

SKRIPSI

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENGEMBANGAN KARIR KARYAWAN PADA PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA, Tbk. AREA MAKASSAR

ANDI RUBI ISNANDAR



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2014**

SKRIPSI

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENGEMBANGAN KARIR KARYAWAN PADA PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA, Tbk. AREA MAKASSAR

sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh
gelar Sarjana Ekonomi

disusun dan diajukan oleh

ANDI RUBI ISNANDAR
A211 06 087



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2014**

SKRIPSI

FAKTOR – FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENGEMBANGAN KARIR KARYAWAN PADA PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA, TBK AREA MAKASSAR

disusun dan diajukan oleh

ANDI RUBI ISNANDAR
A21106087

telah diperiksa dan disetujui untuk diseminarkan

Makassar, 20 Desember 2013

Pembimbing I



Dr. Muh. Idrus Taba, S.E., M.Si.
NIP 19600403198609 1 001

Pembimbing II



Dra. Hj. Nursiah Sallatu, MA
NIP 19620413198702 2 002

Ketua Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Dr. Muhammad Yunus Amar, S.E., M.T.
NIP 196204301988101001

*cek ulang seminar
hasil 2/1-2014.*

SKRIPSI

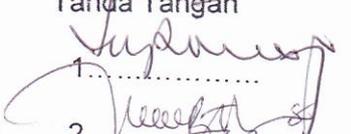
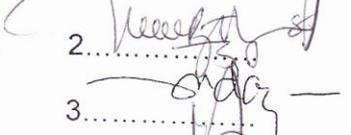
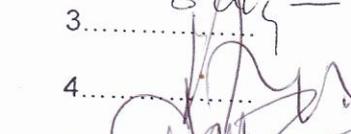
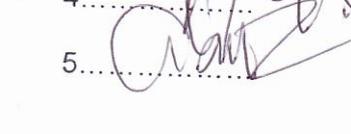
FAKTOR – FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENGEMBANGAN KARIR KARYAWAN PADA PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA TBK. AREA MAKASSAR

disusun dan diajukan oleh

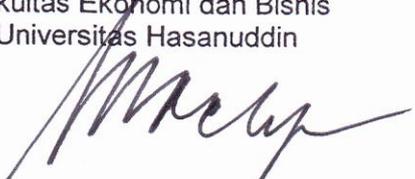
ANDI RUBI ISNANDAR
A211 06 087

telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi
pada tanggal **22 JANUARI 2014** dan
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,
Panitia Penguji

No. Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1. Dr. Muh Idrus Taba SE., M.Si	Ketua	1..... 
2. Dra. Hj. Nursiah Sallatu MA	Sekretaris	2..... 
3. Dr. Idayanti SE., M.Si	Anggota	3..... 
4. Dr. Indrianty Sudirman SE., M.Si	Anggota	4..... 
5. Dr. Abdul Razak Munir SE., M.Si.M.Mktg	Anggota	5..... 

Ketua Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin


Dr. Muhammad Yunus Amar, SE., M.T
Nip : 19620430 198810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Andi Rubi Isnandar
NIM : A211 06 087
Jurusan : Manajemen
Program Studi : Strata Satu S.1

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul :

FAKTOR – FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENGEMBANGAN KARIR KARYAWAN PADA PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA TBK. AREA MAKASSAR

Adalah hasil karya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah saya di dalam skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 3 Januari 2014

Yang membuat pernyataan

Andi Rubi Isnandar

PRAKATA



Assalamu Alaikum Wr, Wb.

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, karena atas berkah rahmat dan hidayah-Nyalah sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini. Skripsi ini diajukan guna melengkapi syarat dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi Jenjang Pendidikan Strata Satu Program Studi Manajemen Keuangan pada Fakultas Ilmu Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Di dalam menyelesaikan skripsi ini penulis mengalami beberapa hambatan dan kendala, namun semua itu dapat diatasi dengan baik dan bijaksana. Dengan selesainya skripsi ini yang telah melibatkan berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung, untuk penulis mengucapkan banyak terima kasih.

Skripsi ini didedikasikan sepenuhnya kepada kedua orang tua atas segala kasih sayang pengorbanan dan doa yang selalu tercurah untuk penulis, serta seluruh keluarga dan kerabat yang telah banyak berkorban baik moril maupun materil dan senantiasa memberikan dorongan kepada penulis hingga menyelesaikan kuliah dan skripsi ini.

Pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada bapak **Dr. Muh Idrus Taba, SE, M.Si** dan Ibu **Dra. Hj. Nursiah Sallatu MA** sebagai pembimbing yang telah meluangkan waktu,

petunjuk, saran dan motivasi, serta kritikan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penyusunan skripsi ini masih terdapat kekurangan-kekurangan sebagai keterbatasan kemampuan dan pengalaman penulis. Oleh karena itu, tak lupa pula penulis haturkan terima kasih kepada berbagai pihak yang banyak memberikan bantuan khususnya :

1. Bapak Dr. Muh. Yunus Amar, MT sebagai Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
2. Bapak Dr. Muhammad Ismail, SE, M.Si sebagai Wakil Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
3. Seluruh dosen dan staff akademik jurusan Manajemen Universitas Hasanuddin Makassar.
4. Sahabat-sahabat seperjuangan diseluruh keseharian kehidupan penulis selama ini, terima kasih atas semua perhatian, waktu, tenaga dan dukungannya pada akhir penyusunan skripsi ini serta semua hal yang telah kita lalui bersama.

Akhir kata penulis mengucapkan semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat utamanya bagi orang lain dan diri penulis. Aamiin.

Makassar, 3 Januari 2014

Penulis

ABSTRAK

Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir Karyawan Pada PT.Telekomunikasi Indonesia, Tbk Area Makassar

Factors Influencing Employee Career Development PT.Telekomunikasi In Indonesia, Tbk Makassar Area

Andi Rubi Isnandar
Dr. Muh Idrus Taba, S.E., M.Si
Dra. Hj. Nursiah Sallatu, MA

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir karyawan pada PT. Telkom Indonesia Tbk area Makassar. Variabel independen yang diteliti yaitu: *Keahlian (X₁)*, *Kecerdasan emosional (X₂)*, *Aktualisasi diri (X₃)*, dengan variabel dependen yaitu (Y) pengembangan karir karyawan pada PT Telkom Indonesia area makassar. Penelitian ini menggunakan Metode kuesioner dan penelitian kepustakaan untuk pengumpulan data. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk area Makassar dan sebanyak 100 karyawan yang telah mengalami pengembangan karir dijadikan sample penelitian. Metode analisis menggunakan Uji Regresi, Uji T, dan Uji F. Hasil analisis regresi ganda dengan metode Enter didapatkan persamaan

$$Y=1,834 + 0,194 X_1 + 0,400 X_2 + 0,345X_3$$

Secara simulatan mempunyai pengaruh dan hubungan terhadap Pengembangan Karir (Y). *Kecerdasan Emosional (X₁) merupakan variable yang mempunyai lebih besar dan dominan terhadap variabel Pengembangan Karir (Y) dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,400.*

Kata Kunci: Keahlian, Kecerdasan emosional, Aktualisasi diri

This study aims to determine the factors that influence the career development of employees at PT. Telkom Indonesia Tbk Makassar area. Independent variables studied were: Expertise (X₁), emotional intelligence (X₂), self-actualization (X₃), with the dependent variable (Y) career development of employees at PT Telkom Indonesia Makassar area. This study used questionnaires and library research methods for data collection. Populasi in this study were employees of PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Makassar area and as many as 100 employees who have experienced career development research sampled. The method of analysis using Regression Testing, Test E, and F. Test The results of multiple regression analysis with the Enter method, equation

$$Y = 1.834 + 0.194 X_1 + 0.400 X_2 + 0.345 X_3$$

In simulatan have influence and relationships to Career Development (Y). Emotional Intelligence (X₁) is a variable that has the larger and dominant against variabel Career Development (Y) with a regression coefficient of 0.400.

