu memang sudah menjadi hak pegawai dalam hal kesejahteraan pegawai beserta keluarganya.

Yang mana sesuai dengan yang di sampaikan subjek :

“Ya setiap pegawai disini mempunyai jaminan kesehatan, kesejahteraan, tunjangan keluarga (anak, istri), tunjangan anak sekolah, serta kondisi tubuh yang selalu di kontrol tiga bulan sekali hingga 6 bulan sekali oleh klinik medical check up yang menjadi mitra kerja dengan pihak PDAM.”
(DN030613/65)

b) Pandangan Kompensasi pegawai dari Perusahaan

Kompensasi itu memang telah sesuai menurut DN akan tetapi beban kerja yang terkadang DN merasa tidak sesuai dengan kompensasi yang diberikan perusahaan terhadap pegawai yang beban kerjanya seperti agak lengang. DN tersirat sifat buruk hati ketika melihat kompensasi yang diberikan. Akan tetapi DN membuka besar hatinya dalam menyikapi hal semacam itu. DN sudah menerima apa yang menjadi ketetapan tentang kompensasi dari perusahaan. Kompensasi BUMD tidak sebesar kompensasi BUMN yang tergolong tinggi. Hal ini sesuai dengan disampaikan subjek :

“Kalo masalah kompensasi ya melihat golongan fal, kan sudah ditetapkan dalam SK, dan golongan (tingkat pangkat kerja) kan juga sudah terlihat dengan terlihat dari latar belakang pendidikan. Kalo masalah nominalnya berapa ya bagus lah secara gitu BUMD, kalo BUMN tambah bagus lagi nominalnya. Akan tetapi biasanya ada lah sifat hati ini yang dirasa kurang cocok dengan pegawai yang agak lengang kinerjanya tapi dengan kompensasi yang sama bahkan lebih besar. Ya solusinya selalu besar hati aja fal.” (DN030613/67)

c) Subjek 3 Manajer (NN)

1. Profil Subjek

Nama (inisial) : NN

Usia : 34 tahun

Jabatan : Manajer POSDM

Deskripsi :

Penelitian pertama pada subyek I (DM) dilakukan sebanyak tiga kali yang mana penelitian pertama sampai penelitian ketiga dilakukan di tempat subjek bekerja yaitu di PDAM Surya Sembada Kota Surabaya. NN merupakan seorang perempuan berusia 38 tahun dan merupakan anak kedua dari tiga bersaudara. NN mulai bekerja di perusahaan pada tahun 2005 dan diangkat sebagai pegawai tetap pada tahun 2006 kemudian tahun 2008 NN diangkat menjadi kepala Sub Urusan Diklat Kepegawaian hingga tahun 2013 subjek bisa menjadi pimpinan yang menduduki jabatan sebagai seorang manajer pengembangan organisasi dan sumber daya manusia. Hal ini berdasarkan informasi yang dikatakan oleh subjek :

"Saya mulai kerja tahun 2005 : pegawai trainee, 2006 : pegawai tetap, 2008 : Kepala Sub Urusan Diklat Kepegawaian, 2013 : Manajer Pengembangan Organisasi dan SDM" (NN 310513/40).

NN selain menjadi wanita karir sebagai manajer, NN termasuk ibu yang memiliki 3 orang anak yang masih belum menginjak remaja, dengan penjelasan sebagai berikut : anak pertama masih kelas 6 SD dan yang kedua menginjak bangku sekolah kelas 4 SD kemudian yang bungsu masih berumur 1,5 tahun. Hal ini berdasarkan informasi yang dikatakan oleh subjek :

“Ya, semuanya saling support lah fal, punya kebanggaan tersendiri, yang lebih penting pintar pintar memanage waktu, dimana kerja dan dimana mengurus rumah tangga. Saya juga termasuk Ibu dengan 3 orang anak yang paling besar masih kelas 6 SD yang kedua kelas 4 yang bungsu masih 1,5 tahun. . .Gitu fal.... Alhamdulillah pokoknya di paringi lebih lebih.... Nikmati dan waspada aja dalam hidup ya fal.” (NN290413/55).

Dari situ NN harus sebisa mungkin untuk mengatur waktu demi anak yang masih butuh perhatian seorang ibu. NN juga termasuk perempuan yang religius terlihat dari pola NN berseragam dengan berkerudung dan setiap pagi sebelum bel masuk aktifitas kerja berdendang, NN menyempatkan untuk sholat dhuha, serta sudah mengantongi wudhu dari rumah jadi masuk kantor langsung menuju musholla kecil yang disediakan di dalam ruangan kepegawaian. Dari karir di atas NN sangat bersyukur berulang-ulang kepada sang kholiq yang selalu mengontrol kehidupan manusia kesehariannya. NN juga menyebutkan bahwa kenaikan jabatan tidak semata-mata kenikmatan akan tetapi itu sebuah cobaan yang mana beban atau amanah pekerjaan akan semakin berat diemban. Hal ini berdasarkan informasi yang dikatakan oleh subjek :

“He he he he he he, Alhamdulillah, bersyukur banget lah atas nikmatnya akan tetapi tho jabatan manajer kan menjadi tugas kerja semakin bertambah apapun itu dari tugas, apa lagi tanggung jawab tambah besar, ini semua nikmat yang diberikan Allah SWT. Dan mungkin sudah garis yang menentukan. Lhawong saya tak ada perasaan apa pun tentang naik jabatan dan mendapat fasilitas dari perusahaan yang cukup.Semua Kuasa yang di Atas. Ya Fal.....”(NN 290413/53).

Meskipun menjadi seorang manajer dengan fasilitas yang cukup oleh perusahaan yang ia tempati, NN masih merunduk seperti padi yang telah menguning nan siap di panen hasilnya.

