

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA
KARYAWAN
(Studi Kasus di PT.Telkom Malang)**

Ita Rifiani Permatasari

Abstrak: Perencanaan karier dan manajemen karier akan memberi keuntungan bagi individu dan organisasi. Melalui program pengembangan karier, perusahaan akan meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan, menurunkan *labour turn over*, dan meningkatkan kesempatan promosi bagi karyawan. Bagi karyawan sendiri, perencanaan karier dapat mendorong kesiapan diri mereka untuk menggunakan kesempatan karier yang ada. Hipotesis yang diajukan adalah (1) diduga bahwa perencanaan karier dan manajemen karier secara simultan maupun parsial mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (2) diduga bahwa manajemen karier mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja. Dengan menggunakan alat analisis regresi berganda menunjukkan: (1) ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel perencanaan kerja (X1) dan manajemen karier (X2) dengan kinerja. Besarnya pengaruh kedua variabel tersebut terhadap kinerja sebesar 69,3%. Persamaan regresi linier berganda yang didapat, yaitu: $Y = 5,910 + 0,143X1 + 15,434 X2$. Dari persamaan ini berarti kinerja karyawan akan naik, bila perencanaan karier dan manajemen karier karyawan meningkat. (2) Variabel pengembangan karier yang dominan mempengaruhi kinerja adalah manajemen karier, tingkat keeratan hubungan keduanya sebesar 82%.

Kata Kunci: pengembangan karier dan kinerja

PENDAHULUAN

Perubahan yang terjadi begitu pesatnya di lingkungan bisnis membuat karyawan menjadi rawan terhadap kehilangan pekerjaan. Untuk itulah perencanaan karier menjadi sangat penting, karena saat ini keamanan kerja tidak lagi diukur dengan ada tidaknya pekerjaan yang dimiliki seseorang, atau besar kecilnya ukuran organisasi tempatnya bekerja, namun diukur dari kemampuan seseorang untuk dapat mempekerjakan dirinya.

Charles Handy, seorang pakar di bidang manajemen berpendapat bahwa para karyawan harus mulai untuk melihat karier mereka sebagai sebuah urutan pekerjaan yang akan mereka jalani di organisasi yang sama atau berbeda. Handy menekankan bahwa para karyawan di masa kini harus memikirkan diri mereka, karena masa depan tidaklah dapat dijamin. Dalam situasi seperti ini, menurutnya, pendidikan menjadi sebuah investasi, sedangkan pengalaman yang beragam menjadi sebuah aset. Tetapi bagi mereka yang pada akhirnya hanya memiliki waktu sebagai bahan "transaksi sosial" dengan perusahaan, masa depan yang suram akan semakin mengintai. Mereka-mereka yang paling mungkin

Ita Rifiani Permatasari adalah Dosen Politeknik Negeri Malang

menderita oleh situasi ini adalah orang dewasa muda yang mempunyai tingkat pendidikan yang terbatas, para pekerja setengah terampil, karyawan berusia di atas 40 tahun pada organisasi yang besar, dan karyawan yang masih berharap dapat bekerja hingga 30 tahun dengan perusahaan yang sama (Raymond, 1998)

Dari sudut pandang karir, suatu organisasi seharusnya tidak dipandang sebagai tempat yang memperkerjakan seseorang, namun sebaiknya dipandang sebagai tempat yang memfasilitasi karir seseorang. Dengan pandangan seperti itu maka karir seseorang tidak tergantung dari kemauan organisasi, akan tetapi justru tergantung dari keinginan karyawan. Makna ini bukan berarti organisasi tidak mendapat apa yang diinginkan, tetapi justru organisasi akan memperoleh dua hal sekaligus yaitu bakat yang disesuaikan minatnya dan organisasi akan mendapatkan karyawan dengan kinerja yang tinggi.

Perencanaan karir dan pengembangan karir akan memberikan keuntungan bagi individu dan organisasi. Melalui program pengembangan karir, perusahaan akan meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan, menurunkan *labour turn over*, dan akan meningkatkan kesempatan promosi bagi karyawan. Bagi karyawan sendiri, perencanaan karir dapat mendorong kesiapan diri mereka untuk menggunkan kesempatan karir yang ada. Khususnya bagi departemen sumber daya manusia akan mempermudah pemenuhan kebutuhan penyusunan personalia (*staffing*) internal organisasi.

Bagi seorang individu pengembangan karir adalah proses seumur hidup untuk siap dipilih, membuat pilihan, dan secara kontinu membuat pilihan-pilihan dari berbagai macam pekerjaan yang ada di masyarakat, pengembangan karir juga ditentukan interaksi dinamis antara individu, kontekstual, perantara (*mediating*), lingkungan dan factor keluaran (*out put*) (Szymanski dan Trevino, 1996).

Dari paparan diatas, dapat dikatakan karir dan proses sosialisasinya memberi sumbangan kepada efektifitas individu, kelompok dan organisasi. Melalui proses karir, individu berupaya meningkatkan kualitas, produksi, efisiensi, kepuasan, keluwesan, pengembangan, kemampuan bersaing, dan daya juang. Individu bergabung dengan organisasi untuk mendapatkan kesempatan pengalaman kerja sekaligus karir yang memuaskan.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh pengembangan karir secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan?
2. Dari kedua variable tersebut, variable mana yang dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah diatas maka tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah:

1. Untuk mengetahui apakah variabel perencanaan karir dan manajemen karir secara simultan maupun secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk mengetahui variabel mana yang dominant berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

KAJIAN PUSTAKA

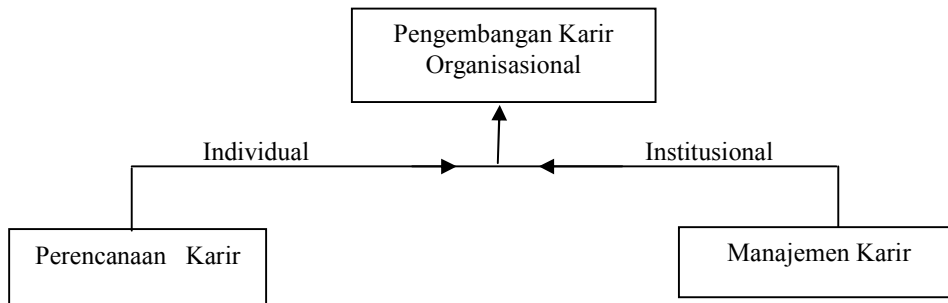
Pengembangan Karir Individu

Pengembangan karir menurut Robbins (1996) merupakan suatu cara bagi organisasi untuk mendukung atau meningkatkan produktivitas para karyawan, sekaligus mempersiapkan mereka untuk menghadapi dunia yang berubah.

