

# ANALISIS PENGEMBANGAN KARIR KARYAWAN PADA PT. XYZ KOTA MAKASSAR

Badaruddin\*)

*Abstract : Research executed as a mean to analyse the factors influencing career development applied individually by employees of at PT. XYZ Makassar. Result of research indicate that the internal factor and eksternal of individual career covering the existence of career planning, individual career development activity, performance and interest, related/relevant organizational policy of career, tuition and support of part of officer, and also organizational head support give the very influence of signifikan statistically to individual career development effort. Model the linear equation prove that 63,0% change strive the individual career development of employees of because of existence of variation of internal factor variable change and individual eksternal career, and also 37,0% because of other; dissimilar factor outside analysis of penelitian. Variabel of performance and interest of at internal factor of career and also variable of tuition and support of part of officer statistically more dominant influence the individual career development effort at employees PT. XYZ Makassar*

*Keywords : Development of employees Career*

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Setiap individu memiliki tujuan dan harapan dalam menjalani kehidupannya. Tujuan dan harapan ini merupakan cita-cita yang akan dicapai melalui suatu usaha yang terus dijalankan hingga mencapai tujuan tersebut. Proses pencapaian tujuan hidup itu dilakukan secara berjenjang, bertahap dan bertingkat-tingkat yang disesuaikan dengan minat, jati diri, kepribadian dan latar belakang sosial (Mathis dan Jackson, 2002 : 62-63). Salah satu dorongan seseorang bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan adalah adanya kesempatan untuk maju, kesempatan menjadi lebih baik, lebih maju dari posisi yang dipunyai pada saat ini (Ranupandojo dan Husnan, 1999 : 111).

Setiap organisasi harus mampu menentukan bagaimana karyawannya harus maju dengan wajar dari suatu pekerjaan ke pekerjaan yang lainnya, dinaikkan pangkatnya dan jabatannya ke jenjang yang lebih tinggi atau dimutasikan ke jenjang yang setara dengan posisi lamanya. Untuk melakukan proses pengembangan karyawan, manajemen organisasi harus mampu memberikan peluang kepada setiap karyawannya untuk melakukan pengem-

banagan karir sesuai dengan arah dan tujuan pengembangan karir yang ditetapkan oleh organisasi. Menurut Rivai (2006 : 279), mengawali abad ke-20 organisasi atau perusahaan mulai menjadikan sumberdaya manusia (SDM) sebagai sumberdaya utama dari suatu organisasi/perusahaan yang mengungkapkan perlunya perencanaan dan pengembangan karir karyawan, informasi karir dan konseling yang berhubungan dengan karir.

Proses pemindahan seorang karyawan dari satu tingkat jabatan atau posisi kepangkatan ke jenjang yang lebih tinggi sangat ditentukan oleh fokus karir secara internal dan eksternalnya karyawan tersebut, karakteristik individual yang mempengaruhi pemilihan karir dan sangat ditentukan oleh prestasi kerja maupun kompetensinya (Mathis dan Jackson, 2002 : 63). Selain itu, dukungan sistem pembinaan karir dari organisasi melalui upaya pemberian informasi karir, konseling, serta arahan perencanaan dan pengembangan karir (Rivai, 2006 : 279-280) akan dapat memberikan arah penca-paian dalam karir seorang karyawan. Kurangnya atensi dari organisasi (bagian kepegawaian) terhadap perencanaan dan pengembangan karir

pegawai cenderung mempengaruhi laju peningkatan karir seorang pegawai.

Berdasarkan uraian di atas, pengembangan karir pada individu karyawan di PT. XYZ Kota Makassar menarik untuk ditelaah lebih spesifik dengan pengkajian terhadap upaya pengembangan karir individu karyawan baik secara internal karyawan (perencanaan karir, minat, jati diri, kepribadian, latar belakang sosial, serta strategi pengembangan karir) maupun secara eksternal dengan adanya dukungan sistim pembinaan karir dari bagian kepegawaian dalam perusahaan tersebut. Dengan demikian, dapat diketahui apakah seorang karyawan memiliki perencanaan dan pengembangan karirnya, serta bagaimana dukungan pengembangan karir oleh organisasinya, khususnya dalam meningkatkan jenjang karir karyawan di lingkungannya.

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan beberapa masalah sebagai berikut :

1. Faktor-faktor apa yang mempengaruhi pengembangan karir individu karyawan PT. XYZ Kota Makassar
2. Faktor apakah yang lebih dominan mempengaruhi upaya pengembangan karir individu pada karyawan PT. XYZ Kota Makassar.

## **LANDASAN TEORI**

### **A. Pengertian Karir Pegawai**

Karir (*career*) biasa diasumsikan sebagai kemajuan (*advanced*) dalam suatu organisasi. Konsep karir telah digunakan sebagai rujukan ilmu pengetahuan tentang perilaku. Banyak definisi-definisi tentang karir yang diartikan secara berbeda oleh para ahli sesuai dengan tempat dan kondisi dari masing-masing penulis.

Menurut Handoko (2000 : 118), bahwa karir adalah keseluruhan pekerjaan atau jabatan yang dipangku/ dijabat oleh seseorang selama kehidupannya. Sedangkan Gibson *dkk.* (1997 : 89), mengemukakan bahwa yang dimaksud

dengan karir adalah rangkaian dan kumpulan dari pengalaman yang berhubungan dengan kerja dan aktivitas yang menciptakan sikap-sikap serta perilaku tertentu di dalam diri individu.