3. Peran Manajer SDM

Para manajer profesional harus berorientasi pada karir dan dedikasi timbal balik demi kemajuan profesi mereka, perusahaan dan dirinya sendiri. Di samping itu, mereka mampu untuk mengamati peranannya secara realistis serta menjalankan sesuai apa yang di tetapkan perusahaan. Hal ini sesuai dengan yang diutarakan subjek :

“Peran saya membuat sistem pengembangan karir antara lain promosi, mutasi, rotasi dan Mengelola pelaksanaan sistem pengembangan karir. Kemudian kegiatan saya banyak e e e fal ”(NN 140513/11). Ya wis yang penting satu menganalisa implementasi sistem yang ada, dua Menyusun usulan perbaikan sistem tiga Presentasi ke direksi empat sosialisasi. Itu untuk Peran yang pertama. Untuk peran yang kedua, satu Menyiapkan struktur organisasi dua menyiapkan data kandidat (tes potensi, dan lain-lain) tiga meminta kandidat kepada pimpinan unit kerja terkait empat mengusulkan pada direksi lima berkoordinasi untuk pembuatan surat keputusan direksi. (NN 140513/13) NN juga menyebutkan jobdesk yang sudah ada di UU “Itu semua sudah tertera di jobdesk dan undang-undang yang telah ditetapkan. Ini ya

(1) Manajer Pengembangan Organisasi dan Sumber Daya Manusia mempunyai tugas :

- 3. Mengelola pengembangan organisasi yang meliputi struktur organisasi dan uraian tugas, standar kompetensi dan assessment-nya, budaya kerja, serta system employee lifecycle.*
- 4. Mengelola pengembangan Sumber Daya Manusia yang meliputi pendidikan dan pelatihan, shared learning program, coaching dan konseling.*

(2) Manajer Pengembangan Organisasi dan Sumber Daya Manusia mempunyai wewenang:

Menyetujui kegiatan operasional yang terkait dengan pengembangan organisasi dan Sumber Daya Manusia

(3) Manajer Pengembangan Organisasi dan Sumber Daya Manusia membawahi :

- 4. Supervisor Pengembangan Organisasi;*
- 5. Supervisor Pengembangan Sumber Daya Manusia;*
- 6. Staf Administrasi.*

Manajer Pengembangan Organisasi dan Sumber Daya Manusia bertanggung jawab kepada Manajer Senior Kelola Sumber Daya Manusia.”(NN 310513/46).

Melihat job desk yang disebutkan NN sangat sangat menguras tenaga dan pikiran, memang betul apa yang di utarakan subjek semakin tinggi jabatan akan semakin besar pula tanggungjawab yang ia emban.

NN juga mempunyai tantangan dalam menjalani jabatan sebagai manajer SDM. Yang mana NN berusaha menyelaraskan sistem manajemen serta menyelaraskan manajemen SDM dengan budaya kerja sehingga tujuan dapat tercapai dengan maksimal. Hal ini sesuai yang diutarakan subjek :

1. *Membuat sistem manajemen SDM sehingga pengelolaan SDM selaras dengan strategi organisasi.*
2. *Mengimplementasikan sistem manajemen SDM yang selaras dengan budaya kerja sehingga pada akhirnya tujuan organisasi dapat tercapai. (NN 310513/23).*

Subjek bekerja cepat agar apa yang menjadi tujuan organisasi dapat tercapai sesuai visi dan misi organisasi SDM.

“Visi : Menjadi pengelola SDM yang unggul guna mencapai tujuan organisasi. Misi : Menciptakan organisasi yang selaras dengan srategi organisasi, Melakukan pengelolaan SDM yang terintegrasi guna menciptakan SDM yang unggul.” (NN 310513/25)

NN sebagai pegawai yang mempunyai jabatan sebagai seorang manajer SDM. NN juga termasuk pegawai yang punya loyalitas tinggi. Sesuai yang diutarakan subjek :

“Lho iya tho dalam perusahaan manapun ya, hal seperi itu yang dicari, diharapkan, serta harus ada pada setiap orang dalam dunia kerja.”(NN290413/46).

Memang benar apa yang diutarakan NN, loyalitas memang sangat bernilai plus dalam sebuah organisasi besar apalagi yang di tempati perusahaan besar yang

telah terakui. Sikap loyalitas sangat mempermudah pegawai mencapai karir yang ia impikan. NN biasanya juga ada tugas yang tidak tertera dalam jobdesk akan tetapi NN juga tidak lari/melenceng dari jobdesk yang telah ditetapkan. Seperti inilah yang disebut loyalitas, dalam membantu antar kolega dalam dunia kerja. Demi mewujudkan misi perusahaan Hal ini sesuai yang diutarakan subjek :

“Wauuuw uakeh fal fal fal kalo masalah tambahan tambahan,, Nofal kan tau sendiri, saya hilir mudik naik turun ke jajaran direksi, tiba di meja ada undangan rapat lagi, meja penuh akan undangan rapat, negoisasi, bertemu klien, bertemu tender bahkan SP (surat perintah).”(NN 290413/42).

Kegiatan tambahan lah bisa disebut meskipun di rasan memang itu semacam negoisasi. NN juga mengatakan aktifitas kerjanya yang penting dalam ranah lingkup pekerjaan yang tidak melanggar ketentuan UU perusahaan :

“Ya, pokonya kegiatan saya sehari-hari di kantor tidak berpaling dari Job Desc dan peraturan industrial, bener tho ?????.”(NN 290413/40).

Subjek NN menjalankan jabatan sebagai manajer SDM sudah mempunyai pandangan sebelum-sebelumnya kepada bawahan yang berkompeten dalam bidangnya dan siap menyelesaikan target bagi bawahan

“Perlu dilakukan optimalisasi dengan meningkatkan kompetensi yang dimiliki” (NN 310513/30)

Dalam menjalankan jabatan sebagai manajer SDM sudah dipastikan sebelum-sebelumnya mempunyai target yang akan dan harus dicapai selama menduduki jabatan seorang manajer SDM. Sesuai yang diutarakan subjek :

“Visi : Menjadi pengelola SDM yang unggul guna mencapai tujuan organisasi.

