

**PENGARUH KUALITAS PELAYANAN TERHADAP LOYALITAS PELANGGAN PADA
PERUSAHAAN BARAYA TRAVEL DI BANDUNG TAHUN 2011**

Tiara Widyanan Adiwibiwo¹, Indira Rachmawati², St³

¹Manajemen (Manajemen Bisnis Telekomunikasi & Informatika), Fakultas Ekonomi Bisnis, Universitas
Telkom



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Profil Perusahaan

Institut Manajemen Telkom (IM Telkom) adalah perguruan tinggi yang dikelola oleh Yayasan Pendidikan Telkom (YPT). Dewan Pembina YPT, secara *ex-officio* adalah Direksi PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk (PT. Telkom). IM Telkom didirikan sebagai bentuk tanggung jawab PT. Telkom untuk menjadi *Good Corporate Citizenship* yang ingin berkontribusi dalam upaya mencerdaskan kehidupan bangsa Indonesia.

IM Telkom pada saat ini menyelenggarakan: 1 (satu) program pasca sarjana, 5(lima) program strata-1, dan 1 (satu) program diploma-3. Kampus IM Telkom berada di 3 (tiga) lokasi, yaitu: kampus Gegerkalong, kampus Setiabudi, dan kampus Dayeuh Kolot. Ke-3 kampus tersebut berada di wilayah Bandung. Jumlah mahasiswa yang menempuh studi di IM Telkom pada tahun 2010 ini berkisar pada angkatan 5.000 mahasiswa aktif, yang berasal dari seluruh daerah di Indonesia, ditambah dengan mahasiswa internasional dari beberapa negara asing.

Perjalanan Perguruan Tinggi Institut Manajemen Telkom (IM Telkom), dimulai pada tahun 1990 dengan nama MBA-Bandung, lalu berubah menjadi Sekolah Tinggi Manajemen Bandung (STMB) pada tahun 1994, kemudian berganti nama menjadi Sekolah Tinggi Manajemen Bisnis Telkom (STMB Telkom) pada tahun 2004, sebelum pada akhirnya bertransformasi menjadi Institut Manajemen Telkom (IM Telkom) pada tahun 2008. Kampus pertama MBA-Bandung adalah Gedung H & I Kompleks Pusdiklat Telkom

yang berlokasi di Jalan Gegerkalong Hilir 47 Bandung.
(<http://www.imtelkom.ac.id/>)

1.1.2 Visi, Misi, Nilai dan Tujuan Perusahaan

a. Visi

Menjadi lembaga pendidikan tinggi dan penelitian bidang bisnis dan manajemen konvergensi yang unggul di Asia pada tahun 2021.

(<http://www.imtelkom.ac.id/>)

b. Misi

- 1) Menyiapkan mahasiswa menjadi pemimpin Asia masa depan.
- 2) Mengembangkan institusi “*knowledge enterprise*” kelas dunia.
- 3) Menghasilkan kontribusi yang “*determinant*” bagi kemandirian bangsa dalam persaingan global. (<http://www.imtelkom.ac.id/>)

c. Nilai

- 1) *Integrity* (integritas)
- 2) *Entrepreneurship* (kewirausahaan)
- 3) *Best for Excellence* (terbaik untuk keunggulan).

(<http://www.imtelkom.ac.id/>)

d. Tujuan Perusahaan

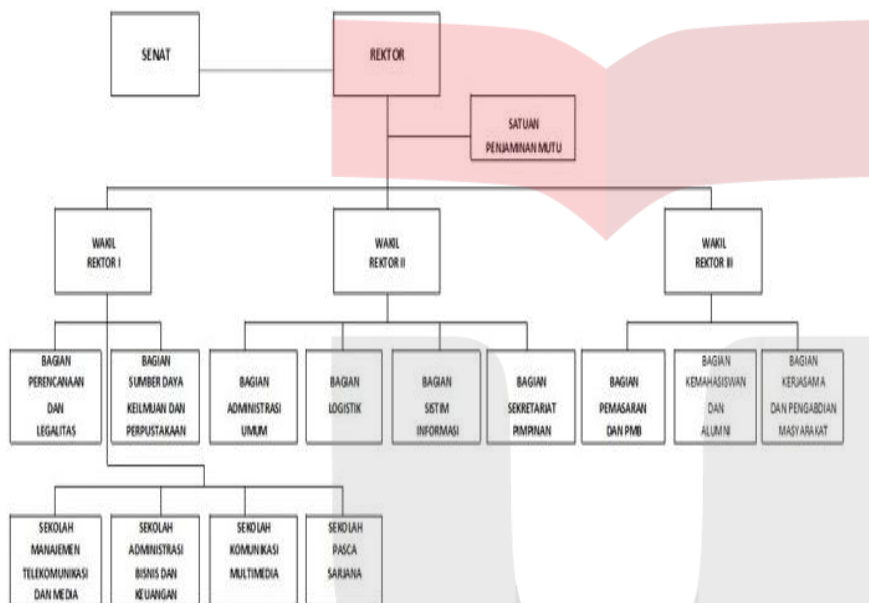
Tujuan Institut Manajemen Telkom (IMT) adalah sebagai berikut:

- 1) Menghasilkan lulusan yang profesional, berintegritas tinggi, serta memiliki semangat kewirausahaan.
- 2) Memiliki Program Studi yang terakreditasi A BAN_PT.
- 3) Memiliki pusat penelitian bisnis dan manajemen konvergensi untuk seluruh level bisnis (korporasi dan usaha mikro, kecil dan menengah) yang mendapat pengakuan di Asia.

- 4) Memiliki *market share* dalam bidang konsultasi bisnis dan manajemen konvergensi yang terus meningkat baik secara nasional maupun secara regional di Asia.
- 5) Memiliki jurnal IM Telkom yang terakreditasi internasional. (<http://www.imtelkom.ac.id/>)

1.1.3 Struktur Organisasi

Struktur organisasi Institut Manajemen Telkom adalah sebagai berikut:



Sumber: (<http://www.imtelkom.ac.id/>, tanggal akses 6 Oktober 2011).

GAMBAR 1.1

Struktur Organisasi Institut Manajemen Telkom

1.2 Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia merupakan aspek terpenting dalam suatu organisasi demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang handal, sebuah organisasi perlu melakukan sistem seleksi dan rekrutmen pegawai sesuai dengan kebutuhan dan tujuan dari perusahaan.

Institut Manajemen Telkom merupakan perguruan tinggi dibawah naungan Yayasan Pendidikan Telkom, yang menekankan pada kemajuan ilmu manajemen. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala bagian bagian Sumber Daya Manusia Institut Manajemen Telkom bahwa Institut Manajemen Telkom memiliki jumlah pegawai secara keseluruhan sebanyak 190 orang, yang terdiri dari 133 orang dosen dan 57 orang Tenaga Penunjang Akademik. Untuk dapat tumbuh dan berkembang pada persaingan perguruan tinggi yang ada di Indonesia, hendaknya Institut Manajemen Telkom dapat bersiap-siap untuk menghadapi persaingan global. Institut Manajemen Telkom dapat disejajarkan dengan perguruan tinggi lain yang telah memiliki nama dan dikenal oleh beberapa negara. Salah satu hal yang dapat dilakukan adalah dengan mengembangkan karir, potensi dan keahlian para karyawannya.

Menurut Yuniarsih dan Suwanto (dalam, Suwanto dan Donni 2011:134), pengembangan karir karyawan perlu ditunjang oleh perencanaan karir dan manajemen karir dengan tujuan untuk meningkatkan potensi dan kemampuan masing-masing individu karyawan. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak bagian Sumber Daya Manusia Institut Manajemen Telkom, pengembangan karir di Institut Manajemen Telkom diberikan kepada seluruh karyawannya baik bagi dosen maupun Tenaga Penunjang Akademik (TPA).

Pengembangan karir yang diberikan kepada seluruh karyawan Institut Manajemen Telkom bersifat terbuka, artinya bagian kepegawaian bagian sumber daya manusia dan pihak yayasan bersedia untuk menyediakan dan memfasilitasi pola pengembangan karir yang dapat diberikan bagi seluruh karyawan sesuai dengan haknya. Pemberian sistem pengembangan karir bagi dosen telah jelas diberikan dari pihak institusi dan yayasan, serta diberikan kemudahan bagi dosen yang ingin mengembangkan karirnya misalnya dengan mengikuti pelatihan, melaksanakan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, dan mengikuti seminar maupun tugas ke luar negeri. Jika ada dosen yang menginginkan melanjutkan pendidikan, dapat mengajukan permohonan ke pihak yayasan untuk dapat diberikan izin dalam pelaksanaan perkuliahan. Sistem pendidikan yang dapat dilakukan oleh dosen dapat berupa ikatan dinas maupun biaya sendiri dengan izin dari pihak Institut Manajemen Telkom. Tidak begitu halnya dengan pengembangan karir yang diberikan kepada karyawan Tenaga Penunjang Akademik. Pengembangan karir yang diberikan kepada karyawan Tenaga Penunjang Akademik memiliki beberapa permasalahan yang diantaranya adalah jenjang pendidikan dan tingkat senioritas yang tinggi masih menjadi polemik dalam pemberian pengembangan karir seorang karyawan di Institut Manajemen Telkom. Padahal seharusnya tidak ada lagi senioritas dalam suatu organisasi, belum tentu seseorang dengan gelar yang tinggi memiliki potensi yang lebih baik dibandingkan dengan bawahannya. Kebanyakan sekarang ini seorang bawahan memiliki kemampuan dan pengetahuan yang lebih dibandingkan dengan para senior mereka. Sebenarnya dengan pemberian kesempatan untuk mengembangkan karir pada karyawan Tenaga Penunjang Akademik (TPA) dapat meningkatkan kemampuan dan pengetahuan mereka, tujuannya agar dapat berkembang ke jenjang yang lebih tinggi. Hal tersebut dapat

menguntungkan pihak karyawan dan tentunya juga bagi pihak perusahaan, karena karyawan akan dapat keuntungan dalam mengembangkan karir yang mereka miliki dan bagi perusahaan dapat memiliki karyawan yang berpotensi baik untuk memajukan perusahaan serta mencapai visi dan misi perusahaan. Selain itu, pengembangan karir yang diberikan kepada karyawan Tenaga Penunjang Akademik (TPA) di Institut Manajemen Telkom masih belum maksimal, belum adanya jenjang karir yang disiapkan oleh pihak Institusi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala bagian Sumber Daya Manusia Institut Manajemen Telkom, setiap pegawai diwajibkan untuk membuat Sasaran Kinerja Individu (SKI) untuk periode satu tahun kedepan. Sasaran kinerja tersebutlah yang digunakan untuk menentukan target-target kerja apa saja yang akan dilaksanakan. Dengan adanya sasaran kinerja individu, seluruh karyawan akan memiliki tanggung jawab yang harus dilaksanakan selama periode satu tahun. Dan sasaran kinerja tersebut akan dinilai dalam bentuk Nilai Kinerja Individu (NKI) sesuai dengan hasil yang telah dihasilkannya.

