



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**HUBUNGAN PENGEMBANGAN KARIR DENGAN KINERJA  
KARYAWAN KANTOR PUSAT PERSEROAN TERBATAS  
JASA MARGA (PERSERO) TERBUKA**

**SKRIPSI**

**DEASY TRIARINI  
0806347012**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA**

**DEPOK  
JULI 2012**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**HUBUNGAN PENGEMBANGAN KARIR DENGAN KINERJA  
KARYAWAN KANTOR PUSAT PERSEROAN TERBATAS  
JASA MARGA (PERSERO) TERBUKA**

**SKRIPSI**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
Sarjana Ilmu Administrasi**

**DEASY TRIARINI  
0806347012**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN POLITIK  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA  
KEKHUSUSAN SUMBER DAYA MANUSIA**

**DEPOK  
Juli, 2012**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri,  
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar.**

**Nama : Deasy Triarini**

**NPM : 0806347012**

**Tanda Tangan :**



**Tanggal : 03 Juli 2012**

## HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh :  
Nama : Deasy Triarini  
NPM : 0806347012  
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara  
Judul Skripsi : **Hubungan Pengembangan Karir Dengan  
Kinerja Karyawan Kantor Pusat Perseroan  
Terbatas Jasa Marga (Persero) Terbuka**

Telah Berhasil dipertahankan di depan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Drs. Muh. Azis Muslim, M.Si (.....)

Penguji : Lina Miftahul Jannah, S.Sos, M.Si (.....)

Ketua Sidang : Dr. Waluyo Iman Isworo, M.Ec (PA) (.....)

Sekretaris : Wahyu Mahendra, S.I.A (.....)

Ditetapkan di : Depok  
Tanggal : 03 Juli 2012

## KATA PENGANTAR

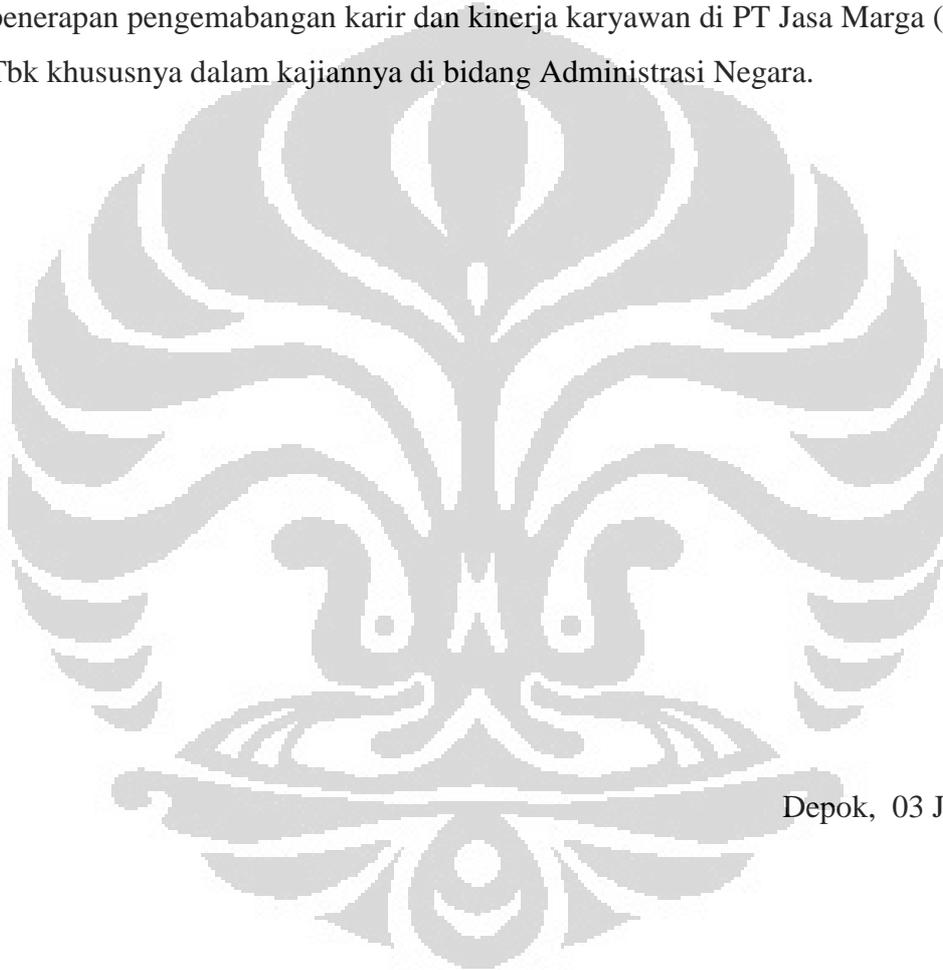
Assalamu'alaikum Wr.Wb

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ilmu Administrasi Program Studi Ilmu Administrasi Negara pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia. Peneliti menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan skripsi ini, tidaklah mudah bagi peneliti untuk menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Bambang Shergi Laksmono, M.Sc., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
2. Dr. Roy V. Salomo, M.Soc. Sc., selaku Ketua Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI.
3. Prof. Dr. Irfan Ridwan M, M.Si., selaku Ketua Program Sarjana Reguler/Kelas Paralel Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI.
4. Achmad Lutfi, S.Sos, M.Si., selaku Ketua Program Studi Administrasi Negara FISIP UI.
5. Drs. Muh. Azis Muslim, M.Si, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan peneliti dalam penyusunan skripsi ini.
6. Dra. Afiati Indri Wardhani M.Si.,selaku pembimbing akademik yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikirannya untuk membimbing peneliti selama kuliah di Universitas Indonesia.
7. Seluruh karyawan di PT Jasa Marga (Persero) Tbk Pusat dan khususnya karyawan Bagian Manajemen Sumber Daya Manusia atas dukungan dan bantuannya mulai dari pengumpulan data awal hingga selesainya skripsi ini.

8. Mbak Desti selaku Kepala Sub Bagian Hubungan kerja PT Jasa Marga (Persero) Tbk Pusat yang telah menjadi mentor selama pengumpulan data dalam pembuatan skripsi ini.

Tidak terlukiskan rasa terimakasih peneliti atas semuanya. Akhir kata, peneliti menyadari keterbatasan dan kekurangan peneliti dalam penulisan skripsi ini dan juga memohon maaf atas kesalahan yang mungkin ditemukan dalam skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak, terutama bagi penerapan pengemabangan karir dan kinerja karyawan di PT Jasa Marga (Persero) Tbk khususnya dalam kajiannya di bidang Administrasi Negara.



Depok, 03 Juli 2012

Deasy Triarini

## HALAMAN PERSEMBAHAN

*Untuk yang sangat istimewa buat hidup deasy,,,bundaku tersayang yang luar biasa,,,terimakasih ya bunda untuk setiap do'a, semangat, kesabaran, dan wejangan yang tak pernah henti untuk setiap langkah deasy...ga tau harus bilang apa buat bunda, tapi yang jelas I love u bun,,,*

*Buat almarhum ayah tersayang yang tidak bisa menyaksikan senyum rasa syukur anaknya yang satu ini ketika menulis kata-kata ini,,,kangeeeennn euy...semoga ayah juga tersenyum dan tenang disisi-Nya,,,makasih buat apa yang udah dikasih buat deasy dari dulu hingga sekarang...*

*Buat kakak-kakaku sayang, adiku tercinta, dan Mbak Nik yang suangat luar biasa memberikan do'a, semangat, dan hiburan disaat deasy jatuh bangun mencari dan menyusun kata untuk pembuatan skripsi ini,,,*

*Buat sahabat-sahibahku sayang...Nastia Rini, Destiani, Andannytia, Nina, Dinaku, Na'e, Febrika, Intias dll yang ga bisa Deasy sebutin semua,,,,,ga berasa hampir empat tahun kita bersama euy,,,makasih banyak ya buat kalian semua,,, karena ada kalian hidupku jadi lebih berwarna...Luw u all,,,*

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Deasy Triarini  
NPM : 0806347012  
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara  
Departemen : Ilmu Administrasi  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Jenis Karya : Skripsi

demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Non-eksklusif** (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul : “Hubungan Pengembangan Karir Dengan Kinerja Karyawan Kantor Pusat Perseroan Terbatas Jasa Marga (Persero) Terbuka ,” beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Nonekklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada Tanggal : 03 Juli 2012

Yang menyatakan,



(Deasy Triarini)

## ABSTRAK

Nama : Deasy Triarini  
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara  
Judul : **Hubungan Pengembangan Karir Dengan Kinerja Karyawan Kantor Pusat Perseroan Terbatas Jasa Marga (Persero) Terbuka**

Penelitian ini peneliti membahas pengembangan karir dan kinerja karyawan di PT Jasa Marga (Persero) Tbk Pusat. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara pengembangan karir dengan kinerja karyawan. Teori yang digunakan pada penelitian ini adalah teori dari Gomes. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Objek penelitian ini ialah karyawan Kantor Pusat PT Jasa Marga (Persero) Tbk. Data dikumpulkan melalui survei dengan teknik *simple random sampling* terhadap karyawan Perseroan berjumlah 81 orang. Dalam proses pengolahan data, peneliti menggunakan SPSS versi 17 dengan uji korelasi *Somers'd*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara pengembangan karir dengan kinerja karyawan dengan nilai korelasi sebesar 0,626. Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui bahwa hubungan yang terjadi antara dua variabel tersebut adalah positif dan kuat.

**Kata kunci:** karir, kinerja, pengembangan karir

## ABSTRACT

Name : Deasy Triarini  
Study Program : Public Administration  
Title : Analysis of a relations of career development and employees's performances center office of PT Jasa Marga

This research focused on correlation between career development and performance of PT Jasa Marga (Persero) Tbk. A purpose of this research is to find out a relations between career development and employee's performances. A theory used in this research is the theory of Gomes. This research is quantitative research. An object of this research is employees of PT Jasa Marga Tbk. Datas has collected through survey with simple random sampling technique against employees of the company accounts for 81 people. In the processsing of data, researchers used a spss version 17 with somers'd correlation test. The result of this research showed that there is a relation between career development with a employee's performances with correlation score 0,626 Based on these results can be known that relation between its two variables is positive and strong.

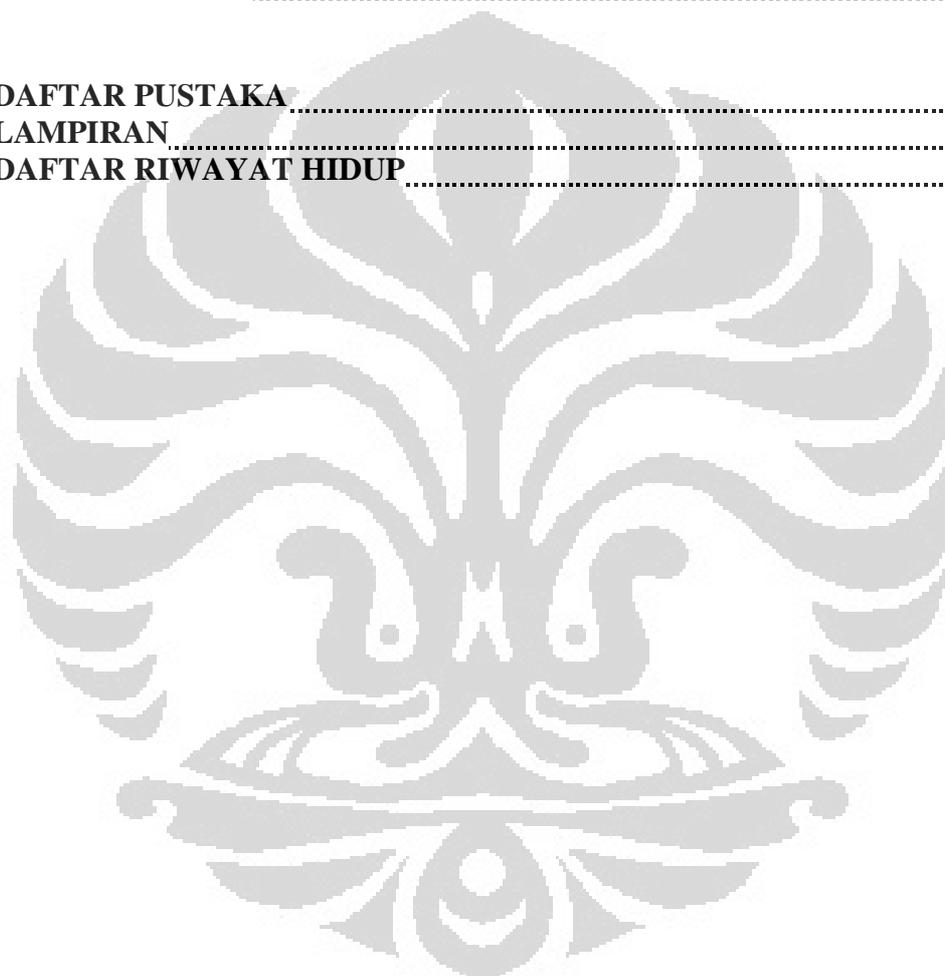
**Keywords:** career, career development, performance

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINILITAS .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	vi
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH .....	vii
ABSTRAK .....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR GRAFIK.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xviii
<b>1. PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Pokok Permasalahan.....	10
1.3 Tujuan Penelitian .....	10
1.4 Signifikansi Penelitian .....	10
1.5 Sistematika Penulisan.....	11
1.6 Batasan Penelitian .....	12
<b>2. KERANGKA TEORI</b> .....	<b>13</b>
2.1 Tinjauan Pustaka .....	13
2.2 Kerangka Teori .....	20
2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) .....	20
2.2.1.1 Definisi MSDM .....	20
2.2.1.2 Tujuan MSDM .....	21
2.2.1.3 Peran MSDM dalam Organisasi .....	22
2.2.1.4 Fungsi MSDM .....	23
2.2.2 Karir .....	24
2.2.2.1 Definisi Karir .....	24
2.2.3 Pengembangan Karir .....	26
2.2.3.1 Definisi Pengembangan Karir .....	26
2.2.3.2 Tujuan Pengembangan Karir .....	28
2.2.3.3 Program Pengembangan Karir .....	29
2.2.3.4 Jalur Karir .....	38
2.2.3.5 Faktor-Faktor Pengembangan Karir .....	39
2.2.3.6 Bentuk-Bentuk Pengembangan Karir .....	40
2.2.4 Kinerja Karyawan .....	44
2.2.4.1 Definisi Kinerja .....	44
2.2.4.2 Faktor-Faktor Kinerja Karyawan .....	45
2.2.4.3 Pengukuran Kinerja Karyawan .....	47
2.2.4.4 Penilaian Kinerja .....	50

2.2.5 Hubungan antara Pengembangan Karir dengan Kinerja Karyawan.....	54
2.2.6 Kerangka Pemikiran.....	56
2.2.7 Hipotesis.....	59
2.2.8 Instrumen Penelitian.....	59
2.2.8.1 Definisi Konsep.....	59
2.2.8.2 Definisi Operasional.....	60
<b>3. METODE PENELITIAN.....</b>	<b>68</b>
3.1 Pendekatan Penelitian.....	69
3.2 Jenis Penelitian.....	69
3.2.1 Berdasarkan Tujuan Penelitian.....	69
3.2.2 Berdasarkan Manfaat Penelitian.....	69
3.2.3 Berdasarkan Dimensi Waktu.....	69
3.2.4 Berdasarkan Teknik Pengumpulan Data.....	70
3.3 Teknik Pengumpulan Data.....	70
3.3.1 Data Primer.....	70
3.3.2 Data Sekunder.....	72
3.4 Populasi dan Sampel.....	72
3.4.1 Populasi.....	72
3.4.2 Sampel.....	75
3.4.3 Teknik Penarikan Sampel.....	76
3.5 Skala Pengukuran.....	76
3.6 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	76
3.6.1 Uji Validitas.....	77
3.6.2 Uji Reliabilitas.....	79
3.7 Teknik Analisis Data.....	80
3.8 Keterbatasan Penelitian.....	81
<b>4. ANALISIS HUBUNGAN PENGEMBANGAN KARIR DENGAN KINERJA KARYAWAN PT JASA MARGA (PERSERO) Tbk PUSAT.....</b>	<b>82</b>
4.1 Karakteristik Responden.....	82
4.1.1 Jenis Kelamin Responden.....	82
4.1.2 Usia Responden.....	83
4.1.3 Pendidikan Responden.....	84
4.1.4 Masa Kerja Responden.....	86
4.2 Analisis Variabel Penelitian.....	87
4.2.1 Analisis Variabel Pengembangan Karir.....	87
4.2.1.1 Perencanaan Karir.....	92
4.2.1.2 Manajemen Karir.....	103
4.2.2 Analisis Variabel Kinerja.....	128
4.2.2.1 Kuantitas Kerja.....	129
4.2.2.2 Kualitas Kerja.....	133
4.2.2.3 Pengetahuan Pekerjaan.....	137

4.2.2.4 Kreativitas .....	140
4.2.2.5 Kerjasama .....	144
4.2.2.6 Dapat Dipercaya/Diandalkan .....	147
4.2.2.7 Inisiatif .....	151
4.2.2.8 Kualitas Personal .....	153
4.3 Analisis <i>Crosstabs</i> dan <i>Somers'd</i> .....	157
<b>5. SIMPULAN DAN REKOMENDASI .....</b>	<b>164</b>
5.1 Simpulan .....	164
5.2 Rekomendasi .....	164
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>166</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>171</b>
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>178</b>



## DAFTAR GRAFIK

Grafik 4.1 Jenis Kelamin Responden .....	83
Grafik 4.2 Usia Responden .....	84
Grafik 4.3 Pendidikan Terakhir Responden .....	85
Grafik 4.4 Masa Kerja Responden .....	86
Grafik 4.5 Alasan Memperhatikan Batas Kemampuan Diri .....	94
Grafik 4.6 Alasan Memanfaatkan Kesempatan .....	96
Grafik 4.7 Target Jabatan .....	98
Grafik 4.8 Alasan Keikutsertaan Pelatihan .....	100
Grafik 4.9 Alasan Mengembangkan Kemampuan .....	102
Grafik 4.10 Alasan Perlunya Kesesuaian Kemampuan .....	119
Grafik 4.11 Alasan Perlunya Kesesuaian Kinerja .....	122
Grafik 4.12 Variabel Pengembangan Karir .....	125
Grafik 4.13 Alasan Kesesuaian Jumlah Pekerjaan dengan Target Waktu .....	131
Grafik 4.14 Alasan Perlunya Ketelitian .....	135
Grafik 4.15 Alasan Memberikan Gagasan Baru .....	141
Grafik 4.16 Alasan Memberikan Solusi .....	143
Grafik 4.17 Alasan Terbuka dalam Menerima Masukan .....	146
Grafik 4.18 Alasan Memperhatikan Tingkat Kehadiran .....	149
Grafik 4.19 Alasan Menekankan Kejujuran .....	154
Grafik 4.20 Variabel Kinerja Karyawan .....	156
Grafik 4.21 Peran Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan .....	161

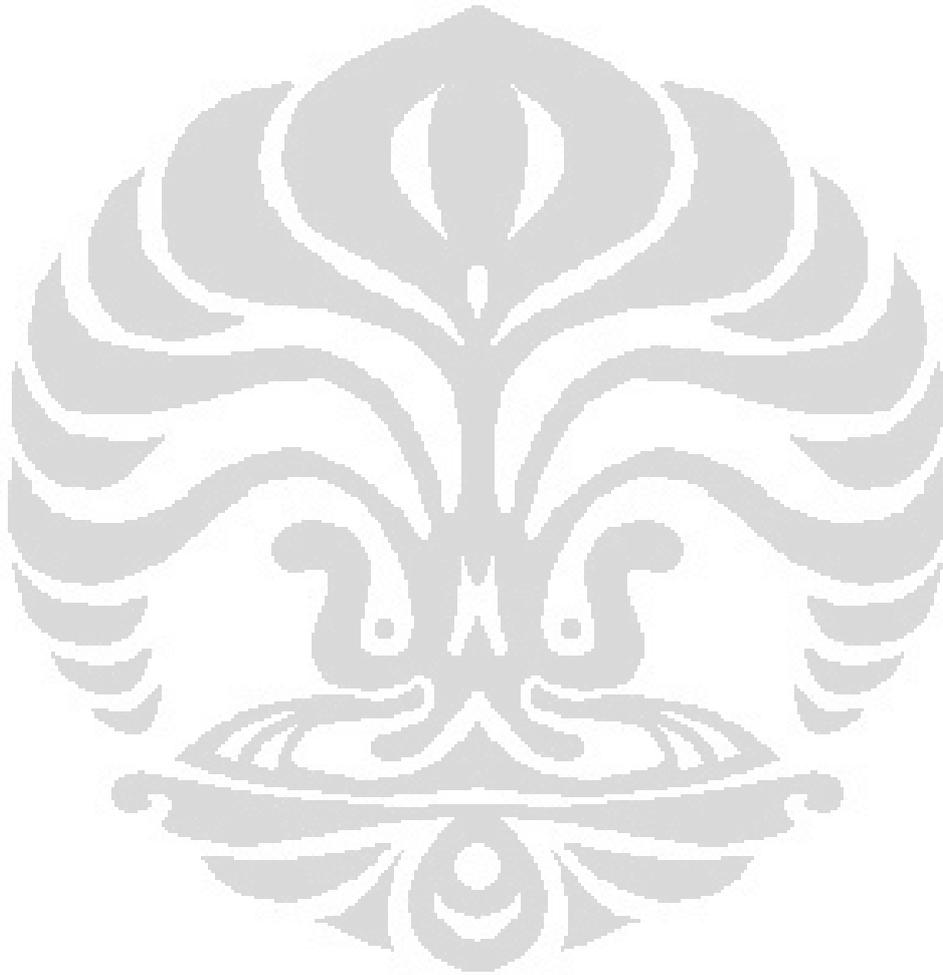
## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Matriks Perbandingan Tinjauan Pustaka .....	16
Tabel 2.2 Peran MSDM dalam Organisasi .....	22
Tabel 2.3 Operasionalisasi Konsep .....	61
Tabel 3.1 Jumlah Karyawan PT Jasa Marga (Persero) Tbk Pusat .....	74
Tabel 3.2 Hasil Uji Validitas .....	77
Tabel 3.3 Reliabilitas .....	80
Tabel 3.4 Tingkat Korelasi .....	81
Tabel 4.1 Pengetahuan Penerapan Pengembangan Karir .....	88
Tabel 4.2 Pengetahuan Bentuk-Bentuk Pengembangan Karir .....	89
Tabel 4.3 Pengetahuan Potensi Diri .....	92
Tabel 4.4 Batas Kemampuan Diri .....	93
Tabel 4.5 Memanfaatkan Kesempatan .....	95
Tabel 4.6 Target Karir .....	97
Tabel 4.7 Keikutsertaan Pelatihan .....	99
Tabel 4.8 Usaha Mengembangkan Kemampuan .....	101
Tabel 4.9 Ketersediaan Jalur Karir .....	103
Tabel 4.10 Penjelasan Tahapan Karir .....	105
Tabel 4.11 Informasi Kesempatan Pengembangan Karir .....	106
Tabel 4.12 Informasi Pelatihan SDM .....	107
Tabel 4.13 Informasi Ujian Seleksi .....	108
Tabel 4.14 Informasi Persyaratan .....	110
Tabel 4.15 Ketersediaan Pelatihan .....	112
Tabel 4.16 Kesesuaian Latar Belakang Pendidikan dalam Penempatan Karyawan .....	114
Tabel 4.17 Kesesuaian Pengalaman Kerja dalam Pengembangan Karir .....	116

Tabel 4.18 Kesesuaian Kemampuan Karyawan dalam Pengembangan Karir .....	118
Tabel 4.19 Kesesuaian Kinerja Karyawan dalam Pengembangan Karir .....	120
Tabel 4.20 Kesesuaian Target Karir dalam Pengembangan Karir .....	123
Tabel 4.21 Kesesuaian Jumlah Pekerjaan dengan Target Waktu .....	130
Tabel 4.22 Kesesuaian Jumlah Pekerjaan dengan Target Jumlah .....	132
Tabel 4.23 Ketelitian dalam Menyelesaikan Pekerjaan .....	134
Tabel 4.24 Kesiapan Karyawan dalam Menerima Pekerjaan .....	136
Tabel 4.25 Kesesuaian Prosedur .....	137
Tabel 4.26 Kesesuaian Pekerjaan dengan Jabatan .....	138
Tabel 4.27 Kemampuan Memahami Pekerjaan .....	139
Tabel 4.28 Kemampuan Memberikan Gagasan Baru .....	140
Tabel 4.29 Kemampuan Memberikan Solusi .....	142
Tabel 4.30 Kemampuan Bekerja dalam Kelompok .....	144
Tabel 4.31 Keterbukaan dalam Menerima Masukan .....	145
Tabel 4.32 Bekerja Sesuai Jadwal .....	147
Tabel 4.33 Tingkat Kehadiran .....	148
Tabel 4.34 Kemampuan Mempertanggungjawabkan Pekerjaan .....	150
Tabel 4.35 Kesediaan Membantu Rekan Kerja .....	151
Tabel 4.36 Kesediaan Mengikuti Kegiatan .....	152
Tabel 4.37 Kejujuran Karyawan .....	153
Tabel 4.38 Kemampuan Berkomunikasi .....	155
Tabel 4.39 Tabel Crosstabs Pengembangan Karir dan Kinerja Karyawan .....	158
Tabel 4.40 Hasil Somers'd .....	159
Tabel 4.41 Tingkat Korelasi .....	160

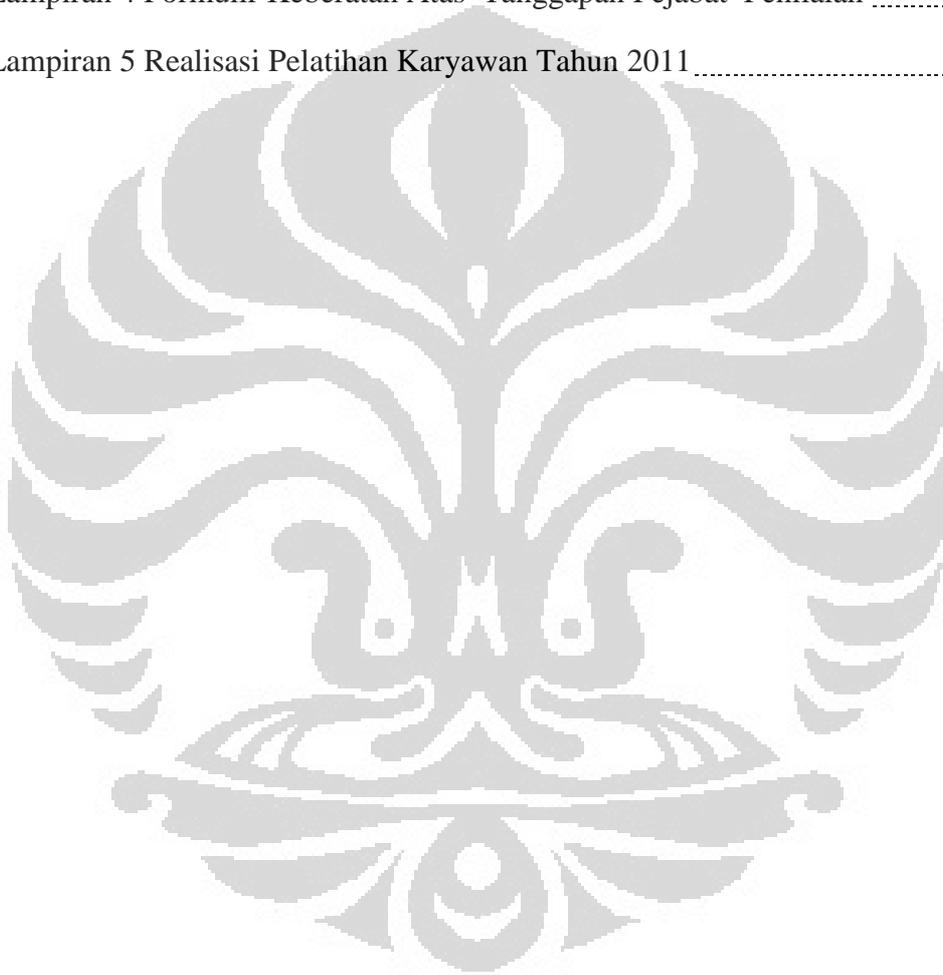
## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Komponen Pengembangan Karir.....	30
Gambar 2.2 Sistem Pengembangan Karir.....	37
Gambar 2.3 Jalur Karir.....	38
Gambar 2.4 Elemen Pokok Sistem Penilaian Kinerja.....	53



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Jalur Karir PT Jasa Marga (Persero) Tbk Pusat .....	171
Lampiran 2 Formulir Penilaian Prestasi Kerja Karyawan .....	172
Lampiran 3 Formulir Keberatan Atas Hasil Penilaian .....	175
Lampiran 4 Formulir Keberatan Atas Tanggapan Pejabat Penilaian .....	176
Lampiran 5 Realisasi Pelatihan Karyawan Tahun 2011 .....	177



# BAB 1

## PENDAHULUAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai latar belakang masalah dan pokok permasalahan peneliti mengangkat judul analisis hubungan pengembangan karir dengan kinerja karyawan kantor Pusat PT Jasa Marga (Persero) Tbk. Selain itu dalam bab ini juga menjelaskan mengenai tujuan penelitian, signifikansi penelitian, sistematika penulisan, dan batasan penelitian.

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Perusahaan yang dinamis akan selalu meningkatkan produktivitasnya melalui konsistensi menghasilkan kinerja terbaik serta mempertahankan hal yang menjadi keunggulan kompetitif perusahaan tersebut. Mempertahankan sumber daya fisik, keuangan, kemampuan memasarkan, serta sumber daya manusia (SDM) merupakan beberapa faktor yang penting yang diisyaratkan bagi perusahaan untuk tetap kompetitif. Faktor yang dianggap paling potensial dalam penyediaan keunggulan kompetitif bagi perusahaan adalah SDM (Suwatno dan Priansa, 2011:195). Menurut Rivai (2009:6), SDM adalah seseorang yang siap, mau, dan mampu memberi sumbangan terhadap usaha pencapaian tujuan dari organisasi.

SDM merupakan salah satu unsur *input* yang bersama unsur lainnya, seperti modal, bahan, mesin, dan metode/teknologi diubah melalui proses manajemen menjadi *output* berupa barang atau jasa dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Karyawan sebagai SDM keberadaannya sangat penting dalam perusahaan, karena SDM menunjang perusahaan melalui karya, bakat, kreativitas, dorongan, dan perannya yang sangat nyata. Tanpa adanya unsur manusia dalam perusahaan, tidak mungkin perusahaan itu dapat bergerak dan berjalan mencapai tujuan dan meraih keuntungan. Oleh sebab itu, pengelolaan SDM harus dilakukan dengan tepat.

Pengelolaan SDM dengan profesional, diharapkan mampu membuat SDM bekerja dengan produktif. Pengelolaan SDM secara profesional ini mampu dilakukan sejak perekrutan, seleksi, pengklasifikasian, penempatan yang sesuai dengan kemampuan, pelatihan, pengembangan karir hingga pemberhentian (Rivai, 2009:7). Sebagai upaya untuk mengelola hal tersebut, maka dibutuhkan suatu manajemen yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia (MSDM). MSDM merupakan manajemen yang mampu mengelola, mengatur, mengurus, dan menggunakan SDM sehingga SDM tersebut mampu berfungsi secara produktif, efektif, dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.

SDM dalam suatu perusahaan dapat dilihat dari dua aspek, yaitu dari aspek kuantitas dan aspek kualitas. Aspek kuantitas ini mencakup jumlah SDM yang ada dalam suatu perusahaan, sedangkan aspek kualitas mencakup kemampuan SDM baik dari segi fisik maupun non fisik dalam menjalankan pekerjaan/tugasnya. Aspek kualitas SDM menjadi hal yang sangat penting karena SDM berperan strategis sebagai pelaksana dari fungsi-fungsi perusahaan. Apabila suatu perusahaan hanya memiliki kuantitas SDM yang besar namun tidak diimbangi dengan kualitasnya, maka SDM yang ada hanya akan menjadi beban bagi perusahaan. Sementara itu, apabila perusahaan dikelola dengan SDM yang tepat, maka diharapkan SDM mampu memiliki kinerja yang baik dan mampu memberikan dampak yang baik pula bagi perusahaan.

Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan oleh setiap karyawan sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai, 2009:548). Salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat penilaian kinerja karyawannya. Melalui hasil penilaian kinerja ini, dapat dilihat kinerja perusahaan yang dicerminkan oleh kinerja karyawan dalam perusahaan tersebut. Di dalam usaha yang saat ini dituntut untuk mampu bersaing dengan perusahaan lain, sebuah perusahaan membutuhkan kinerja karyawan yang baik. Pada saat yang bersamaan, karyawan juga memerlukan umpan balik atas hasil kerja yang telah karyawan berikan kepada

perusahaan dan karyawan menginginkan umpan balik yang bersifat positif dan menguntungkan bagi karyawan. Melalui umpan balik ini, diharapkan mampu mewujudkan kinerja karyawan yang optimal dan berkualitas.

Terkadang perusahaan berasumsi bahwa mewujudkan kinerja karyawan yang berkualitas, mampu bekerja dengan baik, profesional, dan mampu memberikan *output* yang maksimal bagi perusahaan dapat diwujudkan dengan memberikan gaji yang tinggi kepada karyawan. Akan tetapi, gaji yang tinggi sesungguhnya tidak akan menjamin bahwa seluruh karyawan akan optimal dalam mengerjakan tugasnya dan memiliki produktivitas yang tinggi dalam bekerja. Karyawan yang merasa tidak cocok dengan kompetensi yang dimilikinya tentu akan sulit untuk menjalankan pekerjaannya dan tentu akan memperburuk pekerjaannya. Oleh sebab itu, karyawan harus memiliki motivasi dan kenyamanan dalam mengerjakan tugasnya.

Perusahaan tidak dapat menuntut karyawannya untuk selalu bekerja dengan baik, loyal, dan memiliki produktivitas yang tinggi tanpa memperhatikan kebutuhan karyawannya dalam mengembangkan diri. Salah satu pengembangan SDM yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan pengembangan karir bagi karyawan yang dilakukan dengan terencana, adil, dan berkelanjutan. Andrew J. Dubrin dalam Mangkunegara (2001:77) mengemukakan bahwa :

*“career development, from the standpoint of the organization, is the personnel activity which helps individuals plan their future career within the enterprise, in order to help the enterprise achieve and the employee achieve maximum self-development”*

Berdasarkan pendapat Andrew J. Dubrin di atas, pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan mampu mengembangkan diri dengan maksimum. Pengembangan diri secara maksimum ini tentu saja akan mampu memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan. Karir memang merupakan kebutuhan yang harus terus ditumbuhkan dalam diri seorang karyawan, sehingga mampu mendorong kemauan kerjanya dan akhirnya prestasi dapat diraih serta semangat kerja turut meningkat.

Pada persaingan bisnis yang teramat ketat saat ini, perusahaan memang dituntut untuk memperoleh tenaga kerja atau sumber daya manusia (SDM) yang unggul. Akan tetapi, memperoleh karyawan tanpa bisa mempertahankan dan mengelolanya hanya akan membuat karyawan jenuh, tidak nyaman, dan berhenti dari pekerjaannya. Karyawan akan mencari tempat yang bukan hanya menjanjikan gaji yang lebih baik tapi juga karir yang lebih jelas dan cemerlang. Oleh sebab itu, setiap individu karyawan sebenarnya berhak memiliki peluang untuk mengembangkan karirnya.

Menurut Saydam (2000:554), pengembangan karir bagi karyawan ini perlu dilakukan karena seorang karyawan bekerja dalam suatu perusahaan tidak hanya ingin memperoleh apa yang dipunyai hari ini, tetapi juga mengharapkan ada perubahan, ada kemajuan, ada kesempatan yang diberikan kepadanya untuk maju ke tingkat yang lebih tinggi dan lebih baik. Setiap orang akan merasa bosan bekerja pada tempat yang itu-itu saja, selalu mengharapkan akan ada perubahan dan jaminan bahwa dari waktu ke waktu mendapat pengakuan yang lebih besar dari perusahaan atau lingkungan kerjanya.

Pengembangan karir merupakan suatu pendekatan-pendekatan kegiatan secara formal untuk peningkatan-peningkatan atau perbaikan-perbaikan, pertumbuhan, kepuasan kerja, pengetahuan, dan kemampuan karyawan agar dapat memastikan bahwa orang-orang yang berkualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia ketika dibutuhkan, dengan demikian perencanaan dan pengembangan karir yang jelas dan tepat akan membantu karyawan atau organisasi dalam meraih sukses. Seberapa baiknya suatu rencana karir yang telah dibuat oleh seorang pekerja disertai dengan suatu tujuan yang wajar dan realistis, maka rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya pengembangan karir yang sistematis (Watimena,2007:526). Oleh karena itu, untuk mengembangkan karir karyawan perusahaan harus menyediakan peta/jalur karir yang jelas. Jalur karir adalah suatu tahapan posisi dimana perusahaan atau instansi memindah-mindahkan karyawannya pada jabatan yang berbeda dalam rangka pengembangan karyawan pada jabatan yang sesuai. Jalur karir pada dasarnya harus didesain dalam rangka mencapai kepuasan karir karyawan yang

dapat menciptakan efektivitas perusahaan untuk mencapai tujuannya (Rakhmawanto,2009:28).

Selain itu, dalam proses pengembangan karir karyawan, perusahaan perlu memperhatikan kompetensi karyawan dalam proses pengembangan karirnya. Menurut Rivai (2009:301), kompetensi dipercaya sebagai faktor yang memegang faktor kunci dalam keberhasilan seseorang dalam pekerjaannya. Pengembangan karir yang kurang baik dapat menimbulkan keresahan dalam perusahaan. Karyawan akan merasa tidak aman, merasa diperlakukan secara tidak jujur, karyawan juga merasa tidak diberi kesempatan yang sama untuk mengembangkan seluruh potensinya untuk kepentingan perusahaan. Hal ini akan berdampak pada kinerja karyawan tersebut. Kondisi ini masih terdapat di beberapa perusahaan di Indonesia dan salah satunya dapat tercermin pada kasus PT Jasa Marga yang saat ini sedang hangat menjadi pembicaraan masyarakat karena kinerjanya yang dianggap masih belum optimal.

PT Jasa Marga (Persero) Tbk adalah salah satu BUMN yang ada di Indonesia. Jalan tol merupakan salah satu yang menunjang pertumbuhan sektor ekonomi dan memberikan dampak yang positif bagi masyarakat. Selain itu, jalan tol juga dapat memberikan solusi yang baik bagi kelancaran pengiriman barang dan jasa dari suatu daerah ke daerah lain. PT Jasa Marga adalah satu-satunya badan usaha yang diberikan kepercayaan oleh pemerintah untuk menyelenggarakan pengelolaan jalan tol dan jembatan di Indonesia.

PT Jasa Marga merupakan perusahaan BUMN disektor perhubungan yang memberikan pelayanan publik dengan menyediakan jalan bebas hambatan bagi masyarakat. Keberadaan PT Jasa Marga selama lebih dari 30 tahun di industri jalan tol Indonesia mengasah kemampuan dan pengalaman Perseroan dalam ikut membentuk kemajuan industri jalan tol di tanah air. Selain itu, PT Jasa Marga merupakan perusahaan yang pertama dalam industri jalan tol di Indonesia serta menjadi *market leader* dalam industri jalan tol yang saat ini berada pada posisi yang strategis dan sentral. Perkembangan Jasa Marga menjadi salah satu barometer pertumbuhan industri jalan tol di Indonesia.

Pertumbuhan yang berkelanjutan menjadi strategi Perseroan untuk tetap menjadi *leader* dalam industri jalan tol dengan mengoperasikan mayoritas jalan

tol di Indonesia, serta memiliki daya saing yang tinggi di tingkat nasional dan regional. Efisiensi dan produktivitas yang berkualitas merupakan implementasi yang terus Jasa Marga lakukan. Baik atau buruk kinerja PT Jasa Marga tentu saja tidak lepas dari peran karyawan dalam mengelola Perseroan ini. Oleh sebab itu, PT Jasa Marga berusaha menempatkan karyawan sesuai dengan kemampuannya agar kinerja karyawan dapat optimal dan tentu saja dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat. Berdasarkan hal itu, kinerja karyawan PT Jasa Marga selalu menjadi perhatian oleh Perseroan dan masyarakat karena menyangkut kesejahteraan rakyat.

Kinerja karyawan PT Jasa Marga saat ini memang menjadi pemberitaan yang hangat. Pemberitaan mengenai kinerja PT Jasa Marga diawali dengan banyaknya masyarakat yang mengeluhkan naiknya tarif tol selama dua tahun sekali. Beberapa masyarakat merasa bahwa kenaikan tarif tol yang dilakukan ini tidak dibarengi dengan peningkatan pelayanan dari kinerja karyawannya, seperti masih terjadi kemacetan di jalan tol yang diakibatkan dengan lambannya karyawan dalam pengumpulan tol, keterlambatan pembukaan gerbang tol, dan lain sebagainya.

Berikut ini merupakan beberapa komentar masyarakat mengenai kenaikan tarif tol yang memberikan dampak terhadap kehidupan masyarakat. Menurut pengamat perkotaan, Bapak Yayat Supriyatna, menilai bahwa;

*“kenaikan tarif tol ini sepertinya ada indikasi kolusi dalam penetapan Undang-Undangnya, sehingga selama ini jalan tol masih jauh dari pelayanan yang minimum. Jadi jalan tol dalam kota selalu saja macet, tetap saja tarif dinaikkan. Harusnya ada evaluasi, apakah pantas naik atau turun, lalu juga bagaimana dengan manajemen yang mengaturnya.”* ([www.fokus.vivanews.com](http://www.fokus.vivanews.com))

Selain itu, kenaikan tarif tol juga memberikan dampak bagi masyarakat, seperti dalam pendistribusian barang-barang yang digunakan oleh masyarakat. Menurut Ketua Umum Gabungan Pengusaha dan Minuman Indonesia (GAPMMI), Bapak Adhi Siswaja Lukman, mengatakan bahwa:

*“Kenaikan tarif tol akan berpengaruh pada harga jual produk makanan dan minuman. Hal ini disebabkan karena proses distribusi dan pasokan*

*bahan baku dilakukan melalui jalur tol sehingga dapat dipastikan jika harga tol naik maka akan ada kenaikan pada biaya distribusi.”*  
([www.fokus.vivanews.com](http://www.fokus.vivanews.com))

Kenaikan harga ini tentu saja akan membawa dampak kepada masyarakat. Oleh sebab itu, kenaikan tarif tol ini juga harus dipertimbangkan oleh pihak pengelola PT Jasa Marga. Kenaikan tol ini yang dinilai tidak diiringi dengan kenaikan kinerja karyawan dalam memberikan pelayanan juga mendapatkan perhatian dari beberapa kalangan yang menyoroti kinerja PT Jasa Marga. Hal ini disebabkan karena kinerja PT Jasa Marga masih dianggap buruk. Seperti yang telah dijelaskan oleh Bapak Iskandar Sitorus selaku Sekretaris Pendiri Indonesia Audit Watch (IAW) dalam [www.skalanews.com](http://www.skalanews.com) yang mengatakan bahwa:

*“PT Jasa Marga sebagai perusahaan BUMN disektor infrastruktur perhubungan telah gagal mengemban misi untuk menyejahterakan rakyat pengguna jalan bebas. Hal ini dapat dibuktikan dengan temuan BPK yang dapat diketahui bahwa sejak tahun 2009-2010 telah ditemukan 15 persoalan yang mendasar terkait pelayanan publik.”*

Menurut Iskandar, 15 temuan tersebut merupakan akibat dari perilaku kinerja manajemen PT Jasa Marga yang merugikan masyarakat pengguna jalan tol. Selain penilaian dari Bapak Iskandar tersebut, Ketua Masyarakat Transportasi Indonesia (MTI) Bapak Muslich Zainal Asikin dalam [www.bisniskeuangan.kompas.com](http://www.bisniskeuangan.kompas.com) juga berpendapat bahwa:

*“Jasa Marga saat ini cenderung kurang peka terhadap kritik dari pemakai jalan tol dan kritik masyarakat pada umumnya.”*

Penilaian mengenai kinerja karyawan PT Jasa Marga semakin menjadi sorotan ketika Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Bapak Dahlan Iskan, yang marah hingga turun ke jalan karena kesal terhadap kinerja pengumpul tol PT Jasa Marga yang datang terlambat. Tindakan Bapak Dahlan mendapat banyak apresiasi dari masyarakat yang selama ini juga mengeluhkan kinerja PT Jasa marga yang masih buruk. Jalan tol merupakan urat nadi perekonomian, apabila kelancarannya terganggu tentu akan berdampak pada sendi perekonomian juga. Selaku Menteri BUMN, Bapak Dahlan hingga turun tangan langsung ke jalan merupakan teguran yang keras bagi PT Jasa Marga. Hal ini tentu saja mampu

menunjukkan bahwa pelayanan publik mampu diberikan kepada masyarakat dengan baik. Sebagai penyedia pelayanan kepada masyarakat, seharusnya PT Jasa Marga mampu membantu masyarakat, bukan justru mempersulit dan membebankan masyarakat. Buruknya kinerja PT Jasa Marga ini, tentu saja disebabkan oleh lalainya karyawan dalam menjalankan tugasnya.

