

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIER DAN KOMPETENSI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. TELKOM
INDONESIA, Tbk WITEL MAKASSAR.**

SKRIPSI

**DIAN SRI RAHAYU
NIM 105720476214**



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
MAKASSAR
2018**

SKRIPSI

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIER DAN KOMPETENSI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. TELKOM INDONESIA,Tbk
MAKASSAR**

**DIAN SRI RAHAYU
1057 204760 14**

Diajukan untuk memenuhi persyaratan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi
pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi & Bisnis
Universitas Muhammadiyah Makassar

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
2018**

HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO HIDUP

“sesungguhnya shalatku, hidup dan matiku hanya karena ALLAH SWT”.

“Dan orang mukmin yang paling sempurna imannya adalah mereka yang paling baik akhlaknya”. (HR. Ahmad)”.

“Orang yang menuntut ilmu berarti menuntut rahmat, orang yang menuntut ilmu berarti menjalankan rukun islam dan pahala yang diberikan sama dengan para Nabi”. (HR. Dailani dari Anas r.a)”.

“Kesuksesan hanya dapat diraih dengan segala upaya dan usaha yang disertai dengan doa, karena sesungguhnya nasib seseorang manusia tidak akan berubah dengan sendirinya”.

PERSEMBAHAN

Skripsi ini kupersembahkan untuk :

- Allah SWT yang maha esa yang selalu memberikan jalan terbaik bagi setiap umat manusia.
- Kedua orang tua ku yang tidak pernah berhenti mendoakan anaknya supaya menjadi orang yang berguna bagi bangsa dan negara.
- Almamater ku tercinta yang menjadi kebanggan ku, Universitas Bangka Belitung.

- Sahabat saya yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang telah memberikan saya dukungan serta bantuan sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini.
- Teman-teman seperjuangan khususnya angkatan 2014.



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**

Jl. Sultan Alauddin No. 259 gedung iqra Lt.7 Tel. (0411) 866972 Makassar

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Penelitian : **Pengaruh Pengembangan Karier dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telkom Indonesia Tbk, Witel Makassar.**
Nama : Dian Sri Rahayu
Stambuk : 105720476214
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Makassar

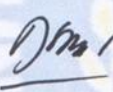
Menyatakan bahwa skripsi ini telah diperiksa dan diuji seminar hasilkan didepan panitia penguji skripsi Strata Satu (S1) pada hari senin, 4 juni 2018 di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar

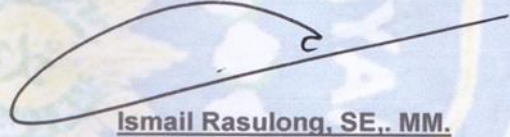
Makassar, 4 Maret 2018

Disetujui Oleh :


Pembimbing I

Pembimbing II



Dr. H. Abd. Rahman Rahim, SE., MM.
NIDN : 0925086302

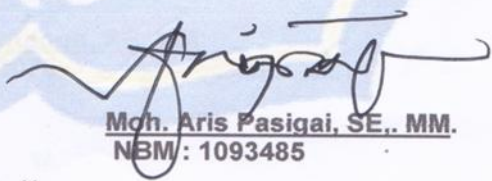

Ismail Rasulong, SE., MM.
NIDN : 0905107302

Diketahui:


**Dekan,
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Makassar**

**Ketua,
Jurusan manajemen**


Ismail Rasulong, SE., MM.
NBM : 903076


Mch. Aris Pasigai, SE., MM.
NBM : 1093485



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**

Jl. Sultan Alauddin No. 259 Gedung Iqra Lt. 7 Tel. (0411) 866972 Makassar

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi atas Nama Dian Sri Rahayu, Nim : 105720476214, diterima dan disahkan oleh Panitia Ujian Skripsi berdasarkan Surat Keputusan Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar Nomor : 0010 / 2018 M, Tanggal 26 Dzulkaidah 1439 H / 8 Agustus 2018 M, sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar **Sarjana Ekonomi** pada Program Studi Manajemen S1, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

26 Dzulkaidah 1439 H

Makassar, _____

08 Agustus 2018 M

PANITIA UJIAN

1. Pengawasan Umum: Dr. H. Abd. Rahman Rahim, SE.,MM. (.....)
(Rektor Unismuh Makassar)
2. Ketua : Ismail Rasulong, SE.,MM. (.....)
(Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis)
3. Sekretaris : Dr. Agus Salim, HR, SE.,MM. (.....)
(WD I Fakultas Ekonomi dan Bisnis)
4. Penguji : 1. Dr. Agus Salim HR, SE., MM (.....)
2. Ismail Rasulong, SE., MM (.....)
3. Samsul Rizal, SE., MM (.....)
4. Ismail Badollahi, SE., M.Si. AK (.....)

Disahkan Oleh,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Makassar

Ismail Rasulong, SE.,MM
NBM : 903078



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**

Jl. Sultan Alauddin No. 259 Gedung Iqra Lt. 7 Tel. (0411) 866972 Makassar

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Dian Sri Rahayu
Stambuk : 105720476214
Program Studi : S1 Manajemen
Dengan Judul : “Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telkom Indonesia. Tbk Makassar”.

Dengan ini menyatakan bahwa :

Skripsi yang saya ajukan di depan Tim Penguji adalah ASLI hasil karya sendiri, bukan hasil jiplakan dan tidak dibuat oleh siapa pun.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan saya bersedia menerima sanksi apabila pernyataan ini tidak benar.

Makassar, 08 Agustus 2018
Yang Membuat Pernyataan



Dian Sri Rahayu
Dian Sri Rahayu
NIM : 105720476214

Diketahui Oleh :

Dekan,

Ismail Rasulong

Ismail Rasulong, SE,MM
NBM : 903078

Ketua Program Studi,
Jurusan Manajemen

Muh. Nur Rasyid

Muh. Nur Rasyid, SE.,MM.
NBM : 1085576

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Syukur alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah yang tiada henti diberikan kepada hamba-Nya. Shalawat dan salam tak lupa penulis kirimkan kepada Rasulullah Muhammad SAW beserta para keluarga, sahabat dan pengikutnya. Merupakan nikmat yang tiada ternilai manakala penulis skripsi yang berjudul **“Pengembangan Karier Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Telkom Indonesia,Tbk Witel Makassar”**.

Skripsi yang penulis buat ini bertujuan untuk memenuhi syarat dalam menyelesaikan Program Sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

Selama penulis skripsi ini, penulis menghadapi berbagai hambatan dan tantangan. Namun, berkat bimbingan, motivasi, bantuan dan sumbangan pemikiran berbagai pihak, segala hambatan dan tantangan yang dihadapi penulis dapat teratasi. Oleh karena itu, dengan penuh rasa hormat penulis menghanturkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Bapak Dr. H. Abd Rahman Rahim, SE.,MM dan Bapak Ismail Rasullong, SE., MM, masing-masing selaku pembimbing I dan II, yang telah banyak meluangkan waktu dan pikiran dalam memberikan arahan, petunjuk dan motivasi kepada penulis sehingga selesainya ini. Tak lupa pula penulis ucapkan terima kasih kepada kedua orang tua penulis Bapak dan Ibu yang senantiasa memberi harapan, semangat, perhatian, kasih sayang dan doa tulus tak pamrih. Dan saudara-saudaraku tercinta yang senantiasa mendukung dan memberikan semangat hingga akhir

studi ini. Dan seluruh keluarga besar atas segala pengorbanan, dukungan dan doa restu yang telah diberikan demi keberhasilan penulis dalam menuntut ilmu. Semoga apa yang telah mereka berikan kepada penulis menjadi ibadah dan cahaya penerang kehidupan di dunia dan di akhirat.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Begitu pula penghargaan yang setinggi-tingginya dan terima kasih banyak disampaikan dengan hormat kepada :

1. Dr. H. Abd Rahman Rahim, SE., MM. Selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar atas segala kesempatan yang diberikan kepada penulis untuk menimba ilmu di Universitas Muhammadiyah Makassar, khususnya jurusan Manajemen.
2. Ismail Rasulong, SE., MM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.
3. Moh. Aris Pasigai, SE., MM, selaku Ketua Jurusan Manajemen atas segala bantuan dalam perkuliahan.
4. Bapak/Ibu dosen, dan Staf Fakultas Ekonomi dan Bisnis, khususnya jurusan Manajemen yang telah mendidik dan memberikan bekal ilmu pengetahuan kepada penulis.
5. Usep Maman Idayat, SE, selaku Senior Manager E&D pada PT. Telkom Indonesia,Tbk Makassar yang telah membantu penulis selama penelitian serta bimbingan, dan pengetahuan yang berharga bagi penulis.

6. Teman-teman jurusan Manajemen 03 angkatan 2014, terima kasih atas kebersamaannya, menemaniku saat suka dan duka. Semuanya tidak akan pernah dilupakan oleh penulis.
7. Kepada semua pihak yang tidak saya sebutkan namanya satu persatu, namun telah membantu penulisan dalam penyelesaian studi. Terima kasih.

Semoga skripsi yang sederhana ini dapat bermanfaat sebagai bahan masukan dan informasi bagi pembaca dan semoga kebaikan dan keikhlasan serta bantuan dari semua pihak bernilai ibadah di sisi Allah SWT, Amin.

Makassar, Mei 2018

penulis

ABSTRAK BAHASA INDONESIA

Dian Sri Rahayu, Tahun 2018 Pengaruh Pengembangan Karier dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telkom Indonesia Tbk, Makassar, skripsi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar. Dibimbing oleh pembimbing I H. Abd Rahman Rahim dan pembimbing II Ismail Rasulong.

Penelitian ini dilatar belakangi berdasarkan fenomena yang ada menunjukkan bahwa karyawan belum dapat bekerja dengan maksimal didalam suatu perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mendapatkan kajian tentang pengaruh pengembangan karier, dan kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Indonesia Tbk, Makassar.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif dengan jumlah sampel sebanyak 50 responden, sedangkan teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian adalah rumus slovin. Pada penelitian ini variabel bebasnya terdiri dari pengembangan karir, dan kompetensi, sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja karyawan. Pengujian instrumen menggunakan uji validitas dan reliabilitas. Sedangkan metode analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda dengan uji t, uji f dan R^2 .

Hasil penelitian variabel independen pengembangan karir (X1) diperoleh thitung (3,836) > Ttabel (2,012), dan variabel kompetensi (X2) thitung (2,310) > Ttabel (2,012). Maka variabel pengembangan karir (X1) berpengaruh secara parsial terhadap variabel kinerja karyawan (Y), dan kompetensi (X2) berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y). Hasil uji F menunjukkan bahwa

Fhitung (31,585) > Ftabel (3,19), sedangkan signifikansi adalah $0,000 < \alpha$ pada taraf signifikan 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti variabel independen (pengembangan karier dan kompetensi) secara bersama-sama atau simultan mempengaruhi variabel dependen (kinerja karyawan) secara positif dan signifikan. Hasil uji koefisien determinasi (R^2) menunjukkan R Square 0,573 atau 57,3% yakni berarti variasi variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel pengembangan karier dan kompetensi, sisanya 42,7% dapat dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian.

Kata kunci : Pengembangan Karir, Kompetensi dan Kinerja Karyawan

ABSTRAC

Dian Sri Rahayu, Year 2018 The Effect of Career Development and Competence on Employee Performance at PT. Telkom Indonesia Tbk, Makassar, thesis Management Studies Program Faculty of Economics and Business University of Muhammadiyah Makassar. Guided by counselor I H. Abd Rahman Rahim and supervisor II Ismail Rasulong.

This study based on the background of existing phenomena shows that employees have not been able to work with a maximum within a company. The purpose of this study is to find out and get a review of the influence of career development, and competence on employee performance at PT. Telkom Indonesia Tbk, Makassar.

This study is a quantitative descriptive research with the number of samples of 50 respondents, while the sampling technique used in research is the slovin formula. In this study independent variables consisting of career development, and competence, while the dependent variable is the performance of employees. Instrument testing uses validity and reliability test. While the method of data analysis using multiple linear regression analysis with t test, f test and R^2 .

The result of independent career development (X1) was obtained tcount (3,836) > Ttable (2.012), and competence variable (X2) tcount (2,310) > Ttable (2.012). Then career development variables (X1) partially effect on employee performance variable (Y), and competence (X2) partially influence on employee performance (Y). The result of F test shows that Fcount (31,585) > Ftable (3,19),

whereas significance is $0.000 < \alpha$ at significant level 0.05 then H_0 is rejected and H_a accepted which means independent variable (career and competence development) together or simultaneously affect the dependent variable (employee performance) positively and significantly. The result of determination coefficient test (R^2) shows R Square 0,573 or 57,3% that mean variation of employee performance variable can be explained by career development and competence variable, the rest 42,7% can be explained by other variable outside of research.

Keywords: Career Development, Employee Competency and Performance

DAFTAR ISI

	Halaman
SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	v
HALAMAN PENGESAHAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
ABSTRAK BAHASA INDONESIA	x
ABSTRACT	xii
DAFTAR ISI	xiv
DATAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR/BAGAN	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah`	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Manfaat Penelitian	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	8
A. Manajemen Sumber Daya Manusia	8
B. Pengembangan Karier	10
C. Kompetensi	15

D. Kinerja.....	22
E. Tinjauan Empiris	26
F. Kerangka Konsep.....	28
G. Hipotesis	30
BAB III METODE PENELITIAN.....	31
A. Jenis Penelitian	31
B. Waktu dan Tempat Penelitian.....	31
C. Populasi dan Sampel.....	31
D. Teknik Pengumpulan Data	32
E. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	33
F. Teknik Analisis Data	36
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	40
A. Gambaran Objek Penelitian	40
B. Hasil Penelitian	48
C. Hasil Analisis Data	57
D. Pembahasan.....	64
BAB V PENUTUP	70
A. Kesimpulan	70
B. Saran	71
DAFTAR PUSTAKA.....	73
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2. 1	Penelitian Terdahulu 27
Tabel 3. 1	Definisi Operasional Variabel 33
Tabel 3. 2	Skala Pengukuran Variabel 35
Tabel 4.1	Jenis Kelamin Responden 49
Tabel 4.2	Usia Responden 50
Tabel 4.3	Jenjang Pendidikan Responden 51
Tabel 4.4	Masa Kerja 52
Tabel 4.5	Tanggapan Responden Terhadap Variabel Pengembangan karier 53
Tabel 4.6	Tanggapan Responden Terhadap Variabel kompetensi 54
Tabel 4.7	Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja 55
Tabel 4.8	Hasil Rekapitulasi Deskriptif Variabel 56
Tabel 4.9	Hasil Uji Validitas 57
Tabel 4.10	Hasil Uji Realibilitas 59
Tabel 4.11	Hasil Analisis Regresi Linear Berganda 60
Tabel 4.12	Hasil Analisis Uji T 61
Tabel 4.13	Hasil Analisis Uji F 63
Tabel 4.14	Hasil Analisis Koefisien Determinasi (R^2) 64

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konsep	29
Gambar 4.1 Struktur Organisas	46

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2 Tabulasi Jawaban Responden
- Lampiran 3 Hasil Deskriptif dan Frequecy
- Lampiran 4 Hasil Uji Validitas
- Lampiran 5 Hasil Uji Reliabilitas
- Lampiran 6 Hasil Uji Regresi Berganda, Uji T, Uji F, R^2
- Lampiran 7 Kartu Bimbingan Skripsi
- Lampiran 8 Dokumentasi Foto

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam suatu perusahaan baik itu perusahaan milik pemerintah ataupun perusahaan swasta, peranan sumber daya manusia sangat penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Karena karyawan akan menjalankan semua hal yang menjadi tujuan bagi perusahaan itu sendiri. Menurut Robbins dan Coulter (2009:324) Karyawan adalah asset yang paling penting. Oleh karena itu, perusahaan harus memerhatikan, mengelola, dan mengembangkan sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan dengan baik dan benar. Adanya sumber daya perusahaan akan menentukan apakah akan tercapainya tujuan dari perusahaan itu atau tidak.