Misi : Menciptakan organisasi yang selaras dengan srategi organisasi, Melakukan pengelolaan SDM yang terintegrasi guna menciptakan SDM yang

unggul.”(NN 310513/25).

NN sudah memiliki visi dan misi yang sangat baik dan sesuai yang diharapkan perusahaan. NN juga berharap dari organisasi SDM yang bagus dan baik terciptalah perusahaan yang dapat mensejahterakan dan bermanfaat bagi SDM serta masyarakat. Hal ini sesuai dengan yang di utarakan subjek :

“PDAM merupakan suatu organisasi / perusahaan yang unik karena memiliki 2 (dua) peran yaitu peran sosial dan peran bisnis. Peran sosial yaitu PDAM harus bisa memberikan pelayanan kepada masyarakat terkait dengan kebutuhan air. Sedangkan peran bisnis yaitu sebagai sebuah perusahaan tentu juga harus bisa memperoleh laba yang pada akhirnya dapat memberikan PAD bagi pemerintah Kota Surabaya” (NN 310513/32).

Peran Manajer selain yang telah ditentukan perusahaan lewat undang-undangnya manajer juga sebagai jembatan/fasilitator dalam hal pengembangan karir bagi pegawai untuk tampak pada pihak direksi selaku pemegang jabatan tertinggi dalam perusahaan yang mana manajerlah yang dapat berkoordinasi langsung tentang apa dan siapa dalam hal pengembangan karir. Sesuai yang dikatakan subjek :

“Kalo masalah itu saya selalu menjalani dengan fair tanpa ada berat sebelah dan pendekatan dari situ dapat menjalin hubungan penuh keakraban serta komunikasi yang baik pula dan yang sudah saya jelaskan sebelumnya.”(NN 310513/48).

Terlihat NN selaku manajer tidak ada perbedaan dalam hal menyikapi guna memfasilitasi karir pegawai yang ingin berkembang. bagi dirinya dan pegawai berstatus staf maupun yang lain itu sama-sama pegawai yang membedakan hanya sebuah jabatan organisasi.

4. Hambatan yang dialami Manajer SDM dalam pengembangan karir pegawai

Berkarir itu tidak lepas akan adanya hambatan/rintangan. Hambatan yang dialami subjek dari pimpinan dan bawahan sudah menjadi makanan setiap hari bagi dunia pekerjaan. Hambatan dari data pegawai yang belum terintegrasi dan belum update itu adalah sebuah kendala yang selalu menghambat kinerja pegawai yang harus di benahi dan dicari akar masalahnya. Hal ini sesuai dengan yang di utarakan subjek :

” Internal : kompetensi SDM belum sesuai standar

Eksternal : sistem manajemen SDM masih belum tertata dan terintegrasi, budaya kerja yang belum terbangun.”(NN 310513/13).

Hambatan tersebut dapat diselesaikan dengan adanya rekan kerja saling bekerjasama, serta tidak memandang status jabatan di perusahaan, bukan tambah ingin berdiri satu-satu. Sesuai yang diutarakan subjek :

“Ya memang itu kekurangannya disini fal, terkadang serta kebanyakan data itu tidak merumpun jadi satu tapi mencelat-mencelat, terus seperti rotasi pegawai tidak cepat cepat di update jadinya kalo bikin laporan kepegawaian terkadang masih tanya tanya pada antar rekan kerja, memang di komputer yang sudah terpasang network system sudah ada tapi ya itu tadi datanya tidak up date juga.” (NN 140513/32).

Dari situ dipastikan terdapat oknum yang tidak bertanggung jawab sehingga membuat semua rencana sulit dan lamban untuk diselesaikan. Pada dasarnya tugas pekerjaan dapat diselesaikan dengan mudah dan cepat dengan adanya fasilitas yang mendukung. Perihal yang muncul itulah menjadikan pekerjaan terbengkalai dikarenakan terfokus dengan solusi yang harus segera di temukan. Sesuai yang diutarakan subjek :

“Mencari akar masalahnya, membuat alternatif solusi yang memungkinkan untuk dipilih” (NN 310513/19).

Untuk solusi yang dari dua faktor tersebut muncullah poin-poin yang harus diintegrasikan pada setiap pegawai demi tercapainya misi dan visi organisasi SDM, serta menjadikan satu tujuan demi kelancaran dan keberhasilan tim. Hal ini sesuai dengan ungkapan subjek :

“Pertama, Mengikutsertakan pegawai-pegawai subdit kelola SDM pada pelatihan- pelatihan sesuai dengan standar kompetensi yang dipersyaratkan. Kedua, Menyusun employee life cycle system yang terintegrasi, membuat program-program implementasi budaya kerja seperti Outbound training dengan tema implementasi budaya perusahaan, pembuatan papan-papan yang bertuliskan budaya kerja perusahaan.” (NN 310513/15).

NN tidak bekerja sendiri dan tidak berfikir sendiri dalam memutuskan solusi yang demikian baiknya untuk sebuah organisasi SDM yang bernaung di perusahaan hebat dan besar. NN di bantu segenap rekan kerja, terungkap :

“Bawahan, Atasan, Rekan kerja” (NN 310513/17).

Tanpa bantuan rekan kerja tidaklah tercapai solusi yang diharapkan.

5. Usaha/langkah Manajer SDM dalam Pengembangan Karir Pegawai

Langkah-langkah dalam pengembangan karir sangat perlu untuk diperhatikan supaya tidak adanya kekeliruan dalam mengambil keputusan pengembangan karir seorang pegawai. Kesanggupan dan hasil kinerja serta pengamatan pimpinan langsung berperan penting pada saat pengembangan karir di laksanakan demi mensejahterakan pegawai. Menerima dan mencari informasi terkini serta selalu meng upgrade kompetensi yang sesuai standar kinerja pegawai wajib dilaksanakan demi menjalankan usaha dalam pengembangan karir pegawai.