Apabila kinerja suatu perusahaan atau organisasi menjadi sorotan, tentu saja hal ini tidak bisa dipisahkan dari kinerja karyawan di perusahaan atau organisasi tersebut. Pada saat kinerja perusahaan mendapatkan kritikan dari beberapa kalangan, tentu saja kinerja karyawannya menjadi pertanyaan mengenai kemampuan mereka menjalankan tugas yang telah diberikan, sama halnya mengenai kasus kinerja PT Jasa Marga di atas. Melihat permasalahan yang ada ini, peneliti ingin mengetahui lebih lanjut bagaimana proses penempatan karyawan dalam mengisi suatu jabatan karena ketika karyawan dianggap kurang mampu menjalankan tugasnya tentu saja hal ini juga berkaitan dengan proses penempatan karyawan tersebut.

Sebagai upaya untuk mengetahui pengelolaan karyawan dalam Perseroan ini, peneliti melakukan wawancara singkat dengan salah satu pegawai yang ingin identitasnya dirahaskan, mengatakan bahwa:

*“kinerja karyawan, sebenarnya tidak semua kinerja karyawan disini buruk ya, mungkin karena ada karyawan yang sudah jenuh dengan yang dikerjakannya sehari-hari karena tidak ada pengembangan dan peningkatan jabatan. Mungkin itu bisa dikaitkan dengan sebagian karyawan yang kinerjanya agak kurang baik.”*

*(Ibu X, pegawai PT Jasa Marga)*

Berdasarkan informasi awal ini, dapat diketahui bahwa dalam pengembangan karir di perseroan ini perlu menjadi sorotan. Pengembangan karir tentu saja berkaitan dengan kesempatan karyawan untuk mengembangkan dirinya dan juga berkaitan dengan penempatan karyawan pada suatu jabatan. Penempatan karyawan, terutama untuk jabatan struktural, seharusnya diterapkan berdasarkan kemampuan dan pengalaman kerja karyawan sehingga kemampuan karyawan dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan kemampuan yang karyawan miliki. Melalui kemampuan dan pengalaman kerja yang dimiliki

karyawan diharapkan mampu menyelesaikan permasalahan yang ada termasuk seperti permasalahan yang dibahas di atas. Penempatan karyawan dengan berdasarkan kemampuan dan pengalaman kerja karyawan di PT Jasa Marga di gambarkan dalam jalur karir yang telah dibuat oleh Perseroan ini.

Pengembangan karir karyawan PT Jasa Marga menjadi sorotan penting pula ketika membahas mengenai penempatan karyawan dalam suatu jabatan di Perseroan ini. Seperti yang dijelaskan oleh Bapak Frans Sunito selaku Direktur Utama PT Jasa Marga hingga 2011, yakni:

*“salah satu cara untuk mendapatkan karyawan yang tepat dalam mengelola perusahaan dan menempati jabatan tertentu adalah dengan melaksanakan pengembangan karir yang berbasis kompetensi agar karyawan mampu menduduki jabatannya sesuai dengan kemampuannya dan bidang yang dikelola agar mampu mencapai tujuannya sehingga mampu meningkatkan kinerja Jasa Marga.”*

Bagi perusahaan, proses pengembangan karir tersebut diupayakan agar didapatkan *the right man on the right place* dan dengan pengembangan karir yang baik juga diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan (Sutrisno, 2011:169). Penempatan karyawan yang tepat, diharapkan karyawan tersebut mampu mengelola Perseroan dengan lebih baik dan mampu membuat kebijakan yang lebih tepat, sehingga kinerja karyawan mampu diperbaiki secara keseluruhan.

Berdasarkan penjelasan di atas mengenai permasalahan yang terjadi dan berdasarkan teori yang ada, peneliti tertarik untuk mengetahui lebih lanjut mengenai pelaksanaan pengembangan karir dan kinerja karyawan PT Jasa Marga, selain itu, peneliti juga ingin mengetahui ada atau tidaknya hubungan antara pengembangan karir dengan kinerja karyawan di Perseroan ini. Penelitian ini akan dilakukan di Kantor Pusat PT Jasa Marga, hal ini disebabkan karena kantor Pusat PT Jasa Marga merupakan pusat pengolahan data karyawan, pusat pelaksanaan pengembangan karir karyawan, dan pusat pembuatan kebijakan serta aturan yang berkaitan dengan manajemen Perseroan. Oleh sebab itu, peneliti mengangkat judul **“Hubungan Pengembangan Karir dengan Kinerja Karyawan Kantor Pusat PT Jasa Marga (Persero) Tbk”**

## 1.2 Pokok Permasalahan

Kinerja PT Jasa Marga saat ini menjadi sorotan dan pembicaraan yang hangat, hal ini disebabkan karena banyaknya masyarakat hingga Menteri BUMN yang menilai kinerja PT Jasa Marga yang masih buruk. Hal ini disebabkan karena lalainya karyawan dalam menjalankan tugasnya. Kelalaian karyawan dalam menjalankan tugasnya ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor dan salah satu faktornya adalah kejenuhan karyawan dalam mengerjakan tugasnya yang monoton dan tidak ada perubahan serta pengembangan. Terkait mengenai hal tersebut, maka penerapan pengembangan karir di PT Jasa Marga perlu menjadi sorotan pula. Sesuai dengan latar belakang masalah diatas, maka yang menjadi pokok permasalahan dalam skripsi ini adalah bagaimana hubungan pengembangan karir dengan kinerja karyawan Kantor Pusat PT Jasa Marga (Persero) Tbk?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara pengembangan karir dengan kinerja karyawan Kantor Pusat PT Jasa Marga (Persero) Tbk.

## 1.4 Signifikansi Penelitian

Signifikansi penelitian yang diharapkan dapat berimplikasi pada bidang akademis dan praktis yang dirumuskan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

### 1.4.1. Signifikansi Akademis

Secara akademis, hasil penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan ilmu pengetahuan dan memberikan informasi serta menjadi salah satu *alternative literature* mengenai pengembangan karir di berbagai perusahaan di Indonesia

### 1.4.2. Signifikansi Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbang saran kepada PT Jasa Marga (Persero) Tbk Pusat terkait pengembangan karir bagi karyawan dan perusahaan. Secara umum, juga diharapkan dapat menjadi

bahan referensi sumbang saran bagi perusahaan lainnya dalam menerapkan sistem karir di perusahaannya.

### **1.5 Sistematika Penulisan**

Untuk mempermudah penyajian hasil penelitian ini dan dalam rangka memenuhi kaidah dan sistematika penulisan, maka digunakan sistematika penulisan dari Bab 1 sampai dengan Bab 6 beserta muatan masing-masing bab sebagai berikut:

#### **Bab 1 Pendahuluan**

Dalam bab ini akan disampaikan pokok-pokok mengenai latar belakang permasalahan, pokok permasalahan, tujuan dan signifikansi penelitian, dan sistematika penulisan. Bab ini memberikan deskripsi mengenai permasalahan-permasalahan yang ada pada objek dibandingkan dengan kondisi faktual objek penelitian sebelum dilakukan analisis dan pembahasan secara komprehensif.

#### **Bab 2 Kerangka Teori**

Bab ini membahas tinjauan pustaka atas penelitian terdahulu sebagai rujukan komparatif serta sejumlah teori yang terkait dengan permasalahan yang peneliti angkat, antara lain teori MSDM, karir, pengembangan karir, dan kinerja

#### **Bab 3 Metode Penelitian**

Bab ini memberikan penjabaran mengenai metode penelitian yang digunakan untuk menyusun penelitian ini. Metode penelitian ini berisi pendekatan penelitian, jenis penelitian, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel, skala, uji validitas dan reliabilitas, teknik analisis data, serta keterbatasan penelitian.

#### **Bab 4 Analisis**

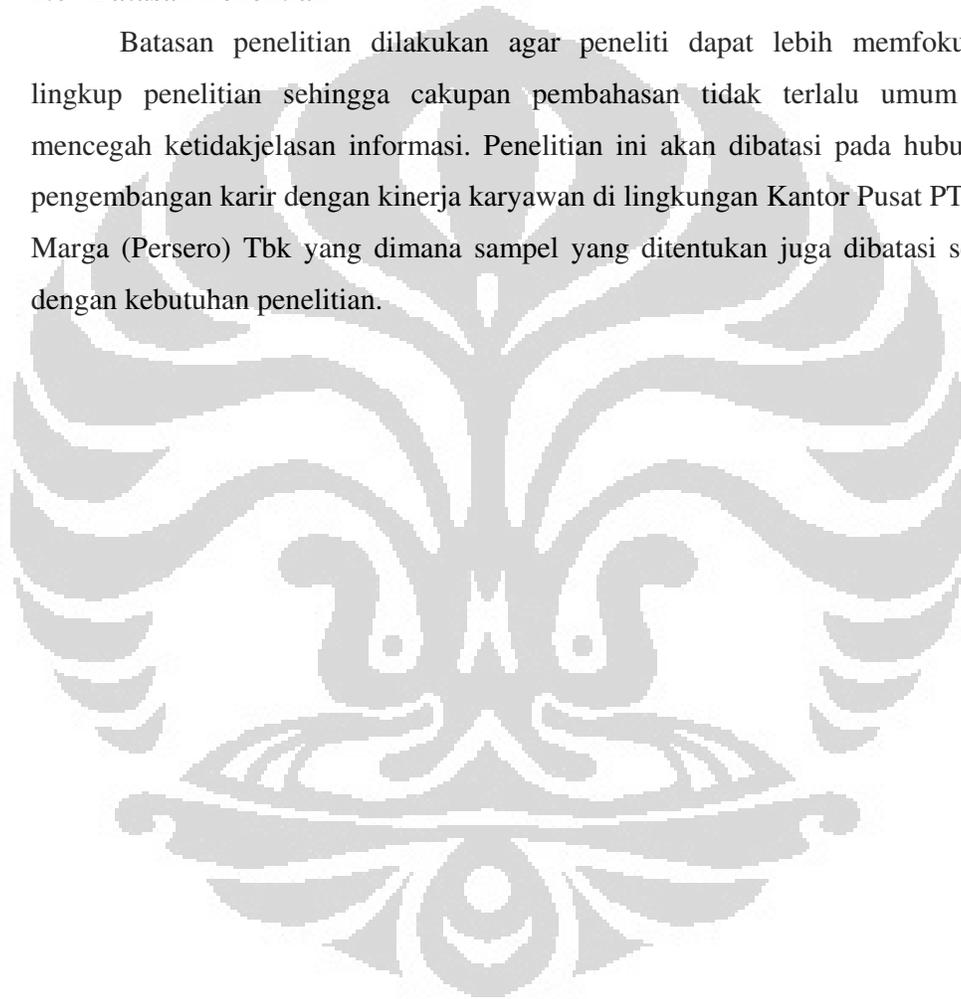
Bab ini akan membahas mengenai hubungan antara pengembangan karir dengan kinerja karyawan kantor pusat PT Jasa Marga (Persero) Tbk.

## **Bab 5 Penutup**

Bab ini terbagi dalam dua sub-bab, yaitu simpulan dan rekomendasi. Simpulan akan memuat hal-hal penting tentang temuan hasil penelitian, dan rekomendasi akan memuat saran teoritis dan praktis yang dapat diusulkan berdasarkan hasil analisis dan temuan peneliti dari perspektif teoritis dan pelaksanaan penelitian.

### **1.6 Batasan Penelitian**

Batasan penelitian dilakukan agar peneliti dapat lebih memfokuskan lingkup penelitian sehingga cakupan pembahasan tidak terlalu umum dan mencegah ketidakjelasan informasi. Penelitian ini akan dibatasi pada hubungan pengembangan karir dengan kinerja karyawan di lingkungan Kantor Pusat PT Jasa Marga (Persero) Tbk yang dimana sampel yang ditentukan juga dibatasi sesuai dengan kebutuhan penelitian.



## BAB 2

### KERANGKA TEORI

Dalam bab ini akan dijelaskan mengenai literatur ilmiah yang dijadikan tinjauan pustaka oleh peneliti. Selain itu, pada bab ini juga akan dijabarkan mengenai kerangka teori dan kerangka pemikiran yang terkait dengan pengembangan karir dan kinerja karyawan.

#### 2.1. Tinjauan Pustaka

Pada penelitian yang berjudul **“Analisis Hubungan Pengembangan Karir dengan Kinerja Karyawan PT Jasa Marga (Persero) Tbk Pusat”** ini, diperlukan peninjauan terhadap penelitian-penelitian yang dilakukan sebelumnya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan sistem pengembangan karir pada Jasa Marga dan mengetahui sejauh mana hubungan antara penerapan pengembangan karir dengan kinerja karyawan PT Jasa Marga. Adapun tinjauan ini dilakukan untuk memperoleh pembandingan yang akan digunakan dalam penelitian dan mengetahui posisi peneliti dalam penelitian yang akan dilakukan.

Tinjauan pustaka yang pertama yaitu terhadap penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi Amperawati tahun 2006. Penelitian ini berjudul **“Hubungan Antara Pengembangan Karir dan Karakter Pekerjaan dengan Kinerja Karyawan Biro Perlengkapan Departemen Luar Negeri RI”** bertujuan untuk mengetahui hubungan pengembangan karir dengan kinerja Karyawan Biro Perlengkapan Departemen Luar Negeri RI dan mengetahui hubungan antara karakteristik pekerjaan dengan kinerja Karyawan Biro Perlengkapan Departemen Luar Negeri RI. Jenis penelitian ini deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Pengumpulan data dalam penelitian ini adalah survei dan studi kepustakaan. Hasil dari penelitian ini adalah Pengembangan karir dan karakteristik pekerjaan pada Biro Perlengkapan Departemen Luar Negeri RI di nilai sudah baik oleh karyawan, pengembangan karir memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja

karyawan Biro Perlengkapan Departemen Luar Negeri RI, dan pengembangan karir memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja karyawan Biro Perlengkapan Departemen Luar Negeri RI

Dari penelitian pertama ini, persamaan terletak pada pendekatan penelitian, yakni kuantitatif. Selain itu, tema yang diangkat pun memiliki kesamaan yaitu sama-sama membahas mengenai hubungan antara pengembangan karir dengan kinerja. Perbedaannya terletak pada teknik pengumpulan data karena peneliti dalam mencari data primer juga melakukan wawancara sedangkan Pratiwi pengumpulan data primernya hanya melakukan survey dan selain itu, Pratiwi melakukan penelitian juga tentang hubungan karakter pekerjaan dengan kinerja sedangkan peneliti hanya fokus pada pengembangan karir dengan kinerja saja.

Tinjauan pustaka yang kedua yaitu terhadap penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Burlian tahun 2005 yang berjudul "**Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan Balai Karantina Ikan Polonia di Medan**", penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan Balai Karantina Ikan Polonia di Medan dan mengetahui sejauh mana peningkatan kinerja karyawan balai Karantina Ikan Polonia Medan dengan adanya pengembangan karir. Jenis penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan observasi, kuesioner, wawancara, dan studi kepustakaan. Hasil dari penelitian ini adalah pengembangan karir mempengaruhi kinerja karyawan yang terlihat dari karakteristik responden berdasarkan jawaban dari beberapa indikator peningkatan kemampuan, kepuasan kerja, sikap, dan perilaku serta prestasi kerja karyawan.

Dari penelitian kedua ini, persamaan terletak pada pendekatan penelitian, yakni kuantitatif. Selain itu, tema yang diangkat juga memiliki kesamaan yaitu sama-sama membahas mengenai hubungan antara pengembangan karir dengan kinerja. Perbedaannya terletak pada teknik pengumpulan data karena Burlian dalam mencari data primer juga melakukan observasi sedangkan peneliti pengumpulan data primernya hanya melakukan survey dan wawancara.

Tinjauan pustakan yang ketiga dilakukan oleh Dwi Endang Puspitasari tahun 2009 yang berjudul **“Analisis Pengaruh Pengembangan Karir Berbasis Kompetensi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pelaksana Administrasi IPB)”**. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi pelaksanaan pengembangan karir berbasis kompetensi pada Institut Pertanian Bogor, mengidentifikasi sistem peningkatan kinerja karyawan pada Institut Pertanian Bogor, dan menganalisis pengaruh pengembangan karir berbasis kompetensi terhadap peningkatan kinerja karyawan Institut Pertanian Bogor. Jenis penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah survei, wawancara, dan studi kepustakaan. Hasil dari penelitian ini adalah secara keseluruhan dari variabel pengembangan karir yaitu kompetensi dan kualifikasi dapat disimpulkan secara umum bahwa pengembangan karir tergolong kategori baik, variabel kinerja karyawan dengan indikator kualitas kerja, motivasi, komunikasi, pelatihan dan tanggung jawab dapat disimpulkan bahwa secara umum kinerja karyawan tergolong baik, dan hasil analisis regresi menunjukkan bahwa kompetensi dan kualifikasi berpengaruh nyata dan positif.

Dari penelitian ketiga ini, persamaan terletak pada pendekatan penelitian, yakni kuantitatif. Selain itu, tema yang diangkat juga memiliki kesamaan yaitu sama-sama membahas mengenai hubungan antara pengembangan karir dengan kinerja. Sedangkan, perbedaannya adalah pada penelitian Dwi ini terdapat variabel intervening yaitu berbasis kompetensi sehingga metode pengolahan datanya berbeda dengan metode pengolahan data peneliti.

**Tabel 2.1 Matriks Perbandingan Tinjauan Pustaka**

Nama Peneliti	Pratiwi Amperawati ( 2006)	Muhammad Burlian (2005)	Dwi Endang Puspitasari (2009)	Deasy Triarini (2012)
Judul Penelitian	Hubungan Antara Pengembangan Karir dan Karakter Pekerjaan dengan Kinerja Karyawan Biro Perlengkapan Departemen Luar Negeri RI	Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan Balai Karantina Ikan Polonia di Medan	Analisis Pengaruh Pengembangan Karir Berbasis Kompetensi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pelaksana Administrasi IPB)	Analisis Hubungan Pengembangan Karir dengan Kinerja Karyawan PT Jasa Marga (Persero) Tbk Pusat
Tujuan Penelitian	1. Mengetahui hubungan pengembangan karir dengan kinerja Karyawan Biro Perlengkapan	1. Menganalisis dan mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan Balai	1. Mengidentifikasi pelaksanaan pengembangan karir berbasis kompetensi pada Institut	Mengetahui sejauh mana hubungan antara penerapan pengembangan karir dengan kinerja karyawan PT Jasa Marga.

	<p>Departemen Luar Negeri RI,</p> <p>2. Mengetahui hubungan antara karakteristik pekerjaan dengan kinerja Karyawan Biro Perlengkapan Departemen Luar Negeri RI</p>	<p>Karantina Ikan Polonia di Medan</p> <p>2. Mengetahui sejauh mana peningkatan kinerja karyawan Balai Karantina Ikan Polonia Medan dengan adanya pengembangan karir</p>	<p>Pertanian Bogor.</p> <p>2. Mengidentifikasi sistem peningkatan kinerja karyawan pada Institut Pertanian Bogor.</p> <p>3. Menganalisis pengaruh pengembangan karir berbasis kompetensi terhadap peningkatan kinerja karyawan Institut Pertanian Bogor.</p>	
Jenis Penelitian	Deskriptif dengan kuantitatif	Deskriptif dengan pendekatan kuantitatif	Deskriptif dengan pendekatan kuantitatif	Deskriptif dengan pendekatan kuantitatif
Teknik	Data Primer: survei	Data Primer: observasi,	Data Primer: kuesioner	Data Primer: Survei dan

Pengumpulan Data	Data Sekunder : studi Kepustakaan	kuesioner, dan wawancara Data Sekunder : studi kepustakaan	dan wawancara Data Sekunder : studi kepustakaan	wawancara Data Sekunder: Studi Kepustakaan
Hasil Penelitian	<p>1. Pengembangan karir dan karakteristik pekerjaan pada Biro Perlengkapan Departemen Luar Negeri RI di nilai sudah baik oleh karyawan</p> <p>2. Pengembangan karir memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja karyawan Biro Perlengkapan</p>	<p>Pengembangan karir mempengaruhi kinerja karyawan yang terlihat dari karakteristik responden berdasarkan jawaban dari beberapa indikator peningkatan kemampuan, kepuasan kerja, sikap, dan perilaku karyawan.</p>	<p>1. Secara keseluruhan dari variabel pengembangan karir yaitu kompetensi dan kualifikasi dapat disimpulkan secara umum bahwa pengembangan karir tergolong kategori baik</p> <p>2. Variabel kinerja karyawan dengan indikator kualitas kerja, motivasi, komunikasi,</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 81 responden mengenai hubungan pengembangan karir dengan kinerja karyawan Kantor Pusat PT Jasa Marga (Persero) Tbk, maka dapat diketahui bahwa variabel pengembangan karir memiliki hubungan yang positif dan kuat sehingga ketika semakin baik pengembangan karir maka akan semakin baik pula kinerja karyawan Kantor Pusat PT Jasa Marga (Persero).</p>

	Departemen Luar Negeri RI  3. Pengembangan karir memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja karyawan Biro Perlengkapan Departemen Luar Negeri RI		pelatihan dan tanggung jawab dapat disimpulkan bahwa secara umum kinerja karyawan tergolong baik  3. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa kompetensi dan kualifikasi berpengaruh nyata dan positif	
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2012

## **2.2 Kerangka teori**

Dalam penelitian ini, kerangka teori dibentuk oleh beberapa teori diantaranya yaitu teori manajemen sumber daya manusia, karir, pengembangan karir, dan kinerja. Berikut ini mengenai pemaparan konsep-konsep tersebut:

### **2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

#### **2.2.1.1 Definisi MSDM**

MSDM merupakan bidang strategis dari suatu organisasi. MSDM ini harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya.

Menurut Simamora dalam Sutrisno (2011:5), MSDM adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Sementara itu, menurut Schuler dalam Sutrisno (2011:6), MSDM merupakan pengakuan akan pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberikan kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.

Sedangkan menurut Sutrisno (2011:7), MSDM mempunyai definisi sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu. Selanjutnya, menurut Armstrong dalam Suwatno dan Priansa (2011:28) MSDM adalah praktek manajemen yang berkaitan dengan semua aspek tentang bagaimana orang bekerja dan dikelola dalam suatu organisasi.

Selain itu, Nawawi (2011:42) menyatakan bahwa MSDM adalah proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi. Menurut Moh. Agus Tulus (1994:3) MSDM adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud membantu mencapai tujuan organisasi, individu, dan masyarakat. Melengkapi pengertian di atas, Edwin B.Flippo (1981:16) mengatakan bahwa manajemen personalia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan individu, karyawan, dan juga masyarakat.

#### **2.2.1.2 Tujuan MSDM**

Menurut Cushway dalam Sutrisno (2011:7), tujuan MSDM ini meliputi:

- Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan kinerjanya yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap dengan segala perubahan, dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal
- Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
- Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi; khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM
- Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya
- Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi
- Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM

### 2.2.1.3 Peran MSDM dalam Organisasi

Menurut Suwatno dan Priansa (2011:19), setidaknya terdapat tiga peran utama dari MSDM dalam suatu organisasi. Tiga peran utama ini disajikan dalam tabel dibawah ini:

**Tabel 2.2 Peran MSDM dalam Organisasi**

	<b>Administrasi</b>	<b>Operasi</b>	<b>Strategi</b>
<b>Fokus</b>	Proses administrasi dan penyimpanan daya	Pendukung kegiatan	Organisasi luas global
<b>Waktu</b>	Jangka pendek	Jangka menengah	Jangka panjang
<b>Jenis Kegiatan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mengadministrasi manfaat tenaga kerja</li> <li>▪ Menjalankan orientasi tenaga kerja baru</li> <li>▪ Mansirkan kebijakan dan prosedur SDM</li> <li>▪ Menyiapkan laporan pekerjaan yang sama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mengelola program kompensasi</li> <li>▪ Merekrut dan menyeleksi untuk jabatan yang sedang lowong</li> <li>▪ Mengatasi keluhan karyawan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menilai kecenderungan masalah tenaga kerja</li> <li>▪ Melakukan rencana pengembangan dalam komunikasi tenagakerja</li> <li>▪ Membantu rekruturisasi dan perampingan</li> <li>▪ Memberikan nasihat tentang akusisi dan merger</li> <li>▪ Merencanakan strategi kompensasi</li> </ul>

Sumber : Suwatno dan Priansa (2011:19)

Peran MSDM telah melebar dan lebih strategis dari hanya sekedar administrasi dan operasi. Peran lama SDM tetap dilakukan dan peran baru SDM terkait dengan isu-isu bisnis modern juga harus tetap dilaksanakan. Peran ini terdiri dari peran administrasi yang ditekankan pada memproses dan menyimpan catatan, peran operasional yang bersifat teknis, dan yang terakhir peran strategis yang menekankan bahwa orang-orang yang berada dalam organisasi adalah SDM yang penting dan juga investasi perusahaan yang besar.

#### **2.2.1.4 Fungsi MSDM**

Menurut Sutrisno (2011:9), MSDM memiliki fungsi-fungsi dalam pengelolaan SDM seperti di bawah ini, antara lain:

##### **1) Perencanaan**

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu mewujudkan tujuan organisasi.

##### **2) Pengorganisasian**

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, kordinasi dalam bagan organisasi.

##### **3) Pengarahan dan Pengadaan**

Pengarahan adalah pemberian petunjuk kepada karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Sedangkan, pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, induksi, dan orientasi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

##### **4) Pengendalian**

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan karyawan agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.

#### 5) Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, jabatan, dan moral karyawan.

#### 6) Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.

#### 7) Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

#### 8) Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, loyalitas agar karyawan tetap bekerja hingga pensiun.

#### 9) Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma sosial.

#### 10) Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang karyawan dari suatu organisasi.

Berdasarkan penjabaran diatas, maka dapat diketahui bahwa pengembangan karir merupakan bagian dari pengelolaan MSDM yaitu sebagai upaya pengembangan karyawan.

## 2.2.2 Karir

### 2.2.2.1 Definisi Karir

Karir dalam terminologi organisasi seringkali dikaitkan dengan kemajuan . Ada beberapa definisi menurut para pakar, menurut Utomo dan Sugiarto (2007:2),

mendefinisikan karir sebagai perjalanan pekerjaan seorang karyawan di dalam organisasi. Perjalanan ini dimulai sejak karyawan diterima sebagai karyawan baru dan berakhir pada saat karyawan tidak bekerja lagi dalam organisasi tersebut.

Triton (2005:129), menyimpulkan definisi karir berdasarkan beberapa pendapat pakar sebagai kronologi kegiatan-kegiatan dan perilaku-perilaku yang terkait dengan kerja dan sikap, nilai, dan aspirasi-aspirasi seseorang atas semua pekerjaan atau jabatan baik yang telah dikerjakan atau yang sedang dikerjakannya. Karir merupakan kebutuhan yang harus terus ditumbuhkan dalam diri seseorang tenaga kerja, sehingga mampu mendorong kemauan kerjanya. Pengembangan karir harus dilakukan melalui penumbuhan kebutuhan karir tenaga kerja, menciptakan kondisi dan kesempatan pengembangan karir serta melakukan penyesuaian antara keduanya melalui berbagai mutasi personal (Wahyudi, 2002:161). Sedangkan, menurut Sutrisno (2011:162) menjelaskan bahwa karir adalah suatu pekerjaan (jabatan) yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang.

Lebih lanjut, Schein dalam Rakhmawanto (2009:18), karir bagi individu merupakan pola kehidupan kerja atau sebagai profesi, sedangkan bagi organisasi karir merupakan jenjang yang diikuti oleh orang dalam kehidupan kerjanya. Menurut Rivai (2009:264), karir seluruh jabatan yang diduduki oleh seseorang dalam kehidupan kerjanya. Selain itu, menurut Gutteridge dalam Gomes (2003:213), karir merupakan urutan dari kegiatan-kegiatan dan perilaku-perilaku yang terkait dengan kerja dan sikap, nilai, dan aspirasi-aspirasi yang terkait sepanjang masa hidup seseorang. Lalu, Gomes juga menambahkan bahwa karir mengandung dua fokus utama, yaitu fokus internal dan fokus eksternal. Fokus internal menunjuk kepada cara seseorang memandang karirnya, sedangkan fokus eksternal menunjuk kepada rangkaian kedudukan yang secara aktual diduduki oleh seorang pekerja.

Dari pendapat-pendapat tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa karir merupakan rangkaian pekerjaan atau jabatan yang dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Secara lebih sederhana karir sering diasosiasikan dengan kemajuan yang dicapai seseorang dalam suatu organisasi. Ada dua paradigma

yang perlu dicermati mengenai masalah karir yaitu, tentang karir dipandang dari sisi paradigma lama tradisional dan karir dipandang dari sisi paradigma modern kedepan.

Paradigma tradisional memandang bahwa karir adalah merupakan rangkaian atau urutan-urutan posisi dari pekerjaan seorang karyawan sepanjang kehidupan kerjanya (Kurnia dalam Soetjipto dan Martdiyanti, 2006:130). Karir ini dipandang sebagai urutan jabatan secara hirarkis vertikal dalam suatu organisasi, sehingga seorang dalam merencanakan karirnya sangat ditentukan oleh alur jenjang tersebut. Karir akan ditempuh kurang efektif karena adanya tahapan-tahapan paten yang harus dilalui dan prediksi tentang kapan seorang akan menduduki jabatan, syarat-syarat apa yang harus dipenuhi, seberapa lama waktu untuk menunggu, serta sampai sejauh mana karyawan dapat menduduki suatu jenjang jabatan. Kelemahan dari sistem karir ini adalah akan membawa dan menghasilkan kompetensi karyawan yang cenderung statis tidak kompetitif.

Sedangkan paradigma baru memandang bahwa karir adalah merupakan rangkaian pekerjaan atau tugas yang disesuaikan dengan kepentingan dan tujuan individu dan organisasi tidak lagi mencampuri terlalu banyak rencana karir seseorang karyawan tersebut, konsep ini sering disebut dengan *protean career* (Kurnia dalam Soetjipto dan Martdiyanti, 2006:131). *Protean career* pada intinya adalah karir yang didorong oleh adanya inisiatif individu bukan oleh organisasi, hal tersebut senantiasa disesuaikan dengan keinginan dirinya sendiri dan perubahan lingkungan. Pada *protean career* seorang karyawan akan menentukan arah karirnya sendiri sesuai dengan keinginan, nilai, kompetisi, kekuatan, kelemahan, dan kemampuan yang dimiliki olehnya.

### **2.2.3 Pengembangan Karir**

#### **2.2.3.1 Definisi Pengembangan Karir**

Pengembangan karir dalam perusahaan merupakan bagian dari MSDM yang bertujuan untuk memajukan dan menguntungkan perusahaan. Selain itu,

pengembangan karir merupakan suatu pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk memastikan bahwa karyawan dengan kualifikasi baik dan berpengalaman akan selalu tersedia jika dibutuhkan. Menurut Dubrin dalam Rakhmawanto (2009:22), pengembangan karir adalah aktivitas keorganisasian yang membantu karyawan dalam merencanakan karirnya di masa depan, agar organisasi dan karyawan yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Sedangkan, menurut Nawawi (2011:289), pengembangan karir adalah usaha yang secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan dari karyawan.

Handoko (1995:121), pengembangan karir juga dapat diartikan sebagai upaya peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Sedangkan yang dimaksud rencana karir itu sendiri adalah proses melalui mana mencapai sebagai bagian dari karir dan pola pekerjaan-pekerjaan berurutan yang membentuk karir seseorang. Sedangkan, pengembangan karir menurut Mangkunegara (2001:77) adalah aktivitas keorganisasian yang membantu karyawan merencanakan karir masa depan karyawan agar dapat mengembangkan diri.

Pengembangan karir adalah pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan, karena perencanaan dan pengembangan karir menguntungkan individu dan organisasi (Simamora, 1995: 504). Simamora mengatakan bahwa pengembangan karir meliputi manajemen karir dan perencanaan karir, dimana dalam pengembangan karir sebuah organisasi membutuhkan suatu pemeriksaan atas dua proses bagaimana masing-masing orang merencanakan dan menerapkan tujuan-tujuan karirnya dan bagaimana organisasi merancang dan menerapkan program-program pengembangan karir. Selain itu, menurut Suwatno dan Priansa (2011:134), pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk menjamin bahwa pegawai dengan kualifikasi yang tepat dan berpengalaman tersedia pada saat dibutuhkan. Menurutnya, pengembangan karir ini terdiri dari atas perencanaan karir dan juga manajemen karir.

Pendapat Simamora dan Suwatno di atas, didukung pula oleh Gomes. Menurut Gomes (2003:215), pengembangan karir dapat dilihat dari dua sudut pandang, yaitu dari sudut pandang karyawan dan juga dari sudut pandang organisasi/perusahaan. Dari sudut pandang karyawan, pengembangan karir memberikan gambaran mengenai jalur-jalur karir di masa yang akan datang di dalam organisasi dan menandakan kepentingan jangka panjang dari organisasi terhadap para karyawannya. Sedangkan, bagi organisasi/perusahaan, pengembangan karir memberikan jaminan bahwa akan tersedia karyawan yang tepat untuk mengisi posisi yang lowong di waktu yang akan datang.

### 2.2.3.2 Tujuan Pengembangan Karir

Tujuan dari pengembangan karir menurut Dubrin dalam Rakhmawanto (2009:22) antara lain sebagai berikut:

- Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan organisasi

Pengembangan karir membantu pencapaian tujuan organisasi dan tujuan individu. Seorang karyawan yang sukses dengan prestasi kerja yang baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini diharapkan mampu membantu organisasi dalam mencapai tujuannya.

- Menunjukkan hubungan kesejahteraan karyawan

Organisasi merencanakan karir karyawan dengan meningkatkan kesejahteraan karyawan agar karyawan lebih tinggi loyalitasnya.

- Membantu karyawan menyadari potensi yang ada pada dirinya

Pengembangan karir membantu karyawan menyadari akan kemampuan yang harus dimiliki untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahlian.

- Memperkuat hubungan antara karyawan dan organisasi

Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap seseorang terhadap organisasi.

- Membuktikan tanggungjawab sosial

Pengembangan karir merupakan suatu cara untuk menciptakan iklim kerja yang positif dan para karyawan menjadi lebih bermental sehat.

- Membantu memperkuat pelaksanaan program-program organisasi

Pengembangan karir membantu program-program organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai

- Mengurangi *turn over* dan biaya kekaryawanan

Pengembangan karir yang tepat dapat mengurangi *turn over* rendah, begitu pula biaya kekaryawanan menjadi lebih efektif

- Mengurangi keusangan profesi dan manajerial

Pengembangan karir dapat mengurangi keusangan dan kebosanan karyawan dalam menjalankan pekerjaan yang ada

- Menggiatkan analisis dari seluruh kekaryawanan

Pengembangan karir dimaksudkan untuk mengintegrasikan perencanaan karyawan dari para karyawan

- Menggiatkan pemikiran waktu yang panjang

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

### 2.2.3.3 Program Pengembangan Karir

Menurut Suwatno dan Priansa (2011:134), program pengembangan karir terdiri atas dua perencanaan karir dan manajemen karir. Sependapat dengan penjelasan di atas, Gomes (2003:214) juga menjabarkan bahwa pengembangan karir meliputi perencanaan karir (*career planning*) dan manajemen karir (*career management*). Memahami pengembangan karir dalam sebuah organisasi membutuhkan suatu pemeriksaan atas dua proses, yaitu bagaimana masing-masing individu merencanakan dan menerapkan tujuan-tujuan karirnya

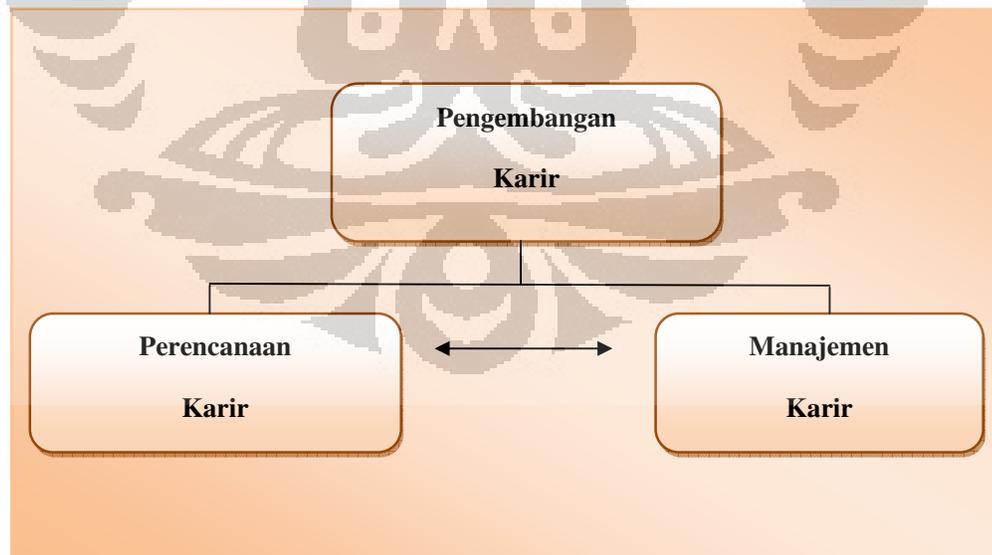
(perencanaan karir) dan bagaimana organisasi merancang dan menerapkan program-program pengembangan karir/manajemen karir. Berikut penjelasannya:

- **Perencanaan karir**

Bagaimana orang merencanakan dan mewujudkan tujuan-tujuan karirnya. Ini merupakan suatu usaha yang dilakukan oleh seseorang untuk menjadi sadar akan kemampuan diri, mengetahui sasaran/tujuan karir, dan mampu menetapkan rencana guna mencapai tujuan karirnya tersebut. Dari segi kepentingan karyawan rencana pengembangan karir menunjukkan adanya kepastian hari depan yang dapat menggugah semangat pengabdian pada prestasi kerja.

- **Manajemen karir**

Manajemen karir menunjuk kepada bagaimana organisasi mendesain dan melaksanakan program pengembangan karir. Hal ini merupakan hal formal, terorganisir, dan terencana untuk mencapai keseimbangan antara keinginan karir individu dengan persyaratan tenaga kerja organisasi. Jadi lebih merupakan suatu mekanisme untuk mewujudkan kebutuhan sumber daya manusia masa kini dan masa yang akan datang.



**Gambar 2.1** Komponen Pengembangan Karir

Sumber : Gomes (2003:215)

Proses pengembangan karir tersebut jika digambarkan akan tampak seperti gambar 2.1 diatas, berikut penjelasannya:

- Pengembangan karir

Merupakan *outcomes* yang berasal dari interaksi antara karir individu dengan proses menejemen karir institusi (organisasi)

- Perencanaan karir

Merupakan suatu proses yang terdiri dari:

- a) Kesadaran karyawan akan kemampuannya, hal ini dapat terlihat dari kemampuan diri, peluang, hambatan, pilihan, dan akibat-akibat
- b) Rancangan tujuan yang dimana karyawan mampu mengindentifikasi tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir
- c) Persiapan untuk mencapai tujuan karir, dimana karyawan mempunyai persiapan perencanaan diri melalui program kerja, pendidikan, pengalaman, dan pengembangan diri

- Manajemen karir

Merupakan suatu proses yang berlangsung mulai dari beberapa tahap di bawah ini:

- a) penyiapan yaitu usaha perusahaan untuk memberikan informasi (terkait posisi yang kosong, jalur karir yang tersedia, dan konseling karir), persyaratan, dan pengalokasian karyawan akan kebutuhan SDM sesuai dengan kebutuhan
- b) pengimplementasian yaitu usaha yang dilakukan oleh perusahaan dalam memberikan dan menerapkan pengembangan, pendidikan, dan pelatihan kepada karyawan agar mempunyai bekal dan kompetensi dalam menduduki jabatan yang diberikan
- c) monitoring yaitu usaha perusahaan dalam mengevaluasi pelaksanaan pengembangan karir yang diterapkan. Monitoring dapat dilakukan dengan menyesuaikan ketentuan yang berlaku di organisasi/perusahaan dengan apa

yang diterapkan dalam pelaksanaan pengembangan karir dan juga menyesuaikan dengan apa yang telah direncanakan oleh karyawan.

Melengkapi manajemen karir dari Gomes di atas, menurut Nawawi (2011:307), untuk merealisasikan secara konkrit bantuan organisasi/perusahaan terhadap pengembangan karir karyawan, maka organisasi/perusahaan perlu memperhatikan tiga fase dibawah ini, antara lain:

### 1) Fase Penilaian

Fase ini merupakan aktivitas menelaraskan rancangan pekerjaan dan rancangan organisasi/perusahaan mengenai pengembangan karir dilingkungannya. Tujuan dari fase ini adalah untuk mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan pekerja dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Dengan demikian dapat pula dilakukan berbagai usaha untuk membantu para pekerja. Bantuan atau usaha itu antara lain yakni membantu karyawan dalam memilih jalur karir yang sesuai dan membantu karyawan untuk mengurangi kekurangannya. Instrument yang dapat digunakan pada fase ini dapat berupa:

- *Work Book*

Merupakan buku kerja yang berisi tentang panduan informasi berbagai gambaran kebijaksanaan dan isu perusahaan atau instansi yang berhubungan dengan karir

- *Workshop*

Merupakan kegiatan eksternal yang dilakukan oleh perusahaan atau instansi bagi karyawannya guna menambah wawasan yang berhubungan dengan karir karyawannya.