Keywords: expertise, an emotional intelligence, self-actualization

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN	v
PRAKATA	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Batasan dan Rumusan Masalah.....	7
1.2.1 Batasan Masalah.....	7
1.2.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
1.5 Sistematika Penulisan.....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 Landasan Teori.....	10
2.1.1 Pengertian dan Fungsi MSDM.....	10
2.1.2 Karir dan Manajemen Karir.....	13
2.1.3 Pengertian dan Pengembangan karir.....	17
2.1.4 Tujuan dan Manfaat Pengembangan dan Perencanaan karir.....	21
2.1.5 Hambatan-Hambatan dan Masalah dalam Pengembang- an karir.....	30
2.1.6 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir.....	30
2.1.7 Hubungan antara Faktor-Faktor (keahlian, kecerdasan emosi dan aktualisasi diri) dengan Pengembangan Karir.....	42
2.1.7.1 Keahlian.....	42
2.1.7.2 Kecerdasan Emosional.....	43
2.1.7.3 Aktualisasi Diri.....	45
2.2 Penelitian Terdahulu.....	46
2.4 Kerangka Berfikir.....	46

2.5 Hipotesis	47
BAB III METODE PENELITIAN	48
3.1 Lokasi Dan Waktu Penelitian	48
3.2 Jenis dan Sumber Data.....	48
3.3 Teknik Pengumpulan Data	49
3.4 Populasi dan Sampel	50
3.5 Metode Analisis Data	51
3.6 Definisi Operasional	54
BAB IV ANALISIS PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	55
4.1 Karakteristik Responden	55
4.2 Penentuan Range	56
4.3 Perhitungan skor	57
4.4 Uji Validitas dan Realibilitas	60
4.5 Analisis dan Pembahasan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan karir karyawan	61
4.6 Uji Koefisien Regresi Secara Bersamaan (Uji F)	62
4.7 Uji Koefisien Regresi Secara Parsial (Uji T)	64
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	66
5.1 Kesimpulan.....	66
5.2 Saran-Saran	66
DAFTAR PUSTAKA	68

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Fokus Pandangan Tradisional Dan Modern Mengenai Program Pengembangan Karir	4
Tabel 2.2	Penelitian Terdahulu	46
Tabel 3.1	Definisi Operasional Variabel	54
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	55
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	55
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan ...	56
Tabel 4.4	Frekuensi Jawaban Variabel Keahlian.....	57
Tabel 4.5	Frekuensi Jawaban Variabel Kecerdasan Emosional	58
Tabel 4.6	Frekuensi Jawaban Variabel Aktualisasi Diri	58
Tabel 4.7	Frekuensi Jawaban Variabel Pengembangan Karir	59
Tabel 4.8	Rangkuman Uji Validitas	60
Tabel 4.9	Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir Karyawan dalam Perusahaan	61
Tabel 4.10	Ringkasan Pengujian Variabel Independen terhadap Variabel Dependen.....	64

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Hubungan Orientasi.....	27
Gambar 2.2 Kerangka Pikir	47

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Krisis ekonomi yang melanda Indonesia telah membawa kita pada sebuah perubahan besar. Ditengah angka pengangguran yang cukup tinggi, masih banyak karyawan yang memutuskan untuk berhenti atau pindah dari instansi atau perusahaan tempatnya mengabdikan. Hal ini membuat perusahaan atau instansi kesulitan untuk berkembang. Kita tidak dapat membahas bagaimana proses produksi atau jalannya sistem operasional, bagaimana pengaturan keuangan, bagaimana model atau perancangan pemasaran dalam perusahaan ketika sumberdaya manusia yang menjalankan semua itu bermasalah atau tidak memiliki ketertarikan untuk bertahan. Manajemen sumberdaya manusia yang baik akan menjadi penentu dalam kesuksesan sebuah instansi atau perusahaan. Dengan sistem MSDM yang baik akan membuat seorang karyawan nyaman untuk tetap bertahan.

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 (1988) 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 stres

Fenomena di atas 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 ditargetkan 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, 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,2006:160-16).

Sebuah catatan bahwa lebih dari tiga puluh tahun menemukan bahwa perencanaan dan pengembangan karir telah menjadi kegiatan yang penting dalam dunia bisnis dan industri. Tujuan program-program tersebut yaitu membantu para karyawan dalam menganalisis kemampuan dan minat mereka untuk menyepadankan kebutuhan personal dalam pertumbuhan dan pengembangan mereka dengan kebutuhan organisasi. Sistem program pengembangan karir merupakan usaha secara formal dan terorganisir serta terencana untuk mencapai kepentingan karir individu dengan organisasi secara keseluruhan (Ambar dan Rosidah,2003:182).

Menurut Rivai (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(1984:278) 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 .

Berikut merupakan fokus pandangan tradisional dan modern mengenai program pengembangan karir :

Tabel 1.1
Fokus pandangan tradisional dan modern mengenai program pengembangan karir

Aktivitas SDM	Fokus tradisional	Fokus modern
Perencanaan SDM	Menganalisis pekerjaan, ketrampilan, tugas saat ini dan mendatang	Menambahkan informasi kepada data mengenai minat orang dan pilihan
Pelatihan dan pengembangan	Memberikan kesempatan untuk mempelajari, ketrampilan, informasi dan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan.	Memberikan informasi jalur karir, menambahkan orientasi pertumbuhan tiap perorangan
Penilaian prestasi	Memberikan peringkat atau Penghargaan	Menambahkan rencana pengembangan dan penetapan sasaran perorangan
Perekrutan dan penempatan	Mencocokkan kebutuhan organisasi dengan orang yang memenuhi syarat	Mencocokkan orang dan pekerjaan berdasarkan pada sejumlah minat karir karyawan
Kompensasi dan tunjangan	Memberikan penghargaan untuk waktu, produktifitas, bakat dan lainnya	Menambahkan aktifitas yang tidak berhubungan dengan pekerjaan untuk diberi penghargaan.

Sumber: Gary Dessler. Human Resource Management. Edisi kesepuluh jilid 2. 2009:5.

Secara teknis pengembangan karir memiliki fungsi yang berakibat timbal balik antara pemimpin dan karyawan, yaitu pemimpin memberikan perangkat, lingkungan dan pengembangan keahlian bagi karyawan, lalu karyawan melayani dan membangun perusahaan menjadi potensial (Desler,2009:7). Dengan demikian pengembangan karir tidak saja memberi manfaat kepada individu tetapi juga memberikan manfaat kepada organisasi terkait.

Dalam penelitian faktor-faktor yang membentuk dan mengembangkan karir seseorang dilihat dari keahlian, pendidikan, pengalamankerja. Karakteristik individu secara eksklusif memfokus pada pengembangan pegawai untuk peluang – peluang karir dalam organisasi.

Seorang karyawan yang memiliki keahlian akan dipandang lebih unggul dibandingkan yang lainnya. Hal ini membuat keahlian menjadi salahsatu faktor yang mempengaruhi pengembangan karirnya kedepan.

Sama halnya dengan keahlian pendidikan yang lebih tinggi membuat seseorang memiliki cara pandang yang lebih luas dalam menangani sebuah masalah dan dianggap lebih mampu mengarahkan bawahan.

Sementara pengalaman juga menjadi faktor penentu pengembangan karir karena dianggap lebih memahami kondisi atau keadaan perusahaan sehingga mampu mengambil keputusan yang lebih baik.

