

**SKRIPSI**

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP  
PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN PADA  
PT. TELKOM MAKASSAR**

**SKRIPSI**

**OLEH**

**ANDI FATMAWATI M. R  
10572 03962 12**



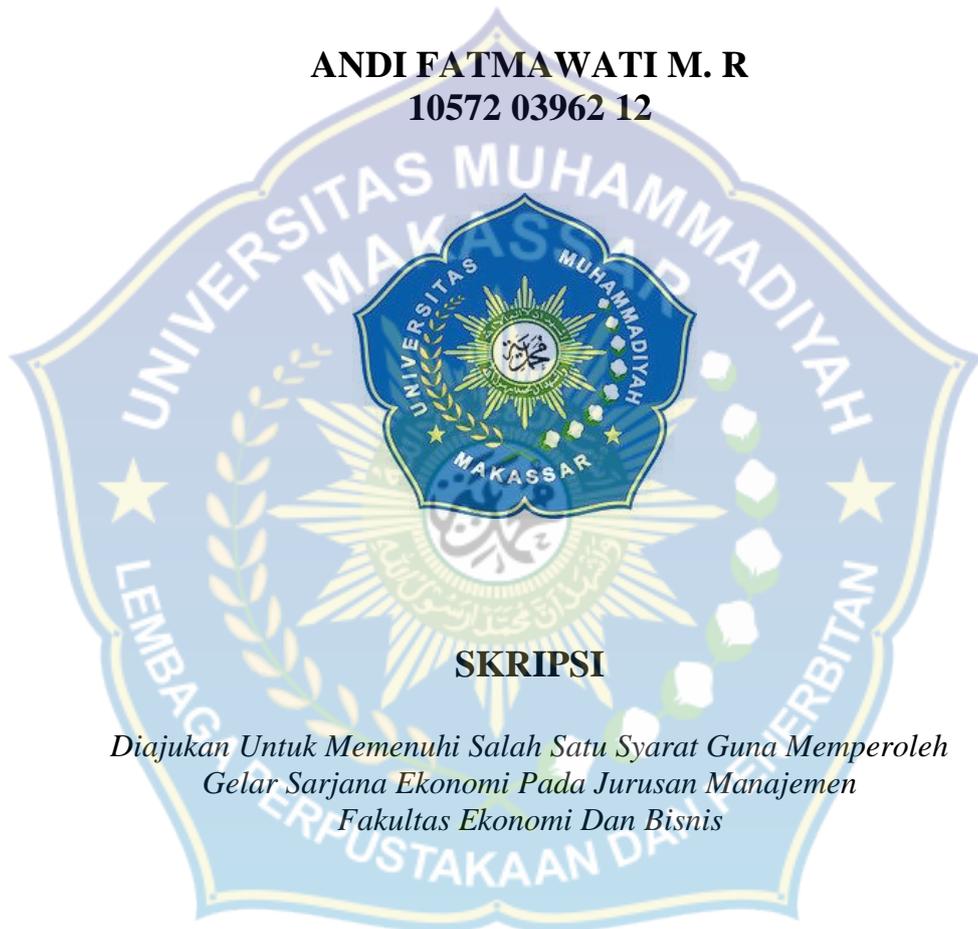
**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH  
MAKASSAR**

**2019**

**SKRIPSI**

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP  
PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN PADA  
PT. TELKOM MAKASSAR**

**ANDI FATMAWATI M. R  
10572 03962 12**



**SKRIPSI**

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh  
Gelara Sarjana Ekonomi Pada Jurusan Manajemen  
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis*

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

**2019**

## HALAMAN PERSEMBAHAN

### ***Kupersembahkan Karya Ini Untuk:***

*Ayahanda dan ibundaku tercinta*

*Sebagai tanda hormat dan bakti ananda,*

*Buat kakak - kakakku yang tersayang dan keluargaku*

*Teruntuk Dosen - dosenku yang telah menjadi orang tua kedua*

*Serta sahabat - sahabatku semoga mereka selalu dalam lindungan*

*Allah Azza Wa Jalla.*

### MOTTO HIDUP

*Berusaha, Berdoa dan Bersabar adalah kunci kesuksesan*

- *Berusaha merai cita-cita dengan kerja keras*
- *Berdoa pada Allah SWT untuk mempermudah setiap langkah kesuksesan*
- *Bersabar menghadapi segala cobaan, halangan, rintangan, yang menghadang langkah.*



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**

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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**HALAMAN PERSETUJUAN**

Judul Penelitian : Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan pada PT. Telkom Makassar

Nama Mahasiswa : **Andi Fatmawati Maria Rosa**

Stambuk : 10572 03962 12

Program Studi : Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Makassar

Telah diujikan dan diseminarkan pada tanggal 24 Juni 2019

Makassar, Juni 2019

Menyetujui,

Pembimbing I,

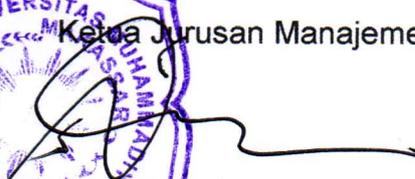
Pembimbing II,

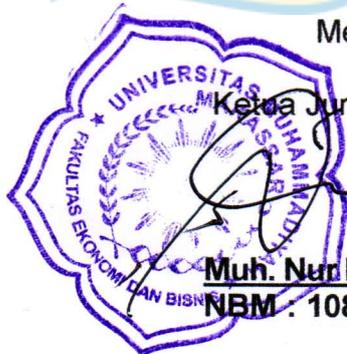
  
**Dr. H. Mahmud Nuhung, MA.**  
NBM : 497 794

  
**Muh. Nur Rasyid, SE., MM**  
NBM : 1085 576

Mengetahui,

Ketua Jurusan Manajemen

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





**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**

Alamat : Jl. Sultan Alauddin No. 259 Fax. (0411) 860 132 Makassar 90221

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
**LEMBAR PENGESAHAN**

Skripsi atas nama : **ANDI FATMAWATI M. R**, Nim : **105720396212**, diterima dan disahkan oleh Panitia Ujian Skripsi berdasarkan Surat Keputusan Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar Nomor : 0007/SK-Y/61201/091004/2019 M, Tanggal 14 Syawal 1440 H/ 18 Juni 2019 M, sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar **Sarjana Ekonomi**, pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

29 Syawal 2019 H

Makassar, -----

03 Juli 2019 M

**PANITIA UJIAN**

Pengawasan Umum : Dr. H. Abd. Rahman Rahim, SE, MM  
(Rektor Unismuh Makassar)

Ketua : Ismail Rasulong, SE, MM.  
(Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis)

Sekretaris : Dr. Agussalim HR, SE, MM.  
(WD I Fakultas Ekonomi dan Bisnis)

Penguji : 1. Sri Andayaningsih, SE., MM

2. Sitti Marhumi, SE., MM

3. Nurinaya, ST., MM

4. Asdar, SE., M.Si

Disahkan Oleh  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Makassar

**Ismail Rasulong, SE., MM**  
**NBM : 903078**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**

Alamat : Jl. Sultan Alauddin No. 259 Fax. (0411) 860 132 Makassar 90221

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
**SURAT PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : ANDI FATMAWATI M. R

Stambuk : 10572 03962 12

Program Studi : Manajemen

Dengan Judul : "Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan pada PT. Telkom 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, 03 Juli 2019



Disahkan oleh :

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Makassar

Ketua Jurusan Manajemen  
Universitas Muhammadiyah Makassar

  
**Ismail Rasulong, S.E., M.M.**  
NBM : 903078

  
**Muh. Nur R., SE., MM**  
NBM : 108557

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu Alaikum Wr.Wb

Puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT atas limpahan dan Rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul **“Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Pada PT. Telkom Makassar”**. Penyusunan Skripsi ini ditujukan untuk memenuhi syarat menempuh ujian sarjana pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

Dalam Penelitian Skripsi Ini penulis banyak memperoleh bantuan, bimbingan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati penulis menyampaikan penghargaan yang setinggi-tingginya dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya Kepada:

1. Bapak Dr. H. Abdul Rahman Rahim, SE., MM selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar.
2. Bapak Ismail Rasulong, SE., MM. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.
3. Bapak Muh. Nur Rasyid, SE, MM selaku Ketua Jurusan Manajemen dan Sekretaris Jurusan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.
4. Bapak Dr. H. Mahmud Nuhung, MA dan Bapak Muh. Nur Rasyid, SE., MM sebagai pembimbing I dan Pembimbing II yang banyak meluangkan waktunya

dalam mengarahkan dan membimbing sampai selesainya penulisan ini dalam sebuah bentuk Skripsi.

5. Seluruh Dosen dan Staf Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan, pengalaman, serta bantuan yang tidak dapat terhitung kepada penulis selama berada di dalam maupun di luar bangku perkuliahan.
6. Segenap Pimpinan beserta Karyawan PT. Telkom Makassar yang telah banyak membantu dalam memberikan informasi berkaitan dengan penelitian ini.
7. Keluarga Besar baik di Makassar maupun kampung halaman yang selalu mendoakan penulis, terima kasih atas semuanya.
8. Keluarga besar Manajemen 8 2012 yang telah berbagi cerita, persaudaraan, dan bantuan dari awal hingga sekarang terima kasih
9. Keluarga besar Lembaga Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar Khususnya Himpunan Mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar (HMJ-M) yang memberikan pengalaman dan pembelajaran bagi penulis.
10. Semua Pihak Yang telah membantu memberikan semangat serta doanya kepada penulis, yang tidak dapat penulis sampaikan satu-persatu. Terima Kasih Banyak.

Penulis menyadari bahwa penulis skripsi ini masih jauh dari sempurna dan belum memenuhi keinginan berbagi pihak mengingat keterbatasan kemampuan

dan pengetahuan penulis. Untuk itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun guna perbaikan di masa yang akan datang. Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan umumnya.

Wasalamu'alaikum Wr.Wb

Makassar, 03 Juli 2019

Penulis



## ABSTRAK

**Andi Fatmawati M. R, 2016: Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Pada PT. Telkom Makassar.** Dibawah bimbingan Dr. H. Mahmud Nuhung, MA selaku pembimbing I dan Irianto Sulaiman, SE., MM selaku pembimbing II.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Pada PT. Telkom Makassar. Metode Kuesioner dan penelitian kepustakaan untuk pengumpulan data. Metode analisis menggunakan analisis Deskriptif, Uji Regresi, Uji Validasi, Uji Reabilitas, Uji T, dan Uji F. populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT. Telkom Makassar yang berjumlah 25 orang.

Hasil analisis regresi sederhana diperoleh persamaan regresi dengan nilai  $Y=15,017 + 0,564X$  menunjukkan arah yang positif. Hal ini menunjukkan bahwa variabel yang diteliti yaitu pengembangan karir berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Dari hasil uji F dapat diketahui bahwa secara simultan variabel pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

Dari hasil uji T dapat diketahui bahwa secara parsial variabel pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

**Kata Kunci :** *Pengembangan Karir, Peningkatan Kinerja Karyawan*

## DAFTAR ISI

<b>SAMPUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>v</b>
<b>SURAT PERNYATAAN</b> .....	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vii</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xiv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah.....	5
C. Tujuan Penelitian .....	6
D. Manfaat Penelitian .....	5
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Pengertian Sumber Daya Manusia dan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	7
B. Pengertian Karir.....	10
C. Manajen Karir.....	13
D. Pengertian dan Pengembangan Karir .....	13

E. Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karir .....	17
F. Hambatan-Hambatan Dalam Pengembangan Karir .....	27
G. Faktor-Faktor Yang Menghalangi Pengembangan karir .....	28
H. Kerangka Pikir .....	28
I. Hipotesis .....	29
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	30
B. Metode Pengumpulan Data .....	30
C. Jenis dan Sumber Data .....	31
D. Populasi dan sampel .....	31
E. Definisi Oprasional .....	32
F. Metode Analisis .....	34
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Sejarah Perusahaan .....	35
B. Deskripsi Hasil Penelitian .....	46
C. Pembahasan .....	60
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan .....	66
B. Saran .....	66
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Skoring Jawaban Responden .....	33
Tabel 5.1	Responden berdasarkan jenis kelamin .....	43
Tabel 5.2	Responden berdasarkan usia .....	44
Tabel 5.3	Responden berdasarkan jenjang pendidikan .....	45
Tabel 5.4	Responden berdasarkan lama bekerja .....	45
Tabel 5.5	Skor Jawaban Responden Mengenai Kebijakan Organisasi .....	47
Tabel 5.6	Skor Jawaban Responden Mengenai Pelatihan .....	48
Tabel 5.7	Skor Jawaban Responden Mengenai Keterampilan .....	50
Tabel 5.8	Skor Jawaban Responden Mengenai Pengembangan Diri .....	51
Tabel 5.9	Skor Jawaban Responden Mengenai kualitas .....	53
Tabel 5.10	Skor Jawaban Responden Mengenai kuantitas .....	54
Tabel 5.11	Skor Jawaban Responden Mengenai kualitas .....	55
Tabel 5.12	Skor Jawaban Responden Mengenai Kerja Sama .....	56
Tabel 5.13	Hasil uji validasi .....	57
Tabel 5.14	Hasil Uji Reabilitas .....	58
Tabel 5.15	Hasil Analisis Regresi Sederhana .....	59
Tabel 5.16	Hasil uji F .....	60
Tabel 5.17	Hasil Uji T .....	61

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Skema Kerangka Pikir .....	28
Gambar 4.1 Stuktur Orgsnisasi .....	41



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Perkembangan dan pertumbuhan perusahaan saat ini menghadapi persaingan yang sangat kompetitif baik dalam negeri maupun luar negeri. Agar dapat bersaing, perusahaan diharapkan meningkatkan kinerja karyawan dalam operasinya. Kinerja karyawan yang menurun merupakan hal yang sangat serius dalam perusahaan, karena kinerja suatu karyawan merupakan kunci perusahaan dalam bersaing.