### 2) Fase Pengarahan

Fase ini bermaksud membantu karyawan agar mampu mewujudkan perencanaannya menjadi kenyataan, yakni dengan memantapkan tipe karir yang diinginkannya dan mengatur langkah-langkah yang harus ditempuh untuk mewujudkannya. Fase pengarahan ini memiliki dua pendekatan, yaitu:

a. Bimbingan karir secara individual

Pekerja cenderung mempercayai bahwa departemen sumber daya manusia lebih mewakili kepentingan manajemen, bukan kepentingan karyawan. Penggunaan konselor atau pembimbing karir dari luar organisasi dapat membantu mempengaruhi pekerja, bahwa pekerjaan ini benar-benar untuk kepentingan pekerja. Kombinasi eksternal dan internal pembimbing akan memberikan pemahaman yang baik untuk mengetahui budaya, operasional, dan jaringan perusahaan, *outsiders* akan membawa keahlian khusus atau lebih obyektif.

b. Layanan informasi

Karyawan dalam suatu organisasi membutuhkan adanya ketersediaan layanan informasi tentang:

- *Job posting*

Organisasi mengumumkan adanya kesempatan-kesempatan untuk program pengembangan karir melalui papan pengumuman, berita perusahaan, atau computer sistem bagi perusahaan yang maju

- *Skill inventory*

Berupa catatan-catatan tentang pekerja yang memuat informasi mengenai skill, pengetahuan, dan pendidikan karyawan

- *Career path*

Memberikan gambaran tentang kesempatan karir yang tersedia dalam perusahaan atau instansi dan menentukan langkah sekarang untuk tujuan karir

- *Career resource center*

Bagian yang membuat kumpulan berbagai materi pengembangan karir dan juga melindungi pekerja dimana dapat melakukan *self assessment*, menerima bimbingan, dan berpikir strategis tentang karir

Oleh sebab itu, untuk memenuhi kebutuhan karyawan tersebut, organisasi/perusahaan harus mampu menyediakan informasi seperti berikut ini:

- Sistem pemberitaan pekerjaan secara terbuka

Pengarahan ini dilakukan untuk memberikan informasi untuk semua karyawan khususnya mengenai pengembangan karir, misalnya dengan menerbitkan majalah atau buletin perusahaan.

- Menyediakan informasi inventarisasi kemampuan pekerja, yang dapat diketahui oleh masing-masing pekerja.

Bahan informasi itu disimpan atau diarsipkan sebagai catatan organisasi/perusahaan mengenai setiap pekerja, terutama tentang kemampuan dan pendidikan tambahan yang diperlukan pekerja.

- Informasi mengenai jalur karir

Perusahaan menyediakan informasi mengenai langkah-langkah karir yang dapat dicapai, termasuk penjadwalan berupa waktu yang diperlukan untuk promosi dari satu jenjang ke jenjang lainnya hingga jenjang yang maksimal.

- Terdapat pusat sumber pengetahuan pengembangan karir

Pusat sumber pengetahuan pengembangan karir ini menyediakan himpunan bahan-bahan yang berhubungan dengan pekerjaan, jabatan, dan lain-lain dalam bentuk buku kerja, tape recorder, dan berbagai bahan tertulis lainnya. Melalui bahan-bahan tersebut, pekerja akan memperoleh berbagai informasi yang dapat digunakan dalam memenuhi kepentingan pengembangan karirnya.

### 3) Fase Pengembangan

Fase ini adalah tenggang waktu yang dipergunakan oleh pekerja untuk memenuhi persyaratan yang memungkinkannya melakukan gerak dari suatu posisi ke posisi lain yang diinginkannya. Kegiatan-kegiatan yang dapat dilakukan antara lain:

- Penyelenggaraan sistem mentor

Sistem mentor adalah cara pengembangan dengan menyelenggarakan hubungan antara pekerja senior dan pekerja yunior sebagai kolega atau pasangan kerja.

- Pelatihan

Pelatihan dalam rangka pengembangan karir dapat dilakukan dengan menyelenggarakan pelatihan bersamaan dengan menyelesaikan pekerjaan sehari-hari atau dengan melakukan diskusi secara spontan tanpa perencanaan apapun.

- Rotasi jabatan

Pemindahan untuk suatu jabatan ke jabatan lain hanya layak dilakukan apabila karyawan memiliki dasar keterampilan untuk melaksanakan tugasnya pada jabatan yang baru. Dengan demikian, rotasi jabatan dapat dilakukan untuk pengembangan karir karena akan memperluas pengalaman para pekerja.

- Program beasiswa/ikatan dinas

Organisasi/perusahaan dalam menghadapi lingkungan bisnis memerlukan karyawan yang mampu mengatasi persaingan dalam dunia bisnis yang cepat berubah. Kebutuhan itu dapat teratasi dengan menyediakan beasiswa bagi para karyawannya sebagai upaya pendukung meningkatkan kemampuan dan karirnya.

Program pengembangan karir, selain penting untuk menjaga semangat kerja karyawan juga merupakan *win-win solution* guna mempertemukan antara keinginan karyawan dengan organisasinya.

Menurut Flipppo (1993:278) untuk menyusun pengembangan karir terdiri dari beberapa unsur yang harus diperhatikan. Unsur-unsur tersebut adalah sebagai berikut:

### 1. Menaksir kebutuhan karir

Suatu organisasi perusahaan harus mampu memberikan kesempatan membantu setiap karyawan mengambil keputusan yang tepat tentang pengembangan karir dirinya. Karyawan harus didorong dengan berbagai informasi dengan sebanyak-banyaknya dan petunjuk agar mampu mengukur kebutuhan akan karir yang mungkin dicapai dikemudian hari. Unsur ini sangat berpengaruh terhadap terwujudnya sasaran utama dari pengembangan karir ini yaitu memelihara sumber daya manusia yang ada agar memiliki kemauan dalam organisasi dengan intensitas yang cukup tinggi.

### 2. Kesempatan karir

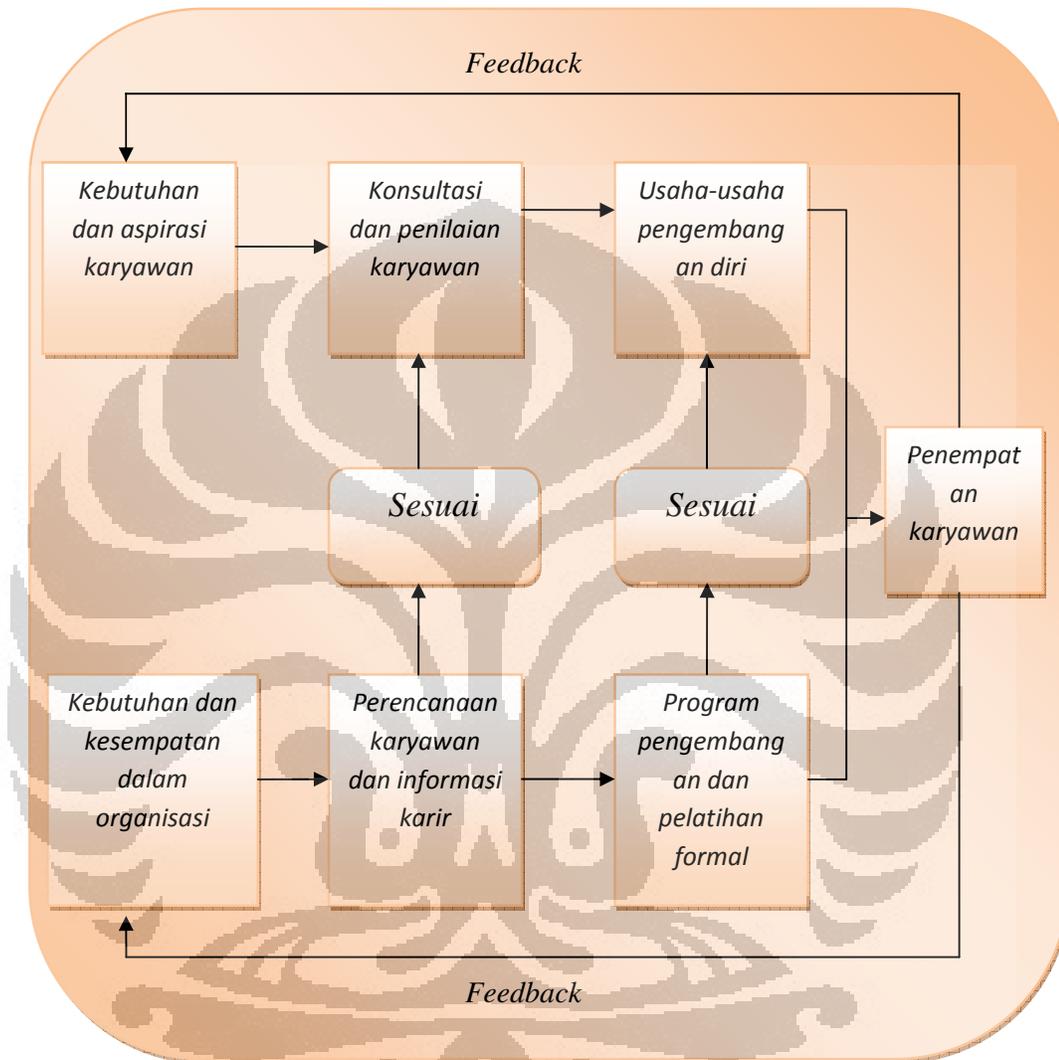
Perusahaan harus memberikan informasi tentang kesempatan karir yang ada dalam perusahaan. Dengan informasi tentang kesempatan karir yang ada dalam organisasi maka setiap tenaga kerja dan calon tenaga kerja mengetahui dengan jelas berbagai kemungkinan jabatan yang dapat didudukinya. Sehingga karyawan mengetahui jabatan mana yang mempunyai batas maksimum dengan kesempatan untuk meraih jabatan yang lebih terbatas. Para pekerja juga perlu mengetahui jenis-jenis pekerjaan yang tersedia untuk sekarang atau dimasa yang akan datang.

### 3. Penyesuaian kebutuhan dan kesempatan karir

Setelah menaksir kebutuhan karir dan kesempatan karir ditetapkan maka yang harus dilakukan adalah mengadakan penyesuaian diantara kedua kepentingan tersebut. Dalam pelaksanaannya penyesuaian tersebut dapat dilakukan dengan bantuan program mutasi tenaga kerja atau program pelatihan dan pengembangan tenaga kerja. Dengan program mutasi pemindahan jabatan yang sesuai dengan jalur pengembangan karir yang diinginkan. Sedangkan program pelatihan dan pengembangan tenaga kerja yang bersangkutan untuk disesuaikan dengan kemampuan yang dibutuhkan oleh jabatan yang diinginkan berdasarkan rencana pengembangan karir yang ditetapkan.

Sedangkan, menurut Alpin dan Gerster dalam Rakhmawanto (2009:24), bahwa untuk menentukan karir karyawan hendaknya memperhatikan kebutuhan karir karyawan dan adanya dukungan manajemen dari organisasi dalam

memberikan kesempatan karyawan untuk berkembang. Berikut ini adalah proses atau sistem karir menurut Alpin dan Gerster:



**Gambar 2.2 Sistem Pengembangan Karir**

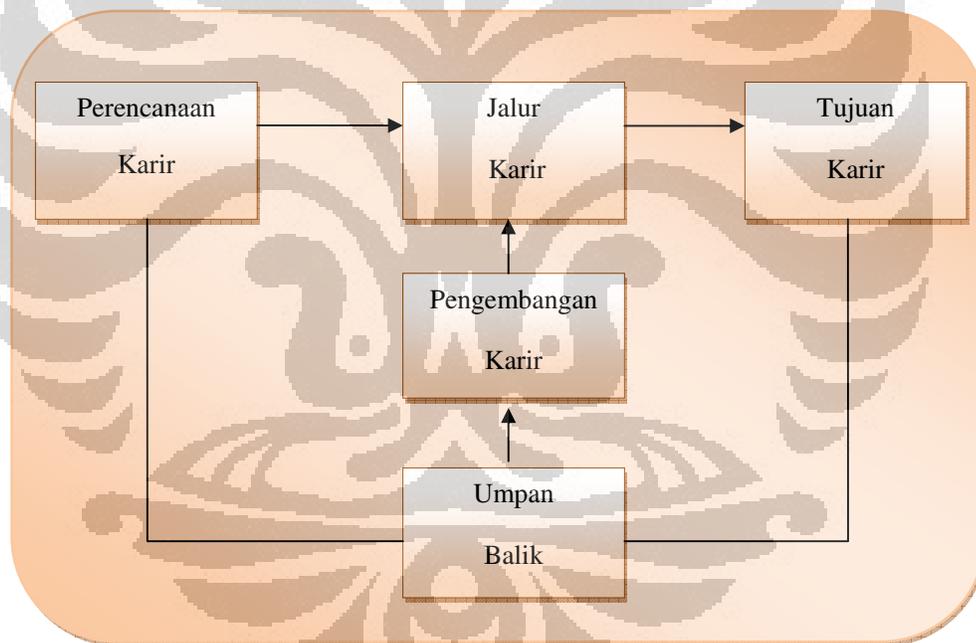
Sumber: John C. Alpin and Darlene K. Gerster dalam Rakhmawanto(2009:25)

Pengembangan karir bagi seorang karyawan sangat diperlukan sekali untuk menambah produktivitas, motivasi, dan meningkatkan kemampuan karyawan. Tantangan yang begitu besar membuat perlunya karir dikelola secara baik dan benar melalui program atau sistem yang dirancang sesuai dengan kebutuhan, visi, dan misi organisasi. Oleh karena itu, untuk mengembangkan karir karyawan organisasi harus menyediakan peta/jalur karir yang jelas. Program pengembangan karir dapat dikatakan sukses ketika pengembangan karir sudah mampu

memberikan rasa kepuasan bagi para pekerjanya, dengan memenuhi kebutuhan karir masing-masing sesuai dengan prestasi kerjanya (Nawawi, 2011:294).

#### 2.2.3.4 Jalur Karir

Jalur karir adalah suatu tahapan posisi dimana perusahaan atau instansi memindah-mindahkan karyawan pada jabatan yang berbeda dalam rangka pengembangan karyawan pada jabatan yang sesuai (Jalis, 2004:11). Sedangkan menurut Werther dan Devis (dalam Sirait, 2006:169), jalur karir adalah pola urutan jabatan-jabatan yang membentuk karir seseorang, berdasarkan pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa jalur karir adalah arah atau peta pekerjaan sebagai strategi untuk mengembangkan karir seseorang karyawan menuju kesuksesan dalam menjalankan pekerjaan di dalam pekerjaannya.



**Gambar 2.3 Jalur Karir**

Sumber : Werther dan Devis (dalam Sirait, 2006:169)

Rakhmawanto (2009:28) menjelaskan bahwa jalur karir pada dasarnya harus didesain dalam rangka mencapai kepuasan karir karyawan yang dapat menciptakan efektivitas organisasi untuk mencapai tujuannya. Agar terjadi kesinambungan karir karyawan secara efektif, maka diperlukan satu model peta

karir yang didesain dapat menciptakan keunggulan karyawan sesuai dengan kompetensinya.

Jalur karir dalam organisasi menurut Simamora (1995:252) paling tidak harus memiliki empat karakteristik, antara lain:

- 1) Jalur karir harus mewakili kemungkinan kemajuan yang riil, baik secara lateral maupun kebawah
- 2) Jalur karir harus merespon perubahan-perubahan dalam beban kerja, prioritas kerja, struktur organisasional, dan kebutuhan manajemen
- 3) Jalur karir harus luwes, memperhatikan kualitas individu, manajer, bawahan atau orang lain yang mempengaruhi cara kerja dilaksanakan
- 4) Jalur karir harus menentukan keahlian, pengetahuan, atribut spesifik lainnya yang dapat diperoleh guna melaksanakan pekerjaan pada setiap posisi sepanjang jalur yang ada.

Dalam suatu perusahaan yang baik, jalur karir diatur dengan jelas titik-titik yang harus dilalui dengan persyaratan tertentu. Dengan demikian, jalur karir merupakan pilihan-pilihan yang dipertimbangkan oleh seorang karyawan dalam meniti karir yang diinginkannya dan pencapaian karir tersebut dapat diraih melalui program mutasi dan promosi karyawan.

#### **2.2.3.5 Faktor-Faktor Pengembangan Karir**

Menurut Siagian (1999:207), agar dapat menentukan jalur karir, tujuan karir, dan pengembangan karir yang dapat ditempuh oleh karyawan, maka terdapat beberapa faktor yang perlu diperhatikan, antara lain:

- 1) Perlakuan yang adil dalam berkarir  
 Perlakuan yang adil ini hanya bisa diwujudkan apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang obyektif, rasional, dan diketahui secara luas dikalangan karyawan

## 2) Kepedulian para atasan langsung

Salah satu bentuk kepedulian adalah dengan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para karyawan tersebut mengetahui potensi yang perlu dikembangkan dan kelemahan perlu diatasi

## 3) Informasi tentang berbagai peluang promosi

Para karyawan pada umumnya mengharapkan mempunyai akses terhadap informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan.

## 4) Minat untuk dipromosikan

Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pekerja untuk pengembangan karir adalah pendekatan fleksibel dan proaktif. Artinya minat untuk mengembangkan karir sangat individualistik. Seorang karyawan memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, pendidikan, jenis pekerjaan, dan sifat pekerjaan.

## 5) Tingkat kepuasan

Seorang karyawan bisa puas dengan karirnya apabila mengetahui apa yang telah dicapai merupakan usaha maksimal.

### 2.2.3.6 Bentuk-Bentuk Pengembangan Karir

Adapun bentuk-bentuk dari pengembangan karir menurut Bambang Wahyudi (2002:166) dalam suatu organisasi terdiri dari :

- Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan usaha meningkatkan kemampuan kerja yang dimiliki karyawan dengan cara menambah pengetahuan dan keterampilannya. Pendidikan menekankan pada penekanan keahlian teoritis, konseptual, dan moral karyawan, sedangkan pelatihan lebih menekankan pada peningkatan keterampilan teknik pelaksanaan karyawan. Pelatihan (training) yang diberikan kepada karyawan operasional, sedangkan pendidikan (education) diberikan kepada karyawan manajerial.

- Mutasi

Mutasi atau yang dikenal dengan mutasi personal diartikan sebagai perubahan posisi/jabatan/pekerjaan/tempat kerja dari seorang tenaga kerja yang dilakukan baik secara vertikal maupun horizontal. Mutasi secara vertikal mengandung arti bahwa tenaga kerja yang bersangkutan dipindahkan pada posisi/jabatan/pekerjaan yang lebih tinggi dari sebelumnya, yang biasanya diikuti dengan perubahan, dari wewenang dan tanggung jawabnya, status, kekuasaan, dan pendapat baik ke tinggi yang lebih tinggi maupun tingkat yang lebih rendah. Sedangkan mutasi horizontal mengandung arti terjadinya perubahan posisi/jabatan/pekerjaan/tempat namun masih dalam level/tingkat yang sama, (yang berubah hanyalah bidang tugas atau areal tempat tugasnya) yang diikuti dengan perubahan tingkat wewenang dan tanggung jawabnya, status, kekuasaan dan pendapatannya. Berikut penjabarannya:

### Mutasi Vertikal

#### a. Promosi

Suatu promosi diartikan sebagai perubahan posisi/jabatan/pekerjaan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Perubahan ini biasanya akan diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, hak, serta status sosial seseorang.

#### b. Demosi

Demosi merupakan suatu bentuk mutasi vertikal yang berupa penurunan pangkat/posisi/jabatan/pekerjaan ke tingkat yang lebih rendah.

#### c. Penangguhan Kenaikan Pangkat

Penangguhan kenaikan pangkat terjadi sebagai akibat dari ketidakmampuan seorang tenaga kerja melaksanakan tugas dalam jabatannya, karena pelanggaran disiplin, atau terkena hukuman pidana.

d. Pembebastugasan

Pembebastugasan atau lebih dikenal dengan skorsing merupakan bentuk mutasi vertikal yang dilakukan dengan membebastugaskan seorang tenaga kerja dari posisi/jabatan/pekerjaannya, tetapi masih memperoleh pendapatan secara penuh.

e. Pemberhentian

Pemberhentian atau retiring merupakan bentuk mutasi vertikal yang paling akhir berupa pemberhentian seorang tenaga kerja dari posisi/jabatan/pekerjaan yang sekaligus diikuti dengan pemutusan hubungan kerja dan pemberhentian pembayaran pendapatannya (upah/gaji).

**Mutasi Horizontal**

**a. Berdasarkan tujuannya:**

1. *Job Rotation*

Suatu *job rotation* atau perputaran jabatan merupakan suatu bentuk mutasi personal dengan tujuan antara lain untuk menambah pengetahuan seorang tenaga kerja dan menghindarkan terjadinya kejenuhan.

2. *Production Transfer*

Suatu bentuk mutasi horizontal yang ditujukan untuk mengisi kekosongan pekerja pada suatu posisi/jabatan/pekerjaan tertentu yang harus segera diisi agar kontinuitas produksi dan peningkatannya dapat terjamin.

3. *Replacement Transfer*

Suatu penggantian tenaga kerja dalam organisasi yang ditujukan untuk mempertahankan tenaga kerja yang berpengalaman dengan cara mengganti pekerja-pekerja yang baru.

#### 4. *Versatility Transfer*

*Versatility transfer* merupakan suatu bentuk mutasi horizontal yang bertujuan untuk menempatkan tenaga kerja yang memiliki kecakapan tertentu pada jabatan-jabatan yang memang membutuhkan kecakapan tersebut.

#### 5. *Shift Transfer*

Suatu bentuk mutasi horizontal berupa pemindahan sekelompok tenaga kerja yang melaksanakan suatu pekerjaan/jabatan yang sama .

#### 6. *Remidial Transfer*

Merupakan suatu bentuk mutasi horizontal yang bertujuan untuk menempatkan seorang tenaga kerja pada jabatan/posisi/pekerjaan yang sesuai dengan kondisi kerja yang bersangkutan.

### **b. Berdasarkan sumber gagasan dilakukannya mutasi:**

#### 1. *Personal Transfer*

Suatu bentuk mutasi horizontal yang terjadi atas kehendak/keinginan tenaga kerja yang bersangkutan .

#### 2. *Production Transfer*

Suatu bentuk mutasi horizontal yang terjadi atas prakarsa organisasi sendiri, misalnya karena alasan untuk meningkatkan produktivitas, reorganisasi dan alasan lainnya.

### c. Berdasarkan jangka waktu pelaksanaan mutasi:

#### 1. *Temporary Transfer*

Suatu bentuk mutasi horizontal yang dilakukan dengan memindahkan untuk sementara waktu seorang tenaga kerja pada jabatan tertentu sampai pejabat yang definitif menempati posnya.

#### 2. *Permanent Transfer*

Sebagai kebalikan dari temporary transfer, dalam permanent transfer pemindahan seorang tenaga kerja dilakukan untuk jangka waktu lama dan bersifat definitif.

## 2.2.4 Kinerja Karyawan

### 2.2.4.1 Definisi Kinerja

Kinerja merupakan *performance* atau unjuk kerja. Kinerja karyawan dapat juga diartikan sebagai prestasi kerja karyawan atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja (Suwatno dan Priansa, 2011:196). Menurut Rivai (2009:549), kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan oleh setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Mangkunegara (2001:67) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kusnadi (2003:64) menyatakan bahwa kinerja adalah setiap gerakan, perbuatan, pelaksanaan, kegiatan, atau tindakan sadar yang diarahkan untuk mencapai tujuan atau target tertentu. Sedangkan menurut Hariandja (2002:195), kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi.

Sejalan dengan pengertian tersebut, Prawirosentono (1992:2) menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika. Lebih lanjut Wahjosumidjo (1994:117) mendefinisikan kinerja sebagai hasil interaksi yang terjadi antara persepsi dengan motivasi pada diri seseorang yang dapat dilihat dari perilaku seseorang.

Di pihak lain, Simamora (1995:381) menerangkan bahwa kinerja merupakan tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Sedangkan, Bernandin dan Russel dalam Gomes (2003:135) menyatakan bahwa kinerja adalah catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu. Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat diketahui bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang karyawan selama melaksanakan seluruh aktivitas kerjanya.

#### **2.2.4.2 Faktor-Faktor Kinerja Karyawan**

Menurut Goleman (1999:468), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, faktor-faktor tersebut antara lain sebagai berikut:

- **Beban kerja berlebihan**

Peningkatan beban kerja dan kurangnya waktu istirahat bagi bagi karyawan mampu memberikan dampak pada buruknya kinerja karyawan

- **Kurangnya otonomi**

Manajer yang campur tangan dalam hal-hal kecil membuat para karyawan frustrasi, apalagi bila mengetahui cara kerja yang lebih baik akan tetapi dihalangi oleh peraturan yang kaku. Hal ini mampu mengurangi rasa tanggung jawab, keluwesan, dan menghambat inovasi.

- Imbalan yang tidak memadai

Hal ini berkaitan dengan upah yang terlalu kecil untuk pekerjaan yang banyak. Beban kerja yang berlebihan ditambah kurangnya wewenang dan tidak terjaminnya kelangsungan pekerjaan berakibat hilangnya kenikmatan bekerja yang seharusnya ada dalam pekerjaan.

- Hilangnya sambung rasa

Hubungan pribadi merupakan perekat alami yang memungkinkan sebuah tim memiliki kinerja yang tinggi. Dengan merapuhnya hubungan, maka rasa kebersamaan yang timbul juga akan berkurang sehingga bisa menjadi penyebab konflik.

- Perlakuan yang tidak adil

Perlakuan yang tidak sama kepada setiap karyawan dapat menimbulkan rasa kebencian dalam diri karyawan. Kebencian ini juga dapat terjadi akibat tidak adanya perbincangan yang jujur dan akibatnya hilang semangat karyawan untuk melaksanakan misi perusahaan.

- Konflik nilai

Ketidaksesuaian antara prinsip-prinsip karyawan dan tuntutan pekerjaan. Perusahaan mendorong karyawan menghalalkan segala cara untuk mempertahankan perusahaan dalam lingkungan kompetitif. Pekerjaan yang bertentangan dengan nilai-nilai mampu menghasilkan demoralisasi.

Menurut Mathis & Jakson (2001 : 87) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu bakat, pendidikan, pelatihan, lingkungan dan fasilitas, iklim kerja, gaji, bonus, interseleksi, motivasi, dan kemampuan hubungan industrial, teknologi manajemen, kesempatan berprestasi (karir), dan keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan. Bersamaan dengan peningkatan kinerja karyawan tersebut maka yang menjadi tujuan perusahaan akan dapat

tercapai. Sehingga dengan tercapainya tujuan perusahaan tersebut maka akan memberikan *feedback* (umpan balik) yang positif bagi perusahaan itu sendiri.

### 2.2.4.3 Pengukuran Kinerja Karyawan

Didalam memahami instrumen-instrumen dari kinerja, Ivancevich (2001:253) mendefinisikan dimensi atau indikator-indikator kerja sebagai berikut:

1. Kuantitas kerja

yaitu jumlah volume kerja yang diterima karyawan dalam kondisi normal.

2. Kualitas kerja

yaitu meliputi ketelitian, kerapian, dan ketepatan dalam bekerja

3. Pengetahuan tentang pekerjaan

yaitu meliputi pengetahuan yang jelas tentang faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan/ mengetahui tentang pekerjaannya

4. Kualitas personal

meliputi penampilan, kepribadian, sikap, kepemimpinan, integritas, dan kemampuan sosial.

5. Kerjasama sesama rekan kerja

yaitu kemampuan dan keinginan untuk bekerja dengan rekan kerja, atasan, serta bawahan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah diterapkan.

6. Dapat dipercaya atau diandalkan

yaitu kesadaran akurasi, tingkat kehadiran, periode istirahat, dan sebagainya.

## 7. Inisiatif

yaitu kesungguhan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab, meningkatkan kerja serta memiliki keberanian untuk bekerja secara mandiri

Berbeda dengan Ivancevich, menurut Sulistyani dan Rosidah (2003:228), kinerja dapat dilihat dari beberapa hal di bawah ini:

1. Kualitas, mengenai kesesuaian hasil dengan yang diinginkan
2. Kuantitas, mengenai jumlah yang dihasilkan baik dalam nilai uang, jumlah unit, dan jumlah lingkungan aktivitas
3. Ketepatan waktu, mengenai kesesuaian waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan pekerjaan
4. Efektivitas biaya, mengenai penggunaan sumber daya organisasi secara maksimal
5. Kebutuhan supervisi, mengenai perlunya bantuan/intervensi supervisi dalam pelaksanaan tugas karyawan
6. Dampak impersonal, mengenai peningkatan harga diri, hubungan baik dan kerjasama diantara teman kerja maupun bawahan

Melengkapi dimensi dan indikator di atas, menurut Gomes (2003:137) terdapat tiga tipe kriteria penilaian kinerja yang saling berbeda, yaitu:

- a) Penilaian kinerja berdasarkan hasil

Tipe kriteria ini merumuskan penilaian kinerja berdasarkan pencapaian tujuan perusahaan atau mengukur hasil akhir perusahaan

- b) Penilaian kinerja berdasarkan perilaku

Tipe kriteria ini mengukur penilaian kinerja berdasarkan sarana pencapaian sasaran dan bukannya hasil akhir dari perusahaan tersebut.

c) Penilaian kinerja berdasarkan *judgment*

Pada penilaian ini berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik melalui delapan dimensi yang perlu mendapatkan perhatian dalam melihat kinerja dari seorang karyawan, antara lain:

1. *Quantity of Work* (kuantitas kerja)  
Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
2. *Quality of Work* (kualitas kerja)  
Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan.
3. *Job Knowledge* (pengetahuan pekerjaan)  
Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan.
4. *Creativeness* (kreativitas)  
Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperation* (kerjasama)  
Kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
6. *Dependability* (dapat dipercaya/diandalkan)  
Kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penjelasan kerja.
7. *Initiative* (inisiatif)  
Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya
8. *Personal Qualities* (kualitas personal)  
Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan, dan kemampuan pribadi.

Pada penelitian ini, peneliti akan menggunakan metode ini untuk menganalisis kinerja karyawan pada objek penelitian. Hal ini disebabkan karena tipe kriteria ini merupakan metode yang sering digunakan oleh banyak organisasi, baik dari sektor publik dan juga swasta.

#### 2.2.4.4 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan satu rangkaian yang tidak dapat dipisahkan dari kinerja karyawan dari suatu perusahaan. Menurut Mondy dan Noe dalam Suwatno dan Priansa (2011:197), penilaian kinerja merupakan suatu sistem formal yang secara berkala digunakan untuk mengevaluasi kinerja individu dalam menjalankan tugas-tugasnya. Sedangkan Cascio dalam Suwatno dan Priansa (2011:197) menjelaskan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu gambaran yang sistematis tentang kebaikan dan kelemahan dari pekerjaan individu atau kelompok. Selanjutnya, menurut Rivai (2009:549) penilaian kinerja merupakan suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, hasil, dan termasuk tingkat ketidakhadiran.

Sementara, menurut Handoko (2000:135) penilaian kinerja adalah suatu proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan yang salah satu gunanya untuk memperbaiki kinerja karyawan. Selain itu, Nawawi (2011:236) juga turut menjelaskan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu usaha mengidentifikasi, mengukur (menilai), dan mengelola (manajemen) pekerjaan yang dilaksanakan oleh para pekerja (SDM) di lingkungan suatu organisasi/perusahaan. Berdasarkan penjelasan di atas dapat diketahui bahwa penilaian kinerja merupakan alat ukur yang dapat digunakan untuk mengukur hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang karyawan selama melaksanakan seluruh aktivitas kerjanya.

Menurut Suwatno dan Priansa (2011:195), perusahaan menggunakan penilaian kinerja bagi para karyawannya dengan maksud sebagai langkah administratif dan pengembangan. Secara administratif, perusahaan dapat menggunakan penilaian kerja sebagai acuan didalam membuat keputusan yang berkenaan dengan kondisi kerja karyawan. Sedangkan untuk pengembangan, penilaian kinerja merupakan cara untuk memotivasi dan meningkatkan keterampilan kerja.

Melengkapi penjelasan Suwatno dan Priansa di atas, Rivai (2009:551) menjelaskan bahwa suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja karyawan didasarkan oleh dua alasan pokok, yaitu karena manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang dan manajer juga membutuhkan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan, dan keterampilan untuk pengembangan karir dan memperkuat kualitas hubungan antarmanajer yang bersangkutan dengan karyawannya.

Sistem penilaian kinerja karyawan yang efektif adalah sistem penilaian yang mampu merespon berbagai tantangan internal dan eksternal yang dihadapi oleh karyawan. Menurut Cascio dalam Suwatno dan Priansa (2011:198), terdapat enam syarat yang dapat digunakan sebagai alat ukur dalam mengukur efektif atau tidak efektif sistem penilaian kinerja, yaitu sebagai berikut:

- Penilai

Mengukur kemampuan dan motivasi penilai dalam melakukan penilaian secara terus menerus, mampu merumuskan kinerja karyawan secara objektif, dan mampu memberikan umpan balik bagi karyawan.

- Keterkaitan

Mengukur keterkaitan langsung unsur-unsur penilai kinerja dengan uraian pekerjaan.

- Kepekaan

Mengukur keakuratan sistem penilaian kinerja yang dapat membedakan karyawan yang berprestasi dengan yang tidak berprestasi, serta sistem yang dapat digunakan untuk tujuan administrasi kepegawaian.

- Keterandalan

Mengukur keandalan dan konsistensi alat ukur yang digunakan.

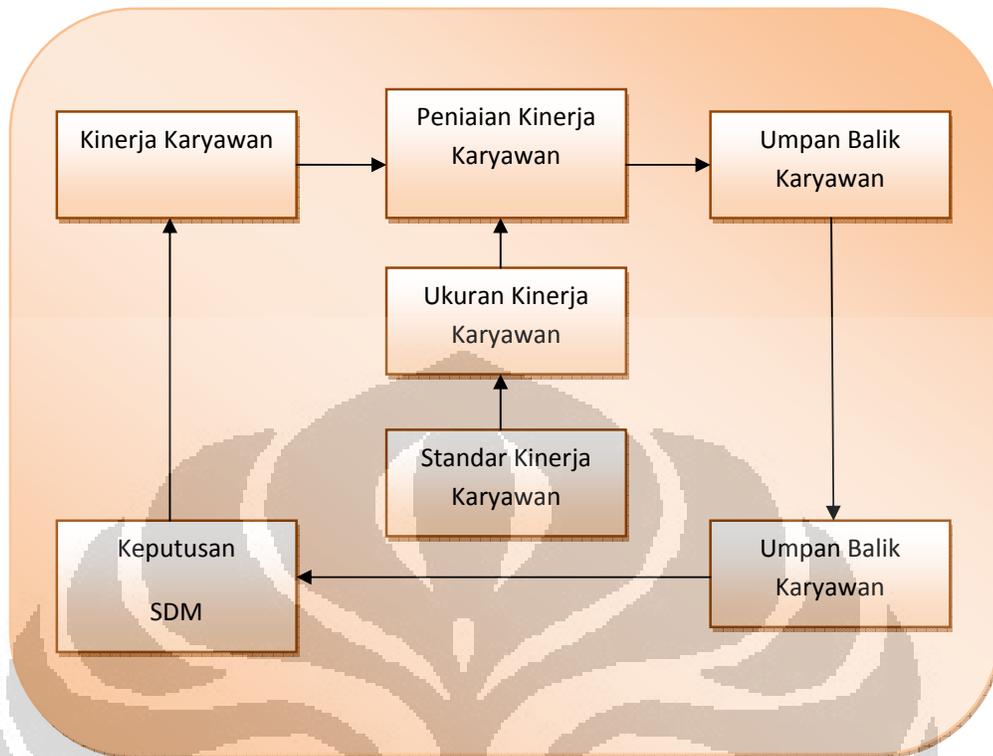
- Kepraktisan

Mengukur alat penilaian kinerja yang mudah digunakan dan dimengerti oleh penilai bawahannya.

- Dapat Diterima

Mengukur kemampuan penilai dalam melakukan penilaian sesuai dengan kemampuan tugas dan tanggungjawab bawahannya. Mengomunikasikan dan mendefinisikan dengan jelas standar dari unsur-unsur penilaian yang harus dicapai.

Selain itu, penilaian kinerja yang baik harus mampu menciptakan gambaran yang tepat mengenai kinerja karyawan yang dinilai. Penilaian tidak hanya ditujukan untuk menilai dan memperbaiki kinerja karyawan yang buruk, akan tetapi juga untuk mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik lagi. Berkaitan dengan hal ini, penilaian kinerja membutuhkan standar pengukuran, cara penilaian dan analisa data hasil pengukuran, serta tindak lanjut atas hasil pengukuran. Werther dan Davis dalam Suwatno dan Priansa (2011:200) menggambarkan elemen pokok dari sistem penilaian kinerja yang efektif melalui gambar di bawah ini:



**Gambar 2.4 Elemen Pokok Sistem Penilaian Kinerja**

Sumber: Werther dan Davis dalam Suwatno dan Priansa (2011:200)

Proses penyusunan penilaian kinerja menurut Mondy dan Noe (1993:398) terbagi dalam beberapa tahapan, berikut penjelasannya:

- Identifikasi tujuan

Hal ini menjadi penting karena dengan mengetahui tujuan yang ingin dicapai akan lebih memudahkan dalam menentukan desain penilaian kinerja.

- Menetapkan standar terhadap suatu jabatan

Standar yang dibuat tentu saja harus terkait dengan pelaksanaan tugas jabatan itu. Tahap ini biasanya dapat dilakukan dengan menganalisa jabatan atau menganalisa uraian tugas masing-masing.

- Menyusun sistem penilaian kinerja

Penentuan desain penilaian kinerja ini harus selalu dikaitkan dengan tujuan penilaian. Hal ini disebabkan karena tiap-tiap desain penilaian kinerja memiliki kelemahan dan kelebihan masing-masing.

- Menilai kinerja karyawan

Langkah yang selanjutnya adalah melakukan penilaian kinerja terhadap karyawan yang menduduki suatu jabatan. Penilaian kinerja ini biasanya dilakukan oleh atasan dari karyawan langsung.

- Mendiskusikan hasil penilaian dengan karyawan

Hasil dari penilaian kinerja ini selanjutnya dianalisis dan dikomunikasikan kembali dengan karyawan yang dinilai agar karyawan tersebut mengetahui kinerjanya selama ini serta mengetahui kinerja yang diharapkan oleh organisasi. Evaluasi terhadap sistem penilaian kinerja yang telah dilakukan juga dilaksanakan pada tahap ini.

### **2.2.5 Hubungan antara Pengembangan Karir dengan Kinerja Karyawan**

Salah satu tujuan pengembangan karir menurut Dubrin dalam Rakhmawanto (2009:22) adalah membantu dalam pencapaian tujuan individu dan organisasi. Pengembangan karir membantu pencapaian tujuan organisasi dan tujuan individu. Seorang karyawan yang sukses dengan prestasi kerja yang baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini diharapkan mampu membantu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Menurut Rivai (2009:7), pengembangan karir secara profesional sebagai salah satu bagian dari pengelolaan SDM mutlak harus ada karena sangat disayangkan jika dalam perusahaan banyak SDM yang sesungguhnya secara potensial memiliki kemampuan tinggi, akan tetapi tidak memiliki kemampuan

untuk berprestasi dalam bekerja. Hal ini dapat terjadi sebagai akibat dari ketidaksesuaian jabatan yang diterima oleh SDM tersebut. Apabila hal ini terjadi, maka secara otomatis akan berdampak pada kinerja karyawan dan tentu saja merugikan perusahaan karena perusahaan memiliki SDM yang berpotensi tinggi tetapi SDM tersebut tidak mampu bekerja dengan produktif. Selain itu, Rivai (2009:328) juga berpendapat bahwa kinerja orang-orang yang terpilih akan memenuhi harapan ketika karyawan diberikan tanggung jawab yang besar, sebagai upaya menentukan karyawan yang terpilih adalah dengan menerapkan pengembangan karir dengan jelas.

Boone dan Kurtz (1992:234) juga menjelaskan bahwa pengembangan karir dapat diartikan sebagai prosedur tertentu yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas penyelesaian pekerjaan secara efektif, dengan melakukan proses pergeseran personil dalam suatu kerangka organisasi. Seiring dengan meningkatnya kualitas karyawan maka kinerja karyawan akan meningkat pula.

Suwatno (2011:134) menjabarkan bahwa penerapan karir berhubungan langsung dengan efektivitas organisasi, yang merefleksikan tingkat kontribusi individu terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan pendapat Andrew J. Dubrin dalam Mangkunegara (2001:77) diketahui bahwa pengembangan karir adalah aktivitas keorganisasian yang membantu karyawan-karyawan merencanakan karir mereka di perusahaan agar perusahaan dan karyawan yang bersangkutan mampu mengembangkan diri dengan maksimum. Pengembangan diri secara maksimum ini tentu saja akan mampu memberikan dampak positif terhadap produktivitas karyawan. Karir memang merupakan kebutuhan yang harus terus ditumbuhkan dalam diri seorang karyawan, sehingga mampu mendorong kemauan kerjanya dan akhirnya prestasi dapat diraih serta produktivitas kerja turut meningkat.

Hubungan pengembangan karir dan kinerja karyawan juga dijelaskan oleh Chen dkk (2003:495), yakni ketika individu memasuki organisasi, individu tersebut mempunyai rencana karir yang berbeda dengan individu lainnya yang disandarkan pada organisasi dimana individu tersebut bekerja. Hal ini berimplikasi bahwa sikap karir seseorang pribadi dapat mempengaruhi sikap

individual secara keseluruhan terhadap organisasi dan hal itu berimplikasi pada organisasi untuk mengusahakan diri bagi usaha memuaskan kebutuhan karir individu yang akhirnya mempengaruhi kinerja karyawan yang bersangkutan.

Nawawi (2011:313) menjelaskan bahwa prioritas pengembangan karir harus diwujudkan untuk semua posisi/jabatan pada semua tingkatannya di dalam organisasi/perusahaan, sebaiknya dimulai pada tingkatan yang tinggi. Dengan demikian akan terjadi dampak yang berantai pada posisi/jabatan lain dibawahnya. Pengembangan karir ini mampu meningkatkan dan memperbaiki efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja, agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan perusahaan.

Dari penjelasan di atas terlihat dengan jelas bahwa pengembangan karir memiliki hubungan dengan kinerja karyawan, sehingga apabila kondisinya baik akan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan jika kondisinya tidak baik dapat menyebabkan buruk pula kinerja karyawan.

#### **2.2.6 Kerangka Pemikiran**

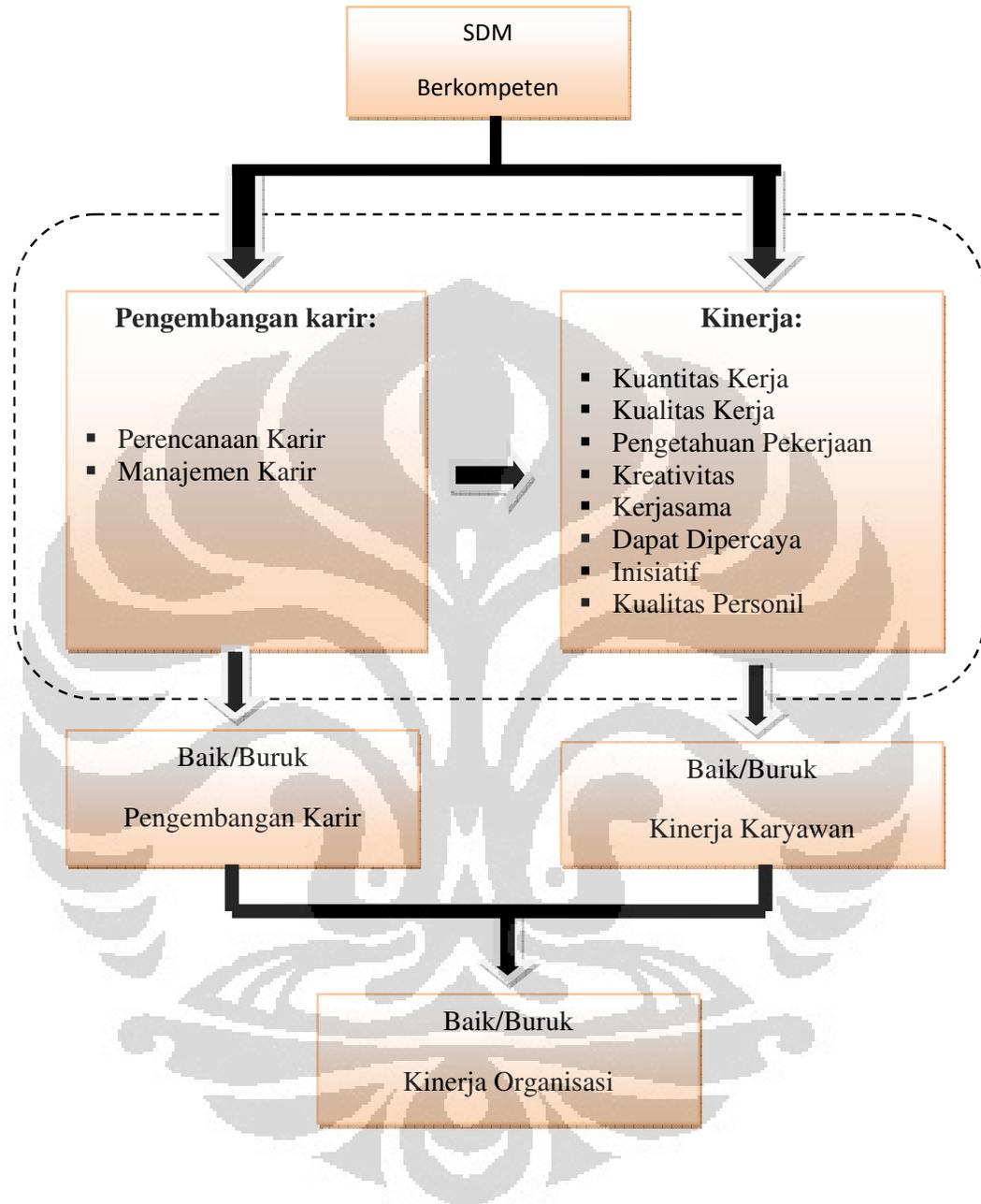
SDM yang kompeten serta mempunyai daya saing tinggi memiliki peran penting dalam mewujudkan seluruh sasaran kerja organisasi. Oleh sebab itu, organisasi berusaha menghasilkan SDM yang berkompeten. SDM yang berkompeten ini yang akan mengisi posisi penting pada struktur organisasi dimana posisi penting itu diisi dengan orang yang tepat (*the right man on the right place*). Salah satu cara untuk mendapatkan karyawan yang tepat untuk mengelola perusahaan dan menempati jabatan tertentu adalah dengan melaksanakan pengembangan karir yang tepat agar karyawan mampu menduduki jabatannya sesuai dengan kemampuannya dan bidang yang dikelola agar mampu mencapai tujuannya sehingga mampu meningkatkan kinerja organisasi.

