

LAPORAN PENELITIAN :
ANALISIS PENGARUH MANAJEMEN KARIR ORGANISASIONAL,
MANAJEMEN KARIR INDIVIDU DAN KOMPETENSI TERHADAP
EFEKTIVITAS KARIR KARYAWAN

(Studi pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Pemalang



Oleh :

SRI RAHAYUNINGSIH, S.E., M.M (Ketua)

DR. TRISTIANA RIJANTI, S.H., M.M (Anggota)

AGUS MURDIYANTO, S.E., M.M (Anggota)

ANIN DWI JAYANTI (Anggota)

UNIVERSITAS STIKUBANK (UNISBANK) SEMARANG

2013

ABSTRACT

ANALYSS OF EFFECT OF ORGANIZATIONAL CAREER MANAGEMENT INFLUENCE, INDIVIDUAL CAREER MANAGEMENT AND COMPETENCY ON THE EMPLOYEES CAREER EFFECTIVENESS OF PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) CABANG PEMALANG.

By

Sri Rahayuningsih, S.E.,M.M

The objective of this research is to find out the effect of organizational career management influence, individual career management and competency on the employees career effectiveness of PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Pematang Siantar. Primary data concerning of organizational career management, individual career management, competency and employees career effectiveness are being used to conduct this research.

The sample of this research were 72 employees of a variety of Pt. Bank Rakyat Indonesia (Perseor) Cabang Pematang Siantar organizations. Data analyses in this research use the multiple linier regression analyses by using SPSS software.

According to these data analyses, find out that organizational career management should be positively and significantly effect on employees career effectiveness. Individual career management by partially should be positively and significantly effect on employees career effectiveness. Competency should be posively and significantly effect on employees career effectiveness. Finally, is that employees career effectiveness level will be greater when Competency, the Individual career management and organizational career management level are being greater.

Keywords : Organizational career management, Individual career management, Competency, Emploeyas career effectiveness.

DAFTAR ISI

	Hal.
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN/PENGESAHAN.....	ii
ABSTRAKSI	iii
ABSTRACT	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah Penelitian	6
1.3. Tujuan Penelitian	7
1.4. Kontribusi Penelitian	7
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN INDIKATOR.....	10
2.1. Telaah Pustaka	10
2.1.1. Pengertian Karier	10
2.1.2. Karir dari Perspektif Organisasi dan Individu	11
2.1.3. Tahapan Karir dan Jalur Karir	14
2.1.4. Pengembangan Karir	15

2.1.5. Merancang Sistem Pengembangan Karir	16
2.1.6. Pilihan Karir	21
2.1.7. Konsep Baru Karir	30
2.1.8. Keefektifan Karir	33
2.1.9. Manajemen Karir Organisasional dan Manajemen Karir Individu.	34
2.1.10. Konsep Kompetensi	38
2.2. Pengembangan Indikator Empiris	42
2.3. Definisi Operasional masing-masing variabel.....	43
2.4. Model Penelitian Empiris.....	49
2.5. Penelitian Terdahulu	51
2.6. Penelitian saat ini.....	51
BAB III METODE PENELITIAN	52
3.1. Obyek Penelitian	52
3.2. Populasi dan Sampel	52
3.3. Metode Pengumpulan Data	53
3.4. Teknik Analisis	55
3.4.1. Uji Validitas	55
3.4.2. Uji Reliabilitas	57
3.4.3. Analisis Regresi Berganda	57
3.5. Pengujian Persamaan Regresi Berdasarkan Asumsi Klasik.....	59
3.5.1. Uji Autokorelasi	59
3.5.2. Uji Multikolinearitas	60
3.5.3. Uji Heterokedastisitas	61
3.6. Pengujian Hipotesis	62

4.8. Uji Hipotesis.....	97
4.8.1. Uji Hipotesis Secara Parsial.....	97
4.9. Uji Model	
4.9.1. Pengaruh variabel manajemen karir organisasional, manajemen karir individu dan kompetensi terhadap efektifitas karir - Koefisien Determinasi (R ²)	100
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	106
5.1. Simpulan	106
5.2. Implikasi Kebijakan Perusahaan	109
5.3. Keterbatasan Penelitian.....	110
5.4. Agenda Penelitian Yang Akan Datang	111
DAFTAR PUSTAKA	
DAFTAR TABEL	
DAFTAR GAMBAR	
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

BAB I

PENDAHULUAN

1.1.LATAR BELAKANG MASALAH

Faktor produksi tenaga kerja atau sumber daya manusia dalam perusahaan merupakan faktor produksi yang memiliki peranan penting dibandingkan faktor produksi lain. Disebut penting karena sumber daya manusia merupakan unsur yang tidak dapat digantikan oleh teknologi apapun. Manusia merupakan salah satu sumber daya perusahaan yang tidak dapat digantikan oleh teknologi kerja, bagaimana baiknya perusahaan, lengkapnya sarana dan fasilitas kerja, semua tidak akan punya arti tanpa manusia mengatur, mengoperasikan dan memeliharanya (Robbins, 2003).