Dalam pencapaian manusia yang memiliki kemampuan dan potensi yang baik di dalam perusahaan serta selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan

tujuan yang di inginkan, perusahaan perlu memperhatikan aspek-aspek seperti pengembangan sumber daya manusia dalam hal pengembangan karier seseorang didalam perusahaan. Pengembangan karier juga merupakan cara perusahaan dalam mempertahankan dan memberi motivasi para karyawan yang berkontribusi di dalam perusahaan tersebut. Menurut Koman A.dkk dalam Danang Sunyoto (2015:184) pengembangan karier adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi.

Pengembangan karier merupakan rangkaian posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa bekerja baik dilingkungan perusahaan swasta maupun pemerintah. Pengembangan karier sebagai kegiatan manajemen SDM pada dasarnya memiliki tujuan untuk dapat memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksana pekerjaan oleh para pekerja akan semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan bisnis organisasi.

Pengembangan karier tidak hanya berhubungan dengan karakteristik organisasi saja tetapi berhubungan juga dengan karakteristik individu dan disiplin kerja. Individu merencanakan dan organisasi yang mengarahkan. Pengembangan karier karyawan adalah pendekatan atau kegiatan yang tersusun secara formal untuk meningkatkan pertumbuhan, kepuasan kerja, pengetahuan dan kemampuan karyawan agar organisasi dapat memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang cocok tersedia dalam organisasi.

PT Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) sebagai penyedia jasa telekomunikasi untuk umum dalam negeri adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang merupakan perusahaan penyelenggara informasi dan telekomunikasi (InfoCom) , serta penyedia jasa dan jaringan telekomunikasi secara lengkap (*full service and network provider*) yang terbesar di Indonesia. Pengembangan karier yang dilakukan oleh PT. Telkom menggunakan strategi pengelolaan SDM di perusahaan yang mampu meningkatkan semangat dan gairah kerja seseorang adalah pola karier. Sistem pengembangan pola karier yang tepat mampu memberikan arah bagi karyawan untuk pengembangan dirinya. Sistem pengembangan pola karier yang tepat mampu mempercepat pencapaian tujuan organisasi.

Pengembangan karier yang efektif merupakan suatu proses yang hidup dan suatu proses yang berkembang dan berubah mengikuti organisasi yang semakin fleksibel. Pengembangan karier bukanlah sesuatu yang statis dan tetap, dan oleh karena itu harus dikaji secara kontinyu dan dikembangkan secara terus-menerus. Perusahaan mencanangkan pengelolaan karier karyawan berbasis kompetensi, yang dikembangkan berdasarkan kemitraan partisipatif antara karyawan, manajer lini dan yang dilakukan dengan pendekatan adalah : Karyawan merencanakan karier yang hendak dicapainya pada masa yang akan datang dengan diikuti pengembangan kompetensi sesuai dengan persyaratan jabatan/pekerjaan (*job requirement*) yang hendak dicapainya dan Manajer lini berperan dalam membimbing, mengarahkan dan membina karyawan dalam mengembangkan kompetensinya sehingga mampu menjadi kader yang profesional.

Alasan melakukan penelitian di PT. Telkom adalah sebagai berikut: (1) Karena PT. Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) sebagai penyedia jasa telekomunikasi untuk umum dalam negeri adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang merupakan perusahaan penyelenggara informasi dan telekomunikasi (Info Com), serta penyedia jasa dan jaringan telekomunikasi secara lengkap (*full service and network provider*) yang terbesar di Indonesia dan juga sebagai operator telekomunikasi paling besar nomor 7 di dunia. (2) Sebagai perusahaan yang besar, pastinya perusahaan ini akan selalu mendorong orang-orang yang ada didalamnya untuk menjadi orang-orang yang hebat dan dapat membangun perusahaan tersebut menjadi perusahaan yang luar biasa sesuai dengan mottonya, *great company, great people and great values* atau dalam bahasa Indonesia memiliki arti perusahaan hebat, orang hebat, dan nilai yang

hebat. Sehingga prioritas dari perusahaan tersebut adalah dengan menciptakan suatu lingkungan dan juga infrastruktur yang dapat mendukung lahirnya orang-orang yang hebat.

Menurut Irham Fahmi (2016:45) kompetensi adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh seorang individu yang memiliki nilai jual dan itu teraplikasi dari hasil kreatifitas serta inovasi yang dihasilkan.

Perusahaan berperan dalam menyediakan fasilitas pengembangankompetensi dan karier karyawan sesuai prinsip-prinsip manajemen SDM, seperti: (1)persyaratan pekerjaan (*job requirement*), (2) jenjang dan jalur karier, (3)pengembangan kompetensi karyawan, (4) pengelolaan kinerja karyawan, (5)konseling pengembangan karier, (6) *assessment* dan evaluasi, dan (7) sistem informasi manajemen SDM.

Dalam lingkup yang lebih luas, ada tiga titik berat yang diperhatikan serius oleh Telkom, terutama pada hal yang terkait dengan program pengembangan kompetensi karyawan. Ketiga titik tersebut adalah: (1) Mengembangkan kemampuan karyawan sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang berlaku di Telkom. (2) Mengembangkan kemampuan peran karyawan, dimana fokusnya dititik beratkan pada pengembangan kualitas pribadi. Kualitas pribadipun pada gilirannya didefiisikan dan/atau dipilih berdasarkan kategori peran tertentu. (3) Memilah sekaligus mengembangkan budaya yang berfokus pada penguatan nilai perusahaan dan internalisasi.

Sama seperti kebanyakan perusahaan lainnya, Telkom juga seringkali mengadakan pendidikan dan pelatihan berkala yang berfokus pada pengembangan serta perubahan kompetensi. Pelatihan dan pendidikan berkala

diadakan dan biasanya terkait secara tidak langsung maupun langsung terhadap strategi operasional dan bisnis.

Mondy, 2014 menyatakan bahwa pengembangan akan terjadi hanya jika seorang individu belum memperoleh *skill* yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Jika tujuan tersebut dikembangkan lebih lanjut oleh individu maka individu yang telah memiliki *skill* yang dituntut pekerjaan akan menempati pekerjaan yang baru. Jadi pengalaman ketika bekerja akan sangat mempengaruhi pengembangan karier dari karyawan tersebut.

Untuk mewujudkan komitmen penerapan tata kelola perusahaan yang baik khususnya penerapan prinsip akuntabilitas, Telkom mengelola pertanggungjawaban kinerja karyawan dalam sebuah sistem manajemen Performansi Karyawan sesuai yang diatur pada kebijakan Perusahaan Kd.66/2006. Sesuai dengan maksud dan tujuan kebijakan ini, maka asas obyektif adil dan transparan diterapkan mengacu pada pedoman pengukuran dan penilaian kinerja yang bertanggung jawab dalam mekanisme kontrak manajemen, penetapan indikator kinerja sesuai ruang lingkup tugas dan peran unit dan individu di organisasi dan penetapan target yang disepakati mengacu pada target kinerja perusahaan yang telah ditetapkan dalam rencana perusahaan.

Target kinerja disusun berdasarkan rencana perusahaan dan diturunkan secara berjenjang ditingkat unit, sub unit sampai dengan karyawan dengan memperhatikan prinsip *Specific, Measurable, Achievable, Realistic, dan TimeRelated (SMART)*, sedangkan evaluasinya dilakukan secara berkala (harian, mingguan, bulanan, triwulan, tahunan) sesuai indikator kinerja yang

diukur dalam mekanisme pengolahan manajemen, yang didukung beberapa aplikasi secara online.

Berdasarkan uraian masalah yang ditemukan di atas, peneliti tertarik untuk mengkaji dan meneliti lebih lanjut, dengan mengambil judul **“Pengaruh Pengembangan Karier dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telkom Indonesia, Tbk Makassar.**

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Indonesia, Tbk Witel Makassar?
2. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Indonesia, Tbk Witel Makassar?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan peneliti ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Indonesia, Tbk Makassar.
2. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Indonesia, Tbk Makassar.

D. Manfaat Peneliti

Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yaitu :

1. Manfaat Teoritis

Peneliti ini secara teoritis, dalam hal ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis, minimal dapat berguna sebagai sumbangsi pemikiran untuk dunia pendidikan terkhususnya perguruan tinggi.

2. Manfaat Praktis

Adapun beberapa manfaat secara praktis adalah sebagai berikut :

a. Manfaat Bagi Ilmu Pengetahuan

Sebagai bahan referensi dalam ilmu pendidikan, untuk dapat menambah pengetahuan dan wawasan, serta menambah faidah keilmuan tentang pengembangan karier dan kompetensi dalam dunia perserikatan pendidikan.

b. Manfaat Bagi PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk

Memberi gambaran dan faktor-faktor ilmiah tentang tentang kualitas SDM, dan masukan yang dapat dipertimbangkan oleh PT. Telkom Indonesia, Tbk Witel Makassar atas pengembangan karier dan kompetensi yang akan diterapkan dalam perusahaan Telekomunikasi lainnya dalam pencapaian SDM.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen SDM

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (karyawan). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu karyawan (Anwar Prabu Mangkunegara, 2016:2).

Menurut Irham Fahmi (2016:1) manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah rangkaian aktifitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif.

2. Fungsi Operatif Manajemen Sumber Daya Manusia

Terdapat enam fungsi operatif manajemen sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut:

- a. Pengadaan tenaga kerja terdiri dari:
 - 1) Perencanaan sumber daya manusia
 - 2) Analisis jabatan

- 3) Penarikan pegawai
 - 4) Penempatan kerja
 - 5) Orientasi kerja (*job orientation*)
- b. Pengembangan tenaga kerja mencakup:
- 1) Pendidikan dan pelatihan (*training and development*)
 - 2) Pengembangan (*karier*)
 - 3) Penilaian prestasi kerja
- c. Pemberian balas jasa mencakup:
- 1) Balas jasa langsung terdiri dari gaji/upah dan insentif.
 - 2) Balas jasa tak langsung terdiri dari keuntungan (*benefit*) dan pelayanan/kesejahteraan (*services*).
- d. *Integrasi* mencakup:
- 1) Kebutuhan karyawan
 - 2) Motivasi kerja
 - 3) Kepuasan kerja
 - 4) Disiplin kerja
 - 5) Partisipasi kerja
- e. Pemeliharaan kerja mencakup:
- 1) Komunikasi kerja
 - 2) Kesehatan dan keselamatan kerja
 - 3) Pengendalian konflik kerja
 - 4) Konselin kerja
- f. Pemisahan tenaga kerja mencakup:
- 1) Pemberhentian karyawan.

B. Pengembangan Karier

1. Pengertian Pengembangan Karier

Menurut Andrew J. Dubrin dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2016:77), mengemukakan bahwa, pengembangan karier adalah aktivitas kepegawaian/karyawan yang membantu karyawan merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan karyawan yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Menurut Koman A.dkk dalam Danang Sunyoto (2015:184) pengembangan karier adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi.

Menurut Hadari Nawawi (2016:289) pengertian pengembangan karier terdiri dari :

1. pengembangan karier adalah suatu rangkaian (urutan) posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu.
2. Pengembangan karier merupakan perubahan nilai-nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi pada seseorang, karena dengan penambahan/peningkatan usianya akan menjadi semakin matang.
3. Pengembangan karier adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja.

Pengembangan karier adalah peningkatan-penngkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier (Handoko dalam Megita, 2014).

2. Tujuan Pengembangan Karier

Pengembangan karier sebagai kegiatan manajemen SDM pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektifitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan bisnis organisasi atau perusahaan. Pelaksanaan pekerjaan yang semakin baik dan meningkat itu berpengaruh langsung pada peluang bagi seorang pekerja untuk memperoleh posisi atau jabatan yang di harapkan atau dicita-citakannya.(Hadari Nawawi, 2016:291).

Tujuan pengembangan karier dikemukakan oleh Andrew J. Dubrin dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2016:77) adalah:

1. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan

Pengembangan karier membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu. Seorang pegawai yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini berarti tujuan perusahaan dan tujuan individu tercapai.

2. Menunjukkan Hubungan Kesejahteraan Pegawai

Perusahaan merencanakan karier pegawai dalam meningkatkan kesejahteraannya agar karyawan lebih tinggi loyalitasnya.

3. Membantu Pegawai Menyadari Kemampuan Potensi Mereka

Pengembangan karier membantu menyadarkan karyawan akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.

4. Memperkuat Hubungan antara karyawan dan Perusahaan.

Pengembangan karier akan memperkuat hubungan dan sikap karyawan terhadap perusahaannya.

5. Membuktikan Tanggung Jawab Sosial

Pengembangan karier suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan karyawan-karyawan menjadi lebih bermental sehat.

3. Manfaat Pengembangan karier

Pengembangan karier memberikan manfaat sebagai berikut:

- a. Meningkatnya kemampuan karyawan. Hal ini dicapai melalui pendidikan dan pelatihan dalam proses pengembangan kariernya, karyawan yang dengan sungguh-sungguh mengikuti pendidikan dan pelatihan akan mampu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka, yang dapat diseimbangkan kepada organisasi/perusahaan dimana mereka bekerja.
- b. Meningkatkan suplay karyawan yang berkemampuan. Jumlah karyawan yang lebih tinggi kemampuannya dari sebelumnya akan menjadi bertambah sehingga memudahkan pihak pimpinan atau manajemen untuk menempatkan dalam pekerjaan yang lebih tepat

4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karier

Kesuksesan proses pengembangan karier tidak hanya penting bagi organisasi secara keseluruhan. Dalam ini beberapa faktor yang berpengaruh pada pengembangan karier (Hastho dan Meilan dalam Danang Sunyoto, 2015:186) meliputi:

- a. Hubungan Pengawai dan Organisasi

Dalam situasi ideal karyawan organisasi berada dalam hubungan yang saling menguntungkan. Dalam keadaan ideal ini baik karyawan maupun organisasi dapat mencapai produktifitas yang tinggi.

b. Personalitas Karyawan

Kadangkala, manajemen karier karyawan terganggu karena adanya karyawan yang mempunyai personalitas yang menyimpang, misal: terlalu emosional, apatis, ambisius dan lain-lain. Karyawan yang apatis akan sulit dibina kariernya sebab dirinya sendiri tidak peduli dengan kariernya sendiri. Begitu pula karyawan yang cenderung ambisius, karyawan ini mungkin akan memaksakan kehendaknya untuk mencapai tujuan karier yang terdapat dalam manajemen karier.

c. Faktor-faktor Eksternal

Seringkali terjadi semua aturan dalam manajemen karier disuatu organisasi menjadi kacau lantaran ada intervensi dari pihak luar. Seorang karyawan yang mempromosikan jabatan lebih tinggi, misalnya mungkin akan terpaksa dibatalkan karna ada orang yang di-*drop* dari luar organisasi. Terlepas dari masalah apakah kejadian demikian ini boleh atau tidak, etis atau tidak etis kejadian semacam ini jelas mengacaukan manajemen karier yang telah dirancang oleh organisasi

d. *Politicking* dalam Organisasi

Manajemen karier karyawan akan tersendak dan bahkan mati jika faktor lain seperti intrik-intrik, kasak-kusuk, hubungan antarteman, nepotisme dan sebagainya lebih dominan memengaruhi karier seseorang daripada prestasi kerjanya. Dengan kata lain jika kadar *politicking* dalam

organisasi tidak sehat maka manajemen karier hampir dipastikan akan mati dengan sendirinya. Perencanaan karier akan menjadi sekedar basa-basi.