Selain faktor-faktor di atas, terdapat faktor lain yang berperan membentuk dan menentukan karir seseorang adalah kecerdasan emosi. Ini berdasarkan temuan Schein terhadap penelitian yang ditunjukkan bahwa orang dengan posisi atau karir yang tinggi memperlihatkan tiga kemampuan, yaitu kemampuan analitikal, interpersonal dan kemampuan emosional.

Faktor pengembangan karir yang terakhir adalah aktualisasi diri. Kebutuhan akan aktualisasi diri melalui karir, merupakan salah satupilihan yang banyak diambil oleh seseorang saat ini, terutama dengan makinterbukanya kesempatan untuk meraih jenjang karir yang tinggi. Dengankeadaan demikian, seseorang merasa bekerja dan berkarir adalah hal yangsangat bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi diri.

PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk (Telkom) 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 di industri 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. Telekomunikasi Indonesia, Tbk (TELKOM) 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. Telekomunikasi Indonesia, Tbk (TELKOM) 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 Divre VII wilayah Makassar dalam skripsi yang berjudul "***Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk area Makassar***".

1.2. Batasan dan Rumusan Masalah

1.2.1 Batasan Masalah

Batasan masalah dalam penulisan ini terbatas pada faktor-faktor yang berpengaruh terhadap pengembangan karir karyawan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Area Makassar.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian diatas, maka dikemukakan rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah variabel keahlian, kecerdasan emosional dan aktualisasi diri berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Area Makassar?
2. Variabel apa yang berpengaruh paling dominan terhadap pengembangan karir karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Area Makassar?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan Penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui pengaruh keahlian, pendidikan, kecerdasan emosional dan aktualisasi diri terhadap pengembangan karir pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Area Makassar.
- b. Untuk mengetahui variabel yang paling berpengaruh terhadap pengembangan karir pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Area Makassar.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

- a. Menjadi masukan bagi pengembangan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan disiplin ilmu ekonomi khususnya Manajemen Pemasaran.
- b. Sebagai informasi bagi karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Area Makassar dalam melihat faktor yang mempengaruhi pengembangan karirnya.
- c. Sebagai informasi bagi masyarakat dalam melihat faktor yang mempengaruhi pengembangan karir pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Area Makassar.
- d. Sebagai salah satu persyaratan dalam penyelesaian studi program strata satu (S1) pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen UNHAS, dan referensi bagi penulis selanjutnya.

1.4. Sistematika Penulisan

BAB I : Merupakan bab pendahuluan yang memaparkan secara singkat tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : Merupakan landasan teori yang memuat tentang teori-teori yang mendukung pemecahan masalah--seperti definisi Manajemen sumber daya manusia, fungsi-fungsi MSDM, pengembangan karir, perencanaan karir, faktor-faktor yang mempengaruhinya, kerangka pikir, dan hipotesis.

BAB III : Merupakan metodologi penelitian yang mencakup lokasi dan waktu penelitian, jenis dan sumber data yang digunakan, teknik pengumpulan data, dan metode analisis.

BAB IV : Analisis hasil pembahasan yang memuat mengenai hasil penelitian dan pembahasan yang akan digunakan sebagai pembuktian terhadap hipotesis yang diajukan.

BAB V : Penutup yang terdiri dari kesimpulan dari hasil analisis dan saran-saran yang dianggap perlu.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1 Pengertian dan Fungsi MSDM

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen Sumber Daya Manusia (human resources management) adalah sebuah proses dalam menangani pegawai/karyawan, supaya memperoleh hasil yang maksimal dalam pekerjaan yang dilakukan karyawan tersebut pada perusahaan atau sebuah organisasi yang dinaunginya.

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasioanal (Robert L. Mathis-John H. Jackson)

Sedangkan menurut Tulus adalah **perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan** atas pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan tenaga kerja dimaksud membantu tujuan organisasi, individu dan masyarakat.

Dari pandangan dua ahli di atas terdapat perbedaan struktur definisi tentang Manajemen sumber daya manusia, Robert L. Mathis-John H. Jackson menjelaskan pengertian manajemen sumber daya manusia dengan menitikberatkan pada efektifitas dan efisiensi penggunaan sumberdaya manusia dilingkungan perusahaan, sedangkan Tulus (1992) dalam Suharyanto dan Hadna (2005 : 13) menjelaskan definisi manajemen sumber daya manusia mengacu pada fungsi dasar manajemen kemudian mengembangkannya ke aspek-aspek manajemen sumber daya manusia di struktural tingkat perusahaan.

2. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab terhadap aktivitas perusahaan yang bervariasi dengan melaksanakan fungsi-fungsinya. Menurut Cherrington (1995:11), fungsi-fungsi sumber daya manusia terdiri dari:

a. Staffng/Employmcnt

Fungsi ini terdiri dari tiga aktivitas penting, yaitu perencanaan, penarikan, dan seleksi sumber daya manusia. Sebenarnya para manajer bertanggung jawab untuk mengantisipasi kebutuhan sumber daya manusia. Dengan semakin berkembangnya perusahaan, para manajer menjadi lebih tergantung pada departemen sumber daya manusia untuk mengumpulkan informasi mengenai komposisi dan keterampilan tenaga kerja saat ini.

b. Performance Evaluation

Penilaian kinerja sumber daya manusia merupakan tanggung jawab departemen sumber daya manusia dan para manajer. Para manajer menanggung tanggung jawab utama untuk mengevaluasi bawahannya dan departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengembangkan bentuk penilaian kinerja yang efektif dan memastikan bahwa penilaian kinerja tersebut dilakukan oleh seluruh bagian perusahaan. Departemen sumber daya manusia juga perlu melakukan pelatihan terhadap para manajer tentang bagaimana membuat standar kinerja yang baik dan membuat penilaian kinerja yang akurat.

c. Compensation

Dalam hal kompensasi dibutuhkan suatu koordinasi yang baik antara departemen sumber daya manusia dengan para manajer. Para manajer bertanggung jawab dalam hal kenaikan gaji, sedangkan departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengembangkan struktur

gaji yang baik. Sistem kompensasi yang memerlukan keseimbangan antara pembayaran dan manfaat yang diberikan kepada tenaga kerja. Pembayaran meliputi gaji, bonus, insentif, dan pembagian keuntungan yang diterima oleh karyawan. Manfaat meliputi asuransi kesehatan, asuransi jiwa, cuti, dan sebagainya.

d. Training and Development

Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk membantu para manajer menjadi pelatih dan penasehat yang baik bagi bawahannya, menciptakan program pelatihan dan pengembangan yang efektif baik bagi karyawan baru (orientasi) maupun yang sudah ada (pengembangan keterampilan), terlibat dalam program pelatihan kerja dan pengembangan tersebut, memperkirakan kebutuhan perusahaan akan program pelatihan dan pengembangan, serta mengevaluasi efektifitas program pelatihan dan pengembangan.

e. Employee Relations

Dalam perusahaan yang memiliki serikat pekerja, departemen sumber daya manusia berperan aktif dalam melakukan negosiasi dan mengurus masalah persetujuan dengan pihak serikat pekerja. Membantu perusahaan menghadapi serikat pekerja merupakan tanggung jawab departemen sumber daya manusia. Setelah persetujuan disepakati, departemen sumber daya manusia membantu para manajer tentang bagaimana mengurus persetujuan tersebut dan menghindari keluhan yang lebih banyak.

f. Safety and Health

Setiap perusahaan wajib untuk memiliki dan melaksanakan program keselamatan untuk mengurangi kejadian yang tidak diinginkan dan menciptakan kondisi yang sehat. Tenaga kerja perlu diingatkan secara

terus menerus tentang pentingnya keselamatan kerja Suatu program keselamatan kerja yang efektif dapat mengurangi jumlah kecelakaan dan meningkatkan kesehatan tenaga kerja secara umum.

g. Personnel Research

Dalam usahanya untuk meningkatkan efektifitas perusahaan, departemen sumber daya manusia melakukan analisis terhadap masalah individu dan perusahaan serta membuat perubahan yang sesuai.

