



Fakultas Ekonomi  
Universitas Widyatama



# JURNAL BISNIS, MANAJEMEN & EKONOMI

FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS WIDYATAMA

**IWAN RIDWANSYAH** ■

Pengaruh pelatihan dan penilaian prestasi kerja terhadap pengembangan karier pada PT. Kereta Api di Indonesia

**NINA NURANI** ■

Perlindungan Indikasi Geografis sebagai upaya peningkatan pembangunan ekonomi Indonesia serta beberapa permasalahan hukumnya di negara berkembang

**RAFAEL G. AIDA** ■

Analisis kondisi kebangkrutan usaha Perbankan di Indonesia sebelum dan sesudah Merger

**E. RISTANDI SUHARDJADINATA** ■

Laporan Akuntabilitas Kinerja instansi Pemerintah (LAKIP) sebagai upaya peningkatan pengendalian internal dalam rangka mewujudkan Good Government

**ROSALEH LAKSONO** ■

Analisis perhitungan premi Asuransi Dwiguna dengan Metode Komutasi (Deterministik)

**MARIANA RACHMAWATI** ■

Strategi house brand dengan peningkatan preferensi konsumen pada Hero Swalayan Pasar Senayan Jakarta

# PENGARUH PENDIDIKAN DAN PENILAIAN PRESTASI KERJA TERHADAP PENGEMBANGAN KARIER PADA PT. KERETA API DI INDONESIA

Iwah Ridwansyah

## ABSTRAKSI

Dalam era globalisasi ini PT. Kereta Api Indonesia dituntut untuk menghadapi persaingan dalam kualitas pelayanan pada penumpang dengan jasa angkutan lainnya. Untuk memenuhi tantangan tersebut, diperlukan kemampuan yang tinggi dari para karyawan melalui sistem penilaian prestasi kerja yang dapat diwujudkan dengan pendidikan dan pelatihan baik melalui metode on the job dimana karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervise langsung dari pelatih yang berpengalaman, dan metode off the job melalui metode simulasi dan teknik presentasi informasi yang efektif untuk menentukan kualitas karyawan dan iklim kerja yang sehat dan pengembangan karier baik bagi individu sendiri maupun bagi kebutuhan organisasi.

Pelatihan adalah suatu usaha perbaikan penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu secara terperinci dan rutin. Penilaian Prestasi Kerja adalah evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja/jabatan seorang dalam kinerja sebagai seorang karyawan, baik dalam kemampuan teknis, manajerial dan interpersonal tenaga kerja termasuk prestasi pengembangannya. Pengembangan karier adalah peningkatan kemampuan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai perencanaan karier.

Tujuan penelitian adalah untuk menganalisis pendidikan dan pelatihan serta penilaian prestasi kerja pengaruhnya terhadap pengembangan karier pada pegawai PT. Kereta Api Indonesia.

Hasil perhitungan besarnya koefisien determinasi  $R^2$  adalah 52,50%, sehingga model persamaan pelatihan serta pengembangan karier dapat menjelaskan pengembangan karier sebesar 52,50%.

## PENDAHULUAN

Pengembangan sumber daya manusia dirancang untuk membantu individu, kelompok, dan organisasi secara keseluruhan, agar menjadi lebih efektif. Program ini diperlukan karena orang, pekerjaan, dan organisasi selalu berubah. Perubahan ini disebabkan baik oleh dinamika internal organisasi maupun dinamika faktor atau kekuatan eksternal (lingkungan eksternal). Perkembangan teknologi, misalnya mempunyai implikasi terhadap syarat atau tuntutan pekerjaan (*job requirements*). Kesenjangan antara pekerja dan tuntutan pekerjaan yang berkembang berarti diperlukannya peningkatan profesionalisme pada pengetahuan dan keterampilan serta sikap pekerja.

Hal ini telah menjadi sasaran utama pengembangan sumber daya manusia di PT. Kereta Api Indonesia dalam menghadapi persaingan di bidang angkutan. Persaingan dalam hal angkutan masa ini tidak hanya dengan perusahaan angkutan saja, tetapi dengan sarana angkutan lain seperti mobil pribadi mendapatkan

fasilitas jalan raya yang lebih lebar dan lebih baik. Untuk dapat bersaing di bidang angkutan, maka diperlukan pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja pelayanan kepada masyarakat pengguna angkutan.

Kemampuan dan kemauan kerja merupakan 2 (dua) syarat dasar yang harus dimiliki seseorang untuk berprestasi di dalam pekerjaan yang dilakukannya, yaitu kemampuan baik teknik administratif maupun hubungan antar manusia (*interpersonal*) dan kemauannya (*motivasi*). Kemampuan kerja berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan, bakat, minat, dan pengalaman yang dibutuhkan seseorang agar dapat menyelesaikan tugas-tugas yang harus dilaksanakan dan sesuai dengan spesifikasi pekerjaan atau jabatan yang didudukinya. Adapun kemauan kerja merupakan perwujudan dari tinggi rendahnya motivasi, yang bersumber dari dorongan berbentuk kebutuhan dan keinginan tertentu yang menyebabkan seseorang melakukan tingkah laku tertentu. Tingkah laku yang dimaksud adalah sesuai dengan spesifikasi pekerjaan atau jabatan yang didudukinya itu.

Untuk itu maka manajer memerlukan informasi mengenai karyawannya, yang nantinya akan digunakan untuk melakukan analisis eksternal dan internal perusahaannya. Analisis eksternal digunakan untuk mengetahui kondisi ketenagakerjaan secara umum dengan cara melakukan perbandingan, sedangkan analisis internal digunakan untuk mengetahui kinerja perusahaan pada umumnya. Salah satu cara untuk memperoleh informasi tersebut adalah dengan melakukan penilaian prestasi kerja, karena seorang manusia terdiri dari suatu set karakteristik yang unik dan dapat mempengaruhi kesuksesan suatu kebijakan perusahaan.