Hal ini sesuai dengan yang disebutkan subjek :

“Selalu melakukan up grade kompetensi yang harus dimiliki dan up date informasi terkini.” (NN 310513/21).

Dengan cara demikian NN tidak tertinggal dalam membawahi manajemen SDM yang selalu di butuhkan perusahaan. Demi kelancaran organisasi perusahaan.

2. Hasil Analisis Data

Untuk dapat lebih memahami bagaimana peran manajer SDM dalam pengembangan karir pegawai dapat dicermati dalam tabel berikut ini :

Tabel 2. Analisa Data Pegawai

Kerangka Analisis	Subjek I (RR)	Subjek II (DN)
Pandangan pegawai terhadap peran manajer SDM	- Subjek merasakan kinerja manajer yang sangat siap dan sigap	- Subjek puas dengan kinerja manajer SDM yang dirasa sangat baik
Pandangan pegawai terhadap proses seleksi tenaga kerja	- Subjek merasa proses seleksi kerja di PDAM sudah dilaksanakan terencana dan sistematis	- Subjek merasa proses seleksi berjalan sesuai sistematika yang ditentukan
Perencanaan	- Perencanaan SDM berjalan dengan baik	- Perencanaan sudah terstruktur sesuai dengan program organisasi dan UU Perusahaan
Pandangan terhadap Usaha yang dilakukan manajer dalam pengembangan karir	- Subjek merasa karirnya terbantu atas usaha-usaha manajer SDM	- Peran manajer sangat penting dalam meningkatkan karir subjek
Bentuk evaluasi yang dilakukan	- Melalui evaluasi penilaian kinerja pegawai	- Melalui evaluasi penilaian kinerja pegawai
Pendapat tentang pelayanan manajemen	- Pelayanannya mudah dan sangat membantu kinerja pegawai	- Subjek terhadap manajemen sangat mengayomi pihak-pihak pegawai

Perlindungan bagi pegawai	- Perlindungan dari pihak manajemen sudah cukup memuaskan	- Subjek merasa aman dengan proteksi yang diberikan.
Kompensasi perusahaan	- Kompensasi cukup memuaskan	- Subjek merasa kompensasi yang diberikan cukup baik.

a. Pandangan pegawai terhadap peran manajer SDM

NN termasuk pegawai yang aktif dalam kegiatan apapun di organisasi PDAM ini. Sesuai yang dikatakan subjek : *“Bagus, sesuai dengan apa yang tertera dalam tugas, tanggung jawab, wewenang kok fal. Sip lah, Bu NN termasuk pegawai yang tangkas, tanggap dalam segala hal dan di medan manapun.”* (RR150513/24). RR setuju dan sepakat akan penilaian NN termasuk pegawai yang baik dalam mengemban tanggung jawab.

Sedangkan kegiatan NN memang tiada kenal henti sedikit-sedikit ke direksi nyampe di ruangan di atas meja terlihat undangan yang sudah menanti untuk dibaca dan ditunggu kehadirannya, DN melihat dari NN masih menjabat kepala diklat dulu ya sama halnya dengan sekarang selalu naik turun ruangan ke jajaran direksi guna negoisasi tentang kepegawaian, hal ini juga sasuai yang dikatakan subjek : *“ooohh iya ya lupa,... Ya Bu NN itu naik turun itu berkali kali, selesai, mau nyampe di meja eeeeeee terlihat ada undangan lagi jam sekian di hari yang sama, naik lagi berlanjut begitu fal, kegiatan sehari-harinya* (DN030613/19). *secara gitu fal, saya dan beliau dah kenal lama dan juga di divisi yang sama yaitu kepegawaian sekarang menjadi divisi sendiri dengan*

beliau menjadi POSDM, peran beliau bagus cepat tanggap dalam mengambil setiap keputusan dan apa yang diputuskan, memberi usulan serta tidak segan segan bertanya pada bawahan seperti saya ini, Bu RR, Bu FR dan lain lain. Ya pancene wes gumbul ben dinane fal fal...ya jabatan beliau itu tidak bikin beliau sebagai pembatas lah. Kita sama kerja untuk mewujudkan misi perusahaan ini. Wes ta pokokeee Bu NN OK ok OK OK aja lah beliau terhadap siapa pun. Kan kamu dulu tau sendiri ketika rapat dengan vendor dengan jajaran direksi bagaimana sikap dan perilaku beliau menghadapi jajaran lebih tinggi darinya serta jajaran dibawahnya dan jajaran yang setara dengannya. Sip n fine tho fal.”(DN030613/69). Terlihat sikap yang sangat diharapkan organisasi dan perusahaan.

b. Pandangan pegawai terhadap proses seleksi tenaga kerja

Subjek RR menuturkan bahwa proses rekrutmen membutuhkan waktu yang tidak sedikit dalam proses dan juga belum tentu satu tahun sekali seleksi tenaga kerja di lakukan, sesuai yang diungkapkan subjek : *“Belum tentu satu tahun sekali fal kalo masalah perekrutan calon pegawai !!!” (RR150513/52).* Akan tetapi RR tidak menghilangkan standart perusahaan biasanya yang mana setiap setahun sekali membuka lowongan kerja. PDAM Surya Sembada Kota Surabaya mempunyai sistem sendiri dalam proses seleksi tenaga kerja. Hal tersebut sesuai dengan yang dikatakan subjek :*“Ya, sebenarnya satu tahun standartnya akan tetapi, PDAM Surya Sembada Kota Surabaya mempunyai skala/rumus sendiri lah dan juga melihat jumlah pelanggan (dilihat rasio pegawai)fal.” (RR150513/54).* Terdapat rumus yang harus dihitung untuk

menentukan dilaksanakan dan tidaknya rekrutmen tenaga kerja baru di PDAM.