Menurut Szymanski dan Maxwell (1996) pengembangan karir ditentukan oleh interaksi dinamis antara individu, kontekstual, perantara (*mediating*), lingkungan dan faktor keluaran (*out put*)., sedangkan menurut Dubrin dalam Mangkuregara (2000) pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai

merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimal.

Menurut model pengembangan karir dari Simamora (1997) memperlihatkan bagaimana karyawan, manajer, dan organisasi memberikan kontribusi kepada perencanaan karir yang efektif, memastikan bahwa karir-karir memenuhi kemampuan-kemampuan dan minat-minat karyawan. Bagian bawah menunjukkan bagaimana setiap pihak memberikan sumbangan untuk manajemen karir yang efektif- memastikan bahwa keputusan-keputusan penyusunan staf internal menugaskan peran-peran kepada individu yang memberikan kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasional.



Sumber : Simamora (1997).hal. 505

Gambar 1. Model Pengembangan Karir Organisasional

Karir mengandung dua fokus utama yaitu fokus internal dan fokus eksternal. Fokus Internal menunjuk kepada cara seseorang memandang karirnya, sedangkan fokus eksternal menunjukkan kepada rangkaian kedudukan yang secara aktual diduduki oleh seorang pekerja. Untuk memahami pengembangan karir dalam suatu organisasi dibutuhkan pengujian atas dua proses utama, yakni:

1. *Career Planning*

Yaitu bagaimana orang merencanakan dan mewujudkan tujuan-tujuan karirnya sendiri yang merupakan suatu usaha yang sengaja dilakukan oleh seseorang untuk menjadi lebih sadar dan tahu akan ketrampilannya sendiri, kepentingan, nilai, peluang, hambatan dan akibat-akibatnya.

2. *Career Manajemen*

Yaitu proses yang menunjukkan kepada bagaimana organisasi mendesain dan melaksanakan program pengembang karirnya. Proses ini lebih merupakan usaha formal, terorganisir dan terencana untuk mencapai keseimbangan antara keinginan karir individu dengan persyaratan tenaga kerja organisasi.

Pengembangan karir organisasi adalah *outcomes* yang berasal dari interksi karir individu dengan proses manajemen karir institusi (organisasi).

Career Planning adalah suatu proses yang berlangsung secara sadar agar:

1. Menjadi tahu diri, peluang-peluang, hambatan-hambatan, pilihan-pilihan, dan akibat-akibat.
2. Untuk mengidentifikasi tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir.
3. Pemrograman kerja, pendidikan dan pengalaman-pengalaman, pengembangan-pengembangan yang terkait untuk memberikan arah, waktu dan urutan dari berbagai langkah untuk mencapai tujuan-tujuan.

Sedangkan *Career Manajemen* adalah suatu proses yang sedang berlangsung mulai dari penyiapan, pengimplementasian dan memonitoring rencana-rencana karir yang

dilaksanakan oleh individu atau bersama-sama dengan system karir organisasi. Pengembangan karir merupakan gabungan dari kebutuhan pelatihan dimasa yang akan datang dan perencanaan sumber daya manusia. Dari sudut pandang pegawai, pengembangan karir memberikan gambaran mengenai jalur-jalur karir dimasa akan datang di dalam organisasi dan menandakan kepentingan jangka panjang dari organisasi terhadap para pegawainya. Bagi organisasi, pengembangan karir memberikan beberapa jaminan bahwa akan tersedia pegawai-pegawai yang akan mengisi posisi yang lowong yang akan datang.

Peran Karyawan dalam Perencanaan Karir

Seorang karyawan berperan dalam melakukan perencanaan karir pribadinya. Dia bertanggung jawab untuk terus meningkatkan ketrampilan yang dia miliki untuk memastikan bahwa dirinya mempunyai kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan pasar tenaga kerja. Dia juga sebaiknya bertindak proaktif untuk melihat kesempatan yang ada, dan kemungkinan munculnya masalah dengan karirnya saat ini. Untuk itulah, ada baiknya seorang karyawan senantiasa dapat melakukan penilaian diri untuk mengenal aspirasi karir yang dia inginkan, mengukur kekuatan yang ia miliki dan hal-hal yang perlu ditingkatkan lebih baik lagi. Dengan perencanaan karir pribadi ini, seorang karyawan dapat menilai tingkat kesesuaian antara aspirasi karirnya dan karir yang dipegangnya saat ini. Dengan demikian dapat mengarahkan dirinya untuk memilih penugasan atau pekerjaan-pekerjaan yang lebih sesuai dengan aspirasi karirnya.

