

## PERSEPSI PEGAWAI TERHADAP PERENCANAAN KARIER, BUDAYA ORGANISASI, DAN PENGEMBANGAN KARIER DI POLITEKNIK NEGERI BALI

Wayan Suryathi<sup>1\*</sup>, Ni Ketut Masih<sup>2</sup>, I Wayan Sukarta<sup>3</sup>

<sup>1,3</sup>Jurusan Administrasi Niaga, Politeknik Negeri Bali, Jl. Kampus Bukit Jimbaran, Kuta Selatan, Badung-Bali – 80364, Telp. 0361-701981 (hunting) Fax. 0361-701128

<sup>2</sup>Jurusan Akuntansi, Politeknik Negeri Bali, Jl. Kampus Bukit Jimbaran, Kuta Selatan, Badung-Bali – 80364, Telp. 0361-701981 (hunting) Fax. 0361-701128  
Jl. Bukit Jimbaran, Badung Bali

\* email: wsuryathi2011@yahoo.co.id

**ABSTRAK:** Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif kuantitatif yang bertujuan untuk menjelaskan persepsi pegawai terhadap perencanaan karier, budaya organisasi, dan pengembangan karier di Politeknik Negeri Bali. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuisioner, wawancara, observasi, dan studi kepustakaan. Sampel penelitian ini adalah 60 orang responden terdiri 24 orang pria dan 36 orang wanita, dengan masa kerja terbanyak antara 20 sampai 30 tahun dan 77% golongan III. Teknik analisis data digunakan One Way Anova. Hasil penelitian menjelaskan bahwa: 1) Persepsi pegawai terhadap perencanaan karier, budaya organisasi, dan pengembangan karier di Politeknik Negeri Bali secara keseluruhan berada pada kriteria baik, yaitu persepsi untuk perencanaan karier 64% menyatakan baik, untuk budaya organisasi 69 % menyatakan baik, dan untuk pengembangan karier 89 % menyatakan sangat baik; 2) Hasil pengujian hipotesis menyatakan ada perbedaan persepsi pegawai terhadap perencanaan karier, budaya organisasi, dan pengembangan karier.

**Kata Kunci:** Perencanaan Karir, Budaya Organisasi, Pengembangan Karir

***ABSTRACT:** This research is a quantitative descriptive study that intends to explain the Employee perception to career planning, Organization Culture and Career Development at Bali State of Polytechnic. Data collection method was used by Questionnaire, interview, observation, and library research. The research sample are 60 respondents, it had been 24 Male and 36 Female, with the most stay work between 20-30 years and 77% in level III. The analysis technique by One Way Anova. Study results describes that: 1) Employees perception to the career planning, organization culture and career development at Bali State Of Polytechnic for generally in good criteria, that are perception for career planning 64% says good, for organization culture 69% says good and for career development 89% says very good, 2) Hypothesis result analysis describes that there are different perception between the employees to career planning, organization culture and career development. It had been showed by One Way Anova*

*Key Word : Career Planning, Organization Structure, Career Development*

### PENDAHULUAN

Politeknik Negeri Bali merupakan salah satu perguruan tinggi vokasional yang ada di Bali. dengan tujuan utama mendukung pengembangan industri baru dan memperbaiki mutu industri yang sudah ada serta tujuan khususnya mencetak tenaga-tenaga terampil atau profesional di bidangnya. Sebagai sebuah organisasi modern tentunya Politeknik Negeri Bali memiliki kiat-kiat dan program kerja

yang sudah direncanakan dari sejak mandiri sebagaimana yang dituntut oleh perkembangan kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi dan budaya dalam menjalankan Tri Dharma Perguruan Tinggi yaitu: pendidikan (pengajaran), penelitian, dan pengabdian masyarakat. Sampai saat ini dapat dikatakan kemandirian politeknik telah berjalan kurang lebih dari limabelas tahun dalam mengemban visi dan misi pendidikan. Kemajuan dan perkembangan Politeknik Negeri Bali sangat didukung oleh sumber daya manusianya yang berperan sebagai manajerial, pengajar, dan pegawai. Ketiga unsur tersebut memiliki fungsi dan tugas masing-masing pada koridornya dalam menjalankan tugas atau kewajiban setiap hari kerja sebagaimana yang telah diatur oleh pemimpin unit masing-masing. Seperti halnya organisasi lain Politeknik Negeri Bali juga mempunyai tujuan memiliki sumber daya manusia yang bermutu, dan mempunyai kewajiban untuk membentuk sumber daya manusia yang kreatif, sumber daya manusia yang dapat mengubah yang tidak bisa menjadi bisa, yang tidak baik menjadi baik, menciptakan yang tidak ada menjadi ada dan produktif. Ditinjau dari bidang kegiatannya Politeknik Negeri Bali sebagai lembaga pendidikan profesional mempunyai fungsi mencerdaskan kehidupan masyarakat, dengan menciptakan kompetensi intelektual, emosional dan spiritual atau moral, sehingga sumber daya yang ada didalamnya harus dikelola dengan sistem yang lebih baik. Dewey dikutip oleh Yuniarsih (2009:19) menyatakan bahwa pendidikan adalah membentuk komunitas-komunitas sosial ideal sebagai bagian dari proses transformasi pendewasaan, dimana proses penanaman modal dalam bentuk human dan aset yang digunakan dan diberdayakan adalah *Brain Power*. Oleh karena itu, seluruh komponen pengelola sebuah lembaga pendidikan tinggi harus bekerja sama dan saling menunjang dalam mencapai tujuan pendidikan tersebut.