Sesuai yang di ungkapkan subjek :

Jumlah Pelanggan dibagi Jumlah Pelanggan

Hasilnya min 0,4 jika dibawah angka tersebut 0,4 PDAM Surya Sembada Kota Surabaya melakukan perekrutan calon pegawai. Begituuuuu fal ok tho ???!!!!

(RR150513/56)

DN yakin seleksi di tenaga kerja pasti dilakukan oleh tenaga-tenaga ahli dalam menanganinya. Akan tetapi itu semua sudah menjadi sistem yang telah dibuat oleh POSDM sebagai pembuat sistem. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan subjek :

“Ya, secara gitu PDAM selaku BUMD dan yang pasti proses tersebut sangat sangat baik dan berjalan sesuai sistem yang telah ditetapkan. (DN030613/45).

DN merasa bahwa PDAM yang diawasi langsung dari BUMD akan menjalankan proses rekrutmen pegawai baru melalui tahapan-tahapan yang baik pula.

c. Perencanaan

Hal ini sesuai dengan yang dikatakan subjek : *“Lha itu kakak kelas mu ada tugas membuat seperti yang kau tanyakan, ya memang sih disini belum ada karpit kalo kita menyebutnya. Masih proses penyusunan ini fal, sebelum ada ini, masalah pengembangan karir di tunjuk langsung oleh atasan, kan beliau yang tau kinerja bawahannya, begitu, dan tidak ada masalah seperti itu, Cuma kita juga harus segera menuntaskan career path itu, sebagai dasar atau patokan untuk ketepatan pengembangan karir.” (RR150513/68)* Dalam hal pengembangan karir pegawai *career path* tidak menjadi masalah rumit, hal itu sudah mendapat solusi

dengan sistem yang lama yakni pengembangan karir di dasari oleh observasi atasan kepada bawahan yang selalu tahu akan kinerja bawahannya.

Sedangkan sistem pengembangan karir pegawai dapat dengan mudah menemukan solusi terbaik bagi pegawai yang memang layak untuk memegang jabatan baru, dengan koordinasi bersama atasan-atasan yang memimpin masing-masing divisi yang akan mempromosikan bawahannya yang pantas dan mampu dalam hal jabatan yang baru. Bersama pimpinan/atasan setiap divisi pengembangan karir juga dapat berjalan lancar dengan adanya SK direksi yang memang pihak resmi yang berwenang dalam hal keputusan para pegawai di bawahnya. Sesuai dengan yang disampaikan subjek : *“Itu langsung atasannya yang mempromosikan, kan beliau yang tahu akan kinerja bawahannya. Pantas dan tidaknya, akan tetapi itu semua ada SK direksi.”* (DN030613/53)

d. Pandangan terhadap Usaha yang dilakukan manajer dalam pengembangan karir

Usaha dalam pengembangan karir pegawai juga dirasakan sama dengan DN, bahwasannya setiap tuntutan kerja kan butuh akan keterampilan yang masing-masing pegawai miliki. DN menyebutkan andaikata ada pegawai yang merasa kurang akan kompetensi atau keterampilan yang pegawai miliki. PDAM tidak segan-segan dalam hal pelatihan-pelatihan yang senantiasa diselenggarakan bagi pegawai yang kurang dalam hal kompetensi dalam mengemban tugas kerja Hal tersebut sesuai dengan yang diutarakan subjek : *“Ya selalu mengikutkan pelatihan-pelatihan seputar kerja yang diemban karyawan yang kurang kompeten di bidangnya. Memberikan motivasi dengan adanya outbond yang selalu di*

adakan oleh pihak POSDM dan saling berganti antar pegawai.” (RR150513/72)

Dalam hal ini RR memandang memang sangat dan perlu diperhatikan dan harus selalu di update data-datanya.

Usaha dalam pengembangan karir pegawai juga dirasakan sama dengan DN, bahwasannya setiap tuntutan kerja kan butuh akan keterampilan yang masing-masing pegawai miliki. DN menyebutkan andaikata ada pegawai yang merasa kurang akan kompetensi atau keterampilan yang pegawai miliki. PDAM tidak segan-segan dalam hal pelatihan-pelatihan yang senantiasa diselenggarakan bagi pegawai yang kurang dalam hal kompetensi dalam mengemban tugas kerja. Banyak vendor yang melayangkan proposalnya dan undangan-undangan pada DN selaku staf analis pengembangan organisasi. Dari dokumen-dokumen tersebutlah banyak pegawai yang ditunjuk langsung untuk mengikuti program pelatihan yang ada. Hal ini sesuai dengan yang diutarakan subjek : *“Kalo ada pegawai yang kurang dalam bidangnya, Pihak SDM memberikan failitas dalam hal training, kan kamu tau sendiri dokumen-dokumen yang masuk di meja saya, yang selalu menawarkan pelatihan-pelatihan, andaikata tidak ada ya kami cari vendor yang siap akan menangani pelatihan yang kami butuhkan gitu tho fal”* (DN030613/57)

e. Bentuk evaluasi yang dilakukan

Pandangan DN dalam hal evaluasi atau *Performance appraisal* pada setiap pegawai amapun divisi sangatlah baik, hampir tidak ada keterlambatan. Semuanya terintegrasi dan terkoordinasi dengan baik. Program evaluasi yang berjalan 1 tahun sekali perusahaan butuh data ketika pergantian tahun. Entah itu

perubahan manajemen, proses mutasi, kenaikan jabatan atau kenaikan golongan. Sesuai dengan apa yang disampaikan subjek : “*Walha kalo itu setahun sekali fal, PA Bu NN sudah menjelaskan tho fal.*” **(RR150513/48)**

Itu beliau lakukan setiap 1 tahun sekali. Beliau juga selalu berbincang antar pegawai bawahan maupun atasan dari situ mungkin beliau tahu akan bawahan dan atasannya serta tidak lepas kontrol untuk mengawasi kinerja bawahannya. Begitu dik nofal. **(RR150513/74)**. Data yang dihasilkan dari evaluasi tersebutlah dapat menjadi sumber pengembangan karir pegawai serta sebagai bahan pertimbangan para atasan pada bawahan dalam meniti karir selanjutnya.

