

**ANALISIS TINGKAT KEPUASAN ATAS DESAIN DAN EVALUASI PROGRAM
PENGEMBANGAN KARIER KARYAWAN
PADA UNIVERSITAS DHYANA PURA BADUNG-BALI**

YEYEN KOMALASARI

Dosen Kopertis Wilayah VIII dpk Universitas Dhyana Pura Badung-Bali

Email : yeyenkomalasari@yahoo.com

ABSTRACT

Human resources is a corporate asset that must be maintained. To create the design and evaluation of career development program is the way to increase the employee satisfaction, which is aligned between the expectations of employees and implementation of the organization. This program will be able to realize the satisfaction of employees that have a positive impact on improving employee performance. In turn will support the organization's performance. The research purpose is: first to determine the level of satisfaction is based on the fit between the expectations of employees and implementation of the organization for the design and evaluation of career development and the second to determine the indicators design and program evaluation career development that can be categorized into priority achievement that must be maintained and the main priority that must be addressed based on their level of satisfaction with employee expectations suitability and implementation of the organization at the Dhyana Pura University Badung-Bali. Respondents in this study as 140 people, the population of administration employees of the Dhyana Pura University. The analysis technique used is Importance-Performance Analysis (IPA) with Cartesius Diagram. Based on the importance-performance analysis between the employees expectations and the organization implementation for the design and evaluation career development program is amounted to 89.86 percent, close to 100 percent and the value is in the range of 80-100 so overall it can be said that the attributes are in appropriate category and the employee has reached the level of very satisfied. However, the organization still has 10.14 percent that must be addressed, so in future the employee reach the maximum level at 100 percent satisfaction. Based on the analysis of Cartesius diagram, the indicator that main priority to be revamping because the employees are not satisfied namely HR career planning (X1.1), career counseling (X2.1), career information services (X2.2), career performance (X4.1), career identity (X4.4). The indicators that make employees are satisfied and should be maintained, namely training (X3.2), scholarship or a bond (X3.4), and adaptability career (X4.3).

Keywords: career development program, Importance-Performance Analysis, Cartesius Diagram.

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perusahaan harus mampu bertahan dan memenangkan persaingan dalam persaingan bisnis yang semakin ketat. Pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu cara untuk menciptakan keunggulan kompetitif organisasi

dalam menghadapi persaingan bisnis. Organisasi harus mampu menciptakan kepuasan kerja karyawan, karena karyawan yang puas akan memiliki produktivitas dan prestasi kerja yang baik. Karyawan yang menikmati kepuasan dalam pekerjaannya akan lebih mengutamakan pekerjaannya

daripada balas jasa pada pelaksanaan tugas-tugasnya. Karyawan yang puas juga memiliki komitmen untuk mencapai tujuan organisasi sehingga berdampak positif bagi peningkatan kinerja organisasi.

Memperhatikan pengembangan karier karyawan adalah salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen untuk menciptakan kepuasan kerja. Karyawan adalah asset yang harus dipelihara, dipertahankan dan dikembangkan oleh organisasi. Pengembangan karier diterapkan oleh manajer personalia agar karyawan dapat mengetahui ekspektasi kariernya dan melihat pekerjaannya dari sisi lain diluar pekerjaannya saat ini untuk mempersiapkan diri mereka dalam menghadapi berbagai pekerjaan di masa yang akan datang. Organisasi yang menghargai sumber daya manusianya, selalu berusaha mendorong karyawannya agar mampu mengembangkan karier dengan memberikan konsep bahwa mereka harus fokus pada penciptaan dan penyediaan pekerjaan untuk dirinya sendiri di masa depan yang selalu berubah. Organisasi yang tidak memberikan akses menuju peluang pengembangan karier, akan tidak mampu mempertahankan karyawannya yang berprestasi dalam pasar tenaga kerja yang sangat kompetitif. Langkah yang dapat ditempuh organisasi untuk mewujudkan kepuasan kerja melalui karier adalah dengan mendesain program pengembangan karier yang meliputi tahap perencanaan, tahap pengarahan dan tahap pengembangan kemudian mengevaluasinya untuk mengetahui efektifitas karier tersebut bagi karyawan. Dengan melaksanakan

program pengembangan karier yang baik, akan membuat karyawan memahami kejelasan tentang karier mereka.

Perubahan organisasi mampu mempengaruhi cara orang dan organisasi memandang karier dan perkembangannya. Dalam perspektif karier yang baru, individu diharapkan mampu mengatur perkembangan kariernya sendiri. Perubahan organisasi juga dialami oleh Universitas Dhyana pura dalam perkembangannya. Organisasi ini berawal dari terbentuknya sebuah lembaga pendidikan pariwisata yang bernama PPLP (Pusat Pendidikan dan Latihan Pariwisata) Dhyana Pura pada tahun 1987, oleh Yayasan Dhyana Pura yang berada di bawah organisasi GKPB (Gereja Kristen Protestan Bali). Kemudian pada tahun 2001 berkembang menjadi STIM (Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen) Dhyana Pura, bernaung di bawah Koordinasi Perguruan Tinggi Swasta (KOPERTIS) Wilayah VIII yang menyelenggarakan pendidikan jenjang strata 1 (S1). Semakin tingginya tingkat persaingan bisnis di dunia pendidikan, organisasi ini berkembang menjadi Universitas Dhyana pura pada tanggal 7 Juli 2011, yang merupakan satu-satunya Universitas yang terletak di Kabupaten Badung, Jalan Kampus Dhyana Pura Badung-Bali Br. Tegal Jaya, Dalung, Kuta-Bali. *Telephone:* (0361) 426450-1, *Fax :* (0361) 426452, *Website :* www.undhirabali.ac.id. Universitas Dhyana Pura merupakan salah satu perguruan tinggi swasta di Bali, di bawah koordinasi Kopertis Wilayah VIII. Dengan mottonya “ *Morning of The World*” memiliki 2 Fakultas dan 13 Program Studi, yaitu (1) Fakultas

Ekonomika dan Humaniora (FEH) yang terdiri dari; Program Studi Manajemen, Program Studi Sastra Inggris, Program Studi Pendidikan Anak Usia Dini, Program Studi Pendidikan Kesejahteraan Keluarga, Studi Psikologi dan Program Studi D3 Pemasaran. Sedangkan (2) Fakultas Ilmu Kesehatan Sains Dan Teknologi (FIKST) terdiri dari; Program Studi Perekam Informasi Kesehatan, Program Studi Ilmu Kesehatan Masyarakat, Program Studi Biologi, Program Studi Sistem Informasi, Program Studi Teknik Informatika, Program Studi Fisioterapi dan Program Studi Gizi. Perubahan organisasi ini, tentu saja membawa perubahan pada struktur organisasi. Perubahan struktur organisasi mempengaruhi kebijakan manajemen dalam melaksanakan desain dan evaluasi program pengembangan karier, untuk dapat memperoleh karyawan yang sesuai dengan kebutuhan dan kemudian mampu mempertahankannya dengan menciptakan kepuasan karyawan, demi meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut.

- 1) Apakah desain dan evaluasi program pengembangan karier pada Universitas Dhyana Pura mampu menciptakan kepuasan bagi karyawan ?
- 2) Apakah indikator desain dan evaluasi program pengembangan karier pada Universitas Dhyana Pura, dapat dikategorikan ke dalam prioritas prestasi yang harus dipertahankan dan prioritas

utama yang harus dibenahi, berdasarkan tingkat kepuasan karyawan ?

II.KAJIAN PUSTAKA

2.1 Konsep Kepuasan Kerja Karyawan

2.1.1 Pengertian kepuasan kerja karyawan

Salah satu kunci utama untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah dengan menciptakan kepuasan kepada karyawan melalui pengembangan karier yang dapat terwujud ke dalam tugas, tanggungjawab, wewenang serta kompensasi yang sesuai atau bahkan melebihi harapannya. Simamora (2006) menyatakan kepuasan (*satisfaction*) merupakan istilah evaluatif mengenai tingkat kesesuaian antara harapan dengan kenyataan yang terjadi, yang dapat digambarkan dalam suatu sikap suka atau tidak suka. Simamora (2006), juga menyebutkan bahwa dua pekerjaan manajer sumber daya manusia yang paling penting adalah berkaitan dengan produktivitas karyawan (*employee productivity*) dan kepuasan kerja (*job satisfaction*). Faktor kritis yang mempengaruhi kedua bidang tersebut adalah bagaimana desain pekerjaan seperti pengembangan karier dalam proses pekerjaan tersebut dibuat dan dilakukan oleh karyawan serta kompensasi yang diterima. Kepuasan kerja merupakan sikap umum karyawan terhadap pekerjaannya, yakni sikap terhadap kelompok kerja, kondisi kerja umum, sikap terhadap organisasi, tunjangan moneter dan sikap terhadap manajemen. Jika kepuasan kerja sudah tercipta, maka kinerja karyawan yang dapat diukur dari produktivitas karyawan akan dapat