Pegawai Politeknik Negeri Bali sebagai salah satu komponen pengelola seluruh kegiatan administrasi kependidikan memiliki peran yang sangat strategis dan penting dalam mendukung lancarnya aktivitas pendidikan. Sebagai sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam pelayanan publik tentunya pegawai Politeknik Negeri Bali tidak dapat dianggap unsur yang remeh dan seadanya. Saat ini diperlukan pegawai administrasi yang memiliki kemampuan dan kompetensi yang unggul, yang mana menurut Flippo dikutip Yuniarsih (2009:36) cara yang efektif adalah dengan memberikan program pengembangan karir sumber daya manusia yang berlandaskan perencanaan karir dan budaya organisasi. Pegawai administrasi saat ini harus mendapatkan pendidikan dan pelatihan. Adapun tujuan pengembangan karir pegawai ini agar dapat merealisasikan visi mereka dan mencapai tujuan-tujuan jangka menengah dan jangka pendek. Selain itu sebagai proses belajar dan berlatih secara sistematis untuk meningkatkan kompetensi dan prestasi kerja mereka secara terus menerus dalam pekerjaannya sekarang dan menyiapkan diri untuk peran dan tanggung jawab yang akan datang. Dari pengamatan dan survei peneliti di lingkungan kerja Politeknik Negeri Bali perencanaan karir merupakan faktor yang dapat memengaruhi pengembangan karir pegawai dan secara otomatis akan menentukan juga kinerja pegawai. Selain itu faktor budaya organisasi yang telah ada di Politeknik Negeri Bali juga menjadi faktor yang mempunyai pengaruh terhadap pengembangan karir dan kinerja pegawai. Pada pelaksanaan pengembangan karir yang telah dilaksanakan pada dasarnya sudah mengikuti konsep dan aturan kepegawaian yang berlaku. Akan tetapi, belum didasarkan pada keteraturan, profesionalisme dan objektivitas, khususnya menciptakan proses administrasi yang cepat, rapi dan menunjukkan sikap netralitas dalam penanganan bidang kerjanya tersebut. Selain itu dari aspek intelektualitas perlu ditingkatkan kecerdasan dalam pengambilan keputusan dan kemampuan membuat strategi penataan administrasi menghadapi perubahan situasi internal dan eksternal seperti adanya penambahan program studi di berbagai jurusan yang menambah jumlah kelas dan jumlah mahasiswa, adanya pengaruh kebijakan politik, kebijakan keuangan dan moneter internasional serta pengaturan sistem komunikasi dan digitalisasi. Faktor budaya organisasi juga mempunyai pengaruh terhadap pengembangan karir dan kinerja pegawai, dimana dari hasil penelitian peneliti sendiri (Suryathi, 2010:97-120) bahwa budaya perusahaan yang ada di Politeknik Negeri Bali terdiri dari faktor *the power orientation, the role orientation, the achievement orientation, dan the support orientation*. Berdasarkan pada berbagai pelaksanaan sistem perencanaan karir, budaya organisasi dan pengembangan karir pegawai pada berbagai unit di Politeknik Negeri Bali, maka peneliti ingin mengetahui persepsi pegawai terhadap

ketiga variabel yang telah disebutkan di atas. Berdasarkan latar belakang masalah yang telah disampaikan di atas, pokok masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah persepsi pegawai terhadap perencanaan karier, budaya organisasi, dan pengembangan karier di Politeknik Negeri Bali?
2. Apakah terdapat perbedaan persepsi pegawai terhadap perencanaan karier, budaya organisasi dan pengembangan karir di Politeknik Negeri Bali?

Berdasarkan pokok masalah yang telah disampaikan di atas, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Persepsi pegawai terhadap perencanaan karier, budaya organisasi dan pengembangan karier pegawai di Politeknik Negeri Bali
2. Perbedaan persepsi pegawai terhadap perencanaan karier, budaya organisasi pengembangan karier di Politeknik Negeri Bali

## KAJIAN PUSTAKA

Perencanaan karier (*career planning*) terdiri atas dua suku kata, yaitu perencanaan dan karier, perencanaan didefinisikan sebagai proses penentuan rencana atau kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan pada masa yang akan datang, sedangkan karier adalah semua pekerjaan yang dilakukan seseorang selama masa kerjanya yang memberikan kelangsungan, keteraturan, dan nilai bagi kehidupan seseorang. Karier dalam terminologi organisasi seringkali dikaitkan dengan kemajuan (*advanced*). Umar dalam Setiawan (2012:150) mendefinisikan karier adalah realisasi dari rencana-rencana hidup seseorang atau mungkin merupakan sekedar nasib. Demikian juga Handoko dalam Setiawan (2012:150) menyatakan karier merupakan semua pekerjaan atau jabatan seseorang yang telah maupun yang sedang dilakukannya. Anatan (2009:160) menyatakan manajemen karier yang efektif akan memerlukan beberapa keterampilan untuk mengelola karier tersebut dengan memfokuskan pada *metaskill* yang mencakup adaptasi, toleransi terhadap ambiguitas dan ketidakpastian, kesadaran individual untuk mencapai keefektifan manajemen karier. Perencanaan dalam konsep manajemen adalah suatu formulasi apa yang akan dikerjakan, siapa yang mengajukan di mana dan caranya bagaimana termasuk evaluasinya. Pada prinsipnya menurut Alma (2014:142) adalah menentukan tujuan perusahaan baik jangka panjang maupun jangka pendek, memformulasikan *policy bisnis*, prosedur dan programnya, menyediakan metode untuk pengawasan, keuangan, termasuk penggunaan anggaran dan prosedur pengawasan.