Pandangan DN dalam hal evaluasi atau *Performance appraisal* pada setiap pegawai amapun divisi sangatlah baik, hampir tidak ada keterlambatan. Semuanya terintegrasi dan terkoordinasi dengan baik. Program evaluasi yang berjalan 1 tahun sekali perusahaan butuh secepatnya sebelum pergantian tahun. Entah itu perubahan manajemen, proses mutasi, kenaikan jabatan atau kenaikan golongan. Sesuai dengan apa yang disampaikan subjek : “*Kalo itu ya 1 tahun sekali ada penilaian, Berupa data yang terintegrasi melalui software yang telah kami buat dan itu selalu di buat patokan dalam hal menganalisis kinerja pegawai untuk pengembangan karir pegawai selanjutnya dan data itu pasti ada itu fal dan pegawai harus mengetahui.*” **(DN030613/61)**

f. Pendapat tentang pelayanan manajemen

Subjek RR mengatakan bahwa jika data dan persyaratan lengkap, pegawai mudah dan cepat dalam menyelesaikan urusannya. Sesuai yang dikatakan subjek : *“Baik, salah ya dibenarkan, benar ya di acc, begitu tidak ada masalah, asal semua kan mengandalkan kelengkapan dokumen, kalo dokumen lengkap ya segera direspon kalo belum lengkap ya dilengkapi terlebih dahulu. Bagus kok tidak ada masalah yang berarti. (RR150513/76).* Dapat diketahui kelengkapan dokumen sebagai syarat yang termudah. Dengan dokumen yang lengkap dan sesuai prosedur pelayanan sesegera mungkin terlayani dengan baik pula.

Menurut DN dalam pelayanan tidak ada masalah dalam hal tersebut, pelayanan di PDAM dapat menjadi pelayanan baik asal dengan kelengkapan yang sudah ditentukan syarat/ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan oleh segenap masing-masing manajemen PDAM. Hal ini sesuai dengan yang diutarakan subjek : *“Bagus tidak ada kesulitan sama sekali asalkan semuanya lengkap dan tidak ada kekurangan sama sekali. (DN030613/63)*

g. Perlindungan bagi pegawai

Subjek RR menyebutkan, pada faktanya setiap pegawai mempunyai jaminan masing-masing dalam hal kesehatan kesjahteraan, dan lain sebagainya. Dan itu memang sudah menjadi hak pegawai dalam hal kesejahteraan pegawai beserta keluarganya. Hal ini sesuai dengan yang di sampaikan subjek : *“He he he he kalo kompensasi tidak bisa disebutkan, kalo proteksi ya banyak dari kesehatan, kesejahteraan hingga tunjangan para pegawai.” (RR150513/78).* Terdapat

kepuasan tersendiri bagi pegawai dalam hal proteksi yang di fasilitasi oleh manajemen perusahaan.

Dengan cara itu dapat diagnosis kesehatan para pegawai PDAM apa yang harus di benahi. Pada diagnosis dulu kemungkinan terdapat gula darah yang meningkat pada pegawai maka dari itu minuman setiap harinya yang dulunya teh manis sekarang menjadi jus buah dan sayur demi menormalkan kembali naiknya gula darah para pegawai. Hal ini sesuai dengan apa yang dituturkan subjek : *“Di sini kan ada medical check up gratis untuk para pegawai, ya dilihat diagnosis para pegawainya kurang sehat, ya diganti dengan yang lebih Aman lah fal. Tapi ada kok yang masih minum air putih biasa. Tanpa ada manis manis... (DN030613/27)*

h. Kompensasi perusahaan

Subjek RR tidak bisa menyebutkan secara pasti tentang besarnya nominal kompensasi yang diberikan perusahaan kepada pegawai. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan subjek dalam wawancaranya : *He he he he kalo kompensasi tidak bisa disebutkan, kalo proteksi ya banyak dari kesehatan, kesejahteraan hingga tunjangan para pegawai. (RR150513/78)*. Perusahaan besar tidak akan mungkin tidak mensejahterakan pegawainya. Hal yang paling penting para pegawai merasa puas akan kompensasi dan proteksi yang perusahaan berikan

Kompensasi itu memang telah sesuai menurut DN akan tetapi beban kerja yang terkadang DN merasa tidak sesuai dengan kompensasi yang diberikan perusahaan terhadap pegawai yang beban kerjanya seperti agak lengang. DN

tersirat sifat buruk hati ketika melihat kompensasi yang diberikan. Akan tetapi DN membuka besar hatinya dalam menyikapi hal semacam itu. DN sudah menerima apa yang menjadi ketetapan tentang kompensasi dari perusahaan. Kompensasi BUMD tidak sebesar kompensasi BUMN yang tergolong tinggi. Hal ini sesuai dengan disampaikan subjek : *“Kalo masalah kompensasi ya melihat golongan, kan sudah ditetapkan dalam SK, dan golongan (tingkat pangkat kerja) kan juga sudah terlihat dengan terlihat dari latar belakang pendidikan. Kalo masalah nominalnya berapa ya bagus lah secara gitu BUMD, kalo BUMN tambah bagus lagi nominalnya. Akan tetapi biasanya ada lah sifat hati ini yang dirasa kurang cocok dengan pegawai yang agak lengang kinerjanya tapi dengan kompensasi yang sama bahkan lebih besar. Ya solusinya selalu besar hati aja fal.”*

(DN030613/67)