Faktor produksi tenaga kerja pada dewasa ini di berbagai perusahaan mulai dari perusahaan multinasional yang paling besar sampai perusahaan domestik yang paling kecil, mengakui bahwa manajemen sumber daya manusia sangat menentukan dalam mencapai keberhasilan perusahaan. Sumber daya manusia yang telah memenuhi kriteria dalam melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan perusahaan secara efektif, sebaiknya diberikan perhatian khusus dalam karir dan dikembangkan sesuai dengan bakat dan minat yang ada pada dirinya, sesuai dengan perencanaan karir (Orpen, 1994).

Karyawan yang mempunyai persepsi bahwa karir adalah tujuan hidup, maka karyawan tersebut akan terobsesi untuk bekerja lebih giat dalam mencapai karir yang diinginkan. Para manajer SDM tidak boleh hanya mengkaji penugasan

yang sekarang saja, karena baik persyaratan perusahaan maupun sikap dan kemampuan seseorang selalu berubah. Perhatian terhadap pengembangan karir jangka panjang harus selalu menyertai setiap program pengembangan karyawan yang bersifat komprehensif, sangat ironis bahwa apa yang paling berharga bagi seseorang sepanjang menyangkut karir diberikan perhatian yang paling kecil oleh perusahaan.

Menurut Gibson *et al* (2000) karir adalah urutan pengalaman dan kegiatan yang berkaitan dengan pekerjaan dan yang mencip.T.akan sikap dan perilaku tertentu pada diri seseorang. Perusahaan yang ingin tetap bertahan dan berhasil harus memperhatikan pengembangan sumber daya manusia antara lain harus memiliki perhatian terhadap pengembangan karir karyawan. Perhatian terhadap pengembangan karir akan mendorong karyawan untuk lebih menggali kemampuan-kemampuan potensial. Hal ini disadari karena pengembangan karir merupakan salah satu kebutuhan karyawan untuk dapat mengaktualisasikan diri terhadap pekerjaan.

Manajemen karir yang dilakukan oleh suatu perusahaan atau organisasi yang bersangkutan, akan mencip.T.akan persepsi karyawan bahwa perusahaan memiliki komitmen pada pengembangan karir sehingga pada gilirannya akan mempengaruhi efektivitas karir karyawan. Menurut Flippo, dalam Mas'ud (1994) pengembangan karir bisa dilakukan dengan berbagai upaya antara lain dengan mencip.T.akan kesinambungan dan ketentraman dalam bekerja, memberi status pekerjaan dan pengalaman kerja dan memberikan kekuasaan dan kewenangan dalam bekerja. Manajemen karir organisasional memberikan suatu peluang dalam

pengembangan karir karyawan yang mendorong karyawan untuk sukses berkarir. Menurut Orpen (1994) manajemen karir organisasional merupakan kebijakan atau aturan yang disusun dan dikembangkan oleh organisasi untuk meningkatkan efektivitas karir karyawannya.

Manajemen karir organisasional merupakan bagian dari pelaksanaan aktivitas pengembangan karir guna meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Karyawan yang membutuhkan pengembangan diri akan berusaha mencapai suatu posisi melalui jalur tertentu dengan meningkatkan kinerja masing-masing individu. Selain dari organisasi, karyawan juga perlu melakukan manajemen karir secara individual melalui perencanaan dan taktik. Perencanaan dan taktik karir akan membantu karyawan dalam meraih karir tertentu yang disesuaikan dengan penyediaan jalur karir yang ada di perusahaan. Dengan demikian manajemen karir organisasional akan mendorong efektivitas karir secara eksternal sedangkan manajemen karir individu akan mendukung pencapaian karir individu dalam organisasi secara internal.