Budaya organisasi atau budaya perusahaan berakar dari kata budaya yang berarti hasil interaksi antara akal budi manusia sebagai makhluk sosial dan alam sekelilingnya, dalam upaya mencapai kesejahteraannya. Budaya organisasi dapat mencerminkan tingkah laku dan tindakan organisasi dalam menghadapi persoalan baik internal maupun eksternal organisasi. Budaya perusahaan atau organisasi dari pendapat Kotler (2000:42) menyimpulkan bahwa sebuah perusahaan terdiri dari struktur, kebijakan, dan budaya perusahaan semuanya bisa tidak berfungsi dalam lingkungan perusahaan yang cepat berubah. Budaya organisasi dari pendapat Robbin (2001:248) adalah persepsi seseorang mengenai sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dengan organisasi lainnya. Penerapan *cultural screen* menurut Galpin dalam Anatan (2009:90) dalam menghadapi perubahan dapat dilakukan melalui peraturan dan kebijakan, tujuan dan pengukuran, kebiasaan dan norma, latihan, formalitas dan events, manajemen perilaku, imbalan dan pengenalan, komunikasi, lingkungan fisik, dan struktur organisasi. Aan Komariah (2004:191) menyatakan bahwa secara tipologis budaya organisasi dapat dibedakan: a. *Academy* (budaya organisasi yang menekankan pada spesialisasi jabatan. Tipe ini menghendaki karyawan berasal dari suatu perguruan tinggi yang terkenal yang akan dididik dan ditempatkan pada suatu bidang kerja yang profesional; b. *Club* (budaya organisasi menjadikan senioritas, loyalitas, komitmen dan pengalaman sebagai ciri khas budaya organisasi; c. *Baseball team* (mencari bakat-bakat muda yang dapat memberikan sumbangan yang cemerlang bagi kemajuan organisasi, tidak mementingkan umur, tetapi yang penting adalah individu yang memiliki jiwa *entrepreneur* dan inovatif; d. *fortress* (menekankan pada kelangsungan hidup perusahaan atau organisasi, *survive* melalui kepekaan terhadap tantangan-tantangan baru. Iskandar

Kasim (2004:3) menyatakan bahwa paling penting sedikit ada sepuluh aspek organisasi yang akan membentuk budaya organisasi antara lain peraturan dan kebijakan, tujuan dan ukuran, pelatihan, kebiasaan dan norma, perilaku manajemen, upacara dan kejadian, penghargaan dan pengakuan, komunikasi, lingkungan, struktur organisasi. Beach dalam Alma (2014:307) menyatakan ada 7 fungsi dari budaya organisasi antara lain: 1) memberikan spesifikasi agar ada standar pengukuran baik terhadap keberhasilan maupun kegagalan, 2) memberi pedoman cara menggunakan resources, 3) menetapkan apa yang dapat diharapkan oleh organisasi dari karyawan, 4) membuat metode pengawasan perilaku dalam organisasi, 5) menetapkan perilaku yang harus ditaati, menetapkan hukuman atau penghargaan, 6) menentukan suatu tatanan bagaimana berkompetisi dengan sehat, bekerjasama, berlaku sopan, 7) memberi petunjuk kepada anggota cara berperilaku terhadap lingkungan eksternal.