Peran Perusahaan dalam Perencanaan Karir Karyawan

Sejumlah kebijakan atau program dapat dibuat oleh perusahaan untuk mendukung pengembangan karir karyawan di perusahaan. Dengan adanya program ini, pihak perusahaan berharap dapat :

1. Mensinergikan antara strategi bisnis perusahaan dan perencanaan tenaga kerja
2. Mempertahankan karyawan yang dikategorikan sebagai "*High Potential*" untuk dapat terus berkarya dan memberikan kontribusinya kepada pihak perusahaan.
3. Mencegah terjadinya penumpukan karyawan-karyawan yang potensial pada satu bagian , yang dapat terjadi karena adanya kekhawatiran manajer yang bersangkutan bahwa kepindahan para karyawannya ke bagian lain akan membuat proses kerja di departemennya terganggu.
4. Membantu para karyawan untuk dapat memilih karir pada jabatan yang sesuai dengan aspirasi karirnya.
5. Meningkatkan kemampuan para karyawan untuk dapat menghadapi perubahan yang terjadi dengan baik, dengan meningkatkan kemampuan mereka untuk dapat mempekerjakan diri mereka sendiri (*employability*)
6. Meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Peran Manajer dalam Perencanaan Karir

Terlepas dari ada atau tidaknya program manajemen karir di sebuah perusahaan, seorang manajer dapat melakukan beberapa hal yang sederhana untuk membantu staf-nya dalam memenuhi kebutuhan pengembangan karirnya. Sebagai berikut:

1. Mendiskusikan tentang pentingnya menyusun sebuah rencana karir bagi seorang karyawan, saat pertama kali seorang staf memulai pekerjaan dan menawarkan bantuan yang diperlukan agar staf-nya dapat mencapai sasaran karirnya.
2. Membuat jadwal penilaian karya (*performance appraisal*) secara regular. Dalam kegiatan ini, manajer dapat menitikberatkan proses penilaian karya pada ketrampilan dan prestasi kerja saat ini yang diharapkan dapat sejalan dengan rencana karir staf yang bersangkutan.
3. Memberikan bantuan mentoring dan konseling apabila diperlukan.

4. Memberikan semacam rencana karir.
5. Menjelaskan manfaat yang ada di dalam program manajemen karir perusahaan, dan cara mereka memanfaatkan program yang ada tersebut secara efektif. (Arl)

Jenis-jenis pengembangan

Jenis pengembangan dikelompokkan atas pengembangan secara informal dan pengembangan secara formal yaitu:

a. Pengembangan secara informal

Pengembangan secara informal yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi perusahaan karena prestasi kerja karyawan itu semakin besar, efisiensi dan produktivitasnya semakin tinggi.

b. Pengembangan secara formal

Pengembangan secara formal yaitu karyawan ditugaskan oleh perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan lembaga-lembaga pendidikan atau latihan. Pengembangan secara formal ini dilakukan oleh perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun untuk persiapan keahlian dan keterampilan pada masa yang akan datang, baik yang sifatnya non karir maupun untuk meningkatkan karir seseorang karyawan.

Peserta Pengembangan

Peserta yang akan mengikuti pengembangan dari suatu perusahaan adalah karyawan baru dan lama, baik dia tenaga operasional atau karyawan manajerial.

a. Karyawan Baru

Karyawan baru yaitu karyawan yang baru diterima bekerja pada perusahaan itu. Mereka diberi pengembangan agar memahami, trampil dan ahli dalam mengerjakan pekerjaannya sehingga para karyawan itu dapat bekerja lebih efisien dan efektif pada jabatan atau pekerjaannya. Pengembangan karyawan baru ini perlu dilaksanakan agar teori dasar yang telah mereka kuasai dapat diimplikasikan secara baik dalam pekerjaannya.

b. Karyawan Lama

Karyawan Lama yaitu karyawan lama oleh perusahaan ditugaskan untuk mengikuti pengembangan, seperti pada Balai Latihan Kerja. Pengembangan karyawan lama ini dilaksanakan karena tuntutan pekerjaan, jabatan, perluasan perusahaan, penggantian mesin lama dengan mesin baru, metode kerja diperbaharui, persiapan untuk promosi dan lain sebagainya. Jelasnya pengembangan karyawan lama perlu dilaksanakan agar para karyawan semakin memahami technical skill, human skill, conceptual skill dan managerial skill, supaya moral kerja dan prestasi kerjanya meningkat.

Kinerja

Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diperikan kepadanya (Mangkunegara, 2000)

Dari perspektif teori harapan, kinerja merupakan fungsi perkalian dari kemampuan (*ability*) dan motivasi (Gibson, 1997). Friedman dan Arnold (1987) mengatakan bahwa kinerja merupakan perpaduan antara motivasi yang ada pada diri seseorang, dan kemampuannya dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Dengan demikian, ada dua dimensi penting dalam memahami konsep kinerja yaitu dimensi motivasi dan dimensi kemampuan. Dengan kata lain, seorang karyawan akan

menciptakan kinerja yang tinggi jika memiliki motivasi yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya.

Secara umum ada tiga perangkat kriteria untuk mengevaluasi kinerja karyawan yaitu: hasil tugas individu, perilaku kerja dan ciri individu (Robbins,1996). Hasil kinerja karyawan pada umumnya dapat dikelompokkan dalam 3 (tiga) hal: yaitu berupa data atau informasi, jasa dan benda (Sujak, 1990), sedangkan evaluasi pengukuran hasil kerja, biasanya dilihat dari kuantitas dan kualitas item atau produk yang dihasilkan, serta banyaknya kesalahan atau tilngkat kerusakan (Simamora, 1997).

Kualitas atau mutu kerja yang dijalankan atau diukur dari ketepatan, ketrampilan, ketelitian dan kerapihan hasil kerja, sementara kuantitas kerja disamping diukur dari jumlah keluaran, juga perlu dilihat seberapa cepat karyawan dapat menyelesaikan tugas-tugas “ekstra” atau mendesak. (Flippo,1987)

Kajian Empiris

Penelitian yang pernah dilakukan oleh Sutrisno (1997) mengenai pengaruh system motivasi dan motivasi karir terhadap kinerja, menyimpulkan bahwa identitas karir tidak berpengaruh secara signifikan, sedangkan pandangan dalam karir dan ketahanan karir mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja.

Sedangkan Anwar (1999) meneliti pengaruh manajemen karir dan komitmen terhadap prestasi kerja karyawan, dengan hasil bahwa manajemen karir mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen karyawan pada organisasi. Komitmen mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Manajemen karir mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja.

