

PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIVISI KONSTRUKSI IV PT. ADHI KARYA (PERSERO) TBK. SURABAYA

Shelvi Aprilia Suryadani

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Surabaya

Kampus Ketintang, Surabaya 60231

Email : shelvisurya@gmail.com

Abstract

The purpose of this study to analyze the influence of career development on employee performance of Divisi Konstruksi IV PT. Adhi Karya (Persero) Tbk. Surabaya. This is a quantitative research. The data was collected by questionnaire with population of 41 employees and saturated samples at 41 employees, the response rate 78% or 32 respondents.

Data analyzed using simple linear regression and the results is career development has positive and significant effect on employee performance of Divisi Konstruksi IV PT. Adhi Karya (Persero) Tbk. Surabaya, this is showed by the t value of 3.973 with significance $0.000 < 0.05$, so the hypothesis is accepted. Career development variable is able to explain performance variable of 34.5%, while the remaining 65.5% is explained by other factors not examined.

Keywords: career development, employee performance.

PENDAHULUAN

Globalisasi ekonomi ditandai dengan negara-negara di seluruh dunia yang menjadi satu kekuatan pasar dan terintegrasi dengan tanpa rintangan batas teritorial negara. Globalisasi menyebabkan terjadinya persaingan antar negara, tak terkecuali bagi bangsa Indonesia yang dituntut untuk meningkatkan efisiensi dan daya saing dalam dunia usaha. Salah satunya pada aspek Sumber Daya Manusia perusahaan, karena SDM memiliki peran yang sangat penting dan strategis sebagai perencana, pelaksana, dan pengendali terwujudnya tujuan perusahaan.

Terwujudnya tujuan perusahaan bergantung pada kinerja karyawannya. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, Negara (2014) menyebutkan bahwa kinerja dapat dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri pegawai. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor pendukung pegawai dalam bekerja yang berasal dari lingkungan, misalnya pengembangan karir.

Adekola (2011) menyatakan bahwa menyediakan karir yang stabil dan jangka panjang merupakan *win-win solution* bagi kedua pihak, baik organisasi dan karyawan. Bulgarelli (2008) menjelaskan bahwa organisasi perlu menyadari

bahwa pengembangan karir yang positif bagi tenaga kerja adalah cara untuk menarik dan mempertahankan orang-orang terbaik, dengan mengenali dan menanggapi kebutuhan karyawan dan akan mendapatkan hasil yang terbaik. Adanya pengembangan karir yang jelas mendorong individu termotivasi untuk memajukan organisasi dalam mencapai tujuan, menurut Dessler (dalam Umar, 2015).

Penerapan program-program pengembangan karir oleh perusahaan, belum tentu direspon baik oleh para karyawannya, sehingga menimbulkan permasalahan yang berdampak pada kinerja karyawan. Salah satu perusahaan yang mengalami permasalahan terkait pengembangan karir terhadap kinerja adalah Divisi Konstruksi IV PT. Adhi karya (Persero) Tbk. Surabaya.

PT. Adhi karya (Persero) Tbk. senantiasa berkomitmen untuk memberikan kesempatan berkarir yang berkesinambungan selama karyawan dapat menunjukkan kinerja yang optimal. Pengembangan karir pada PT. Adhi Karya (Persero) Tbk. diterapkan dengan sebaik mungkin oleh perusahaan melalui tahap-tahap tertentu yang harus dilalui karyawan dalam pengembangan karirnya. Bentuk pengembangan karir di PT. Adhi Karya (Persero) Tbk, yaitu mutasi baik secara *horizontal* maupun *vertical* (promosi),

melalui penugasan karyawan yang ditetapkan sesuai kebutuhan perusahaan.

Pengembangan karir pada PT. Adhi Karya (Persero) Tbk. diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan untuk perusahaan, namun dalam pelaksanaannya terjadi beberapa permasalahan, diantaranya karyawan yang sering meninggalkan pekerjaan setelah ditugaskan pada jabatan/tempat baru, kinerja karyawan yang menurun/tidak mencapai target dibandingkan dengan sebelum dimutasi/promosi, dan juga karyawan yang lebih memilih *resign* saat ditugaskan ke daerah lain karena pertimbangan keluarga. Beberapa permasalahan tersebut mengakibatkan terhambatnya kinerja.

Hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, diantaranya penelitian Oduma *and* Were (2014), Permatasari (2006), Negara (2014), dan Jannah,dkk (2014). Sedangkan hasil yang berbeda ditunjukkan pada hasil penelitian Sofyan,dkk (2016) yang menyatakan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Adanya *research gap* pada penelitian terdahulu dan berdasarkan fenomena yang terjadi di Divisi Konstruksi IV PT. Adhi Karya (Persero) Tbk. Surabaya terkait pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Konstruksi IV PT. Adhi Karya (Persero) Tbk. Surabaya”.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Pengembangan Karir

Bernardin *and* Russel (dalam Jannah,dkk, 2014) menjelaskan bahwa sebuah sistem pengembangan karir adalah formal, terorganisir, direncanakan untuk mencapai keseimbangan antara kebutuhan karir individu dan kebutuhan tenaga kerja organisasi. Mekanisme ini untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia sekarang dan masa depan dari suatu organisasi.

Pengembangan karir menurut Robbins (dalam Permatasari, 2006) merupakan suatu cara bagi organisasi untuk mendukung atau meningkatkan produktivitas para karyawan, sekaligus mempersiapkan mereka untuk menghadapi dunia yang berubah. Pengembangan karir merupakan suatu proses yang sering digunakan untuk menutup kesenjangan antara kinerja saat ini dan kinerja yang diharapkan di masa mendatang (Oduma *and* Were, 2014).

Adapun tujuan pengembangan karir yang dikemukakan oleh Dubrin (dalam Artina, 2013) adalah sebagai berikut:

- 1) Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan.
- 2) Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai.
- 3) Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka.
- 4) Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan.
- 5) Menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat.
- 6) Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan.
- 7) Mengurangi turnover dan biaya kepegawaian.
- 8) Mengurangi keusangan profesi dan manajerial.
- 9) Mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.

Menurut Artina (2013), secara umum bentuk pengembangan karir yang diterapkan perusahaan, antara lain:

- 1) Pendidikan dan pelatihan
Suatu kegiatan perusahaan yang dimaksudkan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan, dan pengetahuan para pegawai sesuai keinginan dari perusahaan yang bersangkutan.
- 2) Promosi
Perubahan posisi atau jabatan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi, perubahan ini biasanya akan diikuti dengan meningkatkan tanggung jawab, hak, serta status sosial seseorang.
- 3) Mutasi
Kegiatan yang dapat mengembangkan posisi atau status seseorang dalam suatu organisasi. Istilah mutasi dalam pengertian sempit dapat dirumuskan sebagai perubahan dari suatu jabatan dalam suatu kelas ke suatu jabatan dalam kelas lain yang tingkatnya sama, sedangkan dalam pengertian yang lebih luas konsep mutasi dirumuskan sebagai suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/ pekerjaan yang dilakukan baik secara *horizontal* maupun *vertical* (promosi/demosi) di dalam suatu organisasi.

Indikator pengembangan karir menurut Handoko (dalam Negara, 2014) adalah sebagai berikut :

- 1) Latar belakang pendidikan, merupakan salah satu syarat untuk duduk di sebuah jabatan. Pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan untuk memutuskan persoalan-persoalan yang menyangkut pekerjaan guna mencapai tujuan.
- 2) Pelatihan, merupakan proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar pegawai semakin terampil dan mampu

melaksanakan tanggung jawab dengan semakin baik dan pada akhirnya pelatihan tersebut dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

- 3) Pengalaman kerja, adalah tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang, dapat diukur dari masa kerja seseorang.

Menurut Bernardin and Russel (dalam Jannah,dkk, 2014) menyebutkan indikator pengembangan karir, yaitu perencanaan karir individu dan manajemen karir. Kemudian Oduma and Were (2014), menyebutkan indikator pengembangan karir, antara lain:

- 1) *Training (on job training, off job training)*
- 2) *Career mentoring (hiring process, promotion criteria)*
- 3) *Job orientation (adaption, corporate communication)*
- 4) *Career advancement (skill development, experience gaining).*

Kinerja

Menurut Friedlman and Arnold (dalam Permatasari, 2006), kinerja merupakan perpaduan antara motivasi yang ada pada diri seseorang dan kemampuannya dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Robbins (dalam Artina, 2013) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi.

Gomes (dalam Jannah,dkk, 2014) mendefinisikan kinerja sebagai catatan hasil produksi pada fungsi pekerjaan yang spesifik atau aktivitas selama periode waktu tertentu. Menurut Hasibuan (dalam Negara, 2014), kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Menurut Negara (2014), secara garis besar faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor internal dan faktor eksternal, yang dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri pegawai, misalnya kemampuan intelektualitas, disiplin kerja, pengalaman kerja, kepuasan kerja, latar belakang pendidikan, dan motivasi pegawai.
- 2) Faktor eksternal merupakan faktor pendukung pegawai dalam bekerja yang berasal dari lingkungan kerja, misalnya gaya kepemimpinan, pengembangan karir, kondisi lingkungan kerja, pelatihan, kompensasi, dan sistem manajemen perusahaan.