Sesuai dengan Surat Keputusan Dewan Pengurus Yayasan Pendidikan Telkom Nomor: KEP. 261/SDM-02/YPT/2010, dalam pasal 5 dan 6 menjelaskan mengenai program kerja dan pembobotan dalam Sasaran Kinerja Individu (SKI). Adapun isinya adalah :

Unsur-unsur program kerja dalam SKI dibedakan berdasarkan pekerjaannya.

- a. Dosen murni
 - 1) Pengajaran : 45%
 - 2) Penelitian dan pengembangan ilmu : 30%
 - 3) Pengabdian kepada masyarakat : 15%
 - 4) Penunjang Tri Dharma atau penugasan : 10%

- b. Dosen berjabatan struktural, unsur program kerja yang meliputi :
- 1) Pengajaran : 25%
 - 2) Penelitian dan pengembangan ilmu : 10%
 - 3) Pengabdian secara masyarakat : 5%
 - 4) Tugas struktural, sesi job deskripsi : 60%
- c. Staf Pelaksana, unsur program kerja meliputi :
- 1) Tugas utama, sesi dengan job deskripsi : 70%
 - 2) Kompetensi : 20%
 - 3) Tugas pendukung : 10%
- d. Staf Berjabatan Struktural (TPA Struktural)
- 1) Tugas struktural, sesi dengan job deskripsi : 70%
 - 2) Kompetensi : 10%
 - 3) Tugas pendukung : 20%

Berdasarkan deskripsi program kerja dan pembobotan dalam SKI yang diberikan kepada Tenaga Penunjang Akademik (TPA) menyatakan bahwa komposisi terhadap kompetensi memiliki persentase yang kecil dibandingkan dengan program kerja lainnya yaitu hanya sebesar 10%. Ini merupakan salah satu masalah bagi karyawan Tenaga Penunjang Akademik yang ingin mengembangkan kompetensi. Padahal dengan adanya komposisi yang lebih besar akan mengakibatkan karyawan memiliki kesempatan yang lebih untuk mengembangkan kompetensi yang dimilikinya. Karena kompetensi tersebut dapat menguntungkan bagi pihak perusahaan dan bagi pihak karyawan itu sendiri. Apalagi bagi karyawan Tenaga Penunjang Akademik, mereka hendaknya diberikan kesempatan yang lebih untuk mengembangkan kompetensinya dengan tujuan untuk mendukung dan menunjang aktivitas kerja pada Institut Manajemen Telkom. Selain itu juga, terdapat masalah

dalam kompetensi yaitu belum adanya penetapan yang jelas mengenai aturan yang berisi komponen-komponen yang dapat dilakukan karyawan Tenaga Penunjang Akademik untuk dapat mengembangkan kompetensinya.

Berdasarkan referensi jurnal penelitian (Winanti, 2011:249) yang dilakukan pada PT. Frisian Flag Indonesia wilayah Jawa Barat menyatakan bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya kompetensi karyawan menstimulir optimasi pembentukan kinerja karyawan dalam bekerja. Temuan ini juga relevan dengan pernyataan Kyke & Signe Spencer (dalam, Sudarmanto 2009:46), "Kompetensi merupakan karakteristik dasar perilaku individu yang berhubungan dengan kriteria acuan efektif dan atau kinerja unggul di dalam pekerjaan atau situasi".

Penilaian Sasaran Kinerja Individu (SKI) dibuat berdasarkan pencapaian atas program kerja dan nilai SKI dihitung sesuai dengan pencapaian waktu dan output. Adapun formula perhitungan pencapaian waktu, pencapaian output dan pencapaian akhir yang tertuang dalam pasal 12 sesuai dengan Surat Keputusan Dewan Pengurus Yayasan Pendidikan Telkom Nomor: KEP. 261/SDM-02/YPT/2010, yaitu:

$$\text{Pencapaian waktu} = \frac{[1+(\text{target waktu} - \text{realisasi waktu})/\text{target waktu}]}{2} \times 100\%$$

$$\text{Pencapaian output} = \frac{[\text{realisasi output}/\text{target output}]}{2} \times 100\%$$

$$\text{Pencapaian akhir} = \frac{[(\text{pencapaian output} + \text{pencapaian waktu})/2] \times \text{Bobot}}{2}$$

Kinerja karyawan Institut Manajemen Telkom dapat dilihat dari hasil SKI (Sasaran Kinerja Individu) yang telah dilakukan selama satu tahun kedepan, dan hasilnya berupa NKI (Nilai Kinerja Individu). Berdasarkan NKI

tersebutlah kinerja seorang karyawan dapat dikategorikan baik atau buruk. Pencapaian Sasaran Kinerja Individu sangat berpengaruh kepada hasil dari Nilai Kinerja Individu masing-masing pegawai. Masing-masing karyawan memiliki hasil kinerja yang berbeda-beda disesuaikan dengan pencapaian rencana kerja yang telah ditentukan dalam Sasaran Kinerja Individu (SKI).

Menurut pendapat dari Sunyoto (dalam, Mangkunegara 2005:12), pada prinsipnya kinerja seorang karyawan dapat dipengaruhi oleh kesempatan yang diperoleh karyawan untuk mengembangkan karir dan kompetensinya. Karena dengan adanya kesempatan tersebut, mereka dapat meningkatkan potensi dan kemampuan yang dimiliki sehingga kinerja dari karyawan tersebut dapat meningkat.

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu karyawan bagian Sumber Daya Manusia Institut Manajemen Telkom, pengembangan karir yang diberikan oleh Institut Manajemen Telkom kepada karyawannya dapat melalui berbagai cara yaitu diantaranya adalah dengan pelatihan, pendidikan dan promosi jabatan. Dan kompetensi dapat diberikan dengan cara memberikan pelatihan untuk dapat meningkatkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki oleh karyawan. Dengan beberapa cara tersebut pada dasarnya dapat meningkatkan kinerja karyawan suatu perusahaan atau organisasi.

Berdasarkan referensi penelitian dalam jurnal (Watimena, 2007:529) yang dilakukan di Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Biak Papua menyatakan bahwa kesempatan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai, berarti pengembangan karir akan mendorong pegawai untuk mengembangkan diri dan kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan. Pengembangan karir pegawai perlu dilakukan karena seorang pegawai bekerja dalam suatu perusahaan tidak hanya ingin memperoleh apa yang dipunyai hari ini, tetapi juga mengharapkan ada perubahan, ada kemajuan, ada kesempatan

yang diberikan kepadanya untuk maju ke tingkat yang lebih tinggi dan lebih baik.

Begitu juga dengan pendapat Hakim (2010:89) dalam jurnal penelitian yang menyatakan bahwa variabel pengembangan karir memiliki determinasi yang lebih besar dibandingkan dengan variabel motivasi dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir yang diberikan kepada karyawan Tenaga Penunjang Akademik (TPA) di Institut Manajemen Telkom Bandung masih memiliki beberapa permasalahan yang diantaranya adalah jenjang pendidikan, tingkat senioritas dan belum maksimalnya jenjang karir yang diberikan oleh pihak Institusi. Sehingga hal tersebut menghambat karyawan Tenaga Penunjang Akademik untuk dapat melalui jenjang karir yang lebih tinggi. Kompetensi pun juga memiliki beberapa permasalahan yaitu persentase yang ditetapkan hanya 10% dari total keseluruhan tugas yang harus dilaksanakan karyawan Tenaga Penunjang Akademik (TPA) dan belum adanya penetapan yang tepat mengenai pemberian kesempatan untuk mengembangkan kompetensi karyawan.

Pada prinsipnya, pengembangan karir memerlukan konsep yang jelas, sistematis, dan terencana dengan baik. Karena hal tersebut dapat mempertahankan karyawan yang memiliki potensi dan prestasi yang baik, serta hal tersebut dapat mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan atau organisasi. (Dalil, dalam Sutrisno 2009:163). Di Institut Manajemen Telkom hendaknya mempertimbangkan teori tersebut karena dengan adanya hal tersebut dapat meningkatkan potensi dan prestasi karyawan, serta meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan atau organisasi.

Menurut Becher, Huslid & Ulrich (dalam, Sudarmanto 2009:47), “Kompetensi sebagai pengetahuan keahlian, kemampuan, atau karakteristik pribadi individu yang memengaruhi secara langsung kinerja pekerjaan. Hal tersebutlah yang sebaiknya dipertimbangkan oleh manajemen atau organisasi untuk dapat memperhatikan karyawan dari segi kompetensi. Dengan adanya kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk mengembangkan kompetensi, seorang karyawan akan merasa dihargai dan menimbulkan kepuasan bagi mereka. Dengan adanya hal itu, maka dapat dikatakan bahwa kompetensi dapat meningkatkan keahlian, kemampuan dan mempengaruhi kinerja seorang karyawan secara langsung.

Sehingga dari uraian diatas, penulis tertarik untuk meneliti tentang pengembangan karir, kompetensi dan kinerja karyawan yang ada di Institut Manajemen Telkom, sehingga judul yang diangkat dalam penelitian ini adalah:

“PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN TENAGA PENUNJANG AKADEMIK (TPA) (Studi Kasus di Institut Manajemen Telkom Bandung)”

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang dikemukakan oleh penulis, permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Bagaimana pengembangan karir di Institut Manajemen Telkom Bandung?
- 2) Bagaimana kompetensi di Institut Manajemen Telkom Bandung?
- 3) Bagaimana kinerja karyawan Tenaga Penunjang Akademik (TPA) di Institut Manajemen Telkom Bandung?

- 4) Seberapa besar pengaruh pengembangan karir dan kompetensi terhadap kinerja karyawan Tenaga Penunjang Akademik (TPA) di Institut Manajemen Telkom Bandung?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui pengembangan karir di Institut Manajemen Telkom Bandung.
- 2) Untuk mengetahui kompetensi di Institut Manajemen Telkom Bandung.
- 3) Untuk mengetahui kinerja karyawan Tenaga Penunjang Akademik (TPA) di Institut Manajemen Telkom.
- 4) Untuk mengetahui besarnya pengaruh pengembangan karir dan kompetensi terhadap kinerja karyawan Tenaga Penunjang Akademik (TPA) di Institut Manajemen Telkom Bandung.

1.5 Kegunaan Penelitian

- a. Kegunaan Teoritis
 - 1) Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan di bidang sumber daya manusia terutama tentang pengembangan karir, kompetensi dan kinerja karyawan dalam lingkungan organisasi yang bergerak di bidang pendidikan.
 - 2) Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan acuan oleh mahasiswa lain untuk melakukan penelitian berikutnya.

- b. Kegunaan Praktis
- 1) Hasil penelitian mengenai pengaruh pengembangan karir dan kompetensi terhadap kinerja karyawan ini diharapkan dapat menjadi salah satu bahan masukan bagi pihak institusi terutama untuk meningkatkan kinerja dan loyalitas karyawan dalam rangka mencapai tujuan institusi.
 - 2) Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai alat untuk mentransformasikan ilmu yang di dapat penulis di bangku kuliah.