tercapai. Robbins (2003) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Handoko (2001) menyatakan kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya, karena hal itu mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan dan masalah-masalah personalia vital lainnya. Malthis (2006) kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja muncul saat harapan-harapan ini tidak terpenuhi. Kepuasan kerja mempunyai banyak dimensi, secara umum adalah kepuasan dalam pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, hubungan antara supervisor dengan tenaga kerja, dan kesempatan untuk maju (karier). Setiap dimensi menghasilkan perasaan puas secara keseluruhan dengan pekerjaan itu sendiri. Tolak ukur tingkat kepuasan yang mutlak tidak ada, karena setiap individu karyawan berbeda standar kepuasannya. Dari beberapa definisi tersebut, dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja karyawan, merupakan sikap karyawan terhadap bagaimana mereka memandang

pekerjaannya. Kepuasan karyawan dapat memberikan beberapa manfaat, diantaranya adalah menciptakan hubungan yang harmonis antara organisasi dengan karyawan. Kepuasan atau ketidakpuasan karyawan adalah respon karyawan terhadap evaluasi tingkat kesesuaian antara harapan sebelumnya dan kinerja desain pekerjaan aktual yang dirasakan oleh karyawan. Jadi, tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya dan karirnya merupakan fungsi dari perbedaan antara kinerja desain dan evaluasi pekerjaan dan karier yang dirasakan dengan harapan karyawan. Apabila kinerja desain dan evaluasi pekerjaan dan kariernya tidak sesuai dengan harapan atau harapan melebihi kinerja desain dan evaluasi pekerjaan dan kariernya, maka karyawan akan kecewa. Sedangkan apabila kinerja desain dan evaluasi pekerjaan dan kariernya sesuai dengan harapan atau bahkan melebihi harapannya, karyawan akan merasa sangat puas.

2.1.2 Teori Kepuasan Kerja

Untuk meneliti kepuasan kerja, beberapa teori disajikan untuk menjelaskan mengapa orang menyenangi pekerjaannya, walaupun antara satu teori dengan teori yang lain saling menunjukkan prinsip yang berbeda. Rivai (2004) mengatakan pada umumnya ada 3 (tiga) teori yang digunakan dalam membahas kepuasan kerja.

Teori yang pertama dipelopori oleh Porter (1961), adalah teori perbandingan intrapersonal (*intrapersonal comparison process theory*) dikenal juga dengan *discrepancy theory*, kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan oleh individu merupakan hasil dari suatu

perbandingan yang dilakukan oleh dirinya sendiri terhadap berbagai macam hal yang mudah diperolehnya dari pekerjaan dan menjadi harapannya. Kepuasan akan dirasakan oleh individu tersebut bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan kecil, sebaliknya ketidakpuasan akan dirasakan oleh individu bila perbedaan atau kesenjangan antara standar individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan besar.

Teori yang kedua dikemukakan oleh Zalesnik (1958), dan dikembangkan oleh Adams (1963), adalah teori keadilan atau *equity theory*, yang menyatakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasa adanya keadilan (*equity*). Perasaan *equity* atau *inequity* atas suatu situasi diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain.

Teori yang ketiga yaitu teori dua faktor (*two factor theory*) teori ini dikemukakan oleh Herzberg menyimpulkan bahwa ketidakpuasan kerja dan kepuasan kerja muncul dari dua variabel yang terpisah. Variabel penyebab ketidakpuasan disebut dengan variabel *hygiene* didalamnya termasuk gaji, kondisi kerja dan kebijakan organisasi. Variabel penyebab kepuasan kerja disebut dengan *motivator* terdiri dari prestasi, pengetahuan, tanggung jawab dan kemajuan, di mana semuanya berkaitan dengan isi pekerjaan dan prestasi kerja.

Dari ketiga teori yang dikemukakan di atas dapat dikatakan bahwa kepuasan orang dalam bekerja, ditengarai oleh dekatnya

jarak antara harapan dan kenyataan yang didapat sesuai dengan harapannya, dan demikian juga yang diterima rekan sekerja lain adalah sama atau adil seperti yang diterima sesuai dengan pengorbanannya.

2.2 Konsep Pengembangan Karier

Sumber daya manusia atau karyawan merupakan ujung tombak organisasi, karena keberhasilan organisasi sangat didukung oleh kualitas dan kompetensi sumber daya manusianya. Organisasi harus mampu menciptakan kepuasan kerja bagi karyawannya karena mereka merupakan asset penting yang harus dipertahankan, dipelihara dan dikembangkan oleh organisasi. Kepuasan nantinya akan mempengaruhi kinerja karyawan dan organisasi. Salah satu cara untuk menciptakan kepuasan kerja karyawan adalah dengan memperhatikan pengembangan karier mereka, baik karier yang berpusat pada organisasi maupun karier yang berpusat pada individu karyawan. Pengembangan karier karyawan seharusnya memang tidak hanya tergantung dari usaha-usaha individual saja, tetapi harus didukung oleh kepentingan organisasi. Untuk sinkronnya maka pihak organisasi dalam hal ini departemen personalia dapat mengatur perkembangan karier karyawan. Hal ini akan dapat berjalan dengan baik apabila pimpinan organisasi menyetujui program-program pengembangan karier yang ditetapkan oleh departemen personalia (Martoyo,2007).

2.2.1 Karier

Karier atau *career* adalah menunjukkan perkembangan para karyawan secara individu dalam

jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam suatu organisasi (Soeprihanto,2000). Malthis mengatakan karier (*career*) adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati oleh seseorang sepanjang hidupnya. Orang-orang mengejar karier untuk memenuhi kebutuhan individual secara mendalam yang nantinya harus dapat diselaraskan dengan kebutuhan organisasional (Malthis,2006). Karier merupakan serangkaian pengalaman peran yang diurut dengan tepat menuju kepada peningkatan tingkat tanggung jawab, status, kekuasaan, imbalan dan jabatan (Sedarmayanti,2007). Moekijat (2007) mengatakan karier adalah semua jabatan yang dipegang oleh seseorang selama hidup dalam pekerjaannya.

Umar (Triton, 2007) mengatakan karir seringkali dikaitkan dengan kemajuan (*advanced*) di mana konsep dasar karier dibagi menjadi tiga.

- 1) Karier sebagai suatu urutan promosi atau transfer ke jabatan-jabatan yang lebih besar tanggung jawabnya atau ke lokasi-lokasi yang lebih baik selama kehidupan kerja seseorang.
- 2) Karier sebagai petunjuk pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan yang sistematis dan jelas (membentuk satu jalur karier).
- 3) Karier sebagai sejarah pekerjaan seseorang atau serangkaian posisi yang dipegang selama kehidupan kerja.

Dari kelima definisi para ahli di atas, dapat dikatakan bahwa karier adalah urutan aktivitas-aktivitas yang

berkaitan dengan pekerjaan dan perilaku-perilaku, nilai-nilai, serta aspirasi-aspirasi seseorang selama rentang hidup pekerjaan orang tersebut.

2.2.2 Pengembangan karier

Memahami pengembangan karier didalam sebuah organisasi memperhatikan dua proses yaitu bagaimana masing-masing orang merencanakan dan menerapkan tujuan-tujuan kariernya (perencanaan karier) dan bagaimana organisasi merancang dan menerapkan program-program pengembangan kariernya (manajemen karier).

Simamora (2006) menyatakan pengembangan karier melalui perencanaan karier dan manajemen karier. Perencanaan karier (*career planning*) adalah proses melaluinya individu karyawan mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan kariernya. Perencanaan karier melibatkan pengidentifikasian tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karier dan penyusunan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Manajemen karier (*career management*) adalah proses melaluinya organisasi memilih, menilai, menugaskan dan mengembangkan para karyawannya guna menyediakan sekumpulan orang-orang yang berbobot guna memenuhi kebutuhan-kebutuhan di masa yang akan datang. Jadi agar pengembangan karier berjalan dengan baik, maka harus diciptakan keselarasan antara perencanaan karier yang dilakukan oleh karyawan dengan manajemen karier yang diterapkan oleh organisasi.

Pengembangan karier (Mudiarta Utama dkk, 2001) adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi. Betapapun baiknya suatu rencana karier yang telah dibuat oleh seorang pekerja disertai oleh suatu tujuan karier yang wajar dan realistis, rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya pengembangan karier yang sistematis dan programatis.

Soeprihanto (2000) menyatakan pengembangan karier adalah suatu kemungkinan-kemungkinan seorang karyawan sebagai individu dapat naik pangkat atau jabatan yang dihubungkan dengan kemampuan dan persyaratan karyawan tersebut sehingga dapat tercapai kepuasan kerja yang mendorong peningkatan prestasi dan perkembangan pribadinya, disesuaikan dengan rencana yang telah diatur oleh organisasi. Moekijat (2007) menyatakan pengembangan karier adalah tindakan-tindakan perseorangan yang dilakukan oleh seseorang untuk mencapai suatu rencana karier yang ditetapkan oleh departemen sumber daya manusia.