2.1.2 Karir dan Manajemen Karir

1. Karir

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

Secara umum dapat dikatakan bahwa suatu karir akan berisi kenaikan tingkat dari tanggungjawab, kekuasaan dan pendapatan seseorang (Bambang Wahyudi, 162). Pandangan yang lebih luas daripada karir adalah sebagai suatu rangkaian atas sikap dan perilaku yang berkaitan dengan aktifitas pekerjaan dan pengalaman sepanjang kehidupan seseorang (*individually perceived sequence of attitudes and behaviors associated with work-related activities and experiences over the span of a person's life*, Bernardin, 194). Senada dengan itu Malthis menyatakan bahwa karir adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya (hal.342).

Menurut Gibson dkk. (1995: 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.

Menurut 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 *objective events*. Salah satu contoh untuk menjelaskannya melalui serangkaian posisi jabatan/pekerjaan, tugas atau kegiatan pekerjaan, dan keputusan yang berkaitan 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.

Konsep baru tentang karir adalah *protean career* yaitu karir yang senantiasa berubah seiring berubahnya minat, kemampuan, nilai dan lingkungan kerja seseorang (Noe, 378).

Untuk mencapai proses karir yang baik perlu memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut :

1. Karyawan bertanggungjawab terhadap karirnya sendiri.
2. Keahlian karyawan didasarkan pada usaha perjuangannya sendiri.
3. Perencanaan karir dibuat secara sadar dan sukarela tanpa ada tekanan.
4. Menggunakan continuous improvement untuk menumbuhkan pribadinya.
5. Sukses dijabarkan dengan baik oleh diri karyawan sendiri.

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 adalah sebagai berikut:

“Tujuan 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”.

2. Manajemen karir

Secara luas, manajemen karir meliputi seluruh kegiatan yang berkenaan dengan pekerjaan pegawai. Kegiatan ini di mulai 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.

2.1.3 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, p. 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, p.281), bahwa aspek-aspek pengembangan karir yaitu :

- a. 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.
- b. 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.
- c. 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

- d. 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)

2.1.4 Tujuan dan Manfaat Pengembangan dan Perencanaan Karir

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

a. 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.

b. Menunjukkan Hubungan Kesejahteraan Karyawan

Perusahaan merencanakan karir karyawan dengan meningkatkan kesejahteraannya agar karyawan lebih tinggi loyalitasnya.

c. Membantu Karyawan Menyadari Kemampuan Potensi Mereka

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

d. Memperkuat Hubungan antara Karyawan dan Perusahaan

Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap karyawan terhadap perusahaannya.

e. Membuktikan Tanggung Jawab sosial

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

f. Membantu memperkuat Pelaksanaan Program-program Perusahaan

Pengembangan karir akan membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.

g. Mengurangi Turn Over dan Biaya Kepegawaian

Pengembangan karir dapat menjadikan turn over rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.

h. Mengurangi Keusangan Profesi dan Manajerial

Pengembangan karir dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.

i. Menggiatkan Analisis dari Keseluruhan Karyawan

Perencanaan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.

j. 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 dijalar 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. *Delaying*, 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 didefinisi 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 pengembangan karyawan untuk tumbuh dan berkembang dalam organisasi
5. *Development Programs*, program-program pelatihan dan pengembangan dalam organisasi
6. *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 berdasarkan evaluasi diri,
- (4) Pencocokan kesempatan terhadap kebutuhan dan tujuan sertapengembangan strategi karir,
- (5) Perencanaan transisi karir.

Menurut Simamora (2001:519), individu merencanakan karir guna meningkatkan status dan kompensasi, memastikan keselamatan pekerjaan, dan mempertahankan kemampuan 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.

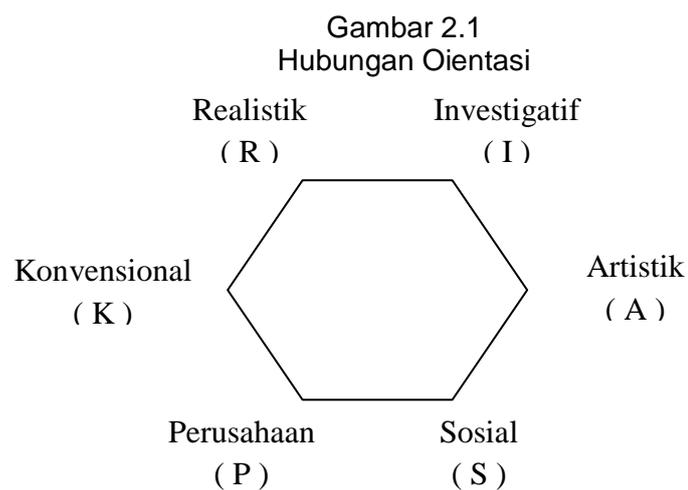
5. Orientasi perusahaan.

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 terpicat dengan karir yang melibatkan aktivitas-
Beberapa contoh : artis, eksekutif periklanan, dan musisi.

Sebagian besar individu mempunyai lebih dari satu orientasi pribadi.
Semakin mirip dan cocok orientasi-orientasi pribadi tersebut, maka semakin kecil
terjadi konflik internal dalam diri individu untuk menentukan pilihan karir. Hal ini
dapat terlihat pada gambar 2.1



Sumber : Simamora, 2001 :519

Model dalam gambar 2.1 tersebut mempunyai enam sudut dan setiap sudut mewakili satu orientasi. Semakin dekat sudut satu orientasi dengan orientasi yang lain menunjukkan semakin selaras/sesuai pilihan karir seseorang. Perencanaan karir seseorang diawali dengan penilaian diri (*self-assessment*) yang membantu seseorang melihat jangkar karir (*career anchor*) mana yang dominan. Individu tersebut selanjutnya harus berada dalam posisi membuat tujuan yang realistik dan menentukan apa yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Tindakan ini memungkinkan individu mengetahui apakah tujuan karirnya realistik

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 pengembangan 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 :

- a. Meluruskan strategi dan syarat-syarat internal penempatan staf
- b. Mengembangkan karyawan yang dapat dipromosikan
- c. Memfasilitasi penempatan karyawan tingkat internasional
- d. Membantu pekerja yang memiliki keragaman tertentu
- e. Membuka jalan bagi karyawan potensial
- f. Memajukan pertumbuhan personal
- g. Mengurangi tumpukan karyawan
- h. Memuaskan kebutuhan karyawan
- i. Membantu rencana kegiatan.

2.1.5 Hambatan-Hambatan dan Masalah dalam Pengembangan 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).

- a. Meningkatkan perhatian terhadap kualitas kehidupan kerja dan perencanaan kehidupan.
- b. Peraturan mengenai kesempatan kerja yang sama.
- c. Pertumbuhan ekonomi yang rendah dan mengurangi kesempatan promosi

2.1.6 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),

- a. Hubungan karyawan dan Organisasi,
- b. Personalia Karyawan,

- c. Faktor Eksternal,
- d. Sistem Penghargaan,
- e. Ukuran Organisasi,
- f. Kultur Organisasi,
- g. Tipe Manajeme

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".

Terdapat faktor yang berperan membentuk dan menentukan karir seseorang adalah kecerdasan emosi. Bahwa orang dengan posisi dan karir yang tinggi memperlihatkan tiga kemampuan, yaitu kemampuan analitikal, interpersonal, dan kecerdasan emosional (Dalam Justine 2006:167).