Menurut Handoko (2000:121-122), bahwa istilah karir digunakan untuk menjelaskan orang-orang pada masing-masing peranan atau status dan dalam literatur ilmu pengetahuan perilaku karir terdapat dalam tiga pengertian, sebagai berikut :

1. Karir sebagai suatu urutan promosi atau pemindahan (transfer) ke jabatan-jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab atau lokasi-lokasi yang lebih baik dalam menyilang hirarki hubungan kerja selama kehidupan kerja seseorang.
2. Karir sebagai penunjuk pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan yang sistematik dan jalur-jalur karir.
3. Karir sebagai sejarah pekerjaan seseorang atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja. Dalam konteks ini semua orang dengan sejarah kerja mereka disebut mempunyai karir.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas, maka karir pegawai dapat diartikan sebagai suatu urutan rangkaian kegiatan/pekerjaan atau posisi atau perilaku seorang pegawai yang berkaitan dengan kerja dan sikap, nilai, aspirasi dan motivasi kerja sepanjang masa hidupnya.

### **B. Tujuan, Rencana dan Pola Pengembangan Karir**

Konsep pengembangan karir yang lebih rinci dikemukakan oleh Martoyo (2000 : 78) bahwa pengembangan karir (*career development*) adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karir (*career path*) yang telah ditetapkan atau dalam organisasi yang bersangkutan.

Setiap upaya-upaya pengembangan karir baik secara individual dari seorang pegawai maupun secara organisasi memiliki

tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicapainya dengan mengikuti rencana-rencana dan pola-pola pengembangan karir. Upaya pengembangan karir yang tidak memiliki perencanaan, pola dan tujuan akan menghasilkan suatu kegagalan dalam pencapaian kemajuan seorang pegawai dalam meniti karirnya.

### 1. Tujuan Pengembangan Karir

Tujuan pengembangan karir dapat diartikan sebagai tujuan seseorang atau suatu organisasi dalam mengembangkan karirnya. Secara individual, seorang pegawai memiliki tujuan mengembangkan karirnya untuk memperoleh suatu kemajuan, posisi, pangkat atau jabatan, status dan penghasilan yang lebih baik dibanding sebelumnya dari suatu aktifitas kerja yang digelutinya dalam kehidupannya.

Tujuan pengembangan karir dalam suatu organisasi, meliputi :

- a) Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan
- b) Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai melalui perencanaan karir dan meningkatkan kesejahteraannya sehingga loyalitasnya lebih tinggi.
- c) Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka untuk menduduki suatu jabatan atau posisi tertentu dalam struktur organisasi sesuai dengan potensi dan keahliannya.
- d) Memperkuat hubungan antara pegawai dan organisasi
- e) Membuktikan tanggung jawab sosial dengan menciptakan iklim kerja yang positif dan bermental sehat.
- f) Membantu memperkuat pelaksanaan program-program organisasi lainnya dalam pencapaian tujuan organisasi.
- g) Mengurangi *turn-over* yang lebih rendah dan biaya kepegawaian lebih efektif.

- h) Mengurangi keusangan maupun kebosanan profesi dan manajerial
- i) Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai melalui pengintegrasian kerja dan kepegawaian
- j) Menggiatkan suatu pemikiran atau pandangan jarak waktu yang panjang.

### 2. Perencanaan Karir

Perencanaan karir (*career planning*) diartikan sebagai suatu proses yang dilalui seseorang memilih sasaran-sasaran karir dan jalur ke sasaran tersebut. Sasaran karir adalah posisi di waktu yang akan datang dimana seseorang berjuang untuk mencapainya sebagai bagian dari karirnya, sedangkan jalur karir berarti pola-pola pekerjaan berurutan yang membentuk karir seseorang (Handoko, 2000 : 123).

Perencanaan karir dari seseorang atau organisasi adalah suatu proses yang berlangsung secara sadar agar (1) menjadi tahu akan diri, peluang-peluang, hambatan-hambatan, pilihan-pilihan dan akibat-akibat, (2) untuk mengidentifikasi tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir, dan (3) pemrograman kerja, pendidikan dan pengalaman, pengembangan yang terkait untuk memberikan arah, waktu dan urutan dari berbagai langkah untuk mencapai tujuan-tujuan karir tertentu (Gomes, 1995 : 214-215).

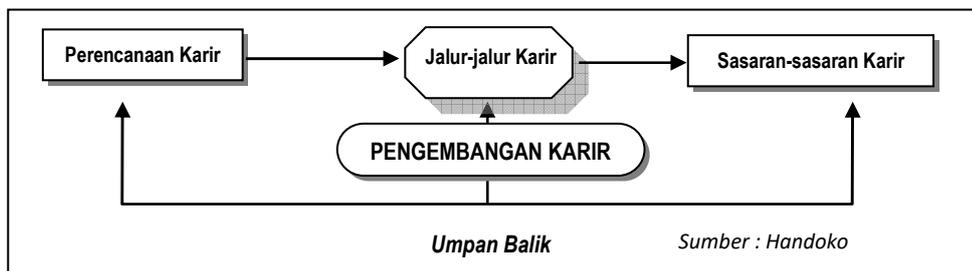
Mathis dan Jackson (2002 : 63 - 64) mengemukakan bahwa seseorang harus cerdas dalam memilih karir yang akan dilalui dalam kehidupannya. Ada empat karakteristik individual yang mempengaruhi bagaimana seseorang membuat pilihan karirnya, yaitu :

- 1) *Minat*, dimana orang cenderung mengejar karir yang mereka yakini cocok dengan minat mereka.