5. Konsep Dasar Perencanaan Karier

Menurut Viethzal Rivai & Ella Jauvani Sagala (2009:266) konsep dasar perencanaan karier adalah :

1. Karier

Karier merupakan seluruh posisi kerja yang dijabat selama siklus kehidupan pekerjaan seseorang.

2. Jenjang karier

Jenjang karier merupakan model posisi pekerjaan berurutan yang membentuk karier seseorang.

3. Tujuan karier

Tujuan karier merupakan posisi mendatang yang diupayakan oleh seseorang sebagai bagian kariernya.

4. Perencanaan karier

Perencanaan karier merupakan proses dimana kita menyeleksi tujuan karier dan jenjang karier menuju tujuan-tujuan tersebut.

5. Pengembangan karier

Pengembangan karier terdiri dari peningkatan pribadi yang dilakukan oleh seseorang dalam mencapai rencana karier pribadinya.

6. Dimensi Pengembangan Karier

Dimensi pengembangan karier menurut Handoko dalam Megita (2014) ada tiga, yaitu sebagai berikut :

1. Latar belakang pendidikan merupakan salah satu syarat untuk duduk di sebuah jabatan. Pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan untuk memutuskan persoalan-persoalan yang menyangkut pekerjaan guna mencapai tujuan. Indikator latar belakang pendidikan adalah jenjang pendidikan.
2. Pelatihan merupakan proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar pegawai semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan semakin baik dan pada akhirnya pelatihan tersebut dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Indikator pelatihan adalah frekuensi pelatihan.
3. Pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang yang dapat diukur dari masa kerja seseorang. Indikator pengalaman kerja adalah lama kerja.

C. Kompetensi

1. Pengertian Kompetensi

Secara harfiah, kompetensi berasal dari kata *competence* yang artinya kecakapan, kemampuan, dan wewenang (Edy Sutrisno, 2009). Adapun secara etimologi, kompetensi diartikan sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seorang pemimpin atau staf mempunyai keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang baik.

Menurut Spencer dan Spencer dalam Edy Sutrisno (2009), mengatakan kompetensi adalah suatu yang mendasari karakteristik dari suatu individu yang dihubungkan dengan hasil yang diperoleh dalam suatu pekerjaan. Karakteristik dasar kompetensi berarti kemampuan adalah

sesuatu yang kronis dan dalam bagian dari kepribadian seseorang dan dapat diramalkan perilaku di dalam suatu tugas pekerjaan.

Menurut Boulter et. al, dalam Irham Fahmi (2016:45) kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan mereka mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Sedangkan menurut Irham Fahmi (2016:45) kompetensi adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh seorang individu yang memiliki nilai jual dan itu teraplikasi dari hasil kreatifitas serta inovasi yang dihasilkan.

Gordon dalam Edy Sutrisno (2009), menjelaskan beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi sebagai berikut:

1. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya, seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar, dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada di perusahaan.
2. Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif, dan efektif yang dimiliki oleh individu. Misalnya, seorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman baik tentang karakteristik dan kondisi kerja secara efektif dan efisien.
3. Kemampuan (*skill*), adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya, kemampuan karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.
4. Nilai (*value*), adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku

para karyawan dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis dan lain-lain).

5. Sikap (*attitude*), yaitu perasaan (sanang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya, reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji, dan sebagainya.
6. Minat (*interest*), adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya, melakukan suatu aktivitas kerja.

Kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang yang berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik individu yang dimiliki hubungan kasual atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima superior ditempat kerja pada situasi tertentu. (Spencer dalam Moeheriono, 2012:5).

2. Karakteristik Kompetensi

Karakteristik kompetensi menurut Spencer and Spencer dalam Edy Sutrisno (2009), terdapat lima aspek, yaitu:

1. Motif (*motives*), adalah sesuatu dimana seseorang konsisten bafikir sehingga ia melakukan tindakan. Misalnya orang memiliki motivasi berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan-tujuan yang memberi tantangan pada dirinya dan bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan *feedback* untuk memperbaiki dirinya.
2. Karakteristik (*traits*), adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespons sesatu dengan cara tertentu. Misalnya, percaya diri, kontrol diri, stres, atau ketabahan.

3. Konsep diri (*self concept*), adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai di ukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana nilai yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi seseorang melakukan sesuatu. Misalnya, seseorang yang dinilai menjadi pimpinan sebagainya memiliki perilaku kepemimpinan sehingga perlu adanya tes tentang *leadership ability*.
4. Pengetahuan (*knowledge*), adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Skor atas tes pengetahuan sering gagal untuk memprediksi kinerja SDM karena skor tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keahlian seperti apa seharusnya dilakukan dalam pekerjaan. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta tes untuk memilih jawaban yang paling benar, tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimiliki.
5. Kemampuan (*skill*), adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Misalnya, seorang programmer komputer membuat suatu program yang berkaitan dengan SIM SDM.

3. Manfaat Penggunaan Kompetensi

Saat ini konsep kompetensi sudah mulai diterapkan dalam berbagai aspek dari manajemen sumber daya manusia walaupun yang paling banyak adalah pada bidang pelatihan dan pengembangan, rekrutmen dan seleksi, dan sistem remunerasi. Ruky dalam Edy Sutrisno (2009), mengemukakan konsep kompetensi menjadi semakin populer dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar dengan berbagai alasan, yaitu:

1. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai. Dalam hal ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar: keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan, dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan prestasi kerja. Kedua hal tersebut akan banyak membantu dalam mengurangi pengambilan keputusan secara subjektif dalam bidang SDM.
2. alat seleksi karyawan. Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon karyawan yang terbaik. Dengan kejelasan terhadap perilaku efektif dengan kejelasan terhadap perilaku efektif diharapkan dari karyawan, kita dapat mengarahkan pada sasaran yang selektif serta mengurangi biaya rekrutmen yang tidak perlu. caranya dengan mengembangkan suatu perilaku yang dibutuhkan untuk setiap fungsi jabatan serta memfokuskan wawancara seleksi pada perilaku yang dicari.
3. Memaksimalkan produktivitas. tuntutan untuk menjadi suatu organisasi "ramping" mengharuskan kita untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga mampu untuk di mobilisasikan secara vertikal maupun horizontal.
4. Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi. Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) yang akan dianggap lebih adil. Kebijakan remunerasi akan lebih terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu sheep perilaku yang diharapkan yang ditampilkan seorang karyawan.

5. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan. Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat. Model kompetensi memberikan sarana untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah ini.
6. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi. Model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengkomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja karyawan.

4. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi

Menurut Zwell dalam Wibowo (2010:339) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi seseorang. Faktor-faktor tersebut antara lain sebagai berikut :

1. Keyakinan dan Nilai-Nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan mempengaruhi perilaku. Mungkin orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berfikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.

2. Keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki, keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik.

3. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasikan orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan.

4. Karakteristik Kepribadian

Dalam kepribadian termaksud banyak faktor yang diantaranya sulit untuk yang di antaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi kepribadian bukan sesuatu yang tidak dapat berubah. Kenyataannya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.

5. Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seorang bawahan.

6. Isu Emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian. Semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang wewenang dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer.

7. Kemampuan Intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikirankonseptual dan pemikiran analitis. Hal yang tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan oleh suatu organisasi.

8. Budaya Organisasi

Budaya organisasi berpengaruh pada kompetensi seseorang dalam berbagai kegiatan, karena budaya organisasi mempengaruhi kinerja, hubungan antar pegawai, motivasi kerja dan kesemuanya itu akan berpengaruh pada kompetensi orang tersebut.

D. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2015:67), pengertian kinerja adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dan melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Whitmore dalam Hamzah B. Uno dan Nina Lamatenggo (2014:59), kinerja adalah fungsi-fungsi yang di tuntut dari seseorang. Sedangkan Galton dan Simon bahwa kinerja atau "*perormance*" merupakan hasil inteksi atau berfungsinya unsur-unsur motivasi, kemampuan, dan persepsi pada diri seseorang.

Irham Fahmi (2016:137), kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non*

profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu. Secara lebih tegas Armstrong dan Barong mengatakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kekuasaan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi.

Kinerja adalah suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk mencapai hasil kerja yang optimal dalam suatu organisasi. (Hersey Blanchard dalam Lijang Poltak Sinabela, 2016:480).

2. Model Perencanaan Kinerja

Model perencanaan kinerja menyajikan proses langkah demi langkah untuk menghasilkan kinerja individual, Yaitu :

- 1) Mengumpulkan informasi yang dibutuhkan untuk menghasilkan rencana dan afektif.
- 2) Menyampaikan informasi umum yang dimasukan dalam rencana kerja, baik pada level tim maupun individual dan mencerminkan rencana yang baru.
- 3) Mengkonsep rencana individual yang sesungguhnya
- 4) Hubungan motivasi terhadap kinerja karyawan.

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Dalam meningkatkan kinerja karyawan ada beberapa faktor yang mempengaruhinya yaitu :

1) Kuantitas Pekerjaan

Sejauh mana hasil kerja karyawan memenuhi target, waktu, biaya, dan jumlah yang ditentukan dengan cara-cara yang dapat diterima oleh aturan-aturan yang berlaku.

2) Pemanfaatan Waktu Kerja

Sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan perusahaan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepada karyawan.

3) Kerja Sama

Kemampuan dalam menjalin hubungan yang baik dengan rekan kerja dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama. Banyak keuntungan yang akan diperoleh perusahaan apabila kantor diklat mampu meningkatkan kinerja karyawan. Dengan kinerja yang tinggi pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan, kerusakan akibat kecerobohan karyawan akan dapat dikurangi, tingkat absensi akan dapat diperkecil, kemungkinan perpindahan karyawan dapat diperkecil, dan sebagainya.

4. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan suatu penilaian tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara format dan dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan suatu instansi tertentu.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2010:216), menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi.

Berdasarkan pendapat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian atau evaluasi yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil kerja karyawan dan kinerja organisasi. Disamping itu, juga untuk memberikan informasi kepada karyawan secara individual tentang hasil mutu hasil pekerjaannya,

menentukan pelatihan kerja secara tepat dan untuk memberikan tanggapan yang lebih baik dimasa mendatang.

Penilaian kinerja karyawan sangat penting dalam meningkatkan kinerja suatu organisasi. Pada dasarnya penilaian kinerja karyawan dibutuhkan beberapa aspek. Menurut Anwar Prabu Mangkuranegara (2004:67) aspek tersebut antara lain:

- a) Kualitas kerja adalah mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan, biasanya diukur melalui ketepatan, ketelitian, keterampilan, dan keberhasilan kerja.
- b) Kuantitas kerja adalah banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada.
- c) Disiplin dalam bekerja adalah karyawan harus disiplin pada dirinya, tugasnya, serta manaati peraturan-peraturan yang berlaku.
- d) Inisiatif adalah kemampuan mengenai masalah-masalah dan mengambil tindakan korektif, memberikan saran-saran untuk meningkatkan dan menerima tanggung jawab menyelesaikan tugas-tugas yang belum diberikan.
- e) Tanggung jawab adalah kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaan, pekerjaannya, sarana dan prasarana yang digunakannya serta perilaku kerjanya.

5. Dimensi Kinerja Karyawan

Menurut Hersey, Blanchard dalam Lijan Poltak Sinambela (2016)terdapat tiga dimensi kinerja yaitu:

1. Kemampuan

Kemampuan yang dimiliki seseorang dalam bekerja seperti kemampuan memahami pekerjaan, kemampuan mengerjakan, kemampuan memanfaatkan sumber daya serta kemampuan menyesuaikan diri.

2. Motivasi

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, dan kebijakan pimpinan.

3. Hasil Kerja

Hasil kerja diartikan sebagai hasilyang dicapai karyawan sesuai dengan kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan.

E. Tinjauan Empiris

Penelitian terdahulu ini menjadi acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang di lakukan. Berikut merupakan penelitian terdahulu berupa beberapa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan.

TABEL 2.1 PENELITIAN TERDAHULU

No	Penulis /pengarang /peneliti	Judul	Variabel peneliti	Hasil peneliti
1	M. Harlie (2012)	Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan	X1 (Disipln Kerja), X2 (Motivasi), X3 (Pengembang an Karier) dan	1. Disiplin kerja berpengaruh nyata secara parsial terhadap kinerja karyawan 2. Motivasi kerja