Pengembangan karir berasal dari kata pengembangan dan karier, tentunya masing-masing mempunyai pengertian tersendiri. Dalam [http.wikipedia.wordpress](http://wikipedia.wordpress) (2012) pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral seseorang. Dalam hal ini pengembangan yang berkaitan dalam dunia pekerjaan tentunya bisa diartikan bahwa pengembangan yang berkaitan dengan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Sedangkan perbedaan pengembangan dengan pelatihan karena pelatihan bertujuan untuk meningkatkan ketrampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan. Pengembangan ini dilakukan baik bertujuan karir maupun non karir bagi karyawan (baru atau lama) melalui pelatihan dan pendidikan. Pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Pengembangan karir adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi yang bersangkutan. Sedangkan pengertian pengembangan karir dalam definisi yang lain diartikan sebagai perolehan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang meningkatkan kemampuan karyawan untuk memenuhi perubahan persyaratan pekerjaan serta tuntutan klien dan pelanggan (Noe, 2010:523). Dalam pengertian ini, pengembangan karir didefinisikan lebih luas, karena pengembangan karir lebih kepada seluruh kegiatan atau aktivitas kemampuan dari seseorang. Berdasarkan definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan suatu proses dalam peningkatan dan penambahan kemampuan seseorang karyawan yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan untuk mencapai sasaran dan tujuan karirnya. Ada tiga yang harus diperhatikan dalam langkah penyusunan program pengembangan karir yaitu: (1). *career need assessment*, (2). *career opportunities*, dan (3) *need-opprtunities alignment*. Noe (2010:526) menjelaskan bahwa terdapat empat pendekatan yang digunakan untuk mengembangkan karyawan: pendidikan formal, penilaian, berbagai pengalaman kerja, dan hubungan antarpribadi. Pelaksanaan pengembangan karir, tentunya terdapat kolaborasi pada pelaksanaannya. Handoko (2011:131) menjelaskan bahwa kegiatan pengembangan karir tentunya sangat ditentukan oleh individu tersebut dengan peran departemen personalia atau organisasi. Pengembangan karir individual dapat ditinjau dalam bentuk 1) prestasi kerja (kegiatan penting untuk memajukan karir adalah prestasi kerja karena kemajuan karir sangat bergantung pada prestasi kerja, 2) *Exposure* (artinya menjadi dikenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer dan kesempatan karir lainnya), 3) Permintaan berhenti (biasanya ini dilakukan di perusahaan untuk melakukan upaya loncatan pekerjaan dengan kondisi yang lebih menjanjikan), 4) kesetiaan organisasional (kesetiaan rendah pada umumnya ditemui pada diri para sarjana baru (yang mempunyai harapan tinggi, sehingga sering kecewa pada perusahaan pertama mereka) dan para profesional (yang kesetiaan pertamanya adalah pada profesi mereka), 5) *Mentors* dan *Sponsors* (*mentor* adalah orang yang menawarkan bimbingan karir informal. *Sponsor* adalah orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan-kesempatan pengembang karir bagi orang-orang lain), 6) kesempatan-kesempatan untuk tumbuh. Departemen personalia sering mengadakan program-program pelatihan dan pengembangan bagi para karyawan.

Hipotesis dalam penelitian ini terhadap pokok masalah kedua dapat dirumuskan sebagai berikut : ada perbedaan persepsi pegawai terhadap perencanaan karir, budaya organisasi dan pengembangan karir pegawai di Politeknik Negeri Bali.

## METODE PENELITIAN

### Lokasi dan Objek Penelitian

Penelitian ini mengambil tempat pada masing-masing unit di Politeknik Negeri Bali. Objek penelitian adalah persepsi pegawai terhadap perencanaan karier, budaya organisasi dan pengembangan karier.

### Jenis dan Sumber Data

Menurut Pabundu (2006) data kuantitatif adalah data yang berupa angka-angka yang digunakan dalam penelitian ini, misalnya: jumlah pegawai. Data kualitatif adalah data yang tidak dinyatakan dalam angka-angka yang digunakan dalam penelitian ini, misalnya: data hasil kuesioner, poin-poin penilaian kinerja dan bagan organisasi. Dari sumbernya data yang digunakan dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi data primer dan data sekunder, yang dapat dijelaskan sebagai berikut.

Data primer adalah data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti, dalam hal ini berupa hasil observasi, wawancara, dan penyebaran daftar pertanyaan (kuesioner) kepada responden. Data sekunder adalah data yang telah terlebih dahulu dikumpulkan dan dilaporkan oleh pihak lain, yang ikut digunakan dalam penelitian ini, misalnya: poin-poin penilaian kinerja dan bagan organisasi beserta *job description*.

### Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik simpulannya (Sugiyono, 2012). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Politeknik Negeri Bali, dapat dibagi berdasarkan unit kerja.

**Tabel 1.1 Jumlah Populasi Pegawai Berdasarkan Struktur Organisasi Administrasi dan Penugasan Pegawai Per Desember 2015**

No.	Unit Kerja	Populasi
1.	Administrasi Umum dan keuangan	72
2.	Unit Pelaksana Teknis	10
3.	Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan	18
4.	Staf Administrasi Jurusan	81
Jumlah		181

Sumber : Politeknik Negeri Bali

### Sampel dan Teknik Sampling

Sampel penelitian dalam penelitian ini diambil untuk memudahkan dalam penganalisisan, karena adanya keterbatasan waktu dalam penelitian ini. Jumlah sampel penelitian ini ditentukan berdasarkan pendapat Arikunto (2012) yang menyatakan apabila jumlah populasi lebih dari 100 dapat menggunakan sampel 30-50% dari jumlah populasi. Oleh karenanya jumlah pengambilan sampel diperoleh sebesar  $30\% \times 181 = 54.3$  atau minimal 54 sampel. Untuk penelitian ini akan dipakai 60 orang responden agar mendapatkan angka yang bulat. Dari hasil perhitungan dapat diperoleh hasil *sampling* sebagai berikut: 1) Administrasi Umum dan keuangan : 22 responden, 2) Unit Pelaksana Teknis: 5 responden, 3) Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan : 8 responden, 4) Staf Administrasi Jurusan : 25 responden

### Metode Pengumpulan Data

Metode yang dipergunakan dalam mengumpulkan data dilakukan dengan tiga cara, (Sekaran:2006 dan Sanusi:2011) antara lain sebagai berikut: 1) Kuesioner merupakan metode utama yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengumpulkan data. Kuesioner diberikan pada sampel atau responden yaitu dari tiap-tiap unit kerja di PNB, 2) Wawancara digunakan sebagai pelengkap dari metode kuesioner yang dilakukan dengan tanya jawab secara sistematis, wawancara dengan para kepala unit, pegawai, 3) Observasi (pengamatan) dilakukan terhadap perilaku karyawan dan kondisi kerja pada beberapa unit kerja, yang berkaitan dengan perencanaan karir organisasional dan budaya organisasi, pengembangan

karir dan kinerja karyawan, 4) studi kepustakaan dilakukan dengan mencari informasi atau data penelitian melalui laporan dan buku literatur yang berkaitan dengan masalah penelitian.

