

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan analisa deskriptif pengembangan karir, ditemukan bahwa sebagian besar responden memiliki jawaban cukup dan setuju untuk pertanyaan-pernyataan di variable pengembangan karir. Untuk jawaban setuju memiliki indeks yang tinggi pada dimensi menaksir kebutuhan karir sedangkan indeks yang dinilai cukup berada pada dimensi kesempatan karir yang terdiri dari aspek penyebaran informasi mengenai kesempatan karir, kejelasan informasi kesempatan karir yang diberikan organisasi, kejelasan rencana karir yang diberikan organisasi, sebanyak 29 orang menyatakan cukup untuk item tersebut . Selanjutnya indeks dimensi cukup muncul pada dimensi penyesuaian karir yang terdiri dari aspek kesesuaian kebutuhan karir dan kesempatan karir dalam organisasi, kesesuaian penempatan pegawai dengan pekerjaannya, peran pelatihan dan pengembangan dan membantu meningkatkan kemampuan dalam pelaksanaan pekerjaan, sebanyak 21 orang menilai cukup.
2. Berdasarkan analisa deskriptif asesment center, ditemukan bahwa sebagian besar responden memiliki jawaban cukup dan setuju untuk pertanyaan-pernyataan di variable assesment center, dengan nilai tertinggi pada dimensi Multi metode dan integrasi data, dinilai cukup untuk

model kompetensi namun dinilai rendah pada dimensi umpan balik dan mutli asesee yang terdiri dari aspek sosialisasi akan pentingnya asesment center dan penyusunan laporan untuk mendapatkan umpan balik, sehingga dalam hal ini, para peserta belum mendapatkan umpan balik atas kelebihan serta kekurangan dari hasil asesment.

3. Berdasarkan analisa deskriptif kinerja karyawan, ditemukan bahwa sebagian besar responden memiliki jawaban setuju untuk pertanyaan-pernyataan di variable kinerja karyawan dengan indeks tinggi pada dimensi inisiatif dan indeks terendah pada dimensi kuantitas kerja dan kreatifitas, sehingga dapat dikatakan karyawan memiliki tingkat inisiatif yang tinggi namun kurang difasilitasi dan didukung untuk melebihi dari tugas dan tanggung jawab nya.
 4. Terdapat pengaruh yang signifikan dari Pengembangan karir terhadap Kinerja karyawan, dimana sebesar 13,4% dari kinerja karyawan merupakan pengaruh dari pengembangan karir
 5. Terdapat pengaruh yang signifikan dari Assessment center terhadap Kinerja karyawan, dimana sebesar 34% dari kinerja karyawan merupakan pengaruh dari assessment center
 6. Terdapat pengaruh yang signifikan dari Pengembangan karir dan Assessment center terhadap Kinerja karyawan, dimana sebesar 31,8% dari kinerja karyawan merupakan pengaruh dari Pengembangan karir dan assessment center
- 6.2. Keterbatasan penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan penelitian sebagai berikut:

- Penelitian dilakukan pada responden dengan jumlah 58 orang responden karyawan di perusahaan Telkom.
- Penelitian dilakukan pada kantor yang berada di kota Bandung
- Penelitian dilakukan untuk mengukur pengaruh dari Pengembangan karir dan assessment center terhadap kinerja karyawan

6.2. Implikasi manajerial

Berdasarkan hasil penelitian, baik pengembangan karir maupun assessment center memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, perusahaan diharapkan terus dapat meningkatkan pengembangan karir dan assessment center, dengan tujuan untuk dapat mendorong munculnya kinerja karyawan yang lebih baik di kemudian hari.

Perusahaan disarankan dapat terus mengembangkan berbagai karakteristik SDM yang dirasa masih kurang, yaitu dengan mendorong adanya pengembangan karir dengan arah dan tujuan karir yang lebih jelas, dan menerapkan assessment center sebagai salah satu metode evaluasi yang lebih objektif dalam menentukan kenaikan jabatan dari para responden, dengan tujuan dapat mendorong munculnya kinerja yang semakin baik.

6.3. Saran

Berikut ini adalah saran yang menjadi bahan pertimbangan bagi penerapan assessment center di regional III Bandung:

Saran Praktis

1. Pengembangan karir rata mendapatkan nilai indeks cukup, maka itu masih bisa ditingkatkan dengan cara sebagai berikut:
 - Melakukan penyebaran informasi mengenai kesempatan karir yang terbuka
 - Sosialiasi mengenai kesempatan karir yang diberikan organisasi
 - Secara rutin pihak managerial menyampaikan modul rencana karir yang akan diberikan organisasi terhadap seluruh karyawan
 - Melakukan pertemuan antara atasan dan bawahan, yang berisi Coacing dan konseling untuk menentukan kelebihan serta kekurangan staf sehingga bisa diberikan kesempatan untuk pelatihan dan pengembangan, serta sebagai langkah kaderisasi.
2. Penerapan Asessment Center mendapatkan nilai indeks rendah pada penilaian di dimensi Multi Asesse dan Umpan Balik serta mendapatkan nilai cukup pada model kompetensi.
 - Melakukan sosialisai terhadap pentingnya Assessment Center beserta langkah –langkah intergrasi dari berbagai pihak hingga keluar penilaian
 - Melakukan Post Assessment Center pada para peserta
 - Memberikan Umpan Balik baik secara langsung kepada para peserta maupun dengan atasan sehingga semua pihak mengetahui kelebihan dan kekurangan dan berupaya untuk meningkatkan kompetensi tersebut.