Dari keempat pendapat di atas dapat dikatakan, pengembangan karier organisasional adalah hasil-hasil yang muncul dari interaksi antara perencanaan karier individu karyawan dengan proses manajemen karier organisasi. Di mana perencanaan karier karyawan adalah proses sengaja supaya karyawan menyadari diri sendiri, peluang-peluang, kesempatan-kesempatan dan kendala-kendala, pilihan-pilihan,

dan konsekuensi-konsekuensi sehingga karyawan mampu mengidentifikasi tujuan-tujuan yang berkaitan dengan kariernya, karyawan dapat menyusun program kerja, pendidikan, waktu dan urutan langkah-langkah yang diambil untuk meraih tujuan karier secara spesifik. Sedangkan manajemen karier organisasi adalah proses berkelanjutan penyiapan, penerapan dan pemantauan rencana-rencana karier yang dilakukan oleh organisasi terhadap individu yang seiring dengan sistem karier organisasi.

2.2.3 Pentingnya pengembangan karier

Menjamin terciptanya kondisi yang obyektif, dalam hal ini memberikan kepuasan kemajuan riil yang layak seimbang dengan prestasi kerjanya merupakan tujuan pengembangan karier individu (Soeprihanto,2000). Pengembangan karier mempunyai beberapa manfaat (Mudiarta Utama dkk,2001).

- 1) Meningkatnya kemampuan karyawan, hal ini dicapai melalui pendidikan dan pelatihan dalam proses pengembangan kariernya, karyawan yang dengan sungguh-sungguh mengikuti pendidikan dan latihan, akan mampu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka, yang dapat diseimbangkan kepada organisasi/organisasi di mana mereka bekerja
- 2) Meningkatkan suplai karyawan yang berkemampuan, yaitu jumlah karyawan dengan kemampuan yang lebih tinggi dari sebelumnya akan menjadi bertambah, sehingga memudahkan pihak pimpinan/manajemen untuk

menempatkannya dalam job atau pekerjaan yang lebih tepat. Dari pendapat beberapa ahli tersebut dapat dikatakan bahwa dengan adanya pengembangan karier organisasional terdapat dua sisi yang bisa dicermati, yaitu dari sisi karyawan akan dapat diperoleh gambaran bagi para karyawan mengenai jabatan-jabatan yang dapat atau mungkin dicapai oleh mereka di masa yang akan datang, serta persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi untuk mencapai jabatan-jabatan tersebut. Sedangkan dari sisi organisasi, dapat meningkatkan kemampuan karyawan yang nantinya mempengaruhi peningkatan produktivitasnya, dapat meningkatkan suplai karyawan yang berkemampuan yang sesuai antara kebutuhan dan kesempatan karier yang telah diumumkan.

2.3 Desain Program Pengembangan Karier

2.3.1 Pengertian desain program pengembangan karier

Desain program pengembangan karier adalah merancang program peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi (Mudiarta dkk, 2001). Organisasi atau organisasi tidak boleh lepas tangan dalam mengimplementasikan program pengembangan karier. Untuk itu organisasi atau organisasi merumuskan bantuan kepada individu sebagai pekerja, dalam manajemen pengembangan karier mereka masing-masing. Untuk merealisasikan bantuan tersebut

maka dibuatlah desain program pengembangan karier secara integral.

Soeprihanto (2000) menyatakan program pengembangan karier adalah suatu kegiatan manajemen untuk memperbaiki kemampuan karyawan dengan cara meningkatkan pengetahuan secara teori dan ketrampilan, serta aplikasinya dalam memecahkan permasalahan untuk mencapai suatu rencana karier tertentu. Moekijat (2007) menyatakan program pengembangan karier adalah rancangan gagasan-gagasan atau konsepsi-konsepsi akademik yang dilakukan oleh organisasi untuk mengadakan perbaikan kepribadian yang dilakukan untuk mencapai rencana karier pribadi. Dari ketiga definisi tersebut dapat dikatakan bahwa desain program pengembangan karier adalah rancangan mengenai peningkatan pengetahuan dan ketrampilan karyawan berdasarkan rencana karier karyawan sesuai dengan jalur dan jenjang serta rencana kerja organisasi.

2.3.2 Tahap desain program pengembangan karier

Desain program pengembangan karier akan dapat membantu para manajer dalam membuat keputusan yang kreatif mengenai pengembangan karier para pekerja. Terdapat tiga tahapan dalam menyusun desain program pengembangan karier (Mudiarta Utama dkk, 2001), sebagai berikut.

- 1) Tahap perencanaan karier, fase perencanaan merupakan aktivitas menyelaraskan rancangan pekerja dan rancangan organisasi mengenai pengembangan karier di

- lingkungannya. Tujuan tahap perencanaan karier adalah: mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan pekerja dalam melaksanakan tugas-tugasnya, membantu para pekerja memilih jalur pengembangan karier sesuai dengan jalur yang tersedia, memperbaiki kekurangan atau kelemahan pekerja yang menunjukkan kesungguhan membutuhkan untuk mewujudkan karier yang sukses. Pelaksanaan tahap perencanaan karier yang dapat dilakukan, pusat perencanaan karier SDM, pusat pengembangan tes psikologis, pusat penilaian karya atau pekerjaan.
- 2) Tahap pengarahan karier, tahap ini bermaksud untuk membantu para pekerja agar mampu mewujudkan perencanaannya menjadi kenyataan, yakni dengan cara memantapkan tipe karier yang diinginkan, dan mengatur langkah-langkah yang harus ditempuh untuk mewujudkannya. Terdapat dua pendekatan yang dapat digunakan dalam tahapan ini: pengarahan dengan menyelenggarakan konseling karier, dan pendekatan dengan menyelenggarakan pelayanan informasi karier yang meliputi; sistem pemberitaan pekerjaan secara terbuka, menyediakan informasi inventarisasi kemampuan yang dapat dan boleh diketahui oleh setiap pekerja, informasi tentang aliran karier berupa chart yang menunjukkan kemungkinan arah dan kesempatan yang tersedia di dalam organisasi, menyelenggarakan pusat sumber pengembangan karier berupa himpunan bahan-bahan yang berhubungan dengan pekerjaan dan jabatan dalam bentuk buku atau kaset.
- 3) Tahap pengembangan karier, tahap berupa tenggang waktu yang dipergunakan pekerja untuk memenuhi persyaratan yang memungkinkannya melakukan gerak dari suatu posisi ke posisi lain yang diinginkannya. Dalam tahap ini pekerja dapat memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, memperbaiki dan meningkatkan keterampilan, memperbaiki sikap dan moral. Beberapa kegiatan yang dapat dilakukan dalam tahap pengembangan.
- (1) Menyelenggarakan sistem *mentor*, yaitu cara pengembangan dengan menyelenggarakan hubungan antara pekerja senior dan junior sebagai kolega atau teman kerja. Pekerja senior yang bertindak sebagai *mentor* membimbing dengan cara: memberikan keteladanan kepada junior, membantu dan mengatur dalam proses menghubungi pejabat untuk mendapatkan informasi karier, memberikan dukungan secara umum (modal atau dorongan) kepada junior untuk pengembangan karier.
- (2) Pelatihan, yang dilakukan dengan menyelenggarakan *coaching* sambil melaksanakan pekerjaan sehari-hari atau melakukan

- diskusi secara spontan berkaitan dengan pengembangan karier. Langkah-langkah yang dapat ditempuh:
- a) Pekerja berusaha mendapatkan kesempatan mendemonstrasikan ketrampilan atau minat kerjanya yang baru, dalam mewujudkan tujuan bisnis organisasi contohnya seorang salesman yang bekerja keras supaya dapat menjadi supervisor,
 - b) Pekerja berusaha menghimpun umpan balik untuk mengetahui kelemahan-kelemahannya dan menunjukkan kesungguhan dalam mengatasinya,
 - c) Pekerja berusaha menunjukkan kemampuannya dalam menyesuaikan minat kerjanya dengan perubahan-perubahan yang terjadi di dalam organisasi,
 - d) Pekerja berusaha memahami kelemahan - kelemahan dalam pengalaman kerjanya dan berusaha untuk tidak mengulanginya,
 - e) Pekerja harus memiliki keberanian menyampaikan keinginannya untuk memperoleh kesempatan dalam mewujudkan pengembangan kariernya.
- (3) Rotasi jabatan, dilakukan dengan cara menugaskan pekerja untuk berbagai jabatan, melalui proses pemindahan secara horisontal, sesuai keterampilan dasar yang dimiliki untuk melaksanakan

tugas-tugas yang baru. Langkah yang dapat diambil : melakukan pemindahan suatu jabatan ke jabatan lain atas dasar keterampilan dan kemampuannya dalam melaksanakan tugasnya pada jabatan yang baru. Harapan rotasi jabatan adalah memperluas pengalaman para pekerja sehingga membuat pekerja lebih fleksibel dalam memilih aliran/jalur kariernya. Pekerja yang tidak pernah mengalami rotasi jabatan, akan sangat terikat pada satu aliran atau pengembangan karier sehingga peluangnya menjadi terbatas.