Menurut Bernardin & Russel (1993:240), pelaksanaan penilaian prestasi kerja merupakan salah satu sarana yang diperlukan untuk mengetahui kualitas sumber daya manusia pada suatu organisasi. Sistem penilaian prestasi kerja yang efektif pada dasarnya harus memenuhi persyaratan : *relevan, sensitivity, realibility, acceptability* dan bersifat konsisten yaitu taat pada azas objektif, terbuka, adil dan akurat sehingga dapat menciptakan proses pemberian umpan balik yang memotivasi karyawan untuk memperbaiki prestasi kerja.

Bagi perusahaan, pendidikan dan pelatihan serta penilaian prestasi kerja merupakan salah satu sarana untuk membantu organisasi dalam meningkatkan prestasi kerja yang akhirnya dapat meningkatkan produktivitas kerja. Sedangkan bagi karyawan dengan pendidikan dan pelatihan bisa dijadikan sarana untuk mengembangkan karier. Hasil suatu penilaian prestasi kerja yang efektif diharapkan antara lain; dapat memotivasi karyawan untuk berprestasi lebih baik dan senantiasa melakukan perbaikan prestasi kerja terus menerus.

Pelatihan adalah suatu aktivitas yang berfungsi untuk meningkatkan untuk kerja seseorang dalam pekerjaan yang sedang dijalani atau yang terkait dengan pekerjaannya. Sedangkan pendidikan adalah kegiatan yang diselenggarakan untuk meningkatkan kompetensi seseorang secara menyeluruh dalam arah tertentu dan berada di luar lingkup pekerjaan yang ditanganinya. Melalui pendidikan dan pelatihan yang didapatkan diharapkan dapat meningkatkan karier seseorang. Pengembangan meliputi pemberian kesempatan belajar yang bertujuan untuk mengembangkan individu, tetapi tidak dibatasi pada pekerjaan pada saat ini atau di masa yang akan datang.

Pelatihan dan pengembangan mempunyai berbagai manfaat karier jangka panjang yang membantu karyawan untuk tanggung jawab lebih besar di waktu yang akan datang. Para karyawan harus dilatih dan dikembangkan di bidang

tertentu untuk mengurangi dan menghilangkan kebiasaan kerja yang jelek atau untuk mempelajari hal baru yang akan meningkatkan prestasi kerja mereka.

Berdasarkan pengamatan sementara yang penulis lakukan pada PT. Kereta Api Indonesia, ditemukan adanya masalah dalam penilaian prestasi kerja. Sesuai dengan ketentuan yang dilakukan penilaian prestasi kerja dilaksanakan secara terbuka namun didalam perkembangannya pelaksanaan penilaian prestasi kerja cenderung dilakukan secara tertutup. Sistem penilaian prestasi kerja belum berjalan sebagaimana yang diharapkan karena terdapat kekurangan dalam sistem penilaian dan kurangnya kemampuan dari pihak-pihak yang terlibat dalam proses penilaian sehingga menimbulkan kesalahpahaman, keluhan dan ketidakpuasan atas hasil penilaian prestasi kerja. Berdasarkan pengalaman tersebut, maka dalam pelaksanaannya mengarah kepada sistem penilaian secara tertutup yang mempunyai kelemahan. Kelemahan yang paling menonjol dari sistem penilaian secara tertutup adalah tidak adanya umpan balik sehingga menimbulkan rasa tidak percaya diantara karyawan karena tidak adanya keterbukaan sehingga tercipta lingkungan kerja dan iklim kerja yang kurang sehat. Kelemahan tersebut dapat mengakibatkan karyawan kurang dapat mengenali hal-hal yang merupakan kekurangan dan kelebihan yang secara langsung berpengaruh negatif terhadap moral kerja dan tingkat produktivitas karyawan. Berdasarkan hal tersebut diatas, maka penulis tertarik untuk menulis penelitian dengan judul "Pengaruh Pelatihan dan Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Pengembangan Karier pada PT. Kereta Api di Indonesia".

### **Identifikasi Masalah**

1. Sejauhmana pendidikan dan pelatihan serta penilaian prestasi kerja berpengaruh terhadap pengembangan karier pada pegawai PT. Kereta Api Indonesia.

### **Tujuan Penelitian**

1. Untuk Menganalisis pendidikan dan pelatihan serta penilaian prestasi kerja serta pengaruhnya terhadap pengembangan karier pada pegawai PT. Kereta Api Indonesia.

### **Kegunaan Penelitian**

1. Bagi penulis berguna untuk menambah pengetahuan dan pengalaman dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam hal fungsi pendidikan dan pelatihan serta penilaian prestasi kerja.
2. Bagi perusahaan, dapat memberikan masukan untuk melihat aspek sistem penilaian prestasi kerja dengan memperbaiki kebijaksanaan di bidang pengembangan karier pegawai.

### **Kerangka Pemikiran**

Sasaran utama kegiatan bagian personalia, yaitu : tepat orang, tepat jabatan dan tepat waktu yang akan menghasilkan suatu kondisi optimal dari pendayagunaan sumber daya manusia, untuk itu diperlukan penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*).

French (1993 : 331) mengemukakan pendapat mengenai penilaian prestasi kerja (*Performance appraisal*), adalah :

*"Performance appraisal and review is the formal, systematic assessment of how well employees are performing their jobs in relation to establish standards and the communication of that assessment to employees"*

Selanjutnya menurut Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1993 : 169) tujuan khusus dari evaluasi kerja adalah motivasi, promosi, pemutusan hubungan kerja,

kenaikan gaji, kenaikan upah meningkatkan pimpinan tentang tugas, pekerjaan dan masalah bawahan, meningkatkan pengertian bawahan terhadap pandangan pimpinan mengenai prestasinya, mengidentifikasi kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan, mengevaluasi keefektifan seleksi dan keputusan penempatan, pemindahan, perencanaan sumber daya manusia dan pengembangan sementara.