Dua kemampuan yang diungkap Schien diantaranya adalah kemampuan interpersonal dan emosional yang merupakan dimensi dari kecerdasan emosi yaitu, indikator penentu keberhasilan seseorang dalam berkarir. Hasil Penelitian Schein diperkuat dengan hasil riset di Amerika pada tahun 1918 dan dalam pengajiannya ditemukan bahwa suatu intikemampuan pribadi yang terbukti menjadi kunci utama keberhasilan adalah kecerdasan emosi (Ginjar Agustian, 2007:6-7).

Kecerdasan emosi adalah kemampuan mengenali perasaan kita sendiri dan perasaan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri, dan kemampuan mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri dan dalam hubungan dengan orang lain (Goleman, 2005:512).

Adapun faktor pengembangan menurut Maslow aktualisasi adalah perkembangan atau perwujudan potensi dan kapasitas secara penuh (dalam Syamsu 2006:160)

Aktualisasi merupakan keinginan untuk memperoleh kepuasan dengan dirinya sendiri (*self fulfillment*), untuk menyadari semua potensi dirinya, untuk apa saja yang dia dapat melakukannya, dan untuk menjadi kreatif dan bebas mencapai puncak prestasi potensinya. Manusia yang dapat mencapai tingkat aktualisasi diri ini menjadi manusia yang utuh memperoleh kepuasan dari kebutuhan-kebutuhan yang orang lain bahkan tidak menyadari ada kebutuhan semacam itu. Mereka mengekspresikan kebutuhan dasar kemanusiaan secara alami dan tidak mau ditekan oleh budaya.

Dari beberapa teori-teori di atas maka faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir adalah sebagai berikut :

1. Keahlian

Faktor yang mempengaruhi kemampuan pegawai adalah faktor pengetahuan kemampuan potensi dan kemampuan reality. Artinya, pegawai yang memiliki kemampuan di atas rata – rata dengan pendidikan atau pengetahuan yang memadai untuk menjalankan pekerjaan yang terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari – hari maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the righ man in the righ place, the righ man on the righ job*).

Hasibuan (2000: 54) Keahlian harus mendapat perhatian utama kualifikasi seleksi. Hal ini yang akan menentukan mampu tidaknya seseorang menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Keahlian ini mencakup *tehnical skill*, *human skill*, *conceptual skill*, kecakapan untuk memanfaatkan kesempatan, serta kecermatan penggunaan peralatan yang dimiliki perusahaan dalam mencapai tujuan.

Menurut Ruki (2002: 35), Keahlian yang harus dimiliki seseorang adalah:

a. Keahlian teknis

Adalah keahlian dalam pokok pekerjaannya serta kemampuan menerapkan tehnik dan prosedur mengenai bidang kegiatan tertentu.

b. Keahlian interaksi atau hubungan antar manusia

Adalah Keahlian untuk bekerjasama dengan orang lain, memahami pikiran dan perasaan orang lain, serta mampu merangsang dan mendorong orang lain, termasuk anak buah dan rekan kerja

c. Keahlian antar pribadi

Hampir semua karyawan termasuk dalam urut kerja. Kerja mereka tergantung pada kemampuan mereka untuk berinteraksi secara efektif dengan rekan sekerja dan atasan mereka

d. Keahlian dalam memecahkan masalah

Para karyawan harus mampu memecahkan masalah dalam pekerjaannya. Ini mencakup kegiatan mempertajam logika, sebab akibat mengembangkan alternatif, menganalisa alternatif, dan memilih pemecahan.

Pegawai harus mempunyai keterampilan teknis dalam mengerjakan pekerjaan serta keterampilan merencanakan karir untuk suatu tujuan karir, sehingga menumbuhkan kepercayaan pada diri. Menurut Pfeffer, individu tidak hanya memerlukan keahlian teknis dan kemampuan untuk berkolaborasi, namun juga harus memiliki self governance skill. Individu akan melakukan continues learning process yang adapat digunakan untuk mengetahui adanya kesempatan karir masa yang akan datang dan mengembangkan potensi yang ada dalam dirinya. Pengembangan karir perlu menekankan pada proses pembelajaran terus – menerus (2002:262).

Menurut Hasibuan (2000:75), dalam suatu program pengembangan ditetapkan suatu sasaran, proses, waktu, dan metode pelaksanaannya. Supaya lebih baik program itu harus dibuat perencanaan terlebih dahulu, karena metode pengembangan didasarkan pada tujuan yang ingin dicapai.

Ragam keterampilan merupakan suatu tingkat dalam pekerjaan yang mengharuskan para pegawai melaksanakan kegiatan yang menuntut berbagai keterampilan dan kemampuan. Suatu pekerjaan tidak membutuhkan satu keterampilan tetapi berbagai keterampilan disatu sisi akan menguntungkan individu, karena ia akan menguasai banyak bidang yang jika dikerjakan dengan tekun tidak menutup kemungkinan berprestasi dibidang – bidang tersebut. Di sisi lain organisasi akan merasa beruntung karena memiliki pegawai yang terampil.

2. Kecerdasan emosional

Dalam Goleman Oxford English Dictionari mendefenisikan emosi sebagai setiap kegiatan atau pergolakan pikiran, perasaan, nafsu, setiap keadaan mental yang hebat atau meluap-luap (2009:411). Daniel Goleman (2005:411) mengemukakan beberapa macam emosi, yaitu : amarah, kesedihan, rasa takut, kenikmatan, cinta, terkejut, jengkel, malu. Wedge mendefenisikan emosi sebagai kecenderungan untuk memiliki perasaan yang khas bila berhadapan dengan objek tertentu dalam lingkungannya. Crow dan Crow mengartikan emosi sebagai suatu keadaan yang bergejolak pada diri individu yang berfungsi sebagai *inner adjustment* (penyesuaian dari dalam) terhadap lingkungan untuk mencapai kesejahteraan dan keselamatan individu. (dalam Alex,2003: 399-400)

Seperti yang telah diuraikan diatas, bahwa semua emosi pada dasarnya adalah dorongan untuk bertindak. Jadi berbagai macam emosi itu mendorong individu untuk memberikan respon atau bertingkah laku terhadap stimulus yang

ada. Penelitian yang dilakukan oleh Paul Ekman mengungkapkan bahwa ekspresi wajah tertentu (marah, takut, sedih dan tenang) dikenali oleh bangsa seluruh dunia dengan budaya masing-masing, termasuk bangsa-bangsa yang buta huruf yang tidak tercemari film dan televisi. Sehingga menandakan adanya universalitas perasaan tersebut (dalam Goleman,2009:412).

Menurut Coleman dan Hammen pekerjaan (Winkel dan Hastuti,2007:623-624) setidaknya ada empat fungsi emosi dalam kehidupan, yaitu:

1. Emosi berfungsi sebagai pembangkit energi (*energizer*).
2. Emosi berfungsi sebagai pembawa informasi (*messenger*).
3. Emosi berfungsi sebagai komunikasi intrapersonal dan interpersonal.
4. Emosi berfungsi sebagai informasi tentang keberhasilan yang telah
3. dicapai.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa emosi adalah suatu perasaan yang mendorong individu untuk merespon atau bertingkah laku khas terhadap stimulus (lingkungannya), baik yang berasal dari dalam maupun dari luar dirinya.

Salovey dan Mayer mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai himpunan bagian dari kecerdasan sosial yang melibatkan kemampuan memantau perasaan sosial yang melibatkan kemampuan pada orang lain, memilah-milah semuanya dan menggunakan informasi ini untuk membimbing pikiran dan tindakan (Shapiro,2001:8). Menurut Gardner kecerdasan pribadi terdiri dari kecerdasan antar pribadi yaitu kemampuan untuk memahami orang lain, apa yang memotivasi mereka, bagaimana mereka bekerja, bagaimana bekerja bahumembahudengan kecerdasan. Sedangkan kecerdasan intra pribadi adalah kemampuan yang korelatif, tetapi terarah ke dalam diri. Kemampuan tersebut adalah kemampuan membentuk suatu model diri sendiri yang teliti dan

mengacu pada diri serta kemampuan untuk menggunakan modal tadi sebagai alat untuk menempuh kehidupan secara efektif (dalam Goleman,2009:52).