Menurut Saydam (2000:554), pengembangan karir bagi karyawan ini perlu dilakukan karena seorang karyawan bekerja dalam suatu perusahaan tidak hanya ingin memperoleh apa yang dipunyai hari ini, tetapi juga mengharapkan

ada perubahan, ada kemajuan, ada kesempatan yang diberikan kepadanya untuk maju ke tingkat yang lebih tinggi dan lebih baik. Setiap orang akan merasa bosan bekerja pada tempat yang itu-itu saja, selalu mengharapkan akan ada perubahan dan jaminan bahwa dari waktu ke waktu mendapat pengakuan yang lebih besar dari perusahaan atau lingkungan kerjanya.

Lebih lanjut, menurut Gibson (1997:316), karir pada umumnya sering diartikan ide karyawan yang terus bergerak keatas dalam garis pekerjaan yang dipilih oleh seseorang. Semakin baik karir seseorang maka akan semakin tinggi kinerjanya, pengembangan karir seseorang juga mempengaruhi motivasi kerja karyawan karena karir merupakan suatu kebutuhan aktualisasi diri yang dibutuhkan oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya.

Berdasarkan penjabaran di atas dapat diketahui bahwa tujuan organisasi akan tercapai dengan baik apabila karyawan dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Sebagai upaya mewujudkan hal tersebut, karyawan yang ada perlu dikelola salah satunya dengan pengembangan karir yang baik agar karyawan yang ada menempati posisi yang tepat dan mampu meningkatkan kinerja karyawan sehingga mampu memudahkan perusahaan mencapai tujuannya. Kerangka pemikiran peneliti dapat dilihat pada bagan di bawah ini:



Keterangan:

----- = Batasan Penelitian

### 2.2.7 Hipotesis

Hipotesis pada hakikatnya adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat. Rumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah:

Ho = semakin baik pengembangan karir maka semakin buruk kinerja karyawan Kantor Pusat PT Jasa Marga

Ha = semakin baik pengembangan karir maka semakin baik juga kinerja karyawan kantor Pusat PT Jasa Marga

### 2.2.8 Instrumen Penelitian

#### 2.2.8.1 Definisi Konsep

Konsep adalah istilah dan definisi yang digunakan untuk menggambarkan secara abstrak kejadian, keadaan, kelompok atau individu yang menjadi pusat perhatian ilmu sosial. (Singarimbun dan Effendi, 1995:37). Untuk memberikan batasan yang jelas tentang penelitian yang akan dilakukan, maka peneliti mendefinisikan konsep-konsep yang digunakan sebagai berikut :

- Variabel Pengembangan Karir

Konsep pengembangan karir dapat dilihat dari dua sudut pandang, yaitu dari sudut pandang karyawan dan juga dari sudut pandang organisasi/perusahaan. Dari sudut pandang karyawan, pengembangan karir memberikan gambaran mengenai jalur-jalur karir di masa yang akan datang di dalam organisasi dan menandakan kepentingan jangka panjang dari organisasi terhadap para karyawannya. Bagi organisasi/perusahaan, pengembangan karir memberikan jaminan bahwa akan tersedia karyawan yang tepat untuk mengisi posisi yang lowong di waktu yang akan datang. Pengolahan operasionalisasi konsep variabel ini oleh peneliti bersumber dari teori Gomes.

- Variabel Kinerja Karyawan

Konsep kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu. Pengolahan

operasionalisasi konsep variabel ini oleh peneliti bersumber dari teori Bernandin dan Russel dalam Gomes.

### 2.2.8.2 Definisi Operasional

Definisi operasional adalah unsur-unsur yang memberitahukan bagaimana mengukur suatu variabel sehingga dengan pengukuran tersebut dapat diketahui indikator-indikator apa saja untuk mendukung analisa dari variabel-variabel tersebut (Singarimbun dan Effendi, 1995:46).

- **Variabel Pengembangan Karir**

Pengembangan karir adalah pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa karyawan dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan. Gomes menyatakan bahwa perwujudan dari pengembangan karir ini dapat melalui pelaksanaan manajemen karir dan perencanaan karir yang tepat.

- **Variabel Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Menurut Gomes, persyaratan yang harus dicapainya antara lain dilihat dari kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan pekerjaan, kreativitas, kerjasama, ketergantungan, inisiatif, dan kualitas personal.

Tabel 2.3 Operasionalisasi Konsep

Konsep	Variabel	Kategori	Dimensi	Indikator	Skala
Pengembangan Karir	Pengembangan Karir	Baik/Buruk	Perencanaan Karir	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kesadaran diri karyawan dalam menilai kemampuan dan kekurangannya</li> <li>▪ Rangkaian tujuan karir yang ingin dicapai oleh karyawan</li> <li>▪ Persiapan yang dilakukan karyawan untuk mencapai tujuan karirnya</li> </ul>	Ordinal

		Manajemen Karir	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Persiapan perusahaan dalam proses pengembangan karir</li> <li>▪ Pengimplementasian pengembangan karir</li> <li>▪ Monitoring perusahaan terhadap pengembangan karir</li> </ul>	Ordinal
		Kuantitas kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya</li> </ul>	Ordinal

			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jumlah target yang ingin dicapai</li> </ul>	
		Kualitas Kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ketelitian karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya</li> <li>▪ Kesiapan karyawan dalam menerima tugas yang diberikan</li> <li>▪ Kesesuaian penyelesaian pekerjaan karyawan dengan Prosedur yang berlaku</li> </ul>	Ordinal

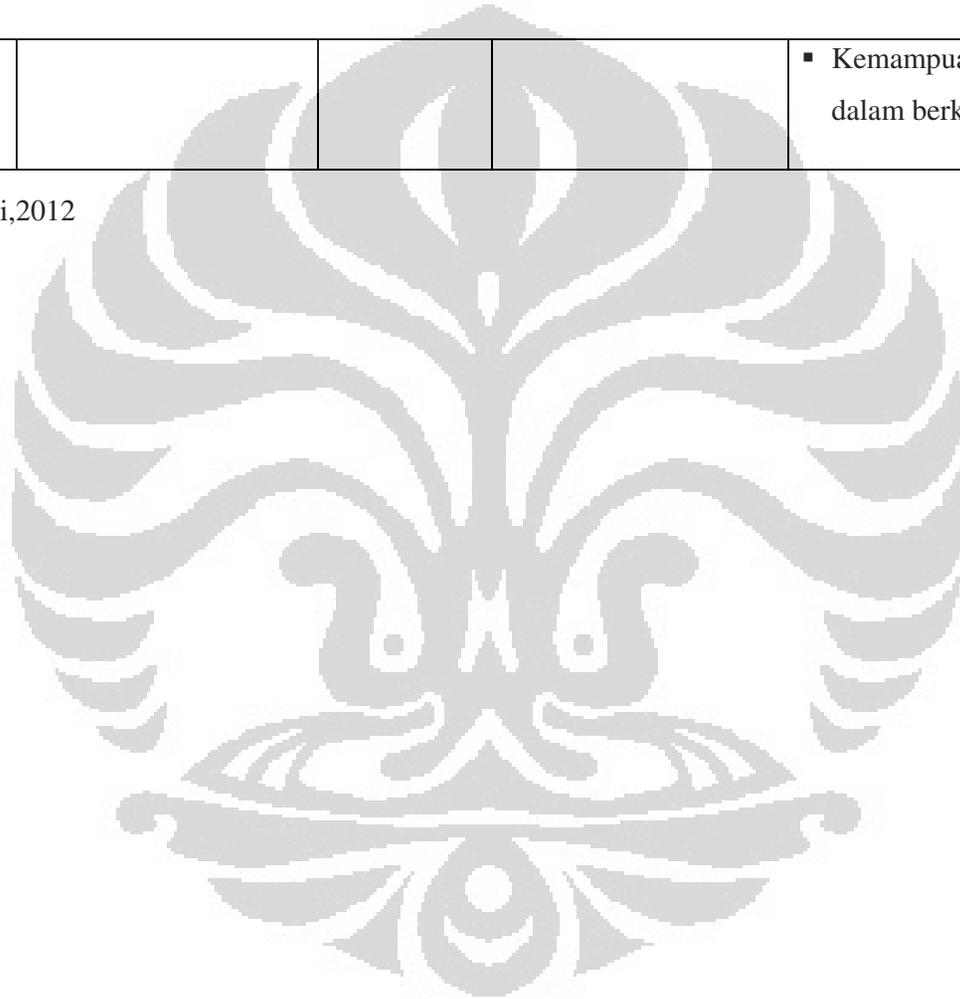
Kinerja Karyawan	Kinerja Karyawan	Baik/Buruk	Pengetahuan Pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Karyawan memahami kesesuaian tugas dengan jabatan</li> <li>▪ Karyawan memiliki kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan</li> </ul>	Ordinal
			Kreativitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Karyawan mampu memberikan gagasan</li> <li>▪ Karyawan mampu mengambil tindakan dalam menghadapi masalah pekerjaan</li> </ul>	Ordinal

		Kerjasama	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Karyawan mampu bekerjasama dengan rekan</li> <li>▪ Karyawan mampu menerima masukan dari rekan kerja</li> </ul>	Ordinal
		Dapat Dipercaya/Diandalkan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Karyawan mampu bekerja sesuai jadwal yang telah ditentukan oleh perusahaan</li> <li>▪ Karyawan memiliki kesadaran kehadiran yang tinggi dalam perusahaan</li> </ul>	Ordinal

			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Karyawan mampu mempertanggung jawabkan pekerjaan yang telah dikerjakan</li> </ul>	
		Inisiatf	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Karyawan mampu menerima tugas yang baru</li> <li>▪ Karyawan bersedia membantu rekan kerja</li> <li>▪ Karyawan berupaya mengembangkan kemampuan</li> </ul>	Ordinal
		Kualitas Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kejujuran karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan</li> </ul>	Ordinal

				▪ Kemampuan karyawan dalam berkomunikasi	
--	--	--	--	------------------------------------------	--

Sumber : Diolah oleh peneliti,2012



## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

Menurut Hillway dalam Nazir (1988:13), penelitian tidak lain merupakan suatu metode studi yang dilakukan seseorang melalui penyelidikan yang hati-hati dan sempurna terhadap suatu masalah, sehingga diperoleh pemecahan yang tepat terhadap masalah tersebut. Berdasarkan pengertian di atas, maka dalam menentukan metode penelitian yang digunakan oleh peneliti, peneliti harus dapat dengan tepat dan sesuai dalam menentukan metode yang digunakan dengan jenis penelitian yang ada. Hal ini perlu diperhatikan agar hasil penelitian ini tepat dan dapat dipertanggungjawabkan. Metode penelitian ini berisi pendekatan penelitian, jenis penelitian, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel, skala, uji validitas dan reliabilitas, teknik analisis data, serta keterbatasan penelitian. Berikut adalah masing-masing penjelasan mengenai hal tersebut.

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian lebih berbicara mengenai bagaimana cara peneliti untuk melihat dan mempelajari suatu gejala atau realitas sosial, yang kesemuanya didasari pada asumsi dasar dari ilmu sosial (Prasetyo dan Jannah, 2005:42). Asumsi merupakan suatu pernyataan tentang hakekat dari suatu gejala. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif, yang mana pendekatan tersebut bersifat deduktif dengan melihat pola yang umum ke pola yang khusus. Penelitian ini termasuk penelitian kuantitatif karena perumusan hipotesis dan variabel-variabel yang digunakan diambil dari teori yang sudah ada, yaitu teori Gomes untuk variabel independen pengembangan karir dan teori Gomes untuk variabel kinerja.

### 3.2 Jenis Penelitian

Jenis penelitian dapat diklasifikasikan berdasarkan tujuan penelitian, manfaat penelitian, dimensi waktu penelitian, dan teknik pengumpulan data dari penelitian yang bersangkutan (Prasetyo dan Jannah, 2005:37). Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

#### 3.2.1 Tujuan Penelitian

Penelitian ini termasuk penelitian eksplanatif. Pada penelitian ini, penelitian bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara dua variabel, yakni variabel pengembangan karir dengan variabel kinerja karyawan.

#### 3.2.2 Manfaat Penelitian

Berdasarkan manfaatnya, penelitian ini termasuk penelitian murni, karena penelitian dilakukan untuk mengetahui kebutuhan peneliti sendiri dan dilakukan dalam rangka mengembangkan ilmu pengetahuan. Penelitian murni lebih banyak ditujukan bagi pemenuhan keinginan atau kebutuhan peneliti, sehingga peneliti memiliki kebebasan untuk menentukan permasalahan apa yang akan diteliti.

#### 3.2.3 Dimensi Waktu

Berdasarkan penggunaan waktu, penelitian ini termasuk ke dalam penelitian *cross sectional* dan penelitian ini berlangsung sejak bulan April hingga bulan Juli 2012. Penelitian *cross sectional* adalah penelitian yang dilakukan dalam waktu tertentu dan tidak akan dilakukan penelitian lain di waktu yang berbeda untuk diperbandingkan. Pengertian satu waktu tertentu disini tidak bisa hanya dibatasi pada hitungan minggu, hitungan bulan, atau hitungan tahun saja, namun tidak ada batasan baku untuk menunjukkan satu waktu tertentu akan tetapi sampai penelitian itu selesai. Sehingga ketika peneliti merasa ada data yang tidak lengkap maka peneliti dapat kembali ke lapangan untuk melengkapi data (Prasetyo dan Jannah, 2005:45). Oleh karena itu, fokus penelitian ini adalah menjelaskan hubungan pengembangan karir dengan kinerja karyawan PT Jasa Marga (Persero) Tbk pada waktu tertentu hingga penelitian ini selesai dan tidak dimaksudkan untuk diperbandingkan dengan penelitian lain pada waktu yang berbeda.

### 3.2.4 Berdasarkan Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan suatu pencatatan dari peristiwa-peristiwa atau karakteristik sebagian atau keseluruhan dari elemen populasi yang menunjang suatu penelitian. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data kuantitatif dan kualitatif dengan melakukan survei, wawancara, dan studi kepustakaan.

### 3.3 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan langkah yang penting dalam metode ilmiah, karena pada umumnya, data yang dikumpulkan digunakan untuk menganalisis penelitian tersebut. Teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah teknik pengumpulan data secara kuantitatif dan kualitatif dengan menggunakan sejumlah instrumen penelitian untuk mengumpulkan data, baik berupa data primer maupun data sekunder, berikut penjelasannya:

#### 3.3.1 Data primer

Studi lapangan ini dilakukan untuk memperoleh data-data primer mengenai hubungan pengembangan karir dengan kinerja karyawan PT Jasa Marga. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah:

##### a. Survei

Penelitian survei adalah suatu penelitian kuantitatif dengan menggunakan pertanyaan terstruktur/sistematis yang sama kepada banyak orang, untuk kemudian seluruh jawaban yang diperoleh peneliti dicatat, diolah, dan dianalisis (Prasetyo dan Jannah, 2005:143). Dalam survei, peneliti tidak menguasai atau mengatur situasi. Dalam penelitian survei, peneliti mengajukan beberapa pertanyaan pada sejumlah subyek penelitian dalam jangka waktu yang relatif singkat, data yang dikumpulkan melalui pertanyaan-pertanyaan itu lalu disimpulkan dalam bentuk presentasi, tabel, dan grafik. Instrumen penelitian yang dibutuhkan dalam penelitian survei adalah kuesioner yang berisi pertanyaan untuk mengukur variabel, menetapkan kategori-kategori jawaban, dan mengorganisasikan bagian-bagian pertanyaan.

## b. Wawancara

Salah satu metode pengumpulan data ialah dengan melakukan wawancara yaitu mendapatkan informasi dengan cara bertanya langsung kepada narasumber/responden (Singarimbun dan Effendi 1989:192). Wawancara ini dilakukan untuk menunjang kelengkapan data yang dibutuhkan oleh peneliti. Oleh sebab itu, peneliti akan melakukan wawancara kepada narasumber yang memiliki pengetahuan lebih terhadap data yang dibutuhkan, narasumber tersebut antara lain:

- **Kepala Bagian Hubungan Industrial**

Peneliti mengambil sumber informasi dari narasumber tersebut karena narasumber mengetahui pengelolaan SDM dalam perseroan ini dan narasumber mampu menjelaskan mengenai pengembangan karir seluruh karyawan dan penilaian kinerja di Jasa Marga.

- **Kepala Sub Bagian Hubungan Kerja**

Peneliti mengambil sumber informasi dari narasumber tersebut karena narasumber mengetahui pengelolaan SDM dalam perseroan ini dan narasumber mampu menjelaskan mengenai pengembangan karir seluruh karyawan dan penilaian kinerja di Jasa Marga.

- **Staff Muda Bidang Hubungan Kerja**

Peneliti mengambil sumber informasi dari narasumber tersebut karena narasumber mampu menjelaskan mengenai pengembangan karir seluruh karyawan di Jasa Marga.

- **Karyawan Berprestasi Jasa Marga Tahun 2007 dan 2009**

Peneliti mengambil sumber informasi dari narasumber tersebut, dalam rangka konfirmasi atas informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Narasumber ini diharapkan mampu mewakili karyawan dalam memberikan penjelasan mengenai pelaksanaan pengembangan karir dan keterkaitannya dengan kinerja karyawan yang berprestasi.

Pada penelitian ini, keterlibatan peneliti yaitu sebagai peneliti total. Peneliti total adalah peneliti keterikatan personal yang sangat kecil, hanya sebagai pengamat pasif yang tidak mempengaruhi jalannya aktivitas di *site*.

### 3.3.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah keterangan yang diperoleh dari pihak kedua, baik berupa dokumen maupun catatan, seperti buku, laporan, buletin, majalah, yang sifatnya dokumentasi (Singarimbun dan Effendi, 1989:79). Data sekunder yang dikumpulkan dalam penelitian ini didapatkan melalui dua cara. *Pertama*, ialah dengan menggunakan data yang didapatkan dari instansi yang terkait dengan penelitian ini, yakni PT Jasa Marga (Persero) Tbk Pusat. *Kedua*, melakukan studi kepustakaan. Dalam studi kepustakaan, peneliti berusaha untuk mempelajari dan menelaah berbagai literatur seperti buku, skripsi, dan tesis yang berhubungan dengan penelitian, serta dokumen-dokumen pendukung lainnya seperti majalah, jurnal, karya ilmiah, internet, dan lain-lain.

## 3.4 Populasi dan Sampel

### 3.4.1 Populasi

Populasi merupakan sekumpulan unsur atau elemen yang menjadi obyek penelitian. Dalam penelitian ini, yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan pada kantor pusat PT Jasa Marga (Persero) Tbk. Untuk menemukan definisi populasi, maka terdapat dua tahap yang harus dilakukan, antara lain:

#### a. Penentuan batasan populasi target

Populasi target adalah populasi ideal tentang populasi penelitian sesuai dengan tujuan penelitian. Dalam menentukan populasi target, peneliti harus memperhitungkan sejauhmana generalisasi yang ingin dilakukan. Oleh karena itu, dalam menentukan batasan populasi target harus memperhatikan elemen populasi, cakupan, dan batasan waktu. Batasan populasi target pada penelitian ini sebagai berikut:

- Elemen populasi :  
Karyawan Kantor Pusat PT Jasa Marga (Persero) Tbk
- Cakupan :  
Kantor Pusat PT Jasa Marga (Persero) Tbk
- Waktu :  
Bulan April hingga Juli 2012

b. Pendefinisian populasi dengan membuat kerangka sampel

Kerangka sampel adalah operasionalisasi populasi dalam bentuk daftar seluruh elemen populasi yang menggambarkan sedekat mungkin karakter populasi. Kerangka sampel digunakan sebagai dasar untuk menarik sampel. Populasi di dalam penelitian ini adalah karyawan PT Jasa Marga (Persero) Tbk Pusat. Sebagai upaya untuk mendapatkan kerangka sampel, maka hal yang harus peneliti lakukan ialah mengetahui unit analisis dan unit observasi dari penelitian ini. Unit analisis adalah satuan yang akan diteliti. Sedangkan unit observasi adalah satuan darimana data diperoleh. Berdasarkan definisi tersebut, maka unit analisis dan unit observasi yang digunakan peneliti di dalam penelitian ini adalah:

- Unit Analisis :  
Karyawan Kantor PT Jasa Marga (Persero) Tbk Pusat
- Unit Observasi :  
Karyawan Kantor PT Jasa Marga (Persero) Tbk Pusat

Total dari populasi pada PT Jasa Marga (Persero) Pusat adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.1 Jumlah karyawan PT Jasa Marga (Persero) Tbk Pusat**

No.	Unit Kerja	Jumlah Pegawai
1	Biro Hukum	18
2	Biro Keuangan & Akuntansi	37
3	Biro Manajemen Mutu & Risiko	13
4	Biro Manajemen Sumber Daya Manusia	40
5	Biro Pengembangan Organisasi Manajemen	14
6	Biro Perencanaan Perusahaan	14
7.	Biro Informasi Teknologi Perusahaan	12
8.	Biro Umum	69
9.	Divisi Pemeliharaan	13
10.	Divisi Manajemen Operasi	52
11.	Divisi Pengembangan Jalan Tol	14
12.	Divisi Usaha Lain	14
13.	Divisi Teknik	27
14.	Unit Jasa Marga Development Centre	10
15.	Unit Program Kemitraan & Bina Lingkungan	15
16.	Satuan Pengawasan Intern	19
17.	Sekretaris Perusahaan	40
	<b>Jumlah</b>	<b>421</b>

*Sumber: Bagian Pengelolaan Data dan Remunerasi PT Jasa Marga (Persero) Tbk Pusat (April,2012)*

### 3.4.2 Sampel

Sampel adalah sekelompok kecil dari elemen-elemen yang terseleksi dari kelompok target yang lebih besar dan diharapkan dari informasi yang terkumpul dari kelompok kecil tersebut dapat dibuat penilaian mengenai kelompok yang lebih besar tersebut. Sampel harus dilihat sebagai suatu pendugaan terhadap populasi dan bukan populasi itu sendiri (Prasetyo dan Jannah,2005:119). Untuk menentukan besaran sampel dalam penelitian ini, peneliti menggunakan Rumus Slovin, yaitu suatu metode penghitungan untuk menentukan berapa minimal sampel yang dibutuhkan jika ukuran suatu populasi diketahui (Prasetyo dan Jannah,2005:137). Berikut penjelasannya:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n : ukuran sampel

N : ukuran populasi

e : kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditolerir, yaitu 10%

Dengan menggunakan rumus Slovin tersebut untuk populasi sebanyak 421 orang dan dengan ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel dalam penelitian sebesar 10% maka,

$$\text{Sampel} = \frac{421}{1 + 421 (10\%)^2} = 80,806 = 81$$

Berdasarkan rumus tersebut, diperoleh hasil sebesar 80,806 kemudian dilakukan pembulatan menjadi 81. Jadi, total sampel yang akan diambil dalam penelitian ini berjumlah 81 karyawan.

### 3.4.3 Teknik Penarikan Sampel

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik penarikan sampel probabilita. Prasetyo dan Jannah (2005:122) menjelaskan bahwa teknik penarikan sampel probabilita adalah suatu teknik penarikan sampel yang mendasarkan diri bahwa setiap anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel. Teknik probabilita yang digunakan dalam penelitian ini ialah menggunakan teknik penarikan sampel *simple random sampling*, sehingga setiap anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel dan karena itu dapat digunakan untuk memprediksi populasi.

### 3.5 Skala Pengukuran

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan dua skala penelitian, yaitu:

- Skala Nominal, yaitu skala yang paling sederhana dimana pada ukuran ini tidak ada asumsi tentang jarak maupun urutan (Singarimbun dan Effendi,1989:101). Termasuk kategori ini adalah jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja karyawan
- Skala Ordinal banyak digunakan dalam penelitian yang menggunakan metode survey untuk mengukur sikap, kepentingan, dan persepsi karyawan. Melalui pengukuran ini, peneliti dapat membagi responden kedalam urutan *ranking* atas dasar sikapnya pada obyek atau tindakan tertentu. Akan tetapi, angka-angka pada skala ini hanya sekedar menunjukkan urutan responden, dan bukan nilai responden untuk variabel tersebut (Singarimbun dan Effendi,1989:102).

### 3.6 Uji Validitas dan Reliabilitas

Pada penelitian ini terdapat uji validitas dan uji reliabilitas. Kedua konsep ini menjadi penting untuk diketahui karena konsep dalam lingkungan sosial sering sekali terlalu abstrak, membingungkan, dan tidak dapat diamati secara langsung (Prasetyo dan Jannah, 2005:97). Oleh karena itu, untuk dapat mengamati konsep dengan tepat, perlu dipilih variabel dan indikator yang tepat serta konsisten.

### 3.6.1 Uji Validitas

Uji validitas item digunakan untuk mengukur ketepatan suatu item dalam kuesioner atau skala (Priyatno,2011:42). Pada uji validitas ini, peneliti menggunakan bantuan program SPSS versi 17, dimana pada program SPSS teknik pengujian yang sering digunakan ialah menggunakan korelasi *Bivariate Pearson (Product Moment Pearson)*. Uji validitas dengan menggunakan teknik tersebut dilakukan dengan cara mengkorelasikan masing-masing skor item dengan skor total. Skor total adalah penjumlahan dari seluruh item. Item-item pertanyaan yang berkorelasi signifikan dengan skor total menunjukkan item-item tersebut mampu memberikan dukungan dalam mengungkap apa yang ingin diungkap. Pengujian dilakukan dengan menggunakan uji dua sisi dengan taraf signifikansi 0,05 dengan ketentuan sebagai berikut:

- Jika  $r \text{ hitung} \geq r \text{ tabel}$  (uji 2 sisi dengan sig. 0,05), maka instrumen atau item-item pertanyaan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid)
- Jika  $r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$  (uji 2 sisi dengan sig. 0,05), maka instrumen atau item-item pertanyaan tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan tidak valid)

Berikut ini hasil uji validitas yang telah dilakukan oleh peneliti:

**Tabel 3.2 Hasil Uji Validitas**

Indikator	Pearson Correlation	R Tabel	Ket.
<b>Pengembangan Karir</b>			
Pengetahuan potensi diri	0,574	0,444	valid
Pengetahuan batas kemampuan diri	0,463	0,444	valid
Memfaatkan kesempatan	0,669	0,444	valid
Target karir	0,567	0,444	valid
Keikutsertaan pelatihan	0,552	0,444	valid
Usaha mengembangkan kemampuan	0,681	0,444	valid

Ketersediaan jalur karir	0,884	0,444	valid
Penjelasan tahapan karir	0,804	0,444	valid
Informasi kesempatan pengembangan karir	0,757	0,444	valid
Informasi pelatihan SDM	0,803	0,444	valid
Informasi ujian masuk	0,744	0,444	valid
Informasi persyaratan	0,601	0,444	valid
Ketersediaan pelatihan	0,878	0,444	valid
Kesesuaian latar belakang pendidikan dalam penempatan karyawan	0,710	0,444	valid
Kesesuaian pengalaman kerja dalam pengembangan karir karyawan	0,835	0,444	valid
Kesesuaian kemampuan karyawan dalam proses pengembangan karir	0,835	0,444	valid
Kesesuaian kinerja karyawan dalam proses pengembangan karir	0,811	0,444	valid
Kesesuaian target karir individu dalam proses pengembangan karir	0,556	0,444	valid
<b>Kinerja Karyawan</b>			
Kesesuaian jumlah pekerjaan dengan target waktu	0,689	0,444	valid
Kesesuaian jumlah pekerjaan dengan target jumlah pekerjaan yang ingin dicapai	0,501	0,444	valid
Ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan	0,841	0,444	valid
Kesiapan karyawan dalam menerima pekerjaan	0,599	0,444	valid
Penyelesaian pekerjaan berdasarkan prosedur yang ada	0,718	0,444	valid
Kesesuaian pekerjaan dengan jabatan	0,709	0,444	valid
kemampuan memahami pekerjaan	0,766	0,444	valid

kemampuan memberikan gagasan baru	0,598	0,444	valid
Kemampuan untuk memberikan solusi terhadap masalah yang ada	0,634	0,444	valid
Kemampuan bekerja dalam kelompok	0,838	0,444	valid
Keterbukaan dalam menerima masukan	0,822	0,444	valid
Bekerja sesuai jadwal	0,507	0,444	valid
Tingkat kehadiran	0,592	0,444	valid
Kemampuan mempertanggungjawabkan hasil pekerjaan	0,752	0,444	valid
Kesediaan membantu rekan kerja	0,824	0,444	valid
Kesediaan mengikuti kegiatan	0,515	0,444	valid
Kejujuran karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan	0,481	0,444	valid
Kemampuan berkomunikasi dengan rekan kerja	0,481	0,444	valid

Sumber: Telah diolah kembali , 2012

Dari tabel 3.2 di atas dapat dilihat bahwa nilai Pearson Correlation semua indikator pada setiap variabel berada di atas nilai  $r$  tabel  $df = 18$ , yaitu 0,444. Karena keseluruhan nilai  $r$  hitung semua indikator yang diuji lebih besar daripada nilai  $r$  tabel, maka dapat di ambil kesimpulan bahwa semua butir indikator dalam penelitian ini dinyatakan valid.

### 3.6.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat pengukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang (Priyatno, 2011:69). Pada penelitian, peneliti menggunakan metode *Cronbach's Alpha*. Uji signifikansi dilakukan pada taraf signifikansi 0,05, artinya instrumen dapat dikatakan reliabel bila nilai alpha lebih besar dari  $r$  kritis *product moment* atau dapat menggunakan batasan tertentu

seperti 0,6. Reliabilitas kurang dari 0,6 adalah kurang baik, sedangkan 0,7 dapat diterima dan di atas 0,8 adalah baik. Berikut hasil uji reliabilitas yang telah dilakukan oleh peneliti:

**Tabel 3.3 Hasil Uji Reliabilitas**

No.	Variabel	Nilai Alpha
1	Pengembangan Karir	0,942
2	Kinerja Karyawan	0,924

Sumber: Telah diolah kembali , 2012

Berdasarkan tabel 3.3 di atas, maka dapat diketahui bahwa pernyataan dalam kuesioner untuk mengukur kedua variabel dalam penelitian ini dinyatakan reliabel dan dapat diterima dengan nilai alpha 0,942 untuk variabel pengembangan karir dan untuk variabel kinerja karyawan dengan nilai alpha 0,924. Berdasarkan hal itu, maka dapat diketahui bahwa kedua nilai alpha pada masing-masing variabel tersebut lebih besar dari 0,8 sehingga masuk kategori baik.

### 3.7 Teknik Analisis Data

Setelah data hasil penelitian berhasil terkumpul, langkah yang selanjutnya adalah menganalisis data yang telah diperoleh. Analisis data bertujuan untuk menyusun dan menginterpretasikan data yang telah diperoleh. Dalam penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan adalah analisis bivariat karena dalam penelitian ini hanya terdiri dari dua variabel, yaitu pengembangan karir dan kinerja.

Data yang diterima dalam penelitian ini diolah dengan program SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*) 17, dengan uji korelasi Somers'd Setelah data diolah, kemudian semua data disajikan dalam kategori tertentu yang diinterpretasikan dengan tambahan analisis data kuantitatif berupa hasil wawancara dan pengamatan langsung serta data dari data sekunder.

Sementara itu, untuk melihat tingkat hubungan antara dua variabel, yaitu pengembangan karir dengan kinerja karyawan, peneliti berpedoman pada ketentuan yang tercantum dalam tabel 3.4 di bawah ini:

**Tabel 3.4 Tingkat Korelasi**

<b>Interval Koefisien</b>	<b>Tingkat Korelasi</b>
0.00 – 0.25	Sangat Lemah
0.26 – 0.50	Cukup
0.51 – 0.75	Kuat
0.76 – 1.00	Sangat Kuat

Sumber: Sarwono(2006:167)

### **3.8 Keterbatasan Penelitian**

Dalam menyelesaikan penelitian mengenai hubungan pengembangan karir dengan kinerja karyawan PT Jasa Marga (Persero) Tbk Pusat, peneliti mengalami kendala yakni jam kerja yang padat membuat peneliti kesulitan untuk mewawancarai seluruh narasumber yang ingin peneliti wawancarai, sehingga tidak semua narasumber dapat diwawancarai. Selain itu, sibuknya karyawan dalam bekerja juga berdampak dalam proses survei. Hal ini menyebabkan peneliti mengalami kesulitan dalam penyebaran dan pengambilan kuesioner.

## **BAB 4**

### **ANALISIS HUBUNGAN PENGEMBANGAN KARIR DENGAN KINERJA KARYAWAN KANTOR PUSAT PT JASA MARGA (PERSERO) Tbk**

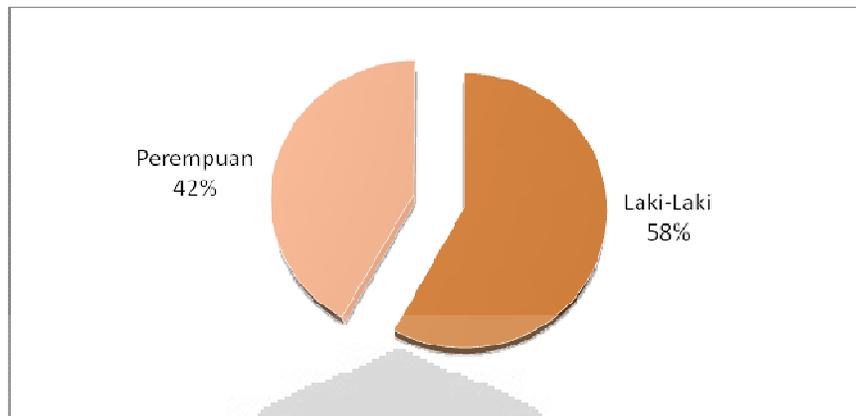
Bab ini berisi analisis hasil penelitian tentang hubungan pengembangan karir dengan kinerja karyawan Kantor Pusat PT Jasa Marga (Persero) Tbk yang akan dijelaskan melalui indikator yang terkait dengan pengembangan karir dan kinerja. Hasil penelitian yang diperoleh kemudian diolah dengan menggunakan bantuan program SPSS versi 17 yang selanjutnya akan dijelaskan dalam bentuk grafik dan tabel.

#### **4.1 Karakteristik Responden**

Karakteristik responden digunakan untuk memudahkan analisis data. Dalam penelitian ini karakteristik responden yang dijelaskan yaitu jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja. Analisis karakteristik responden ini didasarkan pada 81 karyawan dari Kantor Pusat PT Jasa Marga (Persero). Berikut ini hasil analisis karakteristik responden di dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### **4.1.1 Jenis Kelamin Responden**

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner kepada 81 responden, diperoleh bahwa sebanyak 47 responden (58%) adalah laki-laki dan 34 responden (42%) adalah perempuan. Berikut penjelasannya:



**Grafik 4.1 Jenis Kelamin Responden**

( n = 81)

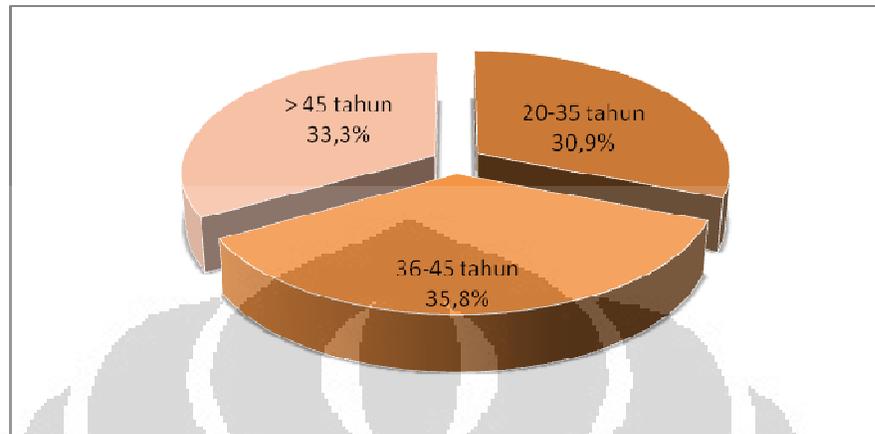
Sumber: Hasil pengolahan data SPSS Versi 17 (Maret 2012)

Pada grafik di atas dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini lebih banyak berjenis kelamin laki-laki. Hal ini disebabkan karena jumlah pegawai yang terdapat pada Perseroan ini lebih banyak berjenis kelamin laki-laki, yakni jumlah karyawan perbulan Maret adalah sebanyak 291 karyawan berjenis kelamin laki-laki dan sebanyak 130 karyawan berjenis kelamin perempuan. Kondisi demikian terjadi karena Perseroan ini memang lebih membutuhkan tenaga yang dapat bekerja di lapangan dan menguasai bidang teknik. Selain itu, untuk penerimaan awal karyawan, ketika dibutuhkan karyawan dengan lulusan teknik lebih besar dibandingkan dengan lulusan jurusan lainnya, pelamar yang mendaftar juga lebih banyak berjenis kelamin laki-laki. Dengan kondisi yang demikian, maka jumlah karyawan yang ada pada Perseroan ini memang lebih besar berjenis kelamin laki-laki. Berdasarkan kondisi itu, maka peluang karyawan yang menjadi responden berjenis kelamin laki-laki memang lebih besar.

#### 4.1.2 Usia Responden

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner kepada 81 responden, dapat diketahui bahwa sebanyak 25 responden (30,9%) berada pada rentang usia 20-35 tahun, 29 responden (35,8%) berada pada rentang usia 36-45 tahun, dan 27

responden (33,3%) berada pada rentang usia lebih dari 45 tahun. Berikut ini adalah Grafik 4.2 yang menggambarkan karakteristik responden berdasarkan usia:



**Grafik 4.2 Usia Responden**

( n = 81 )

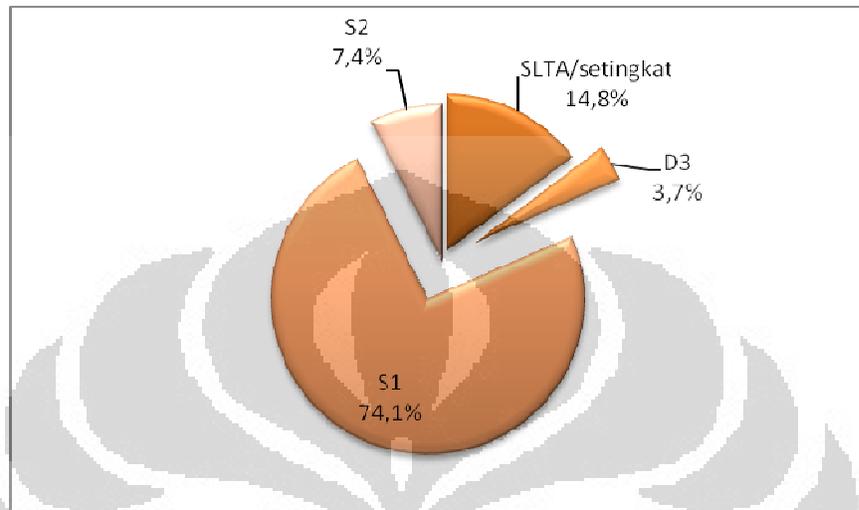
Sumber: Hasil pengolahan data SPSS Versi 17 (Maret 2012)

Berdasarkan grafik 4.2 diatas dapat diketahui bahwa jumlah responden berdasarkan usia responden memiliki jumlah yang tidak jauh berbeda. Hal ini disebabkan karena jumlah pegawai pada Perseroan ini memang memiliki rentang usia yang jumlahnya tidak jauh berbeda pula. Jumlah karyawan di Perseroan ini yang usianya dibawah 25 tahun adalah sebanyak 9 orang, dengan jumlah karyawan yang sedikit maka peluang karyawan yang mengisi kuesioner berusia di bawah 25 tahun sangat kecil dan sulit ditemui. Oleh sebab itu, pada penelitian ini tidak terdapat responden yang berusia dibawah 25 tahun.

#### 4.1.3 Pendidikan Responden

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner kepada 81 responden, diketahui bahwa sebagian besar responden tingkat pendidikan terakhirnya adalah S1 dengan total 60 responden (74,1%). Kemudian sebanyak 12 responden (14,8%) pendidikan terakhirnya adalah SLTA atau setingkatnya. Selanjutnya, responden

dengan pendidikan terakhir S2 hanya 6 responden (7,4%) dan sisanya sebanyak 3 responden (3,7%) pendidikan terakhirnya adalah D3. Berikut ini adalah Grafik 4.2 yang menggambarkan karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan:



**Grafik 4.3 Pendidikan Terakhir Responden**

( n = 81 )

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS Versi 17 (Maret 2012)

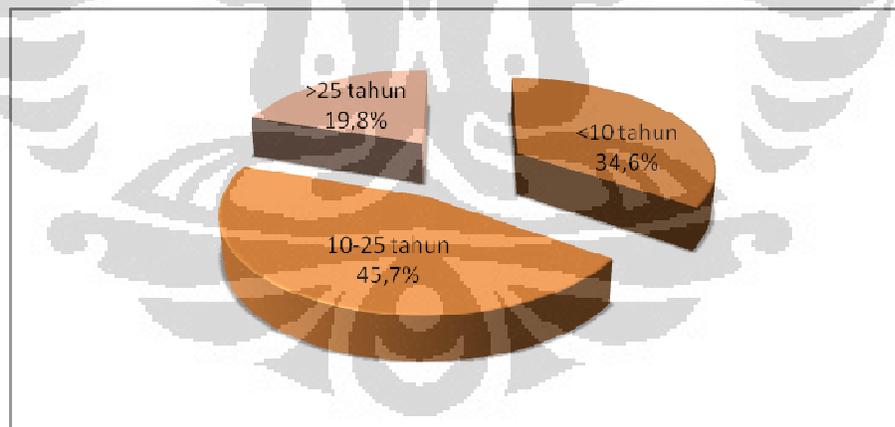
Pada grafik 4.3 di atas dapat diketahui bahwa lebih dari 50% responden pendidikan terakhirnya adalah S1 yakni sebesar 74,1%. Hal ini disebabkan karena Perseroan memang memiliki karyawan dengan latar belakang pendidikan S1 dalam jumlah yang banyak dibandingkan dengan lulusan pendidikan yang lainnya. Total karyawan Perseroan ini berdasarkan pendidikan adalah sebanyak 203 karyawan pendidikan terakhirnya adalah S1, sebanyak 3 karyawan pendidikan terakhirnya adalah S2, sebanyak 6 karyawan pendidikan terakhirnya adalah SLTA, lalu sebanyak 8 karyawan berpendidikan terakhir SLTP, dan sisanya sebanyak 23 karyawan berpendidikan SD.