Secara umum penilaian prestasi kerja dapat diartikan sebagai suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja atau jabatan (*job performance*) seorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangannya, baik melalui pengikutsertaannya dalam program-program pelatihan dan pengembangannya maupun melalui program pengembangan karier. Menurut Milkovich & Boudreau (1991 : 357), pengembangan karyawan adalah :

*"Employee development refer to the human resources activities designed to enhance the value of employees after they have joined the organization. It encompasses internal staffing, which involves moving people between job and work roles within the organization. It also includes employees training and orientation, which involves giving employees experience designed to faster learning."*

Menurut Bernardin & Russell (1993 : 340) pengembangan karier adalah ; *'Career development in an organization requires on examination of two process: how individuals plan and implement their own career goal (career planning), and how organization design and implement their career development program (career management)*

Berdasarkan pendapat tersebut diatas, maka dapat diartikan bahwa pengembangan karier setiap individu dapat melalui pendidikan dan pelatihan. Karier dapat dipandang, baik dari sudut individu maupun dari sudut masyarakat. Orang tidak hanya mengetahui pengalaman-pengalaman yang khusus, tetapi kesempatan-kesempatan karier yang ada dalam masyarakat juga mempengaruhinya.

Pelatihan dan pengembangan mempunyai berbagai manfaat karier jangka panjang yang membantu karyawan untuk tanggung jawab lebih besar di waktu yang akan datang. Program pelatihan tidak hanya bagi individu, tetapi juga hubungan organisasi dan manusiawi dalam kelompok kerja.

Untuk memutuskan pendekatan yang akan digunakan, organisasi perlu mengidentifikasi kebutuhan latihan dan pengembangan (melalui metode *on the job* dan *off the job*). Penilaian kebutuhan mendiagnosa masalah dan tantangan lingkungan yang dihadapi. Kemudian pihak manajemen mengidentifikasi berbagai masalah yang dapat diatasi melalui latihan dan pengembangan jangka panjang.

Program pengembangan karier bertujuan mengembangkan keseimbangan antara pengembangan dan keinginan karyawan dipertemukan dengan kebutuhan organisasi. Bernardin dan Russell (1993 : 340) mengatakan bahwa untuk memahami pengembangan karier dalam organisasi membutuhkan suatu pengetahuan tentang dua proses, yaitu ;

- Bagaimana para individu merencanakan dan mengimplementasikan sasaran-sasaran karier mereka (*career planning*).
- Bagaimana organisasi merancang dan mengimplementasikan program-program pengembangan kariernya (*career management*)

Dengan dilaksanakannya program pengembangan karier maka diharapkan adanya peningkatan prestasi kerja karyawan dalam bekerja sehingga akan memudahkan pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Program pengembangan karier juga akan dapat meningkatkan disiplin kerja, produktivitas, loyalitas, kepuasan karyawan dan dapat menekan *turnover* karyawan. Hal ini berkaitan dengan tiga unsur, yaitu ; (1) membantu para karyawan dalam menilai kebutuhan-kebutuhan karier internal mereka sendiri. (2) mengembangkan dan menyiarkan kesempatan-kesempatan yang tersedia dalam organisasi itu dan (3) menghubungkan kebutuhan dan kemampuan karyawan dengan kesempatan.

Dalam pelaksanaan program pengembangan karier, kebutuhan karier individu yang disesuaikan dengan persyaratan organisasi dapat dilihat dari orientasi karier mereka yang berbentuk dasar karier (*career anchor*) yang mereka miliki. Dan dari karier yang mereka miliki dapat disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.

Faktor-faktor dalam pengembangan karier bagi individu yang akan dipakai dalam penelitian ini adalah :

1. Prestasi kerja; kegiatan yang paling penting untuk memajukan karier adalah melalui prestasi kerja yang baik.
2. *Exposure*; kemajuan karier juga ditentukan oleh *exposure* atau orang yang memutuskan promosi, transfer, dan kesempatan karier lainnya.
3. Permintaan berhenti; bila seseorang karyawan melihat kesempatan karier yang lebih besar di tempat lain, permintaan berhenti mungkin merupakan suatu cara untuk mencapai sasaran karier.
4. Kesetiaan organisasional; dalam banyak organisasi orang meletakkan kemajuan karier tergantung pada kesetiaan organisasional, contohnya : para profesional dan sarjana baru kesetiaan organisasionalnya sangat rendah dibandingkan dengan karyawan lama.
5. Kesempatan untuk tumbuh, apabila karyawan dapat meningkatkan kemampuan, misalnya melalui program latihan, pengambilan kursus atau penambahan gelar, maka berarti mereka memanfaatkan kesempatan untuk tumbuh.

Selain itu kebutuhan karier bagi organisasi adalah :

1. Dukungan manajemen, berbagai usaha departemen personalia untuk mendorong pengembangan karier akan mempunyai dampak kecil tanpa dukungan manajer. Komitmen manajemen puncak akan mendapatkan dukungan dari para manajer lainnya dalam pengembangan karier.
2. Umpan balik; Departemen personalia dapat memberikan umpan balik bagi pengembangan karyawan adalah melalui : 1) pemberitahuan kepada karyawan secara periodik mengenai prestasi kerja dengan mengembangkan prosedur evaluasi, 2) prosedur penempatan agar para karyawan merasa dapat dipromosikan.
3. Kelompok kerja yang kohesif; karyawan yang ingin mencapai suatu dalam organisasi, harus merasa bahwa organisasi adalah lingkungan yang memuaskan. Bila mereka merasa sebagai bagian kelompok kerja kohesif, usaha pengembangan karier mereka akan lebih rendah menuju peningkatan kesempatan karier dalam organisasi.

Pengembangan karier seharusnya tidak tergantung pada usaha individual saja, karena hal tersebut belum tentu sesuai dengan kepentingan organisasi. Untuk mengarahkan pengembangan karier agar menguntungkan organisasi dan karyawan, departemen personalia perlu mengadakan program latihan dan pengembangan bagi karyawan.