Dalam rumusan lain Gardner menyatakan bahwa inti kecerdasan antar pribadi itu mencakup kemampuan untuk membedakan dan menanggapi dengan tepat suasana hati, temperamen, motivasi dan hasrat orang lain.” Dalam kecerdasan antar pribadi yang merupakan kunci menuju pengetahuan diri, ia mencantumkan “akses menuju perasaan-perasaan diri seseorang dan kemampuan untuk membedakan perasaan-perasaan tersebut serta memanfaatkannya untuk menuntun tingkah laku (dalam Goleman,2009:53).

Berdasarkan kecerdasan yang dinyatakan oleh Gardner tersebut, Salovey (dalam Goleman,2009:57) memilih kecerdasan interpersonal dan kecerdasan intrapersonal untuk dijadikan sebagai dasar untuk mengungkap kecerdasan emosional pada diri individu. Menurutnya kecerdasan emosional adalah

a. Mengenali emosi diri (kesadaran diri)

Mengenali emosi diri sendiri suatu kemampuan untuk mengenali perasaan sewaktu perasaan itu terjadi. Kemampuan ini merupakan dasar dari kecerdasan emosional.

b. Pengaturan emosi (pengaturan diri)

Menurut Goleman mendefinisikan pengaturan diri dengan menangan emosi kita sedemikian sehingga berdampak positif pada pelaksanaan tugas, peka terhadap kata hati dan sanggup menunda kenikmatan sebelum tercapainya suatu sasaran dan mampu pulih kembali dari tekana emosi (2005:514).

c. Memotivasi diri sendiri,

Motivasi berarti menggunakan hasrat kita yang paling dalam untuk menggerakkan dan menuntun menuju sasaran, membantu kita

mengambil inisiatif dan bertindak efektif dan untuk bertahan menghadapi kegagalan dan frustrasi (Goleman 2005:514).

d. Mengenali emosi orang lain (empati)

Berempati adalah kemampuan untuk mengetahui perasaan orang lain, mampu memahami perspektif mereka, menumbuhkan saling percaya dan menyelaraskan diri dengan bermacam-macam orang (Goleman 2005:514)

e. Keterampilan sosial (kerjasama) dengan orang lain.

Menurut Goleman (2005;514) kemampuan sosial berarti menangani emosi dengan baik ketika berinteraksi dengan orang lain dan dengan cermat membaca situasi dan jaringan social.

4. Aktualisasi diri

Menurut Maslow (dalam Syamsu,2007:160) aktualisasi adalah perkembangan atau perwujudan potensi dan kapasitas secara penuh. Maslow menandai kebutuhan akan aktualisasi diri sebagai hasrat individu untuk menjadi orang yang sesuai dengan keinginan dan potensi yang dimilikinya (dalam Koeswara,1991:125).

Menurut koeswara aktualisasi diri adalah hasrat dari individu untuk menyempurnakan dirinya melalui pengungkapan segenap potensi yang dimilikinya(1991:85).

Schultz mendefenisikan aktualisasi sebagai perkembangan yang paling tinggi dan penggunaan semua bakat, pemenuhan semua kualitas dan kapasitas (1993 : 93).

Rogers mengungkapkan "*positif regard*" atau dalam istilah maslow adalah aktualisasi, merupakan penafsiran yang diterima dari orang lain yang bersifat

berangsur-angsur untuk mengembangkan perasaan berharga, dengan demikian orang tersebut mampu menjadi orang yang berfungsi secara penuh dan mampu mengembangkan aktualisasi dirinya (dalam Syamsu,2007:146).

Aktualisasi diri adalah kebutuhan individu untuk mewujudkan dan mengembangkan semua potensi dan kemampuan yang ada pada dirinya dan untuk menunjukkan jati dirinya yang lebih kompleks serta untuk menjadi manusia yang dicita-citakan (*diakses 4 April http://reuben_bar-on.org.google_terjemahan.com*).

Aktualisasi merupakan keinginan untuk memperoleh kepuasan dengan dirinya sendiri (*self fulfillment*), untuk menyadari semua potensi dirinya, untuk apa saja yang dia dapat melakukannya, dan untuk menjadi kreatif dan bebas mencapai puncak prestasi potensinya. Manusia yang dapat mencapai tingkat aktualisasi diri ini menjadi manusia yang utuh memperoleh kepuasan dari kebutuhan-kebutuhan yang orang lain bahkan tidak menyadari ada kebutuhan semacam itu. Mereka mengekspresikan kebutuhan dasar kemanusiaan secara alami dan tidak mau ditekan oleh budaya.

Aktualisasi ditentukan oleh kekuatan sosial dan bukan oleh kekuatan biologis, jadi aktualisasi diri akan dibantu atau dihalangi oleh pengalaman dan oleh belajar khususnya dalam masa anak-anak. Aktualisasi merupakan proses yang sukar dan kadang-kadang menyakitkan bentuknya berupa ujian, rintangan terus-menerus terhadap semua kemampuan seseorang sehingga aktualisasi merupakan keberdaaan untuk ada.

Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa aktualisasi diri adalah segenap kemampuan serta potensi seseorang untuk berkembang,

mengalami transformasi lebih bermakna, dan mencapai puncak potensi yang dimilikinya.

Proses aktualisasi diri merupakan perkembangan dan pemenuhan jati diri dan potensi yang ada atau terpendam. Tidak semua orang yang berbakat yang produktif dan berhasil memenuhi gambaran tentang kesehatan psikologis, kematangan ataupun aktualiasi diri. Berikut ini merupakan faktor-faktor yang menentukan beraktualisasi diri (Maslow dalam Koeswara,1991:138) adalah sebagai berikut:

1. Faktor Minat Sosial: orang yang beraktualisasi diri memiliki perasaan empati dan afeksi yang kuat dan dalam terhadap semua hal tentang kemanusiaan. Mereka adalah anggota-anggota dari suatu keluarga, bangsa, manusia dan memiliki suatu perasaan persaudaraan dengan setiap anggota lain dalam keluarga yakni;
 - a) Hasrat tulus, yaitu kemampuan untuk membantu sesamanya dan mengalami ikatan perasaan yang mendalam dengan sesamanya.
 - b) Sikap memelihara, menunjukkan sikap kasih dan pengampun pada sesamanya yang kekurangan.
2. Faktor Kemandirian: orang-orang yang beraktualisasi memiliki suatu kebutuhan yang kuat untuk pemisahan dan kesunyian. Meskipun mereka tidak menjauhkan diri dari kontak dengan manusia, mereka tidak tergantung pada orang lain, pada keputusan-keputusan mereka.
Tingkah laku dan perasaan mereka sangat egosentris dan terarah pada diri mereka. Mereka memiliki kemampuan membentuk pikiran, mencapai keputusan dan melaksanakan dorongan-dorongan dan disiplin mereka sendiri.

- a) Kemandirian lingkungan, memiliki potensi dan percaya akan keutamaan potensi yang dimilikinya dimanapun berada, serta kemantapan terhadap goncangan-goncangan, pukulanpukulan yang dapat membuat frustrasi.
- b) Kemandirian kebudayaan, sikap otonom yang berani mengambil keputusan sendiri walau bertentangan dengan kebudayaan setempat dan mampu menyesuaikan diri dengan kebudayaannya namun tetap independen, tidak terikat ekstrem dengan hal-hal dasar.
- c) Kemandirian kadar arah yang lebih tinggi, memandang diri sebagai agen yang merdeka, aktif, bertanggung jawab, dan sebagai agen yang mendisiplinkan diri dalam menentukan nasibnya sendiri, cenderung menghindarkan diri dari penghormatan, status, prestise dan popularitas.