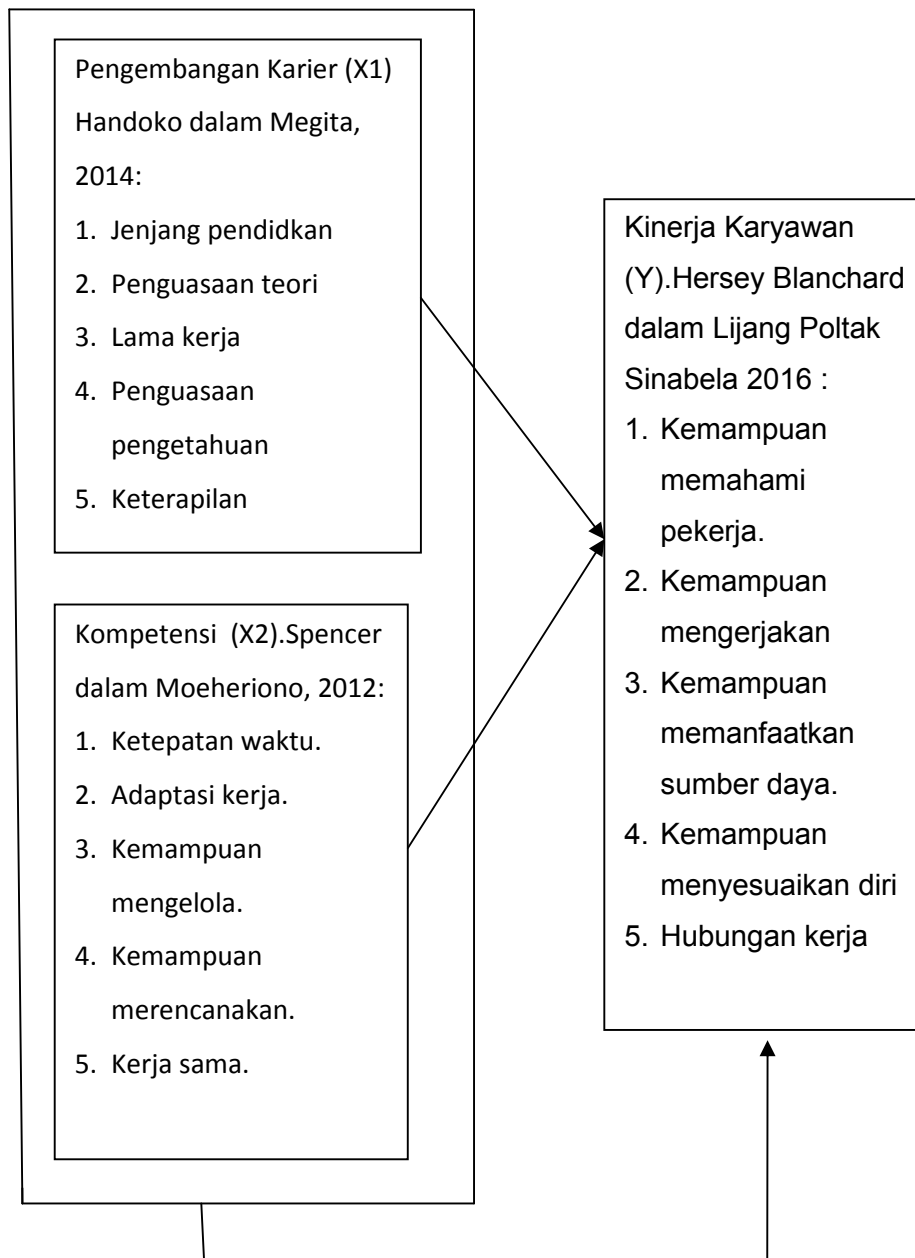
		an Karier Terhadap Kinerja Karyawan.	Y (Kinerja Karyawan).	berpengaruh nyata secara parsial terhadap kinerja karyawan 3. Pengembangan karier berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.
2	Fajar Maya Sari (2013)	Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru Di SD Negeri Kecamatan Gondang Mojokerto.	X1 (Komptensi), X2 (Lingkungan Kerja), Y1 (Kepuasan Kerja), Y2 (Kinerja)	1. Kompetensi dapat mempengaruhi kepuasan kerja 2. Secara empiris kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
3	Ronald (2014)	Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Allianz Life Indonesia Wilayah Jawa Barat.	X1 (Kompetensi), X2 (Motivasi Kerja) dan Y (Kinerja Karyawan).	1. Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan terdapat korelasi yang signifikan antara kompetensi dengan motivasi kerja . 2. Hasil hipotesis kedua menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari kompetensi terhadap kinerja karyawan 3. Hipotesis ketiga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari motivasi terhadap kinerja karyawan. 4. Hipotesis keempat menunjukkan bahwa kompetensi dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4	Ni Made Candra Megita Atma Negara (2014)	Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan.	X (Pengembangan Karier) dan Y (Kinerja Karyawan)	1. Pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
5	Angga Rahayu Shaputra dan Suci Hendriani (2015).	Pengaruh Kompetensi, Komitmen dan Pengembangan Karier Terhadap kinerja Karyawan.	X1 (Kompetensi), X2 (Komitmen), X3 (Pengembangan Karier) dan Y (Kinerja Karyawan).	1. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 2. Komitmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 3. Pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
6	Akmal Umar (2015).	<i>The Effect of Motivaton and Career Development Againts Employee's Performance.</i>	X1 (Motivasi Kerja), X2 (Pengembangan Karier) dan Y (Kinerja)	1. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 2. Pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

F. Kerangka Konsep

Dalam penelitian ini penulis menyajikan kerangka pemikiran untuk memudahkan dalam memahami permasalahan yang diteliti dan disajikan dalam bentuk skema yang menunjukkan hubungan masing-masing variabel. Kerangka tersebut merupakan dasar pemikiran dalam melakukan analisis dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

Gambar 2.1 Kerangka Konsep



G. Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

1. Pengembangan karier diduga berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Indonesia, Tbk Witel Makassar.

2. Kompetensi diduga berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Indonesia, Tbk Witel Makassar.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini bersifat deskriptif kuantitatif, yaitu menjelaskan hubungan antara variabel dengan menganalisis data numerik (angka) menggunakan metode statistik melalui pengujian hipotesa.

Metode penelitian ini oleh beberapa pakar disebut juga dengan metode positifisme, dan metode penelitian kuantitatif dipandang sebagai metode ilmiah sebab sifatnya yang rasional sistematis, terukur dan objektif, peneliti juga melakukan eksplorasi, menggambarkan dengan tujuan untuk dapat menerangkan dan memprediksi terhadap suatu gejala yang berlaku atas dasar data yang diperoleh di lapangan.

B. Waktu dan Tempat Penelitian

Upaya memperoleh data yang dibutuhkan, maka penulis memilih yaitu di PT. TELKOM INDONESIA, Tbk Makassar yang saat ini berada di Jl. A.P Pettarani No.2 Makassar sebagai tempat penelitian.

Sedangkan waktu penelitian yang digunakan untuk memperoleh data adalah 2 bulan lamanya.

C. populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah keseluruhan dari karakteristik atau unit hasil pengukuran yang menjadi objek penelitian, atau populasi merupakan objek atau subjek yang berada pada suatu wilayah dan memenuhi syarat-syarat

tertentu berkaitan dengan masalah penelitian. Populasi yang dimaksud disini ialah keseluruhan karyawan pada PT. Telkom Indonesia Tbk, Makassar yang berjumlah 100 orang.

2. Sampel

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki populasi tersebut. Mengingat bahwa jumlah populasi cukup banyak, maka penentuan jumlah sampel dengan menggunakan teori slovin dengan rumus sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan :

n = ukuran sampel/jumlah responden

N = ukuran populasi

e = persentase kelonggaran ketelitian kesalahan pengambilan sampel yang bisa ditolerir, $e=0,1$

$$\begin{aligned} n &= \frac{100}{1 + 100(0,1)^2} \\ &= \frac{100}{2} \\ &= 50 \end{aligned}$$

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam peneliti ini adalah :

1. Penelitian pustaka (*Library Research*), yaitu pengumpulan data dengan cara menelaah berbagai buku *literature* dan bahan referensi pustaka lainnya.
2. Penelitian Lapangan (*Field Research*). Yaitu pengumpulan data lapangan dengan cara pengamatan secara langsung terhadap objek yang akan diteliti dengan menempuh cara-cara sebagai berikut :
 - a. Observasi yaitu dengan cara pengumpulan data dengan pengamatan secara langsung terhadap objek yang akan diteliti.
 - b. Kuesioner dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada pihak yang dijadikan responden dalam penelitian ini.
 - c. Dokumentasi lebih mengarah pada bukti yang kongkrit.

E. Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran Variabel

1. Definisi Operasional Variabel

Dalam menyusun proposal ini, terdapat dua macam variabel penelitian yang akan digunakan, yaitu sebagai berikut:

Tabel.3. 1 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional Variabel	Indikator
Pengembangan karier (X1)	Pengembangan karier adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier (Handoko dalam Megita, 2014).	1. Jenjang pendidikan 2. Penguasaan teori 3. Lama kerja 4. Penguasaan pengetahuan 5. Keterampilan
Kompetensi	Kompetensi adalah	1. Ketetapan waktu

(X2)	karakteristik yang mendasari seseorang yang berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik individu yang dimiliki hubungan kasual atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima superior ditempat kerja pada situasi tertentu. (Spencer dalam Moehariono, 2012:5).	<ol style="list-style-type: none"> 2. Adaptasi kerja 3. Kemampuan mengelola 4. Kemampuan merencanakan 5. Kerja sama
Kinerja (Y)	Kinerja adalah suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk mencapai hasil kerja yang optimal dalam suatu organisasi. (Hersey Blanchard dalam Lijang Poltak Sinabela, 2016:480).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan memahami pekerja 2. Kemampuan mengerjakan 3. Kemampuan memanfaatkan sumber daya 4. Kemampuan menyesuaikan diri 5. Hubungan kerja

2. Pengukuran Variabel

Teknik yang digunakan adalah menggunakan skala likert. Menurut Sugiono (2014:168) skala likert digunakan untuk mengukur sikap pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam skala likert, maka variabel yang diukur dapat dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai

titik tolak ukur menyusun item-item instrument yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan.

Jawaban item instrument yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari positif sampai dengan negatif, yang dapat berupa kata-kata antarlain :

Tabel.3. 2 Skala Pengukuran Variabel

Skala	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Ragu-Ragu (RR)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

- a. Variabel bebas, yaitu variabel yang nilainya tidak tergantung pada variabel lain. Adapun yang menjadi variabel bebas dari penelitian ini adalah:
 1. Variabel pengembangan karier (X1) didefinisikan sebagai peningkatan kinerja karyawan dijenjang yang lebih tinggi oleh PT. Telkom Indonesia Tbk, Witel Makassar.
 2. Variabel Kompetensi (X2) didefinisikan sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seorang pemimpin atau staf mempunyai keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang baik.
- b. Variabel terikat adalah variabel yang di pengaruhi oleh variabel bebas. Dalam penelitian ini variabel terikat adalah: Kinerja karyawan (Y) didefinisikan sebagai kualitas yang dicapai oleh seorang karyawan dan melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

F. Teknik Analisis

1. Metode Analisa Deskriptif Kuantitatif

Dalam penelitian ini metode analisa data yang digunakan adalah analisis deskriptif kuantitatif yaitu analisis data dengan berdasarkan pada angka-angka, persentase, frekuensi, rata-rata, diagram atau grafik dimana untuk mengolahnya dapat digunakan statistik deskriptif.

2. Analisis Regresi Berganda

Menurut Danang Sunyoto (2011:61), analisis regresi berganda untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh signifikan dua atau lebih variabel bebas (X1 Pengembangan karier, X2 Kompetensi) terhadap variabel terikat (Y Kinerja Karyawan). Rumus Persamaan Regresinya adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + e$$

Dimana: Y = Kinerja pegawai

α = Konstanta

X1 = Pengembangan karir

X2 = Kompetensi

e = *Error*

3. Alat Analisis

Alat analisis yang digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian yang mengungkap hubungan dan pengaruh antar variabel yang diteliti dengan

menggunakan perhitungan statistik. Adapun alat analisis yang digunakan adalah *SPSS for windows 16*.

4. Uji Validitas

Uji validitas ini digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu butir kuesioner yang diteliti. Kuesioner dapat dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Mengukur tingkat validitas atau tidaknya suatu kuesioner dapat menggunakan nilai Pearson, dimana persyaratan uji validitas menggunakan tabel R ($R_{tabel} > R_{hitung}$) maka dapat dinyatakan valid. Nilai validitas harus mempunyai nilai total score (total score dari nilai kuesioner). (Danang Sunyoto, 2011:114).

5. Uji Realibilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur kuesioner yang merupakan bagian indikator dari variabel atau konstruk. Butir pertanyaan dikatakan reliabel atau handal apabila jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten. (Danang Sunyoto, 2011:110). Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan dua cara yaitu :

a. Repeated measure atau pengukuran ulang

Dalam waktu yang berbeda, seorang karyawan/responden diberi butir pertanyaan dan alternatif jawaban yang sama. Butir pertanyaan dikatakan handal apabila jawabannya sama.

b. One shot atau pengukuran sekali saja.

Pengukuran kehandalan butir pertanyaan sekali menyebar kuesioner pada responden, kemudian hasil skornya diukur korelasinya antar score

jawaban pada butir pertanyaan yang sama dengan bantuan computer program *statistical program for society science* (SPSS) dengan fasilitas Cronbach Alpha (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai cronbach aplha > 0.60 . Dalam penelitian ini menggunakan pengukuran realibilitas dengan *caraone shot* atau pengukuran sekali saja.

6. Penguji Hipotesis

a. Uji F

Uji f disebut juga uji signifikansi serentak (secara simultan). Uji f pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen/terikat. (Imam Ghozali, 2013:98). Uji statistik F dapat dilakukan dengan membandingkan antara f hitung dengan f tabel. Jika f hitung $>$ ftabel maka hipotesis alternatif diterima (model layak digunakan), demikian pula sebaliknya. Taraf nyata yang digunakan sebesar 5%. Dalam penelitian ini digunakan tingkat signifikansi (α) 0,05 atau 5% untuk menguji apakah hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima atau ditolak dilakukan dengan cara menguji nilai F. Apabila nilai F positif berarti hipotesis diterima, jika nilai F negatif berarti hipotesis ditolak.

b. Uji T

Uji t digunakan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel bebas secara parsial dalam menerangkan variasi variabel terikat. (Imam Ghozali, 2013:98). Kriteria pengambilan keputusan dilakukan dengan cara membandingkannya t hitung dengan t tabel, dimana

hipotesis alternative diterima jika: $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ dengan tingkat signifikansi 0.05. Untuk menentukan t_{tabel} dilakukan dengan terlebih dahulu mencari derajat/df (*degree of freedom*) dengan rumus $df = n - k$, dimana n adalah observasi sedangkan k adalah banyaknya variabel (bebas dan terikat).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

1. Sejarah dan Perkembangan PT. Telkom Indonesia, Tbk

Perusahaan Telekomunikasi sudah ada sejak masa Hindia Belanda dan yang menyelenggarakan adalah pihak swasta. Sedangkan perusahaan Telekomunikasi Indonesia (PT. TELKOM) sendiri juga termasuk bagian dari perusahaan tersebut yang mempunyai bentuk badan usaha *Post-en Telegraaf* dengan *Staatsblaad* No.52 tahun 1884. Dan sejak tahun 1905 perusahaan Telekomunikasi sudah berjumlah 38 perusahaan. Namun setelah itu pemerintah Hindia Belanda mengambil alih perusahaan tersebut yang berdasar kepada *Staatsblaad* tahun 1906. Dan sejak itu berdirilah *Post, Telegraf en Telefoon Dients* (PTT-Dients), dan perusahaan ini ditetapkan sebagai Perusahaan Negara berdasar *Staats blaad* No.419 tahun 1927 tentang *Indonesia Bedrijven Weet* (I.B.W Undang-Undang Perusahaan Negara).

Perusahaan PT tersebut bertahan sampai adanya Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang (Perpu) No.19 tahun 1960 oleh Pemerintah Republik Indonesia, tentang adanya persyaratan suatu Perusahaan Negara (PN). Tetapi pada tahun 1961 menurut Peraturan Pemerintah No.240 bahwa Perusahaan Negara dilebur menjadi Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi yang dimuat dalam pasal 2 I.B.

Namun pada tahun 1965 pemerintah membagi perusahaan Pos dan Telekomunikasi menjadi dua bagian yang berdiri sendiri yaitu Perusahaan Pos dan Giro (PN.Pos dan Giro) serta Perusahaan Negara Telekomunikasi (PN. Telekomunikasi) yang sudah diatur dalam Peraturan Pemerintah No.30 tahun 1965. Dan perusahaan tersebut berkembang menjadi Perusahaan Umum (Perum). Dalam Peraturan Pemerintah No.36 tahun 1974 dinyatakan bahwa Perum Telekomunikasi sebagai penyelenggara jasa Telekomunikasi untuk umum baik Telekomunikasi dalam negeri maupun luar negeri.