Selain itu, pada penelitian ini berlangsung, peneliti menyebarkan kuesioner di kantor pusat PT Jasa Marga, yang dimana dalam Perseroan itu memang karyawan yang pendidikan terakhirnya di atas SMA jumlahnya banyak karena karyawan yang latar belakang masih SMA merupakan karyawan operasional

yang bertugas di lapangan bukan di kantor. Selanjutnya, jumlah karyawan yang latar belakang pendidikannya adalah S2 juga memiliki jumlah yang tidak banyak karena dalam pemetaan karir yang telah dibuat, untuk menduduki suatu jabatan tidak diharuskan memiliki pendidikan terakhirnya S2. Kondisi ini turut mempengaruhi motivasi karyawan untuk melanjutkan kuliah hingga S2 dan selanjutnya, selain itu, dengan pekerjaan yang jumlahnya banyak tidak membuat karyawan memiliki waktu yang banyak untuk melanjutkan sekolahnya.

#### 4.1.4 Masa Kerja Responden

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 81 responden, maka dapat diketahui karakteristik responden berdasarkan masa kerjanya, antara lain sebanyak 28 responden (34,6%) berada pada rentang masa kerja kurang dari 10 tahun, lalu sebanyak 37 responden (45,7%) berada pada rentang masa kerja 10-25 tahun, dan sisanya sebanyak 16 responden (19,8%) berada pada masa kerja lebih dari 25 tahun. Dengan demikian, dapat diketahui bahwa mayoritas responden sudah bekerja di Perseroan ini selama 10-25 tahun. Berikut penjelasannya:



**Grafik 4.4 Masa Kerja Responden**

( n = 81 )

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS Versi 17 (Maret 2012)

Jumlah responden dalam penelitian ini, lebih banyak memiliki masa kerja antara 10 hingga 25 tahun karena kuesioner ini sebagian besar memang diisi oleh karyawan yang sudah memahami penerapan pengembangan karir dan karyawan tersebut telah merasakannya. Karyawan yang telah lama bergabung pada Perseroan ini akan lebih memahami bagaimana penerapan pengembangan karir yang ada. Selain itu, pejabat struktural juga turut membantu dalam pengisian ini dimana untuk menjadi pejabat struktural karyawan juga harus memiliki masa kerja yang tidak sebentar. Selanjutnya, responden yang memiliki masa kerja kurang dari 10 tahun juga cukup banyak, hal ini disebabkan karena Perseroan pada tahun 2009 baru saja melakukan rekrutmen sehingga banyak karyawan yang baru masuk juga sehingga peluang karyawan baru itu menjadi responden juga besar.

## **4.2 Analisis Variabel Penelitian**

Dalam penelitian ini terdapat dua variabel yakni variabel pengembangan karir dan variabel kinerja karyawan, dimana setiap variabel memiliki dimensi dan indikator untuk diukur. Variabel pengembangan karir memiliki dua dimensi, yaitu dimensi perencanaan karir yang dilihat dari sisi karyawan dan dimensi manajemen karir yang dilihat dari sisi Perseroan. Sedangkan, pada variabel kinerja karyawan terdapat delapan dimensi, yaitu kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan pekerjaan, kreativitas, kerjasama, ketergantungan, inisiatif, dan kualitas karyawan. Berikut ini adalah penjelasan lebih lanjut mengenai variabel-variabel tersebut:

### **4.2.1 Analisis Variabel Pengembangan Karir**

Pada variabel ini, peneliti menggunakan konsep dari Gomes (2003:214) yang menjabarkan bahwa pengembangan karir meliputi dua dimensi yaitu perencanaan karir (*career planning*) dan manajemen karir (*career management*). Dimensi perencanaan karir dan manajemen karir masing-masing memiliki tiga indikator sebagai alat ukurnya yang kemudian diturunkan menjadi 18 pertanyaan.

Selain itu, untuk mengetahui sejauh mana pengetahuan karyawan terhadap pengembangan karir di PT Jasa Marga (Persero) Tbk Pusat secara umum, maka akan dijelaskan terlebih dahulu mengenai pengetahuan karyawan mengenai penerapan, bentuk, dan penilaian program pengembangan karir yang telah diterapkan oleh Perseroan. Berikut penjelasannya:

**Tabel 4.1 Pengetahuan Penerapan Pengembangan Karir**

Jawaban	Frekuensi	Persen
tidak tahu	30	37.0
Tahu	51	63.0
Total	81	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 17 (Mei, 2012)

Berdasarkan Tabel 4.1 diatas, maka diketahui bahwa sebanyak 30 responden (37%) tidak tahu mengenai penerapan pengembangan karir di Perseroan dan sebanyak 51(63%) responden mengetahui penerapan pengembangan karir di Perseroan ini, maka dapat diketahui bahwa lebih dari 50% responden mengetahui mengenai penerapan pengembangan karir di PT Jasa Marga (Persero) Pusat. Sumber pengetahuan responden terkait penerapan pengembangan karir di perseroan ini antara lain sebanyak 19 responden mengetahui mengenai pengembangan karir di Perseroan ini dari Biro MSDM, lalu sebanyak 14 responden mengetahuinya dari pelatihan yang diadakan oleh Biro SDM, sebanyak 10 responden mengetahui penerapan pengembangan karir dari SK Direksi yang karyawan baca, dan salah satu responden yang tidak mengetahui mengenai penerapan karir menjawab bahwa penerapan karir di Perseroan ini kurang transparan sehingga beliau tidak mengetahui bagaimana penerapannya. Sedangkan sisanya sebanyak 37 responden tidak menjawab sumber pengetahuan

karyawan. Sebagaimana karyawan yang merasa tidak memahami mengenai penerapan pengembangan karir menjadi kurang peduli terhadap karir yang akan dicapai.

Selanjutnya, untuk mengetahui pengetahuan responden mengenai pengembangan karir, akan dijelaskan mengenai pengetahuan responden mengenai bentuk-bentuk penerapan pengembangan karir yang diketahui oleh responden.

**Tabel 4.2 Pengetahuan Bentuk-Bentuk Pengembangan Karir**

Jawaban	Frekuensi	Persen
tidak tahu	29	34.8
Tahu	52	64.2
Total	81	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 17 (Mei, 2012)

Berdasarkan Tabel 4.2 diatas, maka diketahui bahwa sebanyak 29 responden (35,8%) tidak tahu mengenai bentuk-bentuk pengembangan karir di Perseroan dan sebanyak 52 (64,2%) responden mengetahui bentuk-bentuk pengembangan karir di Perseroan ini, maka dapat diketahui bahwa lebih dari 50% responden mengetahui mengenai bentuk-bentuk pengembangan karir di PT Jasa Marga (Persero) Pusat. Bentuk-bentuk pengembangan karir yang diketahui responden antara lain bahwa sebanyak 20 responden menjawab bahwa bentuk pengembangan karir di Perseroan ini adalah promosi, 9 responden menjawab bahwa bentuk pengembangan karir di Perseroan berupa pelatihan yang ada di Perseroan, 9 responden menjawab bahwa bentuk pengembangan karir yang karyawan ketahui adalah penempatan karyawan yang berdasarkan kemampuan karyawan tersebut, lalu sebanyak 3 responden menjawab bahwa bentuk pengembangan karir yang dilakukan adalah dengan pemetaan karir yang

dilakukan oleh Biro SDM, dan satu responden yang tidak mengetahui mengenai bentuk-bentuk pengembangan karir menjawab bahwa bentuk-bentuk pengembangan karir di Perseroan ini kurang transparan sehingga beliau tidak mengetahui bagaimana penerapannya. Sedangkan sisanya sebanyak 39 responden (48,1%) tidak menjawab sumber pengetahuan karyawan.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat diketahui bahwa tidak seluruh karyawan mengetahui mengenai penerapan pengembangan karir di Perseroan ini. Hal ini disebabkan karena penjelasan pengembangan karir kepada karyawan pada Perseroan ini memang tidak terbuka. Akan tetapi sejak tahun 2009, Perseroan memiliki program kerja baru yang bernama *management training* (MT) yang memberikan penjelasan dan penjabaran mengenai penerapan pengembangan karir di Perseroan ini. MT merupakan program yang dibuat sebagai upaya kaderisasi bagi karyawan baru dan karyawan golongan 6 dan 7. Program baru ini diterapkan karena mengingat pentingnya kaderisasi dalam perseroan, setelah beberapa tahun program ini diupayakan, maka pada tahun 2009 program ini baru dapat terealisasi. Berikut penjelasan Bapak Ipung selaku Staff Muda Bidang Hubungan Kerja yang turut serta dalam proses pembuatan program kerja ini, berikut penjelasannya:

*“Kenapa program ini baru kita terapkan,,pada hakikatnya sesungguhnya kita itu sudah kecolongan ya tentang kaderisasi gitu loh, sebenarnya program ini juga udah lama kita ajukan, akan tetapi berdasarkan pertimbangan kebutuhan dan ijin Direksi maka program ini baru bisa diterapkan dari tahun 2009.”*

MT merupakan pelatihan yang diadakan oleh Biro SDM sebagai proses rekrutmen dan seleksi untuk menempati golongan 5 dan yang seterusnya akan diprogramkan untuk membuat arah karir bagi seluruh peserta MT ini. Anggota dari MT ini adalah seluruh karyawan baru dengan gelar S1 dan seleksi karyawan internal yang memiliki ijazah sesuai dengan ketentuan. Bagi karyawan yang mengikuti program ini tentu saja akan memahami proses alur karir dalam Perseroan, akan tetapi bagi karyawan yang tidak mengikuti MT, maka pengetahuan karir dapat karyawan dapat melalui atasan atau dengan membaca SK

terkait dengan rekrutmen dan seleksi. SK mengenai aturan penerapan MT ini memang hingga saat ini belum tersedia, hal ini disebabkan karena beberapa pertimbangan. Berikut penjelasan Bapak Ipung selaku Staff Muda Bidang Hubungan Kerja:

*“proses pembuatan kebijakan itu kan memang tidak gampang ya mbak deasy, jadi sementara ini kita masih berdasarkan SK Direksi no 33 tentang rekrutmen dan seleksi. Jadi untuk program baru ini, memang belum ada SK khusus dan lebih tepatnya saat ini masih dalam proses pembuatan. Nah,,kalo ditanya kenapa begitu, ya kan memang tidak gampang ya cari model yang tepat polanya buat Jasa Marga butuhin. Kalo buat model begini dampaknya akan bagaimana, itu kan juga perlu dipikirkan matang-matang. Jadi memang banyak pertimbangann dan butuh back upan yang luar biasa. Jadi memang banyak pertimbangannya.”*

Berdasarkan kondisi seperti ini memang wajar jika apabila terdapat karyawan yang tidak mengetahui mengenai penerapan pengembangan karir. Kondisi yang seperti ini dapat menyebabkab penilaian yang tidak semuanya positif mengenai pengembangan karir di Perseroan ini. Penjelasan di atas merupakan gambaran secara umum responden terkait pengetahuan responden mengenai pengembangan karir di perseroan ini yang diharapkan dapat membantu penelitian ini. Selain itu,berdasarkan penjelasan di atas juga dapat diketahui bahwa lebih dari 50% responden telah mengetahui penerapan dan bentuk-bentuk pengembangan karir di Perseroan ini. Selanjutnya, untuk mengetahui bagaimana penerapan pengembangan karir di Perseroan ini, maka akan dijelaskan mengenai variabel pengembangan karir yang berdasarkan dua dimensi yakni perencanaan karir dan manajemen karir.

#### 4.2.1.1 Perencanaan Karir

Dimensi perencanaan karir dari variabel pengembangan karir merupakan suatu proses pengembangan karir yang dilihat dari individu karyawan, dimensi ini memiliki tiga indikator, antara lain kesadaran karyawan akan kemampuannya, rancangan tujuan karyawan dalam karir karyawan, dan persiapan dalam mencapai tujuan karir karyawan tersebut. Berikut penjelasan dari masing-masing indikator pada dimensi perencanaan karir dari variabel pengembangan karir:

- **Kesadaran Karyawan**

Pada indikator ini, peneliti menurunkan menjadi dua pertanyaan yang di tuang dalam kuesioner dan dibagikan kepada 81 responden. Pertanyaan berikut mengenai kesadaran karyawan akan kelebihan dan kekurangan yang karyawan miliki. Hal ini terkait dengan kesadaran potensi dan keterbatasan yang karyawan miliki dalam mengerjakan pekerjaan maupun dalam menerima suatu jabatan. Berikut penjelasan dari masing-masing pertanyaan:

**Tabel 4.3 Pengetahuan Potensi Diri**

Jawaban	Frekuensi	Persen
Tidak	4	4.9
Ya	77	94.1
Total	81	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 17 (Mei, 2012)

Berdasarkan tabel 4.3 dapat diketahui bahwa lebih dari 50% responden memiliki kesadaran akan kemampuan yang karyawan miliki, hal ini terlihat dari jawaban responden sebanyak 77 responden (95,1%) yang mengetahui potensi yang karyawan miliki, lalu sebanyak 4 responden (4,9%) memberikan jawaban

tidak mengetahui potensi yang ada pada diri karyawan. Melalui pengetahuan akan potensi yang ada pada diri karyawan, karyawan dapat mengembangkan potensi yang karyawan miliki dan karyawan dapat menerima jabatan atau pekerjaan sesuai dengan potensi yang karyawan miliki. Potensi yang dimiliki oleh karyawan tersebut tentu akan memudahkan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang ada. Potensi yang diketahui oleh responden, dapat diketahui dengan adanya pemetaan yang dilakukan oleh perseroan. Pemetaan ini akan mampu menggambarkan potensi yang dimiliki oleh karyawan. Potensi ini diperlukan guna menyelesaikan pekerjaan yang ada.

Selanjutnya, untuk mengukur kesadaran karyawan akan kemampuannya, peneliti juga menanyakan kepada responden mengenai kesadaran karyawan akan batas kemampuan karyawan sehingga karyawan dapat mengukur batas kemampuan yang karyawan miliki. Berikut hasil jawaban dari seluruh responden:

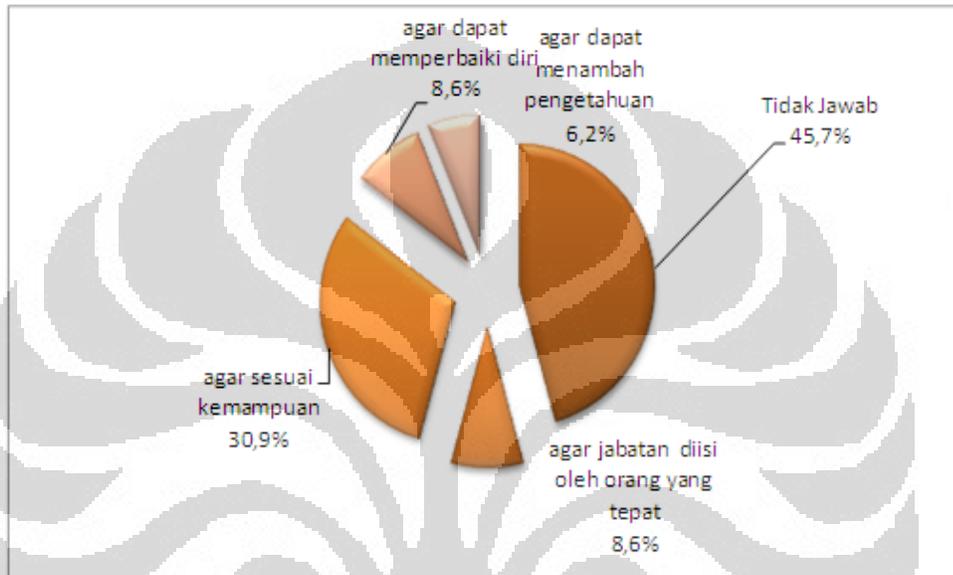
**Tabel 4.4 Batas Kemampuan Diri**

Jawaban	Frekuensi	Persen
tidak jawab	1	1.2
Tidak	14	17.3
Ya	66	81.5
Total	81	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 17 (Mei, 2012)

Berdasarkan tabel 4.4 di atas, dapat diketahui bahwa sebanyak 66 responden (81,5%) memperhatikan batas kemampuan yang ada pada diri karyawan, lalu sebanyak 14 responden (17,3%) menjawab bahwa karyawan tidak memperhatikan akan batas kemampuan yang karyawan miliki, dan sebanyak 1 responden (1,2%)

tidak memberikan jawaban mengenai hal ini. Batas kemampuan yang karyawan miliki yang dimaksud ini adalah batas kemampuan diri karyawan dalam menerima jumlah pekerjaan dan jabatan yang karyawan terima selama bekerja di Perseroan ini. Berikut alasan bagi karyawan untuk memperhatikan maupun tidak memperhatikan batas kemampuan karyawan antara lain, sebagai berikut:



**Grafik 4.5 Alasan Memperhatikan Batas Kemampuan Diri**

(n = 81)

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 17 (Mei, 2012)

Pada grafik 4.5 di atas, dapat terlihat bahwa responden yang memperhatikan batas kemampuan yang karyawan miliki mempunyai beberapa alasan. Sebanyak 25 responden (30,9%) menjawab bahwa dengan mengetahui batas kemampuan karyawan, maka karyawan akan menerima pekerjaan dan jabatan yang sesuai dengan kemampuan yang karyawan miliki dan sebanyak 7 (8,6%) responden menjawab bahwa dengan mengetahui batas kemampuan karyawan maka jabatan akan diisi oleh karyawan yang tepat. Sedangkan, bagi responden yang tidak memperhatikan batas kemampuan yang karyawan miliki juga memiliki alasan, yakni sebanyak 7 responden (8,6%) menjawab bahwa dengan tidak memperhatikan batas kemampuan yang karyawan miliki maka karyawan dapat

memperbaiki diri dengan berusaha mengurangi batas kemampuan yang ada pada diri karyawan dan sebanyak 5 responden (6,2%) menjawab bahwa dengan tidak memperhatikan batas kemampuan karyawan, karyawan akan menerima semua pekerjaan serta jabatan yang diberikan kepada karyawan sebagai upaya untuk menambah pengetahuan karyawan. Lalu, sebanyak 37 responden (45,7%) tidak memberikan jawaban terkait dengan pernyataan ini.

#### ▪ Rancangan Tujuan

Pada indikator ini akan digambarkan bagaimana karyawan membuat rancangan untuk mencapai tujuan karirnya, berikut pada indikator ini akan diturunkan pertanyaan mengenai bagaimana karyawan merancang untuk memanfaatkan kesempatan yang ada dan membuat target jabatan yang ingin dicapai sebagai upaya gambaran tujuan karir yang ingin karyawan capai. Berikut hasil jawaban 81 responden yang telah dianalisis peneliti terkait dengan pertanyaan-pertanyaan di atas:

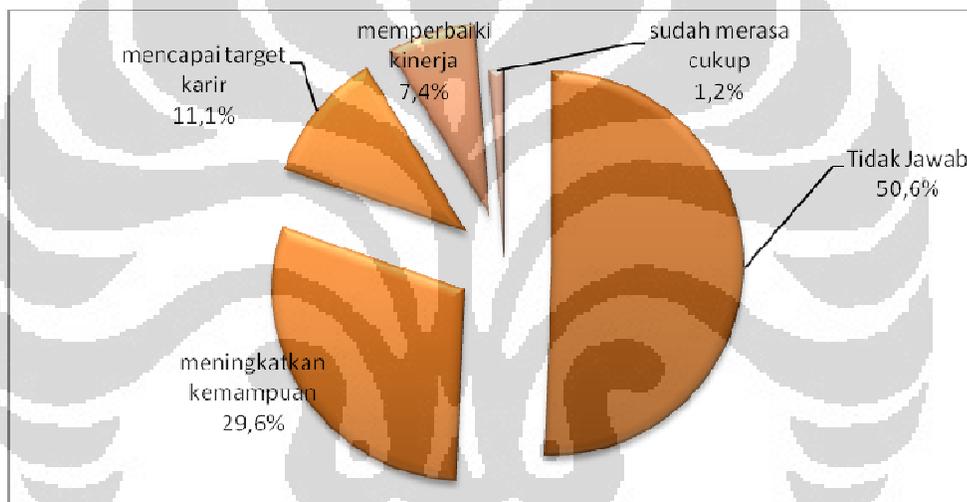
**Tabel 4.5 Memanfaatkan Kesempatan**

Jawaban	Frekuensi	Persen
tidak jawab	1	1.2
Tidak	8	9.9
Ya	72	88.9
Total	81	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 17 (Mei, 2012)

Seperti yang terlihat pada tabel 4.5 di atas, bahwa sebanyak 8 responden (9,9%) memilih tidak mau memanfaatkan kesempatan yang ada untuk meningkatkan karir karyawan, lalu sebanyak 72 responden (88,9%) memilih

bersedia untuk memanfaatkan kesempatan yang ada untuk meningkatkan karir karyawan, dan sebanyak 1 responden (1,2%) tidak menjawab. Berikut kesempatan yang dimaksud adalah ketika seorang karyawan diberikan peluang untuk ikut berbagai pelatihan sebagai upaya untuk meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan, lalu diberikan menjadi salah satu nominasi yang dipromosikan, dan tentunya kesempatan untuk mengikuti ujian yang disediakan guna mengisi jabatan yang ada. Semua kesempatan ini tentu saja mempengaruhi kesempatan bagi karyawan untuk berkembang dan untuk mencapai target karir yang karyawan inginkan. Alasan yang membuat karyawan bersedia atau tidak bersedia dalam memanfaatkan kesempatan yang antara lain, sebagai berikut:



**Grafik 4.6 Alasan Memanfaatkan Kesempatan**

(n = 81)

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 17 (Mei, 2012)

Berdasarkan grafik 4.6 di atas, dapat diketahui bahwa bagi karyawan yang bersedia memanfaatkan kesempatan yang ada memiliki alasan sebanyak 6 responden (7,4%) bahwa karyawan memanfaatkan kesempatan agar dapat memperbaiki kinerjanya, sebanyak 9 responden (11,1%) menjawab bahwa dengan memanfaatkan kesempatan yang ada akan membantu karyawan dalam mencapai target karir yang ingin karyawan capai, lalu sebanyak 24 responden (29,6%) karyawan memanfaatkan kesempatan yang ada untuk meningkatkan kemampuan

karyawan, sedangkan bagi terdapat satu responden (1.2%) yang sudah merasa cukup dengan apa yang telah dimiliki sehingga menurutnya sudah tidak perlu lagi memanfaatkan kesempatan yang ada. Lalu, sebanyak 41 responden (50,6%) tidak memberikan jawaban terkait dengan alasan karyawan bersedia atau tidak bersedia dalam memanfaatkan kesempatan yang ada.

Bagi karyawan yang tidak mau memanfaatkan kesempatan yang ada ini, karyawan ini telah merasa bahwa karirnya sudah tidak mungkin berkembang lagi sehingga karyawan ini hanya menjalankan tugasnya saja tanpa mementingkan kesempatan-kesempatan yang ada. Dalam mengerjakan pekerjaan, karyawan ini juga biasa-biasa saja tanpa menargetkan sesuatu yang ingin dicapai. Hal ini dapat menggambarkan bahwa ketika karyawan tidak memiliki tujuan dalam bekerja, karyawan menjadi kurang peduli terhadap kinerja sehingga dapat menyebabkan turunnya semangat dalam bekerja.

Sebagai upaya untuk meningkatkan karir karyawan, sewajarnya karyawan memiliki target karir yang ingin karyawan capai. Pada sub indikator ini, akan dijelaskan mengenai ada atau tidak adanya target karir yang ingin dicapai oleh karyawan. Berikut penjabarannya:

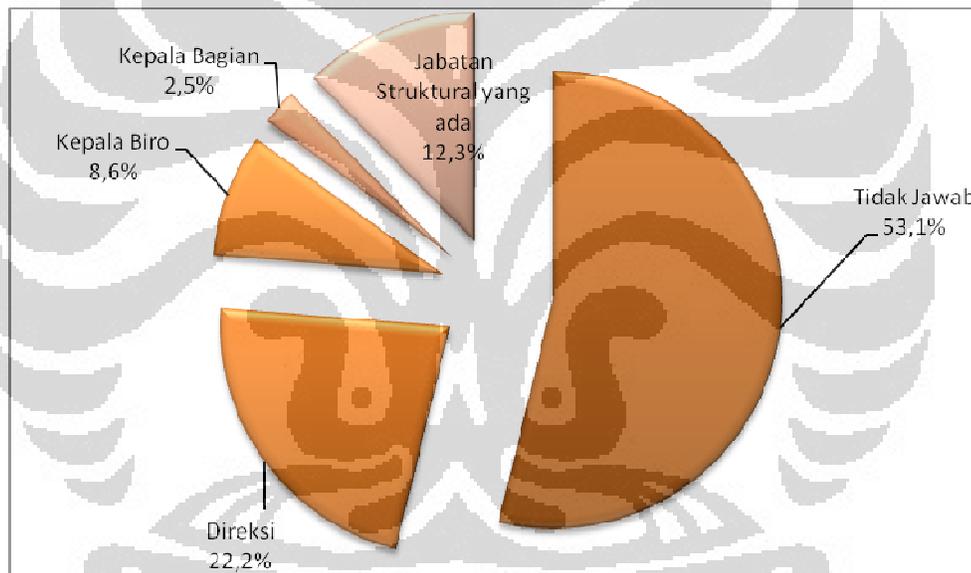
**Tabel 4.6 Target Karir**

Jawaban	Frekuensi	Persen
Tidak	11	13.6
Ya	70	86.4
Total	81	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 17 (Mei, 2012)

Berdasarkan tabel 4.6 di atas, dapat diketahui bahwa sebanyak 11 responden (13,6%) tidak memiliki target karir yang ingin karyawan capai dan sebanyak 70

responden (86,4%) memiliki target karir yang ingin karyawan capai. Melalui tabel tersebut, dapat diketahui bahwa lebih dari 50% responden memiliki target karir yang ingin karyawan capai selama karyawan bekerja dalam Perseroan ini. Dengan adanya target karir yang ingin dicapai oleh karyawan, tentu saja akan membuat karyawan semangat dalam bekerja. Apabila karyawan tidak dapat menunjukkan kinerja yang baik tentu saja atasan tidak akan memberikan nilai baik atau rekomendasi untuk dipromosikan. Oleh sebab itu, bagi karyawan yang ingin mencapai target karirnya perlu memperhatikan kinerja karyawan agar mudah mendapatkan rekomendasi dan tentu saja semakin berpeluang untuk dapat mencapai target karir. Berikut ini merupakan target jabatan yang ingin karyawan capai:



**Grafik 4.7 Target Jabatan**

(n = 81)

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 17 (Mei, 2012)

Berdasarkan grafik 4.7 dapat diketahui bahwa responden yang memiliki target karir mempunyai target jabatan yang ingin dicapai. Sebanyak 18 responden (22,2%) memiliki target karir menjadi jajaran Direksi di Perseroan ini, sebanyak 7 responden (8,6%) memiliki target jabatan menjadi Kepala Biro, sebanyak 2 responden (2,5%) memiliki target jabatan menjadi Kepala Bagian, lalu sebanyak

10 responden (12,3%) memiliki target jabatan yang berada di jabatan struktural Perseroan, sebanyak 1 responden (1,2%) memiliki target jabatan yang sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya, dan sebanyak 43 responden (53,1%) tidak memberikan jawaban. Target jabatan merupakan target yang penting bagi karyawan. Melalui target ini, karyawan dapat termotivasi dalam bekerja dan selain itu, dengan target ini karyawan menjadi mengetahui arah yang ingin karyawan tempuh dalam Perseroan.

#### ▪ **Persiapan Mencapai Tujuan Karir**

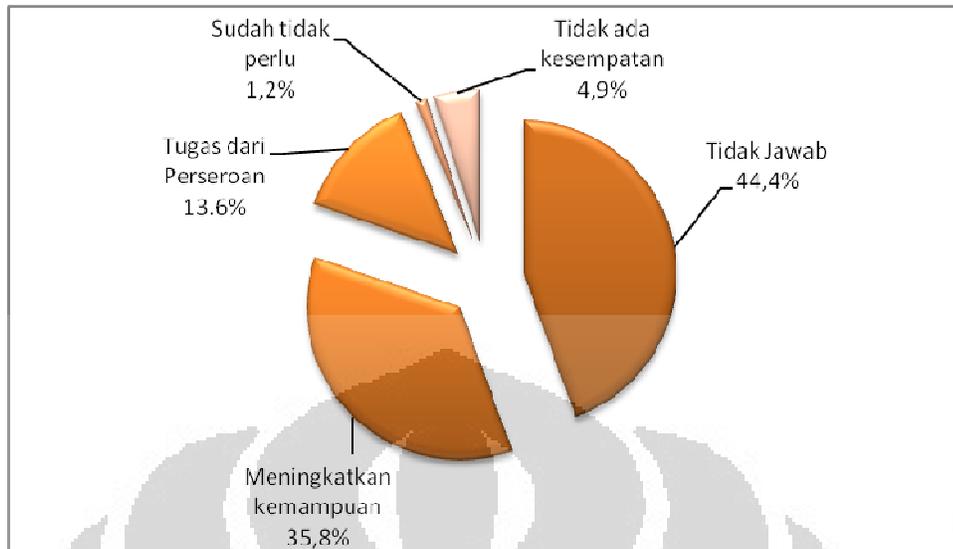
Selanjutnya pada indikator ini, akan dijelaskan apa saja yang dilakukan oleh karyawan guna mencapai target karir yang telah karyawan buat. Pada indikator ini akan diturunkan pertanyaan terkait dengan pelatihan dan pengembangan kemampuan yang karyawan lakukan. Berikut penjelasannya:

**Tabel 4.7 Keikutsertaan Pelatihan**

Jawaban	Frekuensi	Persen
Tidak	17	21.0
Ya	64	79.0
Total	81	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 17 (Mei, 2012)

Berdasarkan tabel 4.7 di atas, dapat diketahui bahwa sebanyak 17 responden (21%) tidak bersedia mengikuti pelatihan yang diadakan oleh Perseroan dan sebanyak 64 responden (79%) bersedia mengikuti pelatihan yang diadakan oleh Perseroan. Berikut alasan karyawan tidak bersedia atau bersedia mengikuti pelatihan sebagai berikut:



**Grafik 4.8 Alasan Keikutsertaan Pelatihan**

(n = 81)

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 17 (Mei, 2012)

Seperti grafik 4.8 diatas, dapat diketahui bahwa alasan karyawan yang bersedia mengikuti pelatihan sebanyak 29 responden (35,8%) adalah untuk meningkatkan kemampuan karyawan sehingga kinerja karyawan juga diharapkan semakin meningkat, lalu sebanyak 36 responden (44,4%) tidak menjawab mengenai alasan karyawan, sedangkan bagi yang tidak bersedia mengikuti pelatihan memiliki alasan sebanyak 4 responden (4,9%) bahwa karyawan tidak memiliki kesempatan dan sebanyak 1 responden (1,2%) menjawab bahwa sudah tidak memerlukan pelatihan lagi karena karyawan tersebut sudah merasa cukup dengan apa yang ada. Lalu, sebanyak 11 responden (13,6%) menjawab bahwa karyawan bersedia mengikuti pelatihan karena karyawan mendapatkan tugas dari Perseroan. Pelatihan yang diikuti oleh karyawan karena merupakan tugas yang menjadi keharusan dari kantor juga di dukung oleh pernyataan dari perwakilan karyawan berprestasi PT Jasa Marga, yakni:

*"... pelatihan yang di ikutin bagi karyawan teknis itu semuanya harus ikut ya. Pelatihan teknis untuk jabatan A ya harus ikutin pelatihan teknis terkait jabatan A itu, nah itu semua sudah di programkan oleh perusahaan. Jadi,*

*kayak pengumpul tol ya pelatihan bagaimana agar pengumpul tol tersebut bersikap kepada pelanggan...”*

Pelatihan dalam Perseroan ini merupakan kesempatan yang diberikan oleh Perseroan agar karyawan dapat berkembang. Dalam proses pengembangan karir di Perseroan ini, terdapat beberapa jabatan yang memberikan persyaratan kepada karyawan untuk mengikuti kegiatan tertentu yang telah disiapkan. Oleh sebab itu, karyawan yang tidak bersedia mengikuti pelatihan tentu saja akan kehilangan kesempatan untuk berkembang.

Pada sub indikator berikutnya, akan dijelaskan mengenai usaha karyawan untuk mengembangkan kemampuan yang karyawan miliki. Melalui pengembangan kemampuan yang karyawan miliki ini tentu akan memberikan nilai tambah pada diri karyawan. Berikut hasil penelitian yang telah dilakukan:

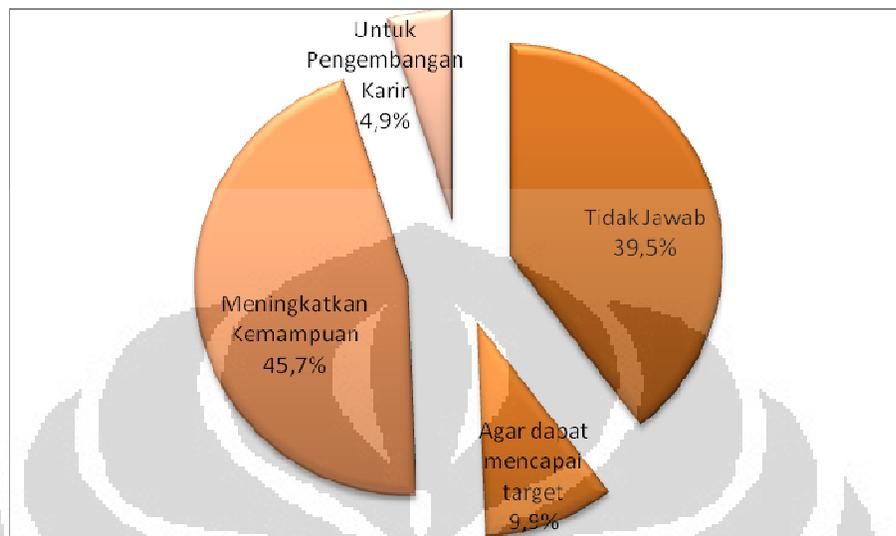
**Tabel 4.8 Usaha Mengembangkan Kemampuan**

Jawaban	Frekuensi	Persen
tidak jawab	1	1.2
Tidak	6	7.4
Ya	74	91.4
Total	81	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 17 (Mei, 2012)

Dari tabel 4.8 di atas, dapat diketahui bahwa sebanyak 74 responden (91,4%) berusaha untuk mengembangkan kemampuan yang karyawan miliki, lalu sebanyak 6 responden (7,4%) tidak berusaha untuk mengembangkan kemampuan yang karyawan miliki, dan sebanyak 1 responden (1,2%) tidak menjawab pertanyaan ini. Kemampuan yang dapat dikembangkan ini dapat berupa

kemampuan bahasa dan kemampuan lainnya. Alasan yang membuat responden berusaha mengembangkan kemampuannya antara lain, sebagai berikut:



**Grafik 4.9 Alasan Mengembangkan Kemampuan**

(n = 81)

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 17 (Mei, 2012)

Berdasarkan grafik 4.9 di atas, dapat diketahui bahwa 8 responden (9,9%) mengembangkan kemampuan karyawan karena ingin mencapai target-target pekerjaan yang telah karyawan buat di dalam Perseroan ini, lalu sebanyak 37 responden (45,7%) mengembangkan kemampuan karyawan agar kemampuan yang telah ada semakin meningkat dan tentunya akan menambah nilai pada diri karyawan, selanjutnya sebanyak 4 responden (4,9%) menjawab bahwa karyawan mengembangkan kemampuan karyawan untuk pengembangan karir karyawan, dan sebanyak 32 responden (39,5%) tidak memberikan alasan atas jawaban karyawan

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat diketahui bahwa perencanaan karir dari sisi karyawan sudah terlihat baik, hal ini terlihat dari seluruh jawaban yang diberikan responden yakni berdasarkan total jawaban perindikator ini, terdapat 77 responden (95,1%) menjawab dimensi ini sudah baik (lihat pada lampiran VIII).

#### 4.2.1.2 Manajemen Karir

Dimensi manajemen karir dari variabel pengembangan karir merupakan suatu proses pengembangan karir yang dilihat dari Perseroan, dimensi ini memiliki tiga indikator, antara lain persiapan, pengimplementasian, dan monitoring. Berikut penjelasan dari masing-masing indikator pada dimensi manajemen karir dari variabel pengembangan karir:

##### ▪ **Persiapan Perseroan**

Pada indikator ini, akan dijelaskan mengenai persiapan Perseroan sebelum melakukan pengembangan karir kepada para karyawan, berikut persiapan yang dilakukan oleh Perseroan lebih mengedepankan bagaimana Perseroan memberikan informasi kepada para karyawan terkait pengembangan karir yang dilaksanakan di Perseroan ini. Sub indikator yang akan dijelaskan pertama ini adalah mengenai kesiapan Perseroan dalam menyediakan jalur karir. Berikut penjelasan dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti:

**Tabel 4.9 Ketersediaan Jalur Karir**

Jawaban	Frekuensi	Persen
tidak	23	28.4
Ya	58	71.6
Total	81	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 17 (Mei, 2012)

Pada sub indikator ini, akan dijelaskan bagaimana persiapan yang dilakukan Perseroan untuk pelaksanaan pengembangan karir. Jalur karir merupakan alur dari penerapan pengembangan karir yang perlu disediakan oleh Perseroan agar

pengembangan karir yang diterapkan menjadi jelas. Sebagai upaya untuk mengetahui bagaimana jalur karir yang diterapkan di Perseroan ini, peneliti menanyakan kepada responden mengenai ketersediaan jalur karir sehingga dapat diketahui keterbukaan Perseroan mengenai jalur karir ini. Melalui keterbukaan jalur karir ini, Perseroan telah membantu memberikan gambaran kepada karyawan mengenai jalur yang dapat karyawan tempuh untuk mencapai target karir karyawan.

Berdasarkan tabel 4.9 dapat diketahui bahwa sebanyak 23 responden (28,4%) menjawab bahwa Perseroan tidak menyediakan jalur karir, sedangkan sebanyak 58 responden (71,6%) menjawab bahwa Perseroan menyediakan jalur karir sehingga responden mengetahui mengenai jalur karir yang diterapkan oleh Perseroan. Melalui penjelasan di atas, maka dapat diketahui bahwa lebih dari (50%) responden mengetahui mengenai penerapan jalur karir. Hal ini juga didukung oleh pendapat dari perwakilan karyawan berprestasi yang menjawab bahwa:

*“...kalo tentang jalur karir ya,,hm,,kalo di lapangan itu udah keliatan ya mbak,nanti dari pengumpul tol terus kemana,,yah udah keliatan sih,,dan kalo selanjutnya kan emang harus SI ya berdasarkan aturan baru,,”*

Selain itu, menurut Bapak Sujani selaku Kepala Bagian Hubungan Industrial PT Jasa Marga (Persero) Pusat Pusat menjelaskan bahwa:

*“...sebenarnya gambaran mengenai jalur karir ga tertutup ya. Kalo menurut saya formasi atau pengembangan karir yak kan terbuka luas juga. Kita juga ada penjelasan terkait itu untuk karyawan yang baru masuk ini. Jadi ya saya maklumi jika ada yang tidak paham. Pastinya kepala unit mengetahui mengenai jalur karir dan mungkin yang tidak paham ya karena tidak diberitahu oleh kepala unitnya...”*

Selanjutnya, terdapat sub indikator yang membahas mengenai pemberian penjelasan dari Perseroan terkait dengan tahapan-tahapan karir yang tersedia. Pada sub indikator ini, persiapan yang dilakukan oleh Perseroan untuk melaksanakan pengembangan karir adalah memberikan penjelasan kepada

karyawannya mengenai tahapan yang harus karyawan lalui untuk bisa meningkatkan karir karyawan, sehingga Perseroan tidak hanya memberikan jalur karir yang ada tetapi Perseroan juga menjelaskan kepada karyawan mengenai tahapannya dan memungkinkan karyawan untuk bertanya terkait tahapan karir tersebut. Berikut hasil penelitian peneliti terkait pemberian penjelasan tahapan karir oleh Perseroan kepada karyawannya:

**Tabel 4.10 Penjelasan Tahapan Karir**

Jawaban	Frekuensi	Persen
Tidak	28	34.6
Ya	53	64.3
Total	81	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 17 (Mei, 2012)

Berdasarkan tabel 4.10 di atas, dapat diketahui bahwa sebanyak 28 responden (34,6%) menjawab bahwa Perseroan tidak memberikan penjelasan mengenai tahapan karir yang ada di Perseroan, sedangkan sebanyak 53 responden (65,4%) menjawab bahwa Perseroan memberikan penjelasan mengenai tahapan karir yang karyawan berikan. Penjelasan yang diberikan ini pada umumnya di dapat dari pelatihan SDM dan juga penjelasan dari masing-masing Kepala Unit. Bagi karyawan yang mengikuti MT tentu saja akan memahami alur karir yang diterapkan oleh Perseroan. Bagi karyawan yang tidak mengikuti MT, maka dapat bertanya kepada atasannya karena setiap Kepala Unit atau atasan akan mendapatkan penjelasan mengenai tahapan karir yang ada di sini dari Bagian MSDM. Oleh sebab itu, ketika Kepala Unit atau atasan tidak dapat terbuka kepada karyawan maka karyawan akan sulit untuk mendapatkan keterangan mengenai tahapan karri yang ada di Perseroan. Apabila karyawan tidak mendapatkan

penjelasan ini, maka karyawan tidak mengetahui bagaimana agar dapat mengembangkan karirnya dan karyawan akan merasa sistem pengembangan karir di Perseroan ini tidak jelas.

Sub indikator berikutnya, mengenai pemberian informasi dari Perseroan kepada karyawan mengenai kesempatan pengembangan karir. Kesempatan pengembangan karir ini dapat berupa pemberian informasi mengenai formasi jabatan yang sedang kosong sehingga karyawan dapat mengetahui peluang untuk pengembangan karirnya. Berikut hasil jawaban responden terkait pertanyaan ini:

**Tabel 4.11 Informasi Kesempatan Pengembangan Karir**

Jawaban	Frekuensi	Persen
Tidak	38	46.9
Ya	43	53.1
Total	81	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 17 (Mei, 2012)

Berdasarkan tabel 4.11 di atas, dapat diketahui bahwa sebanyak 38 responden (46,9%) menjawab bahwa Perseroan tidak memberikan informasi mengenai kesempatan pengembangan karir yang ada di Perseroan. Pendapat 38 responden tersebut didukung oleh pernyataan dari perwakilan karyawan berprestasi PT Jasa Marga yang menjawab bahwa:

*“...wah,,kalo informasi mengenai kesempatan di promosikan itu subjektivitas yah, keliatannya seperti itu, jadi semua tergantung atasan.”*

Melalui tabel 4.11, juga diketahui bahwa sebanyak 53 responden (65,4%) menjawab bahwa Perseroan memberikan informasi mengenai kesempatan pengembangan karir dan berdasarkan wawancara mendalam diketahui bahwa

kemungkinan besar karyawan mengetahui mengenai informasi ini dari atasan karyawan. Ibu Desti selaku Kepala Sub Bagian Hubungan Kerja PT Jasa Marga (Persero) Pusat juga memberikan penjelasan bahwa:

*“...untuk informasi ini, ya,,,tergantung atasan karyawan ya. Atasan karyawan mau terbuka atau ga. Tetapi yang pasti kalo dari SDM tidak akan mengumumkan ke semua karyawan jadi hanya ke kepala unit kerja aja...”*

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat diketahui bahwa atasan memiliki peranan dalam pemberian informasi kepada karyawannya. Dalam hal ini, atasan dituntut agar dapat bersifat terbuka dan adil sehingga karyawan memiliki peluang yang sama untuk menduduki jabatan yang kosong.