Penelitian yang dilakukan Solekan (2000), dengan menggunakan *path analysis* tentang pemberian motivasi oleh pemimpin, komitmen dan prestasi kerja, ditemukan adanya pengaruh yang signifikan dari pemberian motivasi oleh pimpinan terhadap komitmen, baik langsung. Sedangkan pemberian motivasi oleh pemimpin dan komitmen berpengaruh secara signifikan baik langsung maupun tidak langsung terhadap variable kerja karyawan.

Berdasarkan kajian teoritis dan kajian empiris diatas, maka model konseptual dari penelitian ini , adalah sebagai berikut:

Variabel Pengembangan Karir:

Perencanaan Karir

Manajemen Karir

Kinerja

1. Kualitas
2. Kuantitas
3. Ketelitian

Hipotesis Penelitian

1. Diduga bahwa perencanaan karir dan manajemen karir secara simultan maupun parsial mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Diduga bahwa manajemen karir mempunyai pengaruh dominant terhadap kinerja.

METODE

Sumber Data

Data Primer, merupakan data yang diperoleh langsung dari responden melalui pengisian kuisioner ataupun wawancara., terdiri atas unsur-unsur Manajer, Spesialis dan Staf Administrasi pada jajaran karyawan PT. Telkom Kantor Daerah Malang.

Teknik Pengumpulan Data

a. Studi Literatur

Studi Literatur dilakukan lebih dahulu untuk mendapatkan data sekunder dan pemantapan konsep-konsep. Data yang dikaji diantaranya adalah hasil-hasil penelitian dan teori-teori tentang kinerja dan pengembangan karir.

b. Angket

Angket berupa kuisioner yang berisi pertanyaan-pertanyaan tertutup yang diberikan kepada responden. Angket disusun berupa multiple choice, dimana responden memilih satu diantara 5 pilihan.

Populasi dan Sampel

Populasi

Populasi keseluruhan subyek penelitian (Arikunto,1996) merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulan.

Sesuai dengan tujuan penelitian ini maka sebagai populasi target penelitian adalah seluruh karyawan PT.Telkom kantor Daerah Telekomunikasi Malang, yang berjumlah 467 karyawan.

Teknik Sampling

Pengambilan sample dengan menggunakan teknik *random sampling*, karena populasi dianggap homogen. Jumlah sample yang diambil sebesar 150 responden dengan tingkat kesalahan = 10%, berdasarkan pendapat Slovin (Umar, 2000).

Pengukuran Variabel

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Variabel Independen

Dalam penelitian ini variable independen adalah:

a. Perencanaan Karir, dinilai dengan:

- Menyukai jabatan lebih tinggi (X1), karyawan menyukai jabatan yang lebih tinggi sebagai rencana karir di masa yang akan datang.
- Penugasan pekerjaan (X2), karyawan menyukai penugasan pekerjaan sebagai pekerjaan sebagai perencanaan karir di masa yang akan datang.
- Pengembangan diri (X3), karyawan menyukai pengembangan diri sebagai rencana karir di masa yang akan datang.

b. Manajemen Karir, dinilai dengan:

- Tambahan pekerja baru (X4), perusahaan merekrut pekerja baru sesuai dengan kualifikasi yang sudah ditentukan untuk jabatan/karir yang lebih tinggi.
- Pelatih pegawai (X5), perusahaan mengadakan/mengirim pelatihan untuk pegawainya untuk pengembangan karirnya.
- Fasilitas (X6), yaitu fasilitas yang disediakan perusahaan berupa peraturan kenaikan pangkat yang jelas dan transparan.

2. Variabel Dependen

Dalam penelitian ini variabel dependen adalah Kinerja Karyawan PT.Telkom Malang (Y), yang berupa kualitas atau mutu kerja yang dijalankan atau diukur dari ketepatan, ketrampilan, ketelitian dan kerapihan hasil kerja, sementara kuantitas kerja disamping diukur dari jumlah keluaran, juga perlu dilihat seberapa cepat karyawan dapat menyelesaikan tugas-tugas “ekstra” atau mendesak (Flippo,1987)

Metode Analisa Data

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk mendukung interpretasi terhadap hasil analisa teknik lainnya. Statisk deskriptif dalam penelitian pada dasarnya merupakan proses tranformasi data penelitian dalam bentuk tabulasi sehingga mudah dipahami dandiinterpretasikan.

2. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisa regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui hubungan sebab akibat secara linier dan untuk mengetahui pengaruh dari variabel-variabel independen terhadap variabel dependen. Model ini digunakan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan sebab akibat antara variabel bebas (X) yaitu Pengembangan Karir dengan variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan PT. Telkom Malang (Y). Pengolahannya dilakukan dengannbantuan program SPSS 10.01 for Windows.

Adapun model hubungan antar variabel yang dikembangkan dalam penelitian ini disusun dalam model sebagai berikut:

$$Y = a + b1 X1 + b2 X2 + e$$

Y = Kinerja Karyawan

a = konstanta

b = beta masing-masing variabel independent

X1= Perencanaan Karir

X2 = Manajemen Karir

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskriptif Karakteristik Responden

Berdasarkan data yang terkumpul ada beberapa karakteristik responden, masing-masing dapat diuraikan sebagai berikut:

Tabel 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin dan Status Jabatan

Status Jabatan	Jenis Kelamin	
	Laki-laki	Perempuan
Manajer	20 (13,3%)	1 (0,4 %)
Spesialis	30 (20 %)	5 (3,3 %)
Administrasi	61 (40,6%)	33 (0,2 %)
jumlah	111 (74%)	39 (26%)

Sumber: Data Primer diolah (2005)

Dari tabel diatas maka tampak bahwa laki-laki lebih dominan jumlahnya sebesar 74% dibandingkan dengan pegawai perempuan yang hanya sebesar 26% dari total responden yang masuk.