Perusahaan Umum (PERUM) Telekomunikasi merupakan penyelenggara jasa telekomunikasi untuk umum, baik hubungan telekomunikasi dalam negeri maupun luar negeri. Tentang hubungan telekomunikasi luar negeri saat itu juga diselenggarakan oleh PT. *Indonesia Satellite Corporation* (INDOSAT), yang masih berstatus perusahaan asing yakni dari *American Cable and Radio Corp* yaitu suatu perusahaan yang didirikan berdasarkan peraturan negara bagian *Delaware*, USA.

Seluruh saham PT Indosat dengan modal asing ini pada tahun 1980 dibeli oleh Indonesia dari *American Cable and radio Corp*. Pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah No. 22 tahun 1974 berdasarkan PP No. 53 tahun 1980, Perumtel ditetapkan sebagai badan usaha yang berwenang menyelenggarakan telekomunikasi untuk umum dalam negeri dan Indosat ditetapkan sebagai badan usaha penyelenggara telekomunikasi umum untuk internasional.

Memasuki Repelita V, pemerintah merasakan perlu percepatan pembangunan telekomunikasi sebagai instruktur yang diharapkan dapat

memacu pembangunan sektor lainnya. Berdasarkan PP No. 15 tahun 1991, maka perum dialihkan menjadi perusahaan Perseroan (persero). Mengantisipasi era globalisasi seperti diterapkannya perdagangan bebas baik Internasional maupun Regional, maka PT. Telkom pada tahun 1995 melaksanakan 3 program besar. Program-program tersebut adalah restrukturisasi internal penerapan KSO dan persiapan *Go Public Internasional (International Public Offering)*.

Kronologi sejarah PT Telkom dijelaskan sebagai berikut :

1. 1882 sebuah badan usaha swasta penyedia layanan pos dan telegraf dibentuk pada masa pemerintahan kolonial Belanda.
2. 1906 Pemerintah Kolonial Belanda membentuk sebuah jawatan yang mengatur layanan pos dan telekomunikasi yang diberi nama Jawatan Pos, Telegraf dan (Post, Telegraphen Telephone Dienst/PTT).
3. 1945 Proklamasi kemerdekaan Indonesia sebagai negara merdeka dan berdaulat, lepas dari pemerintahan Jepang.
4. 1961 Status jawatan diubah menjadi Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN Postel).
5. 1965 PN Postel dipecah menjadi Perusahaan Negara Pos dan Giro (PN Pos dan Giro), dan Perusahaan Negara Telekomunikasi (PN Telekomunikasi).
6. 1974 PN Telekomunikasi disesuaikan menjadi Perusahaan Umum Telekomunikasi (Perumtel) yang menyelenggarakan jasa telekomunikasi nasional maupun internasional.

7. 1980 PT *Indonesian Satellite Corporation* (Indosat) didirikan untuk menyelenggarakan jasa telekomunikasi internasional, terpisah dari Perumtel.
8. 1989 Undang-undang No. 3 tahun 1989 tentang Telekomunikasi, tentang peran serta swasta dalam penyelenggaraan Telekomunikasi.
9. 1991 Perumtel berubah bentuk menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) Telekomunikasi Indonesia berdasarkan PP no. 25 tahun 1991.
10. 1995 Penawaran Umum perdana saham TELKOM (*Initial Public Offering*) dilakukan pada tanggal 14 November 1995. sejak itu saham TELKOM tercatat dan diperdagangkan di Bursa Efek Jakarta (BEJ), Bursa Efek Surabaya (BES), *New York Stock Exchange* (NYSE) dan *London Stock Exchange* (LSE). Saham TELKOM juga diperdagangkan tanpa pencatatan (*Public Offering Without Listing*) di *Tokyo Stock Exchange*.
11. 1996 Kerja Sama Operasi (KSO) mulai diimplementasikan pada 1 Januari 1996 di wilayah Divisi Regional I Sumatra dengan mitra PT Pramindo Ikat Nusantara (Pramindo); Divisi Regional III Jawa Barat dan Banten-dengan mitra PT *Aria West International* (AriaWest); Divisi Regional IV Jawa Tengah dan DI Yogyakarta - dengan mitra PT Mitra Global Telekomunikasi Indonesia (MGTI); Divisi Regional VI Kalimantan dengan mitra PT Dayamitra Telekomunikasi (Dayamitra); dan Divisi Regional VII Kawasan Timur Indonesia-dengan mitra PT Bukaka Singtel.
12. 1999 Undang-undang nomor 36/ 1999, tentang penghapusan monopoli penyelenggaraan telekomunikasi.
13. 2001 KOM membeli 35% saham Telkomsel dari PT Indosat sebagai bagian dari implementasi restrukturisasi industri jasa

telekomunikasi di Indonesia, yang ditandai dengan penghapusan kepemilikan bersama dan kepemilikan silang antara TELKOM dengan Indosat. Dengan transaksi ini, TELKOM menguasai 72,72% saham Telkomsel. TELKOM membeli 90,32% saham Dayamitra dan mengkonsolidasikan laporan keuangan Dayamitra ke dalam laporan keuangan TELKOM.

14. 2002 TELKOM membeli seluruh saham Pramindo melalui 3 tahap, yaitu 30% saham pada saat ditandatanganinya perjanjian jual-beli pada tanggal 15 Agustus 2002, 15% pada tanggal 30 September 2003 dan sisa 55% saham pada tanggal 31 Desember 2004. TELKOM menjual 12,72% saham Telkomsel kepada Singapore Telecom, dan dengan demikian TELKOM memiliki 65% saham Telkomsel. Sejak Agustus 2002 terjadi duopoli penyelenggaraan telekomunikasi lokal.

15. Sejak 1 Juli 1995 PT. Telkom telah menghapus struktur wilayah usaha telekomunikasi (WTTEL) dan secara de facto meresmikan dimulainya era Divisi Network. Badan Usaha utama dikelola oleh 7 divisi regional dan 1 divisi network. Divisi regional menyelenggarakan jasa telekomunikasi di wilayah masing masing dan divisi network menyelenggarakan jasa telekomunikasi jarak jauh luar negeri melalui pengoperasian jaringan transmisi jalur utama nasional. Daerah regional.

PT. Telkom mencakup wilayah-wilayah yang dibagi sebagai berikut :

1. Divisi Regional I, Sumatera.
2. Divisi Regional II, Jakarta dan sekitarnya.
3. Divisi Regional III, Jawa Barat.

4. Divisi Regional IV, Jawa Tengah dan Yogyakarta.
5. Divisi Regional V, Jawa Timur.
6. Divisi Regional VI, Kalimantan.
7. Divisi Regional VII, Kawasan timur Indonesia (Sulawesi, Bali, Nusa Tenggara, Maluku dan Papua).

Masing-masing divisi dikelola oleh suatu tim manajemen yang terpisah berdasarkan prinsip desentralisasi serta bertindak sebagai pusat investasi (Divisi Regional) dan pusat keuntungan (Divisi Network), serta divisi lainnya yang mempunyai keuntungan internal secara terpisah. Divisi-divisi pendukung terdiri dari divisi pelatihan, divisi properti, divisi sistem informasi. Berdasarkan organisasi divisional ini, maka kantor pusat diubah menjadi pusat biaya. Berlakunya kebijaksanaan dekonsentrasi menjadikan jumlah SDM menjadi lebih sedikit.

2. Visi dan Misi Perusahaan

Pada suatu instansi baik swasta maupun pemerintahan pastinya memiliki suatu visi dan misi yang akan mengarahkan suatu instansi tersebut agar tidak keluar dari jalur yang seharusnya. Berikut visi dan misi dari PT. Telkom Indonesia, Tbk :

a. Visi PT. Telkom Indonesia Tbk

Menjadi perusahaan yang unggul dalam penyelenggaraan *Telecommunication, Information, Media* dan *Edutainment* (TIME) di kawasan regional.

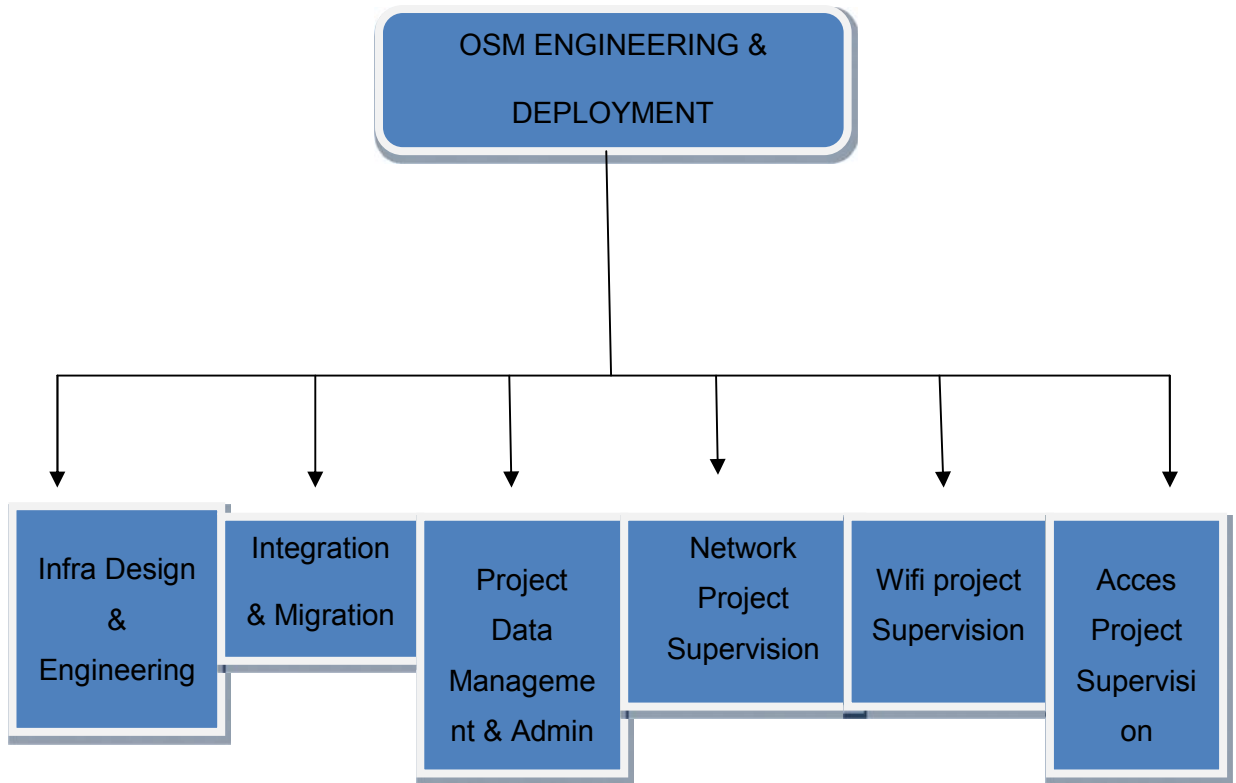
b. Misi PT. Telkom Indonesia Tbk

- 1) Menyediakan layanan TIME yang berkualitas tinggi dengan harga yang kompetitif

2) Menjaga modal pengelolaan korporasi terbaik di Indonesia.

3. Struktur Organisasi

Gambar 4.1 Struktur Organisasi



4. Job Description

a. Infra Design & Engineering

- 1) Plan deployment jaringan akses dan network backbone.
- 2) Pemenuhan usulan CAPEX
- 3) CAPEX performance.
- 4) Plan optimalisasi ALPRO.

b. Integration & Migration

- 1) Integrasi perangkat aktif.

- 2) Scrap cable.
 - 3) Penyediaan parameter logic.
 - 4) Migrasi ALPRO eksisting.
- c. Project Data Management & Admin
- 1) Penyediaan BOP lakwas & BODP
 - 2) Report progress proyek.
 - 3) Rekonsiliasi project.
- d. Network Project Supervision
- 1) Supervise deployment network backbone.
 - 2) Penyediaan SK waspang, tim uji terima project deployment network.
 - 3) Penyediaan BA comtest, UT, Rekon, Amandemen, Bast 1, Bast 2
project deployment network.
- e. Wifi Project Supervision
- 1) Supervisi deployment project WIFI & Radio IP.
 - 2) Penyediaan SK waspang, tim uji terima project deployment WIFI &
Radio IP.
 - 3) Penyediaan BA comtest, UT, Rekon, Amandemen, Bast 1, Bast 2
WIFI & Radio IP.
- f. Acces Project Supervision
- 1) Supervisi deployment proyek akses.
 - 2) Penyediaan SK waspang, tim uji terima project deployment proyek
akses.
 - 3) Penyediaan BA comtest, UT, Rekon, Amandemen, Bast 1, Bast 2
proyek akses.

B. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Karakteristik Responden

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh dari kuesioner yaitu berupa daftar pertanyaan yang terkait dengan dua variabel meliputi pengembangan karier (X1), kompetensi (X2) dan satu variabel (Y) yaitu kinerja karyawan yang diteliti pada PT. Telkom Indonesia Tbk Makassar. Setiap responden mempunyai total skor masing-masing pada variabel yang dimaksud. Selanjutnya dalam hal pengujian hipotesis, maka dilakukan uji t (parsial) dan uji f (simultan) yang dianggap relevan yang bertujuan untuk mengetahui tingkat pengaruh variabel pengembangan karier dan kompetensi terhadap variabel kinerja karyawan sebagaimana yang telah dikemukakan sebelumnya yang dapat dilihat dari hasil perhitungan berikut.

Karakteristik responden dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan pada PT. Telkom Indonesia Tbk Witel Makassar. Berikut ini adalah gambaran mengenai identitas responden yang terdiri dari jenis kelamin, usia, dan pendidikan responden.

a) Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Gender merupakan sesuatu yang sensitif bagi beberapa orang. Dalam pekerjaan tertentu ada yang tidak bisa dilakukan oleh wanita, walaupun sekarang sudah banyak wanita yang mengerjakan pekerjaan pria. wanita dianggap tidak mampu untuk melakukan pekerjaan berat. Pada PT. Telkom Indonesia ini juga lebih banyak pria daripada wanita, karena memang pekerjaannya lebih banyak dilakukan di lapangan. Berikut merupakan data responden berdasarkan jenis kelamin.

Tabel 4.1
Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
Pria	27	54,00
Wanita	23	46,00
Jumlah	50	100,00

Sumber: Data Primer yang diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.1 dapat dilihat bahwa jumlah responden sebanyak 50 orang dan yang mengisi kuesioner lebih banyak pria yaitu sebanyak 27 orang dengan presentase sebesar 54,00%, sedangkan sisanya sebanyak 23 orang dengan presentase sebesar 46,00% adalah responden wanita.

b) Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia merupakan karakteristik yang penting untuk diperhatikan, mengingat bahwa secara umum usia mempengaruhi kondisi kesehatan seseorang. Ada suatu keyakinan yang luas bahwa kinerja merosot dengan makin tuanya seseorang. Sering di adakan keterampilan seorang individu terutama kecepatan, kecekatan, dan kekuatan mengalami penurunan. Data deskripsi tentang usia dapat dilihat dalam tabel 4.2 berikut ini.