Perusahaan yang telah didukung oleh sarana dan prasana, tetapi tidak didukung oleh sumber daya manusia yang handal, maka kegiatan perusahaan tidak akan terealisasi dengan baik. Hal ini didukung dari pendapat Sowatno (2011:16) bahwa SDM selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap organisasi, karena SDM merupakan perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi oleh karena itu setiap organisasi atau perusahaan dituntut untuk menggunakan SDM yang professional dibidang pekerjaan yang akan ditanganinya.

Perusahaan adalah sarana kegiatan orang-orang dalam usaha mencapai tujuan bersama. Dalam wadah kegiatan seperti ini, setiap karyawan harus memiliki kompetensi tinggi dalam melaksanakan tugas, wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing yang sesuai dengan jabatannya. Sumber daya manusia salah satu asset sebuah organisasi yang

paling berharga, karena dengan sumber daya manusia yang baik dapat diharapkan mampu menjawab semua tantangan yang ada agar tujuan organisasi dapat tercapai. Oleh karena itu, perlu dilakukan pengembangan karir terhadap karyawan.

Dalam MSDM karir adalah seluruh jabatan yang diduduki seseorang dalam kehidupan kerjanya, bahkan ada yang mengungkapkan karir merupakan suatu keberuntungan (Rifai, 2006:280).

Dalam berbagai kajian tentang karir, terdapat gambaran mengenai ambiguitas seseorang dalam perubahan dan menentukan karir pada periode- periode tertentu. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Lock (2000:37) bahwa dalam siklus kehidupan kerja seseorang, sebagian besar memasuki beberapa tipe pekerjaan yang mengharuskan individu mengeksplorasi pada banyak pemilihan tentang karir yang mereka inginkan, kondisi tersebut membawa kepada ambiguitas, ketidakpastian dan stress. Fenomena diatas menggambarkan bahwa periode-periode tertentu seseorang dapat berubah haluan dalam bekerja. Sejatinya permasalahan tersebut harus diselesaikan guna membantu seseorang menemukan kesesuaian kerja.

Dewasa ini banyak organisasi-organisasi berupaya mengatasi permasalahan-permasalahan terkait karir individu, salah satunya dengan cara membentuk departemen yang secara khusus membantu individu dalam menentukan minat dan jalur karir mereka.

Biasanya, usaha pengembangan karir ditergetkan oleh manajemen untuk melihat diluar pekerjaannya saat ini dan untuk mempersiapkan diri mereka dalam menghadapi pekerjaan di masa yang akan datang dalam organisasi tersebut. Tetapi pengembangan untuk semua karyawan sangat penting bagi organisasi untuk memiliki kapabilitas sumber daya manusia. Merger, akuisisi, restrukturisasi dan pemberhentian sementara telah mempengaruhi cara orang dan organisasi memandang karir dan pengembangan. Dalam karir yang baru seseorang bukan organisasinya mengatur pengembangannya sendiri (Malthis, 2003:341).

Beberapa tokoh MSDM menyebutkan bahwa organisasi memiliki peran penting dalam membantu karir seseorang yaitu dengan memberi nasihat-nasihat dan pengembangan untuk kemajuan demi tujuan-tujuan yang telah disetujui bersama (Moekijat, 2007:39). Asumsi dasar atas peran ini adalah perusahaan memiliki kewajiban untuk memanfaatkan semaksimal mungkin kemampuan karyawan dan memberikan semua karyawan kesempatan untuk tumbuh dan menyadari potensi mereka serta mengembangkan karir yang mereka inginkan. Maka sebagai hasilnya, banyak perusahaan dan instansi yang mulai mengungkapkan tentang perlunya program pengembangan karir (Justine, 2006:1)

Menurut Rivai (2006:290) pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu dalam rangka mencapai karier yang diinginkan dan merupakan suatu pendekatan-pendekatan kegiatan secara formal untuk peningkatan-peningkatan atau perbaikan-perbaikan

pertumbuhan, kepuasan kerja, menambah pengetahuan dan kemampuan individu. Edwin (2004:278) berpendapat bahwa program pengembangan karir harus mengandung tiga unsur utama yaitu, membantu para karyawan dalam menilai kebutuhan karir internal, mengembangkan dan menyiarkan kesempatan karir yang tersedia dalam organisasi, dan menghubungkan kebutuhan dan kemampuan karyawan terhadap kesempatan karir.

PT. Telekom Makassar merupakan badan usaha milik Negara yang bergerak dalam bidang bisnis penyedia layanan dan jaringan Telekomunikasi (*Full Network and Service Telecommunication Provider*). Sebagai BUMN Pemerintah Republik Indonesia merupakan pemegang saham mayoritas yang menguasai sebagian besar saham biasa Perusahaan sedangkan sisanya dimiliki oleh publik.

Untuk menjawab tantangan yang terus berkembang diindustry telekomunikasi dalam negeri maupun di tingkat global, Telkom bertekad melakukan transformasi secara fundamental dan menyeluruh di seluruh lini bisnis yang mencakup transformasi bisnis dan portofolio, transformasi infrastruktur dan sistem, transformasi organisasi dan sumber daya manusia serta transformasi budaya.

Untuk mewujudkan sasaran tersebut, PT. Telekom Makassar harus mendapat dukungan sepenuhnya oleh karyawan sebagai salah satu asset penting perusahaan. Selain itu Organisasi tidak dapat mencapai tujuannya tanpa peningkatan kualitas dan kinerja para karyawannya.

Dengan adanya perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif, mensyaratkan PT. Telkom Makassar bersikap lebih responsive agar tetap bertahan sebab dalam perubahan organisasi, baik yang terencana maupun sebaliknya, aspek yang terpenting adalah perubahan individu yang mencakup pengembangan karir dan faktor-faktor pendukungnya dalam suatu perusahaan, seperti: keahlian, pendidikan, pengalaman, kecerdasan emosi, dan aktualisasi diri. Peningkatan karir seseorang ini tidak mudah tetapi harus melalui proses sehingga perubahan secara lebih baik harus dimulai dari awal karir seseorang.

Maka dari itu dalam penelitian ini penulis ingin menunjukkan pengaruh faktor-faktor pengembangan karir seperti yang telah disebutkan diatas dalam lingkup perusahaan PT. Telkom Makassar yang berjudul "*Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Telekom Makassar*".

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dijelaskan, maka dikemukakan rumusan masalah dalam penelitian ini adalah 'apakah pengembangan karir dapat meningkatkan kinerja karyawan pada PT Telkom Makassar'.

## **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan dilakukan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Makassar.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat dilakukan penelitian ini adalah :

1. sebagai informasi mengenai pentingnya pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.
2. Sebagai bahan pustaka atau acuan, bagi pihak-pihak yang mengadakan penelitian selanjutnya.
3. Sebagai bahan pembelajaran bagi peneliti.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Pengertian Sumber Daya Manusia dan Manajemen Sumber Daya Manusia.**

Penanganan sumber daya manusia agar lebih memberikan kontribusi positif bagi organisasi perlu dilakukan suatu manajemen terhadap sumber daya manusia untuk menggali potensi-potensi yang ada agar dapat dimanfaatkan sebagaimana mestinya. Sebelum membahas lebih lanjut mengenai manajemen sumber daya manusia, terlebih dahulu penulis mengutip beberapa pengertian sumber daya manusia itu sendiri.

Menurut Hasibuan (2008:241), Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya fikir dengan fisik yang dimiliki seorang individu yang sangat menentukan kecepatan dan ketepatan kualitas hasil pekerjaan, sehingga bila semua jenis dan sumber tingkat kerja dipadukan dengan baik akan didapatkan irama kerja yang dinamis dan produktif. sedangkan menurut Fathoni (2006:11) sumber daya manusia adalah merupakan kekayaan yang paling penting, yang dimiliki oleh suatu organisasi sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut.

Kemudian Nawawi (2000:40), mendefinisikan sebagai berikut:

1. Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan organisasi disebut juga personil, tenaga kerja atau karyawan.

2. Sumber daya manusia adalah potensi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
3. Sumber daya manusia merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material dan non finansial).

Beberapa pengertian yang dikemukakan di atas dapat ditarik kesimpulan sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja dalam sebuah organisasi yang dijadikan sebagai aset dan modal dikarenakan manusia memiliki potensi yang sangat besar untuk menentukan keberhasilan organisasi dalam mewujudkan tujuannya.

Selanjutnya pengertian manajemen sumber daya manusia, penulis mengutip pendapat Hasibuan (2014:10), manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Menurut Panggabean (2002:15), manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi, dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. kemudian Alwi (2001:6), mendefinisikan sebagai berikut :

1. Manajemen sumber daya manusia adalah bagaimana orang-orang dapat dikelola dengan cara yang terbaik dalam kepentingan organisasi.

2. Manajemen sumber daya manusia adalah suatu metode memaksimalkan hasil dari sumber daya tenaga kerja dengan mengintegrasikan manajemen sumber
3. daya manusai ke dalam strategi bisnis.
4. Manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan yang khas terhadap manajemen tenaga kerja yang berusaha mencapai keunggulan kompetitif melalui pengembangan strategi dari tenaga kerja yang mampu memiliki komitmen tinggi dengan menggunakan tatanan kultur yang integrated, struktural dan tehnik-tehnik personel.
5. ketiga definisi itu dikemukakan dalam visi, misi, kapasitas pengalaman praktek, kultur, lingkup organisasi dan orientasi pandangan yang mungkin yang mungkin berbeda tetapi dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan cara pengelolaan sumber daya insani dalam organisasi dan lingkungan yang mempengaruhinya agar mampu memberikan kontribusi secara optimal bagi tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai suatu perencanaan pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Anwar Prabu Mangkunegara, 2001:2)

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupan suatu proses yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian,

pemimpinan, dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis dan evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi, dan pemutusan hubungan kerja untuk mencapai tujuan perusahaan.

## B. Pengertian Karir

Banyak pendapat yang dikemukakan oleh para ahli tentang pengembangan karir. Sebelum sampai kepada pengertian pengembangan karir, perlu diketahui terlebih dahulu tentang karir.

Menurut Gibson dkk. (2005:305) karir adalah rangkaian sikap dan perilaku yang berkaitan dengan pengalaman dan aktivitas kerja selama rentang waktu kehidupan seseorang dan rangkaian aktivitas kerja yang terus berkelanjutan. Dengan demikian karir seorang individu melibatkan rangkaian pilihan dari berbagai macam kesempatan. Jika ditinjau dari sudut pandang organisasi, karir melibatkan proses dimana organisasi memperbaharui dirinya sendiri untuk menuju efektivitas karir yang merupakan batas dimana rangkaian dari sikap karir dan perilaku dapat memuaskan seorang individu.

Kemudian Greenhaus (1987: 5) yang dikutip oleh Irianto (2001: 93) terdapat dua pendekatan untuk memahami makna karir, yaitu: pendekatan pertama memandang karir sebagai pemilikan (*a property*) dan/atau dari *occupation* atau organisasi. Pendekatan ini memandang bahwa karir sebagai jalur mobilitas di dalam organisasi yang tunggal seperti jalur karir di dalam fungsi marketing, yaitu menjadi *sales representative*, manajer produk, manajer marketing distrik, manajer marketing regional, dan wakil

presiden divisional marketing dengan berbagai macam tugas dan fungsi pada setiap jabatan.

Pendekatan kedua memandang karir sebagai suatu properti atau kualitas individual dan bukan *occupation* atau organisasi. Pendekatan ini memandang bahwa karir merupakan perubahan-perubahan nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi pada setiap individu/pegawai.