- (4) Program beasiswa atau ikatan dinas, hal ini dilakukan agar pekerja dapat mengantisipasi lingkungan bisnis yang dapat berubah secara cepat dan semakin kompetitif. Program beasiswa sebagai pendukung upaya pekerja untuk meningkatkan pendidikannya di luar organisasi/organisasi baik berupa program pendidikan formal maupun non formal. Langkah yang dapat ditempuh dengan penyediaan dana untuk mengikuti seminar, atau lokakarya di dalam dan di luar negeri, mengikuti pendidikan lanjutan khusus program gelar.

Program pengembangan karier menurut Schneke Mel E , *et al.* (2007), meliputi beberapa hal, yaitu :

- 1) Persiapan perputaran atau perpindahan posisi jabatan,

- yaitu mempersiapkan pengetahuan, keahlian, dan keterampilan karyawan untuk melaksanakan tugas atau posisi jabatan yang baru.
- 2) Perilaku pencarian jabatan, yaitu menyediakan informasi mengenai posisi atau jabatan yang ada dan yang mungkin diraih serta menyediakan informasi tentang inventarisasi kompetensi karyawan.
 - 3) Konseling karier, yaitu konsultasi mengenai jalur karier yang cocok bagi karyawan sesuai dengan posisi atau jabatan yang tersedia.
 - 4) Pelatihan, yaitu memberikan pelatihan kepada karyawan baik untuk meningkatkan ketrampilan yang telah dimiliki maupun memberikan ketrampilan baru yang mendukung jenjang karier karyawan berikutnya.
 - 5) Mentoring, yaitu memberikan bimbingan atau arahan kepada karyawan melalui atasan langsung untuk mempersiapkan karyawan kepada jenjang karier berikutnya.
 - 6) Jalur karier, yaitu menyediakan sistem jalur karier yang terbuka bagi setiap karyawan untuk memantapkan pilihan karier karyawan berikutnya.
 - 7) Simulasi karier, yaitu pengujian cobaan karier dengan memberikan kesempatan jabatan/posisi baru yang bersifat sementara dalam pelaksanaan tugas khusus untuk melihat kemampuan karyawan sehingga mereka dapat menentukan arah jalur karier yang cocok.

Rivai (2005) mengatakan ada tiga unsur pokok pengembangan karier yang dilakukan oleh organisasi, yaitu :

- 1) Pendidikan karier, dengan memberikan pendidikan formal seperti program umum oleh perguruan tinggi maupun pendidikan non formal seperti mengikuti pelatihan, seminar, lokakarya oleh para konsultan sehingga meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan untuk menduduki jenjang karier berikutnya.
- 2) Konseling karier, dengan penyuluhan karier untuk mengetahui minat, keterampilan, mengadakan tes psikologis agar karyawan dapat memilih jalur karier yang sesuai dan tepat.
- 3) Bimbingan karier, untuk memantapkan tujuan karier dengan sistem mentoring atasan untuk mempersiapkan karyawan kepada jenjang karier berikutnya.

Beberapa program pengembangan karier yang dapat dilakukan organisasi menurut Moekijat (2007).

- 1) Pendidikan karier, meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai untuk membantu mereka dalam usahanya mencapai kemajuan karier.
- 2) Informasi karier, menyediakan informasi mengenai jalur karir, jabatan karier yang tersedia, uraian jabatan dan persyaratan jabatan yang berguna bagi pegawai untuk memperkirakan tujuan-tujuan karier berikutnya.
- 3) Penyuluhan karier, untuk membantu pegawai menemukan tujuan karier yang layak sesuai

dengan minat dan kemampuan pegawai.

Dari beberapa teori dan pendapat para ahli yang telah dikemukakan di atas, maka dapat dikatakan bahwa dalam melaksanakan desain program pengembangan karier terdapat dua proses persiapan yang dapat dilakukan, yaitu pertama mempersiapkan pelaksanaan pengembangan karier tersebut dari sisi organisasi, yang meliputi tahap perencanaan karier (perencanaan karier SDM, pengembangan tes psikologis, penilaian karya atau pekerjaan), tahap pengarahan karier (konseling karier, pelayanan informasi karier, simulasi karier) dan tahap pengembangan karier (sistem *mentor*, pelatihan, rotasi jabatan, beasiswa atau ikatan dinas). Kedua mempersiapkan pelaksanaan pengembangan karier tersebut dari sisi karyawan, yang meliputi sikap atau perilaku, yakni selalu menjadi orang yang dapat diterima, mengikuti aturan yang telah ditetapkan, menjadi seorang ahli selain bersifat teoritis juga praktis dengan selalu melakukan proses pembelajaran, serta berfikir positif dengan mempersiapkan diri untuk menghadapi kejutan yang akan terjadi di masa yang akan datang.

2.4 Evaluasi Program Pengembangan Karier

2.4.1 Pengertian evaluasi program pengembangan karier

Evaluasi program pengembangan karier adalah proses untuk menilai apakah program pengembangan karier berhasil atau tidak. Setelah desain program pengembangan karier disusun dan dilaksanakan, kemudian harus dinilai dan diukur sampai di mana program

tersebut berhasil diterapkan. Alat ukur yang dapat dipakai untuk menilai desain program pengembangan karier adalah dengan menganalisis bagaimana efektivitas karier karyawan (Simamora, 2006).

Pada saat mengevaluasi kinerja program pengembangan karier, pihak manajemen harus fokus kepada peningkatan keahlian dan kompetensi karyawan yang selaras dengan peningkatan posisi atau jabatan yang diikuti oleh peningkatan balas jasa yang akhirnya mempengaruhi sikap dan perilaku serta loyalitas karyawan Wilmott (2006). Moekijat (2007) berpendapat bahwa evaluasi terhadap proses pengembangan karier merupakan penilaian terhadap berhasil atau tidaknya suatu organisasi memenuhi apa yang ingin dicapai oleh pegawainya yang diikuti oleh perubahan-perubahan pribadi baik sikap dan perilaku yang dilakukan pegawai untuk mencapai suatu rencana karier.

Berdasarkan ketiga pendapat di atas dapat dinyatakan bahwa evaluasi program pengembangan karier merupakan penilaian atas keberhasilan atau ketidakberhasilan dari program pengembangan karier yang telah dilaksanakan, yang dapat diukur dengan efektifitas karier karyawan melalui sikap, perilaku serta loyalitas karyawan.

2.4.2 Efektifitas karier

Soeprihanto (2000) efektifitas karier karyawan merupakan bentuk terciptanya kondisi yang obyektif pada individu karyawan, dalam hal ini memberikan kepuasan kemajuan riil yang layak seimbang dengan prestasi kerjanya. Sehingga sejak awal yang bersangkutan dapat mempersiapkan diri atau

dipersiapkan untuk mencapai cita-citanya.

Keberhasilan program pengembangan karier dapat dinilai dengan mengukur efektifitas karier karyawan. Terdapat empat karakteristik efektifitas karier karyawan (Simamora, 2006).

- 1) Kinerja karier, yaitu indikator paling populer dari kinerja karier adalah posisi jabatan yang diikuti oleh kompensasi yang menyertainya. Pada umumnya semakin cepat seseorang menanjak di jenjang organisasional dan diikuti oleh kompensasi yang pantas atas prestasinya, maka semakin tinggi tingkat kinerja kariernya. Kinerja karier berhubungan langsung dengan kepuasan kerja karyawan.
- 2) Sikap-sikap karier, yaitu mengacu kepada cara-cara individu melihat dan mengevaluasi karier mereka. Individu memiliki sikap karier positif juga akan memiliki persepsi-persepsi dan evaluasi positif mengenai karier. Sikap positif memiliki implikasi penting bagi organisasi karena dengan sikap positif individu dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik. Sikap-sikap karir berhubungan langsung dengan komitmen karyawan terhadap organisasi
- 3) Adaptabilitas karier, yaitu kemampuan menghadapi perubahan dan ketidakpastian, karena perubahan hal yang paling dominan dihadapi oleh individu maupun organisasi. Individu yang tidak mampu beradaptasi terhadap perubahan ini menanggung resiko

keusangan dan kehilangan pekerjaan. Adaptabilitas karier menyiratkan aplikasi pengetahuan, keahlian dan teknologi paling dominan dalam sebuah karier.

- 4) Identitas karier, yaitu memiliki dua komponen penting, yaitu pertama, individu mempunyai kesadaran yang konsisten dan jelas menyangkut minat-minat, nilai-nilai dan ekspektasi mereka untuk masa depan dalam kaitan dengan karier. Kedua, individu melihat hidup mereka konsisten sepanjang waktu, yang berkaitan dengan proses pengembangan karier. Identitas karier berkaitan secara langsung dengan loyalitas kerja karyawan.