Tabel 4.2
Usia Responden

Usia	Frekuensi (orang)	Presentase (%)
18-25 tahun	20	40,00
26-30 tahun	21	42,00
31-40 tahun	7	14,00
>41 tahun	2	4,00
Jumlah	50	100,00

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan usia pada tabel 4.2 menunjukkan bahwa responden dengan usia 18-25 tahun sebanyak 20 orang dengan presentase sebesar 40,00%, dan responden yang berusia 26-30 tahun sebanyak 21 orang dengan presentase sebesar 42,00%, dan responden dengan be rusia 31-40 tahun sebanyak 7 orang dengan presentase sebesar 14,00%, terakhir usia >41 tahun sebanyak 2 orang dengan presentase 4,00%.

c) Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Tingkat pendidikan responden merupakan salah satu unsur yang menentukan kemampuan (*capabilities*), sikap (*attitudes*), nilai-nilai (*value*), dan kebutuhan-kebutuhan (*needs*), secara logis diharapkan tingginya tingkat pendidikan akan memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan, sebab semakin tinggi tingkat pendidikan semakin besar pula potensi seseorang untuk dapat memahami konsep tata kelola yang baik. Hasil penelitian mengenai tingkat pendidikan responden ditunjukkan pada tabel 4.3 berikut ini.

Tabel 4.3
Jenjang Pendidikan Responden

Pendidikan	Frekuensi (orang)	Presentase (%)
SLTA	4	8,00
Diploma (D3)	10	20,00
Sarjana (S1,S2,S3)	36	72,00
Jumlah	50	100,00

Sumber: Data Primer yang diolah, 2018

Berdasarkan tingkat pendidikan terakhir pada tabel 4.3 menunjukkan bahwa jumlah responden dengan tingkat pendidikan terakhir SLTA sebanyak 4 orang dengan presentase sebesar 8,00%, kemudian diploma (D3) berjumlah 10 orang dengan presentase 20,00%, sedangkan untuk sarjana (S1,S2,S3) berjumlah 36 orang dengan presentase sebesar 72,00%. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan dalam menyeleksi karyawannya dilihat dari tingkat pendidikannya sehingga dapat memenuhi keahlian yang dibutuhkan perusahaan.

d) Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Dari penelitian yang dilakukan di PT. Telkom Indonesia didapatkan data masa kerja tenaga kerja yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.4
Masa Kerja Responden

Masa Kerja (Tahun)	Frekuensi (orang)	Presentase (%)
2-10	26	52,00
11-20	19	38,00
21-30	5	10,00
Jumlah	50	100,00

Sumber : Data Primer Diolah, 2018

Berdasarkan usia pada tabel 4.4 menunjukkan bahwa responden dengan masa kerja 2-10 tahun sebanyak 26 orang dengan presentase sebesar 52,00%, dan responden yang masa kerja 11-20 tahun sebanyak 19 orang dengan presentase sebesar 38,00%, terakhir responden dengan masa kerja 21-30 tahun sebanyak 5 orang dengan presentase sebesar 10,00%.

2. Hasil Statistik Deskripsi

a) Variabel Pengembangan Karier (X1)

Definisi operasional dari variabel ini yaitu Pengembangan karier adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier. Hasil peneliti tentang tanggapan responden mengenai variabel pengembangan karier dapat dilihat pada tabel 4.4.

Tabel 4.5

**Tanggapan Responden Terhadap pertanyaan Variabel
Pengembangan Karier (X1)**

Pertanyaan		SS		S		RR		TS		STS		Mean
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	X1_1	11	22,0	37	74,0	1	2,0	1	2,0	-	-	4,16
2	X1_2	4	8,0	42	84,0	3	6,0	1	2,0	-	-	3,98
3	X1_3	31	62,0	18	36,0	1	2,0	-	-	-	-	4,60
4	X1_4	6	12,0	41	82,0	3	6,0	-	-	-	-	4,06
5	X1_5	15	30,0	31	62,0	4	8,0	-	-	-	-	4,22
MEAN VARIABEL												4,20

Sumber : Data SPSS 2018

Berdasarkan tabel 4.5 diatas dapat dijelaskan bahwa variabel pengembangan karier di ukur dengan 5 item pertanyaan, dari pertanyaan tersebut terlihat bahwa yang memiliki mean tertinggi terdapat pada pertanyaan ke 3 yaitu dengan adanya pelatihan saya mendapatkan keahlian tertentu yang dapat membantu dalam bekerja nilainya sebesar 4,60, sedangkan pertanyaan yang memiliki mean terendah terdapat pada

pertanyaan ke 2 yaitu saya memiliki kepuasan teori sesuai dengan bidang ilmu dan pekerjaan saya nilainya sebesar 3,98. Sehingga nilai mean keseluruhan variabel pengembangan karier sebesar 4,20.

b) Variabel Kompetensi (X2)

Definisi operasional dari variabel ini adalah karakteristik yang mendasari seseorang yang berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik individu yang dimiliki hubungan kasual atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima superior ditempat kerja pada situasi tertentu. Hasil peneliti tentang tanggapan responden mengenai variabel kompetensi dapat dilihat pada tabel 4.5.

Tabel 4.6

Tanggapan Responden Terhadap Pertanyaan Variabel Kompetensi (X2)

Pertanyaan		SS		S		RR		TS		STS		Mean
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	X2_1	12	24,0	36	72,0	2	4,0	-	-	-	-	4,20
2	X2_2	11	22,0	38	76,0	1	2,0	-	-	-	-	4,20
3	X2_3	11	22,0	37	74,0	2	4,0	-	-	-	-	4,18
4	X2_4	9	18,0	41	82,0	-	-	-	-	-	-	4,18
5	X2_5	14	28,0	32	64,0	4	8,0	-	-	-	-	4,20
MEAN VARIABEL											4,19	

Sumber : Data SPSS Diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.6 tersebut dapat dijelaskan bahwa variabel kompetensi di ukur dengan 5 item pertanyaan, dari pertanyaan tersebut diatas dapat dilihat bahwa nilai mean dari pertanyaan ke 1, 2 dan 5 sama-sama memiliki nilai mean tertinggi sebesar 4,20, sedangkan nilai mean dari pertanyaan ke 3 dan 4 sama-sama memiliki nilai mean sebesar 4,18. Jadi dapat disimpulkan bahwa nilai keseluruhan mean variabel kompetensi sebesar 4,19.

c) Variabel Kinerja (Y)

Definisi operasional dari variabel ini adalah suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk mencapai hasil kerja yang optimal dalam suatu organisasi. Hasil peneliti tentang tanggapan responden mengenai variabel kompetensi dapat dilihat pada tabel 4.6

Tabel 4.7

Tanggapan Responden Terhadap Pertanyaan Variabel Kinerja (Y)

Pertanyaan		SS		S		RR		TS		STS		Mean
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	Y1	9	18,0	39	78,0	2	4,0	-	-	-	-	4,14
2	Y2	14	28,0	35	70,0	1	2,0	-	-	-	-	4,26
3	Y3	15	30,0	30	60,0	2	4,0	1	2,0	2	4,0	4,22
4	Y4	19	38,0	29	58,0	2	4,0	-	-	-	-	4,30
5	Y5	20	40,0	29	58,0	1	2,0	-	-	-	-	4,38
MEAN VARIABEL											4,26	

Sumber : Data SPSS Diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.7 tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa variabel kinerja di ukur dengan 6 item pertanyaan, dari pertanyaan tersebut terlihat bahwa yang memiliki nilai mean tertinggi terdapat pada pertanyaan ke 5 yaitu saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan sesama karyawan lain nilainya sebesar 4,38, Sedangkan nilai mean terendah terdapat pada pertanyaan pertama yaitu saya merasa dapat memahami dengan baik semua pekerjaan yang diberikan kepada saya nilainya sebesar 4,14. Sehingga dapat disimpulkan bahwa nilai mean variabel secara keseluruhan memiliki nilai sebesar 4,26.

d) Rekapitulasi Deskriptif Variabel

Pengolahan data rekapitulasi nilai rata-rata analisis statistik deskriptif dari setiap variabel pengembangan karir, kompetensi, kinerja pegawai adalah sebagai berikut.

Tabel 4.8

Hasil Rekapitulasi Deskriptif Variabel

Variabel	Mean	Kategori
X1	4,20	Tinggi
X2	4,19	Tinggi
Y	4,26	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.8 variabel pengembangan karir masuk kedalam kriteria tinggi, hal ini dapat dilihat dari skor rata-rata yang dihasilkan sebesar 4,20 dan berdasarkan rentang skor rata-rata berada pada interval 3,41 - 4,20 yang berarti masuk dalam klasifikasi penilaian tinggi. Kompetensi masuk

kedalam kriteria tinggi, hal ini dapat dilihat dari skor rata-rata yang dihasilkan sebesar 4,19 dan berdasarkan rentang skor rata-rata berada pada interval 3,41 – 4,20 yang berarti masuk dalam klasifikasi penilaian tinggi. Kinerja karyawan masuk kedalam kriteria sangat tinggi, hal ini dapat dilihat dari skor rata-rata yang dihasilkan sebesar 4,26 dan berdasarkan rentang skor rata-rata berada pada interval 3,41 - 4,20 yang berarti masuk dalam klasifikasi penilaian tinggi.

C. Hasil Analisis Data

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika suatu pertanyaan kuesioner dapat mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner tersebut (Imam Ghozali, 2013:52). Syarat minimum dianggap butir instrumen valid adalah nilai indeks validitasnya memiliki nilai r hitung lebih besar dari 0,279. Uji validitas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	R hitung	R tabel	keterangan
Pengembangan karier	X1.1	0,808	0,279	Valid
	X1.2	0,742	0,279	Valid
	X1.3	0,578	0,279	Valid
	X1.4	0,605	0,279	Valid
	X1.5	0,660	0,279	Valid
	X2.1	0,821	0,279	Valid

Kompetensi	X2.2	0,670	0,279	Valid
	X2.3	0,654	0,279	Valid
	X2.4	0,612	0,279	Valid
	X2.5	0,552	0,279	Valid
Kinerja Karyawan	Y1	0,704	0,279	Valid
	Y2	0,721	0,279	Valid
	Y3	0,738	0,279	Valid
	Y4	0,790	0,279	Valid
	Y5	0,802	0,279	Valid

Sumber: Data SPSS Diolah, 2018

Berdasarkan data dari tabel 4.9 dimana pengujian validitas instrument penelitian (kuesioner) dengan masing-masing pertanyaan mendapatkan nilai r hitung lebih besar dari r tabel 0,279. Sehingga keseluruhan kuesioner penelitian tersebut dikatakan valid.

2. Uji Reabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur kuesioner yang merupakan bagian indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Imam Ghazali, 2013: 47). Untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha (α). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai $\alpha > 0,6$. Hasil dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Alpha	Keterangan
Pengembangan Karier	0,704	Reliabel
Kompetensi	0,668	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,805	Reliabel

Sumber: Data SPSS Diolah, 2018

Pada tabel 4.10 dimana hasil uji reliabilitas tersebut menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai koefisien alpha yang cukup besar yaitu diatas 0,6 sehingga dapat dikatakan semua konsep pengukur masing-masing variabel dari kuesioner adalah reliabel yang berarti bahwa kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini merupakan kuesioner yang reliabel atau handal.

3. Analisis Regresi Linear Berganda

Penelitian ini menggunakan regresi linear berganda untuk pembuktian hipotesis penelitian. Analisis ini akan menggunakan input berdasarkan data yang diperoleh dari kuesioner. Hasil pengolahan data dengan menggunakan program SPSS selengkapnya ada pada lampiran dan selanjutnya diringkas sebagai berikut:

Tabel 4.11 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.019	2.621		.389	.699
	Pengembangan karier (X1)	.580	.151	.510	3.836	.000
	kompetensi (X2)	.386	.167	.307	2.310	.025

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Sumber: Data SPSS Diolah, 2018

Berdasarkan data tabel 4.11 dimana hasil analisis regresi diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 1,019 + 0,580X_1 + 0,386X_2$$

Hasil analisis regresi linear berganda yang masih berbentuk angka dapat dijelaskan dalam bahasa yang mudah dipahami sebagai berikut ini:

- a) Kostanta sebesar 1,019 menunjukkan bahwa nilai konstanta positif variabel independen (pengembangan karier dan kompetensi). Bila variabel independen naik atau berpengaruh dalam satu satuan, maka variabel kinerja karyawan akan naik atau terpenuhi.
- b) Koefisien regresi pengembangan karier (X1) sebesar 0,580 menunjukkan bahwa hal ini berarti variabel pengembangan karier mempengaruhi kinerja pegawai berpengaruh secara positif yang artinya

jika variabel pengembangan karir meningkat sebesar 1, maka berpengaruh terhadap kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,580.

- c) Koefisien regresi kompetensi (X2) sebesar 0,386 menunjukkan bahwa hal ini berarti variabel kompetensi mempengaruhi kinerja karyawan berpengaruh secara positif yang artinya jika variabel Kompetensi meningkat sebesar 1, maka berpengaruh terhadap kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,386.

4. Uji T

Pada dasarnya uji t menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara parsial dalam menerangkan variasi variabel dependen. Dasar kinerja pegawai dengan menggunakan angka probabilitas signifikan hasil pengolahan data menggunakan program SPSS selengkapnya ada pada lampiran dan selanjutnya yang diringkas sebagai berikut :

Tabel 4.12 Hasil Analisis Uji t

Model		T	Sig.
1	(Constant)	.389	.699
	Pengembangan karir (X1)	3.836	.000
	kompetensi (X2)	2.310	.025

Sumber: Data SPSS Diolah, 2018

Hasil koefisien melalui pengujian hipotesis dan kemudian dibandingkan dengan t tabel yaitu dengan menggunakan rumus: $T_{tabel} = t (\alpha/2 \cdot n-k-1)$. Dimana n = jumlah sampel, k = jumlah variabel, dengan $\alpha = 0,05$ maka didapat t tabel sebesar 2,012. Jadi dari hasil tiap-tiap variabel dapat

diketahui variabel manakah yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebagai berikut :

H1 : Uji hipotesis pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dari hasil perhitungan yang diperoleh t hitung untuk X_1 sebesar $3,836 > t$ tabel $2,012$ dengan signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Berarti dapat ditarik kesimpulan H1 diterima dan H_0 ditolak, maka ini menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2 : Uji hipotesis kompetensi terhadap kinerja pegawai dari hasil perhitungan yang diperoleh t hitung untuk X_2 sebesar $2,310 > t$ tabel $2,012$ dengan signifikansi sebesar $0,025 < 0,05$. Berarti dapat ditarik kesimpulan H2 diterima dan H_0 ditolak, maka ini menunjukkan variabel kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

5. Uji F

Uji f pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara simultan terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini dalam pengujian hipotesis secara simultan dimaksudkan untuk mengukur besarnya pengaruh variabel independen yaitu pengembangan karier dan kompetensi terhadap variabel dependen (kinerja karyawan). Hasil uji f melalui program SPSS versi 16 dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.13 Hasil Analisis Uji F
ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	110.377	2	55.189	31.585	.000 ^a
	Residual	82.123	47	1.747		
	Total	192.500	49			

a. Predictors: (Constant), kompetensi (X2), Pengembangan karier (X1)

b. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Sumber: Data SPSS 16 Diolah, 2018

$$F \text{ tabel} = F(k; n-k)$$

$$F \text{ tabel} = F(2; 50-2) = F(2; 48) = 3,19$$

Berdasarkan hasil uji F dari tabel diatas diketahui nilai F hitung 31,585 dengan signifikan 0,000 maka nilai F tabel untuk model regresi diatas adalah 3,19. Hasil uji tersebut menunjukkan bahwa nilai signifikansi adalah sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai $F \text{ hitung } 31,585 > F \text{ tabel } 3,19$, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel pengaruh pengembangan karier (X1), kompetensi (X2) secara simultan memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

6. Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi ini digunakan untuk mengetahui seberapa besarnya persentase hubungan variabel independen terhadap variabel

dependen. Besarnya persentase pengaruh semua variabel independen terhadap nilai variabel dependen dapat diketahui dari besarnya koefisien determinasi (R^2) persamaan regresi. Angka koefisien determinasi dilihat dari hasil perhitungan SPSS 16 dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.14 Hasil Analisis Koefisien Determinasi R^2

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.757 ^a	.573	.555	1.32185

a. Predictors: (Constant), kompetensi (X2), Pengembangan karier (X1)

Sumber: Data SPSS 16 Diolah, 2018

Tingkat korelasi variabel bebas terhadap variabel terikat ditunjukkan oleh nilai R sebesar 0,757 yang memberikan informasi bahwa ada hubungan yang kuat antara variabel pengembangan karier dan kompetensi terhadap kinerja karyawan di PT. Telkom Indonesia Tbk, Makassar. Besarnya daya ramal model yang diberikan oleh nilai koefisien determinasi yang disimbolkan dengan R^2 (R-Square) sebesar 0,57,3 yang berarti model mempunyai daya ramal sebesar 57,3% variasi naik turunnya variabel Y (kinerja karyawan) dapat dijelaskan oleh model atau dipengaruhi oleh variabel-variabel pengembangan karier dan kompetensi sedang sisanya sebesar 42,7% diakibatkan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model analisis.