#### Teknik Analisis Data

a. Teknik analisis data dalam penelitian ini digunakan teknik analisis statistik deskriptif yaitu suatu analisis dengan memberikan informasi mengenai data yang diamati dalam bentuk uraian dan penjelasan-penjelasan berdasarkan hasil analisis statistik. Pada penelitian ini pokok masalah kedua dilakukan analisis data menggunakan alat statistik nonparametrik *One Way Anova* dengan program SPSS.

b. Pengujian hipotesis dilakukan dengan kriteria :

Ho : tidak ada perbedaan persepsi pegawai terhadap variabel perencanaan karier, budaya organisasi dan pengembangan karier

Ha : ada perbedaan persepsi pegawai terhadap variabel perencanaan karier, budaya organisasi dan pengembangan karier

Dasar pengambilan keputusan :

1) Jika probabilitas  $> 0.05$ , maka Ho diterima

2) Jika probabilitas  $< 0,05$ , maka Ho ditolak

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Analisis Data Responden

a. Data Responden Pegawai

**Tabel 1.2 Tabulasi Data Responden Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin, Golongan dan Masa Kerja di Politeknik Negeri Bali**

No	Keterangan	Jumlah (orang)	Persentase (%)	Total
1	Jenis Kelamin:			
	Pria	24	40%	
	Wanita	36	60%	60
2	Golongan/ Pangkat:			
	Gol II	13	21%	
	Gol III	46	77%	
	Gol IV	1	2%	60
3	Masa Kerja:			
	< 5 tahun			
	6 -10 tahun	4	6%	
	11-20 tahun	22	37%	
	21-30 tahun	34	57%	60
	> 30 tahun			
	Total	60	100%	

Sumber : Bagian Kepegawaian Politeknik Negeri Bali tahun 2016 (data diolah)

Berdasarkan Tabel 1.2 di atas dapat diketahui data responden penelitian ini dari aspek jenis kelamin, golongan, dan masa kerja. Berdasarkan data responden tersebut dapat diuraikan, bahwa dari 60 orang pegawai yang dijadikan sampel penelitian pada seluruh unit kerja di Politeknik Negeri Bali kebanyakan berjenis kelamin wanita (perempuan) sebesar 60%, sedangkan prianya berjumlah 40%. Dari aspek golongan dan pangkat pegawai dapat diketahui bahwa responden terbanyak sebesar 77% atau 46 orang berada pada golongan III yaitu dari IIIa sampai IIIId. Dari masa kerja dapat diketahui bahwa

responden penelitian ini terbanyak berada pada masa kerja antara 21 sampai 30 tahun atau sebesar 57% atau 34 orang, yang berarti kebanyakan berada pada tahun masuk sebagai pegawai di Politeknik Negeri Bali antara tahun 1989 sampai 1999.

#### b. Hasil Analisis Skor Jawaban Responden

Berdasarkan pada analisis skor jawaban responden terhadap pertanyaan kuisioner dapat dijelaskan arti nilai skor yang diperoleh tiap-tiap indikator dari setiap variabel penelitian. Kriteria penilaian responden dan interpretasi skor (Riduwan, 2008:10) terhadap variabel perencanaan karier ditentukan sebagai berikut:

- 1) Angka 0% - 20%= sangat lemah/buruk/sangat tidak baik
- 2) Angka 21%-40%= lemah/buruk/jelek
- 3) Angka 41%-60%= cukup/sedang
- 4) Angka 61%-80%= kuat/baik
- 5) Angka 81%-100%= sangat kuat/sangat baik

Untuk menentukan posisi hasil skor rata-rata pada tiap-tiap variabel penelitian dihitung dengan rumus nilai tertinggi skor x banyaknya indikator x jumlah sampel. Hasil perkalian angka ini dijadikan nilai pembagi dari jumlah skor rata-rata pada setiap variabel. Selanjutnya dapat diuraikan hasil perhitungan kriteria masing-masing variable di bawah ini.

##### 1) Variabel Perencanaan Karier

Hasil jawaban responden terhadap tiap-tiap indikator pada variabel perencanaan karier dapat diuraikan bahwa dari empat indikator yang dipakai menilai persepsi pegawai terhadap perencanaan karir total skor yang diperoleh adalah 770. Berdasarkan hasil ini dapat dihitung kriteria skor adalah  $5 \times 4 = 20 \times 60 = 1200$ . Nilai skor diperoleh  $770:1200 \times 100\% = 0,642\%$ . Nilai ini menunjukkan persepsi pegawai terhadap variabel perencanaan karir berada pada kriteria baik.