3. Faktor Kreatifitas: merupakan suatu sifat yang diharapkan oleh orang-orang yang berkartualisasi diri. Maslow mengartikan kreatifitas pada orang-orang yang beraktualisasi diri sebagai suatu bentuk tindakan yang asli, naif dan spontan. Kreatifitas merupakan suatu sikap bagaimana kita mengamati terhadap dunia dan bukan mengenai hasil-hasil yang sudah selsesai dari hasil karya seni. Tindakan spontan dan orisinal, daya temu yang dan penemuan hal-hal baru yang menyimpang atau berbeda dari gagasan lama walau bersifat sederhana.

Orang yang beraktualisasi diri dalam bertingkah laku lebih bersifat spontan, wajar, polos dan tidak dibuat-buat. Mereka tidak merasa malu untuk mengungkapkan perasaan dan pikirannya. Dalam memecahkan masalah, mereka lebih berorientasi pada persoalan itu sendiri dari pada egonya. Selain itu mereka selalu terlibat secara mendalam pada tugas atau pekerjaan yang dipandanginya penting.

Menurut Maslow (dalam Boeree, 2007:287-288) Orang yang mengaktualisasikan diri memiliki kelebihan dan kelemahan, dengan kata lain orang yang mampu mengaktualisasikan diri bukanlah orang yang sempurna. Ada beberapa kelemahan yaitu, mereka sering didera kecemasan dan rasa bersalah yang realistis dan tidak bersifat neorotik. Mereka ada yang acuh dan pelupa, bahkan ada yang bersikap dingin, tidak memiliki rasa humor dan selalu serius. Sedangkan nilai lebih pada orang yang beraktualisasi yaitu, *pertama*, nilai lebih yang mereka miliki bersifat "ilmiah" dan muncul dari kepribadian mereka tanpa diusahakan. *Kedua*, mereka lebih cenderung berusaha mengatasi dikotomi-dikotomi yang ada ketimbang menerimanya sebagai suatu yang tak terelakkan, seperti, kepentingan pribadi dan masyarakat, yang maskulin dan feminin, dan lain sebagainya.

Aktualisasi dapat dipandang sebagai kebutuhan tertinggi dari suatu hirarki kebutuhan, seperti yang diungkapkan oleh Maslow bahwa manusia memiliki empat kebutuhan dasar yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan dimiliki dan cinta, kebutuhan harga diri dan kebutuhan aktualisasi diri (Alwisol, 2007:240), namun juga dipandang sebagai tujuan final, tujuan ideal dan kehidupan manusia. Tujuan mencapai aktualisasi diri bersifat alami, yang dibawa sejak lahir. Secara genetik manusia mempunyai potensi dasar yang positif. Disamping itu manusia juga mempunyai potensi dasar jalur perkembangannya yang sehat untuk mencapai aktualisasi diri. Jadi orang yang sehat adalah orang yang mengembangkan potensi positifnya mengikuti jalur perkembangan yang sehat, lebih mengikuti hakekat alami di dalam dirinya alih-alih mengikuti pengaruh lingkungan di luar dirinya.

Aktualisasi sebagai tujuan final-ideal dapat dicapai oleh sebagian kecil dari populasi, dengan persentase kecil. Menurut Maslow (dalam Alwisol, 2007:241) rata-rata kebutuhan aktualisasi diri hanya terpenuhi 10% saja, dan kebutuhan dasar lainnya bekerja tumpang tindih serta dimotivasi dua kebutuhan atau lebih.

2.1.7 Hubungan antara Faktor-Faktor (keahlian, kecerdasan emosi dan aktualisasi diri) dengan Pengembangan Karir

Dalam penelitian ini terdapat beberapa variabel independen yang meliputi keahlian, pendidikan, pengalaman, kecerdasan emosi dan aktualisasi diri. Kelima variabel ini memiliki hubungan yang erat dengan pengembangan karir karyawan, yaitu:

2.1.7.1 Keahlian

Menurut Hasibuan, pertimbangan promosi adalah kecakapan, orang yang cakap atau ahli mendapat prioritas pertama dalam dipromosikan. Kecakapan adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggung jawabkan. Kecakapan merupakan kumpulan pengetahuan (tanpa memperhatikan cara mendapatkannya) yang diperlukan untuk memenuhi hal-hal berikut:

1. Kecakapan dalam pelaksanaan prosedur kerja yang praktis, teknik – teknik khusus dan disiplin ilmu pengetahuan.
2. Kecakapan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam – macam elemen yang semuanya terlibat dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen. Kecakapan ini mengombinasikan elemen – elemen dari perencanaan, pengorganisasian, pengaturan (directing), penilaian (evaluating) dan pembaharuan (innovating).
3. Kecakapan dalam memberikan motivasi secara langsung.

Menurut Robbins (1996: 181), bahwa karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka, pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan. Lebih lanjut dikatakan bahwa pada kondisi sedang kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

Dari uraian diatas keahlian merupakan kemampuan, keterampilan dan kecakapan yang dimiliki individu dalam melaksanakan suatu pekerjaan dan memanfaatkan suatu kesempatan dengan menyesuaikan dan memotivasi diri untuk mencapai suatu tujuan.

2.1.7.2 Kecerdasan Emosional

Dahulu parameter kesuksesan seseorang diukur sejauh mana kecerdasan intelektual seseorang atau lebih dikenal dengan IQ (kecerdasan intelegensi). Namun dewasa ini pernyataan tersebut bergeser dengan munculnya istilah EQ (kecerdasan emosional) yang diajukan oleh Daniel Goleman. Penelitian yang telah dilakukannya untuk mematahkan IQ sebagai pandangan yang keliru, bahwa intelektualitas merupakan penentu kesuksesan belaka, ini dilakukan di Harvard University dan temuan itu menyatakan peran kecerdasan emosi berpengaruh dalam menentukan kesuksesan karir, peraih prestasi puncak dalam pekerjaan seseorang. Bahwa orang yang memiliki kecerdasan intelegensi tinggi, belum tentu sukses dalam berkarir. Namun sebaliknya orang yang biasa saja mampu mencapai puncak keberhasilan dalam berkarir. Menurutnya hal ini dikarenakan mereka yang biasa saja memiliki kecerdasan emosi yang baik. (Goleman, 2005 : 7).

Dalam mencapai keberhasilan berkarir, kecerdasan emosi memiliki pengaruh dalam menentukan keberhasilan tersebut. Hal ini dikarenakan pertama, kecerdasan emosional jelas menjadi sebuah alat untuk pengendalian

diri, sehingga seseorang tetap pada sikap yang ditolerir oleh masyarakat. Kedua, kecerdasan emosional bisa diimplementasikan sebagai cara yang baik untuk memasarkan ide, konsep atau bahkan sebuah produk. Dengan pengelolaan kecerdasan emosi yang baik, memungkinkan ide tersebut masuk dan diterima oleh masyarakat. Selain itu dengan pemahaman diri, kecerdasan emosional juga menjadi cara untuk membangun kerjasama dan jaringan. Ketiga, kecerdasan emosional adalah modal penting bagi seseorang untuk mengembangkan potensi dan bakat kepemimpinan, dalam segi bidang apapun.

Meskipun kecerdasan emosional tidak secara langsung meningkatkan IQ (*intelelegensi quetion*), namun jelas peranan yang dimainkannya dalam mencapai keberhasilan berkarir. Dengan kecerdasan emosional seseorang akan mampu mempengaruhi (*persuasif*) kesadaran setiap orang, untuk mendapatkan simpati dan dukungan serta kebersamaan (kerja tim) dalam mengimplementasikan ide atau konsep. Demikian dengan mudah orang mampu mengembangkan karir kearah yang diinginkan dan mencapai puncak keberhasilannya.