Sub indikator berikutnya yakni mengenai pemberian informasi mengenai pelatihan SDM yang diberitahukan Perseroan kepada karyawan. Pemberian informasi mengenai pelatihan ini merupakan informasi yang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan dirinya dan tentu saja pelatihan ini dapat membantu pengembangan karir karyawan pula. Berikut penjelasannya:

**Tabel 4.12 Informasi Pelatihan SDM**

Jawaban	Frekuensi	Persen
Tidak	25	30.9
Ya	56	69.1
Total	81	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 17 (Mei, 2012)

Berdasarkan tabel 4.12 dapat diketahui bahwa lebih dari 50% responden yaitu sebanyak 56 responden (69,1%) menjawab karyawan mendapatkan

informasi mengenai pelatihan untuk meningkatkan kemampuan karyawan. Sedangkan, terdapat 25 responden (30,9%) yang menjawab bahwa karyawan tidak mendapatkan informasi terkait informasi pelatihan yang ada. Sumber informasi yang memberitahukan reponden ini adalah atasan karyawan yang mendapatkan informasi dari SDM atau dari pusat pelatihan Jasa Marga. Hal ini diperkuat dengan pernyataan dari Bapak Sujani selaku Kepala Bagian Hubungan Industrial PT Jasa Marga (Persero) Pusat yang menjawab bahwa:

*“...untuk info pelatihan ya dari kepala unit...hm..unit JMDC selaku unit yang mengurus ini akan mengatur lewat kepala unit yang ada...tapi sejauh yang saya tahu yah,seperti saya nih, saya suka tanya ke karyawan, kamu mau ikut pelatihan ini atau ga? Emang kalo unit JMDC akan tetap koordinasi dengan kepala unit kerja mengenai pelatihan yang dibutuhkan bagi unit kerjanya...”*

Selanjutnya, sub indikator yang dibahas adalah mengenai pemberian informasi mengenai ujian seleksi untuk mengisi jabatan. Berikut penjelasannya:

**Tabel 4.13 Informasi Ujian Seleksi**

Jawaban	Frekuensi	Persen
Tidak	24	29.6
Ya	57	70.4
Total	81	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 17 (Mei, 2012)

Pada tabel 4.13 dapat dilihat bahwa terdapat 24 (29,6%) responden yang tidak mendapatkan informasi mengenai pelaksanaan ujian seleksi dan terdapat 57 (70,4%) responden yang menjawab bahwa Perseroan memberikan informasi

terkait adanya pelaksanaan ujian seleksi untuk menempati jabatan yang kosong. Sumber pengetahuan responden mengenai tes ini dijelaskan oleh Ibu Desti selaku Kepala Sub Bagian Hubungan Kerja PT Jasa Marga (Persero) Pusat yakni:

*“...hm,,untuk ikut tes atau ujian ini kan ada dua sistem yah. Jadi kepala unit atau atasan dapat kasih surat untuk merekomendasikan staffnya karena telah memenuhi persyaratan dan kualifikasinya telah sesuai, nanti surat itu di kasih ke kita untuk diproses. Nah, otomatis staff yang direkomendasikan tersebut sudah tau dong bahwa kemungkinan dia akan mengikuti tes. Jadi biasanya untuk informasi seperti ini ya atasannya langsung yang merekomendasikan dan memberitahukan staffnya. Atau yang kedua kita melalui pemetaan massal,nah nanti pihak SDM yang mengaturnyadan meberitahukannya...”*

Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat diketahui bahwa dalam pemberian informasi akan diadakan ujian tidak terbuka secara umum. Pemberian informasi hanya akan diberikan dari pihak SDM Perseroan kepada Kepala Unit Kerja, lalu Kepala Unit Kerja yang akan memberikan informasi ini kepada bawahannya, sehingga jika terdapat karyawan yang tidak pernah mendapatkan informasi mengenai ujian ini kemungkinan disebabkan karena atasan yang tidak memberikan informasi kepada karyawan dan juga karena karyawan tersebut belum memiliki kesempatan untuk direkomendasikan untuk mengikuti ujian tersebut.

Selanjutnya, sub indikator terakhir dari indikator ini adalah mengenai pemberian informasi yang diberikan Perseroan mengenai persyaratan yang dibutuhkan untuk menempati jabatan tertentu. Hal ini dapat membantu karyawan untuk mengetahui persyaratan yang harus karyawan penuhi untuk menduduki jabatan atau untuk dipromosikan guna meningkatkan karir karyawan. Berikut hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti:

**Tabel 4.14 Informasi Persyaratan**

Jawaban	Frekuensi	Persen
tidak jawab	1	1.2
Tidak	25	30.9
Ya	55	67.9
Total	81	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 17 (Mei, 2012)

Berdasarkan tabel 4.16 dapat diketahui bahwa terdapat 55 responden (67,9%) menjawab bahwa Perseroan memberikan informasi mengenai persyaratan yang harus dipenuhi oleh karyawan untuk menduduki suatu jabatan ataupun untuk di promosikan, sebanyak 25 responden (30,9%) menjawab bahwa Perseroan tidak memberikan informasi mengenai persyaratan yang harus dipenuhi oleh karyawan untuk menduduki suatu jabatan ataupun untuk dipromosikan, dan satu orang (1,2%) responden tidak memberikan jawaban terkait hal ini. Mengenai pertanyaan ini, Bapak Sujani selaku Kepala Bagian Hubungan Industrial PT Jasa Marga (Persero) Pusat memberikan penjelasan sebagai berikut:

*"...sebenarnya sebelum karyawan masuk itu, kita memberikan pelatihan selama sebulan. Seperti sekarang ini ya, sedang ada pelatihan di Bogor. Nah, dari SDM ini akan menjelaskan mengenai pengembangan karir atau alur karir yang ada disini. Jadi karyawan akan tau apa yang menjadi persyaratan dan ketentuan untuk menempati suatu jabatan dan bagaimana prosesnya. Ya,,,memang sih ini merupakan sistem yang baru, jadi teman-teman yang sudah lama disini tidak disediakan pelatihan seperti ini, sehingga masih ada yang belum paham mengenai persyaratan yang*

*ditentukan ya. Sebenarnya di SK 187 itu juga sudah dijelaskan dan teman-teman juga bisa membacanya. Disitu memang ada, kemana karirnya, trus syaratnya apa ya, berapa tahun harus bekerja, dan banyak lagi ya...”*

Berdasarkan penjelasan ini, maka dapat diketahui bahwa pemberian informasi mengenai persyaratan untuk menduduki suatu jabatan memang tidak diberikan secara terbuka. Berdasarkan kebijakan baru dari tahun 2009, memang karyawan yang baru masuk akan dijelaskan mengenai persyaratan untuk menempati suatu jabatan akan tetapi bagi karyawan yang baru mengikuti rekrutmen sebelum tahun 2009 memang tidak diberikan penjelasan mengenai persyaratan yang harus dipenuhi untuk menempati suatu jabatan, oleh sebab itu, karyawan yang lama hanya mendapatkan informasi ini dari atasannya atau karyawan tersebut yang mencari tahu ke bagian SDM atau dapat juga dengan membaca SK terkait kebijakan ini.

#### ▪ **Pengimplementasian**

Pada indikator pengimplementasian ini akan dijelaskan mengenai usaha yang dilakukan oleh Perseroan dalam memberikan pelatihan dan memperhatikan pendidikan serta pengalaman kerja karyawan sehingga karyawan mempunyai bekal dan kompetensi dalam menduduki jabatan yang diberikan. Berikut penjelasannya:

**Tabel 4.15 Ketersediaan Pelatihan**

Jawaban	Frekuensi	Persen
tidak jawab	1	1.2
Tidak	17	21.0
Ya	63	77.8
Total	81	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 17 (Mei, 2012)

Pada tabel 4.15 dapat diketahui bahwa terdapat 63 responden (77,8%) menjawab bahwa Perseroan menyediakan pelatihan yang berguna untuk meningkatkan kompetensi karyawan guna menunjang karir karyawan, sebanyak 17 responden (21%) menjawab bahwa Perseroan tidak menyediakan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi karyawan guna menunjang karir karyawan, dan satu orang (1,2%) responden tidak memberikan jawaban terkait hal ini. Terkait ketersediaan pelatihan di Perseroan ini, Ibu Desti selaku Kepala Sub Bagian Hubungan Kerja PT Jasa Marga (Persero) Pusat menjelaskan bahwa:

*“...wah kalo pelatihan ya, di sini banyak banget lho kami menyediakan pelatihan, dari kepemimpinan, wah pokoknya banyak banget deh, tidak bisa di sebutkan satu-satu. Jadi itu semua kan yang urus JMDC ya deas,, mungkin nanti mbak Deasy bisa minta langsung ke JMDC jenis pelatihannya ya. Tapi yang jelas untuk pengembangan SDM atau karir karyawan kami selalu menyediakan pelatihan guna mengembangkan kemampuan potensi dari karyawan, karena SDM memiliki peran penting juga ya, jadi karyawan harus dikembangkan juga...”*

Program pelatihan yang disediakan oleh Perseroan memiliki tujuan untuk meningkatkan pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skill*), dan mengembangkan sikap kerja positif (*attitude*). Jasa Marga Development Center yang didirikan sejak tahun 2009 merupakan wadah pelatihan dan peningkatan kompetensi karyawan Jasa Marga. Program pelatihan didahului dengan *training need analysis* agar setiap karyawan memiliki hak dan kewajiban yang sama untuk mendapatkan pelatihan sesuai dengan kebutuhan. Pelatihan yang disediakan oleh Perseroan dibagi dalam tiga kelompok program, yaitu organisasi, unit dan individu. Berikut penjelasannya:

- Program diklat dalam kelompok organisasi antara lain bertujuan untuk menyiapkan kader pimpinan, meningkatkan serta mengembangkan kompetensi dalam rangka efektifitas organisasi serta mengembangkan tata nilai organisasi (*corporate values*). Program pelatihan kelompok organisasi mencakup, antara lain, kursus kepemimpinan berjenjang, *executive/management development program*, *good corporate governance*, Jasa Marga *executive gathering*, *entrepreneurship and intrapreneurship*, *corporate culture*, *training for trainer*, pendalaman kriteria Malcolm Baldrige, pelatihan manajemen SDM bagi manajer non-SDM, *ESQ leadership training* serta pelatihan *enterprise resource planning* (ERP).
- Program diklat dalam kelompok unit bertujuan untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan teknis sesuai kebutuhan unit serta pengembangan sesuai tuntutan level jabatan. Program pelatihan mencakup, antara lain, pelatihan penanggulangan penderita gawat darurat, pertolongan pertama gawat darurat, pelatihan pemadam kebakaran, pelatihan sistem pengumpulan tol, dan sebagainya.
- Program diklat untuk individu bertujuan untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan sesuai kebutuhan individu. Program yang diberikan, antara lain kursus komputer, kursus bahasa Inggris serta pelatihan purna bhakti sebagai bekal bagi karyawan yang memasuki usia pensiun.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat diketahui bahwa Perseroan telah menyediakan pelatihan guna menunjang kompetensi karyawannya. Berikut total

realisasi pelatihan yang telah disediakan oleh Perseroan dapat dilihat pada lampiran penelitian ini.

Selanjutnya sub indikator yang dibahas adalah mengenai latar belakang pendidikan karyawan dengan penempatan yang dilakukan oleh Perseroan. Pada sub indikator ini akan dilihat apakah Perseroan dalam menempatkan karyawan memperhatikan latar belakang pendidikan karyawan sehingga jabatan yang ada di duduki oleh orang yang memahaminya. Berikut hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti terkait sub indikator tersebut:

**Tabel 4.16 Kesesuaian Latar Belakang Pendidikan dalam Penempatan Karyawan**

Jawaban	Frekuensi	Persen
tidak jawab	4	4.9
Tidak	15	18.5
Ya	62	76.5
Total	81	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 17 (Mei, 2012)

Melalui tabel 4.16 dapat diketahui bahwa terdapat 62 responden (76,5%) menjawab bahwa Perseroan memperhatikan latar belakang pendidikan karyawan dalam penempatan karyawan, sebanyak 15 responden (18,5%) menjawab bahwa Perseroan tidak memperhatikan latar belakang pendidikan karyawan dalam penempatan karyawan, dan sisanya sebanyak 4 orang (4,9%) responden tidak memberikan jawaban terkait hal ini. Mengenai penempatan karyawan yang berdasarkan latar belakang, peneliti mendapatkan penjelasan dari Bapak Sujani

selaku Kepala Bagian Hubungan Industrial PT Jasa Marga (Persero) Pusat sebagai berikut:

*“...hm,,pendidikan ya...begini, contoh aja di SDM ya, kan kalo di SDM ini memang tidak diharuskan harus berpendidikan khusus ya karena SDM bisa terbuka kemana aja. Tetapi kalo seperti keuangan, teknik, hukum kan beda yah. Sebenarnya pendidikan itu kan memang dasar ya..sementara untuk fungsi, pengembangan, dan praktis itu kan sesuai dengan pengembangan diri ya. Kalo kita sih, pendidikan itu hanya sebagai dasar pada unit-unit yang sifatnya umum dan selebihnya untuk pengembangan kemampuan ya dikembalikan ke masing-masing individunya ya. Akan tetapi untuk unit-unit yang membutuhkan keahlian khusus ya tentu kami sangat memperhatikan latar belakang pendidikan karyawan untuk menempati unit tersebut...”*

Sub indikator berikutnya mengenai pengalaman kerja karyawan dengan pengembangan karir yang diterapkan di Perseroan. Pengalaman kerja pada sub indikator ini merupakan lama kerja atau masa kerja karyawan selama bekerja di Perseroan. Pada sub indikator ini akan dilihat apakah Perseroan ini memperhatikan pengalaman kerja karyawan dalam pengembangan karir yang ada, berikut hasil penelitian yang telah dilakukan:

**Tabel 4.17 Kesesuaian Pengalaman Kerja dalam Pengembangan Karir**

Jawaban	Frekuensi	Persen
tidak jawab	3	3.7
Tidak	25	30.9
Ya	53	64.3
Total	81	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 17 (Mei, 2012)

Berdasarkan tabel 4.17, dapat diketahui bahwa terdapat 53 responden (65,4%) menjawab bahwa Perseroan memperhatikan pengalaman kerja karyawan dalam pengembangan karir, sebanyak 25 responden (30,9%) menjawab bahwa Perseroan tidak memperhatikan pengalaman kerja karyawan dalam pengembangan karir karyawan, dan sisanya sebanyak 3 orang (3,7%) responden tidak memberikan jawaban terkait hal ini. Mengenai pengalaman kerja dalam pengembangan karir ini, Ibu Desti selaku Kepala Sub Bagian Hubungan Kerja PT Jasa Marga (Persero) Pusat menjelaskan sejauh mana Perseroan memperhatikan pengalaman kerja karyawan dalam pengembangan karir, berikut penjelasannya:

*“...pengalaman kerja disini maksudnya masa kerja ya,,hm,,pengembangan karir kita kan berdasarkan pemetaan karir ya,,semua harus sesuai dengan persyaratan dan ada tesnya juga kan ya, misalnya pratama satu kan golongan lima ya mau naik ke golongan enam nah,ini ada persyaratan yang harus dipenuhi yakni harus S1 dan ada pengalaman selama lima tahun. Nah, pengalaman ini tentu saja menjadi perhatian ya karena pengalaman atau masa kerja ini merupakan persyaratan yang harus dipenuhi oleh karyawan...”*

Karyawan yang merasa Perseroan tidak memperhatikan pengalaman kerja karyawan adalah karyawan yang merasa masa kerjanya di bagian yang karyawan diduduki hingga saat ini sudah lama dan karyawan tersebut tidak pernah dipromosikan. Berdasarkan kondisi ini, karyawan merasa masih ada ketidakjelasan dalam pengembangan karir di Perseroan. Oleh sebab itu, Perseroan memang butuh memberikan penjelasan dan penjabaran penilaian yang jelas kepada karyawan.

- **Monitoring**

Indikator yang selanjutnya adalah monitoring merupakan usaha Perseroan dalam mengevaluasi pelaksanaan pengembangan karir yang diterapkan. Monitoring dapat dilakukan dengan menyesuaikan ketentuan yang berlaku di Perseroan dengan apa yang diterapkan dalam pelaksanaan pengembangan karir dan juga menyesuaikan dengan apa yang telah direncanakan oleh karyawan. Pada Perseroan ini, maka ketentuan dalam pengembangan karir yang harus diperhatikan adalah kemampuan dan kinerja dari karyawan sehingga karyawan layak untuk dipromosikan, sedangkan dari sisi karyawan dapat dilihat dari kesesuaian target karir yang telah dirancang karyawan dengan proses pengembangan karir yang diterapkan. Oleh sebab itu, pada indikator ini terdapat tiga sub indikator sebagai alat ukurnya, berikut tiga indikator tersebut antara lain kesesuaian kemampuan karyawan dalam proses pengembangan karir, kesesuaian kinerja dengan proses pengembangan karir, dan kesesuaian target karir dalam proses pengembangan karir. Berikut penjelasannya:

**Tabel 4.18 Kesesuaian Kemampuan Karyawan dalam Pengembangan Karir**

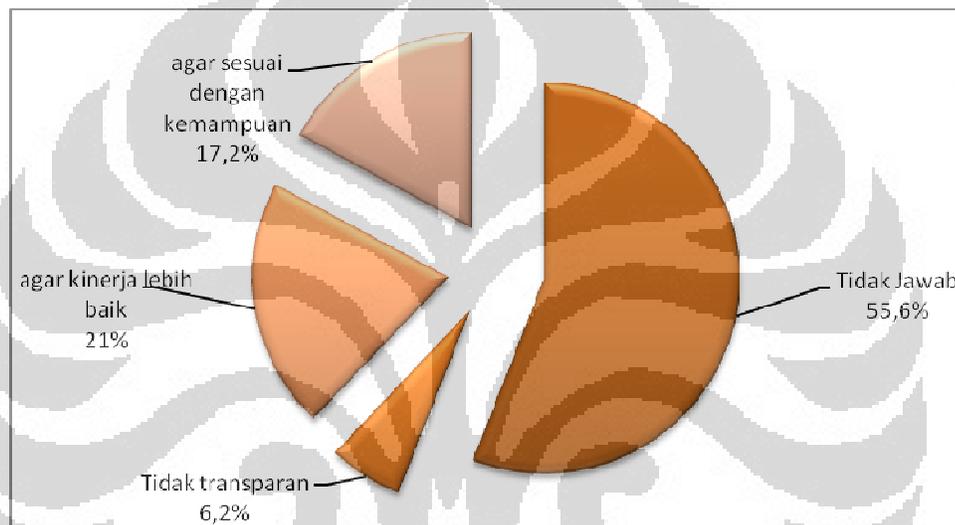
Jawaban	Frekuensi	Persen
tidak jawab	3	3.7
Tidak	18	22.2
Ya	60	74.1
Total	81	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 17 (Mei, 2012)

Berdasarkan tabel 4.18, dapat diketahui bahwa terdapat 60 responden (74,1%) menjawab bahwa Perseroan memperhatikan kemampuan karyawan dalam pengembangan karir, sebanyak 18 responden (22,2%) menjawab bahwa Perseroan tidak memperhatikan kemampuan karyawan dalam pengembangan karir karyawan, dan sisanya sebanyak 3 orang (3,7%) responden tidak memberikan jawaban terkait hal ini. Kesesuaian kemampuan ini berdasarkan hasil tes dari karyawan yang ingin dipromosikan dan berdasarkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan studi kasus yang diberikan oleh tim seleksi karyawan.

Sama halnya dengan penjelasan sebelumnya, karyawan yang merasa Perseroan tidak memperhatikan kemampuan karyawan adalah karyawan yang merasa kemampuan yang dimilikinya sudah lebih dari kemampuan karyawan di bagian yang karyawan diduduki hingga saat ini sudah lama dan karyawan tersebut tidak pernah dipromosikan. Berdasarkan kondisi ini, karyawan merasa masih ada ketidakjelasan dalam pengembangan karir di Perseroan. Oleh sebab itu, Perseroan memang butuh memberikan penjelasan dan penjabaran penilaian yang jelas kepada karyawan.

Pengembangan karir yang dilakukan berdasarkan kemampuan karyawan tentu saja akan lebih baik, bagi karyawan dan juga Perseroan. Bagi karyawan tentu akan mendapat kejelasan mengenai hasil akhir tes yang telah dilakukan sehingga transparansi terwujud. Sedangkan bagi Perseroan, pengembangan karir yang sesuai kemampuan tentu juga menguntungkan karena Perseroan akan mendapatkan karyawan yang kompeten sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih baik lagi. Alasan karyawan mengenai perlunya kesesuaian kemampuan dalam pengembangan karir, sebagai berikut:



**Grafik 4.10 Alasan Perlunya Kesesuaian Kemampuan**

(n = 81)

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 17 (Mei, 2012)

Berdasarkan grafik 4.10 diatas dapat diketahui bahwa sebanyak 17 responden (21%) menjawab kesesuaian kemampuan diperlukan dalam pengembangan karir agar dapat meningkatkan kinerja karyawan, sebanyak 14 responden (17,2%) menjawab kesesuaian kemampuan diperlukan dalam pengembangan karir agar jabatan yang kosong diisi dengan karyawan yang memiliki kemampuan yang sesuai, lalu sebanyak 5 responden (6,2%) menjawab bahwa pengembangan karir di Perseroan masih kurang transparan sehingga responden tersebut merasa Perseroan tidak memperhatikan kesesuaian

kemampuan karyawan dalam pengembangan karir, dan sebanyak 45 orang (55,6%) responden tidak memberikan jawaban terkait hal ini.

Sub indikator selanjutnya adalah mengenai kesesuaian kinerja karyawan dengan pengembangan karir. Maksud dari sub indikator ini adalah ingin mengetahui sejauhmana Perseroan memperhatikan kinerja karyawan dalam memberikan peluang pengembangan karir melalui promosi yang dilakukan oleh atasan kepada karyawannya. Ketentuan yang diterapkan oleh Perseroan ini, karyawan yang memiliki kinerja baik yang akan dipromosikan dan melalui sub indikator ini dapat diketahui apakah peluang pengembangan karir yang dilakukan sesuai dengan kinerja karyawan. Berikut hasil penelitiannya:

**Tabel 4.19 Kesesuaian Kinerja Karyawan dalam Pengembangan Karir**

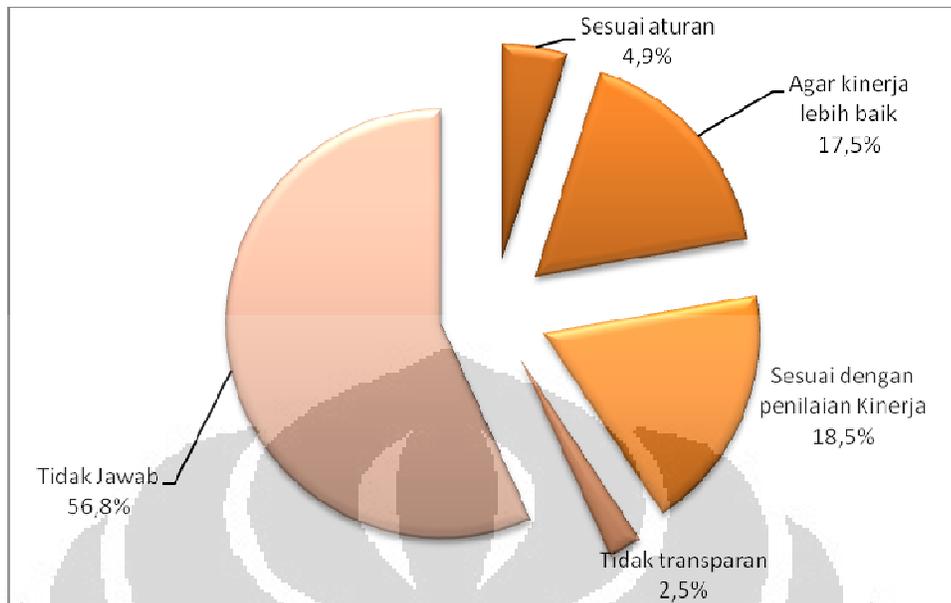
Jawaban	Frekuensi	Persen
tidak jawab	3	3.7
Tidak	17	21.0
Ya	61	74.2
Total	81	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 17 (Mei, 2012)

Berdasarkan tabel 4.19 diatas, dapat diketahui bahwa terdapat 61 responden (75,3%) menjawab bahwa Perseroan memperhatikan kinerja karyawan dalam pengembangan karir, sebanyak 17 responden (21%) menjawab bahwa Perseroan tidak memperhatikan kinerja karyawan dalam pengembangan karir karyawan, dan sisanya sebanyak 3 orang (3,7%) responden tidak memberikan jawaban terkait hal ini.

Maksud dari indikator ini adalah bagaimana Perseroan memberikan kesempatan bagi karyawan yang memiliki kinerja baik untuk mendapatkan peluang dalam mengembangkan karirnya. Ketika karyawan mempunyai kinerja baik dan karyawan tersebut direkomendasikan oleh atasannya, maka atasan tersebut telah memberikan suatu penghargaan dan kesempatan bagi karyawan sehingga pengembangan karir ini dapat memotivasi karyawan yang lainnya. Apabila karyawan merasa sudah bekerja dengan baik dan karyawan tersebut belum pernah direkomendasikan dan dilain pihak rekan kerja dari karyawan tersebut yang kinerjanya biasa saja sudah direkomendasikan maka ini bisa menjadi masalah internal unit kerja. Oleh sebab itu, untuk menghindarinya pengembangan karir perlu memperhatikan kinerja karyawan sehingga karyawan yang tepat yang akan berpeluang untuk naik jabatan. Pada Perseroan ini, kinerja karyawan merupakan hal yang penting dalam pengembangan karir hal itu terbukti dari hasil penelitian di atas yang dimana lebih dari 50% karyawan menjawab bahwa Perseroan memperhatikan kinerja karyawan dalam pengembangan karir. Sedangkan, bagi karyawan yang merasa Perseroan tidak memperhatikan kinerja karyawan adalah karyawan yang merasa kinerja yang telah diberikan sudah secara optimal akan tetapi karyawan hingga saat ini tetap di bagian yang sama dan karyawan tersebut tidak pernah dipromosikan. Berdasarkan kondisi ini, karyawan merasa masih ada ketidakjelasan dalam pengembangan karir di Perseroan. Oleh sebab itu, Perseroan memang butuh memberikan penjelasan dan penjabaran penilaian yang jelas kepada karyawan.

Alasan karyawan mengenai perlunya kesesuaian kinerja karyawan dalam pengembangan karir adalah sebagai berikut:



**Grafik 4.11 Alasan Perlunya Kesesuaian Kinerja**

(n = 81)

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 17 (Mei, 2012)

Berdasarkan grafik 4.11 diatas dapat diketahui bahwa sebanyak 14 responden (17,3%) menjawab kesesuaian kinerja diperlukan dalam pengembangan karir agar dapat meningkatkan kinerja karyawan, sebanyak 15 responden (18,5%) menjawab kesesuaian kinerja diperlukan dalam pengembangan karir karena sudah ada penilaian kinerja, sebanyak 4 responden (4,9%) menjawab kesesuaian kinerja diperlukan dalam pengembangan karir karena sudah ada aturannya yang mengatur bahwa kinerja karyawan menjadi salah satu penilaian dalam pengembangan karir, lalu sebanyak 2 responden (2,5%) menjawab bahwa pengembangan karir di Perseroan masih kurang transparan sehingga responden tersebut merasa Perseroan tidak memperhatikan kesesuaian kinerja karyawan dalam pengembangan karir, dan sebanyak 45 orang (55,6%) responden tidak memberikan jawaban terkait hal ini. Mengenai kesesuaian kinerja karyawan dengan kesempatan pengembangan karir, Ibu Desti selaku Kepala Sub Bagian Hubungan Kerja PT Jasa Marga (Persero) Pusat memberikan penjelasan bahwa:

“...kan pengembangan karir disini dilihat dari kinerja karyawannya yang baik ya mbak, kalo yang baik karyawan akan berpeluang untuk direkomendasikan oleh atasannya, sehingga kalo memang karyawan ingin karirnya meningkat ya karyawan harus meningkatkan kinerjanya juga kan agar direkomendasikan, nah untuk hasilnya dia bisa menempati tempat yang kosong tersebut ya tergantung hasil tesnya juga. Jadi kalo karyawan yang tau sistemnya begitu tentu pengembangan karir itu menjadi target dan kinerja karyawan jadi ikut mengikuti. Setidaknya bagi karyawan yang kinerjanya bagus ya memiliki peluang untuk meningkatkan karirnya...”

Sub indikator yang terakhir pada indikator ini adalah mengenai kesesuaian target karir dalam proses pengembangan karir. Pada sub indikator ini, akan diketahui apakah Perseroan memperhatikan target karir yang telah dibuat oleh karyawan atau tidak dalam proses pengembangan karir. Berikut hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti:

**Tabel 4.20 Kesesuaian Target Karir dalam Pengembangan Karir**

Jawaban	Frekuensi	Persen
tidak jawab	7	8.6
Tidak	40	49.4
Ya	34	42.0
Total	81	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 17 (Mei, 2012)

Berdasarkan tabel 4.20 diatas, dapat diketahui bahwa terdapat 34 responden (42,0%) menjawab bahwa Perseroan memperhatikan target karir karyawan dalam pengembangan karir, sebanyak 40 responden (49,4%) menjawab bahwa Perseroan

tidak memperhatikan target karir karyawan dalam pengembangan karir karyawan, dan sisanya sebanyak 7 orang (8,6%) responden tidak memberikan jawaban terkait hal ini. Menurut karyawan mengenai hal ini, Perseroan masih belum transparan dalam pengembangan karir sehingga karyawan merasa target karir yang ingin dicapai karyawan belum sepenuhnya mendapat respon dari Perseroan. Kesesuaian target ini dapat diketahui ketika karyawan dapat menyampaikan target karir yang telah karyawan buat dan disampaikan kepada Perseroan. Akan tetapi, hingga saat ini Perseroan belum memiliki wadah atau tempat khusus bagi karyawan yang ingin membahas masalah karir. Apabila Perseroan memiliki tempat untuk menampung perencanaan karir karyawan, maka pengembangan karir yang diterapkan oleh Perseroan akan lebih baik lagi karena atasan dan Perseroan mengetahui apa yang telah dirancang oleh karyawan dan karyawan juga mengetahui persyaratan apa saja yang perlu dipenuhi guna mencapai tujuannya.

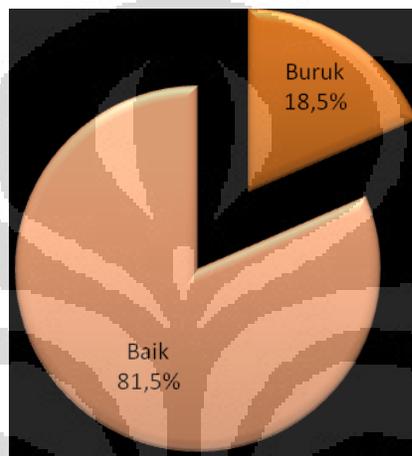
Mengenai kesesuaian target kerja karyawan dengan kesempatan pengembangan karir, Bapak Sujani selaku Kepala Bagian Hubungan Industrial PT Jasa Marga (Persero) Pusat memberikan penjelasan bahwa:

*“...tempat konsultasi itu bisa untuk tempat mengeluarkan unek-unek temen-temen ya termasuk karir juga,,jadi karyawan bisa bercerita tentang target-target karir karyawan. Akan tetapi ya,,kalo secara formal itu disini ga ada ya,,hm,,belum ada ya. Akan tetapi, kalo ada temen yang mau hadir ke sini untuk menceritakan target karir karyawan juga bisa sih sebenarnya, cuma emang ga terbuka mungkin teman-teman bisa bercerita ke kepala unit atau atasannya masing-masin yak arena kan yang akan merekomendasikan secara langsung ya atasannya. Sehingga, target karir karyawan disini kurang mempengaruhi ke rekomendasi atasan ya,akan tetapi kinerja temen-temen yang dilihat...”*

Pada persaingan bisnis yang teramat ketat saat ini, Perseroan memang dituntut untuk memperoleh tenaga kerja atau sumber daya manusia (SDM) yang unggul. Akan tetapi, memperoleh karyawan tanpa bisa mempertahankan dan mengelolanya hanya akan membuat karyawan jenuh, tidak nyaman, dan berhenti dari pekerjaannya. Karyawan akan mencari tempat yang bukan hanya menjanjikan

gaji yang lebih baik tapi juga karir yang lebih jelas dan cemerlang. Oleh sebab itu, setiap individu karyawan sebenarnya berhak memiliki peluang untuk mengembangkan karirnya.

Berdasarkan penjelasan seluruh dimensi dan indikator diatas, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:



**Grafik 4.12 Variabel Pengembangan Karir**

**(n = 81)**

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 17 (Mei, 2012)

Pada grafik 4.12 di atas, dapat diketahui bahwa penerapan pengembangan karir di Perseroan ini berdasarkan dimensi dan indikator yang ada adalah sudah baik. Hasil dari grafik ini diperoleh dari nilai dimensi yang telah peneliti akumulasikan (tabel perdimensi lihat pada lampiran VIII). Dari grafik diatas dapat diketahui bahwa sebanyak 66 responden (81,5%) menilai bahwa pengembangan karir di Perseroan ini telah baik dan sebanyak 15 responden (18,5%) menilai bahwa pengembangan karir di Perseroan ini masih buruk. Buruknya penerapan pengembangan karir ini, di nilai oleh karyawan karena masih adanya perlakuan yang belum adil dan transparan dari Perseroan mengenai pemberian informasi tentang pengembangan karir di Perseroan ini. Hal ini terlihat pada dimensi

manajemen karir, dimensi ini menggambarkan bagaimana Perseroan dalam menjalankan program pengembangan karirnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh dari dimensi tersebut, dapat diketahui bahwa terdapat karyawan yang merasa bahwa dalam memberikan informasi Perseroan masih terbatas, hal ini disebabkan karena penyampaian informasi tidak dilakukan secara terbuka, namun hanya melalui atasan dan pelatihan. Penilaian pengembangan karir yang masih belum adil ini juga didukung oleh pernyataan dua perwakilan karyawan dari karyawan berprestasi PT Jasa Marga, berikut pernyataannya:

*”...ya,,pengembangan karir disini bisa dikatakan masih kurang adil. Seperti yang sudah dijelasin tadi ya. Jadi,seharusnya kan ketika ada karyawan yang kompetisinya lebih dari jenjang karir seharusnya dapat dipromosikan. Nah,,yang itu yang belum semuanya. Yah... meskipun terkadang karyawannya yang tidak mau dipromosikan juga.”*

Bagi karyawan yang merasa bahwa pengembangan karir belum transparan dan belum adil ini, merasa bahwa jalur karir atau pemetaan karir yang ada masih kurang jelas. Ketidakjelasan ini disebabkan karena tidak semua karyawan ketika baru masuk mendapatkan penjelasan mengenai alur karir, sehingga ketika karyawan sudah bekerja, karyawan hanya mengerjakan tugas dengan baik tanpa mengetahui bagaimana agar karyawan dapat dipromosikan. Menurut informasi yang didapat oleh peneliti, dalam menyampaikan informasi terkait pengembangan karir ini memang memerlukan peran dari atasan guna menjelaskan alur karir kepada karyawannya. Apabila terdapat karyawan yang memiliki atasan tertutup, maka karyawan akan sulit untuk mendapatkan informasi, sehingga karyawan merasa bahwa pengembangan karir yang dilaksanakan oleh Perseroan belum jelas dan jelas sehingga masih perlu diperbaiki.

Sedangkan, dari pihak Perseroan memberikan penjelasan melalui Bapak Sujani selaku Kepala Bagian Hubungan Industrial PT Jasa Marga (Persero) mengatakan bahwa:

*“...pengembangan karir yang ada disini saya rasa sudah sesuai dengan aturan yang ada ya. Selain itu, peluang yang diberikan juga tidak tertutup*

*sebenarnya ya tergantung bagaimana karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya juga kan ya sehingga atasannya bisa memberikan nilai dan bisa juga dipromosikan...”*

Penjelasan dari Bapak Sujani di atas, sesuai dengan SK Direksi dengan Nomor 187/KPTS/2003 dan dalam proses seleksi karyawan untuk mengisi formasi yang kosong dilaksanakan berdasarkan SK Direksi Nomor 33/KPTS/2003. Pada SK Direksi Nomor 187/KPTS/2003 dijelaskan mengenai identifikasi jabatan yang dimana didalamnya dijelaskan mengenai nama, fungsi pokok, uraian tugas, tanggung jawab, wewenang suatu jabatan, dan persyaratan untuk menduduki suatu jabatan. Persyaratan jabatan yang dimaksud adalah kualifikasi yang harus dipenuhi oleh karyawan untuk dapat menduduki suatu jabatan di Perseroan ini. Selain itu, pada SK Direksi Nomor 187/KPTS/2003 juga akan diberikan gambaran mengenai jabatan dan golongan yang ada, golongan di Perseroan ini ada dari golongan VIII hingga golongan II yang dimana semakin kecil golongannya maka jabatan yang diduduki semakin tinggi. Tujuan dari identifikasi jabatan ini adalah untuk menjamin ketepatan dalam menempatkan karyawan pada jabatan yang sesuai dengan kompetensinya, memberikan penjelasan kepada karyawan dalam menjalankan fungsi jabatannya, dan memberikan gambaran peluang jenjang karir seperti pada Lampiran III.

Selanjutnya, untuk menempati suatu jabatan yang kosong, seluruh karyawan yang telah direkomendasikan atau yang telah ditentukan diharuskan mengikuti tahap seleksi yang telah ditetapkan oleh Perseroan berdasarkan SK Direksi Nomor 33/KPTS/2003. Seleksi merupakan proses penyaringan untuk memilih orang-orang yang potensial dan berkualitas untuk mengisi formasi jabatan sesuai dengan persyaratan jabatan yang berlaku. Tujuan dari seleksi ini adalah untuk memenuhi kebutuhan karyawan baik dalam segi kualitas dan juga kuantitas, sesuai dengan formasi jabatan yang ditentukan oleh Perseroan.

Berdasarkan seluruh penjelasan di atas, maka dapat diketahui bahwa penerapan pengembangan karir di PT Jasa Marga diawali dengan rekomendasi, pemetaan, dan MT lalu karyawan yang telah memenuhi persyaratan yang telah ditentukan oleh Perseroan, akan mengikuti proses seleksi yang telah ditetapkan

oleh Perseroan juga. Peluang karyawan untuk dapat mengembangkan karirnya terbuka luas selama karyawan tersebut dapat meningkatkan kinerjanya.

Dari wawancara mendalam yang telah dilakukan oleh peneliti, dapat diketahui bahwa terdapat perbedaan pendapat antara pihak perseroan dan sebagian karyawan. Oleh sebab itu, dalam hal ini diperlukan penyampaian informasi yang terbuka agar karyawan mampu mengetahui informasi mengenai pengembangan karir dan tidak bergantung dengan atasannya. Meminimalisir ketidakadilan dan ketidaktransparan pengembangan karir ini tentu akan menjadi tugas bagi Perseroan agar karyawan tidak memandang negatif penerapan pengembangan karir.

#### **4.2.2 Analisis Variabel Kinerja**

Sesuai dengan yang dijelaskan oleh Mangkunegara (2001:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, Perseroan ini juga melihat kinerja karyawan dari sisi kualitas dan kuantitas juga. Penerapan kinerja dan penilaian kinerja karyawan pada Perseroan ini berdasarkan SK Direksi Nomor 171/KPTS/2007.

Pada SK Direksi Nomor 171/KPTS/2007 dijelaskan bahwa sistem kinerja karyawan di Perseroan ini akan dinilai oleh pejabat penilai yang disebut dengan penilaian prestasi kerja karyawan. Tujuan dari penilaian prestasi kerja ini adalah untuk mengukur kuantitas dan kualitas kerja karyawan serta mengukur kreativitas, kemampuan, disiplin, komitmen, pengembangan, serta pemberdayaan karyawan. Pejabat penilai di Perseroan ini adalah atasan langsung karyawan yang akan dinilai kinerjanya.

Sistem kinerja karyawan di Perseroan ini diawali dengan pembuatan rencana sasaran kerja yang harus dicapai oleh karyawan. Rencana sasaran kerja merupakan suatu pernyataan mengenai hal-hal yang harus dicapai oleh seorang karyawan dalam periode penilaian, yang bersifat realistis, dapat diukur dan

relevan, dengan memperhatikan uraian tugas dari karyawan yang akan dinilai. Rencana sasaran kerja ini dibuat oleh pejabat penilai bersama dengan karyawan yang akan dinilai. Rencana sasaran kerja ini dibuat paling lambat 14 hari kerja sebelum periode penilaian karyawan dimulai. Dalam merumuskan kegiatan yang akan dijadikan sasaran kerja, dapat dibuat secara harian atau bulanan, tergantung dari sifat pekerjaannya. Hasil dari pencapaian sasaran kerja yang telah ditetapkan akan dijadikan bahan untuk menilai kinerja karyawan. Faktor-faktor yang dinilai dalam penilaian kinerja karyawan adalah faktor pencapaian tugas, faktor mutu pekerjaan, faktor prakarsa, faktor keterampilan kerja, faktor kepatuhan kerja, dan faktor kepemimpinan.