Tabel 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pendidikan

Status Pendidikan	Jumlah
Sarjana	10 (6,6 %)
D3	25 (16,6%)
SLTA	115 (76,6%)
Jumlah	150

Sumber: Data Primer diolah (2005)

Dari tabel diatas dapat dilihat, mayoritas pendidikan responden adalah SLTA. Untuk masa kerja responden dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah
Kurang dari 5 tahun	77 (51,2%)
6 – 15 tahun	48 (32 %)
Lebih dari 5 tahun	25 (16,8 %)
Jumlah	150

Sumber: Data Primer diolah (2005)

Dari tabel 4 diatas dapat dilihat mayoritas responden adalah bermasa kerja kurang dari 5 tahun sebesar (51,2%), sedangkan yang lebih dari 5 tahun hanya sebesar 16,8% atau 25 orang.

Deskripsi Jawaban Responden

Instrumen penelitian yang dibuat terdiri atas 3 variabel yaitu Perencanaan Karir, Pengembangan Karir dan Kinerja. Skala pengukuran diberikan dengan rentang jawaban tertutup pada skala 1 – 5. Pada setiap item pertanyaan responden diminta untuk dapat memberikan penilaian sikap terhadap pernyataan-pernyataan yang ada. Berikut adalah hasil gambaran jawaban pada setiap variabel.

a. Pengembangan Karir

Pengukuran pengembangan karir dilakukan dengan melibatkan dua indikator yaitu (1) perencanaan karir dan (2) manajemen karir dengan jumlah pertanyaan sebanyak 6 buah. Di kedua indikator ini memiliki nilai rata-rata di sekitar 4. Artinya bagi sebagaian besar responden pengembangan karir adalah suatu hal sangat penting dan berhubungan dengan pekerjaan yang sedang ditekuni.

Tabel 4. Statistik Deskriptif Pengembangan Karir

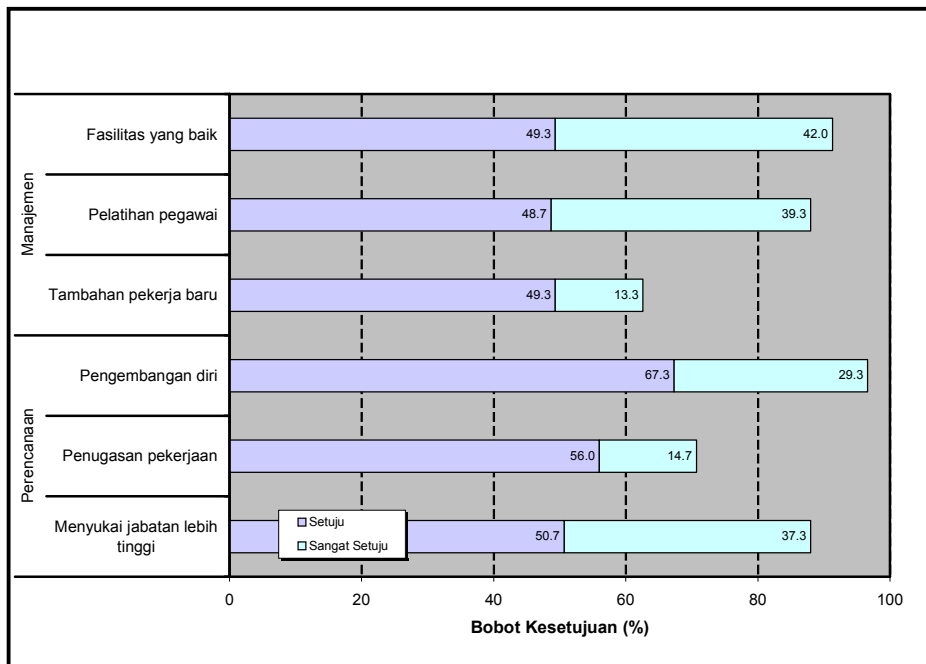
Item	Rata-rata	Simpangan Baku
Perencanaan Karir		
1. Menyukai jabatan lebih tinggi	4,25	0,657
2. Penugasan pekerjaan	3,85	0,649
3. Pengembangan diri	4,26	0,511
Manajemen Karir		
4. Tambahan pekerja baru	3,85	0,632
5. Pelatihan pegawai	4,17	0,565
6. Fasilitas yang baik	4,37	0,562

Sumber : Data primer diolah (Lampiran 5-6).

Pada indikator perencanaan karir rata-rata tertinggi sebesar 4,26 ada pada jawaban item pertanyaan pengembangan diri sebagai rencana karir di masa yang akan datang. Jawaban pertanyaan ini memiliki bobot kesetujuan sebesar 96,6%. Pengembangan diri akan lebih cepat apabila telah muncul adanya rasa suka terhadap jabatan yang lebih tinggi. Rasa suka terhadap jabatan dipandang positif oleh sebagian besar responden. Dari jawaban yang ada bobot kesetujuan terhadap item ini adalah 88%. Sedangkan perencanaan karir dari sisi kesukaan terhadap penugasan pekerjaan dianggap penting namun hanya memiliki bobot kesetujuan sekitar 70,7%.

Mengembangkan karir tidak hanya berhenti pada perencanaan saja akan tetapi harus disusun dengan manajemen yang rapi. Manajemen karir yang utama jika dilihat dari gambaran jawaban yang ada adalah dari tersedianya fasilitas yang baik. Pada item ini 54,7% memberikan jawaban setuju dan 41,3% sangat setuju.