Tabel 3. Analisa Data Manajer SDM

Kerangka Analisis	Kesimpulan yg dihasilkan
Peran manajer SDM	- Subjek berperan dalam membuat sistem pengembangan karir
	- Subjek mempunyai tugas kerja yang telah ditetapkan dalam UU perusahaan
	- Menjadikan organisasi yang seimbang dan selaras dengan tujuan organisasi
	- Subjek berharap organisasi dapat memberi manfaat selama menjabat sebagai manajer
	- Subjek berusaha untuk mengoptimalkan kompetensi pegawai
	- Sikap kerja keras dan ringan tangan demi keberhasilan tim
	- Subjek melakukan koordinasi dengan baik antara pegawai dengan atasan
Hambatan	- Belum adanya data yang terintegrasi dengan baik
Usaha yang dilakukan	<ul style="list-style-type: none"> - Subjek selalu upgrade kompetensi dan selalu update informasi - Subjek meyakinkan bahwa keputusan perusahaan dapat memberi manfaat pada pegawai

Berdasarkan fokus penelitian yang ingin diungkap dalam penelitian ini, yakni bagaimana peran manajer SDM dalam pengembangan karir pegawai maka dari tabel diatas bisa dilihat seberapa jauh peran manjer SDM dalam pengembangan karir pegawi Berikut adalah penjelasannya :

a. Peran manajer SDM

Para manajer profesional harus berorientasi pada karir dan dedikasi timbal balik demi kemajuan profesi mereka, perusahaan dan dirinya sendiri. Di samping itu, mereka mampu untuk mengamati peranannya secara realistis serta menjalankan sesuai apa yang ditetapkan perusahaan. Hal ini sesuai dengan yang diutarakan subjek : *“Peran saya membuat sistem pengembangan karir antara lain promosi, mutasi, rotasi dan Mengelola pelaksanaan sistem pengembangan karir. Kemudian kegiatan saya banyak e e e fal ”*(NN 140513/11). *Ya wis yang penting satu menganalisa implementasi sistem yang ada, dua Menyusun usulan perbaikan sistem tiga Presentasi ke direksi empat sosialisasi. Itu untuk Peran yang pertama. Untuk peran yang kedua, satu Menyiapkan struktur organisasi dua menyiapkan data kandidat (tes potensi, dan lain-lain) tiga meminta kandidat kepada pimpinan unit kerja terkait empat mengusulkan pada direksi lima berkoordinasi untuk pembuatan surat keputusan direksi. (NN 140513/13)* NN juga menyebutkan jobdesk yang sudah ada di UU *“Itu semua sudah tertera di jobdesk dan undang-undang yang telah ditetapkan. Ini ya*

(1)Manajer Pengembangan Organisasi dan Sumber Daya Manusia mempunyai tugas :

- a. *Mengelola pengembangan organisasi yang meliputi struktur organisasi dan uraian tugas, standar kompetensi dan assessment-nya, budaya kerja, serta system employee lifecyle.*

b. Mengelola pengembangan Sumber Daya Manusia yang meliputi pendidikan dan pelatihan, shared learning program, coaching dan konseling.

(2) Manajer Pengembangan Organisasi dan Sumber Daya Manusia mempunyai wewenang:

Menyetujui kegiatan operasional yang terkait dengan pengembangan organisasi dan Sumber Daya Manusia

(3) Manajer Pengembangan Organisasi dan Sumber Daya Manusia membawahi :

- 1. Supervisor Pengembangan Organisasi;*
- 2. Supervisor Pengembangan Sumber Daya Manusia;*
- 3. Staf Administrasi.*

Manajer Pengembangan Organisasi dan Sumber Daya Manusia bertanggung jawab kepada Manajer Senior Kelola Sumber Daya Manusia.”(NN 310513/46). Melihat job desk yang disebutkan NN sangat sangat menguras tenaga dan pikiran, memang betul apa yang di utarakan subjek semakin tinggi jabatan akan semakin besar pula tanggungjawab yang ia emban.

NN juga mempunyai tantangan dalam menjalani jabatan sebagai manajer SDM. Yang mana NN berusaha menyelaraskan sistem manajemen serta menyelaraskan manajemen SDM dengan budaya kerja sehingga tujuan dapat tercapai dengan maksimal. Hal ini sesuai yang diutarakan subjek :

a. Membuat sistem manajemen SDM sehingga pengelolaan SDM selaras dengan strategi organisasi.

b. *Mengimplementasikan sistem manajemen SDM yang selaras dengan budaya kerja sehingga pada akhirnya tujuan organisasi dapat tercapai. (NN 310513/23).*

Subjek bekerja cepat agar apa yang menjadi tujuan organisasi dapat tercapai sesuai visi dan misi organisasi SDM. “*Visi : Menjadi pengelola SDM yang unggul guna mencapai tujuan organisasi. Misi : Menciptakan organisasi yang selaras dengan strategi organisasi, Melakukan pengelolaan SDM yang terintegrasi guna menciptakan SDM yang unggul.*” (NN 310513/25)

Subjek NN menjalankan jabatan sebagai manajer SDM sudah mempunyai pandangan sebelum-sebelumnya kepada bawahan yang berkompeten dalam bidangnya dan siap menyelesaikan target bagi bawahan “*Perlu dilakukan optimalisasi dengan meningkatkan kompetensi yang dimiliki*” (NN 310513/30)