Keberhasilan penerapan variasi program pengembangan karier berhubungan positif terhadap kepuasan karyawan yang ditunjukkan melalui komitmen kerja karyawan pada organisasi. Hal ini dapat tercermin melalui sikap-sikap dan perilaku karyawan. Schneke Mel E, *etal.* (2007) mengatakan bahwa efektifitas karier karyawan dapat dilihat dari tingkat loyalitas dan komitmen karyawan sehingga mampu meningkatkan produktivitas dan prestasi kerjanya, serta cara pandang karyawan dalam melihat kariernya sehingga mampu membangkitkan semangat kerja yang membuat karyawan berusaha dengan sungguh-sungguh mempersiapkan diri untuk mencapai jenjang karier yang diinginkan.

Evaluasi karier karyawan merupakan bagian dari penilaian mengenai apa yang ingin diraih oleh pegawai. Terdapat lima keinginan pegawai dalam menilai efektifitas karirnya (Moekijat, 2007).

- 1) Keadilan karier, pegawai menginginkan keadilan dalam sistem promosi dalam hubungannya dengan kesempatan-kesempatan untuk kemajuan karier.
- 2) Masalah pengawasan langsung, pegawai menginginkan pengawas langsung memainkan peranan yang aktif dalam pengembangan karier dan memberikan umpan balik atas pelaksanaan pekerjaan pada waktu yang tepat.
- 3) Kesadaran akan kesempatan-kesempatan, pegawai menginginkan pengetahuan tentang kesempatan-kesempatan untuk kemajuan karier.
- 4) Minat pekerjaan, pegawai menginginkan sejumlah informasi yang berlainan dan mempunyai tingkat-tingkat minat yang berlainan dalam kemajuan karier, tergantung kepada berbagai faktor.
- 5) Kepuasan karier, pegawai tergantung pada usia dan pekerjaannya, mempunyai tingkat-tingkat kepuasan karier yang berbeda.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka efektifitas karier karyawan merupakan hasil penilaian individu karyawan terhadap program pengembangan karier organisasi yang dapat tercermin dari kinerja karier, sikap-sikap karier, adaptabilitas karier serta identitas karier. Keempat indikator tersebut merupakan kriteria yang tepat untuk mengukur efektifitas karier karyawan.

III.KERANGKA KONSEP PENELITIAN

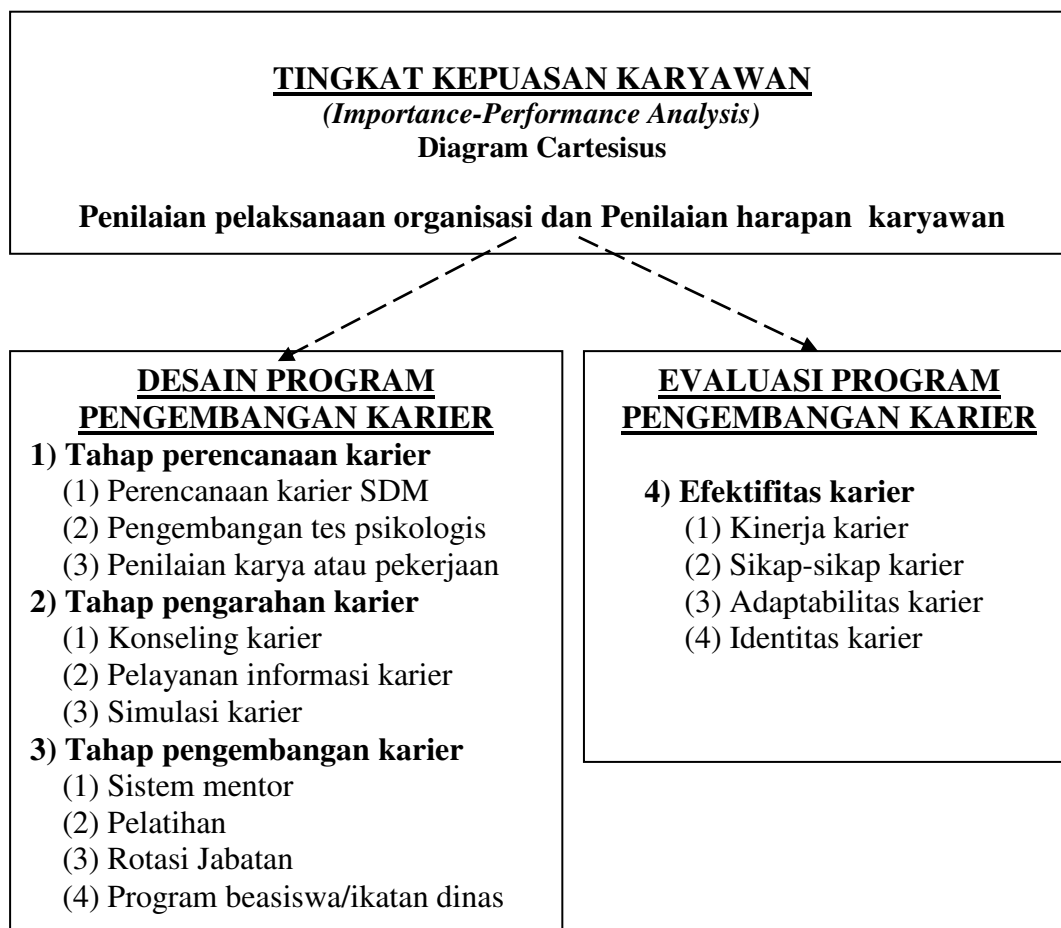
Untuk menciptakan kepuasan karyawan melalui Desain dan

Evaluasi Program Pengembangan Karier yang selaras antara harapan karyawan dengan pelaksanaan organisasi, dilakukan penilaian tingkat kesesuaian atas Desain Program Pengembangan Karier dan Evaluasi Program Pengembangan Karier. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap Universitas Dhyana Pura, yang posisinya sebagai pegawai administrasi sesuai dengan jabatan struktural dalam struktur organisasi. Sedangkan karyawan yang kedudukannya sebagai dosen/instruktur dengan kepangkatan atau jabatan fungsional tidak termasuk dalam anggota populasi, karena sistem jenjang karier dosen/instruktur sangat berbeda dengan pegawai, dimana hal tersebut tergantung dari masing-masing individu dalam melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi, yaitu pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat. Jadi, responden penelitian ini adalah seluruh populasi yang merupakan karyawan tetap bagian administrasi pada Universitas Dhyana Pura Badung-Bali, berjumlah 140 orang. Responden yang terdiri dari seluruh karyawan bagian administrasi Universitas Dhyana Pura memberikan penilaian terhadap apa yang telah dilakukan oleh organisasi dan apa yang diharapkan oleh karyawan atas Desain Program Pengembangan Karier, yang terdiri dari Tahap perencanaan karier (Perencanaan karier SDM, Pengembangan tes psikologi, Penilaian karya atau pekerjaan), Tahap pengarahan karier (Konseling karier, Pelayanan informasi karier, Simulasi karier) dan Tahap pengembangan karier (Sistem mentor, Pelatihan, Rotasi jabatan,

Program beasiswa/ikatan dinas). Kemudian penilaian yang sama juga diberikan terhadap Evaluasi Program Pengembangan Karier, yang terdiri dari Efektifitas organisasi (Kinerja karier, Sikap-sikap karier, Adaptabilitas Karier, Identitas karier). Penilaian persepsi responden tersebut dianalisis melalui analisis tingkat kepentingan-kinerja, untuk melihat

tingkat kesesuaian antara kinerja organisasi dan harapan karyawan serta melalui Diagram Cartesius untuk dapat mengetahui indikator dari Desain dan Evaluasi Program Pengembangan Karier yang memperoleh kriteria atau posisi harus dibenahi, maupun dipertahankan oleh organisasi, maka disusun suatu kerangka pemikiran pada Gambar 1.

Gambar 1.
Kerangka Pemikiran Analisis Tingkat Kepuasan Atas Desain dan Evaluasi Program Pengembangan Karier Karyawan Pada Universitas Dhyana Pura Badung-Bali.



Sumber : Mudiarta dkk,2001; Rivai,2005; Simamora, 2006; Schneke Mel E , *et al*, 2007; Moekijat, 2007.

IV.METODE PENELITIAN

4.9 Teknik Analisis Data

4.9.1 Analisis tingkat kepentingan-kinerja

Menggunakan teknik analisis yang bersifat kuantitatif (Supranto,J. 2006), yaitu teknik analisis tingkat kepentingan-kinerja (*importance-performance analysis*). Dalam

penelitian ini digunakan skala 5 tingkat atau skala *Likert* untuk mengevaluasi kinerja (*performance*) berdasarkan pendapat karyawan administrasi Universitas Dhyana Pura Badung-Bali terhadap desain dan evaluasi program pengembangan karier yang senyatanya telah dilaksanakan oleh organisasi, dengan kriteria jawaban sebagai berikut; Sangat baik diberi bobot 5; Baik diberi bobot 4; Cukup baik diberi bobot 3; Kurang baik diberi bobot 2; Tidak baik diberi bobot 1. Untuk derajat kepentingan (*importance*) berdasarkan harapan karyawan administrasi Universitas Dhyana Pura Badung-Bali terhadap desain dan evaluasi program pengembangan karier yang seharusnya diberikan oleh organisasi, di mana setiap atribut diberikan lima penilaian dengan kriteria jawaban sebagai berikut; Sangat penting diberi bobot 5; Penting diberi bobot 4; Cukup penting diberi bobot 3; Kurang penting diberi bobot 2; Tidak penting diberi bobot 1.