Gomes (dalam Jannah,dkk, 2014) menjelaskan bahwa kinerja karyawan mencakup:

- 1) *Quantity of work*, jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan pada periode tertentu.

- 2) *Quality of work*, kualitas pekerjaan yang dicapai berdasarkan syarat yang ditentukan.

- 3) *Job knowledge*, pemahaman karyawan pada prosedur kerja dan informasi teknis tentang pekerjaan.

- 4) *Creativeness*, kemampuan menyesuaikan diri dengan kondisi dan dapat diandalkan dalam pekerjaan.

- 5) *Cooperation*, kerjasama dengan rekan kerja dan atasan.

- 6) *Dependability*, kemampuan menyelesaikan pekerjaan tanpa tergantung kepada orang lain.

- 7) *Initiative*, kemampuan melahirkan ide-ide dalam pekerjaan.

- 8) *Personal quality*, kemampuan dalam berbagai bidang pekerjaan.

Menurut Gorda (dalam Negara, 2014), yang dapat digunakan untuk menilai kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

- 1) Kualitas kerja adalah suatu standar persyaratan yang harus dipenuhi agar seorang karyawan bisa menjalankan pekerjaannya dengan baik.
- 2) Kuantitas kerja adalah jumlah hasil kerja yang dilakukan dalam suatu periode tertentu.
- 3) Tanggung jawab berarti memikul semua kewajiban dan beban pekerjaan sesuai dengan batas-batas yang ada di *job description*.
- 4) Pemahaman tugas adalah mengerti dan paham tentang segala tugas dan pekerjaan yang dibebankan dari atasan sehingga mampu bekerja efektif sesuai pemahaman yang dimiliki.
- 5) Kedisiplinan adalah suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kesetiaan, keteraturan dan ketertiban.

Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian Umar (2015) mendapatkan hasil, pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi pengembangan karir cenderung mempengaruhi kinerja karyawan menjadi lebih tinggi. Pekerjaan yang dilakukan dengan adanya pengembangan karir akan membuat karyawan bahagia di tempat kerja, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja.

Sesuai dengan penjelasan Tangkilisan (dalam Umar, 2015), bahwa sistem pengembangan karir pada dasarnya diperlukan untuk meningkatkan produktivitas / kinerja karyawan, mencegah degradasi kinerja dan meningkatkan kualitas karyawan. Demikian pula, manajemen karir yang

efektif pada dasarnya dapat mengurangi mismatch antara karyawan dengan perannya (Giyartiningrum dalam Umar, 2015).

Hasil penelitian Wahyuni (2016) juga menunjukkan hasil bahwa pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Perencanaan dan pengembangan karir yang jelas dan mantap akan membantu kesuksesan karyawan dan organisasi. Kinerja berkaitan erat dengan pengembangan karir karyawan, karena karyawan yang memiliki kesempatan tinggi dalam mengembangkan karirnya akan merangsang motivasi untuk bekerja lebih baik dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Organisasi yang memiliki model sistematis dalam pengembangan karir, maka karyawannya akan memiliki kinerja yang baik. Karyawan harus dilatih dan dikembangkan pada area tertentu untuk mengurangi dan menghilangkan kebiasaan kerja yang buruk atau belajar keterampilan baru yang akan meningkatkan kinerja mereka (Wahyuni, 2016).

Hipotesis

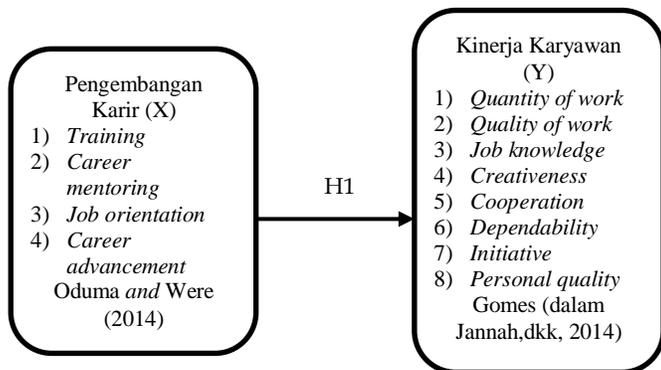
Berdasarkan teori secara umum tentang pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₁ : Diduga pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Jenis dan Rancangan Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, dimana pengembangan karir sebagai variabel independen (X) dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y).



Gambar 1 Rancangan Penelitian

Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini adalah Divisi Konstruksi IV PT. Adhi Karya (Persero) Tbk. Surabaya yang beralamat di Jl. Gayung Kebonsari No. 167A, Surabaya.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan Divisi Konstruksi IV PT. Adhi Karya (Persero) Tbk. Surabaya, sebanyak 41 orang. Menggunakan sampel jenuh yaitu seluruh jumlah populasi, sebanyak 41 orang karyawan.