1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Sistematika yang digunakan dalam penyusunan skripsi adalah:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini menguraikan secara umum, ringkas, dan padat yang menggambarkan dengan tepat isi penelitian. Yang terdiri dari gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan tugas akhir.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN

Dalam bab ini menjelaskan tentang pengembangan karir, kompetensi, kinerja karyawan, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, hipotesis penelitian dan ruang lingkup penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menegaskan pendekatan, metode dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data yang dapat menjawab atau menjelaskan masalah penelitian,

meliputi uraian tentang jenis penelitian, variabel operasional, tahapan penelitian, populasi dan sampel, pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas, teknik analisis data, dan pengujian hipotesis.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini menjelaskan mengenai gambaran umum data sampel, karakteristik responden, pelaksanaan penelitian, analisis data dan hasil penelitian.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Ini merupakan bab terakhir yang berisi kesimpulan dan saran yang dapat ditujukan kepada para pembuat kebijakan, para pengguna hasil penelitian, dan kepada peneliti berikutnya yang berminat untuk melakukan penelitian selanjutnya.

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

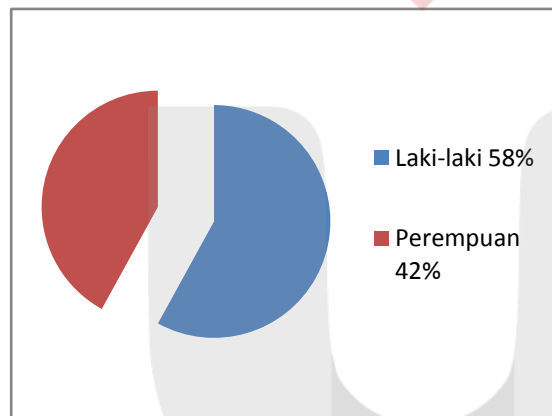
4.1 Analisis Karakteristik Responden

Jumlah responden pada penelitian ini adalah 57 orang responden yang merupakan karyawan Tenaga Penunjang Akademik (TPA) di Institut Manajemen Telkom Bandung. Dalam penelitian ini terdapat 4 karakteristik responden yang diteliti, yaitu:

- Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin
- Karakteristik responden berdasarkan usia
- Karakteristik responden berdasarkan masa kerja
- Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan

4.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jumlah responden pada penelitian ini adalah 57 orang dengan klasifikasi jumlah responden laki-laki dan perempuan adalah sebagai berikut:



Sumber : Hasil Olahan Penulis

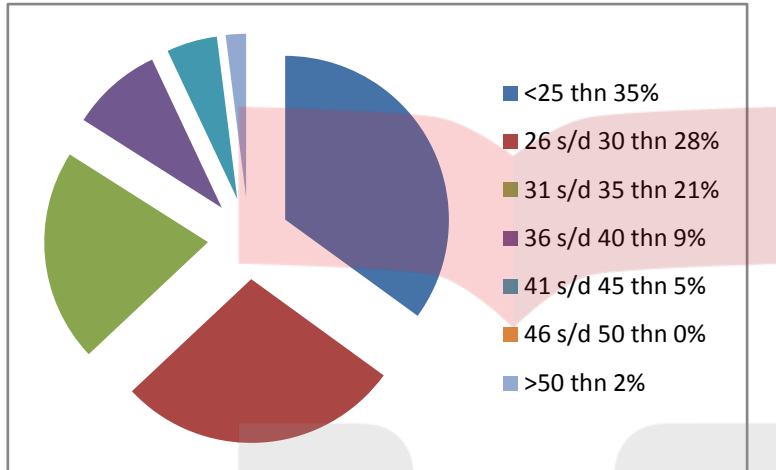
GAMBAR 4.1

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan Gambar 4.1, dapat dilihat bahwa jumlah responden berjenis kelamin laki-laki lebih banyak dibandingkan dengan perempuan yaitu sebesar 58% atau 33 orang, sedangkan reesponden berjenis kelamin perempuan sebesar 42% atau 24 orang.

4.1.2 Karateristik Responden Berdasarkan Usia

Jumlah responden pada penelitian ini adalah 57 orang dengan klasifikasi responden berdasarkan usia adala sebagai berikut:



Sumber : Hasil Olahan Penulis

GAMBAR 4.2

Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

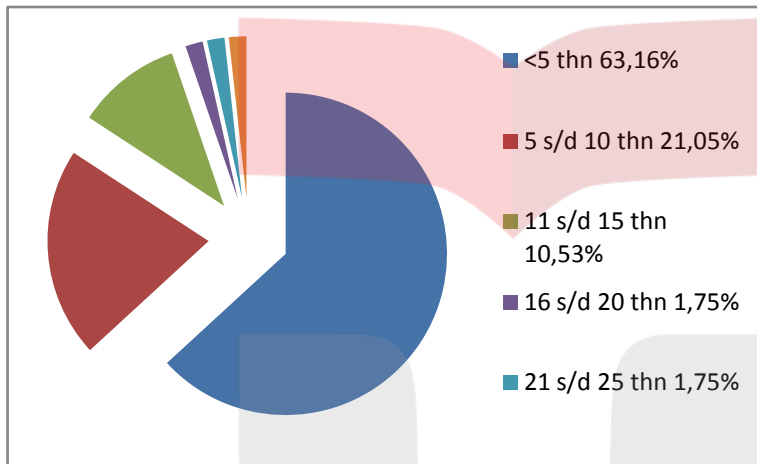
Berdasarkan Gambar 4.2, dapat dilihat bahwa karyawan Tenaga Penunjang Akademik Institut Manajemen Telkom yang berusia <25 tahun sebesar 35% atau 20 orang, karyawan yang berusia 26 s/d 30 tahun sebesar 28% atau 16 orang, karyawan yang berusia 31 s/d 35 tahun sebesar 21% atau 12 orang, karyawan yang berusia 36 s/d 40 tahun sebesar 9% atau 5 orang,

karyawan 46 s/d 50 tahun sebesar 0%, dan karyawan yang berusia >50 tahun sebesar 2% atau sebanyak 1 orang.

Dari Gambar 4.2 tersebut, dapat disimpulkan bahwa karyawan Tenaga Penunjang Akademik di Institut Manajemen Telkom yang berusia <25 tahun lebih banyak dibandingkan dengan usia lainnya.

4.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Jumlah responden pada penelitian ini adalah sebanyak 57 orang dengan klasifikasi responden berdasarkan masa kerja adalah sebagai berikut:



Sumber : Hasil Olahan Penulis

GAMBAR 4.3

Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

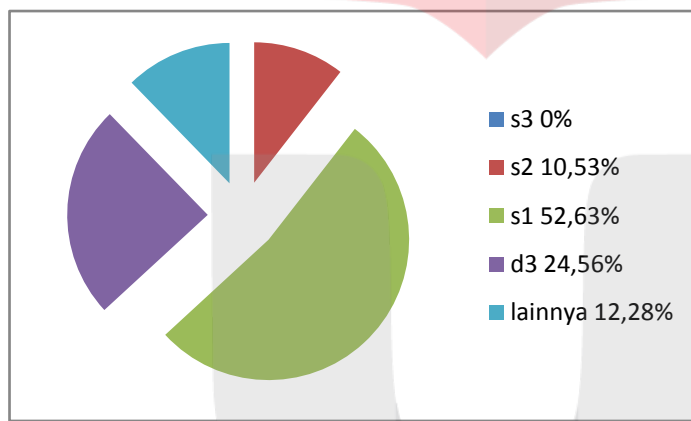
Berdasarkan Gambar 4.3, dapat dilihat bahwa karyawan Tenaga Penunjang Akademik di Institut Manajemen Telkom yang memiliki masa kerja <5 tahun sebesar 63.16% atau 36 orang, karyawan yang memiliki masa

kerja 5 s/d 10 tahun sebesar 21.05% atau 12 orang, karyawan yang memiliki masa kerja 11 s/d 15 tahun sebesar 10.53% atau 6 orang, karyawan yang memiliki masa kerja 16 s/d 20 tahun, 21 s/d 25 tahun dan 26 s/d 30 tahun masing-masing sebesar 1.75% atau 1 orang, dan karyawan yang memiliki masa kerja 31 s/d 35 tahun dan >36 tahun masing-masing sebesar 0%.

Berdasarkan Gambar 4.3 tersebut, dapat disimpulkan bahwa karyawan Tenaga Penunjang Akademik di Institut Manajemen Telkom paling banyak memiliki masa kerja <5 tahun yaitu berjumlah 36 orang atau sebesar 63%.

4.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Jumlah responden pada penelitian ini adalah 57 orang dengan klasifikasi responden berdasarkan tingkat pendidikan adalah sebagai berikut:



Sumber : Hasil Olahan Penulis

GAMBAR 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Berdasarkan Gambar 4.4, dapat dilihat bahwa karyawan Tenaga Penunjang Akademik di Institut Manajemen Telkom yang memiliki tingkat pendidikan s3 sebesar 0%, karyawan yang memiliki tingkat pendidikan s2 sebesar 10.53% atau 6 orang, karyawan yang memiliki tingkat pendidikan s1 sebesar 52.63% atau 30 orang, karyawan yang memiliki tingkat pendidikan d3 sebesar 24.56% atau 14 orang dan karyawan yang memiliki tingkat pendidikan lainnya sebesar 12.28% atau 7 orang.

Berdasarkan Gambar 4.4 tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan Tenaga Penunjang Akademik di Institut Manajemen Telkom paling banyak yang memiliki tingkat pendidikan s1 yaitu berjumlah 30 orang atau sebesar 53%.

4.2 Kajian Pengembangan Karir, Kompetensi dan Kinerja Karyawan Tenaga Penunjang Akademik (TPA) di Institut Manajemen Telkom Bandung

Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner sebanyak 57 buah kepada karyawan Tenaga Penunjang Akademik (TPA) di Institut Manajemen Telkom Bandung. Dalam kuesioner terdapat tiga buah variabel yaitu Pengembangan Karir (X1), Kompetensi (X2), dan Kinerja Karyawan (Y). Variabel Pengembangan Karir (X1) memiliki 10 buah item pertanyaan, variabel Kompetensi (X2) memiliki 11 buah item pertanyaan, dan variabel Kinerja Karyawan (Y) memiliki 20 buah item pertanyaan.

4.2.1 Tanggapan Responden terhadap Variabel Pengembangan Karir

Data hasil kuesioner untuk variabel pengembangan karir (X1) dapat dilihat pada Tabel 4.1.

TABEL 4.1

Tanggapan Responden Terhadap Pengembangan Karir (X_1)

Item	SS (4)	S (3)	TS (2)	STS (1)	Skor Total	Skor Ideal	Persentase
1.	8	38	10	1	167	228	73,25%
2.	7	39	9	2	165	228	72,37%
3.	2	45	9	1	162	228	71,05%
4.	6	39	11	1	164	228	71,93%
5.	9	35	11	2	165	228	72,37%
6.	4	29	18	6	145	228	63,60%
7.	7	35	15	0	163	228	71,49%
8.	5	32	19	1	155	228	67,98%
9.	1	34	20	2	148	228	64,91%
10.	2	37	17	1	154	228	67,54%
Rata-rata Skor Total						158,8	
Rata-rata Persentase Total						69,65%	

Distribusi jawaban responden terhadap item pertanyaan dari variabel pengembangan karir adalah sebagai berikut:

Item 1 : Berdasarkan hasil pengolahan data, didapatkan bahwa persentase rata-rata dari jawaban responden adalah sebesar 73,25%. Persentase tersebut dapat dikategorikan baik. Hal ini berarti responden mengetahui keahlian apa saja yang dibutuhkan untuk menunjang pencapaian pilihan karir yang tersedia di Institut Manajemen Telkom.