- 2) *Jatidiri*, dimana karir merupakan perpanjangan dari jatidiri seseorang, juga sebagai sesuatu hal yang membentuk jatidirinya.
- 3) *Kepribadian*, dimana faktor ini mencakup orientasi pribadi seorang pegawai dan kebutuhan individual. Orientasi pribadi dapat berupa, apakah si pegawai bersifat realistis, menyenangkan dan artistik. Sedangkan orientasi kebutuhan individual dapat berupa afiliasi, kekuasaan dan kebutuhan berprestasi.
- 4) *Latar belakang sosial*, dimana status sosial ekonomi dan tingkat pendidikan, keterampilan dan pekerjaan dari orang tua maupun status yang ingin dicapai merupakan beberapa faktor yang termasuk dalam kategori ini.

### 3. Pola Pengembangan Karir

Perjalanan karir seorang pegawai menuju posisi tertentu seringkali melewati berbagai macam jenjang kepangkatan atau rangkaian pengalaman yang kaya dan beragam. Perjalanan karir ini mungkin bisa berlangsung secara perlahan dan bisa terlaksana dalam waktu yang cukup cepat dan menyenangkan. Proses-proses perpindahan posisi seorang pegawai dari satu posisi ke posisi yang lain akan membentuk suatu pola pengembangan karir bagi seorang. Pola pengembangan karir ini berbeda antara pegawai yang satu dengan pegawai lainnya. Untuk memperjelas pemahaman tentang tujuan dan pola pengembangan karir individu, dikemukakan beberapa pola pengembangan karir, sebagai berikut :



Gambar 1. Kerangka perencanaan dan pengembangan karir

Proses perencanaan karir seorang pegawai memungkinkan untuk mengidentifikasi sasaran-sasaran karir dan jalur-jalur karir yang ingin dituju menuju ke sasaran tersebut. Melalui kegiatan-kegiatan atau pengembangan, para pegawai mencari cara-cara untuk meningkatkan dirinya dan mengembangkan sasaran-sasaran karir mereka (Handoko, 2000 : 124). Jalur-jalur karir adalah pola pekerjaan berurutan yang membentuk karir seorang pegawai dan sasaran karirnya adalah posisi di waktu yang akan datang dimana seorang pegawai berjuang untuk mencapainya sebagai bagian dari karirnya (Martoyo, 2000 : 79).

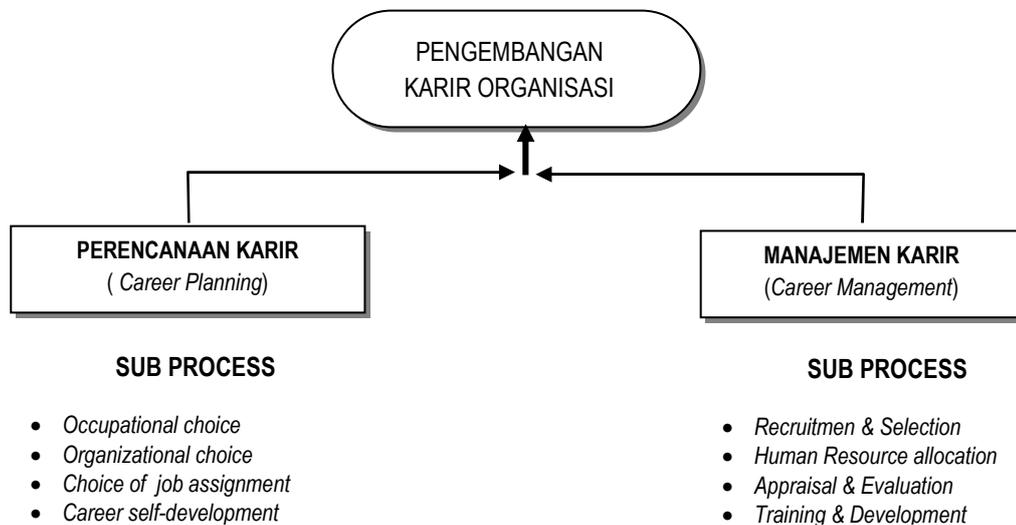
### C. Upaya Mengembangkan Karir Pegawai

Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkannya. Dari sisi perusahaan atau organisasi, pengembangan karir pegawai adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dari tujuan-tujuan pegawai dengan kesempatan karir yang tersedia pada struktur organisasi saat ini dan di masa mendatang. Sedangkan pada sisi pegawai, pengembangan karir lebih difokuskan untuk meningkatkan jati diri, status sosial ekonomi, pengembangan minat,

pengetahuan dan keterampilan, serta kepribadian.

Upaya pengembangan karir dalam suatu organisasi dapat dipahami dengan

memperhatikan dua proses utama (Gomes, 1995 : 214-215), sebagai berikut :



Gambar 2. Proses pengembangan karir

Proses dalam merencanakan karir mencakup bagaimana seorang pegawai dapat merencanakan dan mewujudkan tujuan-tujuan karirnya sendiri. Proses ini mencakup upaya mengidentifikasi sasaran atau tujuan yang terkait dengan karir dan penetapan rencana guna mewujudkan tujuan tersebut. Sedangkan pada manajemen karir mengindikasikan bagaimana suatu organisasi mampu mendesain dan melaksanakan program pengembangan karirnya. Proses ini merupakan usaha formal, terorganisir dan terencana untuk mencapai kesinambungan antara keinginan karir individu dengan persyaratan tenaga kerja (SDM) organisasi. Dengan demikian, manajemen karir lebih mewujudkan pada kebutuhan SDM masa kini dan masa yang akan datang pada suatu organisasi.