Kinerja pegawai mendapatkan nilai indeks kategori rendah di kuantitas dan kreativitas. Hal ini dapat ditingkatkan dengan memberikan waktu lebih agar pegawai dapat saling membantu teman sekerja sehingga tumbuhlah kerjasama baik yang dapat meningkatkan kuantitas. Kemudian memberikan waktu dan kepercayaan kepada karyawan untuk melakukan inovasi misalnya dengan membuat kompetisi inovasi dikalangan pegawai yang dapat menunjang pencapaian target kerja

Saran Teoritis

Peneliti memberikan saran sebagai berikut:

- Untuk para peneliti selanjutnya, diharapkan dapat melakukan penelitian dengan menggunakan berbagai variabel lain yang dapat mempengaruhi variabel variabel lain yang dapat meningkatkan kinerja karyawan
- Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk dapat melakukan penelitian pada kelompok sampel lain, sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasikan pada kelompok sampel yang lebih luas.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Adang Widjana, 2006 Pengaruh Budaya Kerja dan Pola Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasi Kepada Pegawai, hotel milik BUMD, Disertasi Unpad
- Alvin Lum, 2005, *Assessment Center- Simulator for Organisation Talent*, Singapore: Eazi Printing PTE LTD.
- Andi Syamsul Rijal, Skripsi Persepsi Karyawan Terhadap Penerapan Assessment Center dan Implikasi Terhadap Pengembangan Karier (Studi Kasus PT cola-cola Amatil Indonesia Southern Sulawesi Operation)
- Anwar Prabu Mangkunegara, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, cetakan ke sepuluh, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- A.S. Engelbercht and A.H. Fischer, *Journal Human Relation*, Vol 48 no 4 1995 The Managerial Performance Implication a Developmental Assessment Center Proses
- Atkinson R L, Atkinson R C, dan Hilgard E R., *Pengantar psikologi*. Jakarta : Erlangga,1991
- As'ad, Moh, 2001, *Psikologi Industri*, Yogyakarta :Liberty
- Benardin, H. John And Russell, Joyce E.A,2003, *Human Resource Managemen : An Experiential Approach, 3rd edition*, New york : Mc Graw-Hill/Irwin inc.
- Bray, D.W, 1982 *The Assesment Center and The study Of life*, American Psycholgy
- Dessler, Garry, 2009, *Human Resource Management*, 12th editito, Prentice Hal, United States.
- Dessler, Gary, 2003, *Manajemen Personalia*, Erlangga, Jakarta.

- Dubrin, Robert L dan Jackson, Jhon H, *Human Resource Management* 10th edition, Ohio: South Westren- Penerjemah Diana Angelica, 2004, Jakarta : Salemba Empat
- Dowling,P.J., Schuler,R.S.,1994, *International Dimensions of Human Resources Management*,Wadworth Publishing Company,California.
- Dyah, Ayu Lestari Windi Astuti, *Journal Manajemen*, Vol 6, No1, Nov 2006 , Penciptaan Sistem Penilaian Kinerja Yang efektif Dengan Assessment Center
- Flippo, B. Edwin alih bahasa Moh, Mas'ud, 2003, *Manajemen Personalia*, Jakarta: Erlangga
- Genoveva, *Jurnal Perusahaan: Persepsi Karyawan dan Penilai terhadap Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja di PT. SI Jakarta*, Volume 11 Nomor 1. <http://isjd.pdii.lipi.go.id>, 2004 (akses tanggal 8 Februari 2012, pukul 17.00)
- Ghorpade, Jai and Milton M. Chen. 1995. "Creating Quality-Driven Performance Appraisal System, *Academy of Management Executive*, 9 (1):32-41
- Ghozali, Imam., 2005, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*, Badan. Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gomez-Mejia, Luis R. and Theresa M. Welbourne. "Compensation Strategy: An Overview and Future Steps, *Human Resource Planning*, 11(3):173-189.
- Hameed, Abdul dan Waheed, Ameer, 2011, "Employee Development and Its Affect on Employee Performance *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2 No. 13 Special Issue – July 2011.
- Joko, Fredy., Artikel: *Management Assessment Centre BPKP*, <http://pusdiklatwas.bpkp.go.id> (akses tanggal 7 Februari 2012, pukul 15.00)
- Martoyo, Susilo.,*Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi ke-2, Yogyakarta: BPFE, 1992.

Notoatmodjo, Soekidjo., Tinjauan tentang Kualitas Sumber Daya Manusia,
<http://id.shvoong.com> (akses tanggal 8 Februari 2012)

Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala, Manajemen Sumber Daya Manusia untuk
Perusahaan: dari Teori ke Perusahaan, edisi ke-2, Jakarta:PT. Raja Grafindo Persada,
2009.

Saputra, Hendra Adhi dan Siti Rahmawati., Jurnal Manajemen: Hubungan Faktor-faktor
Penilaian Prestasi Kerja dengan Pengembangan Karier Pegawai pada Dinas
Kebudayaan dan Pariwisata Pemkab Bogor. Volume 1 Nomor 2.
<http://repository.ipb.ac.id>, 2006 (akses tanggal 18 Maret 2012, pukul 19.00)

Vimala Mitra, 2016 Pengaruh promosi jabatan dan penerapan assesment center terhadap
pengembangan karier serta implikasinya pada kinerja personel (studi terhadap perwira
di Jajajaran Polda Jawa Barat) Pascasarjana Universitas Winayamukti.