D. Pembahasan Hasil Penelitian

Penelitian ini berusaha untuk memperoleh gambaran pengaruh, pengembangan karir, dan kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT.

Telkom Indonesia Tbk. Setelah menganalisa permasalahan yang ditemukan mengenai sumber daya manusia pada Kantor PT. Telkom Indonesia Tbk, variabel pengembangan karir dan kompetensi dapat mempengaruhi kinerja pegawai pada KantorPT. Telkom Indonesia Tbk, dibuktikan dengan analisa data menggunakan metode penelitian yang telah ditentukan. Dari hasil pengujian diperoleh pembahasan sebagai berikut:

1) Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti dapat disimpulkan bahwa variabel pengembangan karir di uji secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Telkom menghasilkan uji t sebesar $3,836 > t$ tabel $2,012$ dan nilai signifikan sebesar $0,000 < 0,05$. Berdasarkan data diatas, bahwa variabel pengembangan karir dalam penelitian ini berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan pada PT. Telkom Indonesia Tbk, Makassar.

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda diperoleh nilai $X_1 = 0,580$ hal ini berarti pengembangan karir mempengaruhi kinerja karyawan sebesar $0,580$ atau berpengaruh secara positif yang artinya jika variabel pengembangan karir meningkat sebesar 1 , maka berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar $0,580$. Selain itu jawaban responden pada setiap pertanyaan indikator, pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Indonesia, Tbk karena memiliki nilai rata-rata skor tertinggi yaitu sebesar $4,20$.

Pengembangan karir merupakan peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana

karier. Peneliti menyimpulkan jika pengembangan karier tinggi maka kinerja karyawan akan meningkat. Kantor PT. Telkom Indonesia, Tbk memiliki tingkat pengembangan karier yang tinggi yaitu frekuensi keahlian tertentu. Hal ini tentu saja dapat mempengaruhi kinerja karyawan karena tingkat pengembangan karier yang tinggi.

Berdasarkan pembahasan diatas bahwa hipotesis pertama atau H1 dalam penelitian ini diterima yang artinya variabel pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Indonesia, Tbk Makassar.

Hal ini mendukung dengan hasil temuan oleh Ita Rifiani Permatasari dengan judul pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan (studi kasus PT. Telkom Malang) menyatakan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hal ini sejalan dengan teori dikemukakan oleh Andrew J. Dubrin dalam Anwar Prabu Mangkuranegara (2016:77), mengemukakan bahwa, pengembangan karier adalah aktifitas karyawan yang membantu karyawan merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan karyawan yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

2) Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja karyawan

Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti dapat disimpulkan bahwa variabel kompetensi di uji secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Telkom menghasilkan uji t sebesar $2,310 > t$ tabel $2,012$ dan nilai sig $0,025 < 0,05$. Berdasarkan data diatas, bahwa

variabel kompetensi dalam penelitian ini berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan pada PT. Telkom Indonesia, Tbk Makassar.

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda diperoleh nilai $(X_2) = 0,386$. Hal ini berarti variabel kompetensi mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 0,386 atau berpengaruh secara positif yang artinya jika variabel kompetensi meningkat sebesar 1, maka berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 0,386. Selain itu jawaban responden pada setiap pertanyaan indikator, kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Kantor PT. Telkom Indonesia, Tbk karena memiliki nilai rata-rata skor tertinggi yaitu sebesar 4,19.

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Peneliti menyimpulkan jika kompetensi tinggi maka kinerja karyawan akan meningkat. Kantor PT. Telkom Indonesia, Tbk memiliki tingkat kompetensi yang tinggi yaitu ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan yang tinggi di Kantor PT. Telkom Indonesia, Tbk. Hal ini tentu saja dapat mempengaruhi kinerja karyawan karena kompetensi yang tinggi.

Berdasarkan pembahasan di atas bahwa hipotesis kedua atau H2 dalam penelitian ini diterima yang artinya variabel kompetensi

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Indonesia, Tbk Makassar.

Hal ini mendukung dengan hasil temuan studi yang dilakukan oleh Suparwi dengan judul pengaruh kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja dengan mediasi kepuasan kerja pada Guru Madrasah Aliyah swasta di Kabupaten Pati Universitas Muria Kudus menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hal ini sejalan dengan teori dikemukakan oleh Irham Fahmi (2016:45) kompetensi adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh seorang individu yang memiliki nilai jual dan itu teraplikasi dari hasil kreatifitas serta inovasi yang dihasilkan.

3) Pengaruh Pengembangan Karier dan Kompetensi terhadap Kinerja karyawan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti bahwa variabel pengembangan karier dan kompetensi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Indonesia, Tbk. Hal ini berdasarkan hasil perhitungan uji f , dengan membandingkan f hitung dan f tabel maka didapat f hitung (31,585) lebih besar dari f tabel (3,19), dan nilai signifikansi adalah 0,000 lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05.

Pengembangan karier merupakan peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk merencanakan karirnya. Pengembangan karier yang baik dapat meningkatkan kinerja

karyawan. Sehingga pengembangan karier mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan.

Selain memperhatikan tingkat pengembangan karier yang dimiliki karyawan faktor lain yang harus diperhatikan yaitu kompetensi yang ada harus dikelola dengan baik agar berdampak positif bagi kinerja karyawan. Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Apabila hal tersebut sudah diperhatikan dengan baik maka dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Dari hasil analisis koefisien determinasi (R^2) menunjukkan angka R Square 0,573 atau 57,3% yakni berarti variasi variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel pengembangan karier dan kompetensi, sisanya 42,7% dapat dijelaskan oleh variabel lain diluar dari variabel penelitian. Seperti variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kompensasi.

Berdasarkan analisa dan data-data diatas menunjukkan bahwa pengembangan karier dan kompetensi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga atau H3 dalam penelitian ini diterima. Dengan meningkatkan pengembangan karier dan kompetensi maka akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan data yang didapatkan setelah diolah kembali, maka hasil penelitian tentang pengaruh pengembangan karier dan kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Indonesia, Tbk Makassar, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan jawaban responden pada setiap pertanyaan indikator, variabel pengembangan karier menunjukkan nilai rata-rata dengan nilai sebesar 4,20(Tinggi), kompetensi menunjukkan nilai rata-rata dengan nilai sebesar 4,19 (Tinggi) dan kinerja karyawan menunjukkan nilai rata-rata dengan nilai sebesar 4,26 (Sangat Tinggi).
2. Pengembangan karier mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana t hitung untuk X_1 sebesar 3,836 lebih besar dari t tabel 2,012 dengan signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05. Variabel pengembangan karier mempunyai peran yang penting dalam peningkatan kinerja karyawan pada PT. Telkom Indonesia, Tbk Makassar. Sehingga H_1 yang menyatakan pengembangan karier mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan diterima.
3. Kompetensi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana t hitung untuk X_3 sebesar 2,310 lebih besar dari t tabel 2,012 dengan signifikansi sebesar 0,025 lebih besar dari taraf signifikansi yaitu 0,05. Variabel kompetensi berpengaruh positif yang

dapat menyebabkan meningkatnya kinerja karyawan pada PT. Telkom Indonesia, Tbk Makassar. Sehingga H2 yang menyatakan kompetensi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan diterima.

4. Pengujian secara bersama-sama, dimana F hitung sebesar 31,585 dan Ftabel dengan taraf 5% maka didapat F tabel sebesar 3,19, berarti $F_{hitung} > F_{tabel}$. Hasil $\alpha = 0,000 < 0,05$. Variabel pengembangan karier dan kompetensi berpengaruh secara bersama-sama atau simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Indonesia, Tbk Makassar. Sehingga H3 yang menyatakan pengembangan karier dan kompetensi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan diterima.

B. Saran

Bahwa pengembangan karier dan kompetensi yang telah dilakukan PT. Telkom Indonesia, Tbk Makassar sangat baik. Namun penulis mencoba untuk mengemukakan beberapa saran demi keberhasilan pelaksanaan pengembangan karier dan kompetensi serta kinerja karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk Makassar. Penulis memberikan saran sebagai berikut :

1. Saran untuk penelitian lanjutan, penelitian ini dapat dilakukan kembali dengan objek penelitian yang berbeda serta dengan item pertanyaan pada kuesioner yang berbeda dengan pertanyaan kuesioner penelitian lainnya. Bagi peneliti selanjutnya dapat dimanfaatkan sebagai bahan rujukan dalam melakukan penelitian yang berkaitan dengan pengembangan karier dan kompetensi.

2. PT. Telkom Indonesia,Tbk Makassar harus memperhatikan pengembangan karier yang ada karena variabel tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pelatihan yang dilakukan PT. Telkom Indonesia,Tbk Makassar sudah sangat baik, akan tetapi ada baiknya apabila PT. Telkom Indonesia,Tbk Makassar dapat mempertahankan program-program pelatihan saat ini. Tentunya kinerja karyawan akan lebih baik apabila dapat meningkatkan atau memperbanyak pelatihan yang sesuai dengan job specification agar kualitas pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan dapat bertambah dari waktu ke waktu. Pimpinan atau rekan kerja hendaknya harus saling memberi motivasi dengan cara memberi penghargaan kepada karyawan yang berprestasi, karyawan yang bekerja dengan rajin dan memberi sanksi tegas kepada karyawan yang sering terlambat datang, hal tersebut di maksud supaya karyawan dapat bekerja sesuai dengan apa yang telah ditetapkan dalam suatu perusahaan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan, selain itu PT. Telkom Indonesia,Tbk Makassar harus meningkatkan kompetensi karyawan dengan melakukan pelatihan guna dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan kerja dan sikap atau perilaku. Sehingga karyawan mendapat ilmu tambahan yang berguna dimasa sekarang dan dimasa yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

- Afriska, T. 2017. *Pengaruh pengembangan Karir, Motivasi Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Belinyu Kabupaten Bangka*, (online), (https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwj8rpvc_PLYAhVGO48KHY88CLsQFggtMAA&url=https%3A%2F%2Fzenodo.org%2Frecord%2F814420%2Ffiles%2FsKRIPS%2F2520fULL%2520Tri%2520Afriska.pdf&usq=AOvVaw0i7D6nJnqoAlaxNdCVLcgA, diakses pada tanggal 27 Desember 2017).
- Fahmi, I. 2016. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep dan Kinerja*. Edisi Pertama. Mitra Wacana Media. Jakarta.
- Harlie. M. *Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan*. Vol.11, No.2, Oktober 2012 (<http://journal.stieikayutangi-bjm.ac.id>, diakses 27 Desember 2017).
- Mangkunegara P. R. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Megita, Candra. *Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai*. Vol.4, No.1, 2014 (<http://ejournal.undiksa.ac.id> , diakses 27 Desember 2017)
- Nawawi, H. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-9. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- [Rasulong](#) - B alance, 2011 - academia.edu, diakses 1 juni 2018.
- Sunyoto, D. 2015. *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. CAPS (Center For Academic publishing Service). Yogyakarta.
- Sutrisno, E. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Shaputra, Angga Rahyu & Hendriani, Susi. *Pengaruh Kompetensi, Komitmen, dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan*. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*. Vol.7, No.1, Januari 2015 (<http://ejournal.urni.ac.id>, diakses 27 Desember 2017).
- Umar, Akmal. "The Effect of Motivation and Career Against Employees' Performance and Job Satisfaction of the Governor Office South Sulawesi Province, Indonesia". *International Journal of Management*

Sciences.Vol.3, No.9, 2015 hal 628-638 (<http://www.rassweb.com>, diakses 27 Desember 2017).

Universitas Muhammadiyah makassar. 2017. *Pedoman Penulis Skripsi*. Makassar.