Tujuan utama program pelatihan dan pengembangan karyawan, seperti : 1) pendidikan dan pelatihan dilakukan untuk menutup *gap* antara kecakapan atau

kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan; 2) program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Pendidikan dan pelatihan mempunyai berbagai manfaat karier untuk jangka panjang yang membantu karyawan yang tanggungjawab yang lebih besar di waktu yang akan datang. Program pendidikan dan pelatihan dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran, serta memperbaiki kepuasan kerja. Dua macam kategori pokok program pendidikan dan pelatihan manajemen adalah melalui metode pelatihan di dalam tempat kerja (*on the job training*) serta metode pelatihan di luar tempat kerja (*off the job training*).

Menurut Schuler Dowling, dan Smat (1998 : 290), metode pelatihan dapat dibagi dua kelompok besar, yaitu : *On the job training* dan *Off the job training* terdiri dari : a) *Job instruction*, b) *Apprenticeships*, c) *Traineeships*, d) *Job rotation*, e) *Multiple management (junior broad)*, f) *supervisory assistance*. Sedangkan *Off the job training* terdiri dari : a) *formal courses*, b) *Simulation-vestibule*, c) *Role playing*, d) *Sensitivity training*, e) *Case discussion*, f) *Wilderness training*.

Sedangkan menurut Werther dan Davis (1996 : 291), metode pelatihan dibagi dalam : *On the job techniques* dan *Off the job techniques*. *On the the job techniques* terdiri dari : a) *Job instruction training*, b) *Job rotation*, c) *Apprenticeships*, d) *Coaching*. Sedangkan *Off the job techniques* terdiri dari a) *Lecture*, b) *Video Presentation*, c) *Vestibule training*, d) *Role playing*, e) *Case study*, f) *simulation*, g) *Self study*, h) *Program learning*, l) *Laboratory training*.

Berdasarkan hal tersebut diatas, maka faktor-faktor pendidikan dan pelatihan dalam penelitian ini adalah :

1. Metode penelitian di dalam tempat kerja (*on the job training*)
2. Metode pelatihan di luar tempat kerja (*off the job training*)

Teknik *on the job* merupakan metode latihan yang paling banyak digunakan. Dalam teknik ini karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervisi langsung dari pelatih yang berpengalaman. Dalam prakteknya terdapat berbagai macam tehnik yang biasa dilakukan, yaitu :

- a. Rotasi jabatan; memberikan kepada karyawan dan pengetahuan tentang bagian organisasi yang berbeda dan praktek dari berbagai macam keterampilan manajerial.
- b. Latihan instruksi pekerjaan; petunjuk pengerjaan yang diberikan secara langsung pada pekerjaan dan digunakan terutama untuk melatih para karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan.
- c. Magang; merupakan proses belajar dari seseorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman.
- d. *Coaching*; penyedia atau atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja rutin.
- e. Penugasan sementara; penempatan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan.

Sedangkan yang termasuk tehnik *off the job*, adalah :

1. Metode simulasi; dengan pendekatan ini karyawan peserta pelatihan menerima presentasi tiruan suatu organisasi dan diminta untuk menanggapi seperti dalam keadaan sebenarnya.
2. Tehnik presentasi dan informasi adalah untuk menjajarkan berbagai sikap, konsep, keterampilan kepada para peserta.

Dalam prakteknya yang termasuk *off the job* ialah :

1. Metode studi kasus; deskripsi tertulis suatu situasi untuk suatu pengambilan keputusan yang nyata disediakan.
2. *Role playing*; tehnik yang memungkinkan para karyawan untuk memainkan berbagai peran yang ada dalam studi kasus.
3. *Bussines games dan vestibulate training*; suatu simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat sesuai dengan situasi kehidupan bisnis yang nyata dan dibuat oleh pelatih khusus.
4. Program pengembangan eksekutif; organisasi biasanya mengirimkan para karyawannya untuk suatu paket khusus yang ditawarkan, misalnya program dan seminar.
5. Presentasi; metode yang digunakan sebagai pelengkap dalam bentuk latihan.

Implementasi program pelatihan dan pengembangan berfungsi sebagai proses transformasi. Para karyawan yang tidak terlatih diubah menjadi karyawan yang berkemampuan, sehingga dapat diberikan tanggung jawab lebih besar. Untuk menilai keberhasilan program tersebut, manajemen harus mengevaluasi kegiatan latihan dan pengembangan secara sistematis hasil pelatihan; bagaimana perilaku peserta sesudah mereka kembali bekerja dan relevansi perilaku peserta peserta dengan tujuan organisasi.

Pihak manajemen PT. Kereta Api Indonesia dalam meningkatkan prestasi kerja karyawan, menetapkan metode pendidikan dan pelatihan yaitu metode *on the job* (rotasi jabatan, latihan instruksi pekerjaan, magang, coaching dan penugasan sementara) serta metode *off the job* (metode studi kasus, *role playing*, *bussiness games* dan *vestibule training*, program pengembangan eksekutif dan presentasi). Melalui pendidikan dan pelatihan tersebut diharapkan dapat berguna untuk pengembangan karier bagi individu (prestasi kerja, *exposure*, permintaan berhenti, kesetiaan organisasional dan kesempatan untuk tumbuh) serta berguna untuk kebutuhan organisasi (dukungan manajemen, umpan balik dan kelompok kerja kohesif).

Kegunaan penilaian prestasi kerja adalah untuk;

1. *to motivate employees to improve their performance and achieve their target goal, supervisor can use incentive, such as pay for performance program.*
2. *to find employees to fill position in the organization or reducing the number of employees in certain position.*
3. *to determine employees needs for training.*
4. *to determine whether various human resource program.*

Alasan yang penting dalam penggunaan penilaian prestasi kerja dan syarat yang harus dipenuhinya menurut Singer (1990 : 204) dapat digambarkan sebagai berikut :

1. Menentukan kenaikan gaji atau upah dan bonus yang tepat bagi karyawan yang didasarkan pada pengukuran prestasi kerja.
2. Menentukan promosi dan mutasi tergantung dari kekuatan dan kelemahan yang ditunjukkan pegawai.
3. Menentukan pegawai yang mana untuk diberhentikan berdasarkan prestasi kerja yang ditunjukkan.
4. Menentukan kebutuhan-kebutuhan pendidikan dan pelatihan tehnik-tehnik evaluasi sesuai dengan identifikasi adanya titik-titik kelemahan.
5. Mendorong komunikasi yang efektif didalam perusahaan melalui tukar pikiran dan dialog antara atasan dan bawahan.