Tidak jauh berbeda dengan sistem penilaian pada Perseroan, pada penelitian ini, peneliti menggunakan konsep dari Gomes (2003:142) yang menjabarkan bahwa variabel kinerja karyawan terdapat delapan dimensi, yaitu kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan pekerjaan, kreativitas, kerjasama, dapat dipercaya/diandalkan, inisiatif, dan kualitas karyawan yang kemudian diturunkan menjadi 18 pertanyaan. Berikut ini adalah penjelasan lebih lanjut mengenai indikator-indikator tersebut:

#### **4.2.2.1 Kuantitas Kerja**

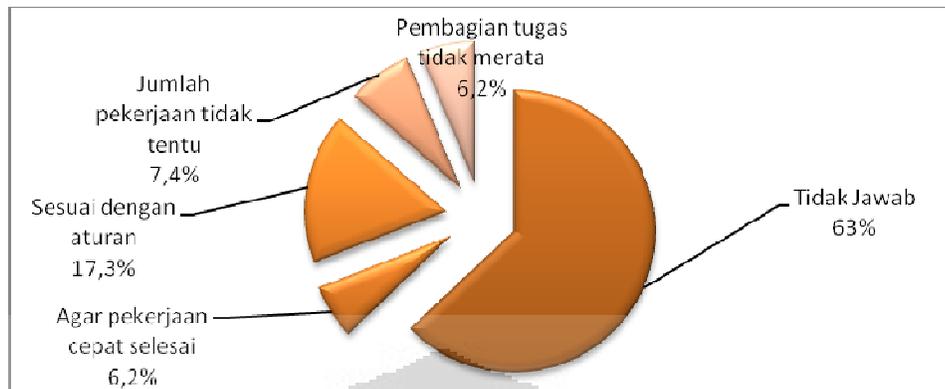
Pada dimensi ini terdapat dua indikator yang digunakan untuk mengukurnya, yakni kesesuaian jumlah pekerjaan dengan target waktu dan target jumlah pekerjaan yang telah ditentukan. Melalui indikator ini akan dapat terlihat jumlah pekerjaan yang dapat dikerjakan oleh responden. Dimensi kuantitas kerja juga digunakan oleh Perseroan untuk menilai kinerja karyawan, akan tetapi pada Perseroan ini penilaian ini disebut dengan faktor pencapaian tugas. Berikut ini adalah hasil penelitiannya:

**Tabel 4.21 Kesesuaian Jumlah Pekerjaan dengan Target Waktu**

Jawaban	Frekuensi	Persen
tidak jawab	3	3.7
Tidak	20	24.7
Ya	58	71.6
Total	81	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 17 (Mei, 2012)

Berdasarkan tabel 4.21 diatas, dapat diketahui bahwa terdapat 58 responden (71,6%) menjawab bahwa jumlah pekerjaan yang dikerjakan oleh responden sudah sesuai dengan target waktu, sebanyak 20 responden (24,7%) menjawab bahwa jumlah pekerjaan yang dikerjakan oleh responden tidak sesuai dengan target waktu, dan sisanya sebanyak 3 orang (3,7%) responden tidak memberikan jawaban terkait hal ini. Alasan yang diberikan responden terkait hal ini adalah sebagai berikut:



**Grafik 4.13 Alasan Kesesuaian Jumlah Pekerjaan dengan Target Waktu**

(n = 81)

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 17 (Mei, 2012)

Pada grafik 4.13 diatas, dapat diketahui bahwa sebanyak 5 responden (6,2%) yang menjawab bahwa alasan responden menyelesaikan jumlah pekerjaan sesuai dengan target waktu agar pekerjaan cepat selesai, sebanyak 14 responden (17,3%) yang menjawab bahwa alasan responden menyelesaikan jumlah pekerjaan sesuai dengan target waktu karena itu sudah ada aturannya, sedangkan sebanyak 6 responden (7,4%) yang menjawab bahwa alasan responden tidak menyelesaikan jumlah pekerjaan sesuai dengan target waktu karena pekerjaan yang diberikan kepada responden tersebut jumlahnya tidak tentu, lalu sebanyak 5 responden (6,2%) yang menjawab bahwa alasan responden tidak menyelesaikan jumlah pekerjaan sesuai dengan target waktu karena menurut responden tersebut pembagian tugas/pekerjaan tidak merata, dan sebanyak 51 responden (63%) tidak memberikan alasan terkait hal ini.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat diketahui bahwa yang menjadi faktor penghambat karyawan dalam menyelesaikan jumlah pekerjaan sesuai dengan target waktu adalah jumlah tugas yang tidak merata. Dengan kondisi seperti ini karyawan akan merasa terbebani sehingga kinerja bisa menjadi tidak optimal karena harus berburu dengan waktu yang sudah ditentukan.

Indikator yang selanjutnya membahas mengenai kesesuaian jumlah pekerjaan yang diselesaikan oleh responden dengan target jumlah yang telah ditentukan, berikut hasilnya:

**Tabel 4.22 Kesesuaian Jumlah Pekerjaan dengan Target Jumlah**

Jawaban	Frekuensi	Persen
tidak jawab	4	4.9
Tidak	22	27.2
Ya	55	67.9
Total	81	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 17 (Mei, 2012)

Berdasarkan tabel 4.22 diatas, dapat diketahui bahwa terdapat 55 responden (67,9%) menjawab bahwa jumlah pekerjaan yang dikerjakan oleh responden sudah sesuai dengan target jumlah, sebanyak 22 responden (27,2%) menjawab bahwa jumlah pekerjaan yang dikerjakan oleh responden tidak sesuai dengan target jumlah karena terkadang terdapat pekerjaan tambahan, dan sisanya sebanyak 4 orang (4,9%) responden tidak memberikan jawaban terkait hal ini. Melalui tabel diatas dapat diketahui bahwa lebih dari 50% responden menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target jumlah yang seharusnya karyawan capai, hal ini mempengaruhi dalam penilaian kinerja karyawan. Oleh sebab itu, agar mendapat nilai yang baik responden dituntut untuk mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan. Akan tetapi, pencapaian tugas ini masih terdapat permasalahan yang sama seperti indikator sebelumnya, yakni pembagian tugas yang tidak merata, sehingga terdapat karyawan yang tidak bisa mencapai target karena banyaknya tugas tambahan yang diberikan oleh atasannya.

Hal ini yang perlu menjadi pertimbangan agar kinerja karyawan dapat lebih optimal.

Membahas mengenai kuantitas kerja, maka hal ini akan berkaitan dengan target kerja yang telah ditentukan oleh Perseroan. Menurut Ibu Desti selaku Kepala Sub Bagian Hubungan Kerja PT Jasa Marga (Persero) Tbk Pusat, mengatakan bahwa:

*“ kalau bahas target kerja disini berarti ini berkaitan dengan prestasi kerja ya mbak. Kalo di Pusat ini, memang tidak semua unit kerja memiliki target yang jelas perhari, perbulan, bahkan pertahun. Tapi memang, untuk beberapa unit kerja disini memang ada target kerja yang diatur dan harus dicapai perhari. Contohnya disini itu, di Biro Hukum yah yah, wah, kalo disana itu memang ada target kerja perhari, dari awal masuk kerja hingga pulang ada catetannya. Kalau unit kerja yang tidak ada target kerja, biasanya itu tergantung dengan kondisi dan kebutuhan yah. Misalnya, kalau aka nada rapat atau pembahasan mengenai A, nah targetnya ya sehari atau beberapa jam sebelum pembahasan atau rapat tentang a itu semua pekerjaan, materi, atau laporan yang berkaitan dengan A itu harus sudah selesai sesuai dengan target yang telah ditentukan, ya tidak peduli bagaimana caranya semua pekerjaan itu harus selesai sesuai waktu yang udah ditentukan.”*

#### **4.2.2.2 Kualitas Kerja**

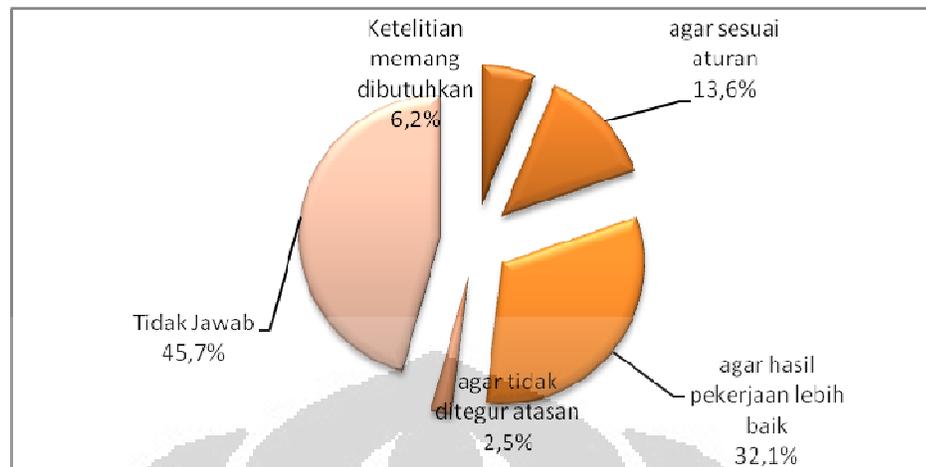
Kualitas kerja merupakan konsistensi dalam mencapai hasil pekerjaan yang mengacu pada prosedur dengan hasil kerja meliputi indikator-indikator di bawah ini. Kualitas kerja karyawan juga menjadi faktor penilaian karyawan di Perseroan ini. Penilaian kualitas kerja karyawan pada Perseroan ini disebut dengan faktor mutu pekerjaan. Pada dimensi ini terdapat tiga indikator sebagai alat ukurnya, yaitu mengenai ketelitian, kesiapan, dan kesesuaian prosedur. Berikut penjelasan dari masing-masing indikator sebagai berikut:

**Tabel 4.23 Ketelitian dalam Menyelesaikan Pekerjaan**

Jawaban	Frekuensi	Persen
tidak jawab	2	2.5
Tidak	5	6.2
Ya	74	91.4
Total	81	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 17 (Mei, 2012)

Ketelitian dalam bekerja pada indikator ini dituangkan dalam pertanyaan apakah responden memeriksa kembali hasil pekerjaannya sebelum di berikan/dikumpulkan kepada atasannya dan pada tabel 4.23 dapat diketahui bahwa sebanyak 5 responden (6,2%) menjawab bahwa responden tidak memeriksa kembali hasil pekerjaannya, lalu sebanyak 74 responden (91,4%) menjawab bahwa karyawan memeriksa kembali hasil pekerjaannya, dan sebanyak 2 responden (2,5%) responden tidak menjawab pertanyaan ini. Ketelitian ini juga diperlukan ketika karyawan mengerjakan pekerjaan yang membutuhkan perhitungan didalamnya. Dengan ketelitian ini diharapkan karyawan dapat mengurangi kesalahan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh atasannya, sehingga nilai faktor mutu pekerjaan dapat tinggi. Alasan yang diberikan oleh responden mengenai pertanyaan ini antara lain:



**Grafik 4.14 Alasan Perlunya Ketelitian**

(n = 81)

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 17 (Mei, 2012)

Melalui grafik 4.14 dapat diketahui bahwa dari 74 responden yang menjawab memeriksa kembali hasil pekerjaannya mempunyai beberapa alasan antara lain sebanyak 5 responden (6,2%) memeriksa kembali hasil pekerjaannya karena ketelitian memang dibutuhkan agar pekerjaan rapi, sebanyak 2 responden (2,5%) memeriksa kembali hasil pekerjaannya agar responden tidak mendapat teguran dari atasannya, lalu sebanyak 11 responden (13,6%) memeriksa kembali hasil pekerjaannya agar sesuai dengan aturan, sebanyak 26 responden (32,1%) memeriksa kembali hasil pekerjaannya agar hasil pekerjaan yang responden kerjakan lebih baik lagi sehingga tidak melakukan kesalahan, lalu sebanyak 37 responden (45,7%) tidak memberikan alasan mengenai hal ini.

Indikator selanjutnya mengenai kesiapan karyawan, kesiapan disini dijelaskan dengan menanyakan kepada responden mengenai kesiapan responden dalam menerima semua pekerjaan yang diberikan oleh atasannya selama jam kerja. Berikut hasil jawaban seluruh responden:

**Tabel 4.24 Kesiapan Karyawan dalam Menerima Pekerjaan**

Jawaban	Frekuensi	Persen
tidak jawab	1	1.2
Tidak	15	18.5
Ya	65	80.2
Total	81	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 17 (Mei, 2012)

Pada tabel 4.24 di atas, dapat diketahui bahwa sebanyak 15 responden (18,5%) menjawab tidak menerima semua pekerjaan yang diberikan selama jam kerja, sebanyak 65 responden (80,2%) menjawab menerima semua pekerjaan yang diberikan selama jam kerja, dan sebanyak 1 responden (1,2%) tidak memberikan jawaban mengenai pertanyaan ini. Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat diketahui bahwa lebih dari 50% responden siap menerima semua pekerjaan yang diberikan selama jam kerja. Hal ini menggambarkan bahwa responden tersebut sudah memiliki kesiapan dalam menerima semua pekerjaan yang diberikan kepada karyawan. Responden siap menerima semua tugas karena hal ini merupakan tanggungjawab yang harus diselesaikan. Ketika responden mampu menerima semua tugas yang diberikan tentu pekerjaan akan cepat selesai dan kualitas kerja responden telah terlihat.

Indikator selanjutnya mengenai kesesuaian prosedur. Pada indikator ini, akan dijelaskan mengenai kesesuaian responden dalam menyelesaikan pekerjaan dengan prosedur yang berlaku. Berikut hasil penelitiannya:

**Tabel 4.25 Kesesuaian Prosedur**

Jawaban	Frekuensi	Persen
tidak jawab	4	4.9
Tidak	9	11.1
Ya	68	84.0
Total	81	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 17 (Mei, 2012)

Berdasarkan tabel 4.25 di atas, dapat diketahui bahwa sebanyak 9 responden (11,1%) menjawab tidak mengerjakan pekerjaan sesuai dengan prosedur, lalu sebanyak 68 responden (84%) menjawab sudah mengerjakan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang ada, dan sebanyak 4 responden (4,9%) tidak menjawab pertanyaan ini. Penyelesaian pekerjaan dengan mengikuti prosedur yang ada tentu perlu diperhatikan, hal ini agar memudahkan karyawan dalam mengerjakan pekerjaan. Prosedur yang telah dibuat oleh Perseroan tentu sudah mencakup cara dan aturan yang berlaku dalam penyelesaian tugas, oleh sebab itu guna mengurangi kesalahan akan lebih baik jika karyawan dapat mengikuti prosedur yang ada. Berdasarkan hal ini, lebih dari 50% karyawan mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan prosedur yang ada.

#### 4.2.2.3 Pengetahuan Pekerjaan

Dimensi yang selanjutnya adalah pengetahuan karyawan mengenai tupoksi jabatan dan pekerjaan yang dikerjakan. Pada dimensi ini akan dijelaskan sejauhmana pengetahuan responden mengenai pekerjaan yang telah responden

kerjakan, apakah pekerjaan tersebut sesuai dengan jabatan (tupoksi) yang sedang karyawan tempati dan apakah responden memahami pekerjaan yang diberikan kepada karyawan. Apabila responden mengetahui tugas pokok dan fungsi jabatan karyawan, maka karyawan akan mengetahui jenis pekerjaan apa saja yang seharusnya dikerjakan dan apabila responden memiliki pengetahuan mengenai pekerjaan yang diberikan kepada karyawan, karyawan akan memahami jenis pekerjaan yang diberikan tersebut dan karyawan akan mampu menyelesaikan tugas tersebut. Pengetahuan karyawan ini juga menjadi faktor penilaian dalam Perseroan ini. Indikator-indikator tersebut akan dijelaskan lebih lanjut sebagai berikut:

**Tabel 4.26 Kesesuaian Pekerjaan dengan Jabatan**

Jawaban	Frekuensi	Persen
tidak jawab	3	3.7
Tidak	24	29.6
Ya	54	66.7
Total	81	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 17 (Mei, 2012)

Berdasarkan tabel 4.26 di atas, diketahui bahwa sebanyak 24 responden (29,6%) menjawab pekerjaan yang diberikan tidak sesuai dengan jabatan responden atau diluar tupoksi, lalu sebanyak 54 responden (66,7%) menjawab pekerjaan yang diberikan telah sesuai dengan jabatan yang karyawan duduki saat ini, dan sebanyak 3 responden (3,7%) tidak memberikan jawaban atas pertanyaan ini. Berdasarkan penjelasan di atas, dapat diketahui bahwa lebih dari setengah responden telah menerima pekerjaan sesuai dengan jabatan yang saat ditempati.

Selain itu, jawaban-jawaban responden tersebut juga menjelaskan bahwa sebanyak 78 responden (96,3%) mengetahui pekerjaan yang sesuai atau tidak sesuai dengan jabatan karyawan sehingga dapat diketahui bahwa karyawan telah memahami tupoksi jabatan karyawan. Sedangkan, sebanyak 24 responden (29,6%) tidak mengerjakan pekerjaan sesuai dengan tugasnya, hal ini disebabkan karena kurangnya SDM dalam unit kerja tersebut. Hal inilah yang harus menjadi perhatian Perseroan.

Selanjutnya, mengenai indikator yang kedua yakni sejauhmana responden memahami pekerjaan yang karyawan kerjakan, berikut hasilnya:

**Tabel 4.27 Kemampuan Memahami Pekerjaan**

Jawaban	Frekuensi	Persen
tidak jawab	1	1.2
Tidak	5	6.2
Ya	75	92.6
Total	81	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 17 (Mei, 2012)

Pada tabel 4.27 diatas, dapat diketahui bahwa sebanyak 75 responden (92,6%) menjawab telah memahami pekerjaan yang diberikan kepada karyawan karena menurut karyawan memahami pekerjaan adalah merupakan kewajiban, lalu sebanyak 5 responden (6,2%) menjawab tidak memahami pekerjaan yang diberikan kepada karyawan, dan sebanyak 1 responden (1,2%) tidak memberikan jawaban. Berdasarkan penjelasan di atas, dapat diketahui bahwa lebih dari 50% responden memahami pekerjaan yang diberikan kepada karyawan sehingga dapat diketahui bahwa karyawan memiliki pengetahuan untuk menyelesaikan pekerjaan.

Dengan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan tentu akan mempermudah penyelesaian pekerjaan.

#### 4.2.2.4 Kreativitas

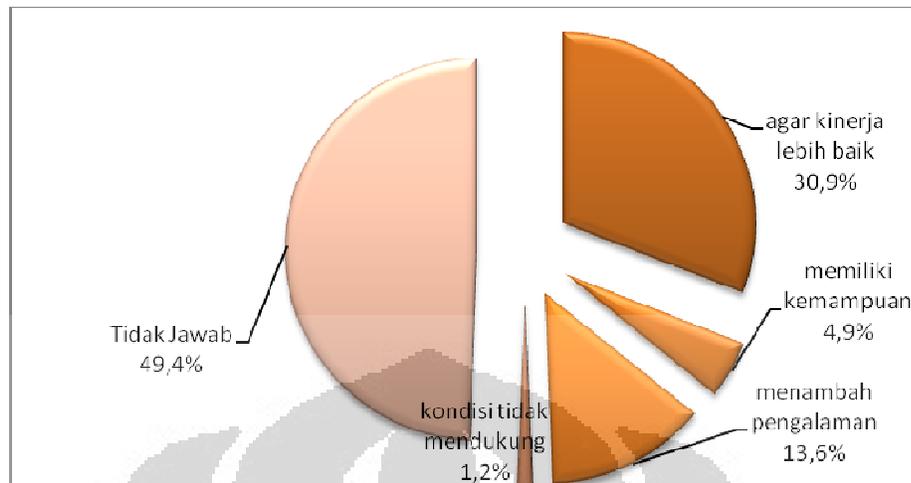
Kreativitas merupakan dimensi keempat yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan. Kreativitas karyawan disini dijelaskan melalui kemampuan karyawan dalam memberikan gagasan/ide baru dalam menyelesaikan pekerjaan dan memberikan solusi terhadap masalah yang ada. Kreativitas ini termasuk dari bagian dari penilaian faktor prakarsa. Berikut penjelasannya:

**Tabel 4.28 Kemampuan Memberikan Gagasan Baru**

Jawaban	Frekuensi	Persen
tidak jawab	1	1.2
Tidak	10	12.3
Ya	70	86.4
Total	81	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 17 (Mei, 2012)

Berdasarkan tabel 4.28 di atas, dapat diketahui bahwa sebanyak 10 responden (12,3%) menjawab tidak senang memberikan gagasan baru dalam menyelesaikan pekerjaan, lalu sebanyak 70 responden (86,4%) menjawab senang dalam memberikan gagasan baru dalam menyelesaikan pekerjaan, dan sebanyak 1 responden (1,2%) tidak memberikan jawaban. Berikut alasan yang melatarbelakangi jawaban responden antara lain adalah:



**Grafik 4.15 Alasan Memberikan Gagasan Baru**

(n = 81)

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 17 (Mei, 2012)

Berdasarkan grafik 4.15 di atas, dapat diketahui bahwa sebanyak 25 responden (30,9%) menjawab bahwa alasan karyawan memberikan gagasan baru dalam menyelesaikan pekerjaan agar kinerja karyawan lebih baik lagi, lalu sebanyak 4 responden (4,9%) menjawab bahwa alasan karyawan memberikan gagasan baru dalam menyelesaikan pekerjaan karena karyawan memiliki kemampuan, sebanyak 11 responden (13,6%) menjawab bahwa alasan karyawan memberikan gagasan baru dalam menyelesaikan pekerjaan agar karyawan memiliki pengalaman dalam menyampaikan gagasan, sedangkan sebanyak 1 responden (1,2%) memberikan alasan bahwa responden tersebut tidak senang memberikan gagasan baru dalam menyelesaikan pekerjaan karena kondisi yang tidak mendukung, dan sebanyak 40 responden (49,4%) tidak memberikan jawaban mengenai alasan karyawan.gagasan baru dapat berupa ide baru atau cara untuk menyelesaikan pekerjaan yang ada dengan lebih cepat atau bisa berupa ide baru guna menghilangkan kejenuhan dalam mengerjakan tugas sehari-hari di Perseroan.

Indikator yang selanjutnya adalah kemampuan karyawan dalam memberikan solusi terhadap permasalahan yang ada. Apabila karyawan dapat

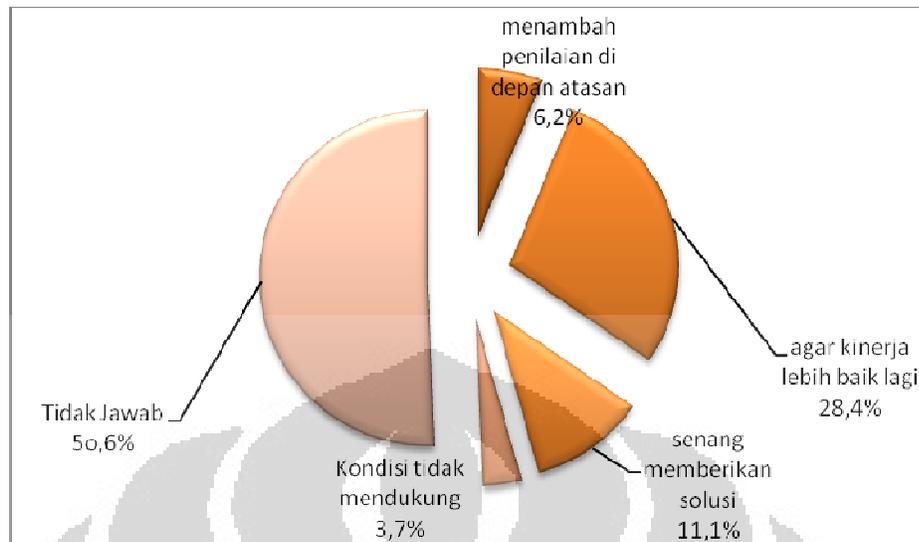
memberikan solusi ketika unit kerja menemukan masalah, maka karyawan tersebut dapat dikatakan kreatif untuk memecahkan masalah yang ada. Berikut hasil penelitian yang dilakukan kepada 81 responden:

**Tabel 4.29 Kemampuan Memberikan Solusi**

Jawaban	Frekuensi	Persen
Tidak	8	9.9
Ya	73	90.1
Total	81	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 17 (Mei, 2012)

Pada tabel 4.29 di atas, dapat diketahui bahwa sebanyak 8 responden (9,9%) menjawab bahwa tidak senang memberikan solusi terhadap permasalahan yang ada, sedangkan sebanyak 73 responden (90,1%) menjawab bahwa senang memberikan solusi terhadap permasalahan yang ada, dan sebanyak 8 responden (9,9%) tidak memberikan jawaban mengenai pertanyaan ini. Dari penjelasan di atas dapat diketahui bahwa lebih dari 50% responden bersedia memberikan solusi terhadap masalah yang ada. Berikut alasan responden atas pertanyaan ini adalah sebagai berikut:



**Grafik 4.16 Alasan Memberikan Solusi**

(n = 81)

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 17 (Mei, 2012)

Berdasarkan grafik 4.16 di atas, dapat diketahui bahwa sebanyak 5 responden (6,2%) memberikan solusi terhadap permasalahan yang ada karena ingin menambah nilai kapasitas diri di depan atasannya, sebanyak 23 responden (28,4%) memberikan solusi terhadap permasalahan yang ada karena ingin meningkatkan kinerja unit kerja, lalu sebanyak 9 responden (11,1%) memberikan solusi terhadap permasalahan yang ada karena senang memberikan solusi, sedangkan 3 responden (3,7%) yang tidak memberikan solusi terhadap permasalahan yang ada mengaku karena kondisi yang tidak mendukung karyawan untuk memberikan solusi terhadap permasalahan yang ada, dan sebanyak 41 responden (50,6%) tidak memberikan penjelasan atas jawaban karyawan. Ketika karyawan mampu memberikan solusi dengan baik tentu saja nilai faktor prakarsanya akan mendapat nilai tambah di matas atasannya. Oleh sebab itu keberanian dalam menyampaikan pendapat yang dapat berupa solusi dibutuhkan dalam Perseroan ini. Hal ini juga dapat untuk menunjukkan kemampuan karyawan dalam menghadapi permasalahan yang ada.

#### 4.2.2.5 Kerjasama

Dimensi yang selanjutnya adalah kerjasama, pada dimensi ini akan diturunkan menjadi dua indikator yaitu kemampuan karyawan dalam kerja kelompok dan keterbukaan karyawan dalam menerima masukan. Di dalam kerja kelompok, kerjasama dengan rekan kerja sangat dibutuhkan dan disini dapat terlihat kemampuan karyawan dalam bekerja sama. Tidak jauh berbeda dengan keterbukaan karyawan dalam menerima masukan dari rekan kerja. Dengan keterbukaan karyawan dapat menerima masukan dari rekan kerja, maka karyawan tersebut dapat menerima pendapat rekan kerja dan mampu bekerja sama dengan baik ketika mengerjakan suatu pekerjaan maupun permasalahan. Dimensi kerjasama ini juga termasuk dalam faktor prakarsa yang menjadi salah satu faktor yang diterapkan oleh Perseroan ini. Berikut hasil penelitian berdasarkan dua indikator di atas:

**Tabel 4.30 Kemampuan Bekerja dalam Kelompok**

Jawaban	Frekuensi	Persen
tidak jawab	3	3.7
Tidak	2	2.5
Ya	76	93.8
Total	81	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 17 (Mei, 2012)

Berdasarkan tabel 4.30 di atas, dapat diketahui bahwa sebanyak 2 responden (2,5%) tidak dapat bekerja dalam kelompok, lalu sebanyak 76 responden (93,3%) dapat bekerja dalam kelompok, dan sisanya sebanyak 3 (3,7%) tidak menjawab. Pada tabel tersebut dapat diketahui bahwa jumlah responden yang tidak dapat

berkerja dalam kelompok jumlahnya sangat sedikit apabila dibandingkan dengan karyawan yang dapat bekerja dalam kelompok yang totalnya lebih dari 50% responden. Selain itu, Perseroan ini memang menekankan kemampuan karyawan bekerja dalam kelompok. Hal ini menjadi penting karena mempengaruhi suasana kinerja di dalam unit kerja.

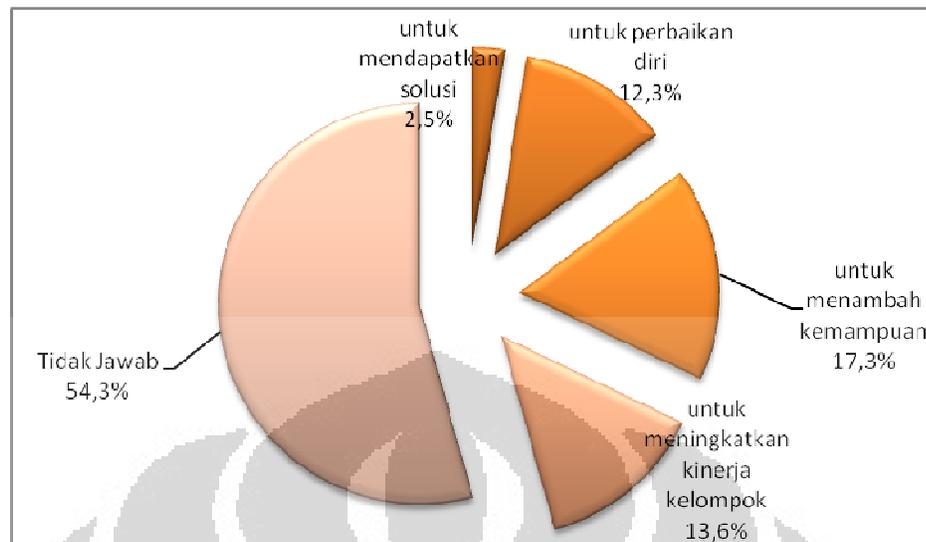
Indikator yang selanjutnya, yaitu mengenai keterbukaan karyawan dalam menerima masukan dari rekan kerja. Masukan disini dapat berupa saran mengenai penyelesaian pekerjaan, kritikan terhadap cara kerja karyawan, dan sebagainya. Berikut hasil penelitiannya:

**Tabel 4.31 Keterbukaan dalam Menerima Masukan**

Jawaban	Frekuensi	Persen
Tidak	4	4.9
Ya	77	94.1
Total	81	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 17 (Mei, 2012)

Pada tabel 4.31 di atas, dapat diketahui bahwa sebanyak 4 responden (4,9%) tidak dapat terbuka dalam menerima masukan dari rekan kerja dan sebanyak 77 responden (95,1%) dapat terbuka dalam menerima masukan dari rekan kerja. Berikut alasan responden terkait jawaban di atas adalah:



**Grafik 4.17 Alasan Terbuka dalam Menerima Masukan**

(n = 81)

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 17 (Mei, 2012)

Sesuai dengan Grafik 4.17 diatas, dapat diketahui bahwa sebanyak 2 responden (2,5%) terbuka dalam menerima masukan dari rekan kerja agar dapat menemukan solusi dari permasalahan yang ada, sebanyak 10 responden (12,3%) terbuka dalam menerima masukan dari rekan kerja karena ingin memperbaiki diri, lalu sebanyak 14 responden (17,3%) terbuka dalam menerima masukan dari rekan kerja agar dapat menambah kemampuan, sebanyak 11 responden (13,6%) dapat terbuka dalam menerima masukan dari rekan kerja karena ingin meningkatkan kinerja kelompok, dan sebanyak 44 responden (54,3%) tidak memberikan jawaban. Berdasarkan alasan yang diberikan oleh responden dapat diketahui bahwa responden dapat terbuka dalam menerima masukan agar karyawan mampu memperbaiki kinerjanya sehingga mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik. terselesaikannya pekerjaan dengan baik tentu saja akan berdampak positif bagi Perseroan.

#### 4.2.2.6 Dapat Dipercaya/Diandalkan

Pada dimensi ini akan dijelaskan mengenai kesadaran karyawan dan sejauhmana karyawan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penjelasan kerja. Dimensi ini juga menjadi faktor penilaian pada Perseroan yakni faktor kepatuhan kerja. Oleh sebab itu, pada dimensi ini akan dijelaskan mengenai tiga indikator, yaitu kesesuaian jadwal dengan kerja karyawan, tingkat kehadiran karyawan, dan tanggungjawab karyawan terhadap hasil pekerjaannya. Berikut penjelasan dari ketiga indikator tersebut:

**Tabel 4.32 Bekerja Sesuai Jadwal**

Jawaban	Frekuensi	Persen
Tidak	12	14.8
Ya	69	84.2
Total	81	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 17 (Mei, 2012)

Berdasarkan tabel 4.32 di atas, dapat diketahui bahwa sebanyak 12 responden (14,8%) tidak bekerja sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan karena karyawan bekerja sesuai dengan tugas yang diberikan sehingga ketika jumlah pekerjaan banyak karyawan dituntut untuk bekerja lebih dari jadwal yang telah ditentukan, dan sebanyak 69 responden (85,2%) bekerja sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan dengan alasan agar mematuhi jadwal yang telah dibuat oleh Perseroan. Sehingga dapat terlihat bahwa, lebih dari setengah responden bekerja sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan. Berdasarkan penjelasan diatas, dapat diketahui bahwa tugas yang diberikan kepada karyawan itu jumlahnya besar sehingga karyawan harus menambah jam kerja.

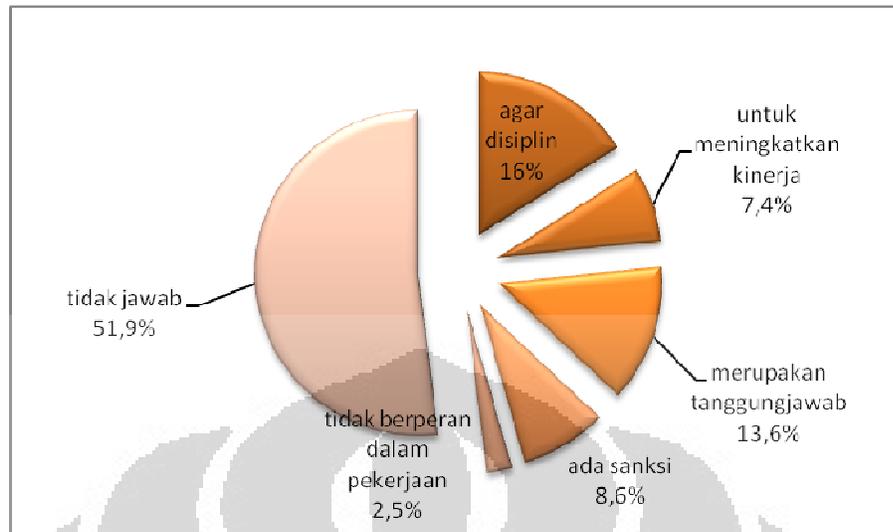
Selanjutnya, akan dijelaskan mengenai indikator yang kedua pada dimensi ini, yakni mengenai tingkat kehadiran karyawan. Pada tingkat kehadiran ini, akan terlihat sejauhmana karyawan memiliki kesadaran akan kewajibannya sebagai seorang karyawan, berikut penjelasannya:

**Tabel 4.33 Tingkat Kehadiran**

Jawaban	Frekuensi	Persen
tidak jawab	1	1.2
Tidak	7	8.6
Ya	73	90.1
Total	81	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 17 (Mei, 2012)

Berdasarkan tabel 4.33 di atas, dapat diketahui bahwa sebanyak 7 responden (8,6%) menjawab tidak memperhatikan tingkat kehadirannya, sebanyak 73 responden (90,1%) menjawab memperhatikan tingkat kehadirannya, dan sebanyak 1 responden (1,2%) tidak memberikan jawaban. Tingkat kehadiran ini juga termasuk seberapa sering karyawan sering keluar di jam kantor untuk mengurus keperluan di luar urusan kantor. Alasan karyawan mengenai jawaban tersebut adalah:



**Grafik 4.18 Alasan Memperhatikan Tingkat Kehadiran**

(n = 81)

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 17 (Mei, 2012)

Seperti yang tertera pada grafik 4.18, dapat diketahui bahwa sebanyak 2 responden (2,5%) yang tidak memperhatikan tingkat kehadiran memiliki alasan bahwa tingkat kehadiran tersebut tidak mempengaruhi dirinya dalam menyelesaikan pekerjaan, lalu sebanyak 13 responden (16%) memperhatikan tingkat kehadirannya agar disiplin terhadap aturan yang berlaku, kemudian sebanyak 6 responden (7,4%) memperhatikan tingkat kehadirannya karena ingin meningkatkan kinerja, sebanyak 11 responden (13,6%) memperhatikan tingkat kehadirannya karena tingkat kehadiran merupakan salah satu bentuk tanggungjawab responden terhadap Perseroan, sebanyak 7 responden (8,6%) memperhatikan tingkat kehadirannya karena takut terhadap sanksi yang diterapkan, dan sebanyak 42 responden (51,9%) tidak memberikan jawaban terhadap indikator ini. Tingkat kehadiran karyawan ini termasuk dalam penilaian kinerja karyawan, ketika karyawan sering melanggar tentu akan mendapatkan sanksi dari Perseroan. Sanksi yang diterima oleh karyawan akan mempengaruhi peluang karyawan untuk berkembang dan juga berdampak pada berkurangnya peluang karyawan untuk dipromosikan, sehingga karyawan memperhatikan tingkat kehadirannya dalam Perseroan ini.

Indikator yang terakhir pada dimensi ini adalah mengenai kemampuan karyawan mempertanggungjawabkan hasil pekerjaan yang telah dikerjakan. Berikut hasil penelitian yang telah peneliti olah:

**Tabel 4.34 Kemampuan Mempertanggungjawabkan Pekerjaan**

Jawaban	Frekuensi	Persen
Tidak	4	4.9
Ya	77	94.1
Total	81	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 17 (Mei, 2012)

Pada tabel 4.34 di atas, dapat dilihat bahwa sebanyak 4 responden (4,9%) tidak mampu mempertanggungjawabkan hasil pekerjaannya. Sedangkan sebanyak 77 responden (95,1%) mampu mempertanggungjawabkan hasil pekerjaannya. Lebih dari 50 % karyawan mampu mempertanggungjawabkan hasil pekerjaannya karena ini merupakan kewajiban karyawan dan selain itu, karyawan dapat mempertanggungjawabkan hasil pekerjaannya karena dengan mampu mempertanggungjawabkan hasil pekerjaannya, maka karyawan akan mendapatkan kepercayaan oleh atasannya serta mampu menunjukkan sejauhmana pengetahuannya terhadap hasil pekerjaannya. Ketika karyawan tidak mampu mempertanggungjawabkan kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaannya, tentu saja akan mempengaruhi penilaian kinerja karyawan dan dapat berdampak pada peluang pengembangan diri karyawan.

#### 4.2.2.7 Inisiatif

Inisiatif merupakan dimensi ketujuh dari variabel kinerja yang digunakan oleh peneliti. Inisiatif merupakan kesediaan karyawan dalam menambah tugas baru dan kesediaan untuk mengembangkan tanggungjawab serta kemampuannya berdasarkan keinginan diri sendiri. Kesediaan karyawan dalam menambah tugas baru dapat dengan membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan. Sedangkan, ketika karyawan mengikuti berbagai kegiatan Perseroan diluar pelatihan wajib maka kemampuan karyawan tentu saja bertambah tanpa menunggu perintah dari atasan. Dengan kedua indikator diatas, maka terlihat sejauhmana inisiatif karyawan dalam membantu rekan kerja dan menambah kemampuan untuk dirinya sendiri. Berikut penjelasan lebih lanjutnya:

**Tabel 4.35 Kesediaan Membantu Rekan Kerja**

Jawaban	Frekuensi	Persen
Tidak	7	8.6
Ya	74	91.4
Total	81	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 17 (Mei, 2012)

Pada tabel 4.35 di atas, dapat diketahui bahwa sebanyak 7 responden (8,6%) tidak bersedia membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan dan sebanyak 74 responden (91,4%) bersedia membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan. Alasan responden bersedia membantu rekan kerjanya antara lain karena ingin menambah kemampuan dan agar kompak dengan rekan kerja sehingga mampu meningkatkan kinerja unit kerja.

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, pada dimensi ini juga akan dijelaskan mengenai inisiatif karyawan dalam menambah kemampuan, berikut ini penjelasannya:

**Tabel 4.36 Kesiediaan Mengikuti Kegiatan**

Jawaban	Frekuensi	Persen
tidak jawab	1	1.2
Tidak	22	27.2
Ya	58	71.6
Total	81	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 17 (Mei, 2012)

Sesuai dengan tabel 4.36 di atas, dapat dilihat bahwa sebanyak 22 responden (27,2%) tidak bersedia mengikuti kegiatan yang diadakan oleh Perseroan, lalu sebanyak 58 responden (71,6%) bersedia mengikuti kegiatan yang diadakan oleh Perseroan, dan sebanyak 1 responden (1,2%) tidak menjawab. Kegiatan yang diadakan oleh Perseroan, dapat digunakan oleh karyawan untuk menambah kemampuan dan memperluas jaringan rekan kerja. Dengan kemampuan karyawan yang mudah membaur akan membuat karyawan lebih mudah diterima dan bisa digunakan sebagai peluang menunjukkan kemampuan diri kepada rekan kerja atau atasan. Kegiatan yang diadakan seperti seminar, *sharing knowledge*, acara informal Perseroan dan lain sebagainya.

#### 4.2.2.8 Kualitas Personal

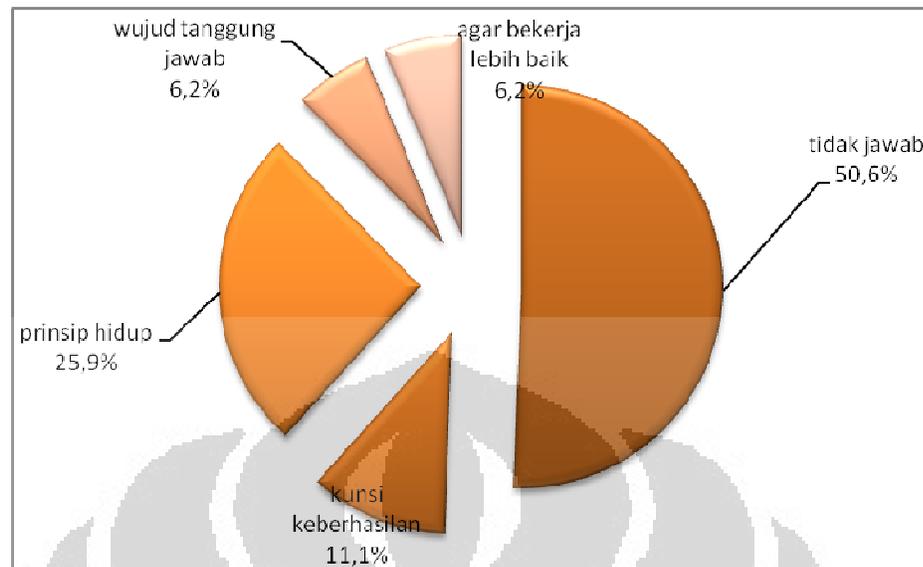
Dimensi terakhir dari variabel kinerja adalah kualitas personal, pada dimensi ini akan dijelaskan mengenai kualitas karyawan terhadap Perseroan dan terhadap rekan kerja. Pada dimensi ini akan diturunkan menjadi dua indikator yaitu mengenai kejujuran karyawan dan kemampuan karyawan dalam berkomunikasi. Dua hal tersebut memiliki peranan dalam kinerja karyawan baik untuk Perseroan dan juga untuk unit kerja, berikut penjelasannya:

**Tabel 4.37 Kejujuran Karyawan**

Jawaban	Frekuensi	Persen
tidak jawab	1	1.2
Tidak	4	4.9
Ya	76	93.8
Total	81	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 17 (Mei, 2012)

Berdasarkan tabel 4.37 di atas, dapat diketahui bahwa sebanyak 4 responden (4,9%) tidak menekankan kejujuran dalam menyelesaikan pekerjaan, lalu sebanyak satu responden (1,2%) yang tidak menjawab, dan sebanyak 76 responden (93,8%) menekankan kejujuran dalam menyelesaikan pekerjaan. Alasan responden menekankan kejujuran dalam bekerja adalah sebagai berikut:



**Grafik 4.19 Alasan Menekankan Kejujuran**

(n = 81 )

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 17 (Mei, 2012)

Pada grafik 4.19 di atas, telah dijelaskan alasan karyawan menekankan kejujuran dalam menyelesaikan pekerjaan. Sebanyak 21 responden (25,9%) menekankan kejujuran dalam menyelesaikan pekerjaan karena kejujuran merupakan prinsip hidup, sebanyak 9 responden (11,1%) menekankan kejujuran dalam menyelesaikan pekerjaan karena kejujuran merupakan kunci keberhasilan, lalu sebanyak 5 responden menekankan kejujuran dalam menyelesaikan pekerjaan karena kejujuran merupakan bentuk tanggung jawab, sebanyak 5 responden (6,2%) menekankan kejujuran karena ingin bekerja lebih baik lagi, dan sebanyak 41 responden tidak memberikan penjelasan. Kejujuran merupakan salah penilaian dalam kinerja karyawan. Ketika seorang karyawan telah melakukan sebuah kebohongan atau kecurangan tentu saja akan mengurangi penilaian dan kepercayaan atasan dan juga rekan kerja. Ketika kepercayaan atasan terhadap karyawan telah hilang tentu akan mempengaruhi penilaian kinerja karyawan tersebut dan tentu dampaknya dalam pengembangan diri karyawan juga akan terhambat. Oleh sebab itu, lebih dari 50% responden memperhatikan kejujuran dalam bekerja.