Selain fasilitas hal penting bagi semua karyawan adalah kesempatan dari perusahaan untuk mengikuti pelatihan. Perekrutan pekerja atau karyawan baru sebenarnya menimbulkan potensi positif terhadap kesempatan untuk mengembangkan karir bagi karyawan atau pekerja yang lama, akan tetapi dari total responden yang ada masih ada 37,3% yang belum bersikap setuju. Bagi para karyawan, tambahan tenaga kerja ini dapat pula menjadi sebuah ancaman terhadap perkembangan karir yang ada. Perbandingan secara grafis terhadap kedua indikator pengembangan karir dapat dilihat pada Gambar 1 berikut ini:



Gambar 1. Bobot Kesetujuan Pengembangan Karir

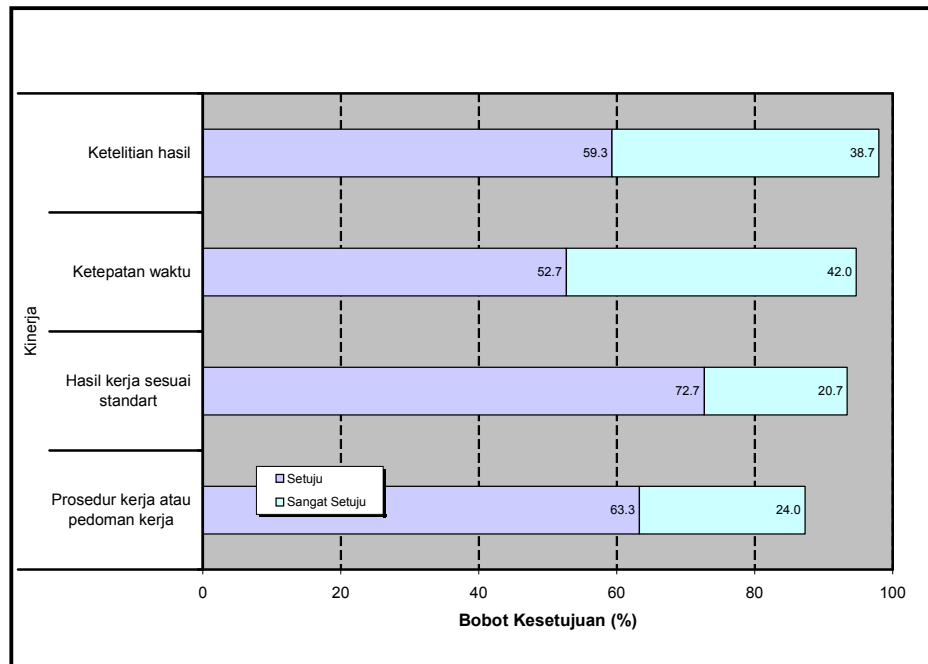
c. Kinerja

Variabel kinerja diukur dengan 4 buah item pertanyaan yang terdiri atas ketelitian, kesesuaian dengan standart perusahaan, kesesuaian prosedur kerja dengan standart kerja dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Gambaran jawaban responden pada variabel ini adalah relatif homogen, hal ini dapat dijelaskan oleh proporsi skor yang ada lebih didominasi oleh skor 4.

Tabel 5. Statistik Deskriptif Kinerja

Item	Rata-rata	Simpangan Baku
1. Ketelitian hasil	4,26	0,545
2. Hasil kerja sesuai standart	4,01	0,375
3. Prosedur kerja	4,20	0,449
4. Ketepatan waktu	4,31	0,491

Sumber : Data primer diolah (2005).



Gambar 2. Bobot Kesetujuan Kinerja

Bagi sebagian besar responden kinerja ditunjukkan oleh ketelitian hasil dalam bekerja dan pentingnya ketepatan waktu penyelesaian suatu pekerjaan. Bobot kesetujuan dua item ini hampir mencapai 95,4%. Berbeda dengan pengukuran kinerja dari sisi kesesuaian dengan standart perusahaan dan pedoman kerja bobot kesetujuan berada pada level di sekitar 90%. Selain itu persentase responden yang memberikan jawaban sangat setuju pada item ketelitian dan ketepatan waktu adalah lebih besar hampir 2 kali lipat. Perbandingan secara grafis terhadap keempat item kinerja dapat dilihat pada Gambar 2 diatas.

Pemeriksaan Uji Asumsi Klasik

Adapun beberapa uji asumsi klasik yang harus dipenuhi dalam menggunakan model regresi antara lain uji multikolonerietas, uji keteroskedastisitas dan uji normalitas.

1. Uji Multikolonerietas

Dapat dikatakan tidak ada gejala multikolonerietas antara variabel bebas yaitu antara variabel perencanaan karir dan variabel pengembangan karir.

2. Uji Autokorelasi

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa nilai *Durbin-Watson* sebesar 2,037 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi autokorelasi diantara data pengamatan.

3. Uji Kenormalan Data

menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov, hasil nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar $0,307 > \alpha=0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa asumsi kenormalan nilai residual dapat terpenuhi.

4. Uji Heteroskedastisitas

Untuk mendeteksi gejala heteroskedastisitas adalah menghitung korelasi *Rank Spearman* dari nilai mutlak residual terhadap seluruh variabel bebas dalam setiap model.

5. Uji Linieritas Garis Regresi

Pemeriksaan ini dilakukan dengan memperhatikan diagram pencar antara nilai residual dengan nilai prediksi pada setiap model. Hasil uji memberikan keputusan bahwa seluruh model dapat memenuhi asumsi linieritas.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Dari hasil metode regresi linier berganda yang digunakan dalam penelitian ini, akan dihasilkan sebuah persamaan yang diharapkan akan dapat menjelaskan pengaruh faktor pengembangan karir, yang terdiri dari : Perencanaan Karir (X1) dan Manajemen Karir (X2) terhadap Kinerja (Y). Serta variabel mana yang dominan berpengaruh terhadap kinerja PT. Telkom Malang.

Tabel 6. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	Koefisien Regresi	t-hitung	r	Pengaruh
Konstanta	5,910	9,168	1,00	
Perencanaan Karir (X1)	0,143	3,174	0,443	Positif dan signifikan
Manajemen Karir (X2)	0.204	15,434	0,820	Positif dan signifikan
Koefisien R = 0,833			Nilai kritis	
R square (R ²) = 69,30%			t _{tabel} = 1,976	
F-hitung = 166,120			F _{tabel} = 3,906	

Sumber : Data primer diolah (2005)

Berdasarkan analisis regresi linier berganda diatas dapat dilihat pada koefisien korelasi (r) dapat diperoleh hubungan yang kuat dan positif antara perencanaan karir (X1) dan manajemen karir (X2) terhadap kinerja (Y). Hal ini disebabkan oleh r yang didapat pada perencanaan karir sebesar 44,3% sedangkan manajemen karir sebesar 82, %, sehingga dapat disimpulkan angka tersebut mendekati 1, yang artinya hubungan antara perencanaan karir dan manajemen karir terhadap kinerja mempunyai hubungan yang sangat erat dan pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja adalah manajemen karir dibandingkan perencanaan karir.