Item 2 : Berdasarkan hasil pengolahan data, didapatkan bahwa persentase rata-rata dari jawaban responden adalah sebesar 72,37%. Persentase tersebut

dapat dikategorikan baik. Hal ini berarti responden mengetahui minatnya terhadap pilihan karir yang ada di Institut Manajemen Telkom.

Item 3 : Berdasarkan hasil pengolahan data, didapatkan bahwa persentase rata-rata dari jawaban responden adalah sebesar 71,05%. Persentase tersebut dapat dikategorikan baik. Hal ini berarti responden mengetahui keterbatasan darinya dalam mencapai jenjang karir yang tersedia di Institut Manajemen Telkom.

Item 4 : Berdasarkan hasil pengolahan data, didapatkan bahwa persentase rata-rata dari jawaban responden adalah sebesar 71,93%. Persentase tersebut dapat dikategorikan baik. Hal ini berarti responden memiliki sasaran karir di Institut Manajemen Telkom.

Item 5 : Berdasarkan hasil pengolahan data, didapatkan bahwa persentase rata-rata dari jawaban responden adalah sebesar 72,37%. Persentase tersebut dapat dikategorikan baik. Hal ini berarti responden memiliki rencana tentang jalur karir yang ditempuh untuk mencapai sasaran karir.

Item 6 : Berdasarkan hasil pengolahan data, didapatkan bahwa persentase rata-rata dari jawaban responden adalah sebesar 63,60%. Persentase tersebut dapat dikategorikan baik. Hal ini berarti responden mengetahui bahwa Institut Manajemen Telkom memberikan informasi kepada karyawan mengenai kesempatan pengembangan karir.

Item 7 : Berdasarkan hasil pengolahan data, didapatkan bahwa persentase rata-rata dari jawaban responden adalah sebesar 71,49%. Persentase tersebut dapat dikategorikan baik. Hal ini berarti responden mengetahui bahwa Institut Manajemen Telkom mempunyai persyaratan-persyaratan yang sesuai untuk menduduki jabatan tertentu.

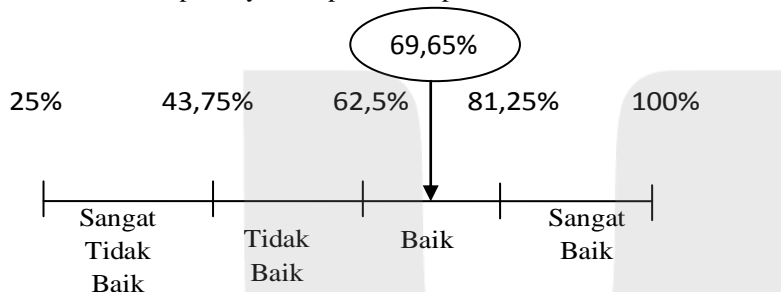
Item 8 : Berdasarkan hasil pengolahan data, didapatkan bahwa persentase rata-rata dari jawaban responden adalah sebesar 67,98%. Persentase tersebut

dapat dikategorikan baik. Hal ini berarti responden mengetahui bahwa pengembangan karir di Institut Manajemen Telkom dilakukan sesuai dengan potensi pegawai.

Item 9 : Berdasarkan hasil pengolahan data, didapatkan bahwa persentase rata-rata dari jawaban responden adalah sebesar 64,91%. Persentase tersebut dapat dikategorikan baik. Hal ini berarti responden mengetahui bahwa pengembangan karir di Institut Manajemen Telkom dilakukan pegawai sesuai dengan kebutuhan pegawai.

Item 10 : Berdasarkan hasil pengolahan data, didapatkan bahwa persentase rata-rata dari jawaban responden adalah sebesar 67,54%. Persentase tersebut dapat dikategorikan baik. Hal ini berarti responden mengetahui bahwa pengembangan karir di Institut Manajemen Telkom dilakukan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Gambaran garis kontinum pada variabel Pengembangan Karir (X1) yang terdiri dari 10 item pertanyaan dapat dilihat pada Gambar 4.5 berikut:



GAMBAR 4.5

Posisi Variabel Pengembangan Karir Pada Garis Kontinum

Pada Gambar 4.5 diperoleh hasil rata-rata persentase skor dari item pertanyaan variabel pengembangan karir sebesar 69,65%. Nilai skor tersebut dapat dikategorikan baik.

4.2.2 Tanggapan Responden terhadap Variabel Kompetensi

Data hasil kuesioner untuk variabel kompetensi (X2) dapat dilihat pada Tabel 4.2.

TABEL 4.2
Tanggapan Responden Terhadap Kompetensi (X₂)

Item	SS (4)	S (3)	TS (2)	STS (1)	Skor Total	Skor Ideal	Persentase
1.	13	41	2	1	180	228	78,95%
2.	10	43	4	0	177	228	77,63%
3.	4	42	11	0	164	228	71,93%
4.	5	39	13	0	163	228	71,49%
5.	4	48	5	0	170	228	74,56%
6.	0	35	22	0	149	228	65,35%
7.	2	46	9	0	164	228	71,93%
8.	3	44	9	1	163	228	71,49%
9.	7	42	8	0	170	228	74,56%
10.	4	46	7	0	168	228	73,68%
11.	5	43	9	0	167	228	73,25%
Rata-rata Skor Total						166,82	
Rata-rata Persentase Total						73,17%	

Distribusi jawaban responden terhadap item pertanyaan dari variabel kompetensi adalah sebagai berikut:

Item 1 : Berdasarkan hasil pengolahan data, didapatkan bahwa persentase rata-rata dari jawaban responden adalah sebesar 78,95%. Persentase tersebut dapat dikategorikan baik. Hal ini berarti responden memiliki pengetahuan dalam mengerjakan tugas yang diberikan untuk mencapai suatu hasil.

Item 2 : Berdasarkan hasil pengolahan data, didapatkan bahwa persentase rata-rata dari jawaban responden adalah sebesar 77,63%. Persentase tersebut dapat dikategorikan baik. Hal ini berarti responden memiliki keahlian dalam mengerjakan suatu pekerjaan untuk mencapai suatu hasil.

Item 3 : Berdasarkan hasil pengolahan data, didapatkan bahwa persentase rata-rata dari jawaban responden adalah sebesar 71,93%. Persentase tersebut dapat dikategorikan baik. Hal ini berarti responden memiliki kemampuan untuk memikirkan persoalan yang ada di Institut Manajemen Telkom.

Item 4 : Berdasarkan hasil pengolahan data, didapatkan bahwa persentase rata-rata dari jawaban responden adalah sebesar 71,49%. Persentase tersebut dapat dikategorikan baik. Hal ini berarti responden dapat mencari alternatif-alternatif baru dalam menyelesaikan suatu persoalan yang ada di Institut Manajemen Telkom.

Item 5 : Berdasarkan hasil pengolahan data, didapatkan bahwa persentase rata-rata dari jawaban responden adalah sebesar 74,56%. Persentase tersebut dapat dikategorikan baik. Hal ini berarti responden memiliki kemampuan yang baik untuk dapat melihat gambaran umum dalam menyelesaikan pekerjaan.

Item 6 : Berdasarkan hasil pengolahan data, didapatkan bahwa persentase rata-rata dari jawaban responden adalah sebesar 65,35%. Persentase tersebut

dapat dikategorikan baik. Hal ini berarti responden dapat menguji berbagai konsep yang ada di Institut Manajemen Telkom.

Item 7 : Berdasarkan hasil pengolahan data, didapatkan bahwa persentase rata-rata dari jawaban responden adalah sebesar 71,93%. Persentase tersebut dapat dikategorikan baik. Hal ini berarti responden dapat mengubah perspektif ke arah yang baik di Insitut Manajemem Telkom.

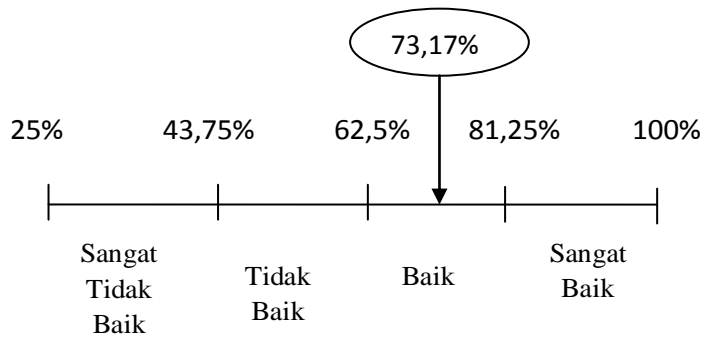
Item 8 : Berdasarkan hasil pengolahan data, didapatkan bahwa persentase rata-rata dari jawaban responden adalah sebesar 71,49%. Persentase tersebut dapat dikategorikan baik. Hal ini berarti responden dapat menciptakan saling ketergantungan kemampuan secara efektif dengan rekan kerja.

Item 9 : Berdasarkan hasil pengolahan data, didapatkan bahwa persentase rata-rata dari jawaban responden adalah sebesar 74,56%. Persentase tersebut dapat dikategorikan baik. Hal ini berarti responden dapat berkomunikasi secara efektif dengan rekan kerja maupun atasan.

Item 10 : Berdasarkan hasil pengolahan data, didapatkan bahwa persentase rata-rata dari jawaban responden adalah sebesar 73,68%. Persentase tersebut dapat dikategorikan baik. Hal ini berarti responden mampu mencari solusi alternatif dalam penyelesaian suatu permasalahan di Institut Manajemen Telkom.

Item 11 : Berdasarkan hasil pengolahan data, didapatkan bahwa persentase rata-rata dari jawaban responden adalah sebesar 73,25%. Persentase tersebut dapat dikategorikan baik. Hal ini berarti responden memiliki kemampuan yang baik untuk melihat secara efektif dalam organisasi di Institut Manajemen Telkom.

Gambaran garis kontinum pada variabel Kompetensi (X2) yang terdiri dari 11 item pertanyaan dapat dilihat pada Gambar 4.6 berikut:



GAMBAR 4.6

Posisi Variabel Kompetensi Pada Garis Kontinum

Pada Gambar 4.6 diperoleh hasil rata-rata persentase skor dari item pertanyaan variabel kompetensi sebesar 73,17%. Nilai skor tersebut dapat dikategorikan baik.

4.2.3 Tanggapan Responden terhadap Variabel Kinerja Karyawan

Data hasil kuesioner untuk variabel kinerja karyawan (Y) dapat dilihat pada Tabel 4.3.