Definisi Operasional Variabel

1. Pengembangan Karir (X)

Pengembangan karir merupakan suatu proses yang digunakan oleh Divisi Konstruksi IV PT. Adhi Karya (Persero) Tbk. Surabaya untuk menutup kesenjangan antara kinerja saat ini dan kinerja yang diharapkan di masa mendatang. Indikator yang digunakan untuk mengukur pengembangan karir sesuai pendapat Oduma and Were (2014), yaitu:

- 1) Training
- 2) Career mentoring
- 3) Job orientation
- Career advancement.

2. Kinerja (Y)

Kinerja merupakan catatan hasil produksi pada fungsi pekerjaan yang spesifik atau aktivitas yang dilakukan oleh karyawan Divisi Konstruksi IV PT. Adhi Karya (Persero) Tbk. Surabaya selama periode waktu tertentu. Indikator kinerja yang digunakan sesuai pendapat Gomes (dalam Jannah, dkk, 2014), antara lain:

- 1) Quantity of work
- 2) Quality of work
- 3) Job knowledge
- 4) Creativeness
- 5) Cooperation
- 6) Dependability
- 7) Initiative
- 8) Personal quality

Teknik Pengumpulan Data

Peneliti melakukan observasi untuk mengetahui adanya fenomena di perusahaan terkait pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, peneliti melakukan wawancara untuk lebih mempertegas dan memastikan fenomena yang ada. Pengumpulan data dilakukan dengan membagikan kuisioner kepada 41 orang responden yang merupakan karyawan Divisi Konstruksi IV PT. Adhi Karya (Persero) Tbk. Surabaya. Pernyataan disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel penelitian.

Skala Pengukuran

Penelitian ini menggunakan pengukuran data dengan skala *likert*. Setiap pilihan jawaban memiliki bobot yang berbeda.

Tabel 1
Skala Likert

Pernyataan	Skor
Sangat tidak setuju	1
Tidak setuju	2
Ragu-ragu	3
Setuju	4
Sangat setuju	5

Sumber: Morissan (2014:88)

Teknik Analisis Data

Analisis tanggapan responden menggunakan statistik deskriptif. Uji instrumen penelitian menggunakan uji validitas dan reliabilitas. Teknik analisis data menggunakan regresi linier sederhana dengan *software* SPSS 18, untuk menguji pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan Divisi Konstruksi IV PT. Adhi Karya (Persero) Tbk. Surabaya. Uji hipotesis menggunakan Uji t. Koefisien determinasi untuk mengukur besarnya pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja. Uji asumsi klasik dilakukan untuk mengetahui apakah model regresi yang dihasilkan merupakan model regresi yang menghasilkan estimator linier tidak bias terbaik dan memenuhi kaidah BLUE (*Best Linear Unbiased Estimator*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Kuisisioner yang disebarkan kepada karyawan Divisi Konstruksi IV PT. Adhi Karya (Persero) Tbk. Surabaya sebanyak 41 orang. Jumlah kuisisioner yang kembali kepada peneliti untuk diolah sebanyak 32 kuisisioner atau dengan tingkat pengembalian 78%. Gambaran karakteristik responden sebagai berikut:

Tabel 2
Karakteristik Responden

Karakteristik Responden	Jumlah	Presentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	26 81%
	Perempuan	6 19%
Usia	≤ 30 tahun	8 25%
	31 – 40 tahun	7 22%
	>40 tahun	17 53%
Pendidikan	SMA/Sederajat	2 6%
	Diploma	6 19%
	Sarjana	24 75%
Lama Bekerja	< 1 tahun	0 0%
	1 – 5 tahun	5 16%
	5 – 10 tahun	9 28%
	>10 tahun	18 56%

Sumber: Olah data kuisisioner (2016)

Deskripsi Tanggapan Responden

Tanggapan responden dapat dikategorikan menjadi tiga, dengan *Three Box Method* (Ferdinand, 2006:292), dengan kriteria sebagai berikut:

Tabel 3
Kriteria Variabel

Skor	Kriteria
1,00 – 2,33	Rendah
2,34 – 3,67	Sedang
3,68 – 5,00	Tinggi

Sumber: Ferdinand (2006:292)

Analisis tanggapan responden terhadap variabel pengembangan karir berdasarkan *training*, *career mentoring*, *job orientation*, dan *career advancement*, yang terdiri dari 17 item pernyataan adalah sebagai berikut:

Tabel 4
Rata-rata Tanggapan Variabel Pengembangan Karir

Pernyataan	Rata-rata Indikator	Rata-rata variabel	
Training			
Saya merasa pelatihan dapat mengurangi ketidakpuasan, absensi, dan turnover karyawan	3,90	3,95 (Tinggi)	
Pelatihan yang saya terima dapat memberikan semangat dan efisiensi yang lebih besar			
Saya merasa pelatihan dan pengembangan manajemen dapat menghasilkan hasil jangka panjang			
Menurut saya, pengembangan manajemen sebagai alat bantu dalam perencanaan suksesi yang efektif			
Career mentoring			
Mentoring memberikan keuntungan dalam pengembangan tanggung jawab dan membangun hubungan	3,85		
Mentoring dapat membantu saya untuk tidak terisolasi di tempat kerja serta berinteraksi dengan orang lain			
Melalui metoring, saya mendapatkan nasehat tentang pertumbuhan karir dan diajarkan untuk profesional			
Para pembimbing memberikan saran kepada saya untuk dapat menumbuhkan produktivitas di perusahaan			
Melalui mentoring, saya merasakan kepuasan kerja yang lebih besar dan lingkungan kerja yang lebih positif			
Saya merasa mentoring dapat menurunkan turnover karyawan dan meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan			
Job orientation			
Manajemen harus dapat mempersiapkan dan mengatasi ketidakamanan serta perasaan	4,25		

Pernyataan	Rata-rata Indikator	Rata-rata variabel
frustasi karyawan dengan memberikan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaannya	3,78	
Menurut saya, proses orientasi harus dilakukan secara terus menerus		
Perusahaan perlu memahami kebutuhan karyawan melalui kepercayaan, komunikasi, pengelolaan dan pelatihan bakat, insentif, dan budaya berdasarkan aspek orientasi untuk dinamika perusahaan dalam jangka panjang		
Komunikasi melalui orientasi dapat mendorong karyawan dalam memahami fungsi dan perubahan organisasi, serta dapat mendiagnosis masalah dan mengembangkan kerja tim dan dukungan positif		
Career advancement		
Saya memiliki kesempatan yang sama dalam pertumbuhan karir, sehingga saya akan memberikan yang terbaik untuk perusahaan	3,78	
Prospek kemajuan karir yang saya miliki membuat saya termotivasi untuk bekerja keras		
Saya memiliki cita-cita untuk terus maju dalam organisasi tempat saya bekerja		

Sumber: Olah data kuisioner (2016)

Berdasarkan tabel 4 dapat dilihat bahwa rata-rata skor untuk setiap indikator termasuk dalam kategori tinggi, yaitu *training* sebesar 3,90; *career mentoring* sebesar 3,85; *job orientation* sebesar 4,25; dan *career advancement* sebesar 3,78. Selanjutnya tanggapan responden secara keseluruhan terhadap variabel pengembangan karir dengan skor rata-rata sebesar 3,95 yaitu berada pada kategori tinggi, yang dapat diartikan bahwa respon yang tinggi ditunjukkan karyawan terhadap pengembangan karir yang diterapkan oleh Divisi Konstruksi IV PT. Adhi Karya (Persero) Tbk. Surabaya.

Analisis tanggapan responden terhadap variabel kinerja berdasarkan *quantity of work*, *quality of work*, *job knowledge*, *creativity*, *cooperation*, *dependability*, *initiative*, dan *personal quality*, yang terdiri dari 16 item pernyataan adalah sebagai berikut:

Tabel 5
Rata-rata Tanggapan Variabel Kinerja

Pernyataan	Rata-rata Indikator	Rata-rata variabel
Quantity of work		
Saya mampu mengerjakan semua tugas yang diberikan perusahaan	4,20	4,20 (Tinggi)

Saya mampu mencapai target yang ditetapkan perusahaan		
Quality of work		
Saya mampu meminimalisir kesalahan dalam mengerjakan tugas yang diberikan	4,16	
Saya mampu mengerjakan tugas sesuai dengan SOP perusahaan		
Job knowledge		
Saya mengetahui dan memahami prinsip dan metode dalam melaksanakan pekerjaan dengan benar	4,27	
Saya mengetahui dan memahami tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab saya dengan baik		
Creativeness		
Saya dapat menyesuaikan diri terhadap perubahan situasi dan kondisi pekerjaan	4,27	
Saya dapat mempelajari tugas baru dengan baik		
Cooperation		
Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja maupun atasan	4,39	
Saya selalu terbuka dalam menerima petunjuk dan saran dari rekan kerja maupun atasan		
Dependability		
Saya dapat diandalkan dalam mengerjakan tugas walaupun tanpa pengawasan	3,95	
Saya dapat menyelesaikan pekerjaan tanpa tergantung pada bantuan orang lain		
Initiative		
Saya bersedia maju, memulai dan melakukan pekerjaan atas prakarsa/inisiatif sendiri	4,13	
Saya memiliki inisiatif untuk mengusulkan ide-ide cemerlang dalam bekerja		
Personal quality		
Saya mampu menyelesaikan tugas yang diberikan perusahaan dengan kemampuan yang saya miliki	4,22	
Saya siap ditempatkan/ditugaskan pada berbagai bidang pekerjaan sesuai kebutuhan perusahaan		