Berdasarkan kedua pendekatan tersebut definisi karir adalah sebagai pola pengalaman berdasarkan pekerjaan (*work-related experiences*) yang merentang sepanjang perjalanan pekerjaan yang dialami oleh setiap individu/pegawai dan secara luas dapat dirinci ke dalam *obyective events*. Salah satu contoh untuk menjelaskannya melalui serangkaian posisi jabatan/pekerjaan, tugas atau kegiatan pekerjaan, dan keputusan yang berkait dengan pekerjaan (*workrelated decisions*). Tidak hanya itu saja, juga mengenai interpretasi subyektif tentang peristiwa yang berkaitan dengan pekerjaan (*workrelated events*) baik pada masa lalu, kini dan mendatang seperti aspirasi pekerjaan, harapan, nilai, kebutuhan dan perasaan tentang pengalaman pekerjaan tertentu.

Menurut Irianto (2001:94) pengertian karir meliputi elemen-elemen obyektif dan subyektif. Elemen obyektif berkenaan dengan kebijakan-kebijakan pekerjaan atau posisi jabatan yang ditentukan organisasi, sedangkan elemen subyektif menunjuk pada kemampuan seseorang dalam mengelola karir dengan mengubah lingkungan obyektif (misalnya dengan

mengubah pekerjaan/jabatan) atau memodifikasi persepsi subyektif tentang suatu situasi (misalnya dengan mengubah harapan).

Simamora (2001:504) berpendapat bahwa kata karir dapat dipandang dari beberapa perspektif yang berbeda, antarlain dari perspektif yang obyektif dan subyektif. Dipandang dari perspektif yang subyektif, karir merupakan urutan posisi yang diduduki oleh seseorang selama hidupnya, sedangkan dari perspektif yang obyektif, karir merupakan perubahan-perubahan nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi karena seseorang menjadi semakin tua. Kedua perspektif tersebut terfokus pada individu dan menganggap bahwa setiap individu memiliki beberapa tingkat pengendalian terhadap nasibnya sehingga individu tersebut dapat memanipulasi peluang untuk memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan yang berasal dari karirnya. Berdasarkan pengertian tersebut, maka pengertian karir adalah urutan aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dan perilaku-perilaku, nilai-nilai, dan aspirasi-aspirasi seseorang selama rentang hidupnya.

Sedangkan menurut Soetjipto, dkk (2002 : 276) karir merupakan bagian dari perjalanan hidup seseorang, bahkan bagi sebagian orang merupakan suatu tujuan hidup. Setiap orang mempunyai hak dan kewajiban untuk sukses mencapai karir yang baik. Karir sebagai sarana untuk membentuk seseorang menemukan secara jelas keahlian, nilai, tujuan karir dan kebutuhan untuk pengembangan, merencanakan tujuan karir, secara kontinyu mengevaluasi, merevisi dan meningkatkan rancangannya.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat dikatakan bahwa karir adalah merupakan suatu rangkaian perubahan nilai, sikap dan perilaku serta motivasi yang terjadi pada setiap individu selama rentang waktu kehidupannya untuk menemukan secara jelas keahlian, tujuan karir dan kebutuhan untuk pengembangan, merencanakan tujuan karir, dan secara kontinyu mengevaluasi, merevisi dan meningkatkan rancangannya. Karir juga merupakan suatu proses kemitraan interaksi dalam tahapan dan kerja sama antara organisasi/perusahaan atau manajemen, atasan langsung dan individu itu sendiri.

Menurut Meilan Sugiarto dan Hastho Joko Nur Utomo (2007:125) tentang tujuan karir atau sasaran karir adalah posisi atau jabatan tertentu yang dapat dicapai oleh seorang pegawai bila yang bersangkutan memenuhi semua syarat dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan jabatan tersebut”.

### **C. Manajemen Karir**

Secara luas, manajemen karir meliputi seluruh kegiatan yang berkenaan dengan pekerjaan pegawai. Kegiatan ini dimulai dari proses penarikan (rekrutmen) pegawai, penempatan pegawai, pengembangan pegawai, dan berakhir pada pemberhentian pegawai.

Manajemen karir adalah proses pengelolaan karir pegawai yang meliputi tahapan kegiatan perencanaan karir, pengembangan dan konseling karir, serta pengambilan keputusan karir. Manajemen karir melibatkan semua pihak termasuk pegawai yang bersangkutan dengan unit tempat si pegawai

bekerja, dan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu manajemen karir mencakup area kegiatan yang sangat luas.

Dapat dikhususkan bahwa Manajemen Karir adalah suatu proses untuk membuat karyawan dapat memahami dan mengembangkan dengan baik keahlian dan minat karir mereka dan untuk memanfaatkan keahlian dan minat ini dengan cara yang paling efektif.

#### **D. Pengertian Dan Pengembangan Karir**

Pengembangan karir merupakan salah satu proses Sumber Daya Manusia yang sangat penting bagi karyawan maupun bagi perusahaan karena karir merupakan bagian dari pengembangan individu dalam perusahaan yang menggambarkan posisi-posisi yang diperlukan dalam pencapaian tujuan perusahaan dan individu karyawan.

Karir yang diberikan oleh perusahaan dapat juga berpengaruh terhadap seorang individu, pengembangan karir dapat meningkatkan seorang individu dalam kenaikan gaji, perbaikan kondisi kerja, perbaikan semangat kerja, kelonggaran dalam pengawasan, pemberian wewenang dan tanggung jawab, serta status atau jabatan karyawan. A.Sitohang (2006:205), mengatakan bahwa pengertian pengembangan karir adalah sebagai berikut :  
“Pengembangan karir merupakan suatu kegiatan organisasi dalam mempersiapkan seorang karyawan untuk menduduki jabatan-jabatan yang tersedia dan terbentuk dalam organisasi yang bersangkutan baik pada waktu sekarang maupun waktu yang akan datang”.

Gauzali (2002:565), mengatakan bahwa pengertian pengembangan karir adalah sebagai berikut: “Proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka pencapaian karir yang diinginkan”.

Hasto Joko Nur Utomo (2007:142), mengatakan bahwa pengertian pengembangan karir adalah sebagai berikut :“Pengembangan karir adalah proses pelaksanaan (implementasi) dari perencanaan karir”.

Dari ketiga pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan seorang karyawan baik pengembangan yang dilakukan oleh perusahaan maupun dilakukan oleh karyawan itu sendiri. Pengembangan karir tersebut bertujuan untuk memperjuangkan posisi yang diharapkan pada waktu yang akan datang sebagai bagian dari proses karirnya.

Pengembangan karir merupakan kemungkinan-kemungkinan seorang karyawan dapat naik jabatan yang dihubungkan dengan kemampuan dan persyaratan sebagai karyawan, sehingga dapat tercapai kepuasan kerja serta dapat mendorong pada peningkatan prestasi dan perkembangan pribadinya. Persepsi merupakan proses seseorang memahami lingkungannya untuk menafsirkan dan memahami dunia sebagai jalan pengorganisasian rangsangan yang diterima serta penginterpretasikannya dalam pengalaman psikologis. Persepsi individu dalam memandang pengembangan karir mereka akan berpengaruh pula pada kinerja perusahaan secara keseluruhan, dimana mengembangkan dan mempertahankan SDM dalam suatu perusahaan sangatlah penting

mengingat SDM merupakan mesin yang menjalankan manajemen sebuah perusahaan. Rivai (2000,28) mengatakan bahwa pada hakikatnya seseorang yang menginginkan perkembangan karir hanya ingin mencapai posisi yang lebih tinggi dalam perusahaan (status jabatannya), pendapatan yang lebih tinggi (kompensasi), keinginan untuk mendapatkan perlakuan adil seperti orang lain (wewenang) serta memiliki tanggung jawab yang besar. Hal ini akan membawa seseorang dalam mencapai suatu peningkatan status sosial mereka. Pendapat ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Flippo (1994,281), bahwa aspek-aspek pengembangan karir yaitu :

1. Tanggung jawab, adalah kewajiban seseorang untuk melakukan fungsi yang diberikan kepadanya sesuai dengan kemampuan dan arahan. Tanggung jawab merupakan kewajiban menanggung segala sesuatu. Semakin berkembangnya karir seseorang mengakibatkan tanggung jawab yang dipikul semakin bertambah, baik itu tanggung jawab pribadi maupun tanggung jawab terhadap perusahaan. Indikator tanggung jawab dapat diukur dari (1) tugas yang dibebankan dan (2) usaha untuk memajukan perusahaan.
2. Status jabatan, adalah keadaan atau posisi seseorang dalam struktur organisasi pada suatu perusahaan atau instansi. Status jabatan memegang peranan penting dalam pengembangan karir karena merupakan harapan bagi setiap karyawan untuk mewujudkan eksistensinya dalam perusahaan. Indikatornya dapat diukur dari (1) pengakuan perusahaan terhadap status jabatan, (2) promosi jabatan dan (3) kesempatan untuk

mempunyai posisi yang tinggi.

3. Wewenang, adalah hak dan kekuasaan untuk menentukan kepatuhan yang diperoleh karena kedudukan orang tersebut dalam perusahaan. Apabila seseorang mendapat status jabatan yang lebih tinggi maka akan mempunyai wewenang yang lebih besar, artinya memperoleh hak dan kekuasaan untuk bertindak dalam membuat keputusan, memerintah, dan melimpahkan tanggung jawab kepada orang lain. Indikator wewenang dapat diukur dari (1) kepercayaan perusahaan dan (2) kemampuan dalam menggunakan wewenang
4. Kompensasi, adalah balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang berupa upah, gaji, dan fasilitas. Tidak dapat dipungkiri bahwa wewenang merupakan hal yang mendasar dan yang paling diharapkan oleh karyawan. Artinya karyawan selalu mengharapkan balas jasa yang memadai dan layak untuk sumbangan mereka terhadap organisasi. Balas jasa dapat berupa gaji atau tunjangan, dimana merupakan imbalan dari kerja yang mereka lakukan untuk perusahaan. Indikatornya dapat diukur dari (1) pemenuhan kebutuhan hidup, (2) kelayakan gaji, (3) keadilan dalam penggajian dan (4) jaminan kerja.

Melalui perencanaan karir, setiap individu mengevaluasi kemampuan dan minatnya sendiri, mempertimbangkan kesempatan karir alternatif, menyusun tujuan karir, dan merencanakan aktivitas-aktivitas pengembangan praktis. Fokus utama dalam perencanaan karir haruslah sesuai antara

tujuan pribadi dan kesempatan-kesempatan yang secara realistis tersedia.(Mondy, 1993:362)

Pada dasarnya perencanaan karir terdiri atas dua elemen utama yaitu perencanaan karir individual (*individual career planning*) dan perencanaan karir organisasional (*organizational career planning*). Perencanaan karir individual dan organisasional tidaklah dapat dipisahkan dan disendirikan. Seorang individu yang rencana karir individualnya tidak dapat terpenuhi di dalam organisasi, cepat atau lambat individu tersebut akan meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu, organisasi perlu membantu karyawan dalam perencanaan karir sehingga keduanya dapat saling memenuhi kebutuhan (Mondy, 1993:362).

#### **E. Tujuan Dan Manfaat Pengembangan Karir**

Adapun tujuan dan manfaat pengembangan karir yang dikemukakan Menurut Anwar Prabu Mangkunegara yang diterjemahkan dari Fubrin J.Andrew (2005: 77-78), adalah :

1. Membantu dalam Pencapaian Tujuan Individu dan Perusahaan  
Pengembangan karir membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu. Seorang karyawan 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 Karyawan Perusahaan  
merencanakan karir karyawan dengan meningkatkan kesejahteraannya agar karyawan lebih tinggi loyalitasnya.

3. Membantu Karyawan Menyadari Kemampuan Potensi Mereka  
Pengembangan karir membantu menyadarkan karyawan akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.
4. Memperkuat Hubungan antara Karyawan dan Perusahaan  
Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap karyawan terhadap perusahaannya.
5. Membuktikan Tanggung Jawab social  
Pengembangan karir merupakan suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan karyawan menjadi lebih bermental sehat.
6. Membantu memperkuat Pelaksanaan Program-program Perusahaan  
Pengembangan karir akan membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.
7. Mengurangi Turn Over dan Biaya Kepegawaian  
Pengembangan karir dapat menjadikan turn over rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.
8. Mengurangi Keusangan Profesi dan Manajerial  
Pengembangan karir dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.
9. Menggiatkan Analisis dari Keseluruhan Karyawan  
Perencanaan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.
10. Menggiatkan Suatu Pemikiran (Pandangan) Jarak Waktu yang Panjang  
Pengembangan karir berhubungan dengan jarak waktu yang panjang.

Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan posisinya.