TABEL 4.3

Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Item	SS (4)	S (3)	TS (2)	STS (1)	Skor Total	Skor Ideal	Persentase
1.	5	41	11	0	165	228	72,37%
2.	7	47	3	0	175	228	76,75%

(Bersambung)

Item	SS (4)	S (3)	TS (2)	STS (1)	Skor Total	Skor Ideal	Persentase
3.	10	46	1	0	180	228	78,95%
4.	6	49	2	0	175	228	76,75%
5.	2	44	11	0	162	228	71,05%
6.	2	45	10	0	163	228	71,49%
7.	6	44	7	0	170	228	74,56%
8.	4	43	9	1	164	228	71,93%
9.	12	44	1	0	182	228	79,82%
10.	6	47	4	0	173	228	75,88%
11.	7	47	3	0	175	228	76,75%
12.	11	44	2	0	180	228	78,95%
13.	7	48	2	0	176	228	77,19%
14.	12	44	1	0	182	228	79,82%
15.	6	48	3	0	174	228	76,32%
16.	8	45	4	0	175	228	76,75%
17.	8	41	8	0	171	228	75,00%
18.	7	39	11	0	167	228	73,25%
19.	8	44	5	0	174	228	76,32%
20.	4	49	3	1	170	228	74,56%
Rata-rata Skor Total						172,65	
Rata-rata Persentase Total						75,72%	

Distribusi jawaban responden terhadap item pertanyaan dari variabel kompetensi adalah sebagai berikut:

Item 1 : Berdasarkan hasil pengolahan data, didapatkan bahwa persentase rata-rata dari jawaban responden adalah sebesar 72,37%. Persentase tersebut dapat dikategorikan tinggi. Hal ini berarti responden dapat menyelesaikan pekerjaan melebihi target yang telah ditetapkan.

Item 2 : Berdasarkan hasil pengolahan data, didapatkan bahwa persentase rata-rata dari jawaban responden adalah sebesar 76,75%. Persentase tersebut dapat dikategorikan tinggi. Hal ini berarti responden dapat selalu berusaha agar hasil pekerjaan sesuai dengan yang ditetapkan oleh Institut Manajemen Telkom.

Item 3 : Berdasarkan hasil pengolahan data, didapatkan bahwa persentase rata-rata dari jawaban responden adalah sebesar 78,95%. Persentase tersebut dapat dikategorikan tinggi. Hal ini berarti responden dapat jujur dalam melaksanakan setiap tugas yang diberikan.

Item 4 : Berdasarkan hasil pengolahan data, didapatkan bahwa persentase rata-rata dari jawaban responden adalah sebesar 76,75%. Persentase tersebut dapat dikategorikan tinggi. Hal ini berarti responden dapat jujur dalam mengakui kesalahan yang terjadi di dalam bekerja.

Item 5 : Berdasarkan hasil pengolahan data, didapatkan bahwa persentase rata-rata dari jawaban responden adalah sebesar 71,05%. Persentase tersebut dapat dikategorikan tinggi. Hal ini berarti responden dapat mengusulkan ide-ide cemerlang bagi kemajuan Institut Manajemen Telkom.

Item 6 : Berdasarkan hasil pengolahan data, didapatkan bahwa persentase rata-rata dari jawaban responden adalah sebesar 71,49%. Persentase tersebut dapat dikategorikan tinggi. Hal ini berarti responden memiliki inisiatif dalam memecahkan masalah yang terjadi di Institut Manajemen Telkom.

Item 7 : Berdasarkan hasil pengolahan data, didapatkan bahwa persentase rata-rata dari jawaban responden adalah sebesar 74,56%. Persentase tersebut

dapat dikategorikan tinggi. Hal ini berarti responden selalu hadir di Insitut Manajemen Telkom.

Item 8 : Berdasarkan hasil pengolahan data, didapatkan bahwa persentase rata-rata dari jawaban responden adalah sebesar 71,93%. Persentase tersebut dapat dikategorikan tinggi. Hal ini berarti responden selalu menepati jadwal kerja yang ada di Insitut Manajemen Telkom.

Item 9 : Berdasarkan hasil pengolahan data, didapatkan bahwa persentase rata-rata dari jawaban responden adalah sebesar 79,82%. Persentase tersebut dapat dikategorikan tinggi. Hal ini berarti responden dapat mengerjakan setiap tugas yang diberikan.

Item 10 : Berdasarkan hasil pengolahan data, didapatkan bahwa persentase rata-rata dari jawaban responden adalah sebesar 75,88%. Persentase tersebut dapat dikategorikan tinggi. Hal ini berarti responden antusias terhadap pekerjaan yang dikerjakan.

Item 11 : Berdasarkan hasil pengolahan data, didapatkan bahwa persentase rata-rata dari jawaban responden adalah sebesar 76,75%. Persentase tersebut dapat dikategorikan tinggi. Hal ini berarti responden dapat bekerjasama dengan baik dengan rekan sekerja.

Item 12 : Berdasarkan hasil pengolahan data, didapatkan bahwa persentase rata-rata dari jawaban responden adalah sebesar 78,95%. Persentase tersebut dapat dikategorikan tinggi. Hal ini berarti responden bersedia membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan.

Item 13 : Berdasarkan hasil pengolahan data, didapatkan bahwa persentase rata-rata dari jawaban responden adalah sebesar 77,19%. Persentase tersebut dapat dikategorikan tinggi. Hal ini berarti responden mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan.

Item 14 : Berdasarkan hasil pengolahan data, didapatkan bahwa persentase rata-rata dari jawaban responden adalah sebesar 79,82%. Persentase tersebut dapat dikategorikan tinggi. Hal ini berarti responden dapat meminimalisasi kesalahan dalam setiap pekerjaan.

Item 15 : Berdasarkan hasil pengolahan data, didapatkan bahwa persentase rata-rata dari jawaban responden adalah sebesar 76,32%. Persentase tersebut dapat dikategorikan tinggi. Hal ini berarti responden dapat memahami setiap pekerjaan yang diberikan.

Item 16 : Berdasarkan hasil pengolahan data, didapatkan bahwa persentase rata-rata dari jawaban responden adalah sebesar 76,75%. Persentase tersebut dapat dikategorikan tinggi. Hal ini berarti responden memiliki pengetahuan untuk menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan.

Item 17 : Berdasarkan hasil pengolahan data, didapatkan bahwa persentase rata-rata dari jawaban responden adalah sebesar 75,00%. Persentase tersebut dapat dikategorikan tinggi. Hal ini berarti responden dapat bertanggung jawab menyelesaikan laporan rutin bulanan.

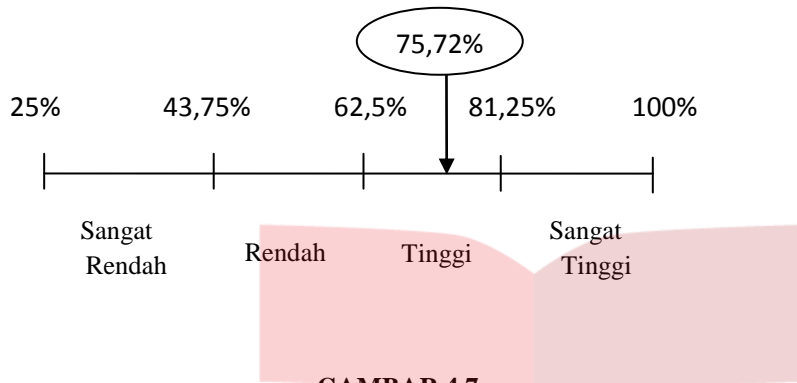
Item 18 : Berdasarkan hasil pengolahan data, didapatkan bahwa persentase rata-rata dari jawaban responden adalah sebesar 73,25%. Persentase tersebut dapat dikategorikan tinggi. Hal ini berarti responden dapat menyelesaikan laporan rutin bulanan secara tepat waktu.

Item 19 : Berdasarkan hasil pengolahan data, didapatkan bahwa persentase rata-rata dari jawaban responden adalah sebesar 76,32%. Persentase tersebut dapat dikategorikan tinggi. Hal ini berarti responden dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.

Item 20 : Berdasarkan hasil pengolahan data, didapatkan bahwa persentase rata-rata dari jawaban responden adalah sebesar 74,56%. Persentase tersebut

dapat dikategorikan tinggi. Hal ini berarti responden dapat memanfaatkan setiap waktu luang untuk mendapatkan ilmu baru.

Gambaran garis kontinum pada variabel Kinerja Karyawan (Y) yang terdiri dari 20 item pertanyaan dapat dilihat pada Gambar 4.7 berikut:



GAMBAR 4.7
Posisi Variabel Kinerja Karyawan Pada Garis Kontinum

Pada Gambar 4.7 diperoleh hasil rata-rata persentase skor dari item pertanyaan variabel kinerja karyawan sebesar 75,72%. Nilai skor tersebut dapat dikategorikan tinggi.

4.3 Hasil Uji Asumsi Klasik

4.3.1 Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diambil berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Model regresi yang baik adalah berdistribusi normal atau mendekati normal. Jika data tidak mengikuti pola sebaran distribusi normal, maka akan diperoleh taksiran yang

bias. Pengujian normalitas dilakukan melalui tes Kolmogorov-Smirnov dengan bantuan *software SPSS 16.0*, maka diperoleh hasil sebagai berikut :

TABEL 4.4
Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		57
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	8.86781686
Most Extreme Differences	Absolute	.175
	Positive	.175
	Negative	-.103
Kolmogorov-Smirnov Z		1.318
Asymp. Sig. (2-tailed)		.062

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Hasil pengolahan dengan SPSS

Berdasarkan hasil analisis uji normalitas diperoleh nilai Asymp. Sig. berada di atas batas maximum error (0.05), yaitu 0,062. Adapun dalam analisis regresi, yang diuji kenormalan adalah residual atau variabel gangguan yang bersifat stokastik acak, maka data di atas dapat digunakan karena variable residu berdistribusi normal.