Penelitian mengenai pengaruh manajemen karir organisasional dan individu pernah dilakukan oleh Orpen (1994) yang menemukan bahwa manajemen karir organisasi dan individu berpengaruh secara positif dengan efektivitas karir. Perubahan lingkungan bisnis pada industri perbankan melakukan transformasi pula dalam caranya melakukan suatu kegiatan. Hal yang paling utama yang harus dilakukan adalah P.T.Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Pematang Dituntut untuk terus berubah, memperbaiki diri, menjadi industri perbankan yang terus

belajar. Disini Sumber Daya Manusia merupakan faktor sentral dalam suatu organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia sebagaimana disebutkan, adalah SDM strategis dengan kemampuan lebih dan handal yang memberikan nilai tambah (*added value*) kepada perusahaan. Sumber daya manusia yang mempunyai kemampuan lebih dan handal tersebut akan menjadi faktor kunci untuk meningkatkan daya saing perusahaan yang sangat mempengaruhi keberhasilan dari suatu perusahaan, disamping penyediaan sistem, infrastruktur, jaringan, sarana dan prasarana yang juga handal.

Sejalan dengan visi P.T. Bank Rakyat Indonesia (Persero) yang ingin menjadi industri Perbankan berkelas nasional dan internasional, maka dilaksanakan berbagai program restrukturisasi di Bank Rakyat Indonesia (Persero), termasuk restrukturisasi pembinaan di bidang sumber daya manusia. Restrukturisasi ini bukan hanya berupa efisiensi jumlah orang yang ada di dalam organisasi, akan tetapi juga perlu membenahan kualitas SDMnya. Untuk bisa mewujudkan membenahan kualitas SDM agar mempunyai kemampuan lebih, maka diperlukan suatu peningkatan sistem pembinaan SDM yang terpadu yang dapat menunjang strategi perusahaan. Hal tersebut dapat diupayakan dengan mengaplikasikan suatu sistem pembinaan SDM yang didasari oleh konsep kompetensi meskipun sistem pembinaan sumber daya manusia yang diterapkan P.T. Bank Rakyat Indonesia (Persero) pada saat ini sudah mulai berpola pada konsep kompetensi. Namun, dalam rangka mencapai cita-cita dimana P.T. Bank Rakyat Indonesia (Persero) ingin menjadi industri Perbankan yang berkelas nasional dan internasional kondisi yang diharapkan dengan sistem

pembinaan SDM belum dapat tercapai secara optimal, hal ini disebabkan kebijakan dari P.T. Bank Rakyat Indonesia (Persero) cabang Pemalang yaitu job opening yang merupakan kebijakan manajemen masih kurang, sehingga apabila karyawan yang tidak benar – benar berprestasi agak sulit untuk berkarir, kesempatan untuk mengisi job hanya dua kali, sehingga apabila tidak lulus maka mengikuti test job yang lain, dan untuk bagian Account Officer dan mantri harus memenuhi target perusahaan, sementara untuk training – training bagi karyawan dirasa masih kurang dan adanya pola kerja yang masih didasari oleh nilai-nilai lama yang perlu penyempurnaan yang sudah terkondisi sedemikian lama.

Dengan mengacu kepada pembentukan karakteristik SDM yang berkelas nasional dan Internasional, maka diperlukan peningkatan/perbaikan sistem pembinaan SDM pada P.T. Bank Rakyat Indonesia (Persero) secara terpadu dan berkelanjutan. Peningkatan pembinaan yang utama adalah dalam hal pembelajaran dan pengembangan karir. Pola pembinaan karir SDM pada P.T. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Pemalang harus diubah dari pola pembinaan karir yang kurang jelas pengaturannya dan banyak didasari kebijaksanaan dengan ciri senioritas, subyektif, dan tidak sesuai dengan obyektif perusahaan menjadi pola pembinaan karir yang mendukung terciptanya budaya baru di SDM pada P.T. Bank Rakyat Indonesia (Persero) cabang Pemalang dengan ciri obyektif, keterbukaan, menghargai kinerja nyata, dan berorientasi pada laba. Dalam hal pembelajaran, diperlukan suatu sistem data base kompetensi yang baik dan akurat, sehingga dengan dasar tersebut, maka akan bisa dilaksanakan perencanaan,

pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran dengan baik dan benar-benar berbasis pada kompetensi.

Selain peningkatan pembinaan yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas teknik (kompetensi), diperlukan juga peningkatan pembinaan yang mengarah kepada perubahan kualitas mental SDM. Perubahan sikap mental dilakukan dengan membenahi pola pikir, keteladanan yang berkelanjutan serta adanya penegakan pelaksanaan *reward and punishment* dan aturan lainnya.