Berdasarkan tabel diatas maka didapat persamaan regresi linier berganda yaitu: $Y = 5,910 + 0,143X1 + 15,434 X2$. Dari persamaan ini berarti kinerja karyawan akan naik, bila perencanaan karir dan manajemen karir karyawan meningkat. Koefisien regresi manajemen karir (sebesar 15,43) lebih besar dari pada koefisien regresi untuk perencanaan karir (sebesar 0,143), hal ini dapat diartikan manajemen karir bagi karyawan sangatlah penting, karena dengan manajemen karir yang baik akan dapat meningkatkan kinerja karyawan yang lebih besar, terbukti juga korelasinya yang besar seperti yang disebut diatas.

Dari persamaan diatas dapat diartikan, apabila tidak ada perencanaan karir dan manajemen karir yang baik, maka kinerja yang diperoleh hanya sebesar 5,910. Tetapi bila perencanaan karir dan manajemen karir ditingkatkan sebesar 1 satuan maka kinerja karyawan yang dihasilkan yaitu akan meningkat sebesar:

$$Y = 5,910 + 0,143 + 15,434 = 27,487$$

Berdasarkan hasil analisis regresi pada tabel 11 bahwa harga koefisien korelasi R sebesar 0,833, yang berarti lebih besar dari 0, yang dapat diartikan ada hubungan yang bersifat pengaruh antara variabel perencanaan karir (X1) dan manajemen karir (X2) secara bersama-sama terhadap kinerja (Y). Hal ini demikian tidak cukup untuk menjelaskan bahwa X1-X2 benar-benar berpengaruh terhadap Y, sehingga perlu pembuktian tentang signifikansi hubungan tersebut..

Pembuktian signifikansi hubungan diperoleh dengan membandingkan nilai F hitung dengan nilai F tabel. Nilai F hitung yang diperoleh adalah lebih besar dari pada F tabel = 3,90 ($v_1=2$ dan $v_2=147$ pada taraf signifikansi 0.05). Telah memberikan sebuah bukti bahwa secara statistik persamaan regresi yang diperoleh adalah signifikan untuk menjelaskan kelayakan dari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Hal ini berarti bahwa hipotesa pertama telah terbukti, bahwa secara simultan variabel pengembangan karir berpengaruh secara positif dan signifikan.

Sedangkan pada tabel juga diperoleh nilai $R^2 = 0,693$. Artinya variabel perencanaan karir dan manajemen karir dapat menerangkan variabilitas sebesar 69,30% dari variabel kinerja, sedangkan sisanya diterangkan oleh variabel lain.

Untuk melihat keberartian dari masing-masing variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat dapat dilakukan dengan uji t. Hasil dari uji t dapat dilihat pada tabel 11 yaitu hasil analisis regresi ganda. Pada variabel perencanaan karir (X1) hasil t hitung sebesar 3,174 adalah lebih besar dari t tabel = 1,976. Hasil uji ini menunjukkan bahwa perencanaan karir (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sedangkan untuk variabel manajemen karir (X2) menunjukkan hasil t hitung sebesar 15,434 adalah lebih besar dari t tabel = 1,976. Sehingga hasil uji ini menunjukkan bahwa manajemen karir (X2) juga mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini merupakan bukti dari hipotesa pertama dari penelitian ini bahwa secara parsial variabel pengembangan karir berpengaruh secara positif dan signifikan.

Dari hasil kuisioner dan hasil analisis regresi linier berganda diatas dapat disimpulkan bahwa variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor perencanaan karir dan manajemen karir. Manajemen karir mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 82%, artinya PT.Telkom Kantor Daerah Malang harus menyiapkan lingkungan yang kondusif mulai dari penyiapan, pengimplementasian dan memonitoring rencana-rencana karir yang dilaksanakan oleh individu atau bersama-sama dengan system organisasi.

Dari jawaban responden pada indikator perencanaan karir ada pada jawaban item pertanyaan pengembangan diri sebagai rencana karir di masa yang akan datang. Jawaban pertanyaan ini memiliki bobot kesetujuan sebesar 96,6%. Pengembangan diri akan lebih cepat apabila telah muncul adanya rasa suka terhadap jabatan yang lebih tinggi. Rasa suka terhadap jabatan dipandang positif oleh sebagian besar responden. Sedangkan perencanaan karir dari sisi kesukaan terhadap penugasan pekerjaan dianggap penting oleh responden.

Mengembangkan karir tidak hanya berhenti pada perencanaan saja akan tetapi harus disusun dengan manajemen yang rapi. Manajemen karir yang utama jika dilihat dari gambaran jawaban yang ada adalah dari tersedianya fasilitas yang baik., hal ini sangatlah penting bagi responden.. Selain fasilitas hal penting lain bagi semua karyawan adalah kesempatan dari perusahaan untuk mengikuti pelatihan. Perekrutan pekerja atau karyawan baru sebenarnya menimbulkan potensi positif terhadap kesempatan untuk mengembangkan karir bagi karyawan atau pekerja yang lama, akan tetapi dari total responden yang ada

belum bersikap setuju. Bagi para karyawan, tambahan tenaga kerja ini dapat pula menjadi sebuah ancaman terhadap perkembangan karir yang ada.

Dapat dikemukakan lebih lanjut analisis mengenai peluang karir bagi karyawan PT.Telkom Kantor Daerah Malang berdasarkan kenyataan empirik, bahwa sebagian besar karyawan memiliki latar belakang pendidikan formal setingkat SLTA dan sebagian besar pula bermasa kerja kurang dari 5 tahun serta mayoritas karyawan adalah kaum laki-laki. Dengan demikian diperlukan perencanaan karir dan manajemen karir yang tepat bagi sumber daya manusia di usia yang sangat produktif tersebut. Sehingga karyawan dapat mengembangkan diri untuk melaksanakan semua tugas-tugasnya untuk mendukung kinerja.