4.3.2 Uji Heterokedastisitas

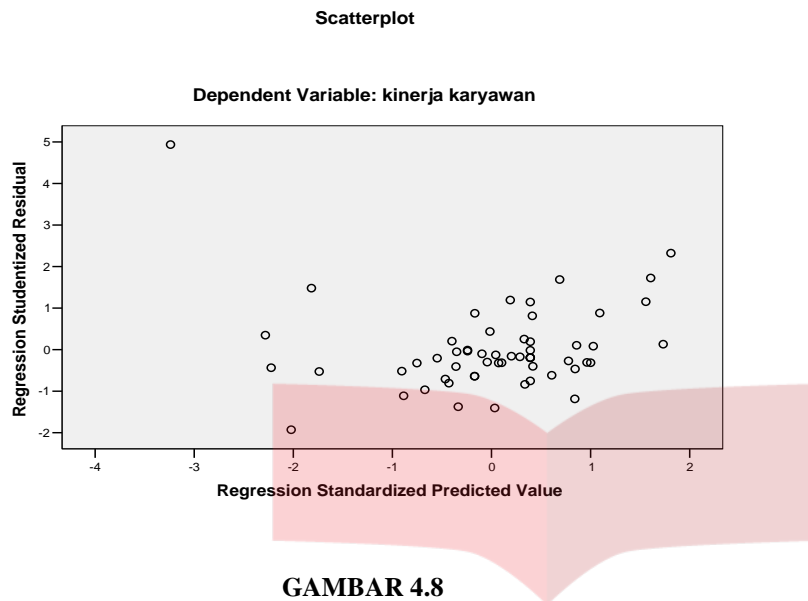
Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual satu pengamatan ke

pengamatan lain tetap maka disebut homoskedastisitas. Untuk menguji ada tidaknya heterokedastisitas dilakukan dengan cara mengkorelasikan setiap variable bebas dengan nilai mutlak residualnya menggunakan korelasi Rank Spearman. Dengan bantuan *software SPSS 16.0* diperoleh hasil sebagai berikut :

TABEL 4.5
Hasil Uji Heterokedastisitas

Correlations			Abs. Res
Spearman's rho	pengembangan karir	Correlation Coefficient	-.145
		Sig. (2-tailed)	.283
		N	57
	kompetensi	Correlation Coefficient	-.105
		Sig. (2-tailed)	.438
		N	57

Sumber: Hasil pengolahan dengan SPSS

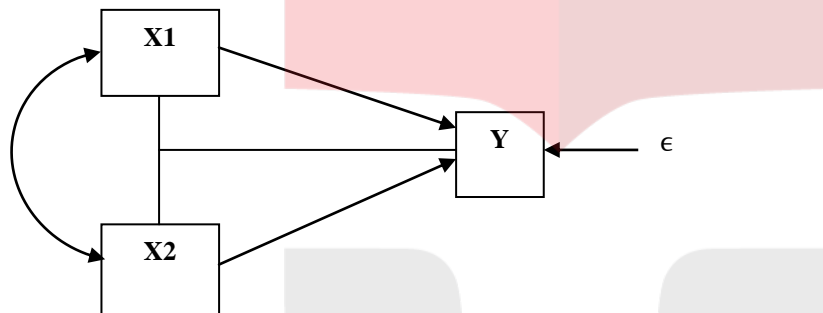


GAMBAR 4.8
Scatterplot

Dari output di atas dapat dilihat bahwa terdapat korelasi yang tidak signifikan. Hal ini dilihat dari Signifikan (Sig.) yang lebih besar dari 0,05. Sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi heterokedatisitas pada model regresi. Selain itu dapat dilihat dari gambar Scatterplot diatas, terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak, baik di bagian atas angka nol atau di bagian bawah angka nol dari sumbu vertikal atau sumbu Y. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedatisitas dalam model regresi ini.

4.4 Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan Tenaga Penunjang Akademik (TPA) di Institut Manajemen Telkom Bandung

Penelitian ini menggunakan analisis jalur atau *Path Analysis*. Dalam analisis jalur, variabel-variabel yang dianalisis dibedakan menjadi 2 golongan, yaitu variabel eksogen dan variabel endogen. Variabel eksogen dalam penelitian ini adalah variabel Pengembangan Karir dan Kompetensi, sedangkan variabel endogen dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan. Untuk menjelaskan hubungan kausalitas antar variabel eksogen dan variabel endogen akan dijelaskan pada Gambar 4.9 sebagai berikut:



GAMBAR 4.9

Diagram Jalur Untuk Mengetahui Pengaruh Variabel Eksogen Terhadap Variabel Endogen

Dari persamaan jalur diatas dapat dibuat persamaan struktural sebagai berikut:

$$Y = \rho_{yx_1} X_1 + \rho_{yx_2} X_2 + \varepsilon$$

Keterangan :

Y : kinerja karyawan (variabel akibat)

- ρ_{yX_1} : koefisien regresi variabel X_1
- ρ_{yX_2} : koefisien regresi variabel X_2
- X_1 : pengembangan karir (variabel penyebab)
- X_2 : kompetensi (variabel penyebab)
- ϵ : variabel residu (faktor error)
- ρ : besarnya pengaruh langsung dari variabel yang mempengaruhi X_1 & X_2 terhadap Y

4.5 Pengujian Koefisien Jalur Secara Simultan

Untuk menguji apakah variabel pengembangan karir dan kompetensi secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan, secara statistik hipotesis dinyatakan dalam bentuk sebagai berikut:

$H1 : \rho_{yX_i} \neq 0; i=1,2$

Terdapat pengaruh secara bersama-sama pengembangan karir dan kompetensi terhadap kinerja karyawan.

TABEL 4.6
Model Summary Hasil Uji R

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.191 ^a	.036	.001	9.03054

a. Predictors: (Constant), kompetensi, pengembangan karir

Sumber: Hasil pengolahan dengan SPSS

Analisis:

- a. Angka Rsquare (koefisien determinasi) adalah 0.036 hal ini berarti pengaruh pengembangan karir dan kompetensi terhadap kinerja karyawan sebesar 3,6%. Sementara sisanya 96,4% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.
- b. Angka pada kolom R sebesar 0,191 menjelaskan besarnya korelasi antara variabel pengembangan karir dan kompetensi terhadap kinerja karyawan secara simultan.

Pengujian hipotesis tersebut dilakukan melalui statistik uji F, dengan ketentuan tolak H_0 jika F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} dan sebaliknya terima H_0 jika F_{hitung} lebih kecil atau sama dengan F_{tabel} . Dengan melihat uji Anova pada Tabel 4.6 sebagai berikut:

TABEL 4.7
Hasil Uji Anova (Uji F)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	166.456	2	83.228	1.021	.367 ^a
	Residual	4403.738	54	81.551		
	Total	4570.194	56			

a. Predictors: (Constant), kompetensi, pengembangan karir

b. Dependent Variable: kinerja karyawan

Sumber: Hasil pengolahan dengan SPSS

Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel 4.7 diperoleh F_{hitung} sebesar 1,021 dan F_{tabel} sebesar 3,17 dengan nilai Sig sebesar 0,367. Nilai F_{tabel} didapat dengan cara menentukan derajat kebebasan dengan ketentuan $numerator = \text{jumlah variabel} - 1$ ($3 - 1 = 2$) dan $denominator = \text{jumlah sampel} - \text{jumlah variabel}$ ($57 - 3 = 54$). Dengan mengambil taraf $Sig \alpha$ sebesar 5% (0,05).

Maka dari Tabel 4.7 dapat dilihat bahwa nilai $Sig F=0,367 > \alpha=0,05$ yang menunjukkan bahwa tidak signifikan sehingga H_0 diterima dan H_1 ditolak. Hal ini berarti bahwa pengembangan karir dan kompetensi secara bersamaan (simultan) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.6 Pengujian Koefisien Jalur Secara Parsial

Setelah pengujian secara simultan dilakukan, kemudian selanjutnya dilakukan pengujian secara parsial untuk melihat signifikansi pengaruh variabel independen (X_1 dan X_2) secara parsial terhadap variabel dependen (Y), maka dilakukan pengujian dengan uji z . Pengujian dilakukan dengan uji z karena jumlah sampel yang digunakan adalah seluruh jumlah populasi yang ada dan besarnya >30 . Dalam pengolahan data dengan SPSS, uji z tetap dengan mudah bisa dilakukan dengan menggunakan uji t dan hasil yang didapat bisa ditafsir sebagai perolehan z seperti t hitung akan sama dengan z hitung (Santoso, 2008:231). Hipotesis yang diajukan adalah “Pengembangan Karir (X_1) dan Kompetensi (X_2) secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y)”.

Selanjutnya hipotesis tersebut dirumuskan sebagai berikut:

1. $H_1 : \rho_{yx1} \neq 0$: Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
2. $H_1 : \rho_{yx2} \neq 0$: Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Statistik uji yang digunakan adalah uji z dengan menggunakan uji t , dimana t_{hitung} dapat dilihat melalui Tabel 4.8 sebagai berikut:

TABEL 4.8
Hasil Uji t

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	48.726	7.782		6.261	.000
	pengembangan karir	.155	.224	.103	.691	.492
	kompetensi	.204	.253	.121	.807	.423

a. Dependent Variable: kinerja karyawan

Sumber: Hasil pengolahan dengan SPSS

Analisis:

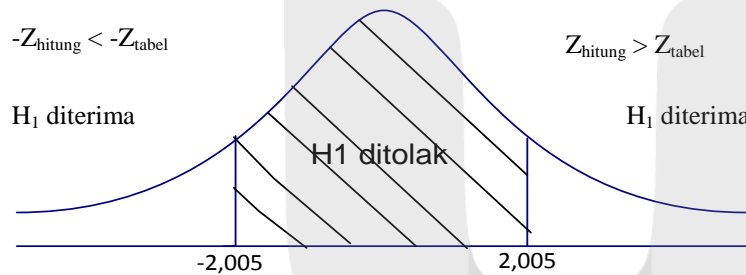
- a. Tabel 4.8 menggambarkan penjelasan sebagai berikut:
 - 1) Koefisien regresi X_1 sebesar 0,103 menjelaskan bahwa besarnya koefisien regresi variabel pengembangan karir.
 - 2) Koefisien regresi X_2 sebesar 0,121 menjelaskan bahwa besarnya koefisien regresi variabel kompetensi.
- b. Selanjutnya nilai t hitung dapat dilihat pada Tabel 4.8, nilai t hitung tersebut akan dibandingkan dengan nilai t tabel, dengan tingkat kepercayaan 95%, maka diperoleh angka t tabel sebesar 2,005.
Dimana uji hipotesis berdasarkan uji t, yaitu:
 - 1) Jika statistik $-t \text{ tabel} < t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$, maka H_1 ditolak.
 - 2) Jika statistik $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ atau $-t \text{ hitung} < -t \text{ tabel}$, maka H_1 diterima.
- c. Hasil perbandingan antara t hitung dengan t tabel dapat dilihat pada Tabel 4.8.

TABEL 4.9

Uji Hipotesis Secara Parsial

No.	Hipotesis	t hitung	t tabel	Kesimpulan Statistik
1.	$H_1 : \rho_{yx1} \neq 0$; Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	0,691	2,005	H_1 ditolak, artinya pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2.	$H_1 : \rho_{yx2} \neq 0$; Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.	0,807	2,005	H_1 ditolak, artinya kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Gambar 4.10 menunjukkan distribusi Z dimana H_1 ditolak atau diterima.