Karyawan yang memiliki efektivitas karir selalu berusaha menunjukkan prestasi yang baik, disiplin kerja yang tinggi serta keinginan yang kecil untuk keluar dari organisasi. Fenomena yang dialami perusahaan adalah motivasi dan partisipasi kerja yang masih kurang. Hal ini disebabkan adanya tekanan dari masing-masing individu untuk mencapai target perusahaan untuk mendapatkan laba dengan target mengucurkan pinjaman dan bagaimana dalam menjual produk perbankan yang bersaing dengan perbankan yang lain yang semakin gencar mencari nasabahnya.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan suatu penelitian mengenai “ Analisis pengaruh manajemen karir organisasional, manajemen karir individu dan kompetensi terhadap efektivitas karir karyawan P.T. Bank Rakyat Indonesia (Persero) cabang Pemalang Propinsi Jawa Tengah”.

1.2. PERUMUSAN MASALAH

Keefektifan karir yaitu penilaian individu berkenaan dengan kesesuaian karir. Di lingkungan organisasi, keefektifan karir tidak hanya dinilai oleh individu

melainkan juga oleh organisasi itu sendiri. Manajemen karir organisasional merupakan bagian dari pelaksanaan aktivitas pengembangan karir guna meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Karyawan yang membutuhkan pengembangan diri akan berusaha mencapai suatu posisi melalui jalur tertentu dengan meningkatkan kinerja masing – masing individu. Selain dari organisasi, karyawan juga perlu melakukan manajemen karir secara individual melalui perencanaan dan taktik. Perencanaan dan taktik karir akan membantu karyawan dalam meraih karir tertentu yang disesuaikan dengan penyediaan jalur karir yang ada di perusahaan. Dengan demikian manajemen karir organisasional akan mendorong efektivitas karir secara eksternal sedangkan manajemen karir individu akan mendukung pencapaian karir individu dalam organisasi secara internal. Perencanaan karir berkontribusi terhadap pertumbuhan karyawan dan meningkatkan kualifikasi karyawan untuk kesempatan kepegawaian dimasa mendatang. Dengan demikian diperlukan manajemen karir agar karir dapat dicapai secara efektif.

Kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*) di tempat kerja. Kompetensi adalah mengenai orang seperti apa dan apa yang dapat mereka lakukan, bukan apa yang mungkin mereka lakukan. Kompetensi ditemukan pada orang-orang yang diklasifikasikan sebagai berkinerja unggul atau efektif.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka dapat disusun pertanyaan dalam penelitian ini yaitu :

1. Apakah manajemen karir organisasional berpengaruh positif terhadap efektivitas karir karyawan pada P.T. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Pemalang ?
2. Apakah manajemen karir individu berpengaruh positif terhadap efektivitas karir karyawan pada P.T. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Pemalang ?
3. Apakah kompetensi karyawan berpengaruh positif terhadap efektivitas karir karyawan pada P.T. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Pemalang ?

1.3. TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan latar belakang masalah dan perumusan masalah yang diambil, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis pengaruh manajemen karir organisasional terhadap efektivitas karir karyawan pada P.T. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Pemalang.
2. Untuk menganalisis pengaruh manajemen karir individu terhadap efektivitas karir karyawan pada P.T. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Pemalang.
3. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap efektivitas karir karyawan pada P.T. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Pemalang.

f. KONTRIBUSI PENELITIAN

Penelitian ini mempunyai kegunaan :

1. Secara teoritis, diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi sumbangan bagi ilmu manajemen, dan dapat menjadi referensi untuk agenda penelitian yang akan datang.

2. Secara praktis, dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat diperoleh manfaat sebagai bahan pertimbangan Manajer dalam memutuskan kebijakan pada masa yang akan datang, terutama menyangkut masalah kebijaksanaan karir sehingga motivasi kerja karyawan semakin baik yang berdampak pada efektivitas karir karyawan.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN INDIKATOR