Upaya pengembangan karir secara individual sangat ditentukan oleh enam kegiatan (Handoko, 2000 : 131- 133), sebagai berikut :

1) Prestasi Kerja (*job performance*)

Kegiatan paling penting untuk memajukan dan mengembangkan karir seorang pegawai adalah prestasi kerja yang baik. Kemajuan karir seorang sebagian besar bergantung pada prestasi

kerja yang baik dan etis, serta kinerjanya.

2) Eksposur (*exposure*),

Eksposur berarti menjadi lebih dikenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer, mutasi dan kesempatan-kesempatan karir lainnya. Seorang pimpinan sub departemen memperoleh eksposur melalui prestasi, laporan-laporan tertulis, presentasi lisan, kerja panitia, pelayanan masyarakat dan bahkan lama jam kerja. Eksposur menjadi lebih paham dan mengetahui apa yang diharapkan dari adanya promosi, pemindahan ataupun kesempatan karir lainnya dengan melakukan kegiatan yang kondusif. Tanpa eksposur yang baik, seorang pegawai yang baik kemungkinan tidak mendapatkan peluang-peluang yang diperlukan guna mencapai tujuan karirnya.

3) Permintaan berhenti (*leveraging*)

Bila seorang pegawai melihat kesempatan karir yang lebih besar di tempat lain, permintaan berhenti mungkin merupakan suatu cara untuk mencapai sasaran-sasaran karir. Banyak pegawai-terutama para pegawai yang lebih profesional melakukan perpindahan dari

organisasinya ke organisasi yang baru sebagai bagian dari strategi karirnya. Bila hal itu dilakukan secara efektif, mereka biasanya mendapatkan promosi, kenaikan gaji dan pangkat atau jabatan, serta pengalaman baru.

4) Kesetiaan terhadap Organisasi (*Organizational loyalty*)

Pada banyak organisasi umumnya orang-orang meletakkan kemajuan karir tergantung pada kesetiaan terhadap organisasi. Loyalitas yang rendah terhadap organisasi umum ditemukan pada diri para sarjana baru (yang mempunyai ekspektasi yang tinggi dan sering kecewa dengan organisasi yang pertama mereka bekerja) dan para profesional yang setia pada profesinya.

5) Pembimbing (*Mentors*) dan Sponsor (*Sponsor*)

Seorang pembimbing adalah orang yang menawarkan bimbingan karir informal. Pembimbing dalam banyak organisasi atau institusi menyadari bahwa hubungan diantara mereka ada dan berguna bagi pengembangan karir. Bila seorang pembimbing dapat meminimasi pegawai untuk kegiatan-kegiatan pengembangan karir, seperti program-program latihan, transfer atau promosi, maka dia menjadi "sponsor". Seorang sponsor adalah orang dalam pada suatu organisasi yang dapat menciptakan kesempatan-kesempatan pengembangan karir bagi pegawai-pegawai, yang biasanya adalah atasan langsung pegawai yang bersangkutan.

6) Kesempatan-kesempatan untuk Tumbuh (*growth opportunities*)

Seorang pegawai yang meningkatkan kemampuannya (kompetensinya) misalnya melalui program diklat, pengambilan kursus-kursus atau penambahan gelar akademik, maka berarti pegawai tersebut memanfaatkan kesempatan untuk tumbuh. Hal ini berguna bagi bagian kepegawaian dalam pengembangan sumberdaya manusia secara internal maupun bagi pencapaian karir pegawainya.

## D. Faktor Internal dan Eksternal Pengembangan Karir Pegawai

Untuk lebih memahami tentang faktor internal dan eksternal pengembangan karir pegawai, uraian pemaparannya sebagai berikut :

### 1) Faktor Internal Pengembangan Karir

- a. Adanya perencanaan karir pegawai
- b. Upaya pengembangan karir pegawai
- c. Kinerja dan kompetensi pegawai

### 2) Faktor Eksternal Pengembangan karir

- a. Kebijakan organisasi dalam pengembangan karir pegawai
- b. Bimbingan dan dukungan dari Bagian Personalia/Kepegawaian dalam suatu organisasi
- c. Dukungan dari pimpinan dalam organisasi

## METODE PENELITIAN

### A. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan yang ada di PT. XYZ Kota Makassar. Jumlah karyawan yang tercatat berdasarkan data Bagian Kepegawaian sebanyak 138 orang,

Sampel penelitian ditentukan secara acak sederhana (*simple random method*) dengan menggunakan tabel penentuan jumlah sampel yang dikembangkan oleh Isaac dan Michael (Sugiyono, 2003 : 46). Dengan jumlah populasi 138 orang dan tingkat kesalahan 50%, maka diperoleh sampel penelitian sebanyak 69 sampel sebagai responden penelitian yang diasumsikan representatif mewakili keseluruhan populasi penelitian.

### B. Metode Analisis Data

Data yang dikumpulkan selanjutnya dianalisis dengan menggunakan analisis regresi linier berganda untuk mengevaluasi faktor-faktor (internal dan eksternal) yang mempengaruhi upaya pengembangan karir individu karyawan pada PT. XYZ Kota Makassar.