Sumber: Olah data kuisioner (2016)

Berdasarkan tabel 5 dapat dilihat bahwa rata-rata skor untuk setiap indikator termasuk dalam kategori tinggi, yaitu *quantity of work* sebesar 4,20; *quality of work* sebesar 4,16; *job knowledge* sebesar 4,27; *creativity* sebesar 4,27; *cooperation* sebesar 4,39; *dependability* sebesar 3,95; *initiative* sebesar 4,13; dan *personal quality* sebesar 4,22. Selanjutnya tanggapan responden secara keseluruhan terhadap variabel kinerja dengan skor rata-rata sebesar 4,20 yaitu berada pada kategori tinggi, yang dapat diartikan bahwa kinerja karyawan Divisi Konstruksi IV PT. Adhi Karya (Persero) Tbk. Surabaya saat ini termasuk dalam kondisi yang baik.

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner, dengan membandingkan nilai r hitung pada tampilan output *Cronbach Alpha* pada kolom *Correlated Item – Total Correlation* dengan nilai r tabel. Jika r hitung lebih besar dari r tabel, maka dapat disimpulkan bahwa indikator tersebut dinyatakan valid (Ghozali, 2013:52-53).

Tabel 6
Hasil Uji Validitas Variabel Pengembangan Karir

No. Item	Correlated Item – Total Correlation	r tabel	Keterangan
<i>Training</i>			
1	0,478	0,296	Valid
2	0,504	0,296	Valid
3	0,685	0,296	Valid
4	0,632	0,296	Valid
<i>Career mentoring</i>			
5	0,468	0,296	Valid
6	0,572	0,296	Valid
7	0,804	0,296	Valid
8	0,698	0,296	Valid
9	0,579	0,296	Valid
10	0,526	0,296	Valid
<i>Job orientation</i>			
11	0,572	0,296	Valid
12	0,494	0,296	Valid
13	0,589	0,296	Valid
14	0,710	0,296	Valid
<i>Career advancement</i>			
15	0,558	0,296	Valid
16	0,776	0,296	Valid
17	0,669	0,296	Valid

Sumber: Output SPSS (2016)

Berdasarkan tabel 6 dapat dilihat bahwa nilai *Correlated Item – Total Correlation* (r hitung) > r tabel, maka dapat disimpulkan bahwa 17 item pernyataan pada masing-masing indikator variabel pengembangan karir dinyatakan valid.

Tabel 7
Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja

No. Item	Correlated Item – Total Correlation	r tabel	Keterangan
<i>Quantity of work</i>			
18	0,753	0,296	Valid
19	0,785	0,296	Valid
<i>Quality of work</i>			
20	0,843	0,296	Valid
21	0,798	0,296	Valid
<i>Job knowledge</i>			
22	0,797	0,296	Valid
23	0,901	0,296	Valid
<i>Creativeness</i>			

24	0,746	0,296	Valid
25	0,899	0,296	Valid
<i>Cooperation</i>			
26	0,829	0,296	Valid
27	0,859	0,296	Valid
<i>Dependability</i>			
28	0,755	0,296	Valid
29	0,659	0,296	Valid
<i>Initiative</i>			
30	0,786	0,296	Valid
31	0,846	0,296	Valid
<i>Personal quality</i>			
32	0,847	0,296	Valid
33	0,774	0,296	Valid

Sumber: Output SPSS (2016)

Berdasarkan tabel 7 dapat dilihat bahwa nilai *Correlated Item – Total Correlation* (r hitung) > r tabel, maka dapat disimpulkan bahwa 16 item pernyataan pada masing-masing indikator variabel kinerja dinyatakan valid.

Uji Reliabilitas

Pengukuran reliabilitas dilakukan menggunakan SPSS 18 dengan uji statistik *Cronbach Alpha*. Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha > 0,70 (Ghozali, 2013:48).

Tabel 8
Hasil Uji Reliabilitas Masing-masing Variabel Penelitian

Variabel	Nilai Cronbach's Alpha	Keterangan
Pengembangan Karir	0,915	Reliabel
Kinerja	0,965	Reliabel

Sumber: Output SPSS (2016)

Tabel 8 menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* pada masing-masing indikator variabel pengembangan karir (X) dan kinerja (Y) memiliki nilai yang lebih besar dari 0,70, sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator variabel pengembangan karir dan kinerja dinyatakan reliabel.