2.1. Telaah Pustaka

2.1.1. Pengertian Karir

Menurut Flippo dalam Mas'ud, (1994) karir dapat didefinisikan sebagai suatu rangkaian kegiatan yang terpisah tetapi berkaitan, yang memberikan kesinambungan, ketentraman, dan arti dalam hidup seseorang. Menurut Gibson et al (2000) karir merupakan urutan pengalaman dan kegiatan yang berkaitan dengan pekerjaan dan yang mencip.T.akan sikap dan perilaku tertentu ada diri seseorang. Menurut Handoko (2000) karir adalah seluruh pekerjaan atau jabatan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Suatu karir terdiri dari urutan pengalaman atau suatu rangkaian kerja yang dipegang selama kehidupan seseorang yang memberikan kesinambungan dan ketentraman sehingga mencip.T.akan sikap dan perilaku tertentu. Perencanaan karir dapat menjadi agak membingungkan, karena dua sudut pandang yang berbeda. Perencanaan karir dari perspektif organisasi pada individual atau pada keduanya. Menurut Robert et al (2002) perencanaan karir yang terpusat pada organisasi memfokuskan pada pekerjaan-pekerjaan dan pada pembangunan jalur karir yang menyediakan tempat bagi kemajuan logis dari orang - orang, diantara berbagai pekerjaan yang ada di dalam organisasi. Jalur – jalur ini adalah yang dapat diikuti oleh individual untuk mengimbangkan unit - unit organisasi tertentu. Sebagai contoh, seseorang mungkin saja memasuki departemen penjualan sebagai seorang penasehat penjualan,

kemudian dipromosikan sebagai penanggung jawab laporan keuangan, menjadi manajer penjualan, dan akhirnya menjadi wakil presiden penjualan. Dari beberapa definisi di atas terlihat bahwa suatu karier terdiri dari urutan pengalaman atau suatu rangkaian kerja yang dipegang selama kehidupan seseorang yang memberikan kesinambungan dan ketentraman sehingga menciP.T.akan sikap dan perilaku tertentu.

2.1.2. Karir dari perspektif organisasi dan individu

Perencanaan karir dapat dilihat dari dua sudut pandang yang berbeda. Perencanaan karir dari perspektif organisasi pada individu atau pada keduanya. Menurut Robert *et al* (2002) perencanaan karir yang terpusat pada organisasi memfokuskan pada pekerjaan-pekerjaan dan pada pembangunan jalur karir yang menyediakan tempat bagi kemajuan logis dari orang - orang, diantara berbagai pekerjaan yang ada di dalam organisasi. Jalur-jalur ini adalah yang dapat diikuti oleh individu untuk mengimbangkan unit-unit organisasi tertentu.

Menurut Simamora, (1995) karir bukanlah sesuatu yang harus diserahkan pada setiap karyawan saja, melainkan karir haruslah dikelola oleh organisasi untuk memastikan alokasi sumber daya manusia dan modal yang efisien. Menurut Simamora, (1995) peran organisasi dalam perencanaan karir menyerupai suatu ekstensi rekrutmen eksternal. Meskipun rekrutmen eksternal mengidentifikasi dan memikat kumpulan pelamar eksternal, hal ini biasanya merupakan kontak pertama antara perusahaan dan karyawan. Oleh karena itu, organisasi memiliki sedikit

pengaruh di luar upaya pematik. Sebaliknya, karena staffing internal berhubungan dengan karyawan yang ada, kumpulan kandidat tidak hanya diidentifikasi dan dipikat, tetapi juga dipersiapkan untuk kesempatan dimasa mendatang melalui konseling, pengalaman kerja, pelatihan, dan metode lainnya. Oleh karenanya, perencanaan karir berkontribusi terhadap pertumbuhan karyawan dan meningkatkan kualifikasi karyawan untuk kesempatan kepegawaian dimasa mendatang.

Menurut Robert *et al* (2002) perencanaan karir yang terpusat pada individu memfokuskan pada karir individu dari pada kebutuhan organisasi itu. Ini dilakukan oleh karyawan sendiri, dan keterampilan individu menjadi fokus dari analisis ini. Analisis seperti ini mungkin mempertimbangkan situasi baik dalam maupun di luar organisasi yang dapat mengembangkan karir seseorang. Menurut Simamora, (1995) Individu merencanakan karir mereka untuk meningkatkan status dan gaji mereka, memastikan keselamatan pekerjaan, dan mempertahankan kemampuan pasaran mereka dalam pasar tenaga kerja yang berubah. Organisasi mendorong karir individu karena ingin : (1) mengembangkan dan mempromosikan karyawan dari dalam perusahaan; (2) mengurangi suatu kekurangan tenaga berbakat yang dapat dipromosikan; (3) menyatakan minat dalam karyawan mereka; (4) meningkatkan produktivitas; (5) mengurangi turnover karyawan; (6) memungkinkan manajer untuk menyatakan minat pribadi mereka terhadap bawahannya; dan (7) meningkatkan citra rekrutmen yang positif.