GAMBAR 4.10

Distribusi Z, Penolakan/Penerimaan H_1

Berdasarkan nilai-nilai yang disajikan pada Tabel 4.10, terlihat bahwa untuk X_1 nilai t hitung lebih kecil dari t tabel yaitu $0,691 < 2,005$ dan untuk X_2 nilai t hitung lebih kecil dari t tabel yaitu $0,807 < 2,005$. Hasil tersebut menunjukkan H_1 ditolak yang berarti dengan tingkat kepercayaan 95% dapat disimpulkan bahwa kedua variabel tersebut secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Korelasi antara X_1 dan X_2 dalam pengolahan dengan SPSS ditunjukkan pada Tabel 4.10 sebagai berikut:

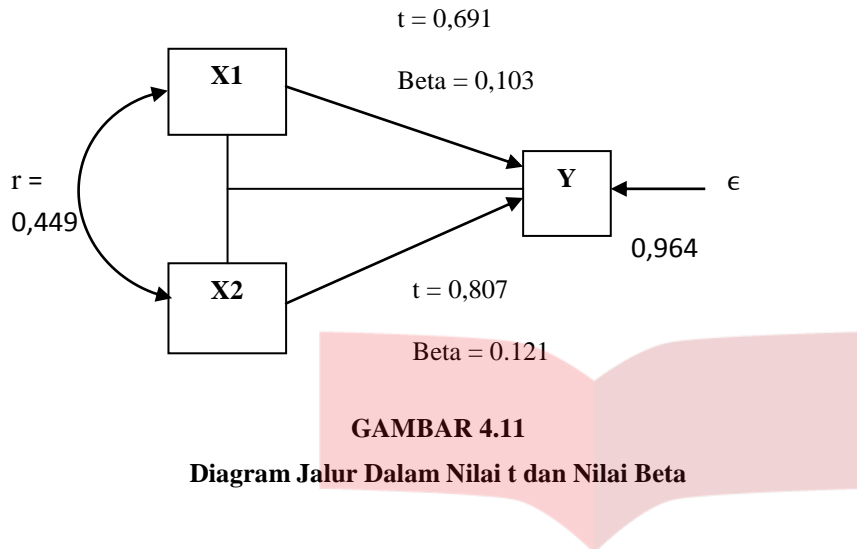
TABEL 4.10
Korelasi X_1 dan X_2

		Correlations		
		pengembangan karir	kompetensi	kinerja karyawan
pengembangan karir	Pearson Correlation	1	.449**	.158
	Sig. (2-tailed)		.000	.242
	N	57	57	57
kompetensi	Pearson Correlation	.449**	1	.167
	Sig. (2-tailed)	.000		.214
	N	57	57	57
kinerja karyawan	Pearson Correlation	.158	.167	1
	Sig. (2-tailed)	.242	.214	
	N	57	57	57

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

Sumber: Hasil pengolahan dengan SPSS

Dengan demikian didapat hasil diagram jalur pada Gambar 4.11 adalah sebagai berikut:



Persamaan strukturalnya menjadi:

$$Y = 0,103X_1 + 0,121X_2 + 0,964$$

4.7 Pengaruh X_1

a. Pengaruh langsung

$$\begin{aligned} &= \rho_{YX_1} \times \rho_{YX_1} \\ &= 0,103 \times 0,103 \\ &= 0,010609 = 1,06\% \end{aligned}$$

b. Pengaruh yang melalui hubungan korelatif dengan X_2

$$\begin{aligned} &= \rho_{YX_1} \times r_{X_1X_2} \times \rho_{YX_2} \\ &= 0,103 \times 0,449 \times 0,121 \\ &= 0,00559 = 0,56\% \end{aligned}$$

- c. Pengaruh X_1 ke Y secara total
 $= 1,06\% + 0,56\%$
 $= 1,62\%$

4.8 Pengaruh X_2

- a. Pengaruh langsung
 $= \rho_{yx_2} \times \rho_{yx_2}$
 $= 0,121 \times 0,121$
 $= 0,014641 = 1,46\%$
- b. Pengaruh yang melalui hubungan korelatif dengan X_1
 $= \rho_{yx_2} \times r_{x_1x_2} \times \rho_{yx_1}$
 $= 0,121 \times 0,449 \times 0,103$
 $= 0,00559 = 0,56\%$
- c. Pengaruh X_2 ke Y secara total
 $= 1,46\% + 0,56\%$
 $= 2,02\%$

Pengaruh dari gabungan X_1 dan X_2 terhadap Y adalah $1,62\% + 2,02\% = 3,6\%$ yang tidak lain adalah besarnya R square adalah 0,036. Atas dasar perhitungan di atas dapat dikemukakan hal-hal sebagai berikut:

- a. Kekuatan X_1 yang secara langsung menentukan perubahan-perubahan Y adalah 1,06%, yang melalui hubungan dengan X_2 adalah sebesar 0,56%. Dengan demikian, secara total X_1 menentukan perubahan-perubahan Y sebesar 1,62%.
- b. Kekuatan X_2 yang secara langsung menentukan perubahan-perubahan Y adalah 1,46%, yang melalui hubungan dengan X_1 adalah sebesar 0,56%. Dengan demikian, secara total X_2 menentukan perubahan-perubahan Y sebesar 2,02%.

- c. X_1 dan X_2 secara bersama-sama mempengaruhi Y sebesar $1,62\% + 2,02\% = 3,6\%$ ($R\ square = 0,036$).
- d. Besarnya pengaruh secara proporsional yang disebabkan oleh variabel lainnya di luar X_1 dan X_2 dinyatakan oleh ϵ (variabel residu) yaitu sebesar $96,4\%$ dari $(100\% - 3,6\%)$.
- e. Besarnya pengaruh yang diterima oleh Y dari X_1 dan X_2 dan dari semua variabel di luar X_1 dan X_2 (yang dinyatakan oleh variabel residu) adalah $3,6\% + 96,4\% = 100\%$.

Hasil perhitungan pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total secara singkat dan jelas ditunjukkan pada Tabel 4.11 sebagai berikut:

TABEL 4.11
Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Total

Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh melalui (bersama-sama dengan)		Pengaruh Total
		X_1	X_2	
X_1	1,06%	0	0,56%	1,62%
X_2	1,46%	0,56%	0	2,02%
R square				3,6%

4.9 Pembahasan

4.9.1 Hasil Analisis Deskriptif

Berdasarkan penghitungan dengan menggunakan analisis deskriptif, hasil yang diperoleh menyatakan bahwa ketiga variabel yang diteliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Posisi variabel pengembangan karir (X1) pada garis kontinum menyatakan variabel berada pada titik 69,65% yang dapat dikategorikan baik. Hasil ini diperoleh dari jawaban responden terhadap pertanyaan variabel pengembangan karir (X1). Hal ini berarti bahwa pengembangan karir di Institut Manajemen Telkom sudah dapat dikategorikan baik.
- b. Posisi variabel kompetensi (X2) pada garis kontinum menyatakan variabel berada pada titik 73,17% yang dapat dikategorikan baik. Hasil ini diperoleh dari jawaban responden terhadap pertanyaan variabel kompetensi (X2). Hal ini berarti bahwa kompetensi di Institut Manajemen Telkom sudah dapat dikategorikan baik.
- c. Posisi variabel kinerja karyawan (Y) pada garis kontinum menyatakan variabel berada pada titik 75,72% yang dapat dikategorikan tinggi. Hasil ini diperoleh dari jawaban responden terhadap pertanyaan variabel kinerja karyawan (Y). Hal ini berarti bahwa kinerja karyawan di Institut Manajemen Telkom sudah dapat dikategorikan tinggi.

4.9.2 Hasil Analisis Jalur Secara Simultan

Secara bersama-sama (simultan), hasil analisis jalur dalam penelitian ini menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel

pengembangan karir dan kompetensi terhadap kinerja karyawan Tenaga Penunjang Akademik di Insitut Manajemen Telkom.

Hal tersebut dapat dilihat dari tabel hasil uji F dihasilkan F hitung sebesar 1,021, yang menyatakan bahwa F hitung lebih kecil dibandingkan F tabel sebesar 3,17 ($F_{hitung} < F_{tabel}$), yang berarti bahwa variabel pengembangan karir dan kompetensi secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Beberapa penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa pengembangan karir dan kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, di Institut Manajemen Telkom dinyatakan bahwa pengembangan karir dan kompetensi secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Tenaga Penunjang Akademik. Salah satu faktor yang dapat menyebabkan hasil penelitian ini berbeda dengan teori dan penelitian terdahulu adalah objek studi dilakukannya suatu penelitian. Suatu organisasi pasti memiliki karakteristik dan ciri yang berbeda dengan organisasi lainnya, karakteristik tersebutlah yang membedakan organisasi satu dengan yang lain. Institut Manajemen Telkom merupakan sebuah organisasi yang bergerak dalam bidang pendidikan. Sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting guna untuk meningkatkan kinerja sebuah perusahaan. Seperti yang disampaikan oleh Werther dan Davis (dalam, Sutrisno 2009:1), sumber daya manusia adalah pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Diperlukan kontribusi yang baik dari seluruh karyawan guna menentukan kualitas dan kapabilitas sebuah perusahaan. Di Institut Manajemen Telkom sebaiknya tidak hanya karyawan fungsional saja yang diperhatikan, namun juga karyawan struktural yang juga perlu diperhatikan dengan memberikan kesempatan untuk mengembangkan karir dan

mengembangkan kompetensi dengan tujuan agar perusahaan dapat memiliki kinerja yang lebih baik.

Hasil tersebut diatas bertentangan dengan teori dan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara pengembangan karir dan kompetensi terhadap kinerja karyawan. Kenyataannya dalam jurnal penelitian (Watimena, 2007:529) yang menyimpulkan dalam penelitiannya bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Begitu juga halnya yang dijelaskan dalam jurnal penelitian (Hakim, 2010:89) yang menyimpulkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan terdapat beberapa peneliti yang menyimpulkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Winanti, 2011:249).

Hasil dari penelitian ini bertentangan dengan ketiga pendapat para ahli yang dijelaskan dalam jurnal penelitian yang menyatakan bahwa pengembangan karir dan kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan juga hasil yang diperoleh bertentangan dengan pernyataan yang diberikan oleh pihak Sumber Daya Manusia Institut Manajemen Telkom, yang telah dipaparkan dalam latar belakang penelitian ini. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak sumber daya manusia Institut Manajemen Telkom, disampaikan bahwa pengembangan karir dan kompetensi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Tenaga Penunjang Akademik di Institut Manajemen Telkom.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak sumber daya manusia Institut Manajemen Telkom, kompetensi pun perlu diperhatikan dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian karyawan Tenaga Penunjang Akademik di Insitut Manajemen Telkom. Dengan hal itu, maka kinerja

karyawan dapat meningkat karena diimbangi oleh kompetensi. Sehingga dapat diketahui bahwa kompetensi juga dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun kenyataannya dari hasil penelitian ini justru hasilnya terbalik dengan pernyataan yang telah disampaikan oleh pihak sumber daya manusia Insitut Manajemen Telkom.

Tabel hasil uji R dihasilkan R sebesar 0,191 yang menunjukkan bahwa besarnya korelasi antara variabel pengembangan karir dan kompetensi terhadap kinerja karyawan. Dan besarnya R square sebesar 0,036 yang menunjukkan bahwa hanya 3,6% kinerja karyawan di Institut Manajemen Telkom Bandung dipengaruhi oleh variabel pengembangan karir dan kompetensi. Sedangkan sisanya 96,4% ($100\% - 3,6\%$) dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya.

Beberapa variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan di Institut Manajemen Telkom adalah budaya organisasi. Menurut Fahmi (2010:47), budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan hasil dari proses pembentukan perilaku serta dipengaruhi oleh konsep dan model struktural yang telah diterapkan.