Uno, H.B., and Lamatenggo, N. 2014. *Teori Kinerja dan Pengukuhannya*. Edisi Pertama. Cetakan kedua. Bumi Aksara. Jakarta.

www.telkom.co.id

Lampiran 2 Tabulasi Jawaban Responden

Tabulasi Jawaban Responden Variabel Kinerja (Y)

Responden	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Total
1	4	5	5	4	5	23
2	4	3	4	4	4	19
3	4	5	5	4	5	23
4	4	4	4	4	4	20
5	4	4	4	4	4	20
6	4	4	4	4	4	20
7	4	4	5	5	5	23
8	4	4	5	5	5	23
9	4	4	4	5	4	21
10	4	5	5	5	5	24
11	4	4	4	3	4	19
12	4	4	4	4	4	20
13	4	4	4	4	4	20
14	4	4	4	4	4	20
15	4	5	5	5	5	24
16	4	4	4	4	4	20
17	4	4	4	4	4	20
18	4	4	4	4	4	20
19	4	4	4	4	4	20
20	4	4	4	4	4	20
21	4	4	4	4	4	20
22	4	4	4	4	5	21
23	4	4	4	4	5	21
24	4	4	5	5	5	23
25	5	5	5	5	5	25
26	5	4	5	4	4	22
27	4	4	5	5	5	23
28	4	4	4	4	4	20
29	4	4	4	4	4	20
30	4	4	4	4	4	20
31	4	4	4	4	4	20
32	4	4	4	4	4	20
33	4	4	4	4	4	20
34	4	4	4	5	5	22
35	3	4	3	3	4	17
36	5	5	3	5	5	23

37	3	4	3	4	4	18
38	5	5	5	5	5	25
39	5	5	4	5	5	24
40	5	5	5	5	5	25
41	5	5	5	5	5	25
42	5	5	4	5	4	23
43	5	5	4	5	4	23
44	4	4	4	5	5	22
45	4	4	5	4	4	21
46	4	5	5	4	5	23
47	4	4	4	5	5	22
48	4	4	4	4	4	20
49	4	4	3	4	3	18
50	4	5	4	3	4	20

Tabulasi Jawaban Responden Variabel Kompetensi (X2)

Responden	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	Total
1	5	4	4	5	5	23
2	3	4	3	4	4	18
3	5	4	4	5	5	23
4	4	4	4	4	3	19
5	4	4	4	4	3	19
6	4	4	4	4	4	20
7	5	5	5	5	4	24
8	5	5	5	4	4	23
9	3	4	3	5	4	19
10	4	4	4	4	4	20
11	4	3	4	4	4	19
12	4	4	4	4	4	20
13	5	4	4	4	4	21
14	4	4	4	4	4	20
15	4	4	4	4	5	21
16	4	4	4	4	4	20
17	4	4	4	4	4	20
18	4	4	4	4	4	20
19	4	4	4	4	4	20
20	4	4	4	4	4	20
21	4	4	4	4	4	20
22	4	4	5	4	4	21
23	4	4	5	4	4	21
24	4	4	4	4	4	20
25	5	4	5	5	5	24
26	5	4	4	4	5	22
27	4	5	4	5	4	22
28	4	4	5	4	4	21
29	4	4	4	4	4	20
30	4	4	4	4	4	20
31	4	4	4	4	4	20
32	4	4	4	4	4	20
33	4	4	4	4	4	20
34	4	5	4	4	5	22
35	4	4	4	4	4	20
36	5	5	5	5	3	23
37	4	4	4	4	5	21

38	4	4	5	4	5	22
39	5	5	5	5	4	24
40	4	4	5	4	5	22
41	4	5	4	4	5	22
42	4	4	4	4	4	20
43	4	4	4	4	4	20
44	5	5	4	4	5	23
45	4	5	4	4	4	21
46	5	5	5	5	5	25
47	5	5	4	4	5	23
48	4	4	4	4	4	20
49	4	4	4	4	3	19
50	4	4	4	4	5	21

Tabulasi Jawaban Responden Variabel Pengembangan Karier (X1)

Responden	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	Total
1	5	4	5	4	5	23
2	4	4	5	3	3	19
3	5	4	5	4	5	23
4	4	4	4	4	4	20
5	4	4	5	4	5	22
6	4	4	4	4	4	20
7	4	4	4	5	5	22
8	4	4	5	4	4	21
9	3	2	4	3	5	17
10	4	4	5	4	4	21
11	4	3	5	4	5	21
12	4	4	4	4	4	20
13	4	4	4	4	4	20
14	4	4	4	4	4	20
15	4	4	5	4	4	21
16	4	4	4	4	4	20
17	4	4	5	4	4	21
18	4	4	4	4	4	20
19	4	4	5	4	3	20
20	4	4	5	4	4	21
21	4	4	5	4	3	20
22	4	4	5	4	4	21
23	4	4	5	4	4	21
24	4	4	5	4	4	21
25	5	5	5	5	5	25
26	4	4	4	5	5	22
27	4	4	5	4	4	21
28	4	4	4	4	4	20
29	4	4	4	4	4	20
30	4	4	4	4	4	20
31	4	4	4	4	4	20
32	4	4	5	4	4	21
33	4	4	5	4	4	21
34	5	5	5	4	5	24
35	2	3	4	4	4	17
36	5	5	5	5	5	25
37	5	4	4	3	4	20

38	5	4	5	4	5	23
39	5	5	5	5	5	25
40	5	4	5	4	5	23
41	5	4	5	4	5	23
42	4	4	5	4	4	21
43	4	4	5	4	4	21
44	4	4	5	4	4	21
45	4	4	5	5	4	22
46	5	4	5	4	5	23
47	4	4	5	4	4	21
48	4	4	4	4	4	20
49	4	4	3	4	4	19
50	4	3	4	4	3	18

Lampiran 3 Hasil Frequency dan Deskriptif

Frequency Table dan Descriptives

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.0	2.0	2.0
	3.00	1	2.0	2.0	4.0
	4.00	37	74.0	74.0	78.0
	5.00	11	22.0	22.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.0	2.0	2.0
	3.00	3	6.0	6.0	8.0
	4.00	42	84.0	84.0	92.0
	5.00	4	8.0	8.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	1	2.0	2.0	2.0
	4.00	18	36.0	36.0	38.0
	5.00	31	62.0	62.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

X1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	3	6.0	6.0	6.0
4.00	41	82.0	82.0	88.0
5.00	6	12.0	12.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

X1.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	4	8.0	8.0	8.0
4.00	31	62.0	62.0	70.0
5.00	15	30.0	30.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X1.1	50	4.1600	.54810
X1.2	50	3.9800	.47337
X1.3	50	4.6000	.53452
X1.4	50	4.0600	.42426
X1.5	50	4.2200	.58169
Valid N (listwise)	50		

X2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	2	4.0	4.0	4.0
4.00	36	72.0	72.0	76.0
5.00	12	24.0	24.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

X2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	1	2.0	2.0	2.0
4.00	38	76.0	76.0	78.0
5.00	11	22.0	22.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

X2.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	2	4.0	4.0	4.0
4.00	37	74.0	74.0	78.0
5.00	11	22.0	22.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

X2.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4.00	41	82.0	82.0	82.0
5.00	9	18.0	18.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

X2.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	4	8.0	8.0	8.0
4.00	32	64.0	64.0	72.0
5.00	14	28.0	28.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X2.1	50	4.2000	.49487
X2.2	50	4.2000	.45175
X2.3	50	4.1800	.48192
X2.4	50	4.1800	.38809
X2.5	50	4.2000	.57143
Valid N (listwise)	50		

Y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	4.0	4.0	4.0
	4.00	39	78.0	78.0	82.0
	5.00	9	18.0	18.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	1	2.0	2.0	2.0
	4.00	35	70.0	70.0	72.0
	5.00	14	28.0	28.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	4	8.0	8.0	8.0
	4.00	31	62.0	62.0	70.0
	5.00	15	30.0	30.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	3	6.0	6.0	6.0
	4.00	29	58.0	58.0	64.0
	5.00	18	36.0	36.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	1	2.0	2.0	2.0
	4.00	29	58.0	58.0	60.0
	5.00	20	40.0	40.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Y1	50	4.1400	.45221
Y2	50	4.2600	.48697
Y3	50	4.2200	.58169
Y4	50	4.3000	.58029
Y5	50	4.3800	.53031
Valid N (listwise)	50		

Lampiran 4 Uji Validitas

Correlations

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	Total
X1.1	Pearson Correlation	1	.642**	.362**	.221	.463**	.808**
	Sig. (2-tailed)		.000	.010	.123	.001	.000
	N	50	50	50	50	50	50
X1.2	Pearson Correlation	.642**	1	.290*	.514**	.165	.742**
	Sig. (2-tailed)	.000		.041	.000	.254	.000
	N	50	50	50	50	50	50
X1.3	Pearson Correlation	.362**	.290*	1	.108	.158	.578**
	Sig. (2-tailed)	.010	.041		.455	.275	.000
	N	50	50	50	50	50	50
X1.4	Pearson Correlation	.221	.514**	.108	1	.359*	.605**
	Sig. (2-tailed)	.123	.000	.455		.010	.000
	N	50	50	50	50	50	50
X1.5	Pearson Correlation	.463**	.165	.158	.359*	1	.660**
	Sig. (2-tailed)	.001	.254	.275	.010		.000
	N	50	50	50	50	50	50
X1	Pearson Correlation	.808**	.742**	.578**	.605**	.660**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	Total
X2.1	Pearson Correlation	1	.456**	.531**	.446**	.289*	.821**
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.001	.042	.000
	N	50	50	50	50	50	50
X2.2	Pearson Correlation	.456**	1	.300*	.372**	.158	.670**
	Sig. (2-tailed)	.001		.034	.008	.273	.000
	N	50	50	50	50	50	50
X2.3	Pearson Correlation	.531**	.300*	1	.260	.089	.654**
	Sig. (2-tailed)	.000	.034		.069	.539	.000
	N	50	50	50	50	50	50
X2.4	Pearson Correlation	.446**	.372**	.260	1	.110	.612**
	Sig. (2-tailed)	.001	.008	.069		.445	.000
	N	50	50	50	50	50	50
X2.5	Pearson Correlation	.289*	.158	.089	.110	1	.552**
	Sig. (2-tailed)	.042	.273	.539	.445		.000
	N	50	50	50	50	50	50

kompetensi	Pearson	.821**	.670**	.654**	.612**	.552**	1
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Total
Y1	Pearson	1	.573**	.346*	.537**	.284*	.704**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)		.000	.014	.000	.045	.000
	N	50	50	50	50	50	50
Y2	Pearson	.573**	1	.370**	.368**	.479**	.721**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.000		.008	.008	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
Y3	Pearson	.346*	.370**	1	.405**	.584**	.738**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.014	.008		.004	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
Y4	Pearson	.537**	.368**	.405**	1	.617**	.790**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.000	.008	.004		.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
Y5	Pearson	.284*	.479**	.584**	.617**	1	.802**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.045	.000	.000	.000		.000
	N	50	50	50	50	50	50

kinerja	Pearson	.704**	.721**	.738**	.790**	.802**	1
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran 5 Hasil Uji Reliabilitas

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.704	5

RELIABILITY /VARIABLES=X1.1 X1.2 X1.3 X1.4 X1.5 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.668	5

RELIABILITY /VARIABLES=X2.1 X2.2 X2.3 X2.4 X2.5 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.805	5

RELIABILITY /VARIABLES=Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.

Lampiran 6 Hasil Uji Regresi Linear Berganda, Uji T, Uji F, R²

Regression

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.019	2.621		.389	.699
Pengembangan Karier (X1)	.580	.151	.510	3.836	.000
Kompetensi (X2)	.386	.167	.307	2.310	.025

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	110.377	2	55.189	31.585	.000 ^a
Residual	82.123	47	1.747		
Total	192.500	49			

a. Predictors: (Constant), Kompetensi (X2), Pengembangan Karier (X1)

b. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.757 ^a	.573	.555	1.32185

a. Predictors: (Constant), Kompetensi (X2), Pengembangan Karier (X1)

Lampiran 1 kuesioner Penelitian

KUESIONER PENELITIAN

PENGARUH PENGEMBANGAN KARIER DAN KOMPETENSI

TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. TELKOM

INDONESIA, Tbk WITEL MAKASSAR

Kepada Yth

Bapak/Ibu/saudara(i) responden

Saya adalah salah satu mahasiswa pada Universitas Muhammadiyah Makassar yang sedang melakukan penelitian mengenai **“Pengaruh Pengembangan Karier dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Telkom Indonesia, Tbk Witel Makassar”**.

Sehubung dengan hal tersebut saya sangat mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu/sdr (i) bisa membantu saya untuk mengisi kuesioner di bawah ini. Semua pernyataan atau pertanyaan berkaitan dengan **“Pengaruh Pengembangan Karier dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Telkom Indonesia, Tbk Witel Makassar”**. Jawaban yang diberikan betul-betul hanya untuk kepentingan penelitian.

Atas partisipasi Bapak/Ibu/sdr (i) dalam mengisi kuesioner ini saya ucapkan terima kasih yang tulus.

penulis

Dian Sri Rahayu

A. IDENTITAS RESPONDEN

Pilihlah salah satu jawaban pada masing-masing pertanyaan di bawah ini.

Berilah tanda (X) pada jawaban yang dianggap paling benar.

1. Nama

2. Jenis Kelamin

Pria Wanita

3. Umur

18 – 25 tahun 31 – 40 tahun

26 – 30 tahun >41

4. Pendidikan Terakhir

SLTA S1, S2, S3

D3

B. Petunjuk Pertanyaan

Pilihlah jawaban yang sesuai dengan pilihan Anda dengan cara memberikan tanda (√) pada kolom yang tersedia. Penilaian dapat Anda lakukan berdasarkan skala berikut.

Sangat Setuju (SS) : 5

Setuju (S) : 4

Ragu-Ragu (RR) : 3

Tidak Setuju (TS) : 2

Sangat Tidak Setuju : 1

C. Daftar Pertanyaan Kuesioner Penelitian

1. Pengembangan Karier (X1)

No	Pertanyaan	STS	TS	RR	S	SS
1.	Dengan jenjang pendidikan yang saya miliki akan mudah dalam mengembangkan karier di PT. Telkom Indonesia,tbk Witel Makassar.					
2.	Saya memiliki kepuasan teori sesuai dengan bidang ilmu dan pekerjaan saya.					
3.	Dengan adanya pelatihan saya mendapat keahlian tertentu yang dapat membantu dalam bekerja.					
4.	Saya memiliki penguasaan pengetahuan yang sangat baik.					
5.	Saya merasa memiliki keterampilan yang dapat menunjang karier saya dalam bekerja.					

2. Kompetensi (X2)

No	Pernyataan	STS	TS	RR	S	SS
1.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.					
2.	Saya bisa menyesuaikan keahlian yang saya miliki dengan jabatan/tugas yang saya jalankan.					
3.	Saya mampu mengelola pekerjaan saya dengan baik.					
4.	Saya mampu membuat perencanaan kerja dengan baik.					
5.	Saya merasa semua anggota organisasi dapat bekerja sama dengan baik dalam menyelesaikan pekerjaan.					

3. Kinerja (Y)

No	Pernyataan	STS	TS	RR	S	SS
1.	Saya merasa dapat memahami dengan baik semua pekerjaan yang diberikan kepada saya.					
2.	Saya selalu mengerjakan pekerjaan yang diberikan kepada saya sesuai dengan ketetapan organisasi.					
3.	Dengan sumber daya yang ada di dalam organisasi dapat membantu saya dalam bekerja.					
4.	Saya dapat melakukan penyesuaian diri dengan pekerjaan yang diberikan kepada saya.					
5.	Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan sesama karyawan lainnya.					

SEKIAN DAN TERIMA KASIH

Lampiran 8 Dokumentasi







L

A

M

P

9

R

A

N

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



DIAN SRI RAHAYU, atau sering dipanggil Dian, lahir di Ujung Pandang desa Paccinongang kec. Somba Opu kab. Gowa pada tanggal 19 juni 1996. Anak ke dua dari pasangan Mapped Simpu dan Salmah.

Memasuki jenjang pendidikan dasar pada tahun 2002 di SD 8/18 Bontoa, kec. Labakkang Kab. Pangkep dan tamat pada tahun 2008. Penulis melanjutkan pendidikan di SMP Negeri 3 Sungguminasa dan tamat pada tahun 2011, pada tahun yang sama penulis melanjutkan pendidikan di SMA Negeri 2 Sungguminasa Program Studi IPA (Ilmu Pengetahuan Alam) dan tamat pada tahun 2014.

Pada tahun 2014 penulis melanjutkan pendidikan kejenjang yang lebih tinggi, yakni ke perguruan tinggi di Universitas Muhammadiyah Makassar, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen program studi Strata 1. Dalam mengakhiri studinya pada perguruan tinggi tersebut ia menyelesaikan skripsi dengan judul “ PENGARUH PENGEMBANGAN KARIER DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. TELKOM INDONESIA,Tbk MAKASSAR ”.