Analisis Regresi Linier Sederhana

Tabel 9
Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.281	.740		1.731	.094
Pengembangan_karir	.744	.187	.587	3.973	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: output SPSS (2016)

Berdasarkan hasil pada tabel 9, sehingga model persamaan regresi linier sederhana yang diperoleh adalah sebagai berikut:

$$Y = 1,281 + 0,744X$$

Kesimpulan dari model persamaan regresi linier sederhana di atas, yaitu:

- a. Koefisien konstanta sebesar 1,281, artinya jika variabel pengembangan karir (X) sama dengan 0 (nol) atau tidak ada, maka nilai variabel kinerja (Y) adalah sebesar 1,281.
- b. Koefisien regresi variabel pengembangan karir (X) sebesar 0,744, artinya setiap penambahan satu satuan nilai variabel pengembangan karir, maka nilai variabel kinerja (Y) akan meningkat sebesar 0,744. Tanda positif pada nilai koefisien regresi menunjukkan hubungan yang searah, yaitu apabila pengembangan karir meningkat, maka kinerja karyawan juga akan meningkat.

Uji Hipotesis (Uji t)

Hasil uji t dapat dilihat pada tabel 9, menunjukkan nilai t hitung untuk variabel pengembangan karir (X) sebesar 3,973 dengan signifikansi $0,000 < 0,05$. Hal ini dapat diartikan bahwa variabel pengembangan karir (X) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja (Y). Sehingga hipotesis dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa diduga pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dinyatakan diterima.

Koefisien Determinasi (R²)

Tabel 10
Hasil Koefisien Determinasi
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
dimension0 1	.587 ^a	.345	.323	.51072

a. Predictors: (Constant), Pengembangan_karir
Sumber: Output SPSS (2016)

Analisis koefisien determinasi berdasarkan hasil pada tabel 10 adalah sebagai berikut:

- a. Nilai R diperoleh sebesar 0,587 atau lebih besar dari 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir (X) mempunyai korelasi yang cukup kuat dengan variabel kinerja (Y).

- b. Nilai R Square diperoleh sebesar 0,345. Hal ini dapat diartikan bahwa variabel pengembangan karir (X) mampu menjelaskan variabel kinerja (Y) sebesar 34,5%, sedangkan sisanya sebesar 65,5% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Pembahasan Penelitian

Hasil analisis regresi linier sederhana menunjukkan pengaruh positif variabel pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, yang berarti semakin baik penerapan pengembangan karir di Divisi Konstruksi IV PT. Adhi Karya (Persero) Tbk. Surabaya maka kinerja karyawannya juga semakin meningkat. Hasil uji hipotesis yaitu uji t, menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Divisi Konstruksi IV PT. Adhi Karya (Persero) Tbk. Surabaya.

Hipotesis pada penelitian ini dinyatakan diterima, yaitu pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Divisi Konstruksi IV PT. Adhi Karya (Persero) Tbk. Surabaya. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, yang diteliti oleh Oduma dan Were (2014), Negara (2014), serta Jannah (2014).

Pelatihan di Divisi Konstruksi IV PT. Adhi Karya (Persero) Tbk. Surabaya tidak hanya diperuntukan bagi karyawan baru saja, tetapi merupakan program tahunan yang wajib diikuti oleh para karyawan untuk memaksimalkan kinerjanya. Materi pelatihan yang diberikan disesuaikan dengan fungsi tugas masing-masing karyawan, untuk menyelaraskan kompetensi sesuai dengan kebutuhan karyawan dalam menjalankan tugasnya.

Berdasarkan hasil tanggapan responden, karyawan merasa bahwa pelatihan yang mereka dapatkan dapat memberikan semangat dan efisiensi yang lebih besar dan dapat menghasilkan hasil jangka panjang terhadap kinerjanya. Sesuai hasil penelitian Oduma dan Were (2014) yang menyatakan bahwa pelatihan membuat karyawan merasa ingin bekerja lebih keras dan lebih lama untuk mencapai tujuan perusahaan. Pelatihan juga dapat memperkuat kemampuan karyawan, sehingga akan bermanfaat baik bagi karir karyawan dan juga perusahaan.

Career mentoring dijalankan dengan melibatkan atasan langsung yang berperan sebagai mentor bagi karyawan. Karyawan dapat berdiskusi atau berkonsultasi dengan atasannya mengenai jenjang karir atau peluang pertumbuhan karir yang dimilikinya dan para atasan tersebut berhak

merekomendasikan karyawan untuk jabatan atau penugasan yang tersedia.