Data yang diperoleh dengan menggunakan pendekatan empiris dan dianalisis kualitatif dengan model

pengujian regresi linier berganda, sebagai berikut :

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \dots + b_6X_6 + e_i$$

Dimana :

- $Y$  = Pengembangan karir pegawai
- $X_1$  = Perencanaan karir pegawai
- $X_2$  = Kegiatan pengembangan karir dari pegawai
- $X_3$  = Kinerja dan kompetensi pegawai
- $X_4$  = Kebijakan organisasi tentang karir pegawai
- $X_5$  = Bimbingan dan dukungan Bagian Kepegawaian
- $X_6$  = Dukungan pimpinan organisasi
- $b_0$  = Konstanta (*intercept*)
- $b_0, b_1 \dots b_6$  = Koefisien regresi
- $e_i$  = Error random

### HASIL DAN PEMBAHASAN

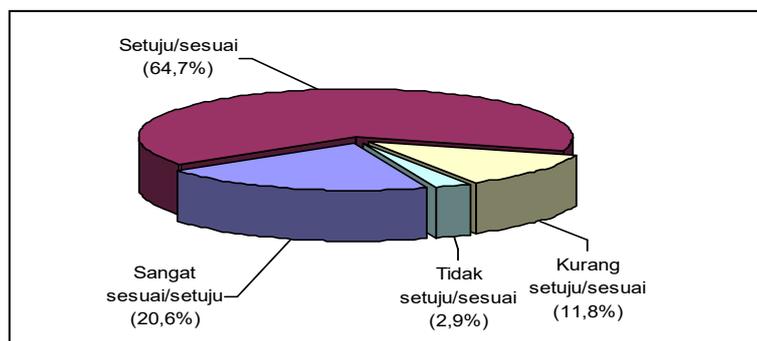
Sisi operasional dalam upaya mengembangkan karir individu karyawan pada PT. XYZ Kota Makassar adalah melihat keragaman karakter pengembangan karir pada setiap karyawan, baik karakter-karakter internal maupun karakter-karakter eksternal yang kemungkinan dapat berdampak pada karir karyawan tersebut. Hasil pengamatan terhadap beberapa keragaman faktor internal dan eksternal individu pegawai yang terkait dengan pengembangan karirnya dipaparkan sebagai berikut :

Setiap individu karyawan memiliki sumberdaya - sumberdaya potensial yang secara internal dapat dimanfaatkan dan dioptimalkan dalam mencapai tujuan karirnya. Berkaitan dengan sumberdaya potensial individu tersebut pada suatu perusahaan, maka hasil pengamatan selama penelitian menggambarkan karakteristik faktor internal karir individu karyawan pada PT. XYZ Kota Makassar, sebagai berikut :

### FAKTOR INTERNAL KARIR INDIVIDU

#### 1. Perencanaan karir individu

Hasil pengamatan terhadap perencanaan karir individu karyawan PT. XYZ Kota Makassar divisualisasikan dalam histogram berikut :



Gambar 3. Histogram pie karakteristik perencanaan karir individu pada karyawan PT. XYZ Kota Makassar

Histogram di atas memperlihatkan bahwa secara umum karakteristik perencanaan karir individu pada karyawan menurut jawaban responden adalah cukup

baik (85,3%) dengan responden yang menjawab setuju sebanyak 64,7%, yang sangat setuju/sesuai sebanyak 20,6%, yang kurang setuju/sesuai sebanyak 11,8% dan

2,9% responden lainnya tidak setuju/sesuai (Gambar 3). Hal ini mengindikasikan bahwa umumnya individu karyawan pada PT. XYZ sudah melakukan perencanaan karirnya secara individual dalam rangka mencapai jenjang karir yang ada secara struktural pada dinas tersebut, meskipun masih terdapat beberapa individu karyawan yang tidak melakukan perencanaan karir secara individual selama bekerja.

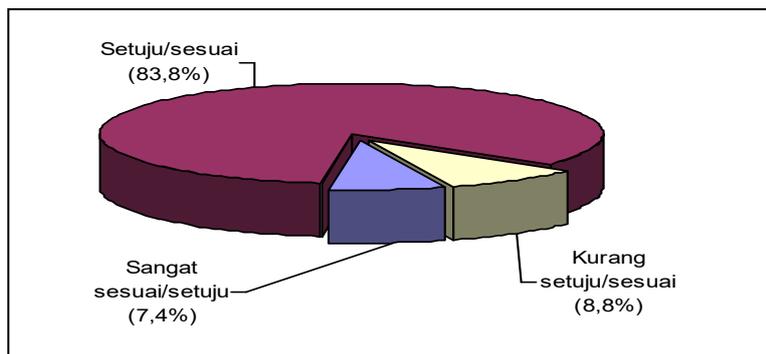
Adanya perencanaan karir individu karyawan pada dinas tersebut menunjukkan adanya pemahaman dari setiap karyawan untuk meniti jenjang-jenjang karir melalui jalur karir struktural sesuai yang dikehendaki atau yang telah direncanakan sebelumnya. Menurut Handoko (2000; 124), adanya proses perencanaan karir dari setiap individu karyawan memungkinkan mereka dapat mengidentifikasi setiap sasaran-sasaran karir dan jalur-jalur karir yang diinginkan selama bekerja. Pengetahuan

yang berasal dari identifikasi tersebut akan memunculkan cara dan metode yang dapat dikembangkan mencapai tujuan karir disetiap level/ jenjang karir dalam suatu organisasi (Rivai, 2006).