Dalam pengembangan karir perlu dipahami dua proses, yaitu bagaimana seseorang merencanakan dan mengimplementasikan tujuan karirnya sendiri (*career planning*) dan bagaimana institusi merancang dan mengimplementasikan program pengembangan karirnya (*career management*). Pengembangan karir dapat dilihat dari dua perspektif ini yaitu individu dan institusi. Perencanaan karir seseorang yang berpusat pada individu adalah perencanaan yang lebih berfokus pada karir individu, sedangkan yang berpusat pada institusi adalah yang fokus pada pekerjaan dan pengidentifikasian jalan karir yang memberikan kemajuan yang logis atas orang-orang di antara pekerjaan dalam organisasi.

*Career planning* (perspektif individu) menekankan pada kesadaran seseorang agar lebih peduli pada kemampuan, minat, nilai, kesempatan, hambatan, pilihan dan konsekuensi yang dimilikinya. Hal ini menyangkut subproses : pilihan pekerjaan, pilihan organisasi, pilihan penugasan dan pengembangan karir sendiri. Sedangkan *career management* (perspektif institusi) menyangkut proses yang dilakukan oleh organisasi dalam mempersiapkan, mengimplementasikan dan mengontrol rencana karir seseorang dalam organisasi. Subprosesnya adalah rekrutmen dan seleksi, pengalokasian SDM, penilaian dan evaluasi, pelatihan dan pengembangan.

Dari kedua perspektif itu muncul *career development system* (sistem pengembangan karir) sebagai usaha yang formal, terorganisasi dan terencana untuk mencapai keseimbangan antara kebutuhan karir individu dan keperluan tenaga kerja organisasi. Pengembangan karir dirancang untuk meningkatkan kepuasan karir seseorang dan efektifitas organisasi (Bernardin, 194).

Meskipun tujuan dan perspektif karir dalam perencanaan karir mungkin berbeda untuk institusi/organisasi dan karyawan, ada tiga persoalan bagi keduanya, yaitu masa stabil karir, pekerja teknis dan pekerja profesional, serta karir rangkap dua (Mathis, 348). Pada masa stabil karir, seseorang merasakan akan kurangnya peluang untuk naik pangkat. Pekerja teknis dan pekerja profesional kebanyakan ingin tetap berada dalam dunia teknis mereka daripada masuk kedalam jajaran manajemen. Karir rangkap dua ialah organisasi menyediakan dua jalur karir bagi mereka yang ingin masuk ke manajemen dan yang tetap dijalur teknis, ini sebagai upaya menyelesaikan permasalahan tersebut.

Selain itu ada hal-hal yang tidak disukai oleh individu atas sejumlah perubahan inisiatif tindakan organisasi, yaitu (Bernardin, 195):

1. *Downsizing*, penghilangan pekerjaan dari organisasi
2. *Delayering*, pengklasifikasian kembali pekerjaan menjadi lebih umum.
3. *Decentralizing*, desentralisasi tanggung jawab ke setiap lokasi atau tingkat lebih bawah.
4. *Reorganization*, organisasi lebih fokus kepada pekerjaan inti

5. *Cost-related strategies*, beberapa pekerjaan dikerjakan dengan sedikit sumber daya.
6. *IT innovation*, memanfaatkan kemajuan teknologi informasi
7. *Competitive measurement*, keterampilan pegawai diredefinisi atau diukur dengan cara yang berbeda
8. *Performance-related pay*, kompensasi dikaitkan dengan kinerja dan digunakan sebagai motivator.

Oleh karena adanya dua perspektif itu, maka sistem pengembangan karir perlu dirancang secara baik agar kebutuhan individu dan organisasi dapat secara optimal terpenuhi. Adapun komponen-komponen sistem pengembangan karir adalah (Bernardin 198-210):

1. *Self-Assessment Tools*, alat penilaian yang digunakan untuk menentukan karir
2. *Individual Counseling*, yang membantu karyawan merencanakan karirnya melalui konseling
3. *Information Service*, tersedianya informasi dan sistem komunikasi dalam organisasi
4. *Organizational Assessment Program*, berupa metode menilai potensi
5. pengembangan karyawan untuk tumbuh dan berkembang dalam organisasi
6. *Development programs*, program-program pelatihan dan pengembangan dalam organisasi
7. *Career Program for Special Target Group*, program karir bagi pribadi-pribadi yang memiliki kekhususan

Perencanaan karir individual (*individual career planning*) terfokus pada individu yang meliputi latihan diagnostik, dan prosedur untuk membantu individu tersebut menentukan “siapa saya” dari segi potensi dan kemampuannya. Prosedur ini meliputi suatu pengecekan realitas untuk membantu individu menuju suatu identifikasi yang bermakna dari kekuatan dan kelemahannya dan dorongan memimpin kekuatan dan mengoreksi kelemahan. Dengan demikian perencanaan karir individual meliputi :

1. Penilaian diri untuk menentukan kekuatan, kelemahan, tujuan, aspirasi, preferensi, kebutuhan, ataupun jangkar karirnya (*career anchor*)
2. Penilaian pasar tenaga kerja untuk menentukan tipe kesempatan yang tersedia baik di dalam maupun di luar organisasi,
3. Penyusunan tujuan karir berdasar evaluasi diri,
4. Pencocokan kesempatan terhadap kebutuhan dan tujuan serta pengembangan strategi karir,
5. Perencanaan transisi karir.

Menurut Simamora (2001:519), individu merencanakan karir guna meningkatkan status dan kompensasi, memastikan keselamatan pekerjaan, dan mempertahankan kemampuan pasar dalam pasar tenaga kerja yang berubah. Disisi lain, organisasi mendorong manajemen karir individu karena ingin :

1. Mengembangkan dan mempromosikan karyawan dari dalam perusahaan;
2. Mengurangi kekurangan tenaga berbakat yang dapat dipromosikan;
3. Menyatakan minat pada karyawan;

4. Meningkatkan produktivitas;
5. Mengurangi *turnover* karyawan
6. Memungkinkan manajer untuk menyatakan minat pribadi terhadap bawahannya.
7. Menciptakan cita rekrutmen yang positif.

Simamora (2001:519) juga mengatakan bahwa kepribadian seseorang (termasuk nilai-nilai, motivasi, dan kebutuhan) merupakan hal yang penting dalam menentukan pilihan karir. Terdapat enam orientasi pribadi yang menentukan jenis-jenis karir yang dapat memikat individu untuk menentukan pilihan karirnya. Keenam jenis orientasi pribadi tersebut adalah :

1. Orientasi realistik.

Individu tipe ini akan tertarik dengan karir yang melibatkan aktivitas- aktivitas fisik yang menuntut keahlian, kekuatan, dan koordinasi. Beberapa contoh : pertanian, kehutanan, dan agrikultur

2. Orientasi investigatif.

Individu tipe ini akan tertarik dengan karir yang melibatkan aktivitas- aktivitas kognitif (berpikir, berorganisasi, pemahaman) daripada yang afektif (perasaan, akting, dan emosional). Beberapa contoh : biolog, ahli kimia, dan dosen.

3. Orientasi sosial.

Individu tipe ini akan tertarik dengan karir yang melibatkan aktivitas- aktivitas antarpribadi daripada fisik atau intelektual. Beberapa contoh : psikologi klinis, layanan asing dan kerja sosial.

4. Orientasi konvensional.

Individu tipe ini akan tertarik dengan karir yang melibatkan aktivitas-aktivitas terstruktur dan teratur. Beberapa contoh : akuntan dan bankir.

5. Orientasi perusahaan.

Individu tipe ini akan tertarik dengan karir yang melibatkan aktivitas-aktivitas verbal yang ditujukan untuk mempengaruhi orang lain. Beberapa contoh : manajer, pengacara dan tenaga humas.

6. Orientasi artistik.

Individu tipe ini akan tertarik dengan karir yang melibatkan aktivitas-aktivitas kreatif. Beberapa contoh : artis, eksekutif periklanan, dan musisi.

Perencanaan karir organisasional (*organizational career planning*) mengintegrasikan kebutuhan SDM dan sejumlah aktivitas karir dengan lebih menitikberatkan pada jenjang atau jalur karir (*career path*). Perusahaan haruslah melakukan program perencanaan karir organisasional untuk memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasional. Dasar pemikiran dan pendekatan terhadap program perencanaan karir bervariasi di antara perusahaan-perusahaan. Bagi sebagian besar organisasi, program perencanaan karir diharapkan mencapai tujuan (Mondy, 1993:368), yaitu :

1. Pengembangan yang lebih efektif tenaga berbakat yang tersedia. Individu akan lebih *committed* terhadap pengembangan yang menjadi bagian dari perencanaan karir tertentu dan lebih memahami tujuan pengembangan

karir organisasional.

2. Kesempatan penilaian diri bagi karyawan untuk memikirkan jalur-jalur karir tradisional atau jalur karir yang baru. Karyawan yang menonjol tidak memandang mobilitas tradisional ke atas sebagai jalur karir yang optimal, tetapi karyawan lain ada yang merasa bahwa karirnya telah menemui jalan buntu dan mencari jalan keluar. Dalam hal ini perusahaan dapat menawarkan perencanaan karir guna membantu karyawan tersebut mengidentifikasi jalur karir yang baru dan berbeda.
3. Pengembangan sumber daya manusia yang lebih efisien di dalam dan di antara divisi dan/atau lokasi geografis. Jika progresi tradisional para karyawan telah naik ke atas dalam sebuah divisi, jalur karir yang memotong lintas divisi dan lokasi geografis hendaknya dikembangkan.
4. Kepuasan kebutuhan pengembangan pribadi karyawan. Individu-individu yang kebutuhan pengembangannya pribadinya terpenuhi, cenderung lebih puas dengan pekerjaannya dan organisasi.
5. Peningkatan kinerja melalui pengalaman *on the job training* yang diberikan oleh perpindahan karir vertikal dan horizontal. Setiap pekerjaan mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengembangan karir dan dapat memberikan tantangan dan pengalaman yang berbeda.
6. Meningkatkan loyalitas dan motivasi karyawan yang dapat menyebabkan berkurangnya perputaran karyawan. Individu yang percaya bahwa perusahaan mempunyai minat dalam perencanaan karirnya akan tetap berada dalam perusahaan.
7. Suatu metode penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Jika

seseorang menginginkan suatu jalur karir tertentu dan saat ini tidak memiliki kualifikasi yang tepat, maka fakta ini dapat mengidentifikasi kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan.

Suatu program perencanaan karir dapat mendorong karyawan mengembangkan pengharapan yang lebih realistis. Keadaan ini pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja, retensi yang menguat, dan pendayagunaan tenaga berbakat yang lebih baik. Sehubungan dengan itu, perencanaan karir memiliki manfaat :

1. Meluruskan strategi dan syarat-syarat internal penempatan staf
2. Mengembangkan karyawan yang dapat dipromosikan
3. Memfasilitasi penempatan karyawan tingkat internasional
4. Membantu pekerja yang memiliki keragaman tertentu
5. Membuka jalan bagi karyawan potensial
6. Memajukan pertumbuhan personal
7. Mengurangi tumpukan karyawan
8. Memuaskan kebutuhan karyawan
9. Membantu rencana kegiatan.

#### **F. Hambatan-Hambatan Dan Masalah Dalam Perencanaan Karir**

Ada banyak kekuatan yang mengakibatkan pembentukan karir, sehingga seorang karyawan untuk mencapai karirnya harus belajar dari pengalaman yang terjadi dalam organisasi tersebut, dari pengalaman-pengalaman inilah individu mengembangkan suatu gagasan karir yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.

Kebutuhan, keinginan dan ketidakpuasan yang ditunjukkan dalam pengembangan karir merupakan suatu masalah bagi organisasi kecuali bila organisasi dapat memberikan pekerjaan dan karir yang lebih menarik serta memberi tantangan .

Oleh karena itu tidak mengherankan jika pengembangan dan perencanaan karir menjadi persoalan besar dalam organisasi selama tahun terakhir. Beberapa penyebabnya adalah (Simamora, 1997 ; 507).