Indikator yang selanjutnya adalah kemampuan karyawan dalam berkomunikasi dengan rekan kerja dan juga atasannya. Melalui berkomunikasi, kualitas karyawan dapat terlihat dengan bagaimana cara karyawan mampu menyampaikan gagasan, solusi, berdiskusi, dan berinteraksi. Oleh sebab itu, dalam berkomunikasi seorang karyawan diminta untuk pintar dalam menggunakan kata-kata dan bahasa yang mudah dipahami oleh lawan bicaranya, baik oleh rekan kerja atau atasannya. Berikut hasil penelitian dari indikator ini:

**Tabel 4.38 Kemampuan Berkomunikasi**

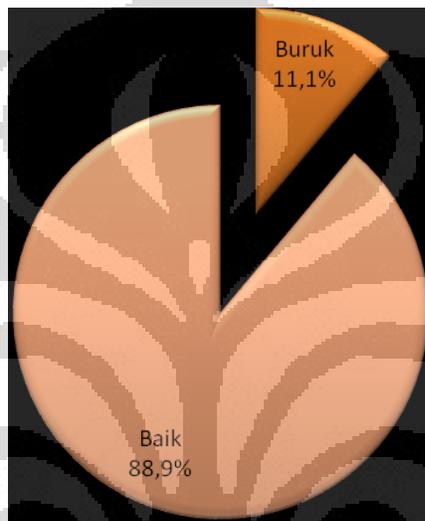
Jawaban	Frekuensi	Persen
tidak jawab	1	1.2
Tidak	4	4.9
Ya	76	93.8
Total	81	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 17 (Mei, 2012)

Berdasarkan tabel 4.38 di atas, dapat diketahui bahwa sebanyak 4 responden (4,9%) ketika berkomunikasi tidak menggunakan kata-kata dan bahasa yang mudah dimengerti oleh lawan bicara, sedangkan sebanyak 76 responden (93,8%) ketika berkomunikasi menggunakan kata-kata dan bahasa yang mudah dimengerti oleh lawan bicara, dan sisanya sebanyak 1 responden (1,2%) tidak memberikan jawaban. Dari penjelasan di atas, dapat diketahui bahwa lebih dari 50% responden sudah memiliki kemampuan dalam berkomunikasi. Hal ini disebabkan karena komunikasi memegang peranan yang penting dalam suatu organisasi. Responden menggunakan bahasa yang mudah dimengerti agar kinerja yang terjadi dalam satu

unit kerja dapat lancar sehingga pekerjaan yang ada dapat terselesaikan dengan baik.

Berdasarkan hasil analisis dan penjelasan dari dimensi dan indikator yang ada dalam variabel ini, maka dapat diketahui bahwa kinerja karyawan dalam Perseroan masuk dalam kategori baik. Berikut penjelasannya:



**Grafik 4.20 Variabel Kinerja Karyawan**

**(n = 81)**

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 17 (Mei, 2012)

Berdasarkan grafik 4.20 di atas, dapat diketahui bahwa kinerja karyawan Perseroan ini masuk kategori yang baik, hal ini didapat berdasarkan hasil akumulasi nilai perdimensi (tabel penilaian perdimensi dapat dilihat pada lampiran VII), sehingga dapat diketahui bahwa sebanyak 72 responden (88,9%) menilai kinerja yang telah dilakukan sudah baik dan sebanyak 9 responden (11,1%) menilai kinerja karyawan masih buruk. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa kinerja karyawan masih belum optimal disebabkan karena karyawan menerima pekerjaan diluar tupoksi jabatannya dan jumlah pekerjaan

yang sangat banyak. Hal ini mengakibatkan sebagian karyawan merasa terbebani dan jenuh dengan pekerjaan yang ada sehingga karyawan merasa belum optimal dalam bekerja.

### 4.3 Analisis *Crosstabs* dan *Somers'd*

Setelah penjelasan mengenai kedua variabel di atas dapat diketahui bagaimana penerapan pengembangan karir di Perseroan dan juga kinerja karyawan dalam Perseroan. Selanjutnya, dengan menggunakan *crosstabs* dan metode analisis korelasi *somers'd*, akan diketahui korelasi atau hubungan antara variabel pengembangan karir dengan variabel kinerja karyawan yang sekaligus dapat menjawab pokok permasalahan yang ada dalam penelitian ini. Hasil *crosstabs* dan uji korelasi *somers'd* tersebut dilakukan dengan bantuan program SPSS versi 17 untuk melihat tingkat hubungan dan nilai koefisien korelasi antara variabel pengembangan karir dengan variabel kinerja karyawan. Berikut ini adalah hasilnya:

Tabel 4.39 Crosstabs Pengembangan Karir dan Kinerja Karyawan

			recodekinerjakaryawan		Total
			buruk	baik	
recodepengembangankarir	buruk	Count	8	7	15
		% within recodepengembangankarir	53.3%	46.7%	100.0%
		% within recodekinerjakaryawan	88.9%	9.7%	18.5%
		% of Total	9.9%	8.6%	18.5%
recodepengembangankarir	baik	Count	1	65	66
		% within recodepengembangankarir	1.5%	98.5%	100.0%
		% within recodekinerjakaryawan	11.1%	90.3%	81.5%
		% of Total	1.2%	80.2%	81.5%
Total		Count	9	72	81
		% within recodepengembangankarir	11.1%	88.9%	100.0%
		% within recodekinerjakaryawan	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	11.1%	88.9%	100.0%

Berdasarkan tabel 4.39 di atas, dapat diketahui bahwa dari responden yang memiliki nilai kinerja buruk ternyata responden tersebut lebih banyak menilai pengembangan karir juga memiliki nilai yang buruk jika dibandingkan dengan responden yang menilai pengembangan karir baik. Responden yang memiliki nilai

kinerja buruk menilai pengembangan karir juga buruk sebanyak 9,9%. Kondisi ini dapat disebabkan karena karyawan yang memiliki kinerja buruk ini menilai bahwa pengembangan karir yang diterapkan oleh Perseroan masih belum jelas, sehingga peluang karyawan untuk dapat berkembang menjadi sedikit. Hal ini tentu saja memberikan dampak terhadap kinerja karyawan, karyawan menganggap kinerja yang telah karyawan lakukan tidak akan mempengaruhi kesempatannya untuk berkembang dan untuk naik jabatan.

Selanjutnya, bila dilihat dari tabel diatas, dapat diketahui juga bahwa dari responden yang memiliki nilai kinerja baik ternyata responden tersebut lebih banyak menilai pengembangan karir di Perseroan ini juga sudah baik dibandingkan dengan responden yang menilai pengembangan karir di Perseroan ini buruk. Jumlah responden yang memiliki kinerja baik dan menilai pengembangan karir di Perseroan ini juga baik sebanyak 80,2%. Kondisi ini dapat terjadi karena pdengan penilaian pengembangan karir yang diterapkan sudah baik, maka karyawan berusaha memberikan kinerja yang baik agar karyawan tersebut mampu mendapatkan nilai prestasi kerja yang baik sehingga karyawan tersebut dapat dipromosikan dan berpeluang untuk meningkatkan karirnya. Berdasarkan hal tersebut dapat diketahui bahwa hubungan yang terjadi antara pengembangan karir dengan kinerja karyawan adalah asimetris. Selanjutnya untuk mengetahui kekuatan hubungan pada kedua variabel ini, peneliti menggunakan *somers'd*, berikut hasilnya:

Tabel 4.40 Hasil Somers'd

	Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Somers' d Symmetric	.626	.108	3.243	.001
Ordinal recodepengembangankarir Dependent	.792	.110	3.243	.001
recodekinerjakaryawan Dependent	.518	.130	3.243	.001

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

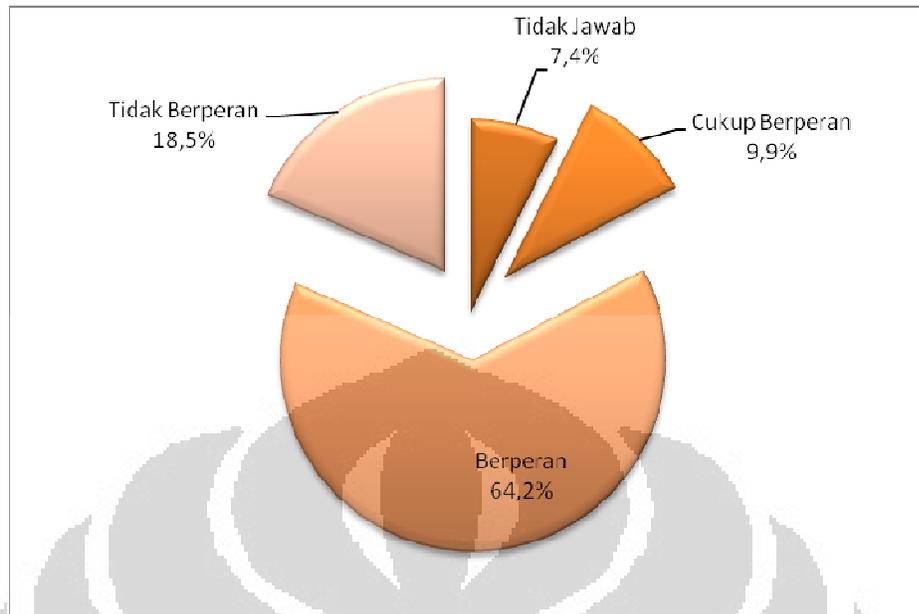
Hubungan antara variabel pengembangan karir dengan kinerja karyawan dapat dilihat dari tabel 4.40 di atas. Berdasarkan tabel itu, diketahui bahwa *approx.sig* yang muncul sebesar 0,001 atau lebih kecil dari tingkat signifikansi dan nilai kekuatan hubungan antara variabel pengembangan karir dengan variabel kinerja karyawan, yaitu sebesar 0,626. Nilai koefisien korelasi antara dua variabel tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara variabel pengembangan karir dengan variabel kinerja karyawan. Hubungan positif terjadi ketika peningkatan atau penurunan nilai pada suatu variabel diikuti dengan peningkatan atau penurunan nilai pada variabel yang lainnya. Hal tersebut juga terjadi pada kedua variabel ini. Berdasarkan penjelasan ini, maka dapat diketahui bahwa bentuk hubungan dari variabel pengembangan karir dengan variabel kinerja karyawan adalah hubungan linear. Selanjutnya, untuk mengetahui kekuatan hubungan antara variabel pengembangan karir dengan variabel kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel 4.41 mengenai interpretasi koefisien korelasi di bawah ini:

**Tabel 4.41 Tingkat Korelasi**

<b>Interval Koefisien</b>	<b>Tingkat Korelasi</b>
0.00 – 0.25	Sangat Lemah
0.26 – 0.50	Cukup
0.51 – 0.75	Kuat
0.76 – 1.00	Sangat Kuat

Sumber: Sarwono(2006:167)

Berdasarkan tabel 4.41 di atas, maka dapat diketahui bahwa hubungan antara variabel pengembangan karir dengan variabel kinerja karyawan adalah kuat karena nilai koefisien korelasi variabel pengembangan karir dengan variabel kinerja karyawan berada pada interval koefisien 0,51 - 0,75 dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,626. Berdasarkan hal itu, maka dapat diketahui bahwa pengembangan karir yang diterapkan oleh Perseroan memberikan dampak yang positif maupun yang negatif terhadap kinerja karyawan sehingga dapat diketahui bahwa pengembangan karir di Perseroan memiliki peranan dalam kinerja karyawan. Hal ini juga diperkuat dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti mengenai peranan pengembangan karir yang diterapkan oleh Perseroan terhadap kinerja karyawan. Berikut hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti terhadap 81 responden:



**Grafik 4.21 Peran Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan**

(n = 81)

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS versi 17 (Mei, 2012)

Berdasarkan grafik 4.21 di atas, dapat diketahui bahwa sebanyak 15 responden (18,5%) menjawab bahwa tidak terdapat peranan antara penerapan pengembangan karir dengan kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena responden merasa bahwa pengembangan karir yang diterapkan oleh Perseroan belum jelas, sehingga menurut karyawan mau seperti apa bentuk pengembangan karir yang ada di Perseroan karyawan tetap bekerja saja sesuai dengan tugas yang diberikan dan sesuai dengan kemampuan karyawan, sehingga ketika karyawan dipromosikan atau tidak dipromosikan kinerja karyawan tetap sama saja. Selanjutnya, sebanyak 8 responden (9,9%) merasa pengembangan karir yang di terapkan Perseroan cukup berperan dalam kinerja responden karena menurut karyawan pengembangan karir bukan merupakan satu-satunya faktor yang mempengaruhi kinerja, lalu sebanyak 52 responden (64,2%) merasa bahwa penerapan pengembangan karir di Perseroan memiliki peranan dalam kinerja karyawan. Bagi karyawan yang melihat bahwa pengembangan karir yang diterapkan oleh Perseroan sudah baik sistemnya maka karyawan akan berusaha

memberikan kinerja yang optimal agar karyawan dapat direkomendasikan, sedangkan bagi karyawan yang merasa pengembangan karir yang diterapkan kurang memuaskan membuat karyawan bekerja dengan seadanya karena karyawan merasa karir karyawan sudah mentok dan tidak bisa berkembang.

Semua penjelasan di atas, mengenai hubungan antara pengembangan karir dengan kinerja juga diperkuat oleh penjelasan dari Bapak Sujani selaku Kepala Bagian Hubungan Industrial PT Jasa Marga (Persero) Pusat, berikut penjelasannya:

*“...dampak dari pengembangan karir dengan kinerja teman-teman ya...ya kalo dampak positif pasti ada yah saya kira. Terutama yang bagian atas-atas ya. Kan untuk karir tertentu dibutuhkan persyaratan nah karyawan itu nampaknya berlomba-lomba untuk dapat memenuhi syarat itu ya termasuk dengan kinerja juga ya. Apabila kinerja baik kan sudah tentu teman-teman akan mendapatkan peluang untuk dipromosikan sehingga peluang untuk peningkatan karir juga besar. Hm,,,saya liat memang pada umumnya karyawan semua semangat dalam bekerja sih,karyawan kan juga mau dipromosikan,hahahaha,,,yamudah-mudahan dibelakang saya atau atasan lainnya juga tetep semangat ya,hahaha...”*

Berdasarkan seluruh penjelasan di atas, maka dapat diketahui bahwa variabel pengembangan karir memiliki hubungan yang positif dan kuat sehingga ketika semakin baik pengembangan karir maka akan semakin baik pula kinerja karyawan pada PT Jasa Marga (Persero) Pusat.

## **BAB 5**

### **SIMPULAN DAN REKOMENDASI**

Pada bab ini, akan disimpulkan hasil penelitian yang telah dilakukan dan juga rekomendasi mengenai penerapan pengembangan karir dengan kinerja karyawan Kantor Pusat PT Jasa Marga (Persero) Tbk. Berikut simpulan dan rekomendasi yang diberikan peneliti:

#### **5.1 Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 81 responden mengenai hubungan pengembangan karir dengan kinerja karyawan Kantor Pusat PT Jasa Marga (Persero) Tbk, maka dapat diketahui bahwa variabel pengembangan karir memiliki hubungan yang positif dan kuat sehingga ketika semakin baik pengembangan karir maka akan semakin baik pula kinerja karyawan Kantor Pusat PT Jasa Marga (Persero).

#### **5.2 Rekomendasi**

Berdasarkan simpulan hasil penelitian mengenai hubungan pengembangan karir dengan kinerja karyawan pada Kantor Pusat PT Jasa Marga (Persero) Tbk, peneliti mengajukan beberapa rekomendasi yang kiranya dapat dijadikan solusi dari permasalahan yang ada dalam pengembangan karir dan juga kinerja karyawan. Semoga rekomendasi ini dapat menjadi bahan pertimbangan bagi Perseroan dalam menentukan kebijakan di masa yang akan datang. Berikut saran yang direkomendasikan oleh peneliti:

- Sebagai upaya untuk meningkatkan manajemen karir di Perseroan ini, Perseroan perlu meningkatkan penyampaian informasi serta kejelasan mengenai pengembangan karir yang diterapkan. Hal ini dapat dengan membuat kebijakan yang mewajibkan setiap atasan memberikan penjelasan terhadap bawahannya atau bagian MSDM membuat agenda yang khusus membahas tahapan karir di Perseroan ini.

- Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa hanya sebagian responden menyatakan bahwa penerapan pengembangan karir telah baik, selebihnya karyawan masih belum puas terhadap kebijakan penerapan pengembangan karir di Perseroan ini. Oleh sebab itu, kebijakan mengenai pengembangan karir perlu di evaluasi dan melihat kondisi tersebut dirasakan juga perlu disediakan sarana untuk berkonsultasi mengenai perencanaan karir karyawan. Dengan begitu, karyawan mempunyai peluang untuk mengeluarkan keluh kesah dan harapannya dalam membangun karir di Perseroan ini.
- Perseroan perlu meningkatkan sosialisasi mengenai kebijakan yang mengatur proses pengembangan karir dan penilaian kinerja, haliniberkaitan dengan pengetahuan karyawan mengenai program pengembangan karir dan kinerja sehingga mampu mengurangi penilaian negatif karyawan terhadap program Perseroan yang dapat menimbulkan *turn over* karyawan.
- Perseroan perlu mengevaluasi dalam pembagian tugas kepada karyawannya agar pekerjaan yang dikerjakan oleh karyawan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi jabatannya sehingga kinerja karyawan dapat lebih optimal. Sedangkan, bagi karyawan yang sudah memiliki nilai kinerja baik, diharapkan mampu mempertahankan dan mampu membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini dibutuhkan agar kinerja unit kerja semakin membaik dan begitu pula dengan kinerja PT Jasa Marga (Persero) Tbk Pusat.
- Perseroan perlu menerapkan sistem penghargaan bagi karyawan terbaik setiap tahun seperti yang sudah diterapkan pada kelompok jabatan fungsional (pelaksana operasional). Hal ini dirasakan perlu mengingat beban kerja yang diberikan pada kelompok jabatan fungsional (staf dan pelaksana kantor) cukup besar, sehingga dengan adanya penghargaan tersebut karyawan menjadi termotivasi dan merasa lebih dihargai. Sistem prestasi ini tentu juga akan membuat karyawan lebih berpeluang untuk meningkatkan karirnya. Berdasarkan hal itu, diharapkan karyawan mampu bersaing untuk menunjukkan kinerja terbaiknya dan hal ini diharapkan akan berdampak juga pada kinerja Perseroan.

## DAFTAR REFERENSI

### **Buku:**

Boone, L.E and David L.K. (1992). *Management*. New York: McGraw Hill.Inc

Flippo, Edwin.B. (1981). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Erlangga Jakarta.

Gibson, James L., John M. Ivancevich, dan James H. Donnely. (1997). *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Erlangga

Goleman, Daniel. (1999). *Kecerdasan Emosional untuk Mencapai Puncak Prestasi*, terj. Alex Tri Kantjono Widodo. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Umum.

Gomes, Faustino Cardoso. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV Andi.

Handoko, T.Hani. (1995). *Manajemen Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE.

\_\_\_\_\_. (2000). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE.

Hariandja, Marihot Tua Efendi. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengandaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: PT Grasindo.

Ivancevich, John M. (2001). *Human Resources Manajemen*. New York: McGraw Hill Inc.

Jalis, Ahmad. (2004). *Pengkajian dan Penyusunan Pola Karir Pegawai Badan Kepegawaian Negara*. Jakarta: Puslitbang BKN.

Kusnadi. (2003). *Masalah, Kerjasama, Konflik, dan Kinerja*. Malang: Taroda.

- Mangkunegara, A.A.Anwar Prabu. (2001). *Manajemem Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mathis, Robert L dan John H. Jackson. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nawawi, Hadari. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia: untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University.
- Nazir, Mohammad. (1988). *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Prasetyo, Bambang dan Lina Miftahul Jannah. (2005). *Metode penelitian Kiantitatif Teori dan Aplikasi*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada
- Prawirosentono, Suyadi. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia:Kebijakan Kinerja Karyawan*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFU UGM.
- Priyatno, Duwi. (2011). *Buku Saku Analistik Statistik Data SPSS*. Yogyakarta: MediaKom
- Rakhmawanto, Ajib. (2009). *Analisis Sistem Karir dan Prestasi Kerja dalam Pengangkatan Jabatan*. Jakarta: LIPI Press.
- Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Sarwono, Jonathan. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Saydam, Gouzali. (2000). *Manajemen Sumber daya Manusia Jilid 2*. Jakarta: PT Toko Gunung Agung
- Sedarmayanti. (2007). *Good Governance dan Good Corporate Governance*. Bandung: Mandar Maju.

- Siagian, Sondang P. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. (1989). *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES
- Sirait, Justine.T. (2006). *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: PT Grasindo.
- Soetjipto, Budi W dan Martdianty Fanny, (2006). *Mengembangkan Potensi Sumber Daya Manusia*. Jakarta: LM FE UI.
- Sulistiyani, Ambar T. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, teori, dan Pengembangan Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sutrisno, Edy. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Suwatno dan Donni Juan Priansa. (2011). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Triton, PB. (2005). *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Tugu.
- Tulus, Moh.Agus. (1994). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Utomo, Hasto Joko Nur dan Meilan Sugiarto. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Ardana Media.
- Wahjosumidjo. (1994). *Kiat Kepemimpinan dalam Teori dan Praktek*. Jakarta: PT Harapan Masa PGRI.
- Wahyudi, Bambang. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Sulita.

**Jurnal:**

Chen, T.Y, Chang P.L, and Yeh C.W (2003). *Square of Correspondence between Career Needs and Career Development Programs for R&D Personnel*. Journal of High Technology management Research, No.14. 189-211

Watimena, Abubakar. (2007). *Pengaruh Motivasi, Perilaku Pemimpin, dan Kesempatan Karir Terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Biak Papua*. Jurnal Eksekutif, Volume 4, No.3. 523-530

**Peraturan:**

SK Direksi No. 171 Tahun 2007. Tentang Peraturan Penilaian Prestasi Kerja Karyawan, Jakarta: PT Jasa Marga (Persero) Tbk

SK Direksi No. 187 Tahun 2003. Tentang Identifikasi Jabatan, Jakarta: PT Jasa Marga (Persero) Tbk

SK Direksi No. 194 Tahun 2009. Tentang Struktur Organisasi, Jakarta: PT Jasa Marga (Persero) Tbk

SK Direksi No. 33 Tahun 2003. Tentang Rekrutmen dan Seleksi Karyawan, Jakarta: PT Jasa Marga (Persero) Tbk

**Sumber Lainnya:**

Laporan Manajemen TW I s.d TW IV Tahun 2011. Biro Manajemen SDM. PT Jasa Marga (Persero) Tbk

Laporan Pelatihan Karyawan Tahun 2011. Unit *Jasa Marga Development Centre*. PT Jasa Marga (Persero) Tbk

Laporan Tahunan PT Jasa Marga (Persero) Tbk Tahun 2010

*Jasa Marga Gagal laksanakan Pelayanan Publik.* [www.skalanews.com](http://www.skalanews.com). Diunduh pada 24 Maret 2012

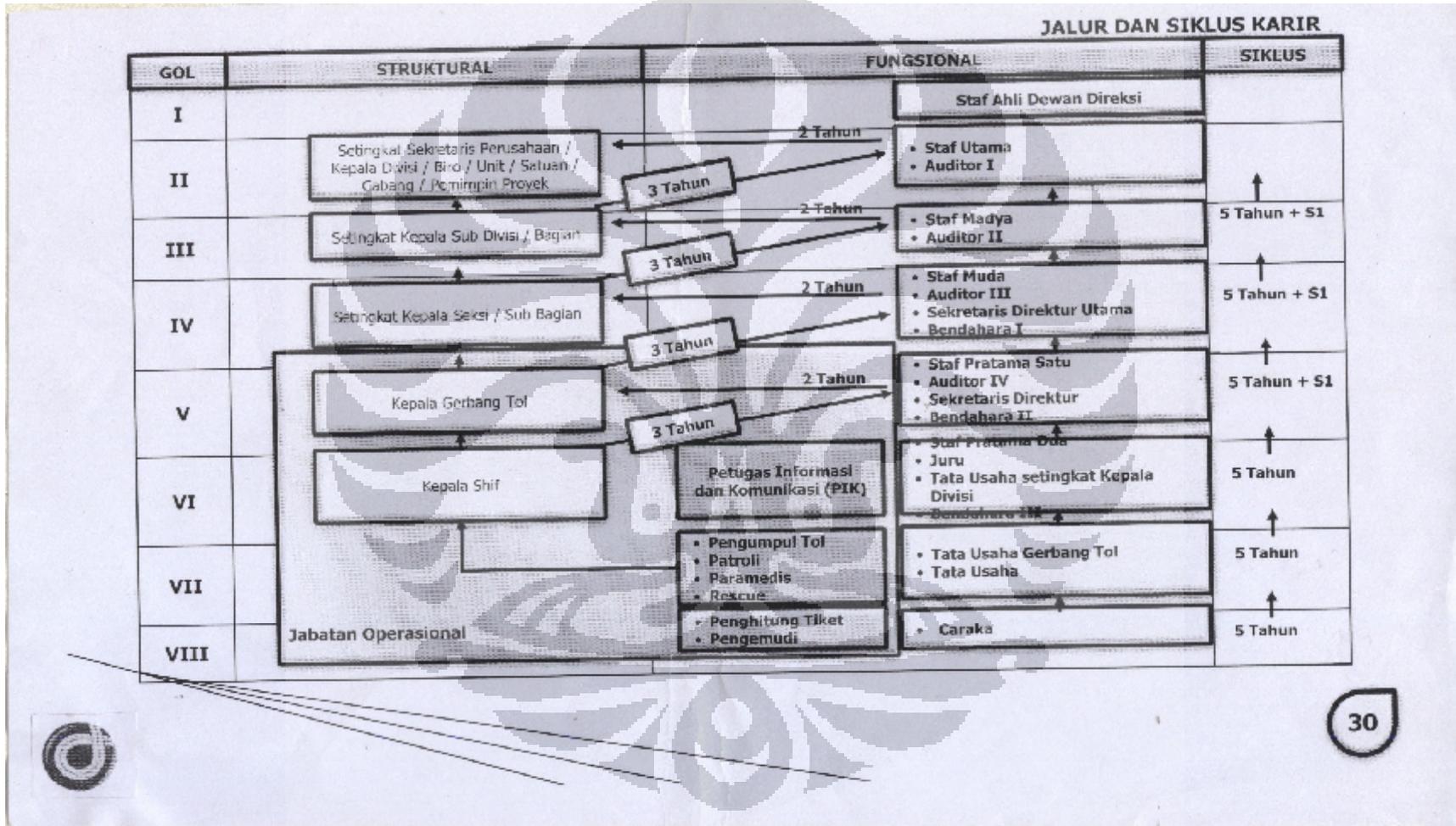
*Masyarakat Transportasi Indonesia: Peristiwa Pintu Tol Pelajaran Bagi Jasa Marga.* [www.bisniskeuangan.kompas.com](http://www.bisniskeuangan.kompas.com). Diunduh pada 24 Maret 2012

*Tarif Tol Layak Naik?.* [www.fokus.vivanews.com](http://www.fokus.vivanews.com). Diunduh pada 02 November 2011



Lampiran 1

Jalur Karir PT Jasa Marga (Persero) Tbk Pusat



**Lampiran 2**

**Formulir Penilaian Prestasi Kerja Karyawan**

▪ **Jabatan Struktural**

KEPUTUSAN DIREKSI PT JASA MARGA (PERSERO)  
 NOMOR : 171.1/KPTS/2007  
 TANGGAL : 8 Oktober 2007

**FORMULIR PENILAIAN PRESTASI KERJA KARYAWAN**  
PERIODE PENILAIAN : ... III

KELOMPOK JABATAN : STRUKTURAL

UNTUK KERJA		KARYAWAN YANG DINILAI		PEJABAT PENILAI																																			
NAMA	NPP	NAMA	NPP	NAMA	NPP																																		
JABATAN		JABATAN		JABATAN																																			
NO	RENCANA / PERUBAHAN SASARAN KERJA		PENCAPAIAN SASARAN KERJA		PENILAIAN		NILAI AKHIR PERIODE PENILAIAN																																
	PROGRAM	TARGET	PROGRAM	REALISASI	PT	MP																																	
<p>Predikat:                      9 s.d 10 = Sangat Baik                      8 s.d &lt;9 = Baik                      6 s.d &lt;8 = Rata-rata                      4 s.d &lt;6 = Kurang                      0 s.d &lt;4 = Sangat Kurang</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;">Faktor Penilaian</th> <th style="width: 10%;">Nilai</th> <th style="width: 10%;">Bobot</th> <th style="width: 20%;">Nilai Akhir *)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Pencapaian Tugas (PT)</td> <td>...</td> <td>35 %</td> <td>...</td> </tr> <tr> <td>2. Mutu Pekerjaan (MP)</td> <td>...</td> <td>25 %</td> <td>...</td> </tr> <tr> <td>3. Prakarsa</td> <td>...</td> <td>15 %</td> <td>...</td> </tr> <tr> <td>4. Keterampilan Kerja</td> <td>...</td> <td>5 %</td> <td>...</td> </tr> <tr> <td>5. Kapauhan Kerja</td> <td>...</td> <td>5 %</td> <td>...</td> </tr> <tr> <td>6. Kepemimpinan</td> <td>...</td> <td>15 %</td> <td>...</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: right;"><b>Total Nilai</b></td> <td>...</td> </tr> </tbody> </table> <p>*) Nilai Akhir = Nilai x Bobot</p> <p>Predikat : .....</p>								Faktor Penilaian	Nilai	Bobot	Nilai Akhir *)	1. Pencapaian Tugas (PT)	...	35 %	...	2. Mutu Pekerjaan (MP)	...	25 %	...	3. Prakarsa	...	15 %	...	4. Keterampilan Kerja	...	5 %	...	5. Kapauhan Kerja	...	5 %	...	6. Kepemimpinan	...	15 %	...	<b>Total Nilai</b>			...
Faktor Penilaian	Nilai	Bobot	Nilai Akhir *)																																				
1. Pencapaian Tugas (PT)	...	35 %	...																																				
2. Mutu Pekerjaan (MP)	...	25 %	...																																				
3. Prakarsa	...	15 %	...																																				
4. Keterampilan Kerja	...	5 %	...																																				
5. Kapauhan Kerja	...	5 %	...																																				
6. Kepemimpinan	...	15 %	...																																				
<b>Total Nilai</b>			...																																				
TOTAL : RATA-RATA :																																							
KARYAWAN YANG DINILAI		PEJABAT PENILAI		KARYAWAN YANG DINILAI		PEJABAT PENILAI																																	

▪ **Jabatan Fungsional (Staf dan Pelaksana Kantor)**

KEPUTUSAN DIREKSI PT JASA MARGA (PERSERO)  
 NOMOR : 171.1/KPTS/2007  
 TANGGAL : 8 Oktober 2007

**FORMULIR PENILAIAN PRESTASI KERJA KARYAWAN**  
 PERIODE PENILAIAN : ... III

KELOMPOK JABATAN : FUNGSIONAL (Staf dan Pelaksana Kantor)

UNIT KERJA : \_\_\_\_\_

KARYAWAN YANG DINILAI			PEJABAT PENILAI			
NAMA	:	NAMA	:	:	:	
NPP	:	NPP	:	:	:	
JABATAN	:	JABATAN	:	:	:	

NO.	RENCANA / PERUBAHAN SASARAN KERJA		PENCAPAIAN SASARAN KERJA		PENILAIAN		NILAI AKHIR PERIODE PENILAIAN																																
	PROGRAM	TARGET	PROGRAM	REALISASI	PT	MP																																	
							Predikat: 9 s.d 10 = Sangat Baik 8 s.d <9 = Baik 6 s.d <8 = Rata-rata 4 s.d <6 = Kurang 0 s.d <4 = Sangat Kurang																																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Faktor Penilaian</th> <th>Nilai</th> <th>Bobot</th> <th>Nilai Akhir *)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Pendelegasian Tugas (PT)</td> <td>...</td> <td>30 %</td> <td>...</td> </tr> <tr> <td>2. Mutu Pekerjaan (MP)</td> <td>...</td> <td>30 %</td> <td>...</td> </tr> <tr> <td>3. Pengerjaan</td> <td>...</td> <td>15 %</td> <td>...</td> </tr> <tr> <td>4. Keterampilan Kerja</td> <td>...</td> <td>15 %</td> <td>...</td> </tr> <tr> <td>5. Kepatuhan Kerja</td> <td>...</td> <td>5 %</td> <td>...</td> </tr> <tr> <td>6. Kepemimpinan</td> <td>...</td> <td>5 %</td> <td>...</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: right;">Total Nilai</td> <td>...</td> <td>...</td> </tr> </tbody> </table>							Faktor Penilaian	Nilai	Bobot	Nilai Akhir *)	1. Pendelegasian Tugas (PT)	...	30 %	...	2. Mutu Pekerjaan (MP)	...	30 %	...	3. Pengerjaan	...	15 %	...	4. Keterampilan Kerja	...	15 %	...	5. Kepatuhan Kerja	...	5 %	...	6. Kepemimpinan	...	5 %	...	Total Nilai		...	...	
Faktor Penilaian	Nilai	Bobot	Nilai Akhir *)																																				
1. Pendelegasian Tugas (PT)	...	30 %	...																																				
2. Mutu Pekerjaan (MP)	...	30 %	...																																				
3. Pengerjaan	...	15 %	...																																				
4. Keterampilan Kerja	...	15 %	...																																				
5. Kepatuhan Kerja	...	5 %	...																																				
6. Kepemimpinan	...	5 %	...																																				
Total Nilai		...	...																																				
*) Nilai Akhir = Nilai x Bobot																																							
Predikal : .....																																							
TOTAL :																																							
RATA-RATA :																																							

KARYAWAN YANG DINILAI	PEJABAT PENILAI	KARYAWAN YANG DINILAI	PEJABAT PENILAI
-----------------------	-----------------	-----------------------	-----------------

▪ Jabatan Fungsional (Pelaksana Operasional)

KEPUTUSAN DIREKSI PT JASA MARGA (PERSERO)  
 NOMOR : 171.1/KPTS/2007  
 TANGGAL : 8 Oktober 2007

FORMULIR PENILAIAN PRESTASI KERJA KARYAWAN  
PERIODE PENILAIAN : .../.../...

UNIT KERJA : \_\_\_\_\_ KELOMPOK JABATAN : Fungsional (Pelaksana Operasional)

KARYAWAN YANG DINILAI		PEJABAT PENILAI	
NAMA : _____	NAMA : _____	NPP : _____	NPP : _____
JABATAN : _____	JABATAN : _____	JABATAN : _____	JABATAN : _____

NO.	RENCANA / PERUBAHAN SASARAN KERJA		PENCAPAIAN SASARAN KERJA		PENILAIAN		NILAI AKHIR PERIODE PENILAIAN																																
	PROGRAM	TARGET	PROGRAM	REALISASI	PT	MP																																	
							Predikat: 9 s.d 10 = Sangat Baik 8 s.d <9 = Baik 6 s.d <8 = Rata-rata 4 s.d <6 = Kurang 0 s.d <4 = Sangat Kurang																																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Faktor Penilaian</th> <th>Nilai</th> <th>Bobot</th> <th>Nilai Akhir *)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Pencapaian Tugas (PT)</td> <td>...</td> <td>30 %</td> <td>...</td> </tr> <tr> <td>2. Mutu Pekerjaan (MP)</td> <td>...</td> <td>30 %</td> <td>...</td> </tr> <tr> <td>3. Preksesa</td> <td>...</td> <td>5 %</td> <td>...</td> </tr> <tr> <td>4. Keterampilan Kerja</td> <td>...</td> <td>15 %</td> <td>...</td> </tr> <tr> <td>5. Kepeluhan Kerja</td> <td>...</td> <td>15 %</td> <td>...</td> </tr> <tr> <td>6. Kepemimpinan</td> <td>...</td> <td>5 %</td> <td>...</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: right;">Total Nilai</td> <td>...</td> <td>...</td> </tr> </tbody> </table>							Faktor Penilaian	Nilai	Bobot	Nilai Akhir *)	1. Pencapaian Tugas (PT)	...	30 %	...	2. Mutu Pekerjaan (MP)	...	30 %	...	3. Preksesa	...	5 %	...	4. Keterampilan Kerja	...	15 %	...	5. Kepeluhan Kerja	...	15 %	...	6. Kepemimpinan	...	5 %	...	Total Nilai		...	...	*) Nilai Akhir = Nilai x Bobot  Predikat : .....
Faktor Penilaian	Nilai	Bobot	Nilai Akhir *)																																				
1. Pencapaian Tugas (PT)	...	30 %	...																																				
2. Mutu Pekerjaan (MP)	...	30 %	...																																				
3. Preksesa	...	5 %	...																																				
4. Keterampilan Kerja	...	15 %	...																																				
5. Kepeluhan Kerja	...	15 %	...																																				
6. Kepemimpinan	...	5 %	...																																				
Total Nilai		...	...																																				
TOTAL :																																							
RATA-RATA :																																							

KARYAWAN YANG DINILAI	PEJABAT PENILAI	KARYAWAN YANG DINILAI	PEJABAT PENILAI
-----------------------	-----------------	-----------------------	-----------------

Lampiran 3**Formulir Keberatan Atas Hasil Penilaian**

KEPUTUSAN DIREKSI PT JASA MARGA (PERSERO)  
 NOMOR : 171.1/KPTS/2007  
 TANGGAL : 8 Oktober 2007

**FORMULIR KEBERATAN ATAS HASIL PENILAIAN**

UNIT ORGANISASI : .....

UNIT KERJA : .....

Yang bertanda tangan di bawah ini:  
 Nama / NPP : .....

Jabatan : .....

Dengan ini menyatakan keberatan atas hasil Penilaian Prestasi Kerja Karyawan yang kami terima pada  
 Periode Penilaian ..... dengan alasan sebagai berikut.

1. ....

2. ....

3. ....

4. ....

Tanggal : .....  
 KARYAWAN YANG DINILAI

Tembusan :  
 • Atasan Pejabat Penilai

Atas keberatan tersebut di atas kami setuju dengan hasil koreksi sebagaimana terlampir / tidak  
 setuju \*) atas dasar pertimbangan sebagai berikut.

.....

Tanggal : .....  
 PEJABAT PENILAI

\*) Coret yang tidak perlu.

Halaman 27 dari 29

**Lampiran 4**

**Formulir Keberatan Atas Tanggapan Pejabat Penilaian**

KEPUTUSAN DIREKSI PT. JASA MARGA (PERSERO)  
 NOMOR : 171.1/KPTS/2007  
 TANGGAL : 8 Oktober 2007

**FORMULIR KEBERATAN ATAS TANGGAPAN PEJABAT PENILAI**

UNIT ORGANISASI : .....

UNIT KERJA : .....

Yang bertanda tangan di bawah ini:  
 Nama / NPP : .....

Jabatan : .....

Dengan tidak adanya tanggapan/jawaban yang memuaskan atas keberatan Penilaian Prestasi periode ..... dalam jangka waktu yang ditetapkan, maka kami mengajukan kembali keberatan dengan alasan:

1. ....

2. ....

3. ....

4. ....

Tanggal: .....

KARYAWAN YANG DINILAI

**Tembusan :**

- Kepala Unit Kerja yang Membidangi bidang SDM, sepekerjaan

Berdasarkan hasil evaluasi dan diskusi dengan Pejabat Penilai dan dengan Karyawan Yang Dinilai kami setuju dengan hasil koreksi sebagaimana terlampir ( tidak setuju \*), atas dasar pertimbangan sebagai berikut:

.....

.....

Tanggal: .....

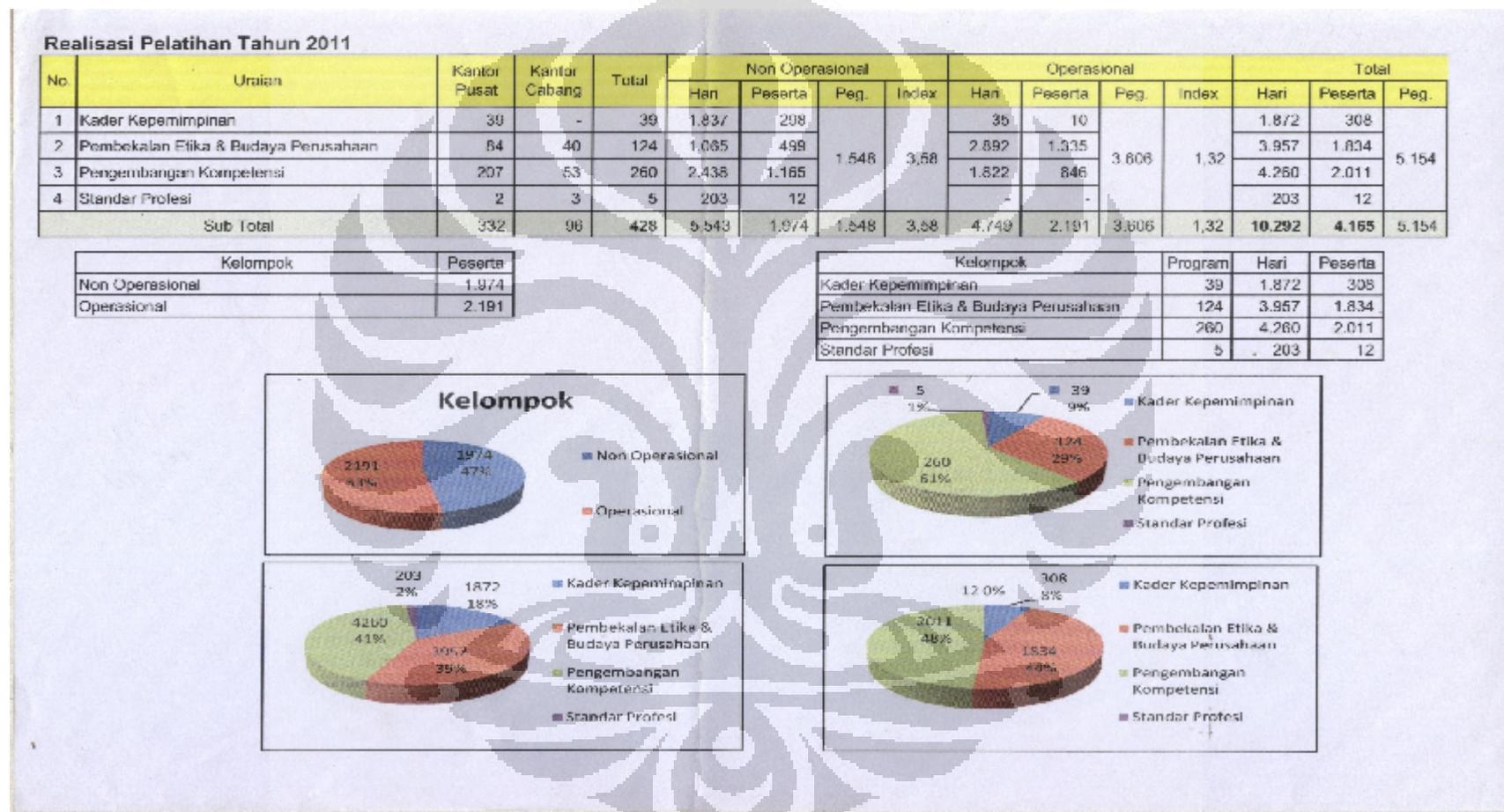
ATASAN PEJABAT PENILAI

Catatan : Penetapan nilai yang dilakukan oleh Atasan Pejabat Penilai bersifat final

Halaman: 25 dari 29

## Lampiran 5

## Realisasi Pelatihan Karyawan Tahun 2011



## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Deasy Triarini

Tempat, Tanggal Lahir : Jakarta, 14 Desember 1989

Alamat : Jl Mini III No. 19 Bambu Apus, Jak-Tim 13890

Nomor telepon : 0856 9546 8546/021 9394 0645

Email : jenk\_desdutz@yahoo.co.id

Nama Orang Tua : Ayah : Alm. Haryadi  
Bunda : Suprihati Rahayu

### **Riwayat Pendidikan Formal:**

2008 - sekarang.....S1 Administrasi Negara FISIP UI

2004 - 2007.....SMAN 14 Jakarta

2001 - 2004.....SLTP Negeri 81 Jakarta

1995 - 2001.....SD Negeri 04 Pagi Jakarta

1993 - 1995.....TK Dinamika Jakarta