Menurut Simamora, (1995) Perencanaan karir oleh individu meliputi :

- a. Penilaian diri (self-assessment) untuk menentukan kekuatan, kelemahan, tujuan, aspirasi, preferensi, kebutuhan, ataupun jangkar karirnya (*career anchor*).
- b. Penilaian pasar tenaga kerja untuk menentukan tipe kesempatan yang tersedia baik di dalam maupun di luar organisasi.
- c. Penyusunan tujuan karir berdasarkan evaluasi ini.
- d. Pencocokan kesempatan terhadap kebutuhan dan tujuan serta pengembangan strategi karir.
- e. Perencanaan transisi karir.

Adapun variabel-variabel karir yang dikutip dari Edwin B. Flippo, yang dikutip oleh Mas'ud, yang merujuk pada karir perspektif organisasi adalah kesinambungan dan ketentraman dalam bekerja, sedangkan yang merujuk pada karir perspektif individu adalah status pekerjaan dan pengalaman kerja, kekuasaan dan wewenang dalam bekerja.

Dari beberapa pengertian diatas menurut Simamora (1995), perencanaan karir organisasional mengintegrasikan kebutuhan sumber daya manusia dan sejumlah aktivitas karir, lebih menekankan pada jenjang atau jalur karir. Kebutuhan sumber daya manusia merupakan komponen penting dari proses perencanaan sumber daya manusia, sedangkan jalur karir merupakan perangkat yang menghubungkan pekerjaan di dalam organisasi.

Perencanaan karir individu berbeda secara filosofis dan prosedural dari perencanaan karir organisasional. Jenis perencanaan karir ini terfokus pada individu dan keinginan, keahlian, dan hasrat mereka. Dan yang paling penting, perencanaan

karir individu meliputi latihan diagnostik dan prosedur untuk membantu orang tersebut menentukan “siapa saya” dalam potensi dan kemampuan. Prosedur ini meliputi suatu “pengecekan realitas” untuk membantu individu menuju suatu identifikasi yang bermakna dari kekuatan, kelemahannya dan dorongan untuk memimpin kekuatan dan mengoreksi kelemahan.

Karir individu dan organisasional tidaklah terpisah dan berbeda. Seorang karyawan yang rencana karir individunya tidak dapat diikuti di dalam organisasi, cepat atau lambat karyawan tersebut kemungkinan akan meninggalkan perusahaan, oleh karenanya organisasi haruslah membantu karyawan dalam perencanaan karir sehingga keduanya dapat memenuhi kebutuhan mereka. Jalur karir adalah suatu lini progresi yang fleksibel melalui mana seorang

karyawan bergerak sepanjang kepegawaiannya dengan sebuah perusahaan. Mengikuti jalur karir yang disusun karyawan dapat melakukan pengembangan karir dengan bantuan perusahaan. Pengembangan karir adalah pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan. Perencanaan dan pengembangan karir menguntungkan individu dan organisasi.

2.1.3. Tahapan Karir dan Jalur Karir

Menurut Gibson *et al* (2000) tahapan karir merupakan urutan teratur dari rangkaian pengalaman dan aktivitas yang berbeda yang berkaitan dengan semua karir. Orang-orang umumnya bergerak melalui empat tahap karir yang berbeda yaitu :

- a. Tahap penempatan (*Establishment*) terjadi pada permulaan karir.
- b. Tahap kemajuan (*Advancement*) adalah periode bergerak dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain, baik di dalam maupun di luar organisasi.
- c. Tahap pemeliharaan (*Maintenance*) terjadi jika individu telah mencapai batas kemajuan dan berkonsentrasi pada pekerjaan yang dilakukannya.
- d. Tahap kemunduran (*Withdrawal*), tahap pada suatu titik sebelum individu pensiun yang sesungguhnya.

Lama waktu berlangsungnya tahapan ini bervariasi di antara orang - orang, tetapi pada umumnya setiap orang melewati semua tahap tersebut.

Kemajuan efektif melalui tahapan karir, berarti bergerak di sepanjang jalur karir, dari perspektif individu jalur karir merupakan urutan pekerjaan dan tujuan karir. Sebenarnya tidak mungkin memadukan sepenuhnya kebutuhan organisasi dengan kebutuhan individu dalam merancang jalur karir, namun perencanaan karir yang sistematis dapat mempertautkan kesenjangan itu.