Adapun indikator yang termasuk elemen penilaian perencanaan karier adalah: a) Kebijakan dan aturan jenjang karier yang berlaku untuk pegawai dapat diketahui dengan jelas. Pada indikator ini memperoleh nilai skor rata-rata 3,67, di mana persepsi responden sebesar 38% berada pada skor 4, artinya pada indikator ini responden menilai penerapannya baik. b) Pegawai disiapkan dan diperhatikan pendidikan dan pelatihan di bidang kariernya dalam menunjang kelancaran tugasnya. Pada indikator ini memperoleh nilai skor rata-rata 3,38 di mana persepsi responden sebesar 52% berada pada skor 4, artinya responden menilai penerapan indikator ini baik. c) Informasi adanya kesempatan menduduki suatu jabatan yang lowong disampaikan secara jelas. Pada indikator ini memperoleh nilai skor rata-rata 2,92, di mana persepsi responden sebesar 35% berada pada skor 3, artinya, responden menilai penerapan indikator ini cukup. d) Tersedia sarana dan waktu untuk konseling karier bagi pegawai pada indikator ini memperoleh nilai skor rata-rata 2,87, di mana persepsi responden sebesar 38% berada pada skor 2. Artinya, responden menilai penerapan indikator ini kurang baik.

##### 2) Variabel Budaya Organisasi

Hasil jawaban responden terhadap tiap-tiap indikator pada variabel budaya organisasi dapat diuraikan bahwa dari empat indikator yang dipakai menilai persepsi pegawai terhadap budaya organisasi total skor yang diperoleh adalah 830. Berdasarkan hasil ini dapat dihitung kriteria skor adalah  $5 \times 4 = 20 \times 60 = 1200$ . Nilai skor diperoleh  $830:1200 \times 100\% = 0,69\%$ . Nilai ini menunjukkan persepsi pegawai terhadap variabel budaya organisasi berada pada kriteria baik.

Adapun indikator yang termasuk elemen penilaian budaya organisasi adalah: a) Adanya suatu aturan dan kebijakan yang jelas dalam setiap pelaksanaan tugas dan satuan kerja yang diputuskan oleh pemimpin. Pada indikator ini memperoleh nilai skor rata-rata 3,70, di mana persepsi responden sebesar 43% berada pada skor 4. Artinya, pada responden menilai indikator ini baik. b) Suasana dan lingkungan kerja ditunjang oleh aturan, etika, dan norma yang diakui masyarakat dan perundang-undangan. Pada indikator ini memperoleh nilai skor rata-rata 3,50, di mana persepsi responden sebesar 43% berada pada skor 4. Artinya, pada responden menilai indikator ini baik. c) Adanya kesadaran menjalankan tugas yang mengarah pada prestasi kerja yang maksimal dan memuaskan. Pada indikator ini memperoleh nilai skor rata-rata 3,40 di mana persepsi responden sebesar 48% berada pada skor 4. Artinya, pada

responden menilai indikator ini baik. d) Adanya kerjasama antara pimpinan dan pegawai dan tercipta kekompakan kerja dalam melaksanakan tugas. Pada indikator ini memperoleh nilai skor rata-rata 3,30 di mana persepsi responden sebesar 43% berada pada skor 4. Artinya, pada responden menilai indikator ini baik.

### 3) Variabel Pengembangan Karier

Hasil jawaban responden terhadap tiap-tiap indikator pada variabel pengembangan karier dapat diuraikan bahwa dari empat indikator yang dipakai menilai persepsi pegawai terhadap pengembangan karier total skor yang diperoleh adalah 1067. Berdasarkan hasil ini dapat dihitung kriteria skor adalah  $5 \times 5 = 25 \times 60 = 1500$ . Nilai skor diperoleh  $1067 : 1200 \times 100\% = 0,89\%$ . Nilai ini menunjukkan persepsi pegawai terhadap variabel pengembangan karier berada pada kriteria sangat baik.

Adapun indikator yang termasuk elemen penilaian pengembangan karier adalah: 1) Jalur karier yang ditetapkan sesuai dengan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan pegawai. Pada indikator ini memperoleh nilai skor rata-rata 3,67, di mana persepsi responden sebesar 30% berada pada skor 4. Artinya, pada responden menilai indikator ini baik. 2) Adanya motivasi dalam pengembangan minat untuk peningkatan karier pegawai. Pada indikator ini memperoleh nilai skor rata-rata 3,50, dimana persepsi responden sebesar 50% berada pada skor 4. Artinya, pada responden menilai indikator ini baik.

3) Aturan dan kebijakan jenjang peningkatan karier dilaksanakan secara adil tanpa diskriminasi. Pada indikator ini memperoleh nilai skor rata-rata 3,50, di mana persepsi responden sebesar 40% berada pada skor 4. Artinya, pada responden menilai indikator ini baik. 4) Atasan langsung maupun tidak juga memberikan bimbingan, arahan dan umpan balik dalam tugas rutin pegawai. Pada indikator ini memperoleh nilai skor rata-rata 3,60, di mana persepsi responden sebesar 55% berada pada skor 4. Artinya, pada responden menilai indikator ini baik. 5) Pegawai merasa puas dengan karier yang dicapai saat ini dan ingin mendapatkan karier yang kompensasinya lebih besar lagi. Pada indikator ini memperoleh nilai skor rata-rata 3,50, di mana persepsi responden sebesar 38% berada pada skor 4. Artinya, pada responden menilai indikator ini baik.