6. Sebagai bahan masukan bagi pihak-pihak terkait dalam membuat atau memperbaiki aturan-aturan ketenagakerjaan.

Menurut French (1993 : 340), pelaksanaan penilaian kerja dapat berjalan efektif dengan mengemukakan beberapa syarat yang harus dipenuhi yakni :

1. **Reliability.** *Reliability refers to consistency with which a supervisor rates a subordinate in successive ratings (assuming consistent performance) on the consistency with two or more supervisors rate performance when they have comparable information.*
2. **Validity.** *The validity of performance appraisal is the extent to which appraisal procedures measure real differences in performance. Suggests that the more the supervisor uses data on actual performance, the more valid the rating become.*

Pendapat tersebut lebih dipertajam oleh Cascio (1989 : 313) dengan menentukan persyaratan yang harus dipenuhi agar suatu sistem penilaian prestasi kerja efektif, yaitu :

- a. **Relevance** (keterkaitan)
- b. **Sensitiviy** (kepekaan)
- c. **Reliability** (keterandalan)
- d. **Acceptability** (dapat diterima)
- e. **Practicality** (kepraktisan)

Melalui peningkatan karier seseorang diharapkan dapat memperoleh kemajuan melalui kondisi-kondisi seperti : menduduki jabatan yang sesuai dengan pengetahuan dan potensi yang dimiliki pekerja. Peningkatan karier dianggap sebagai penyediaan kesempatan untuk maju, maka kesempatan untuk maju itu sering diartikan sebagai promosi. Akan tetapi, pengembangan karier pada umumnya dimaksudkan untuk mengembangkan dan mendidik karyawan dalam rangka memenuhi kebutuhan perusahaan akan karyawan yang kompeten.

Dengan dilaksanakannya program pengembangan karier maka diharapkan adanya peningkatan prestasi kerja karyawan dalam bekerja sehingga akan memudahkan pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Program pengembangan karier juga akan dapat meningkatkan disiplin kerja, produktifitas,oyalitas, kepuasan karyawan dan dapat menekan *turnover* karyawan. Hal ini berkaitan dengan tiga unsur, yaitu ; (1) membantu para karyawan dalam menilai kebutuhan-kebutuhan karier internal mereka sendiri. (2) mengembangkan dan menyiarkan kesempatan-kesempatan yang tersedia dalam organisasi itu dan (3) menghubungkan kebutuhan dan kemampuan karyawan dengan kesempatan.

Dalam pelaksanaan program pengembangan karier, kebutuhan karier individu yang disesuaikan dengan persyaratan organisasi dapat dilihat dari orientasi karier mereka yang berbentuk dasar karier (*career anchor*) yang mereka miliki. Dan dari dasar karier yang mereka miliki dapat disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.

Menurut Schein dan yang dikutip oleh Milkovich dan Boudreau (1991 : 373) maupun oleh Flippo (1993 ; 273), ditemukan bahwa sindrom-sindrom sikap tertentu yang membimbing banyak orang di sepanjang karier mereka dibentuk pada awal hidup mereka. Sindrom-sindrom ini terbentuk dari suatu kombinasi kebutuhan, nilai, dan bakat, dan bertindak sebagai "pemandu" orang tersebut pada jenis karier yang berhubungan. Lima jenis dasar karier (*career anchor*) dari Schein, yaitu ;

1. **Kemampuan manajerial :** Sifat fundamental manusia yang didasari oleh minat, tanggung jawab, kemampuan untuk mempengaruhi dna

- mengendalikan orang lain, keterampilan dalam memecahkan masalah. Mereka yang teridentifikasi dalam kategori ini setuju dengan pernyataan "proses mempengaruhi, memimpin, dan mengendalikan orang pada semua tingkat adalah penting bagi saya".
2. Kemampuan fungsional-teknis : Mereka yang berpegang pada dasar kemampuan teknis pastilah akan menunjukkan minat dan perhatian pada pelaksanaan fungsional. Mereka memandang tugas-tugas administratif sebagai sesuatu yang menjengkelkan. Mereka setuju dengan pernyataan "Lebih baik saya meninggalkan perusahaan saya daripada dipromosikan di luar bidang keahlian saya".
  3. Keamanan : Kategori ini terutama didorong oleh pencarian rasa aman. Mereka lebih memilih suatu organisasi dan wilayah geografis tertentu daripada kerja mereka. Dan setuju dengan pernyataan "Saya bersedia untuk mengorbankan beberapa kebebasan saya untuk menstabilkan keseluruhan situasi hidup saya".
  4. Kreativitas : Mereka yang termasuk dasar kreativitas ini menunjukkan suatu minat yang amat besar dalam menciptakan atau mengembangkan sesuatu yang baru. Mereka setuju dengan pernyataan "Saya telah termotivasikan di sepanjang karier saya boleh banyaknya hasil, yang secara langsung melibatkan saya dalam menciptakannya.
  5. Otonomi – Independensi : Kelompok ini menunjukkan minat yang amat besar dalam kemerdekaan dan kebebasan, dan setuju dengan pernyataan "Suatu karier yang memberikan kebebasan maksimum untuk memilih jam kerja, tugas saya sendiri dan sebagainya, adalah penting bagi saya.

Dengan demikian dalam melaksanakan program pengembangan karier seharusnya memperhatikan dasar karier atau minat karier (*career anchor*), usia, masa kerja, kemampuan dan keterampilan serta tingkat pendidikan. Dalam pelaksanaannya, pengembangan karier dapat dilakukan kegiatan penilaian prestasi kerja yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.