1. Meningkatkan perhatian terhadap kualitas kehidupan kerja dan perencanaan kehidupan.
2. Peraturan mengenai kesempatan kerja yang sama.
3. Pertumbuhan ekonomi yang rendah dan mengurangi kesempatan promosi

#### **G. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir**

Kesuksesan proses pengembangan karir tidak hanya penting bagi pegawai tetapi juga bagi organisasi secara keseluruhan. Dalam hal ini, beberapa hal atau faktor yang seringkali amat berpengaruh terhadap manajemen karir adalah (Meilan Sugiarto, 2007:138),

1. Hubungan karyawan dan Organisasi,
2. Personalia Karyawan,
3. Faktor Eksternal,
4. Sistem Penghargaan,
5. Ukuran Organisasi,
6. Kultur Organisasi,

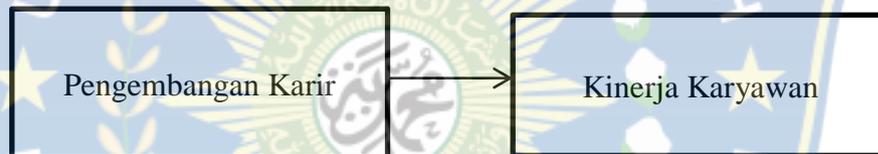
## 7. Tipe Manajemen

Serta faktor kemampuan yang dikemukakan oleh J. Winardi (2007:319) bahwa salah satu akibat langsung dari sifat kemampuan yang harus dimiliki oleh setiap organisator harus terus memupuk “inisiatif”.

## H. Kerangka Pikir

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, dan tinjauan pustaka yang telah dijelaskan sebelumnya maka kerangka pikir dikemukakan seperti pada gambar berikut :

**Gambar 2.1**  
**Skema Kerangka Pikir**



## I. Hipotesis

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan sebelumnya maka hipotesis penelitian ini adalah “ diduga bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Makassar “.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian dilakukan pada PT. Telekom Makassar yang beralamat di jalan A.P. Pettarani, sebagai objek penelitian sekaligus sebagai tempat pengambilan data. Adapun waktu penelitian dan pengambilan data dilakukan sampai dengan penyusunan dilakukan selama dua bulan yaitu pada bulan September samapai bulan Oktober 2016.

#### **B. Metode Pengumpulan Data**

Upaya yang dilakukan dalam rangka pengumpulan data untuk melengkapi penulisan ini digunakan pengumpulan data sebagai berikut :

Metode pengumpulan data yang dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Penelitian Kepustakaan (*Library research*), yaitu mengumpulkan data teoritis dengan cara menelaah berbagai literatur dan bahan pustaka lainnya yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.
2. Penelitian Lapangan (*Field research*), yaitu pengumpulan data lapang dengan cara:
  - a. *Observasi* (pengamatan) yaitu cara pengambilan data dengan melihat secara langsung tanpa ada pertolongan alat standar lain untuk keperluan tersebut.

- b. *Kuisisioner* (angket) yaitu sebuah set pertanyaan yang secara logis berhubungan dengan masalah penelitian dan tiap pertanyaan merupakan jawaban-jawaban yang mempunyai makna dalam menguji hipotesa.

### C. Jenis dan Sumber Data

Adapun jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Data kualitatif, yaitu data yang diperoleh dari perusahaan dalam bentuk informasi baik lisan maupun tulisan, meliputi struktur organisasi perusahaan.
2. Data kuantitatif, yaitu data yang diperoleh dari perusahaan dalam bentuk angka-angka, meliputi data kepegawaian dan data omset perusahaan.

Sedangkan sumber data pada penelitian ini terdiri dari:

1. Data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari perusahaan yang dijadikan tempat penelitian.
2. Data sekunder yaitu data pendukung yang bukan dikumpulkan sendiri, tetapi diperoleh dari pihak lain dengan mempelajari literatur, buku-buku, karya ilmiah dan sebagainya yang berhubungan dengan penelitian ini.

### D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang ada di perusahaan PT. Telekom Makassar yang berjumlah 25 karyawan.

## 2. Sampel

Adapun pengambilan sampel dilakukan adalah dengan teknik sensus. Pengertian dari sampling jenuh atau sensus menurut Sugiyono (2009 : 122). Sampel jenuh adalah teknik penentuan sample bila semua anggota populasi dijadikan sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel.

Jadi berdasarkan pendapat tersebut, maka jumlah sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang ada di perusahaan PT. Telekom Makassar yang berjumlah 25 karyawan.

### **E. Defenisi Operasional Variabel**

Dalam rangka menyatukan persepsi dalam penelitian ini maka dirumuskan defenisi operasionalnya. Adapun defenisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Karir adalah sebagai pola pengalaman berdasarkan pekerjaan (*work-related experiences*) yang merentang sepanjang perjalanan pekerjaan yang dialami oleh setiap individu/pegawai dan secara luas dapat dirinci ke dalam *obyective events*.
2. Pengembangan karir adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan seorang karyawan baik pengembangan yang dilakukan oleh perusahaan maupun dilakukan oleh karyawan itu sendiri.

Pengembangan karir tersebut bertujuan untuk memperjuangkan posisi yang diharapkan pada waktu yang akan datang sebagai bagian dari proses karirnya.

3. Kinerja karyawan adalah suatu hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Adapun indicator dari variabel kinerja karyawan yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, pengetahuan pekerjaan, inisiatif kerja dan tanggung jawab.
4. Pengumpulan data untuk analisis mempergunakan kuesioner yang telah ada dan skor dengan skala likert yang merupakan salah satu cara untuk menentukan skor, dimana cara pengukuran dengan menghadapkan seseorang responden kepada sebuah pertanyaan dan diminta untuk memberikan jawaban. Kemudian dari jawaban tersebut diberikan bobot nilai/skor. Adapun tingkat penskorannya disesuaikan dengan tipe favorabilitas pertanyaan yang dapat dilihat dari tabel di bawah ini:

**Tabel 3.1**  
**Skoring Jawaban Responden**

Keterangan	Favorable (+)	Unfavorable (-)
	Skor	Skor
Sangat Setuju	5	1
Setuju	4	2
Netral	3	3
Tidak Setuju	2	4
Sangat Tidak Setuju	1	5

## F. Metode Analisis

Berdasarkan hipotesis yang diajukan maka metode analisis data yang digunakan adalah:

1. Analisis deskriptif digunakan untuk menjelaskan pengaruh pengembangan karir terhadap peningkatan kinerja karyawan pada PT. Telkom Makassar.
2. Analisis Regresi Sederhana adalah untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap peningkatan kinerja karyawan pada PT. Telkom Makassar.

Dengan rumus sebagai berikut :

$$Y = a + bX$$

Keterangan :

Y = Kinerja Karyawan

X = Pengembangan Karir

a dan b = Koefisien regresi

3. Uji Reabilitas
4. Uji Validitas
5. Uji T
6. Uji F

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Sejarah Perusahaan

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 *Staats blaad* 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 Diensten* (PTT-Diensten), dan perusahaan ini ditetapkan sebagai Perusahaan Negara berdasar *Staats blaad* No.419 tahun 1927 tentang Indonesia *Bedrijven Wet* (I.B.W Undang-Undang Perusahaan Negara).

Perusahaan PTT 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 *Satelite 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 1274 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 urnurn untuk internasional.

Memasuki Repelita V, pemerintah merasakan perlu percepatan pembangunan telekomunikasi sebagai infrastruktur 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, Telegraph en 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 (WITEL) 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 :

- a. Divisi Regional I, Sumatera.
- b. Divisi Regional II, Jakarta dan sekitarnya.
- c. Divisi Regional II, Jakarta dan sekitarnya.
- d. Divisi Regional III, Jawa Barat.
- e. Divisi Regional IV, Jawa Tengah dan Yogyakarta.
- f. Divisi Regional V, Jawa Timur.
- g. Divisi Regional VI, Kalimantan.
- h. 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.

### **1. 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. Telekomunikasi Indonesia Tbk :

- a. Visi PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk

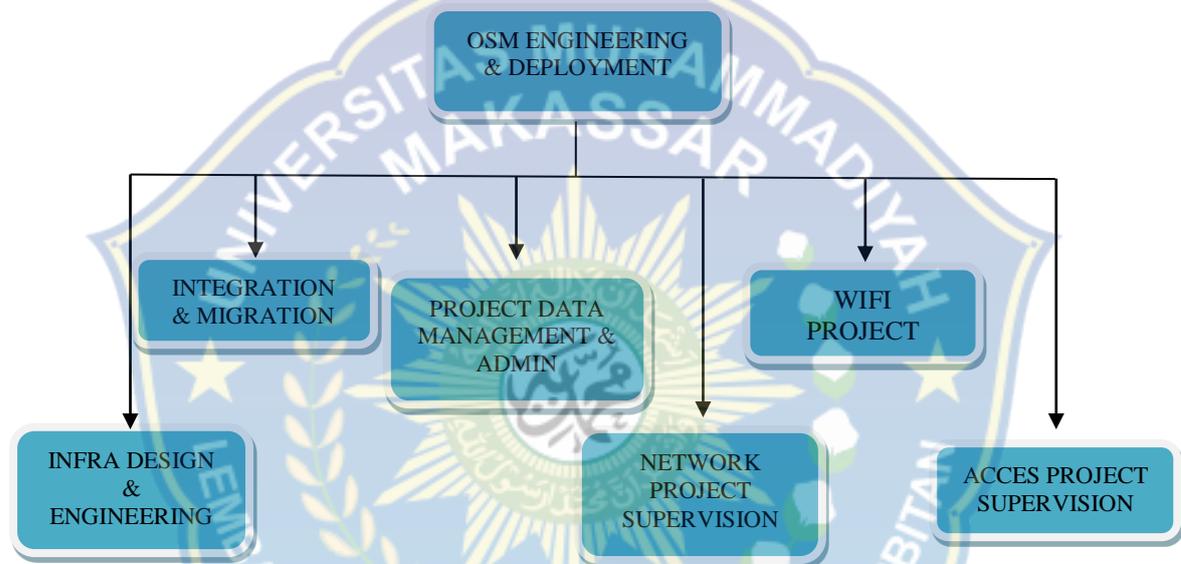
Menjadi perusahaan yang unggul dalam penyelenggaraan *Telecommunication, Information, Media* dan *Edutainment* (TIME) di kawasan regional.

b. Misi PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk

- 1) Menyediakan layanan TIME yang berkualitas tinggi dengan harga yang kompetitif.
- 2) Menjaga model pengelolaan korporasi terbaik di Indonesia.

## 2. Struktur Organisasi

**Gambar 4.1 Struktur Organisasi**



## 3. 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) NPenyediaan 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 proyek 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.
6. 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.

#### 4. Analisis Karakteristik Responden

Pada bab ini akan dibahas data yang telah dikumpulkan dari responden dalam penelitian sehingga dapat diketahui bagaimana pendidikan dan pelatihan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Untuk memperoleh gambaran dalam penulisan, penulis memberikan kuesioner pada 25 responden yang menjadi karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Makassar. Seluruh lembar kuesioner ini telah diisi dan dikembalikan dengan jawaban yang lengkap sehingga dapat dijadikan bahan penelitian selanjutnya. Data yang diperoleh dari kuesioner ini kemudian dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, lama bekerja. Selanjutnya dibuat kedalam satu tabel, data yang telah disusun dalam tabel tersebut kemudian dianalisis yang hasilnya dapat dilihat sebagai berikut :

##### a. Jenis Kelamin

**Tabel 5.1**  
**Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase %
Pria	15	60
Wanita	10	40
JUMLAH	25	100

Sumber : Data primer

Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa jumlah responden yang mengisi kuesioner lebih banyak pria yaitu sebanyak 15 orang dengan

presentase sebesar 60%, sedangkan sisanya sebanyak 10 orang dengan presentase sebesar 40% adalah responden wanita. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar dari responden berjenis kelamin pria. Karena pria lebih fleksibel dalam menangani suatu masalah.

#### b. Usia

**Tabel 5.2**  
**Responden berdasarkan usia**

Usia	Frekuensi	Persentase %
21 – 30 tahun	8	32
31 – 40 tahun	10	40
41 – 50 tahun	4	16
51 – 60 tahun	3	12
JUMLAH	25	100

Sumber : Data primer

Berdasarkan usia pada tabel 5.2 menunjukkan bahwa responden dengan usia 21-30 tahun sebanyak 8 orang dengan presentase sebesar 32%, dan responden yang berusia 31-40 tahun sebanyak 10 orang dengan presentase sebesar 40%, dan responden yang berusia antara 41-50 tahun sebanyak 4 orang dengan presentase 16%, terakhir usia 51-60 tahun sebanyak 3 orang dengan presentase 12%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar dari responden memiliki usia berkisar antara 31-40 tahun. Karena lebih mengerti/ memahami dalam pekerjaannya masing-masing.