2.1.4. Pengembangan Karir

Pengembangan mencakup aktivitas pembelajaran yang tidak harus berkaitan dengan pekerjaan karyawan pada saat ini. Pengembangan membantu karyawan menyiapkan diri untuk posisi lain dalam perusahaan, dan meningkatkan kemampuan mereka untuk berpindah dalam suatu pekerjaan yang barangkali belum ada pada saat ini. Pengembangan juga membantu karyawan mempersiapkan diri untuk merubah pekerjaan mereka pada saat ini sebagai akibat dari adanya teknologi baru, desain pekerjaan, pelanggan baru, atau pasar produk baru.

Menurut Bernardin dan Russell (1998), secara tradisional, karir telah dideskripsikan dalam berbagai pengertian. Karir telah dideskripsikan sebagai suatu konsekuensi posisi yang dipegang seseorang dalam suatu pekerjaan. Karir juga dideskripsikan dalam konteks mobilitas dalam suatu organisasi. Atas dasar uraian diatas, pengembangan karir dapat didefinisikan sebagai :

- a. Suatu usaha formal, terorganisasi, dan terencana untuk mencapai keseimbangan antara kebutuhan karir individu dan tuntutan angkatan kerja organisasional.
- b. Suatu usaha yang terus menerus secara formal dilakukan oleh organisasi yang berfokus pada pengembangan dan pengkayaan sumber daya manusia organisasi, dalam rangka memenuhi kebutuhan baik individu maupun organisasi.

2.1.5. Merancang Sistem Pengembangan Karir

Menurut Bernardin dan Russell (1998), suatu sistem pengembangan karir yang efektif harus berusaha mengintegrasikan serangkaian perencanaan karir individu dan aktivitas manajemen karir organisasional yang melibatkan karyawan, manajemen dan organisasi. Sebagai contoh, perusahaan - perusahaan yang program karirnya melibatkan penilaian karir oleh karyawan dimana manajer bertindak sebagai fasilitator dan organisasi sebagai lingkungan pendukung.

1. Komponen Sistem Pengembangan Karir

Berbagai komponen karir (aktivitas dan alat) tersedia untuk digunakan organisasi. Manajer SDM harus akrab dengan komponen-komponen tersebut,

karena manajer SDM sering bertindak sebagai konsultan internal dan bertanggung jawab untuk merancang sistem pengembangan karir.

Beberapa komponen yang cukup populer tersebut menurut Bernardin dan Russell, (1998) meliputi: (1) alat-alat penilaian sendiri (misal, workshop perencanaan karir, career workbooks); (2) konseling individu; (3) servis in formasi (misal, sistem posting pekerjaan, inventori keahlian, tangga atau jalur karir, pusat sumber karir dan format komunikasi lain); (4) program pekerjaan awal (misal, program sosialisasi antisipatori, rekrutmen realistik, program orientasi karyawan); (5) program penilaian organisasional (pusat penilaian, testing psikologis, perencanaan suksesi); dan (6) program bersifat pengembangan (misal, pusat penilaian, program rotasi pekerjaan, pelatihan *in-house*, *tuition-refund plans*, *mentoring*).

Byars dan Rue (1997), menyatakan bahwa ada empat langkah dasar yang harus diikuti agar implementasi program pengembangan karir berhasil, yaitu :

- (1) penilaian oleh individu tentang kemampuan, interes, dan sasaran karir mereka;
- (2) penilaian oleh organisasi tentang kemampuan dan potensi individu;
- (3) komunikasi pilihan dan peluang karir dalam organisasi; dan
- (4) bimbingan karir untuk merancang sasaran yang realistis dan rencana untuk mencapainya.

2. Penilaian Individu

Berbagai macam bahan untuk penilaian sendiri banyak tersedia secara komersial maupun secara non komersial, seperti yang dilakukan organisasi.

Organisasi dapat membuat format-format yang dijalin/disusun dari bahan - bahan yang telah tersedia tersebut untuk karyawannya. Pilihan lain adalah menggunakan

beberapa format dari tes psikologi. Hal yang penting diperhatikan adalah bahwa penilaian sendiri seharusnya tidak perlu dibatasi oleh sumber daya yang ada disekitarnya.

3. Penilaian oleh Organisasi

Organisasi memiliki beberapa sumber informasi potensial yang dapat digunakan untuk menilai karyawan. Secara tradisional, sumber yang paling sering digunakan adalah proses penilaian kinerja. Pusat penilaian juga dapat menjadi sumber informasi yang bagus. Sumber potensial lain yang dapat digunakan oleh organisasi meliputi catatan-catatan karyawan yang merefleksikan informasi, seperti pendidikan dan pengalaman kerja sebelumnya. Adalah suatu ide yang bagus bahwa suatu organisasi jangan tergantung hanya pada satu sumber informasi saja, tetapi menggunakan sebanyak mungkin informasi yang mudah diperoleh dan tersedia. Penilaian organisasi terhadap seorang karyawan, normalnya, harus diselenggarakan bersama - sama dengan karyawan bagian SDM dan atasan langsung karyawan yang dinilai.