Dengan demikian, dari pendapat para ahli tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa program pengembangan karier yang efektif harus memperhatikan kebutuhan individu dan kebutuhan organisasi dengan melihat faktor minat, kemampuan dan keterampilan, tingkat pendidikan dan masa kerja pegawai.

## METODE PENELITIAN

### Desain Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Kereta Api Indonesia untuk menganalisis pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap peningkatan karier tenaga pegawai PT. Kereta Api Indonesia. Penelitian ini yang dilakukan dengan mengumpulkan data dari PT. Kereta Api Indonesia yang melibatkan karyawan PT. Kereta Api Indonesia. Dalam penelitian yang menjadi objek yang akan diteliti adalah tenaga kerja yang memiliki jenjang pangkat (Golongan/ Ruang) IV a, karena pada tingkat ini penempatan SDM sangat kritis mengingat golongan ini akan memegang jabatan yang sangat penting dan strategis bagi perusahaan. Kesalahan penempatan SDM pada level ini akan mengakibatkan kesalahan yang fatal bagi perusahaan.

Variabel yang akan di teliti penelitian ini adalah metode pendidikan dan pelatihan yaitu metode *on the job* (rotasi jabatan, latihan instruksi pekerjaan, magang, coaching dan penugasan sementara) dan metode *off the job* (metode

studi kasus, *role playing*, *business games* dan *vestibule training*, program pembangunan eksekutif dan presentasi). Melalui pendidikan dan pelatihan tersebut diharapkan berguna untuk pengembangan karier bagi individu (prestasi kerja, *exposure*, permintaan berhenti, kesetiaan organisasional dan kesempatan untuk tumbuh) dan berguna untuk kebutuhan organisasi (dukungan manajemen, umpan balik dan kelompok kerja kohesif).

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode survei dari data lapangan (data primer) yang di peroleh dari hasil wawancara, jawaban dan tanggapan manajemen dan karyawan PT. Kereta Api Indonesia di Bandung.

### Operasional Variabel.

Penelitian ini terdapat dua variabel  $X_1$  yaitu pendidikan pelatihan, sub variabel  $X_2$  adalah metode penilaian prestasi kerja. Sedangkan variabel Y yang sanggup sebagai variabel terikat (*dependent*) yaitu pengembangan karier, operasionalisasi variabel penelitian dengan alat ukur : diukur dengan kuisioner (data ordinal), adalah :

#### Variabel pendidikan dan pelatihan ( $X_1$ )

Konsep : Usaha perbaikan penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu secara terperinci dan rutin.

#### Variabel $X_1$ : metode pendidikan dan pelatihan

##### Sub variabel 1 : pelatihan di dalam tempat kerja (*on the job training*)

Indikator : Rotasi jabatan, latihan instruksi pekerjaan, magang, *coaching*, penugasan sementara

##### Sub variabel 2 : Teknik pelatihan di luar tempat kerja (*off the training*)

Indikator : Metode studi kasus, *role playing*, *business games* dan *vestibule training*, program pengembangan eksekutif, presentasi

#### Variabel $X_2$ : penilaian prestasi kerja

Konsep : Evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja/ jabatan seseorang dalam kinerja karyawan, baik dalam kemampuan teknis, manajerial dan interpersonal tenaga kerja termasuk prestasi pengembangannya

##### Sub variabel 1 : kemampuan Teknis Karyawan

Indikator : pengetahuan berbagai masukan, keadaan dan lokasi fisik, pengetahuan keadaan dan pemeriksaan, pengembangan kemampuan alat dalam organisasi

##### Sub Variabel 2 : kemampuan manajerial

Indikator : *Planning*, *Organizing*, *staffing*, *controlling*

##### Sub variabel 3 : kemampuan interpersonal

Indikator : Tegas, Rasa Sosial, Ingatan, sifat praktis

#### Variabel Y : Pengembangan karier

Konsep : peningkatan kemampuan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai perencanaan karier

Indikator : prestasi kerja, *exposure*, permintaan berhenti, kesetiaan organisasional, kesempatan untuk tumbuh, dukungan manajemen, umpan balik dari manajemen, kelompok kerja secara kohesif

### Metode Pengumpulan Data

Metode penentuan sampel yang digunakan adalah secara populasi, dimana *sampling frame* dalam tulisan ini adalah karyawan PT. Kereta Api Indonesia yang berada di Bandung, dengan *sampling group* adalah karyawan Golongan/Ruang IV a, yaitu sebanyak 73 orang.

### Metode Pengolahan dan Analisis

Sebelum data dianalisis dilakukan terlebih dahulu pengolahan data. Pengolahan data yang terkumpul dari hasil wawancara dan kuesioner dapat dikelompokkan ke dalam 3 langkah, yaitu : persiapan, tabulasi dan penerapan data pada pendekatan penelitian.

Persiapan penelitian meliputi kegiatan mengumpulkan dan memeriksa kelengkapan lembar kuesioner dan memberikan nilai (*scoring*) sesuai dengan sistem penilaian yang telah ditetapkan. Bentuk pertanyaan yang digunakan dalam kuesioner adalah *Structured non-Disgusted* yaitu bentuk pertanyaan yang telah disusun sebelumnya agar maksud pertanyaan dapat diketahui dengan jelas dan arah responden lebih baik.

Dalam pertanyaan yang disebarakan kepada responden menggunakan skala *Semantic Differential* (sekaran, 1992 : 169), yang termasuk dalam skala *itemmized noncomparative raiting*, setiap jawaban responden dinilai sesuai dengan arah pertanyaan sebagai berikut : untuk pertanyaan positif skala nilai yang digunakan adalah 5-4-3-2-1, dan untuk pertanyaan negatif, skala nilai yang digunakan adalah 1-2-3-4-5, kuesioner yang digunakan dengan menggunakan skala ordinal, nilai yang diperoleh merupakan indikator untuk pasangan variabel indenpenden X1 dan X2 dan variabel dependen Y, yaitu sebagai berikut: (X1, Y), (X2,Y) yang diasumsikan berhubungan, linier. Data hasil tabulasi diterapkan pada pendekatan penelitian yang digunakan sesuai dengan tujuan penelitian.