### c. Jenjang Pendidikan

**Tabel 5.3**  
**Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan**

<b>Pendidikan Terakhir</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase %</b>
SMA / SLTA	1	4
Diploma 3 (D3)	3	12
Sarjana (S1,S2,S3)	21	84
<b>JUMLAH</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Sumber : Data primer

Berdasarkan tingkat pendidikan terakhir pada tabel 5.3 menunjukkan bahwa jumlah responden dengan tingkat pendidikan terakhir SMA/SLTA sebanyak 1 orang dengan presentase sebesar 4%. Kemudian diploma berjumlah 3 orang dengan presentase dengan presentase sebesar 12%. Sedangkan untuk Sarjana (S1,S2,S3) sebanyak 21 orang dengan presentase 84%. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan dalam menyeleksi karyawannya dilihat dari tingkat pendidikannya sehingga dapat memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan perusahaan

### d. Lama bekerja

**Tabel 5.4**  
**Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

<b>Lama Bekerja</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase %</b>
0 – 5 tahun	14	56
6 – 10 tahun	6	24
11 – 15 tahun	5	20
<b>JUMLAH</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Sumber : Data primer

Berdasarkan masa kerja pada tabel 5.4 menunjukkan bahwa masa kerja responden 0-5 tahun sebanyak 14 orang dengan presentase 56%, sedangkan responden yang bekerja selama 6-10 tahun berjumlah 6 orang dengan presentase sebesar 24%, dan untuk responden yang mempunyai masa kerja 11-15 tahun sebanyak 5 orang dengan presentase sebesar 20%.

## **B. Deskripsi Hasil Penelitian**

Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan Kantor PT. Telkom Makassar. Selanjutnya dijelaskan melalui masing – masing indikator.

### **1. Pengembangan Karir**

#### **a. Kebijakan Organisasi**

Kebijakan Umum Organisasi ini merupakan pandangan menyeluruh atas aktivitas-aktivitas yang disusun dalam program, mengacu kepada visi dan misi organisasi. Oleh Karena itu dipandang perlu bahwa kebijakan umum organisasi harus dikuasai, dipahami dan dilaksanakan oleh seluruh karyawan agar tercapai tujuan dari organisasi dan tidak terjadi penyimpangan tujuan organisasi tersebut.

Berdasarkan data yang diperoleh dari karyawan melalui kuesioner yang telah ditentukan diperoleh deskripsi data mengenai kebijakan organisasi sebagai berikut.

**Tabel 5.5**  
**Skor Jawaban Responden Mengenai Kebijakan Organisasi**

No	Indikator Pernyataan	Pilihan Jawaban	Jumlah	Persen
1	Perusahaan memberikan kesempatan yang sama kepada karyawan untuk mengembangkan karier	SS	18	72,0
		S	7	28,0
2	Peningkatan jenjang karier sesuai dengan peraturan PT. Telkom Makassar	SS	13	52
		S	8	32
		KS	4	16

Sumber: Data primer diolah tahun 2016

Pada tabel 5.5 tersebut dapat dikatakan bahwa pada pernyataan I jumlah responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 18 orang dengan persentase 72% dan yang menjawab setuju sebanyak 7 orang dengan persentase 28%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa Perusahaan memberikan kesempatan yang sama kepada karyawan untuk mengembangkan karier. Pada pernyataan II jumlah responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 13 orang dengan persentase 52%, yang menjawab setuju sebanyak 8 orang dengan persentase 32% dan responden memberikan jawaban kurang setuju sebanyak 4 orang atau sebesar 16%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa Peningkatan jenjang karier sesuai dengan peraturan PT. Telkom Makassar.

## b. Pelatihan

Pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi dan merupakan bagian dari pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar system pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relative singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktek daripada teori.

Berdasarkan data yang diperoleh dari karyawan melalui kuesioner yang telah ditentukan diperoleh deskripsi data mengenai pelatihan sebagai berikut.

**Tabel 5.6**  
**Skor Jawaban Responden Mengenai Pelatihan**

No	Indikator Pernyataan	Pilihan Jawaban	Jumlah	Persen
3	Perusahaan menyediakan fasilitas pelatihan yang Memadai	SS	8	32
		S	11	44
		KS	6	24
4	Saya mengikuti Pelatihan dengan serius untuk mendapatkan promosi jabatan	SS	19	76
		S	6	24

Sumber: Data primer diolah tahun 2016

Berdasarkan table 5.6 tersebut terlihat bahwa pernyataan Perusahaan menyediakan fasilitas pelatihan yang Memadai responden memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 8 orang atau sebesar 32%, responden memberikan jawaban setuju sebanyak 11 orang atau sebesar 44% dan responden memberikan jawaban kurang setuju

sebanyak 6 orang atau sebesar 24%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa PT. Telkom Makassar menyediakan fasilitas pelatihan yang memadai kepada karyawannya.

Pernyataan Saya mengikuti Pelatihan dengan serius untuk mendapatkan promosi jabatan responden memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 19 orang atau sebesar 76% dan responden memberikan jawaban setuju sebanyak 6 orang atau sebesar 24%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa karyawan serius mengikuti pelatihan untuk mendapatkan promosi jabatan.

### c. Keterampilan

Keterampilan yaitu kemampuan untuk menggunakan akal, fikiran, ide dan kreatifitas dalam mengerjakan, mengubah ataupun membuat sesuatu menjadi lebih bermakna sehingga menghasilkan sebuah nilai dari hasil pekerjaan tersebut.

Berdasarkan data yang diperoleh dari karyawan melalui kuesioner yang telah ditentukan diperoleh deskripsi data sebagai berikut.

**Tabel 5.7**  
**Skor Jawaban Responden Mengenai Keterampilan**

No	Indikator Pernyataan	Pilihan Jawaban	Jumlah	Persen
5	Karyawan yang lebih terampil akan lebih cepat dalam pengembangan kariernya	SS	17	68
		S	7	28
		KS	1	4
6	Jabatan saya sesuai dengan keterampilan yang saya miliki	SS	11	44
		S	14	56

Sumber: Data primer diolah tahun 2016

Berdasarkan table 5.7 tersebut dapat dilihat bahwa pernyataan karyawan yang lebih terampil akan lebih cepat dalam pengembangan karirnya responden memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 17 orang atau sebesar 68%, responden memberikan jawaban setuju sebanyak 7 orang atau sebesar 28% dan responden memberikan jawaban kurang setuju sebanyak 1 orang atau sebesar 4%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa karyawan PT. Telkom Makassar yang lebih terampil akan lebih cepat dalam pengembangan karirnya.

Pernyataan jabatan saya sesuai dengan keterampilan yang saya miliki responden memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 11 orang atau sebesar 44% dan responden memberikan jawaban setuju sebanyak 14 orang atau sebesar 56%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa karyawan bekerja sesuai dengan keterampilan mereka.

#### **d. Pengembangan Diri**

Pengembangan diri adalah proses pembentukan dan perwujudan dari yang kebiasannya jelek menjadi kebiasaan yang lebih baik lebih lengkapnya mungkin bisa seperti ini yaitu proses yang dilakukan mewujudkan dirinya menjadi yang terbaik berdasarkan potensi (kemampuan) di semua bidang sehingga berdampak manfaat buat banyak orang.

Berdasarkan data yang diperoleh dari karyawan melalui kuesioner yang telah ditentukan diperoleh deskripsi data sebagai berikut.

**Tabel 5.8**  
**Skor Jawaban Responden Mengenai Pengembangan Diri**

<b>No</b>	<b>Indikator Pernyataan</b>	<b>Pilihan Jawaban</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persen</b>
7	Setiap karyawan memiliki kesempatan untuk meningkatkan kompetensi diri	<b>SS</b>	<b>11</b>	<b>68</b>
		<b>S</b>	<b>14</b>	<b>28</b>
8	Karyawan dipersiapkan untuk menghadapi tugas-tugas dan tanggung jawab dimasa mendatang	<b>SS</b>	<b>16</b>	<b>44</b>
		<b>S</b>	<b>9</b>	<b>56</b>

Sumber: Data primer diolah tahun 2016

Berdasarkan table 5.8 untuk pernyataan setiap karyawan memiliki kesempatan untuk meningkatkan kompetensi diri responden memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 11 orang atau sebesar 68% dan responden memberikan jawaban setuju sebanyak 14 orang atau sebesar 28%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa setiap karyawan PT. Telkom Makassar memiliki kesempatan yang sama untuk meningkatkan kompetensi diri mereka.

Untuk pernyataan Karyawan dipersiapkan untuk menghadapi tugas-tugas dan tanggung jawab dimasa mendatang responden memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 16 orang atau sebesar 64% dan responden memberikan jawaban setuju sebanyak 9 orang atau sebesar 36%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa setiap karyawan dipersiapkan untuk menghadapi tugas-tugas dan tanggung jawab dimasa yang akan datang.

## 2. Kinerja Karyawan

### a. Kualitas

Berdasarkan data yang diperoleh dari karyawan melalui kuesioner yang telah ditentukan diperoleh deskripsi data sebagai berikut.

**Tabel 5.9**  
**Skor Jawaban Responden Mengenai kualitas**

No	Indikator Pernyataan	Pilihan Jawaban	Jumlah	Persen
1	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan Memuaskan	SS	12	48
		S	8	32
		KS	5	20
2	Saya selalu berhati – hati dalam melaksanakan pekerjaan untuk meminimalisir kesalahan dalam bekerja	SS	15	60
		S	10	40

Sumber: Data primer diolah tahun 2016

Berdasarkan table 5.9 tersebut untuk pernyataan saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan Memuaskan responden memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 12 orang atau sebesar 48%, responden memberikan jawaban setuju sebanyak 8 orang atau sebesar 32% dan responden memberikan jawaban kurang setuju sebanyak 5 orang atau sebesar 20%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa setiap karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan memuaskan.

Untuk pernyataan Saya selalu berhati – hati dalam melaksanakan pekerjaan untuk meminimalisir kesalahan dalam bekerja responden memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 15 orang atau sebesar

60% dan responden memberikan jawaban setuju sebanyak 10 orang atau sebesar 40%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa setiap karyawan selalu berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaan untuk meminimalisir kesalahan dalam bekerja.

#### b. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah banyaknya hasil kerja yang sesuai dengan waktu kerja yang ada.

Berdasarkan data yang diperoleh dari karyawan melalui kuesioner yang telah ditentukan diperoleh deskripsi data sebagai berikut.

**Tabel 5.10**  
**Skor Jawaban Responden Mengenai kuantitas**

No	Indikator Pernyataan	Pilihan Jawaban	Jumlah	Persen
3	Saya melaksanakan pekerjaan dengan tidak menunda – nunda waktu pengerjaannya	SS	11	44
		S	14	56
4	Saya melaksanakan pekerjaan sesuai dengan waktu yang Ditentukan	SS	14	56
		S	8	32
		KS	3	12

Sumber: Data primer diolah tahun 2016

Berdasarkan table 5.10 tersebut dapat diketahui bahwa responden memberikan jawaban untuk pernyataan saya melaksanakan pekerjaan dengan tidak menunda-nunda waktu pengerjaan sebanyak 11 orang atau sebesar 44% dan responden memberikan jawaban setuju sebanyak 14 orang atau sebesar 56%. Dengan demikian dapat dikatakn bahwa

karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dengan tidak menunda-nunda waktu pengerjaannya.

Untuk pernyataan saya melaksanakan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan responden memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 14 orang atau sebesar 56%, responden memberikan jawaban setuju sebanyak 8 orang atau sebesar 32% dan responden memberikan jawaban kurang setuju sebanyak 3 orang atau sebesar 12%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan.

### c. Kehadiran

Berdasarkan data yang diperoleh dari karyawan melalui kuesioner yang telah ditentukan diperoleh deskripsi data sebagai berikut.

**Tabel 5.11**  
**Skor Jawaban Responden Mengenai kualitas**

No	Indikator Pernyataan	Pilihan Jawaban	Jumlah	Persen
5	Saya selalu hadir pada hari kerja	SS	15	60
		S	10	40
6	Saya selalu tepat waktu datang ke kantor	SS	10	40
		S	13	52
		KS	2	8

Sumber: Data primer diolah tahun 2016

Berdasarkan table 5.11 tersebut diketahui bahwa responden menjawab sangat setuju untuk pernyataan saya selalu hadir pada hari kerja sebanyak 15 orang atau sebesar 60% dan responden memberikan

jawaban setuju sebanyak 10 orang atau sebesar 40%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa karyawan selalu hadir pada hari kerja.

Untuk pernyataan saya selalu tepat waktu datang ke kantor responden memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 10 orang atau sebesar 40%, responden memberikan jawaban setuju sebanyak 13 orang atau sebesar 52% dan responden memberikan jawaban kurang setuju sebanyak 2 orang atau sebesar 8%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa karyawan selalu tepat waktu datang ke kantor.

#### d. Kerja Sama

Berdasarkan data yang diperoleh dari karyawan melalui kuesioner yang telah ditentukan diperoleh deskripsi data sebagai berikut.