Peluang pengembangan karir bagi responden berdasarkan realitas hasil studi ini sebenarnya tidak begitu menggembirakan, dengan pengalaman kerja sekitar 3- 5 tahun, 84% responden tidak mengalami perpindahan posisi sejak mereka masuk bekerja, tetapi pengembangan karir tidak hanya dipandang dari sudut perpindahan posisi semata, tetapi juga menyangkut peningkatan kualitas dan kemampuan bekerja karyawan. Hampir semua responden (90%) pernah mengikuti pelatihan yang diadakan perusahaan dan intensitasnya rata-rata lebih dari 5 kali jenis pelatihan. Bagi responden selain kesempatan mengikuti pelatihan sebagai hal penting dalam pengembangan karir mereka, penugasan pekerjaan oleh perusahaan juga dianggap penting.

Untuk hasil variabel kinerja, responden sudah mempunyai kinerja yang baik. Bagi sebagian besar responden kinerja ditunjukkan oleh ketelitian hasil dalam bekerja dan pentingnya ketepatan waktu penyelesaian suatu pekerjaan. Responden juga mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target perusahaan. Selain itu responden juga memiliki kualitas kinerja yang baik pula yaitu dibuktikan dengan mutu pekerjaan yang dihasilkan sesuai dengan target. Sedangkan untuk ketepatan waktu responden juga menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang ditetapkan oleh perusahaan. Artinya responden mempunyai kinerja yang bagus dalam hal ketepatan waktu.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil-hasil penelitian dan pembahasan sebagaimana dikemukakan dalam bab sebelumnya, secara umum penelitian ini menyimpulkan bahwa pengembangan karir karyawan yang ditunjukkan dengan variabel perencanaan karir (X1) dan manajemen karir (X2) yang baik akan memacu kinerja karyawan.

Variabel pengembangan karir yang paling dominan mempengaruhi kinerja adalah manajemen karir (X2) sebesar 82%, hal ini dikuatkan dengan jawaban responden khususnya pada item penyediaan fasilitas yang baik oleh perusahaan, hampir semua responden (95%) menunjukkan kesetujuannya. Sedangkan korelasi perencanaan karir(X1) terhadap kinerja hanya sebesar 44,3%. Pengaruh dari variabel perencanaan karir dan pengembangan karir secara bersama-sama mempengaruhi kinerja diperoleh dari F hitung. Hasil penilaian tersebut menunjukkan bahwa secara statistik kedua variabel tersebut mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja. Besarnya pengaruh kedua variabel tersebut terhadap kinerja dapat dilihat dari besarnya $R^2 = 0,693$. Artinya variabel perencanaan karir dan manajemen karir dapat menerangkan variabilitas sebesar 69,30% dari variabel kinerja, sedangkan sisanya diterangkan oleh variabel lain yang tidak dikaji dalam penelitian ini.

Untuk melihat keberartian dari masing-masing variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat dapat dilakukan dengan uji t. Hasil dari uji t untuk masing-masing variabel adalah t hitung variabel perencanaan karir (X1) sebesar 3,174 adalah lebih besar dari t tabel = 1,976. Hasil uji ini menunjukkan bahwa perencanaan karir (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil uji t untuk variabel manajemen karir (X2) menunjukkan sebesar 15,434 adalah lebih besar dari t tabel =1,976. Sehingga hasil uji ini menunjukkan bahwa manajemen karir (X2) juga mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini merupakan bukti dari hipotesa pertama dari

penelitian ini bahwa secara parsial variabel perencanaan karir dan pengembangan karir secara parsial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja.

SARAN

Berdasarkan kesimpulan diatas, penelitian ini mengajukan saran-saran sebagai berikut:

1. Perencanaan karir dan manajemen karir bagi setiap karyawan/karyawati hendaknya disusun secara obyektif dan transparan, antara lain membuka peluang lebar bagi setiap karyawan untuk melanjutkan pendidikan formalnya hingga mencapai jenjang yang lebih tinggi.
2. Arah orientasi perusahaan agar tidak tertuju pada keuntungan perusahaan semata, melainkan dilengkapi juga orientasi manusiawi dengan memberi peluang meniti karir bagi setiap karyawan/karyawati lebih panjang bagi masa depannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 1996. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*, Cetakan kedelapan, Edisi Revisi, Rineka Cipta, Jakarta.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly. 1998. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Terjemahan: Djarkasih, Jilid I, II, Erlangga, Jakarta.
- Feldman, Daniel .C., Hugh.J.Arnold. 1983. *Managing Individual and Group Behavior in Organization*, International Student Edition, McGraw-Hill, Inc., New York
- Mangkunegara, A.A. Anwr Prabu 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan pertama, Penerbit PT.Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Raymond J,Stone. 1998. *Human Resources Management* 3rd Edition, John Willey &Sin, Australia.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jilid 1, Edisi Bahasa Indonesia, Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka, PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Simamora, Henry.1997.*Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi dua. Cetakan. STIE YKPN, Yogyakarta.
- Sujak, Abi. (1990) *Kepemimpinan Manajer : Eksistensinya dalam Perilaku Organisasi*. Rajawali Pers, Jakarta.
- Solekan, Nur 2000. Pengaruh Pemberian Motivasi oleh Pemimpin dan Komitmen Karyawan terhadap Prestasi Kerja Karyawan, *Tesis*, Program Pasca Sarjana, Universitas Brawijaya, Malang.
- Sugiyono. 2000. *Metode Penelitian Bisnis*, Cetakan kedua, CV Alfabeta, Bandung.
- Szymanski, Edna Mora & Cheryl Hanley-Maxwell. 1996. Career Development of People with Developmental Disabilities: An Ecological Model, *Journal of Rehabilitation*. January, February, March. University of Winconsin-Madison.