Budaya organisasi yang menekankan pada sistem kerja yang keras dan disiplin dapat memacu seorang karyawan Tenaga Penunjang Akademik di Institut Manajemen Telkom untuk meningkatkan kinerjanya. Ditambah lagi seperti yang disampaikan dalam Sutrisno (2009:198), apabila manajemen memberikan sistem imbalan, bonus atau penghargaan atas upaya yang telah dikerjakan seorang karyawan tersebut. Dengan itu, seorang karyawan akan termotivasi dan otomatis akan meningkatkan kinerjanya agar memperoleh

imbalan, bonus ataupun penghargaan tersebut. Dengan pemberian kompensasi dapat menguntungkan bagi pihak perusahaan maupun pihak karyawan.

Pengembangan karir dan kompetensi bukan merupakan variabel yang dapat mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja karyawan Tenaga Penunjang Akademik di Institut Manajemen Telkom. Terbukti bahwa hanya 3,6% saja pengembangan karir dan kompetensi mempengaruhi kinerja karyawan secara simultan. Dan sisanya sebesar 96,4% dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya. Faktor-faktor lainnya tersebut salah satunya mungkin seperti dijelaskan diatas bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Keterbukaan antara manajemen dan karyawan juga dapat mempengaruhi bagaimana seorang karyawan meningkatkan kinerjanya. Seperti yang dijelaskan dalam Fahmi (2010:52), kinerja seorang karyawan juga dapat dipengaruhi oleh sistem komunikasi diantara manajemen dan karyawan yang dapat dilakukan dua arah. Selain itu juga, dukungan dari atasan kepada bawahannya juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan, seorang karyawan Tenaga Penunjang Akademik di Institut Manajemen Telkom membutuhkan dukungan dari atasannya agar mereka merasa diperhatikan, tidak hanya diberikan tugas yang banyak dan berat namun jenjang karir karyawan Tenaga Penunjang Akademik hanya dapat berada di posisi tersebut saja.

Karyawan Tenaga Penunjang Akademik di Institut Manajemen Telkom merasa tidak termotivasi dengan adanya pemberian kesempatan yang diberikan oleh pihak institutsi kepada karyawan untuk pemberian kesempatan pengembangan karir dan kompetensi jika gaji atau imbalan yang diberikan hanya dengan nominal tertentu yang dimana karyawan tidak mencapai kepuasan. Dengan adanya sistem imbalan, kenaikan gaji, atau bonus seperti

yang dijelaskan diatas, seorang karyawan lebih memiliki semangat dan dorongan untuk meningkatkan kinerja mereka.

Berdasarkan pernyataan tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa masih banyak variabel lain yang secara simultan dapat mempengaruhi kinerja karyawan Tenaga Penunjang Akademik di Institut Manajemen Telkom.

4.9.3 Hasil Analisis Jalur Secara Parsial

a) Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan

Secara parsial, hasil analisis jalur dalam penelitian ini menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel X1 dan X2 yaitu, pengembangan karir dan kompetensi terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil yang diperoleh pada tabel hasil uji t, terlihat bahwa untuk X1 nilai t hitung lebih kecil dari t tabel yaitu $0,691 < 1,96$. Hal ini menunjukkan bahwa H_1 ditolak yang berarti variabel pengembangan karir tidak terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi tidak signifikannya pengembangan karir terhadap kinerja karyawan Tenaga Penunjang Akademik di Institut Manajemen Telkom diantaranya adalah objek studi yang dilakukan di tempat yang berbeda dengan penelitian terdahulu yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara pengembangan karir dan kinerja karyawan, seperti yang dijelaskan dalam jurnal penelitian (Watimena, 2007:529) yang menyimpulkan dalam penelitiannya bahwa pengembangan karir berpengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Biak. Setiap organisasi atau perusahaan memiliki budaya yang berbeda-beda, pada karyawan Tenaga Penunjang Akademik di Institut Manajemen Telkom belum melaksanakan sistem pengembangan karir secara maksimal. Hal tersebut dapat dibuktikan dari hasil

jawaban responden di kuesioner dalam item pernyataan nomer 6 dari variabel pengembangan karir memiliki persentase terendah yaitu 63.60%, pernyataannya adalah Institut Manajemen Telkom memberikan informasi kepada karyawan mengenai kesempatan pengembangan karir. Itu berarti bahwa terjadi kesenjangan diantara pihak manajemen dengan karyawan, dimana informasi yang diberikan oleh pihak manajemen kepada karyawan Tenaga Penunjang Akademik kurang jelas sehingga mengakibatkan informasi tidak tersampaikan dengan baik.

Menurut Marlia dan Hidayat (dalam, Fajar dan Heru 2010:130) terdapat faktor-faktor yang menyebabkan pengembangan karir dapat mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya adalah:

1. Hubungan pegawai dan organisasi

Hubungan diantara pegawai dan organisasi sangat dibutuhkan dalam suatu perusahaan atau institusi, salah satunya di Institut Manajemen Telkom. Adakalanya pegawai sudah bekerja dengan baik, tetapi organisasi tidak mengimbangi dengan prestasi pegawai dengan penghargaan yang sewajarnya. Begitu juga dengan pegawai yang tidak memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh manajemen untuk diberikan kesempatan mengembangkan karirnya. Seperti halnya, dalam item pertanyaan nomer 9 pada variabel pengembangan karir didapatkan bahwa hanya sebesar 64.91% responden setuju tentang pernyataan bahwa pemberian pengembangan karir di Institut Manajemen Telkom kepada karyawan disesuaikan dengan kebutuhan pegawai. Sedangkan sisanya menyatakan bahwa responden kurang setuju mengenai pernyataan tersebut. Hal tersebut dapat mengakibatkan ketidakharmonisan hubungan antara pegawai dan organisasi, sehingga

hal tersebut dapat menghambat kinerja dari seorang karyawan Tenaga Penunjang Akademik.

2. Personalia pegawai

Seringkali manajemen karir pegawai terganggu karena adanya pegawai yang mempunyai kepribadian yang menyimpang. Misalnya pegawai yang apatis, pegawai ini cenderung sulit untuk dibina sebab dirinya sendiri ternyata tidak peduli dengan karirnya sendiri. Hal ini yang dapat menyebabkan pihak organisasi menjadi terhambat untuk pemberian kesempatan pengembangan karir, sehingga kinerja karyawan menjadi tidak baik. Seperti yang telah disampaikan oleh kepala divisi Sumber Daya Manusia Institut Manajemen Telkom bahwa pihak institusi telah menyediakan pemberian kesempatan pengembangan karir secara terbuka. Artinya setiap karyawan mendapat kesempatan yang sama untuk mengembangkan karirnya. Maka semua hal tersebut juga dilihat dari personalia karyawan Tenaga Penunjang Akademik di Institut Manajemen Telkom.

Faktor dari personalia pegawai ini yang salah satunya dapat menghambat organisasi untuk memberikan kesempatan pengembangan karir. Karyawan yang tidak peduli akan karirnya inilah yang juga akan mengakibatkan tidak pedulinya dengan kinerja karyawan itu sendiri.

3. Kultur organisasi

Kultur masing-masing organisasi berbeda-beda, itulah yang menjadi karakteristik dan ciri sebuah organisasi. Kultur dan kebiasaan tersebut dapat mempengaruhi penerapan sistem pengembangan karir di sebuah organisasi. Pemberian kesempatan untuk mengembangkan karir dapat mempengaruhi naik atau turunnya kinerja karyawan. Begitu juga di Insitut Manajemen Telkom, kultur organisasi sebaiknya dapat diterima

oleh semua karyawan. Dalam hal ini, seorang karyawan Tenaga Penunjang Akademik sebaiknya menerima adanya kesempatan untuk mengembangkan karir agar dapat meningkatkan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan dari diri karyawan itu sendiri. Karena dengan adanya kesempatan pengembangan karir dapat menguntungkan kedua pihak yaitu perusahaan dan juga karyawan.

4. Tipe manajemen

Tipe manajemen setiap perusahaan berbeda-beda. Jika manajemen cenderung kaku dan tertutup, maka keterlibatan pegawai dalam hal pembinaan karirnya sendiri juga akan cenderung minimal. Sebaliknya, jika manajemen cenderung terbuka, partisipatif, dan demokratis, maka keterlibatan pegawai dalam pembinaan karir mereka juga akan cenderung besar.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak divisi sumber daya manusia Institut Manajemen Telkom, Institut Manajemen Telkom termasuk tipe manajemen yang sedikit tertutup. Dapat dilihat juga dari jawaban responden yang menyatakan bahwa sebesar 63.60% beberapa responden kurang mengetahui mengenai informasi tentang kesempatan pengembangan karir, ketersediaan jenjang karir dan pilihan karir yang tersedia di Institut Manajemen Telkom.

Hal tersebut di atas dapat menjadi penghambat dalam kesempatan karyawan Tenaga Penunjang Akademik untuk mengembangkan karirnya. Inilah yang dapat mengakibatkan pengembangan karir menjadi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Tenaga Penunjang Akademik di Insitut Manajemen Telkom.

b) **Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil penghitungan secara parsial, nilai t hitung X_2 lebih kecil dari t tabel yaitu $0,807 < 1,96$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa H_0 diterima yang berarti variabel kompetensi tersebut secara parsial tidak terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian terdahulu yang menyebutkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Winanti, 2011:249). Menurut pendapat Spencer (dalam, Sutrisno 2009:221), kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang dalam berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Selain itu juga, menurut Sutrisno (2009:229) kompetensi dibutuhkan untuk dapat mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan untuk kategori baik atau buruk, serta kompetensi ini dapat dijadikan dasar bagi evaluasi penilaian kinerja karyawan. Namun kenyataannya, dalam penelitian ini kompetensi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Adapun faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Tenaga Penunjang Akademik di Institut Manajemen Telkom, diantaranya adalah:

1. Kurangnya keinginan karyawan Tenaga Penunjang Akademik untuk mendapatkan kesempatan mengembangkan kompetensi.

Berdasarkan hasil penelitian ini dengan menggunakan kuesioner, diperoleh hasil rata-rata variabel kompetensi sebesar 73.17%. Hasil tersebut menyatakan bahwa tidak semua karyawan Tenaga Penunjang Akademik memiliki keinginan yang tinggi untuk mengembangkan kompetensinya. Oleh karena itu, hal ini dapat menyebabkan kompetensi

tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Tenaga Penunjang Akademik di Institut Manajemen Telkom.

2. Karyawan telah merasa puas akan kemampuan dan keahlian yang telah dimilikinya.

Berdasarkan hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa karyawan telah merasa puas terhadap kompetensi. Dapat dilihat dari jawaban responden dalam pengisian kuesioner yang menyatakan sebesar 77.63% karyawan Tenaga Penunjang Akademik sudah memiliki kemampuan dan keahlian dalam mengerjakan suatu pekerjaan. Hal tersebut pada akhirnya nanti akan menghambat kinerja karyawan itu sendiri, karena kurangnya keinginan dari karyawan untuk mengembangkan kompetensinya, padahal masih diperlukannya kompetensi guna untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian dari diri karyawan.

Sesuai dengan pernyataan diatas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi pada karyawan Tenaga Penunjang Akademik di Institut Manajemen Telkom tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. hal tersebut dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti yang telah dijelaskan sebelumnya. Dan juga terdapat beberapa faktor yang menyebabkan kompetensi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Tenaga Penunjang Akademik di Institut Manajemen Telkom.