**Tabel 5.12**  
**Skor Jawaban Responden Mengenai Kerja Sama**

No	Indikator Pernyataan	Pilihan Jawaban	Jumlah	Persen
7	Saya mampu bekerja sama dengan atasan maupun rekan Kerja	SS	15	60
		S	10	40
8	Saya mampu bekerja sama dengan karyawan pada bagian lain	SS	10	40
		S	13	52
		KS	2	8

Sumber: Data primer diolah tahun 2016

Berdasarkan table 5.12 dapat dilihat bahwa untuk pernyataan saya mampu bekerja sama dengan atasan maupun rekan kerja responden memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 15 orang atau sebesar 60% dan responden memberikan jawaban setuju sebanyak 10 orang

atau sebesar 40%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa karyawan mampu bekerja sama dengan atasan maupun rekan kerja.

Untuk pernyataan Saya mampu bekerja sama dengan karyawan pada bagian lain responden memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 10 orang atau sebesar 40%, responden memberikan jawaban setuju sebanyak 13 orang atau sebesar 52% dan responden memberikan jawaban kurang setuju sebanyak 2 orang atau sebesar 8%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa karyawan mampu bekerja sama dengan karyawan pada bagian lain.

### **3. Analisis Data**

#### **a. Uji Validasi**

Uji validitas digunakan untuk mengukur ketepatan atau kecermatan suatu instrument penelitian, dalam penetapan layak atau tidaknya suatu item yang digunakan biasanya dilakukan uji signifikan, artinya dianggap valid jika berkolerasi signifikan terhadap total, atau jika melakukan penilaian langsung batas minimal korelasi 0,30. Dalam hubungannya dengan uraian tersebut di atas maka perlu dilakukan uji validitas untuk setiap variable yang akan digunakan dalam pengujian hipotesis. Oleh karena itu akan disajikan uji validitas untuk variable pengembangan karir dan kinerja karyawan yang dapat disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 5.13**  
**Hasil uji validasi**

Item-Total Statistics					
	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted		Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1	.392	.898	Y1	.572	.808
X2	.849	.856	Y2	.624	.804
X3	.726	.873	Y3	.609	.805
X4	.779	.870	Y4	.663	.801
X5	.755	.867	Y5	.374	.829
X6	.603	.882	Y6	.666	.794
X7	.653	.878	Y7	.374	.829
X8	.653	.878	Y8	.666	.794

Sumber: SPSS 23

Berdasarkan tabel 5.13 pada kolom corrected item-total correlation terlihat nilai-nilai tiap item atau indikator pengembangan karir dan variabel kinerja karyawan diatas 0,3 sehingga pada setiap pertanyaan dapat dikatakan valid.

#### b. Uji Reabilitas

Reliabilitas menunjukkan suatu instrument yang dapat digunakan sebagai alat pengumpul data, karena instrumen dapat dipercaya dan reliable yang akan menghasilkan data yang dapat dipercaya. Suatu instrument dikatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach's alpha* ( $\alpha$ ) > 0,60.

**Tabel 5.14**  
**Hasil Uji Reabilitas**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.890	8
.828	8

Sumber: SPSS 23

Dapat dilihat berdasarkan olah data dapat dilihat bahwa nilai Cronbach's Alpha untuk pengembangan karir adalah 0,890 dan kinerja karyawan sebesar 0,828. Nilai ini lebih besar >0,60. Artinya indikator-indikator dalam penelitian ini sudah reliabel.

### c. Hasil Uji Regresi Linier Sederhana

Berikut ini adalah hasil regresi sederhana guna menjawab permasalahan yang menjadi kajian peneliti, yaitu untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan di PT. Telekom Makassar. Analisis yang dipakai menggunakan regresi linier sederhana dengan rumus :

$$Y = a + bX$$

Dimana :

Y = Kinerja Karyawan

X = Pengembangan Karir

a = Konstanta

b = Koefisien regresi variabel pengembangan Karir

Adapun hasil dari analisis regresi sederhana dapat dilihat pada table berikut ini.

**Tabel 5.15**  
**Hasil Analisis Regresi Sederhana**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	15.017	6.485		2.316	.030
PENGEMBANGAN KARIR	.564	.178	.551	3.169	.004

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

Sumber : SPSS 23

Untuk menetapkan rumusan persamaan regresi sederhana pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT. Telekom Makassar dilakukan analisis koefisien regresi. Hasilnya adalah sebagai berikut :

$$Y = 15,017 + 0.564X$$

Persamaan regresi linier sederhana ini dapat diartikan sebagai berikut :

Nilai konstanta 15,017, artinya kinerja karyawan PT. Telekom Makassar sebesar 15,017 satuan, dengan ini asumsi pengembangan karir dalam keadaan konstan/tetap.

Nilai koefisien regresi pengembangan karir sebesar 0,584, hasil ini membuktikan bahwa kinerja karyawan secara signifikan akan meningkat sebesar 58,4% jika pengembangan karir bagi karyawan PT.

Telekom Makassar meningkat 1%.

#### d. Uji F

Uji F digunakan untuk melihat pengaruh antara variabel independent terhadap variabel dependent secara simultan, dimana apabila nilai  $F_{hitung}$  lebih besar dibanding dengan nilai  $F_{tabel}$  maka model yang digunakan fit atau baik. Nilai  $F_{hitung}$  dapat dilihat pada hasil regresi dan nilai  $F_{tabel}$  didapat melalui sig.  $\alpha = 0,05$  dengan  $df_1 = 1$  dan  $df_2 = 23$ . Oleh karena itu hasil uji F antara pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan dapat dilihat hasilnya pada tabel berikut :

**Tabel 5.16**  
**Hasil uji F**  
**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	90.040	1	90.040	10.043	.004 <sup>b</sup>
Residual	206.200	23	8.965		
Total	296.240	24			

a. Dependent Variable: KINERJAKA RYAWAN

b. Predictors: (Constant), PENGEMBANGAN KARIR

Sumber : SPSS 23

Dari data tersebut di atas diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 10,043, sementara  $F_{tabel}$  dengan  $df_1 = 1$  dan  $df_2 = 23$ , maka diperoleh nilai  $F_{tabel} = 4,279$ . Sehingga dapat dikatakan bahwa nilai  $F_{hitung} 10,043 > F_{tabel} 4,279$  atau signifikansi  $F < 5\%$  ( $0,004 < 0,05$ ) artinya bahwa secara simultan variabel pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

#### e. Uji T

Pengujian hipotesis parsial bertujuan untuk mengukur pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian hipotesis secara parsial dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 5.17**  
**Hasil Uji T**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15.017	6.485		2.316	.030
	PENGEMBANGAN KARIR	.564	.178	.551	3.169	.004

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

Sumber : Data Diolah SPSS 23,2016

Nilai  $T_{hitung}$  untuk variabel pengembangan karir adalah sebesar 3,169 sedangkan  $T_{tabel}$  dengan taraf  $\alpha = 0,05$ ,  $N-K = 25-2 = 23$  adalah sebesar 2,068. Berdasarkan kriteria pengujiannya  $T_{hitung} > T_{tabel}$ , maka

Ha diterima dan Ho ditolak dan tingkat signifikannya adalah  $0,004 < 0,05$ . Yang berarti secara parsial variabel pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### C. Pembahasan

Sumber daya manusia yaitu kemampuan manusia yang merupakan hasil akal budinya disertai pengetahuan serta pengalaman yang dikumpulkan dengan penuh kesadaran untuk memenuhi kebutuhan secara individual serta sasaram-sasaran social. Manusia aktif dan dominant dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Sumber daya manusia sering disebut dengan istilah Manajemen Personalia.

Karir adalah sebagai pola pengalaman berdasarkan pekerjaan (*work-related experiences*) yang merentang sepanjang perjalanan pekerjaan yang dialami oleh setiap individu/pegawai dan secara luas dapat dirinci ke dalam *obyective events*. Salah satu contoh untuk menjelaskannya melalui serangkaian posisi jabatan/pekerjaan, tugas atau kegiatan pekerjaan, dan keputusan yang berkait dengan pekerjaan (*workrelated decisions*). Tidak hanya itu saja, juga mengenai interpretasi subyektif tentang peristiwa yang berkaitan dengan pekerjaan (*workrelated events*) baik pada masa lalu, kini dan mendatang seperti aspirasi pekerjaan, harapan, nilai, kebutuhan dan perasaan tentang pengalaman pekerjaan tertentu.

Pengembangan karir merupakan salah satu proses Sumber Daya Manusia yang sangat penting bagi karyawan maupun bagi perusahaan

karena karir merupakan bagian dari pengembangan individu dalam perusahaan yang menggambarkan posisi-posisi yang diperlukan dalam pencapaian tujuan perusahaan dan individu karyawan.

Kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Supaya organisasi berfungsi secara efektif, orang-orangnya mestilah dibujuk/dipikat agar masuk dan bertahan di dalam organisasi, mereka harus memberikan kontribusi spontan dan perilaku inovatif yang berada di luar tugas formal mereka. Tiga perilaku dasar itu hendaknya disertakan dalam penilaian kinerja.

★ Dengan demikian, segala sesuatunya tergantung pada karyawan itu sendiri, sebab kalau karyawan itu sendiri mampu berkarier dengan segala sesuatunya didukung oleh sarana dan prasarana yang menunjang akan bisa berkembang. Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi berarti karyawan tersebut mempunyai nilai tambah sendiri untuk mengembangkan karier.

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan variabel pengembangan karir mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan hal ini dapat dilihat dari hasil analisis regresi sederhana menunjukkan bahwa pengembangan karir dengan kinerja karyawan berpengaruh positif. Dimana semakin baik pengembangan karir yang diberikan oleh PT. Telkom Makassar maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

Berdasarkan hasil uji F dan uji T diketahui bahwa pengembangan karir secara simultan dan secara parsial variabel pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat dikatakan bahwa hipotesis yang diajukan yaitu diduga bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Makassar diterima.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Dari rumusan masalah yang diajukan, analisis data yang telah dilakukan dan pembahasan yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Pengembangan karir pada PT. Telkom Makassar memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan hal ini dapat dilihat dari hasil analisis regresi sederhana menunjukkan bahwa Pengembangan karir dengan kinerja karyawan berpengaruh positif. Dimana semakin baik Pengembangan karir maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.
2. Berdasarkan hasil uji F dan uji T diketahui bahwa pengembangan karir secara simultan dan secara parsial variabel pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat dikatakan bahwa hipotesis yang diajukan yaitu diduga bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Makassar diterima.

#### B. Saran

Bertolak dari kesimpulan penelitian maka penulis mencoba memberikan masukan atau pertimbangan berupa saran-saran :

1. Pengembangan karir pada PT. Telkom Makassar agar tetap dipertahankan dan ditingkatkan lagi sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan

pada perusahaan dan guna mencapai hasil kerja yang maksimal sesuai dengan tujuan organisasi itu sendiri.

2. Diharapkan pada perusahaan agar mampu melihat faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan selain dari Pengembangan karir yang mampu mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan.
3. Bagi Peneliti lain yang akan meneliti pada permasalahan yang sejenis diharapkan memasukan variabel lain diluar variabel yang sudah ada dalam penelitian ini.



## DAFTAR PUSTAKA

- Agustian. Ary Ginanjar. 2007. *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi Dan Spiritual (Cetakan Ke-40)*. Jakarta: Arga Publishing.
- Alwi, 2001, **Manajemen Perbankan**, PT. Ghalia Indonesia, Anggota IKAPI Jakarta,
- Alwisol. 2007. *Psikologi Kepribadian (edisi revisi)*.UPT: UMM Press.
- Ambar dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik (edisi revisi VI)*.Jakarta: Rineka Cipta.
- Azwar, Saifuddin. 2007. *Metode Penelitian (Edisi Revisi)*.Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Bambang Wahyudi, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sulita, Bandung
- Bernardin, H. John, 2003, *Human Resources Management: An Experiential Approach, 3<sup>rd</sup> edition*, McGraw-Hill/Irwin, New York
- Boeree, George. 2007. *Personality Theories*. Yogyakarta: Prismsophie
- Edward.1997. *Skala Kecenderungan Kepribadian (EPPS)*.Fitriani Wakhidah, Filippo. B. Edwin. 1994. *Manajemen Personalia (edisi terjemahan)*. Jakarta: Erlangga.
- Fathoni, 2006, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Andi, Yogyakarta.
- Gary Desler. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Goleman, Daniel. 2009. *Kecerdasan Emosional (edisi terjemahan)*. Jakarta: PT. SUN.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Penerbit Bumi Aksara.
- Hasibuan, S.P.2003 **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Edisi Revisi. Penerbit Bumi Aksara. Jakarta.
- Hasimbuan, Malayu S.P, 2014, **MSDM**, edisi revisi,Bumi Aksara Jakarta.