NN sebagai pegawai yang mempunyai jabatan sebagai seorang manajer SDM. NN juga termasuk pegawai yang punya loyalitas tinggi. Sesuai yang diutarakan subjek : “*Lho iya tho dalam perusahaan manapun ya, hal seperti itu yang dicari, diharapkan, serta harus ada pada setiap orang dalam dunia kerja.*”(NN290413/46). Memang benar apa yang diutarakan NN, loyalitas memang sangat bernilai plus dalam sebuah organisasi besar apalagi yang di tempati perusahaan besar yang telah terakui. Sikap loyalitas sangat mempermudah pegawai mencapai karir yang ia impikan. NN biasanya juga ada tugas yang tidak tertera dalam jobdesk akan tetapi NN juga tidak lari/melenceng dari jobdesk yang telah ditetapkan. Seperti ini lah yang disebut loyalitas, dalam membantu antar

kolega dalam dunia kerja. Demi mewujudkan misi perusahaan Hal ini sesuai yang diutarakan subjek : *“Wauuuw uakeh fal fal fal kalo masalah tambahan tambahan,,, Nofal kan tau sendiri, saya hilir mudik naik turun ke jajaran direksi, tiba di meja ada undangan rapat lagi, meja penuh akan undangan rapat, negoisasi, bertemu klien, bertemu tender bahkan SP (surat perintah).”*(NN **290413/42**). Kegiatan tambahan lah bisa disebut meskipun di rasan memang itu semacam negoisasi. NN juga mengatakan aktifitas kerjanya yang penting dalam ranah lingkup pekerjaan yang tidak melanggar ketentuan UU perusahaan : *“Ya, pokonya kegiatan saya sehari-hari di kantor tidak berpaling dari Job Desc dan peraturan industrial, bener tho ?????.”*(NN **290413/40**).

Peran Manajer selain yang telah ditentukan perusahaan lewat undang-undangnya manajer juga sebagai jembatan/fasilitator dalam hal pengembangan karir bagi pegawai untuk tampak pada pihak direksi selaku pemegang jabatan tertinggi dalam perusahaan yang mana manajerlah yang dapat berkoordinasi langsung tentang apa dan siapa dalam hal pengembangan karir. Sesuai yang dikatakan subjek : *“Kalo masalah itu saya selalu menjalani dengan fair tanpa ada berat sebelah dan pendekatan dari situ dapat menjalin hubungan penuh keakraban serta komunikasi yang baik pula dan yang sudah saya jelaskan sebelumnya.”*(NN **310513/48**). Terlihat NN selaku manajer tidak ada perbedaan dalam hal menyikapi guna memfasilitasi karir pegawai yang ingin berkembang. bagi dirinya dan pegawai berstatus staf maupun yang lain itu sama-sama pegawai yang membedakan hanya sebuah jabatan organisasi. Di serati koordinasi yang baik antar sesame.

b. Hambatan

Berkarir itu tidak lepas akan adanya hambatan/rintangan. Hambatan yang dialami subjek dari pimpinan dan bawahan sudah menjadi makanan setiap hari bagi dunia pekerjaan. Hambatan dari data pegawai yang belum terintegrasi dan belum update itu adalah sebuah kendala yang selalu menghambat kinerja pegawai yang harus di benahi dan dicari akar masalahnya. Hal ini sesuai dengan yang di utarakan subjek :” *Internal : kompetensi SDM belum sesuai standar dan Eksternal : sistem manajemen SDM masih belum tertata dan terintegrasi, budaya kerja yang belum terbangun.*”(NN 310513/13). Hambatan tersebut dapat diselesaikan dengan adanya rekan kerja saling bekerjasama, serta tidak memandang status jabatan di perusahaan, bukan tambah ingin berdiri satu-satu. Sesuai yang diutarakan subjek :”*Ya memang itu kekurangannya disini fal, terkadang serta kebanyakan data itu tidak merumpun jadi satu tapi mencelat-mencelat, terus seperti rotasi pegawai tidak cepat cepat di update jadinya kalo bikin laporan kepegawaian terkadang masih tanya tanya pada antar rekan kerja, memang di komputer yang sudah terpasang network system sudah ada tapi ya itu tadi datanya tidak up date juga.*” (NN 140513/32).

c. Usaha yang dilakukan

Menerima dan mencari informasi terkini serta selalu meng upgrade kompetensi yang sesuai standar kinerja pegawai wajib dilaksanakan demi menjalankan usaha dalam pengembangan karir pegawai. Hal ini sesuai dengan yang disebutkan subjek : “*Selalu melakukan up grade kompetensi yang harus dimiliki dan up date informasi terkini.*” (NN 310513/21). Dengan cara demikian

NN tidak tertinggal dalam membawahi manajemen SDM yang selalu di butuhkan perusahaan. Demi kelancaran organisasi perusahaan.

Dari hambatan yang dapat menghasilkan usaha-usaha manajer SDM dalam pengembangan karir pegawai muncullah poin-poin yang harus di implementasikan pada setiap pegawai demi tercapainya misi dan visi oragnisasi SDM, serta menjadikan satu tujuan demi kelancaran dan keberhasilan tim. Hal ini sesuai dengan ungkapan subjek : *“Pertama, Mengikutsertakan pegawai-pegawai subdit kelola SDM pada pelatihan- pelatihan sesuai dengan standar kompetensi yang dipersyaratkan. Kedua, Menyusun employee life cycle system yang terintegrasi, membuat program-program implementasi budaya kerja seperti Outbound training dengan tema implementasi budaya perusahaan, pembuatan papan-papan yang bertuliskan budaya kerja perusahaan.” (NN 310513/15).*

C. Pembahasan

Peran manajer dalam suatu perusahaan maupun divisi sangatlah vital dalam memajukan suatu divisi maupun perusahaan tersebut. Jika manajer tidak mampu melaksanakan kinerjanya dengan baik maka bisa dipastikan sistem kerja di perusahaan tidak akan terstruktur dan terorganisir dengan baik.

Menurut teori yang disampaikan Huneryager dan Heckman (1992) yang menyebutkan bahwa terdapat 5 aspek umum pada peranan manajer dalam satu perusahaan yang mana adalah *pertama* pemimpin *kedua* spesialis proses manajemen *ketiga* change agent *keempat* berorientasi pada keuntungan *kelima* aktif dalam mengambil keputusan dan negoisasi. Berdsarkan teori yang disebutkan diatas peran manajer SDM di PDAM sudah mencakup kelima aspek peranan manajer yang telah disebutkan dalam teori diatas. Hal ini terbukti dari hasil pemaparan analisis yang telah disebutkan sebelumnya.