Dalam berbagai situasi, kecerdasan emosi mempunyai pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan kecerdasan intelegensi, seperti penetapan sebuah visi, caranya untuk berkomitmen, memotivasi diri, bertahan dari stres, berenpati, berkreaitivitas, meningkatkan kemampuan, berintegrasi, bersikap fleksibel, memberikan kepercayaan diri yang penuh yang nantinya berguna bagi kemajuan suatu karir. Bahkan kecerdasan emosi merupakan pendukung dari keputusan yang baik, dan bukan kecerdasan intelektual semata.

Pernyataan Golemen yang mengatakan bahwa orang yang mampu berhasil dalam mencapai puncak keberhasilan adalah orang yang memiliki kecerdasan emosi yang baik. Ini dimaknai bahwa kecerdasan emosi adalah suatu faktor penentu seseorang untuk mengembangkan potensi diri dan peraihan keberhasilan berkarir.

2.1.7.3 Aktualisasi Diri

Kebutuhan aktualisasi diri adalah kebutuhan individu untuk mewujudkan dan mengembangkan semua potensi dan kemampuan yang ada pada dirinya dan untuk menunjukkan jati dirinya yang lebih kompleks serta untuk mengeksistensikan ke-diri-annya kearah yang diinginkan. Dewasa ini pencapaian aktualisasi didapati dengan jalan berkarir, yaitu ditempuh melalui pembelajaran, pelatihan serta pengembangan guna beraktualisasi diri. Maslow mengungkapkan bahwa kebutuhan akan aktualisasi diri adalah hasrat individu untuk menjadi orang yang sesuai dengan keinginan dan potensi yang dimilikinya (dalam Koeswara,1991:125). Dengan berkarir maka seseorang dapat berkarya, berkreasi, mencipta, mengekspresikan diri, mengembangkan diri dan orang lain, menghasilkan sesuatu, serta mendapatkan penghargaan, penerimaan, mengeksistensikan diri, menuangkan ide-ide, konsep-konsep, menghasilkan sesuatu, membagi pengalaman, menerima kemampuan diri, berorientasi pada realita dan berprestasi merupakan bagian dari proses penemuan dan pencapaian beraktualisasi diri. Maslow (dalam Koeswara,1991:140) menemukan bahwa orang yang beraktualisasi diri terlihat dari sikap mereka terhadap pekerjaannya, seperti mereka terlibat secara mendalam terhadap tugas, kewajiban dan misi yang dianggap penting, berorientasi melampaui kebutuhan mereka sendiri. mereka juga mendedikasikan pekerjaan untuk hidup, bukan hidup untuk bekerja dan tidak ditujukan untuk kepentingan pribadi. Maka dapat dikatakan bahwa “diri beraktualisasi” dalam mengembangkan karir berfokus pada sikap mendalam mereka terhadap pekerjaannya dan pencapaian potensi yang dikehendaki. Maka dengan jalan pemenuhan kebutuhan tersebut seseorang dapat memaknai hidupnya dan menunjukkan aktualisasi diri pada tiap individu, demikian bagi seseorang berkarir sebagai suatu jalan dalam mengaktualisasikan diri

2.2 Penelitian terdahulu

Terdapat penelitian terdahulu yang menjadi landasan dilakukannya penelitian ini.

Tabel 2.2
Penelitian Terdahulu

Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Setya Wahyu Utami(2005)	Hubungan Kecerdasan Emosi dan Aktualisasi Diri dengan Pengembangan Karir	Dalam tesis ini penulis menggunakan kecerdasan emosi dan aktualisasi diri sebagai variable X1 dan X2 serta pengembangan karir sebagai variabel Y. penelitian ini menggunakan regresi berganda dan diperoleh kesimpulan bahwa aktualisasi diri adalah variable yang paling berpengaruh terhadap pengembangan karir
Nenny angrawni (2010)	Pengaruh kemampuan dan moativasi terhadap kinerja pegawai pada sekolah tinggi seni idonesisa (STSI) bandung	Pengaruh Kemampuan dan Motivasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai Sekolah Tinggi Seni Indonesia (STSI) Bandung mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan sebesar 86 %. Namun dilihat secara parsial motivasi lebih dominan dari pada kemampuan. Hal ini dapat dipahami bahwa semakin besar kemampuan dan motivasi maka akan semakin positif kinerja pegawai Sekolah Tinggi Seni Indonesia (STSI) Bandung.

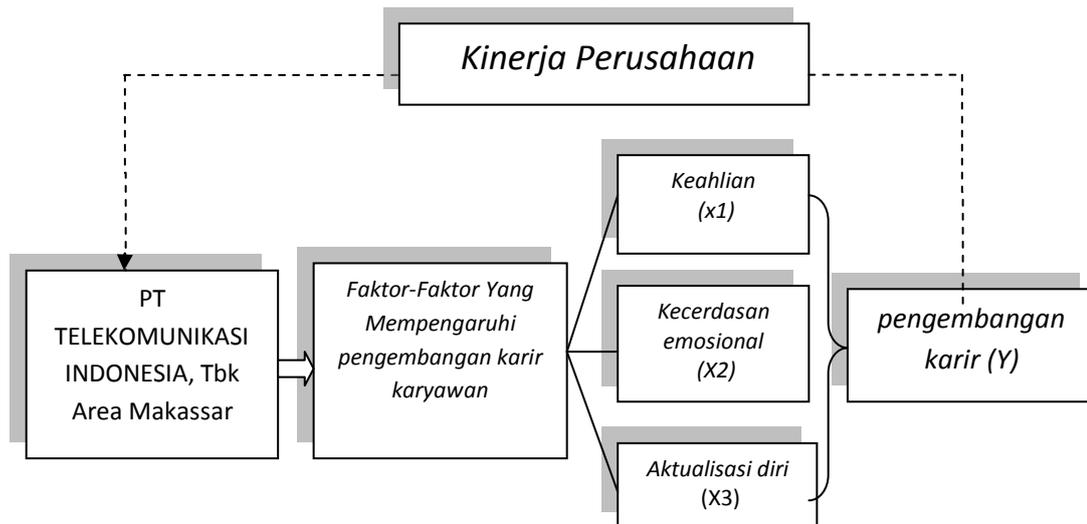
sumber- Skripsi terdahulu

2.3 Kerangka Pikir

Kerangka pemikiran yang mendasari penelitian ini adalah bahwa faktor-faktor pengembangan secara individual merupakan hal yang dianggap penting, baik dari individu itu sendiri maupun bagi perusahaan/instansi. Dalam penelitian ini mengambil enam lima variabel yang relevan dan diduga sebagai vaktor penentu pengembangan karir karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk area Makassar.

Pengembangan kerir pegawai PT.Telekomunikasi Indonesia, Tbk akan tercapai bilamana yang bersangkutan mempunyai keahlian, pendidikan, pengalaman, kecedasan emosional dan aktualisasi diri yang baik, yang bila divisualisasikan dampak pada gambar 2.2.

Gambar 2.2 Kerangka Pikir Penelitian



Sumber : Peneliti 2013

2.4 Hipotesis

Berdasarkan uraian pada kerangka pemikiran di atas dan untuk menjawab identifikasi masalah, maka penulis dapat merumuskan hipotesis:

1. Diduga bahwa variabel keahlian, kecerdasan emosional dan aktualisasi diri berpengaruh terhadap pengembangan karir pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Area Makassar.
2. Diduga bahwa variabel kecerdasan emosional yang berpengaruh dominan terhadap pengembangan karir pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Area Makassar