- Malthis, Robert L. dan Jackson, John H., 2004, ***Human Resources Management***, **10<sup>th</sup> edition**, South-Western, Ohio – Penerjemah: Diana Angelica, 2006, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Mangkunegara, 2001, **Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja**. Cetakan kelima, Bina Aksara, Bandung.
- Nawawi, 2001, **Perencanaan Sumber Daya Manusia**, cetakan I, Penerbit Gajah Mada University Press, Yogyakarta
- Noe, Raymond A, et al., 2003, ***Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage***, 4<sup>th</sup> edition, McGraw-Hill/Irwin, New York
- Panggabean, 2002, **Manajemen Personalia**, Edisi 4, penerbit BPFE yogyakarta
- Rivai, Veithzal. 2004. **Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik**. Edisi Pertama, Penerbit Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Simamora, Henry, (1997) **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Bagian Penerbit STIE Yogyakarta
- Wahyu. 2009. ***Pengaruh Tingkat Kecerdasan Emosi Terhadap Tingkat Kecemasan Menghadapi Masa Pensiun Pada Pegawai Di Kantor Pusat PT, (Persero) Pelabuhan Indonesia III Surabaya***. Skripsi Psikologi Universitas Islam Negeri Malang.
- Winardi, 2007 , **Manajemen Kinerja**, Jakarta, PT. RajaGrafindo Persada.

**L**

**A**

**M**

**P**

**I**

**R**

**A**

**N**



**KUESIONER PENELITIAN**  
**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA**  
**KARYAWAN PADA PT. TELKOM MAKASSAR**

**PROFIL RESPONDEN**

Berilah tanda checklist (√) pada tempat yang telah disediakan.

1. Nama :
2. Jenis Kelamin  
 Pria  Wanita
3. Usia  
 < 15 tahun  30 – 40 tahun  
 16 – 19 tahun  41 – 50 tahun  
 20 – 29 tahun  > 50 tahun
4. Pendidikan Terakhir  
 SMU Sederajat  Diploma (D3)  
 Diploma (D1)  Serjana (S1)  
 Diploma (D2)  Megister (S2)  
 Lainnya (sebutkan).....
5. Lama Kerja  
 Tahun ke – 1  Tahun Ke – 5  
 Tahun ke – 2  Tahun Ke – 6  
 Tahun Ke – 3  Tahun Ke – 7  
 Tahun Ke – 4  Tahun Ke – 8  
 Lainnya (sebutkan).....
6. Jabatan :

Cara pengisian:

Berilah tanda checklist (√) pada jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara(i).

**Kriteria Penilaian**

<b>Pernyataan</b>	<b>Skor</b>
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

## KUESIONER PENELITIAN

### A. Pertanyaan Tentang Pengembangan Karir (X)

#### 1. Kebijakan Organisasi

No	Indikator Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
1	Perusahaan memberikan kesempatan yang sama kepada karyawan untuk mengembangkan karier					
2	Peningkatan jenjang karier sesuai dengan peraturan PT. Telkom Makassar					

#### 2. Pelatihan

No	Indikator Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
3	Perusahaan menyediakan fasilitas pelatihan yang memadai					
4	Saya mengikuti Pelatihan dengan serius untuk mendapatkan promosi jabatan					

#### 3. Keterampilan

No	Indikator Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
5	Karyawan yang lebih terampil akan lebih cepat dalam pengembangan kariernya					
6	Jabatan saya sesuai dengan keterampilan yang saya miliki					

#### 4. Pengembangan Diri

No	Indikator Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
7	Setiap karyawan memiliki kesempatan untuk meningkatkan kompetensi diri					
8	Karyawan dipersiapkan untuk menghadapi tugas-tugas dan tanggung jawab dimasa mendatang					

#### B. Pertanyaan tentang Kinerja Karyawan (Y)

##### 1. Kualitas

No	Indikator Pernyataan	Pilihan Jawaban (%)				
		SS	S	KS	TS	STS
1	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan Memuaskan					
2	Saya selalu berhati – hati dalam melaksanakan pekerjaan untuk meminimalisir kesalahan dalam bekerja					

##### 2. Jangka Waktu

No	Indikator Pernyataan	Pilihan Jawaban (%)				
		SS	S	KS	TS	STS
3	Saya melaksanakan pekerjaan dengan tidak menunda – nunda waktu pengerjaannya					
4	Saya melaksanakan pekerjaan sesuai dengan waktu yang Ditentukan					

##### 3. Kehadiran

No	Indikator Pernyataan	Pilihan Jawaban (%)				
		SS	S	KS	TS	STS
5	Saya selalu hadir pada hari kerja					
6	Saya selalu tepat waktu datang ke kantor					

#### 4. Kerja Sama

No	Indikator Pernyataan	Pilihan Jawaban (%)				
		SS	S	KS	TS	STS
7	Saya mampu bekerja sama dengan atasan maupun rekan Kerja					
8	Saya mampu bekerja sama dengan pegawai pada bagian Lain					



**Reliability**  
**Scale: ALL VARIABLES**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.890	8

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1	31.5600	10.423	.392	.898
X2	31.9200	7.660	.849	.856
X3	32.2000	8.083	.726	.873
X4	31.5200	9.510	.779	.870
X5	31.6400	8.907	.755	.867
X6	31.8400	9.640	.603	.882
X7	31.6400	9.573	.653	.878
X8	31.6400	9.573	.653	.878

**Reliability**  
**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	25	89.3
	Excluded <sup>a</sup>	3	10.7
	Total	28	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.828	8

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	31.2000	9.000	.572	.808
Y2	30.8800	10.110	.624	.804
Y3	31.0400	10.123	.609	.805
Y4	31.1600	7.723	.663	.801
Y5	30.8800	10.860	.374	.829
Y6	31.1600	9.390	.666	.794
Y7	30.8800	10.860	.374	.829
Y8	31.1600	9.390	.666	.794

**Regression**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.551 <sup>a</sup>	.304	.274	2.99420

a. Predictors: (Constant), PENGEMBANGANKARIR

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	90.040	1	90.040	10.043	.004 <sup>b</sup>
Residual	206.200	23	8.965		
Total	296.240	24			

a. Dependent Variable: KINERJAKARYAWAN

b. Predictors: (Constant), PENGEMBANGANKARIR

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	15.017	6.485		2.316	.030
PENGEMBANGAN KARIR	.564	.178	.551	3.169	.004

a. Dependent Variable: KINERJAKARYAWAN

**Frequencies  
Frequency Table**

x1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SETUJU	7	28.0	28.0	28.0
	SANGAT SETUJU	18	72.0	72.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

x2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KURANG SETUJU	4	16.0	16.0	16.0
	SETUJU	8	32.0	32.0	48.0
	SANGAT SETUJU	13	52.0	52.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

x3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KURANG SETUJU	6	24.0	24.0	24.0
	SETUJU	11	44.0	44.0	68.0
	SANGAT SETUJU	8	32.0	32.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

x4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SETUJU	6	24.0	24.0	24.0
	SANGAT SETUJU	19	76.0	76.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

x5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KURANG SETUJU	1	4.0	4.0	4.0
	SETUJU	7	28.0	28.0	32.0
	SANGAT SETUJU	17	68.0	68.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

x6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SETUJU	14	56.0	56.0	56.0
	SANGAT SETUJU	11	44.0	44.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

x7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SETUJU	9	36.0	36.0	36.0
	SANGAT SETUJU	16	64.0	64.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

x8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SETUJU	9	36.0	36.0	36.0
	SANGAT SETUJU	16	64.0	64.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KURANG SETUJU	5	20.0	20.0	20.0
	SETUJU	8	32.0	32.0	52.0
	SANGAT SETUJU	12	48.0	48.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SETUJU	10	40.0	40.0	40.0
	SANGAT SETUJU	15	60.0	60.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

**Y3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SETUJU	14	56.0	56.0	56.0
	SANGAT SETUJU	11	44.0	44.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

**Y4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TIDAK SETUJU	3	12.0	12.0	12.0
	SETUJU	8	32.0	32.0	44.0
	SANGAT SETUJU	14	56.0	56.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

**Y5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SETUJU	10	40.0	40.0	40.0
	SANGAT SETUJU	15	60.0	60.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

**Y6**

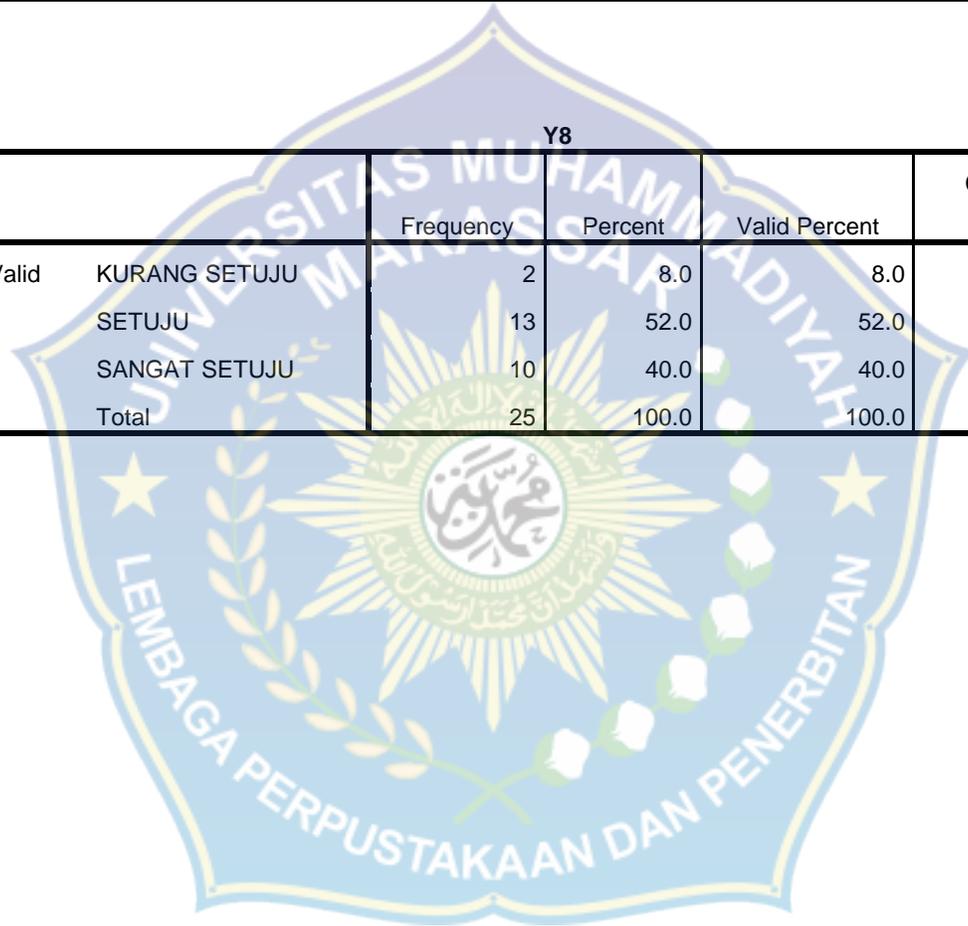
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	8.0	8.0	8.0
	4.00	13	52.0	52.0	60.0
	5.00	10	40.0	40.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Y7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SETUJU	10	40.0	40.0	40.0
	SANGAT SETUJU	15	60.0	60.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Y8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KURANG SETUJU	2	8.0	8.0	8.0
	SETUJU	13	52.0	52.0	60.0
	SANGAT SETUJU	10	40.0	40.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	





### Tabulasi variabel Kinerja Karyawan (Y)

No	KinerjaKaryawan (Y)								Jumlah
	y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8	
1	5	5	5	5	5	5	5	5	40
2	3	4	4	4	4	4	3	4	29
3	4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	5	5	5	5	5	5	5	5	40
5	5	5	5	5	5	4	5	4	38
6	4	5	4	4	4	5	4	5	35
7	5	4	4	4	4	5	4	5	35
8	5	5	5	5	5	5	5	5	40
9	4	5	5	5	5	4	5	4	37
10	4	5	4	5	4	4	4	4	34
11	4	4	4	2	4	4	4	4	30
12	3	4	4	2	5	4	5	4	31
13	3	5	4	5	5	5	5	5	37
14	5	5	5	5	5	5	5	5	40
15	4	5	4	5	5	4	5	4	36
16	5	5	5	5	4	5	4	5	38
17	3	4	4	2	4	3	4	3	27
18	4	5	5	5	4	4	4	4	35
19	3	4	4	4	5	5	5	5	35
20	5	5	5	5	5	4	5	4	38
21	5	4	4	4	5	5	5	5	37
22	5	4	4	4	5	4	5	4	35
23	5	5	5	5	4	5	4	5	38
24	4	4	4	4	5	4	5	4	34
25	5	5	5	5	4	4	4	4	36