## 2. Kegiatan pengembangan karir individu

Perencanaan karir yang tidak ditunjang oleh implementasi kegiatan pengembangan karir akan menyebabkan lambatnya perkembangan karir seorang individu dalam suatu organisasi. Sebaliknya, bila perencanaan karirnya sudah matang dalam mencapai tujuan dan sasaran, kemudian dilaksanakan melalui kegiatan-kegiatan pengembangan dapat mempercepat pencapaian tujuan dan sasaran karir individu.

Tingkat kegiatan pengembangan karir yang dilaksanakan oleh individu karyawan pada PT. XYZ Kota Makassar, disajikan pada Gambar 4.



Gambar 4. Histogram pie karakteristik kegiatan pengembangan karir individu karyawan PT. XYZ Kota Makassar

Gambar 4 memperlihatkan bahwa kegiatan-kegiatan pengembangan individu sudah dilaksanakan oleh individu karyawan dalam meniti karirnya. Hal ini terbukti dengan 91,2% responden karyawan yang setuju hingga sangat setuju bahwa kegiatan pengembangan karir dilaksanakan oleh individu karyawan, sedangkan 8,8% lainnya masih kurang setuju (Gambar 4). Dengan demikian, individu karyawan memiliki langkah-langkah atau cara-cara tertentu dalam meniti dan mengembangkan karirnya, memahami tanggung jawab, resiko dan beban kerja pada setiap posisi karir yang ingin dicapai, serta memiliki

jaringan kerjasama yang kuat dalam mengembangkan karirnya.

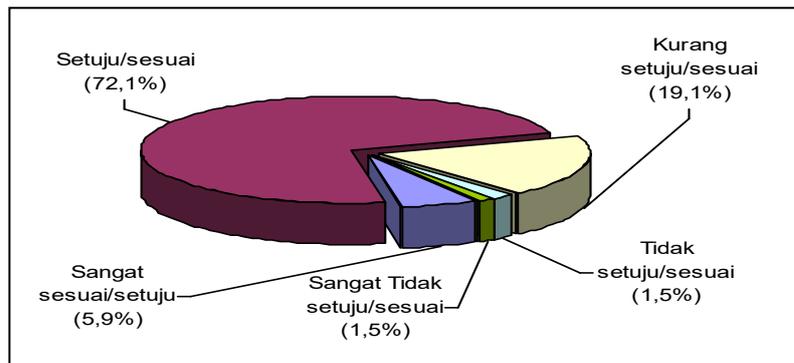
Hal senada dikemukakan Handoko (2000) bahwa perjalanan karir seorang karyawan menuju posisi tertentu seringkali melewati berbagai macam jenjang kepegangan atau rangkaian pengalaman yang kaya dan beragam dengan tingkat perkembangan bisa berlangsung perlahan dan bisa pula dalam mawaktu yang cepat. Ditambahkan oleh Mathis dan Jackson (2001) bahwa selama melakukan pengembangan karir, setiap individu memiliki perencanaan berupa langkah-langkah atau metode yang tepat yang akan dilaksanakan untuk

mencapai posisi karir tertentu dalam waktu yang telah direncanakan.

### 3. Kinerja dan Kompetensi Individu Karyawan

Kinerja dan kompetensi memiliki keterkaitan yang kuat dengan karir seorang karyawan yang merupakan bukti bahwa

individu tersebut mampu, trampil dan profesional dalam menjalankan tugas-tugas maupun beban kerja pada setiap posisi karir. Berdasarkan hasil pengamatan, tingkat kinerja dan kompetensi individu karyawan pada PT. XYZ Kota Makassar disajikan pada Gambar 5.



Gambar 5. Histogram pie karakteristik kinerja dan kompetensi individu karyawan PT. XYZ Kota Makassar

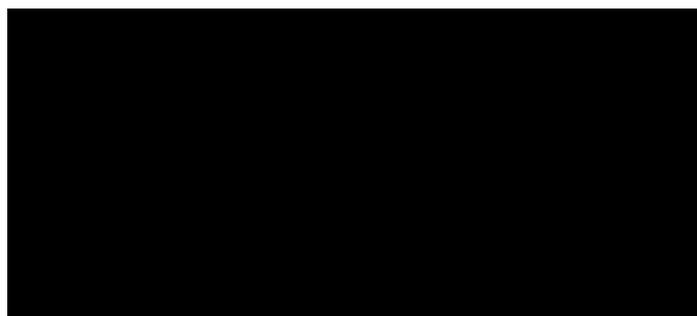
Histogram pie di atas menggambarkan bahwa secara umum karakteristik kinerja dan kompetensi individu karyawan yang ada pada PT. XYZ Kota Makassar sudah cukup baik, dimana 72,1% responden setuju/sesuai, 19,1% masih kurang setuju, 59% responden sangat setuju, sedangkan 3,0% lainnya tidak setuju hingga sangat tidak setuju/sesuai. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa umumnya individu karyawan pada PT. XYZ sudah memiliki produktivitas dari setiap tugas-tugasnya sehingga kinerja yang dihasilkan cukup tinggi yang didukung oleh kompetensi masing-masing.

### FAKTOR EKSTERNAL KARIR INDIVIDU

Faktor eksternal dapat berpengaruh positif maupun negatif pada karir seorang karyawan. Beberapa faktor internal ada yang terkait langsung dengan karir dan ada yang secara tidak langsung mendukung karir seorang karyawan. Dalam penelitian ini, faktor eksternal yang terkait dengan karir individu pada karyawan PT. XYZ Kota Makassar dipaparkan berikut :

#### 1. Kebijakan organisasi tentang karir karyawan

Kebijakan organisasi dimana seorang individu bekerja dapat menjadi pendukung terhadap karir individu anggotanya. Pada PT. XYZ Kota Makassar, kebijakan organisasi yang terkait dengan karir individu karyawan, divisualkan pada histogram berikut.