Berdasarkan hasil penilaian tingkat kepentingan dan kinerja maka diperoleh suatu perhitungan mengenai tingkat kesesuaian antara tingkat harapan karyawan pada tingkat pelaksanaannya oleh organisasi. Tingkat kesesuaian adalah hasil perbandingan skor kinerja atau pelaksanaan dengan skor kepentingan atau harapan. Tingkat kesesuaian inilah yang akan menentukan urutan indikator pernyataan yang harus dipertahankan dan indikator pernyataan yang harus mendapat prioritas utama untuk dibenahi oleh organisasi agar sesuai dengan harapan karyawan Universitas

Dhyana Pura. Dalam penelitian ini terdapat dua buah konsep penilaian yang diwakilkan oleh huruf X dan Y, dimana X merupakan tingkat penilaian atas desain dan evaluasi program pengembangan karier organisasi yang dilaksanakan oleh organisasi, sedangkan Y merupakan tingkat penilaian atas desain dan evaluasi program pengembangan karier yang diharapkan karyawan. Adapun rumus (Supranto, 2006) yang dipakai adalah :

$$T_{ki} = \frac{X_i}{Y_i} \times 100 \%$$

Dimana :

T_{ki} = Tingkat Kesesuaian Responden
 X_i = Skor Penilaian Pelaksanaan Organisasi
 Y_i = Skor Penilaian Harapan Karyawan

Selanjutnya sumbu mendatar (\bar{X}) akan diisi oleh skor tingkat pelaksanaan organisasi, sedangkan sumbu tegak (Y) akan diisi oleh skor tingkat harapan karyawan. Dan setiap indikator pernyataan desain dan evaluasi program pengembangan karier diolah dalam penyederhanaan rumus sebagai berikut ;

Penyederhanaan rumus :

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i}{n} \quad Y = \frac{\sum Y_i}{n}$$

Dimana : \bar{X} = Skor rata-rata tingkat pelaksanaan organisasi
 \bar{Y} = Skor rata-rata tingkat harapan karyawan
 n = Jumlah responden

Kriteria :

81 - 100	Sangat Puas
66 - 80	Puas
51 - 65	Cukup Puas
35 - 50	Kurang Puas
0 - 34	Tidak Puas

Rumusnya :

$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^N Xi}{K}$	$\bar{Y} = \frac{\sum_{i=1}^N Yi}{K}$
---------------------------------------	---------------------------------------

Dimana :

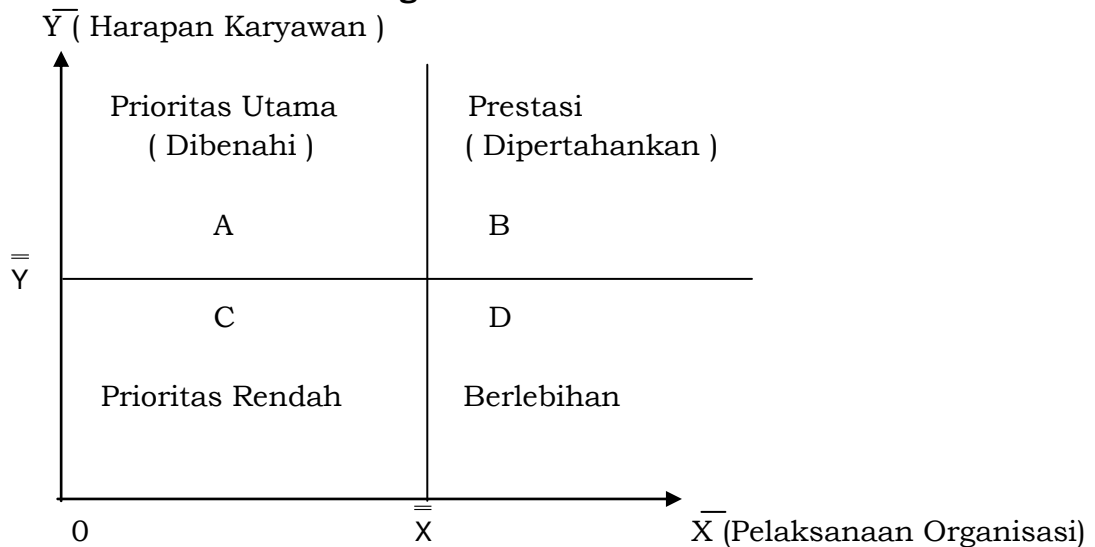
- \bar{X} = Rata-rata dari skor rata-rata tingkat pelaksanaan organisasi
- \bar{Y} = Rata-rata dari skor rata-rata tingkat harapan karyawan
- K = Banyaknya indikator pernyataan desain dan evaluasi program pengembangan karier yang diberikan kepada responden

4.9.2 Analisis diagram kartesius

Diagram kartesius merupakan suatu bangun yang dibagi atas empat bagian yang dibatasi oleh dua buah garis yang berpotongan secara tegak lurus pada titik-titik (X ,Y) dimana X merupakan rata-rata dari skor rata-rata tingkat pelaksanaan organisasi atas seluruh indikator pernyataan desain dan evaluasi program pengembangan karier dan Y adalah rata-rata dari skor rata-rata tingkat harapan karyawan atas seluruh indikator pernyataan desain dan evaluasi program pengembangan karier karyawan.

Selanjutnya pernyataan-pernyataan tersebut akan dijabarkan dalam diagram kartesius seperti Gambar 2

Gambar 2.
Diagram Kartesius



Sumber : Supranto (2001)

Diagram kartesius pada Gambar 2 menunjukkan suatu bangun yang dibagi menjadi empat bagian yang dibatasi oleh dua buah garis yang berpotongan secara tegak

lurus yang selanjutnya disebut dengan kuadran.

- 1) Kuadran A adalah prioritas utama yang harus dibenahi organisasi. Menunjukkan

- indikator desain dan evaluasi program pengembangan karier yang sangat diharapkan oleh karyawan, namun organisasi belum melaksanakannya sesuai dengan harapan karyawan.
- 2) Kuadran B adalah prestasi yang harus dipertahankan organisasi. Menunjukkan indikator desain dan evaluasi program pengembangan karier yang telah berhasil dilaksanakan oleh organisasi, karena sesuai dengan harapan karyawan dan harus dipertahankan.
 - 3) Kuadran C adalah prioritas rendah dari organisasi. Menunjukkan indikator desain dan evaluasi program pengembangan karier yang dinilai kurang diharapkan oleh

karyawan dan pelaksanaannya oleh organisasi biasa saja.

- 4) Kuadran D adalah pelaksanaan yang berlebihan dari organisasi. Menunjukkan indikator desain dan evaluasi program pengembangan karier yang kurang diharapkan karyawan, akan tetapi pelaksanaannya berlebihan

V. PEMBAHASAN

6.1 Tingkat Kesesuaian Kepentingan-Kinerja

Dari analisis tingkat kepentingan-kinerja atas desain dan evaluasi program pengembangan karier yang telah dilakukan, dapat dijelaskan pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1.
Tingkat Kesesuaian Desain Evaluasi Program Pengembangan Karier

No	Indikator	Rata2 Kinerja (\bar{X})	Rata-Rata Kepentingan (\bar{Y})	Tingkat Kesesuaian (Persentase) (Tki)
X1	Tahap Perencanaan Karier			
X1.1	Perencanaan karier SDM	3,88	4,65	88,44
X1.2	Pengembangan tes psikologis	3,77	4,27	88,29
X1.3	Penilaian karya atau pekerjaan	4,06	4,07	99,75
	<i>Rata-rata</i>	3,90	4,33	90,07
X2	Tahap Pengarahan Karier			
X2.1	Konseling karier	3,85	4,67	82,44
X2.2	Pelayanan informasi karier	3,77	4,52	83,41
X2.3	Simulasi karier	3,83	4,15	92,28
	<i>Rata-rata</i>	3,82	4,45	85,84
X3	Tahap Pengembangan Karier			
X3.1	Sistem <i>mentor</i>	3,61	3,90	92,56
X3.2	Pelatihan	4,02	4,34	92,62

X3.3	Rotasi jabatan	4,31	4,33	99,54
X3.4	Beasiswa atau ikatan dinas	4,25	4,46	95,29
	<i>Rata-rata</i>	4,05	4,26	95,07
X4	Efektifitas Karier			
X4.1	Kinerja karier	3,80	4,63	82,07
X4.2	Sikap-sikap karier	3,68	3,78	97,35
X4.3	Adaptabilitas karier	4,06	4,34	93,55
X4.4	Identitas karier	3,78	4,51	83,81
	<i>Rata-rata</i>	3,83	4,32	88,66
	<i>Rata-Rata Keseluruhan Dimensi</i>	3,90	4,34	89,86

Sumber : Data primer yang diolah, 2015

Pada tabel di atas dapat diketahui nilai rata-rata kesesuaian berada pada rentang nilai 80-100 yaitu 89,86 persen sehingga dapat dikatakan secara keseluruhan atribut-atribut tersebut masuk dalam kategori “sesuai”. Menurut Sukardi dan Cholidis (2006), jika nilai dari tingkat kesesuaian mendekati 100% dan berada di atas rata-rata maka dapat dikatakan tingkat kesesuaian baik dan mencapai tingkat sangat puas. Namun organisasi masih memiliki 10,14 persen yang harus dibenahi sehingga diharapkan kedepan dapat mencapai tingkat kesesuaian 100 persen.