Penelitian ini menggunakan statistik parametrik sebagai alat bantu pengujian dengan analisis regresi yang tujuannya menerangkan akibat langsung dan tidak langsung seperangkat variabel penyebab (*exogenous variabel*). Terhadap seperangkat variabel lainnya yang merupakan variabel akibat (*endegonous variabel*)

Sebelum melakukan analisis diperlukan menghitung untuk mencari nilai residual dengan analisis statistik menggunakan regresi simultan

#### a. Persamaan simultan

$$Y = \beta_0 + \beta_1 Y_1 + \beta_2 Y_2 + e$$

dimana :

- |                        |                            |
|------------------------|----------------------------|
| Y1 (variabel endogen)  | = Pendidikan dan pelatihan |
| Y 2 (variabel endogen) | = Penilaian prestasi kerja |
| Y (Variable endogen)   | = Pengembangan karier      |
| $\beta_0$              | = Nilai intercept          |
| $\beta_1$              | = Nilai slope              |
| e                      | = Error term               |

#### b. Persamaan silmultan 2 :

Persamaan regresi linier untuk Y1

$$Y = \beta_0 + \beta_1 Y_1 + e$$

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Dimana :

- |    |  |
|----|--|
| X1 | = Metode in the job                      |
| X2 | = Metode Off job                         |
| Y1 | = Pendidikan dan pelatihan               |
| Y  | = Pengembangan karier (variabel eksogen) |

**c. Persamaan simultan 3 :**

persamaan regresi linier untuk Y2

- X3 = Kemampuan teknis  
 X4 = Kemampuan manajerial  
 Y5 = Kemampuan interpersonal  
 Y2 = Penilaian prestasi kerja  
 Y = Pengembangan karier (variabel eksogen)

**Pengujian Hipotesis****Hipotesis Mayor**

Terdapat pengaruh pendidikan dan pelatihan serta penilaian kerja terhadap pengembangan karier

**Hipotesis Minor**

1. terdapat pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap pengembangan karier
2. terdapat pengaruh prestasi kerja terhadap pengembangan karier

**ANALISIS HASIL DAN PEMBAHASAN****1. Pengaruh Pendidikan dan pelatihan terhadap Pengembangan Karier**

Persamaan regresi yang diperoleh adalah :

$$Y = -0,024 + 0,336 X1 + 0,719X2 + e$$

T hitung = (2,144)

P value = (0,036) (0,000)

F hitung = 32,438

Sig F = 0,000

R<sup>2</sup> = 48,1 %

Dari persamaan regresi berganda di atas dapat dilihat arah hubungan dari variabel bebas terhadap variabel terikatnya, dengan asumsi variabel konstan, yaitu:

- koefisien regresi variabel X1 bertanda positif, menunjukkan adanya hubungan positif dari metode on the job yang menyebabkan kenaikan pengembangan karier sebesar 0,336 terhadap pengembangan karier.
- koefisien regresi variabel X2 bertanda positif, menunjukkan adanya hubungan positif dari metode off the job sebesar 0,719 terhadap pengembangan karier.

Berdasarkan hasil perhitungan besarnya koefisien determinasi R<sup>2</sup> adalah 48,1 %, sehingga model persamaan tersebut dapat menjelaskan pengembangan karier sebesar 48,1 %, sedangkan sisanya sebesar 51,90 % diterangkan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model persamaan tersebut di atas.

Untuk menguji secara simultan apakah hubungan antara variabel X dengan variabel Y signifikan atau tidak, dilakukan pengujian F. karena sig F lebih kecil dari  $\alpha$  0,05 maka metode on the job dan off the job secara simultan berpengaruh terhadap pengembangan karier.

Untuk menguji individual apakah hubungan antara variabel X dengan variabel Y signifikan atau tidak, dilakukan pengujian t. Berdasarkan nilai P-value yang lebih kecil dari  $\alpha$  0,05, maka metode on the job dan off the job berpengaruh secara parsial terhadap pengembangan karier.

**2. Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja terhadap Pengembangan Karier**

Persamaan regresi adalah :

$$Y = 0,032 + 0,004 X1 + 0,103 X2 + 0,840X3 + e$$

T hitung = (5,445) (4,163) (13,893)

P value	= (0,004)	(0,003)	(0,000)
F hitung=	26,329		
Sig F	= 0,000		
R <sup>2</sup>	= 84,60 %		

Dari persamaan regresi berganda di atas dapat dilihat arah hubungan dari variabel bebas terhadap variabel terikatnya, dengan asumsi variabel lainnya konstan, yaitu :

- koefisien regresi variabel X1 bertanda positif, menunjukkan adanya hubungan positif dari kemampuan teknis yang menyebabkan kenaikan pengembangan karier sebesar 0,004 terhadap pengembangan karier.
- koefisiensi regresi variabel X2 bertanda positif, menunjukkan adanya hubungan positif dari kemampuan manajerial sebesar 0,103 terhadap pengembangan karier.
- koefisiensi regresi variabel X3 bertanda positif, menunjukkan adanya hubungan positif dari kemampuan interpersonal sebesar 0,840 terhadap pengembangan karier.

Berdasarkan hasil perhitungan besarnya koefisien determinasi R<sup>2</sup> adalah 84,60 % sehingga model persamaan tersebut dapat menjelaskan pengembangan karier sebesar 84,60 % sedangkan sisanya sebesar 15,410 % diterangkan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model persamaan tersebut di atas.

Untuk menguji secara simultan apakah hubungan antara variabel X dengan variabel Y signifikan atau tidak, dilakukan pengujian F. karena Sig F lebih kecil dari  $\alpha$  0,005 kemampuan teknis, manajerial dan interpersonal secara simultan berpengaruh terhadap pengembangan karier.