### Analisis Data Program SPSS dengan One Way Anova

Pada penelitian pokok masalah kedua dilakukan analisis data menggunakan alat statistik nonparametrik *One Way Anova* dengan program SPSS. Hasil pengolahan dan analisis dapat dilihat pada Tabel 1.4 di bawah ini:

## ANOVA

Tabel 1.4 Analisis Oneway Anova

Skor	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	822,100	2	411,050	34,665	,000
Within Groups	2098,850	177	11,858		
Total	2920,950	179			

Berdasarkan pada tabel 1.4 di atas hasil analisis dengan *One Way Anova* dapat diketahui bahwa nilai uji F adalah 34,665 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang artinya nilai probabilitas berada pada batas  $0,000 < 0,05$ .

### Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan kriteria :

Ho : tidak ada perbedaan persepsi pegawai terhadap variabel perencanaan karier, budaya organisasi dan pengembangan karier



Ha : ada perbedaan persepsi pegawai terhadap variabel perencanaan karir, budaya organisasi dan pengembangan karir

Dasar pengambilan keputusan :

Jika probabilitas  $> 0,05$ , maka  $H_0$  diterima

Jika probabilitas  $< 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak

Berdasarkan hasil analisis *One Way Anova* dengan program SPSS di atas, dapat dilakukan pengujian hipotesis untuk mengambil putusan ada tidaknya perbedaan pegawai terhadap variabel perencanaan karir, budaya organisasi dan pengembangan karir di Politeknik Negeri Bali. Dari hasil probabilitas dengan menggunakan nilai sig  $0,000 < 0,5$ , maka artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini menunjukkan ada perbedaan persepsi pegawai terhadap variabel perencanaan karir, budaya organisasi dan pengembangan karir . Penyebab dari perbedaan persepsi belum dilakukan penelitian, sehingga dapat dijadikan sumber penelitian selanjutnya.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan beberapa hasil analisis data dan pembahasan sebagai berikut. Persepsi pegawai terhadap Perencanaan karir, budaya organisasi dan pengembangan karir di Politeknik Negeri Bali dapat diketahui seperti berikut:

#### 1. Variabel Perencanaan Karier

Hasil jawaban responden terhadap tiap-tiap indikator pada variabel perencanaan karir dapat diuraikan bahwa dari empat indikator yang dipakai menilai persepsi pegawai terhadap perencanaan karir total skor yang diperoleh adalah 770. Berdasarkan hasil ini dapat dihitung kriteria skor adalah  $5 \times 4 = 20 \times 60 = 1200$ . Nilai skor diperoleh  $770 : 1200 \times 100\% = 0,642\%$ .

#### 2. Variabel Budaya Organisasi

Hasil jawaban responden terhadap tiap-tiap indikator pada variabel budaya organisasi dapat diuraikan bahwa dari empat indikator yang dipakai menilai persepsi pegawai terhadap budaya organisasi total skor yang diperoleh adalah 830. Berdasarkan hasil ini dapat dihitung kriteria skor adalah  $5 \times 4 = 20 \times 60 = 1200$ . Nilai skor diperoleh dengan  $830 : 1200 \times 100\% = 0,69\%$ . Nilai ini menunjukkan persepsi pegawai terhadap variabel budaya organisasi berada pada kriteria baik.

#### 3. Variabel Pengembangan Karir

Hasil jawaban responden terhadap tiap-tiap indikator pada variabel pengembangan karir dapat diuraikan bahwa dari empat indikator yang dipakai menilai persepsi pegawai terhadap pengembangan karir total skor yang diperoleh adalah 1067. Berdasarkan hasil ini dapat dihitung kriteriatotal skor adalah  $5 \times 5 = 25 \times 60 = 1500$ . Nilai skor diperoleh  $1067 : 1200 \times 100\% = 0,89\%$ .

#### 4. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa ada perbedaan persepsi pegawai terhadap variabel perencanaan karir, budaya organisasi, dan pengembangan karir di Politeknik Negeri Bali. Hal ini dapat dibuktikan dengan hasil analisis statistik program SPSS dengan *one way anova*, di mana berdasarkan hasil analisis *One Way Anova* dengan program SPSS di atas, dapat dilakukan pengujian hipotesis untuk mengambil putusan ada tidaknya perbedaan pegawai terhadap variabel perencanaan karir, budaya organisasi dan pengembangan karir di Politeknik Negeri Bali. Dari hasil probabilitas dengan menggunakan nilai sig $0,000 < 0,5$ , maka artinya $H_0$ ditolak dan $H_a$ diterima. Hal ini menunjukkan ada perbedaan persepsi pegawai terhadap variabel perencanaan karir, budaya organisasi dan pengembangan karir Penyebab dari perbedaan persepsi belum dilakukan penelitian, sehingga dapat dijadikan sumber penelitian selanjutnya.