6.2 Posisi Diagram Kartesius

Dari analisis diagram kartesius yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa indikator desain dan evaluasi program pengembangan karier berada pada posisi, yaitu prioritas utama, prestasi, prioritas rendah dan berlebihan. Hasil analisis ini kemudian dipergunakan untuk mengidentifikasi langkah-langkah untuk mempertahankan prestasi, melakukan perbaikan-perbaikan atas desain dan evaluasi program pengembangan karier pada

Universitas Dhyana Pura, yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

1) Kuadran A

Indikator pada kuadran A berarti memiliki tingkat pelaksanaan organisasi atau kinerja desain dan evaluasi program pengembangan karier yang di bawah rata-rata tetapi tingkat harapan karyawan cukup tinggi, sehingga karyawan merasa belum puas dan menuntut adanya perbaikan pada indikator yang berada pada kuadran ini. Indikator-indikator yang penanganannya perlu diprioritasnya oleh Universitas Dhyana Pura.

- (1) Perencanaan karier SDM (X1.1).
- (2) Konseling karier (X2.1).
- (3) Pelayanan informasi karier (X2.2).
- (4) Kinerja karier (X4.1).
- (5) Identitas karier (X4.4).

Dengan demikian pihak Universitas Dhyana Pura harus memprioritaskan untuk meningkatkan pelaksanaan organisasi atau kinerja pada kelima indikator ini yaitu dengan cara, a) Melakukan analisis jabatan yang tepat sehingga mendukung karier SDM, (b) Menyediakan jasa konsultan khusus untuk konsultasi karier

karyawan dalam periode waktu tertentu, c) Menyediakan informasi tentang inventarisasi kompetensi setiap karyawan dan penyediaan sistem informasi posisi atau jabatan yang terbuka bagi seluruh karyawan, d) Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menduduki posisi yang diharapkan dan sesuai dengan kompetensinya dengan kompensasi yang sepadan dengan kontribusi hasil pekerjaannya, e) Mewujudkan kesadaran yang konsisten dan kejelasan ekspektasi pengembangan karier karyawan sehingga mampu menimbulkan loyalitas kerja.

2) Kuadran B

Indikator yang masuk dalam kuadran B merupakan kekuatan organisasi karena pada posisi ini, karyawan merasa puas dimana indikator desain dan evaluasi program pengembangan karier telah berhasil dilaksanakan oleh organisasi, karena sesuai dengan harapan karyawan dan harus dipertahankan. Indikator-indikator yang berada dalam kuadran B.

- (1) Pelatihan (X3.2).
- (2) Beasiswa atau ikatan dinas (X3.4).
- (3) Adaptabilitas karier (X4.3).

Dengan demikian Universitas Dhyana Pura harus dapat mempertahankan ketiga indikator di atas, karena pelaksanaan organisasi telah sesuai dengan harapan karyawan. Hal ini memang telah dilakukan dengan baik oleh Universitas Dhyana Pura seperti a) Menerapkan sistem *coaching* pada ketrampilan dan minat kerja sehingga mewujudkan kreativitas dan inisiatif karyawan yang nantinya dapat mendukung jenjang karier pada masa mendatang, b) Memberikan beasiswa atau ikatan dinas untuk menempuh

pendidikan lanjutan baik bersifat formal maupun nonformal sehingga menunjang pelaksanaan pekerjaan karyawan. c) Di sini karyawan mampu beradaptasi dengan baik menghadapi perubahan posisi pekerjaannya dan mampu mengaplikasikan pengetahuan, keahlian dan teknologi baru yang diperolehnya.

3) Kuadran C

Indikator yang berada pada kuadran C adalah indikator yang memiliki tingkat kepentingan dan kinerja relatif rendah. Indikator desain dan evaluasi program pengembangan karier dinilai kurang diharapkan oleh karyawan dan pelaksanaannya oleh organisasi biasa saja, walaupun demikian harus tetap diperhatikan karena pelaksanaan organisasi atau kinerja yang rendah dalam jangka panjang dapat menimbulkan ketidakpuasan bagi karyawan. Indikator yang ada pada kuadran C.

- (1) Pengembangan tes psikologis (X1.2).
- (2) Simulasi karier (X2.3).
- (3) Sistem mentor (X3.1).
- (4) Sikap-sikap karier (X4.2).

Dengan demikian perusahaan harus memberikan perhatian yang baik pada keempat indikator di atas, karena ketidakpuasan karyawan bisa juga berawal dari indikator-indikator ini. Langkah yang dapat dilakukan Universitas Dhyana Pura adalah dengan; a) Mengadakan tes psikologis secara berkala kepada setiap karyawan yang akan dipromosikan sehingga membantu organisasi menentukan jalur pengembangan karier yang tepat bagi karyawannya. b) Memberikan kesempatan jabatan atau posisi baru

yang bersifat sementara dalam pelaksanaan tugas khusus, misalnya kesempatan menjadi ketua dalam suatu proyek atau kepanitiaan untuk melihat kemampuan karyawan sehingga dapat membantu menentukan jalur karier yang cocok. c) Menciptakan iklim di mana senior mampu memberikan keteladanan kepada juniornya sebagai teman kerja dan membantu atau mengatur junior untuk memperoleh informasi karier dari pejabat. d) Mewujudkan komitmen kerja karyawan dengan menciptakan persepsi dan evaluasi positif individu terhadap kariernya dalam organisasi.

4) Kuadran D

Indikator yang berada pada kuadran D adalah indikator yang memiliki kinerja yang menurut karyawan sangat baik, tetapi indikator ini memiliki tingkat kepentingan yang tidak begitu tinggi. Karyawan dinyatakan sangat puas dimana, indikator desain dan evaluasi program pengembangan karier ini kurang diharapkan karyawan, akan tetapi pelaksanaannya berlebihan oleh Universitas Dhyana Pura. Indikator yang ada dalam kuadran D.

(1) Penilaian karya atau pekerjaan (X1.3).

(2) Rotasi jabatan (X3.3).

Dengan demikian pihak organisasi harus mempertimbangkan kembali indikator di atas karena dirasakan terlalu berlebihan. Hal ini disebabkan karena a) Pengawasan dan penilaian pekerjaan yang diterapkan oleh organisasi menggunakan standar yang cukup tinggi, sebenarnya hal ini sangat baik dilakukan untuk meningkatkan kinerja organisasi, akan tetapi hal ini juga akan berdampak negatif, jika

target yang ditetapkan terlalu tinggi sehingga menjadi beban berat bagi karyawan yang tidak dapat merealisasikannya. b) Rotasi jabatan yang dilakukan oleh organisasi dengan memindahkan karyawan ke posisi jabatan lain yang selevel, sebenarnya sangat baik diterapkan untuk menghindari kejenuhan karyawan, tetapi akan berdampak tidak baik jika rotasi jabatan terlalu sering dilakukan karena karyawan merasa kesulitan jika harus terus-menerus menyesuaikan diri dengan pekerjaan baru yang sangat berbeda dengan pekerjaan yang sebelumnya, dan spesialisasi pekerjaan tidak akan tercipta. Jadi usaha untuk menciptakan desain dan evaluasi program pengembangan karier yang efektif dengan mewujudkan kesesuaian antara harapan karyawan dengan pelaksanaan organisasi hendaknya dialihkan pada beberapa indikator lain yang dirasa sangat diharapkan oleh karyawan tetapi pelaksanaan organisasi atau kinerjanya masih terasa kurang yaitu variabel-variabel yang berada pada kuadran A.

6.3 Prioritas Berdasarkan Tingkat Kesesuaian

Dari langkah mengurutkan tingkat kesesuaian atas desain dan evaluasi program pengembangan karier yang telah dilakukan, yaitu dari urutan yang terendah sampai yang tertinggi dapat dipergunakan untuk menentukan indikator-indikator yang perlu mendapatkan prioritas utama sampai prioritas terakhir dalam pembenahan dari Universitas Dhyana Pura untuk menciptakan kepuasan bagi karyawannya.