Berdasarkan hasil tanggapan responden, melalui mentoring, karyawan merasa dapat mengembangkan tanggung jawab dan hubungan, mendapatkan nasehat dan saran tentang pertumbuhan karir dan diajarkan untuk profesional, serta merasakan lingkungan kerja yang lebih positif. Oduma dan Were (2014) menyatakan bahwa karir mentoring dapat menyeimbangkan kinerja karyawan.

Setelah karyawan ditugaskan pada tempat atau jabatan baru, karyawan menjalani proses orientasi untuk penyesuaian diri terhadap lingkungan kerja yang baru dan belajar mengenai jabatan barunya. Proses ini berlangsung selama kurang lebih 3 bulan, kemudian akan dapat dilihat bagaimana kinerja dari karyawan tersebut.

Berdasarkan hasil tanggapan responden, karyawan merasa orientasi dapat mendorong karyawan dalam memahami fungsi dan perubahan, dapat mendiagnosis masalah, dan mengembangkan dukungan positif. Orientasi kerja merupakan langkah untuk pengembangan karir dan dapat menguntungkan perusahaan (Oduma dan Were, 2014).

Selanjutnya untuk peluang pertumbuhan karir, Divisi Konstruksi IV PT. Adhi Karya (Persero) Tbk. Surabaya senantiasa berkomitmen untuk memberikan kesempatan berkarir yang berkesinambungan selama karyawan dapat menunjukkan kinerja yang optimal. Berdasarkan hasil tanggapan responden yang sesuai dengan pendapat Oduma dan Were (2014), peluang karir yang diberikan perusahaan membuat karyawan memberikan yang terbaik untuk perusahaan, lebih bekerja keras dan memiliki cita-cita untuk terus memajukan perusahaan.

Jannah,dkk (2014) menyatakan bahwa salah satu variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah pengembangan karir. Hal ini dapat dijelaskan karena setiap individu yang dilibatkan atau melibatkan diri dalam suatu organisasi tentunya membawa harapan untuk dapat hidup, tumbuh, dan berkembang dalam jabatannya.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan hasil penelitian, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

Hasil tanggapan responden untuk variabel pengembangan karir dan kinerja termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini diperkuat dengan hasil uji hipotesis yang menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang berarti bahwa semakin tinggi respon karyawan terhadap pengembangan karir pada PT. Adhi Karya (Persero) Tbk. – Divisi

Konstruksi IV Surabaya, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adekola, Bola. (2011). Career Planning and Career Management as Correlates for Career Development and Job Satisfaction A Case Study of Nigerian Bank Employees. *Australian Journal of Business and Management Research*. 1(2): 100-112.
- Artina, Nyimas. (2013). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan PT. Multi Data Palembang Information Technology Super Store. *Forum Bisnis Dan Kewirausahaan Jurnal Ilmiah STIE MDP*. 3(1): 50-65.
- Bulgarelli, Aviana. (2008). *Career Development at Work: A Review of Career Guidance to Support People in Employment*. Belgium: European Centre for the Development of Vocational Training.
- Ferdinand, Augusty. (2006). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Jannah, Annita, Fitria, Bulan Tati, dan Endang Hadiyat. (2014). Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karier, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kota Cimahi. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*. 8(2): 99-110.
- Morissan. (2014). *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group.
- Negara, Ni Made Candra Megita Atma. (2014). Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kabupaten Jembrana Tahun 2014. *Jurnal Jurusan Pendidikan Ekonomi*. 4(1).
- Oduma, Caroline and Were, Susan. (2014). Influence of Career Development on Employee Performance in the Public University: A Case of Kenyatta University. *International Journal of Social Sciences Management and Entrepreneurship*. 1(2): 1-16.
- Umar, Akmal. 2015. The Effect of Motivation and Career Development Against Employees' Performance and Job Satisfaction on the Governor Office South Sulawesi Province, Indonesia. *International Journal of Management Sciences*. 5(9): 628-638.

- Permatasari, Ita Rifiani. 2006. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Di PT. Telkom Malang). MODERNISASI. 2(3): 177-191.
- Sofyan, Muhammad, M, Abdul Rahman, Muh. Jobhar Bima, dan Syamsu Nujum. 2016. The Effect of Career Development and Working Discipline towards Working Satisfaction and Employee Performance in the Regional Office of Ministry of Religious Affairs in South Sulawesi. International Journal Of Scientific & Technology Research. 5(3): 51-57.
- Wahyuni, Nur. 2016. Effect Of Education And Training, Career Development And Job Satisfaction Of Employee Performance At The Department Of Education Office Of Gowa. Journal of Education and Vocational Research. 7(1): 14-20.
- Sasmita, Jumiati. 2012. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Provinsi Riau. Makalah disajikan dalam Prosiding Seminar & Konferensi Nasional Manajemen Bisnis, 26 Mei.