### Saran

Berdasarkan simpulan di atas ada beberapa saran yang dapat disampaikan pada penelitian ini, antara lain:

1. Perencanaan karir pegawai oleh pemimpin di Politeknik Negeri Bali perlu memerhatikan dua variabel yang masih mendapatkan nilai skor rendah, yaitu: (a) informasi adanya kesempatan menduduki suatu jabatan yang lowong disampaikan secara jelas. Pada indikator ini memperoleh

nilai skor rata-rata 2,92, di mana persepsi responden sebesar 35% berada pada skor 3. Artinya, responden menilai penerapan indikator ini cukup. Untuk meningkatkan kondisi ini perlu lebih membuat sistem transparansi adanya tempat yang masih tersedia untuk peningkatan karir. (b) tersedia sarana dan waktu untuk konseling karier bagi pegawai. Pada indikator ini memperoleh nilai skor rata-rata 2,87, di mana persepsi responden sebesar 38% berada pada skor 2. Artinya, responden menilai penerapan indikator ini kurang baik. Untuk kondisi ini perlu diperbaiki dengan menyediakan tempat dan staf konseling atau waktu khusus bagi setiap pegawai yang ingin mendapatkan informasi tentang karier pegawai.

2. Dengan adanya perbedaan persepsi tentang perencanaan karier, budaya organisasi dan pengembangan karier pegawai di Politeknik Negeri Bali, maka diperlukan suatu teknis kerja yang dapat menampung aspirasi pegawai yang kurang puas dan masih memerlukan layanan informasi yang jelas tentang karier dan budaya organisasi, untuk menunjang produktifitas dan motivasi kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alma, Buchari.2008. *Pengantar Bisnis*. Bandung : Alfabeta
- Anatan, Lina dan Lena Ellitan.2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Bisnis Modern* Burhan, Bungin.2012.*Metodologi Penelitian Kualitatif*.Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Dessler, Garry. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi KesepuluhJilid I dan II. Jakarta: Indeks
- Ferdinand, Augusti. 2002.*Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen Aplikasi Model-model Rumit Dalam Penelitian Untuk Tesis dan Magister dan Disertasi Doktor*, FE Semarang: BPFE Undip
- Ghozali,Imam.2004.*Model Persamaan Struktural: Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS Ver.5.0* .Badan Penerbit Universitas Diponegoro,Semarang
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta:BPFE
- Handoko,T.Hani.2011. *Manajemen Personalia dan Sumber DayaManusia*.Yogyakarta:BPFE
- Hasibuan, Malayu.2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: BumiAksara
- Hastho Joko Nur Utomo dan Meilan Sugiarto, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.Yogyakarta:Ardana Media
- Herlambang,Susatyo dan Bambang Heru Marwoto.2014. *Pengantar Ilmu Bisnis*.Yogyakarta: Parama Publishing
- Iskandar, Kasim. 2004. *Perubahan Budaya dan pengelolaan Uang Pesangon*. Jakarta: PT Bikomp
- Kuncoro, Mudjarad. 2003. *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi*.Kaliurang Yogyakarta: Erlangga
- Mangkunegara., Anwar Prabu.AA. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Mulyati, Teti. 2006. *Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan kemampuan Profesional Terhadap Produktifitas Kerja Guru SMP Swasta di Kabupaten Bandung*
- Noe, Raymond A. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kesepuluh*. Jakarta:Indeks
- Pabundu, Tika.2006. *Metodologi Riset Bisnis*.Jakarta:Bumi Aksara
- Pranoto, Prasetyo Hadi, 2014, “Tugas Laporan Program Pengembangan Sumber Daya Manusia Kinerja Pegawai”, Universitas Bhayangkara Surabaya dalam [https://www.academia.edu/Kinerja\\_Karyawan](https://www.academia.edu/Kinerja_Karyawan), diakses tanggal 26 Maret 2016
- Riduwan.2006.*Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur*. Bandung:Alfabeta
- Riduwan.2008. *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*. Bandung:Alfabeta
- Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala.2011.*Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*.Jakarta:PT.Raja Grafindo Persada
- Robbins, Stephen.P.2001.*Organizational Behavior*, New Jersey:Pearson Education
- Internasional Sanusi, Anwar. 2011. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Malang : Salemba Empat
- Sekaran, Uma. 2006. *Research Methods for Business Edisi 4 Buku 2*. Jakarta: Salemba Empat

- Setiadi, Nugroho J. 2003. PrakiraanBisnis Pendekatan Analisis Kuantitatif untuk Antisipasi Bisnis. Jakarta : Prenada Media
- Sugiyono.2004.Metode Penelitian Bisnis. Bandung : Alfabeta
- Sugiyono.2010.Metode Penelitian Bisnis. Bandung: Alfabeta Sugiyono.
2012. Metode Penelitian Administrasi. Bandung: Alfabeta Suhendi dan Indra sasangka.2014.Pengantar Bisnis.Bandung:Alfabeta
- Suryathi, Wayan. 2010. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja serta Prestasi Kerja Pegawai di Politeknik Negeri Bali,Universitas Udayana
- Suwatno.2007. Pengaruh Komunikasi Organisasi danBudaya Organisasi terhadap motivasi berprestasi serta implikasinya terhadap kinerja Bandung:Program Pasca Sarjana Universitas Pajajaran
- Simmamora, Henry.1993. Manajemen Sumber Daya Manusia.Edisi I.Yogyakarta: STIE YKPN
- Toni, Setiawan. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia,Kinerja,Motivasi,Kepuasan Kerja,dan Produktifitas. Platinum
- Yuniarsih.2011. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Alfabeta
- [https:// wikipedia.wordpress](https://wikipedia.wordpress).diakses 2012
- <https://id.Wikipedia.org/wiki/Kinerja>, diakses tanggal 26 Nopember 2015pk.11.04