Indikator kinerja karier perlu mendapat prioritas pertama dalam membenahan, di mana harapan karyawan sangat tinggi sedangkan pelaksanaan organisasi dirasakan kurang, karena memiliki tingkat kesesuaian terendah sebesar 82,07 persen, prioritas kedua adalah konseling karier dengan tingkat kesesuaian sebesar 82,44 persen, prioritas ketiga pelayanan informasi karier sebesar 83,41 persen, prioritas keempat perencanaan karier SDM sebesar 83,44 persen, prioritas kelima identitas karier sebesar 83,81 persen, prioritas keenam pengembangan tes psikologis sebesar 88,29 persen, prioritas ketujuh simulasi karier sebesar 92,28 persen, prioritas kedelapan sistem *mentor* sebesar 92,56 persen, prioritas kesembilan pelatihan sebesar 92,62 persen, prioritas kesepuluh adaptabilitas karier sebesar 93,55 persen, prioritas kesebelas beasiswa atau ikatan dinas sebesar 95,29 persen, prioritas keduabelas sikap-sikap karier sebesar 97,35 persen, prioritas ketigabelas rotasi jabatan sebesar 99,54 persen. Indikator penilaian karya atau pekerjaan mendapatkan prioritas keempat belas yaitu prioritas paling akhir, di mana pihak organisasi harus mempertimbangkan kembali indikator ini, karena dirasakan oleh karyawan terlalu berlebihan dalam pelaksanaannya dengan tingkat kesesuaian sebesar 99,75 persen.

VI.SIMPULAN DAN SARAN

6.1 Simpulan

Dari hasil penelitian dan analisis data yang telah diuraikan sebelumnya, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut.

- 1) Berdasarkan analisis tingkat kesesuaian antara harapan

karyawan dan pelaksanaan organisasi, dapat diketahui bahwa desain dan evaluasi program pengembangan karier Universitas Dhyana Pura, sudah mencapai tingkat kesesuaian yang mendekati angka 100 persen pada seluruh indikator, yaitu sebesar 89,86 persen, berada dalam rentang 81-100. Hal ini berarti karyawan sudah sangat puas. Namun masih ada beberapa hal yang dirasa kurang memuaskan bagi karyawan sebesar 10,14 persen, sehingga harus dibenahi. Berdasarkan urutan prioritas indikator yang dapat menciptakan kepuasan karyawan, indikator kinerja karier mendapat prioritas pertama karena memiliki tingkat kesesuaian terendah yaitu sebesar 82,07 persen dan indikator penilaian karya atau pekerjaan mendapat prioritas terakhir karena memiliki tingkat kesesuaian terbesar yaitu 99,75 persen.

- 2) Berdasarkan analisis koordinat diagram kartesius dapat diketahui bahwa;

- (1) Indikator desain dan evaluasi program pengembangan karier yang merupakan prioritas utama dalam membenahan oleh Universitas Dhyana Pura karena pelaksanaan organisasi di bawah rata-rata tetapi tingkat harapan karyawan cukup tinggi, sehingga karyawan merasa belum puas dan menuntut adanya perbaikan adalah indikator pada kuadran A, yaitu perencanaan karier

- SDM, konseling karier, pelayanan informasi karier, kinerja karier, identitas karier.
- (2) Indikator yang masuk dalam kuadran B harus dipertahankan dan merupakan kekuatan organisasi, karena indikator desain dan evaluasi program pengembangan karier ini telah berhasil dilaksanakan oleh organisasi, karena sesuai dengan harapan karyawan, sehingga membuat karyawan puas. Indikator-indikator tersebut yaitu pelatihan, beasiswa atau ikatan dinas, adaptabilitas karier.

6.2 Saran

Berdasarkan simpulan di atas, maka dikemukakan beberapa saran yang kiranya bermanfaat bagi perusahaan.

- 1.) Analisis tingkat kepentingan-kinerja, diperoleh hasil bahwa seluruh tingkat kesesuaian indikator menghasilkan angka 89,86 persen, belum mencapai 100 persen, sehingga organisasi masih harus memperbaiki diri sebesar 10,14 persen, berdasarkan urutan prioritas yang diharapkan.
- 2.) Analisis Diagram Kartesius, untuk seluruh indikator desain dan evaluasi program pengembangan karier yang masuk pada setiap kuadran.
 - (1) Kuadran A harus diprioritaskan dalam pembenahan, yaitu perencanaan SDM, konseling karier, pelayanan informasi

- karier, kinerja karier, identitas karier.
- (2) Kuadran B harus dipertahankan dan merupakan kekuatan karena dinilai telah berhasil dilaksanakan, yaitu pelatihan, beasiswa/ikatan dinas, adaptabilitas karier.
 - (3) Kuadran C harus tetap perlu ditingkatkan oleh organisasi atau, walaupun dinilai kurang diharapkan oleh karyawan, karena dalam jangka panjang bisa saja akan dapat menimbulkan ketidakpuasan bagi karyawan, yaitu pengembangan tes psikologis, simulasi karier, sistem mentor, sikap-sikap karier.
 - (4) Kuadran D hendaknya pelaksanaannya dialihkan kepada indikator yang memerlukan pembenahan karena pelaksanaannya terlalu berlebihan dibandingkan dengan harapan karyawan, yaitu penilaian karya/pekerjaan, rotasi jabatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Handoko, Hani T. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPF - Yogyakarta.
- Malthis, Robert L – Jackson, John H. 2006, *Human Resources Management*, Edisi ke 10 , Salemba Empat, Jakarta.
- Martoyo, Susilo. 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 5, Cetakan Pertama, BPF Yogyakarta.

- Moekijat. 2007, *Perencanaan Dan Pengembangan Karir Pegawai*, Cetakan Kesatu, CV. Mandar Maju, Bandung.
- _____, 2007, *Pengembangan Dan Penilaian Hasil Kerja*, Cetakan Kesatu, CV. Mandar Maju, Bandung.
- Mudiarta, Utama Wayan. dkk. 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, UPT Penerbit Universitas Udayana, Bali
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bhuana Ilmu Populer, Jakarta
- _____, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*, PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, Stephen P, 2003, *Perilaku Organisasi*, Edisi 10, PT. Indeks, Jakarta
- Supranto, J. 2006, *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan : Untuk Meningkatkan Pangsa Pasar*, Jakarta, Rineka Cipta.
- Sukardi dan Cholidis, C. 2006. Analisis Tingkat Kepuasan Pelanggan Terhadap Produk Corned Pronas Produksi PT CIP, Denpasar, Bali. *Teknologi Industri Pertanian* 18(2) : 106-117.
- Schneke Mel E, et.al. 2007, *Relationships Between Frequency of Career Management Practices and Employee Attitudes, Intention to Turnover and Job Search Behavior*. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*. Cullowhee. Vol.II, Iss 1 ; Pg.53,12 pgs. Available from: [URL: http://media.com/searchCRM/downloads/CallCenterFDch17.pdf](http://media.com/searchCRM/downloads/CallCenterFDch17.pdf).
- Simamora, Henry. 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, STIE YKPN. Yogyakarta.
- Soeprihanto, John. 2000, *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*, Edisi 1 Cetakan keempat, PT. BPFE, Yogyakarta.
- Sugiono, Mohammad. 2005, *Analisis Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Pos Indonesia Tbk. Cab. Malang*.
- Sugiyono. 2004, *Metode Penelitian Bisnis*, Cetakan Keenam, CV. Alfabeta, Bandung.
- Suharsimi, Arikunto. 2002, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* Edisi Revisi V, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Supranto. 2001, *Pengukur Tingkat Kepuasan Pelanggan Untuk Meningkatkan Pangsa Pasar*, Rineka Cipta : Jakarta
- Tjiptono, Fandy. 2001, *Manajemen Jasa*, Cetakan kedua, Andi Offset, Yogyakarta .
- Tohardi, Ahmad. 2002. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : CV. Mandar Maju
- Triton, PB. 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Partnership dan Kolektivitas*, Cetakan 1, Tugu Publisher, Yogyakarta.
- Umar, Husein. 2002, *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, Jakarta ; Gramedia Pustaka Utama
- Whitmarsh, Lona. et.al. 2007, *Chose and Challenges : A Qualitative Exploration of Professional Women's Career Pattern*., *The Career Development Quarterly*.

Alexandria: Mar 2007. Vol.55, Iss.3, pg.225, 12 pgs. available from:URL:<http://media.com/searchCRM/downloads/CallCenterFDch17pd>

Wibawa, Artha Made. 2007, *MATRIK, Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, Evaluasi Kualitas Jasa Pelayanan Hotel dengan menggunakan Importance-Performance Analysis sebagai Alat Strategi Bersaing (Studi Kasus Pada PB Villa dan Spa), Vol. 1 No. 1 Agustus 2007 (ISSN 1978-2853), Fakultas Ekonomi Universitas Udayana.

Wilmott, James M. 2006, *Motivation by Career Development Part I. Subject ; Motivation, Performance Appraisal, Employee Promotions, Career Development Planning*. Global Cosmetic Industry. New York: June 2006 Vol. 174. Iss. 6; pg. 50, 3 pgs. available from: URL : <http://media.com/searchCRM/downloads/CallCenterFDch17.pdf>.

Winardi, J. 2004, *Manajemen Perilaku Organisasi*, Edisi Revisi, Perdana Media, Jakarta.