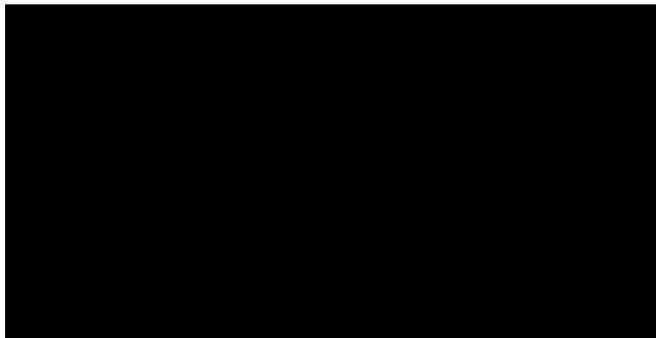
Gambar 6. Histogram pie karakteristik kebijakan organisasi terhadap karir individu karyawan pada PT. XYZ Kota Makassar

Aspek kebijakan organisasi yang terkait dengan karir individu karyawan pada PT. XYZ Kota Makassar menggambarkan karakteristik yang cukup variatif, dimana 52,9% responden berpendapat sudah setuju/sesuai, 23,5% responden masih kurang setuju, 14,7% responden lainnya sangat setuju, serta 8,9% responden karyawan tidak setuju/sesuai hingga sangat tidak setuju. Dengan demikian, secara umum mengindikasikan bahwa 67,6% responden berpendapat kebijakan organisasi mendukung karir individu karyawannya. Hal ini berarti bahwa kebijakan yang diterapkan dalam organisasi berupa rencana strategis organisasi maupun visi, misi, tujuan dan program kerja sangat membantu para karyawannya dalam meniti karir strukturalnya. Kondisi ini terlihat dari kebijakan atau

peraturan yang sudah memihak para karyawan dalam mengembangkan kompetensi dan kinerjanya, memberi arah pada karyawan dalam merencanakan dan mengembangkan karirnya dalam organisasi.

## 2. Bimbingan dan dukungan Bagian Kepegawaian

Bagian kepegawaian memiliki peranan yang tidak kecil terhadap karyawan yang ingin mengembangkan karirnya. Berbagai informasi, petunjuk dan bimbingan dari bagian ini sangat diperlukan oleh individu karyawan untuk meniti jenjang-jenjang karir strukturalnya dalam suatu organisasi. Hasil pengamatan karakteristik bimbingan dan dukungan bagian kepegawaian terhadap upaya pengembangan karir individu disajikan pada Gambar 7.



Gambar 7. Histogram pie karakteristik bimbingan dan dukungan karir individu dari Bagian Kepegawaian PT. XYZ Kota Makassar

Histogram pie di atas menggambarkan bahwa secara umum karakteristik bimbingan dan dukungan Bagian Kepegawaian terhadap upaya pengembangan karir karyawan pada PT. XYZ Kota Makassar masih kurang dimana 53,5% responden masih kurang setuju, 35,3% responden berpendapat sudah setuju/sesuai, 7,4% responden sudah sangat setuju dan 5,9% responden lainnya menyatakan tidak setuju/sesuai. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa bimbingan dan dukungan Bagian Kepegawaian pada PT. XYZ terhadap upaya pengembangan karir individu pegawai masih belum maksimal, meskipun terdapat individu karyawan yang

setuju sudah memperoleh bimbingan dan dukungan dari bagian tersebut.

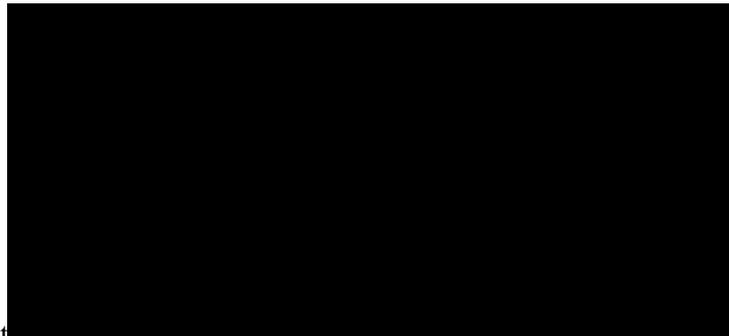
Upaya memberikan bimbingan dan dukungan dari pejabat Bagian Kepegawaian pada PT. XYZ kepada seluruh individu karyawan untuk meniti dan mengembangkan karirnya memerlukan sumberdaya yang handal dengan tingkat kompetensi yang tinggi terutama pengetahuan tentang karir, penguasaan peraturan perundang-undangan tentang tenaga kerja yang berlaku, serta bimbingan dan dukungan yang umumnya diberikan atau diinformasikan secara komprehensif, tidak secara individual, karena tidak semua individu karyawan memiliki atensi yang tinggi terhadap karirnya. Selain itu, pemberian bimbingan

dan dukungan oleh Bagian Kepegawaian juga masih kurang ditindaklanjuti oleh individu karyawan secara keseluruhan sehingga upaya pembimbingan hanya dapat dilakukan bilamana secara jelas dan nyata seorang individu karyawan ditunjuk atau diberi surat keputusan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan. Sedangkan upaya sebagai inisiatif individu karyawan secara personal khususnya mencari informasi tentang potensi dan peluang

suatu posisi karir tertentu, maupun mengkonsultasikan dan sharing tentang rencana pengembangan karirnya sangat jarang dilakukan atas inisiatif pribadi.