Untuk menguji secara individual apakah hubungan antara variabel X dengan variabel Y signifikan atau tidak, dilakukan pengujian t. Berdasarkan nilai P value yang lebih kecil dari  $\alpha$  0,05, maka kemampuan teknis, manajerial dan interpersonal berpengaruh secara parsial terhadap pengembangan karier.

### 3. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan serta Penilaian Prestasi Kerja terhadap Pengembangan Karier

#### Analisis Regresi Simultan

$$Y = 0.694 + 0.947 X_1 + 0.217 X_2 + e$$

$$T \text{ hitung} = 0.694 + 0.947 + 0.217 X_2 + e$$

$$P \text{ value} = (0.000) \quad (0.004)$$

$$F \text{ hitung} = 38.647$$

$$\text{Sig F} = 0.000$$

$$R^2 = 52.50 \%$$

Dari persamaan regresi berganda di atas dapat dilihat arah hubungan dari variabel bebas terhadap variabel terikatnya, dengan asumsi variabel lainnya konstan yaitu :

- koefisien regresi variabel X1 bertanda positif, menunjukkan adanya hubungan positif dari pendidikan dan pelatihan yang menyebabkan kenaikan pengembangan karier sebesar 0,947 terhadap pengembangan karier.

koefisien regresi variabel X2 bernilai positif, menunjukkan adanya hubungan positif dari penilaian prestasi kerja sebesar 0,217 terhadap pengembangan karier.

Berdasarkan hasil perhitungan besarnya koefisien determinasi  $R^2$  adalah 52,50 % sehingga model persamaan tersebut dapat menjelaskan pengembangan karier sebesar 52,50 % sedangkan sisanya sebesar 47,50 % diterangkan oleh variabel lain yang tidak di masukan dalam model persamaan tersebut diatas.

Untuk menguji secara simultan apakah hubungan antara variabel X dengan variabel Y signifikan atau tidak, dilakukan pengujian F. Karena *Sig F* lebih kecil dari  $\alpha$  0,05 maka pendidikan dan pelatihan serta penilaian prestasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap pengembangan karier.

Untuk menguji secara individual apakah hubungan antara variabel X dengan variabel Y signifikan atau tidak, dilakukan pengujian t. Berdasarkan nilai P value yang lebih kecil dari  $\alpha$  0,05, maka pendidikan dan pelatihan serta penilaian prestasi kerja berpengaruh secara parsial terhadap pengembangan karier.

### Kesimpulan

Hasil perhitungan besarnya koefisien determinasi  $R^2$  adalah 52,50 %, sehingga model persamaan pendidikan pelatihan serta pengembangan karier dapat menjelaskan pengembangan karier sebesar 52,50 %, sedangkan melalui uji simultan (F) dan parsial (t) juga berpengaruh terhadap pengembangan karier.

### Saran

1. Pihak manajemen PT. KAI bisa lebih meningkatkan lagi metode *Off the job*, yaitu dengan meningkatkan rolling mill yang ada di sentral pendidikan dan secara berkala mengundang dosen dari luar untuk menambah wacana, sehingga melalui metode *Off the job* dapat digunakan untuk menunjang pengembangan karier.
2. Pihak manajemen juga bisa lebih memperhatikan metode *on the job* terhadap pengembangan karier, sehingga melalui metode *on the job* yang telah di dapat pegawai dapat digunakan untuk menunjang pengembangan karier.
3. Pihak manajemen bank juga bisa meningkatkan metode *on the job* melalui *of the job* dalam pengaruh tidak langsungnya terhadap pengembangan karier, sehingga melalui penggabungan metode *on the job* dan *off the job* yang telah didapat pegawai dapat digunakan untuk menunjang pengembangan karier.

### DAFTAR PUSTAKA

- Bernardin, H. John and Russel, 1993; *Human Resource Management*, New York : Mc Graw Hill.
- Becker, Huselid and Ulrich, 2001, *The HR Scorecard : Linking People, Strategy and performance*, boston : Harvard Business scholl Press.

- Cascio, W.F. 1993, *Managing Human Resources, quality of Work Life, Profits*. 3<sup>rd</sup> Ed., NewYork : Mc Graw Hill, Inc.
- Davis , Keith William B, andwether, Jr, 1996; *Human Resources and Personel Management*, Singapore : Mc. Grwa- Hill Bock, CO.
- Dessler, Gery, 1997; *Human resources and Personel Management*, Singapore : Mc. Graw- Hill, CO.
- Gilley and Maycunich, 2000; *The Beyond Learning Organization*, NY : Perseus Books.
- Hani Handoko, 1987 ; *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta- UGM.
- Henry Simamora, 1997; *Motivasi dan Perilaku Kerja*, Jakarta : Access to Expertise.
- Hollan, 1983 *Personal Management*, New York : Perseus Books.
- Hunt and Mitchell, 1983 ; *Human Resources Management*, Mc Graw Hill
- Jackson, Matthew, 1982; *Recruiting, Interviewing, and selecting : A Manual for life managers*, Mc Graw-Hill, Inc.
- Kaplan & Norton, 2001 ; *The Strategi Focused Organization*. Boston : Harvard Business Scholl Press.
- Marwansyah dan mukaram, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi 2, politeknik Negeri Bandung.
- Milkovich, George T. and Boudreau, 1991 ; *Human Resource Management*, Boston : Irwin Homewood.
- Mithell,T.R. 1982, *People in Organization : An Introdustion to Organizational Behavior*, tokyo : McGraw- Hill
- Robbins, S, (1994), *Organizational Behavior*, 6<sup>th</sup> Ed, Englewood Clifts, New Jersey : Prentice Hall, inc.
- Schein, E,H, 1992; *Organizational Culture and Leadership*, San Frans: Jossy-Bass.
- Sekaran, Uma, 1992, *Research Method for Bussiness*, 2<sup>nd</sup> Edition, John Willy & Sons Insc, Nj.
- Woods, H. Robert, 1992, *Managing Human resources*, Michigan : Educational Institute.