### 3. Dukungan pimpinan organisasi

Hasil pengamatan karakteristik dukungan pimpinan organisasi terhadap upaya pengembangan karir karyawan pada PT. XYZ Kota Makassar, disajikan pada Gambar 8.



Gambar 8. Histogram pie karakteristik dukungan pimpinan unit kerja terhadap karir individu karyawan pada PT. XYZ Kota Makassar

Histogram pie di atas memperlihatkan bahwa secara umum karakteristik dukungan pimpinan organisasi dan unit kerja sudah cukup baik dengan jawaban responden sesuai/setuju hingga sangat sesuai/setuju sebesar 61,7%, meskipun masih ada karyawan yang berpendapat masih kurang sesuai/kurang setuju sebesar 30,9% dan tidak sesuai/setuju sama sekali sebesar 7,4%. Hal ini berarti pimpinan organisasi/unit kerja cenderung memberikan dukungannya terhadap upaya-upaya bawahannya dalam meningkatkan karirnya baik melalui pembimbingan langsung oleh pejabat pada bawahannya maupun memberikan rekomendasi kepada karyawan yang memenuhi persyaratan untuk menduduki suatu posisi karir.

Dukungan pimpinan unit kerja maupun pimpinan tertinggi organisasi sangat diperlukan oleh seorang karyawan yang ingin meniti karir yang lebih tinggi. Hal ini dipahami sebagai bentuk konsultasi karir dari bawahan ke atasan yang lebih tinggi, pemberian rekomendasi atas kompetensi dan

prestasi kerja individu pada suatu posisi karir tertentu, serta penyesuaian karir individu dengan tujuan organisasi. Menurut Rivai (2006), pimpinan organisasi harus mengetahui dan memberi dukungan pada upaya pengembangan karir bawahannya karena merupakan indikator pada kesiapan sumberdaya manusia yang ada dalam organisasi menghadapi tantangan kerja yang lebih maju. Kurangnya atensi pimpinan pada karir bawahannya dapat memicu para karyawan untuk bekerja tidak efektif dan efisien.

Beberapa karyawan pada PT. XYZ Kota Makassar berasumsi bahwa pimpinan organisasi masih sangat kurang mendukung upaya pengembangan karir karyawannya, bahkan terdapat 7,4% karyawan yang menyatakan sama sekali tidak mendapat dukungan dari pimpinan. Hal ini disebabkan oleh kurangnya konsultasi individu terhadap pimpinan unit kerjanya terkait dengan rencana dan upaya pengembangan karirnya, disamping profesionalisme dan tingkat

kinerja terhadap pelaksanaan tugas-tugas yang diberikan masih rendah sehingga pimpinan unit kerja/organisasi cenderung memberikan dukungan sepenuhnya kepada individu karyawan yang mampu memperlihatkan prestasi kerjanya.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan uraian pembahasan sebelumnya, maka dapat disimpulkan :

Faktor internal dan eksternal karir individu yang meliputi adanya perencanaan karir, kegiatan pengembangan karir individu, kinerja dan kompetensi, kebijakan organisasi terkait karir, bimbingan dan dukungan bagian kepegawaian, serta dukungan pimpinan organisasi memberikan pengaruh yang sangat signifikan secara statistik terhadap upaya pengembangan karir individu pada PT. XYZ Kota Makassar.

Model persamaan linier membuktikan bahwa 63,0% perubahan upaya pengembangan karir individu karyawan disebabkan oleh adanya variasi perubahan variabel-variabel faktor internal dan eksternal karir individu, serta 37,0% lainnya disebabkan oleh faktor lain di luar analisis penelitian.

Variabel kinerja dan kompetensi pada faktor internal karir serta variabel bimbingan dan dukungan bagian kepegawaian secara statistik lebih dominan mempengaruhi upaya pengembangan karir individu pada karyawan PT. XYZ Kota Makassar.

## DAFTAR RUJUKAN

Gibson, Ivancevic dan Donnelly, 1997.  
*Manajemen Sumberdaya*

*Manusia*. Andi Offset, Yogyakarta.

Gomes, F. C., 1995. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Andi Offset. Yogyakarta, 260 hal.

Handoko, T. H., 2000. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Edisi kedua, Cetakan ke-14. BPFE Yogyakarta. Yogyakarta, 258 hal.

Martoyo, S., 2000. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Edisi Keempat, Cetakan Pertama. BPFE – Yogyakarta. Yogyakarta, 298 hal.

Mathis, R.L. dan J. H. Jackson, 2002. *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Buku ke-2. Terjemahan. PT. Salemba Emban Patria. Jakarta, 378 hal.

Ranupandojo, H. dan S. Husnan, 1999. *Manajemen Personalia*. Edisi keempat, cetakan kedelapan. BPFE-Yogyakarta. Yogyakarta, 288 hal.

Rivai, V., 2006. *Manajemen Sumberdaya Manusia untuk Perusahaan, dari Teori ke Praktek*. Edisi 1, Cetakan ke-3. Rajagrafindo Persada. Jakarta, 588 hal.

Sugiyono, 2003. *Metode Penelitian Bisnis*. CV. Alfabeta, Bandung.

\*) Penulis adalah Dosen TETAP Yayasan Pendidikan **Nobel Indonesia** Makassar