4. Mengkomunikasikan Pilihan Karir

Untuk merancang sasaran karir yang realistis, karyawan harus mengetahui pilihan dan peluang yang tersedia. Organisasi dapat melakukan beberapa hal untuk memfasilitasi adanya kesadaran tersebut. *Posting* dan advertensi lowongan pekerjaan merupakan salah satu aktivitas yang dapat membantu karyawan untuk mempertimbangkan pilihan mereka. Mengidentifikasi secara jelas mengenai jalur kemajuan yang mungkin di dalam organisasi, juga sangat membantu karyawan

dan ini dapat dilakukan sebagai bagian dari proses penilaian kinerja. Ide bagus lain adalah bersama-sama dengan karyawan membuat perencanaan sumber daya manusia organisasi.

5. Bimbingan Karir

Bimbingan karir merupakan aktivitas yang mengintegrasikan langkah-langkah berbeda dalam proses perencanaan karir. Bimbingan karir dapat dilaksanakan oleh atasan langsung karyawan, spesialis SDM, atau kedua-duanya. Dalam banyak kasus, lebih disukai bimbingan dilaksanakan oleh atasan langsung dengan masukan (input) yang memadai yang berasal dari bagian SDM. Atasan langsung pada umumnya memiliki keunggulan dalam hal pengalaman praktis, memahami seluk-beluk perusahaan, dan atasan langsung biasanya duduk dalam posisi untuk membuat suatu penilaian yang realistis mengenai peluang-peluang organisasional.

Pada umumnya, para manajer yang ahli dalam dasar - dasar hubungan manusia akan sukses dalam pembimbingan karir. Suatu pengembangan sikap yang peduli terhadap karyawan dan karir mereka sangat diutamakan. Selanjutnya, mudah menerima suatu hal dan masalah yang berhubungan dengan karyawan merupakan persyaratan lain.

Bryars dan rue (1997), mengemukakan beberapa saran khusus untuk membantu para manajer agar dapat menjadi pembimbing karir yang lebih baik :

- a. Temukan batas-batas pembimbingan karir. Ingat bahwa manajer dan organisasi bertindak sebagai katalisator dalam proses pengembangan karir. Tanggung

jawab utama untuk pengembangan suatu program karir terletak pada individu karyawan.

- b. *Respect confidentiality*. Pembimbingan karir adalah sangat personal dan memiliki persyaratan dasar etika, kepercayaan, dan privasi.
- c. Menjalani suatu hubungan. Jujur, terbuka, dan bersahabatlah dengan bawahan. Cobalah berempati dan melihat segala sesuatu dari titik pandang bawahan.
- d. Dengarkan secara efektif. Belajarlah menjadi pendengar yang bersahabat. Sifat dasar manusia bertendensi ingin melakukan sesuatu melebihi apayang diucapkan. Ini seringkali perlu usaha secara sadar untuk menjadi pendengar yang baik.
- e. Mempertimbangkan alternatif. Suatu sasaran penting dalam pembimbingan karir adalah membantu bawahan menyadari bahwa biasanya banyak pilihan yang tersedia. Bantu bawahan untuk membuka lebar pikirannya dengan tidak terpaku pada pengalaman masa silam.
- f. Cari dan sebarkan informasi. Yakinkan karyawan dan organisasi telah melengkapi penilaian mereka secara berturut-turut, tentang kemampuan, interes dan keinginan karyawan. Yakinkan bahwa penilaian organisasi telah dikomunikasikan secara jelas kepada karyawan, dan bahwa karyawan sadar mengenai pekerjaan potensial yang dibuka dalam organisasi.
- g. Bantu dengan mendefinisikan dan merencanakan sasaran. Ingat bahwa karyawan harus membuat keputusan akhir. Manajer harus bertindak sebagai "*sounding boards*" dan membantu meyakinkan bahwa rencana karyawan adalah valid.

2.1.6. Pilihan Karir

Suatu pertanyaan yang barangkali cukup penting, berkaitan dengan masa depan seseorang dan seringkali ditanyakan adalah ingin menjadi apa seseorang tersebut kelak di kemudian hari. Dengan kata lain, karir apa yang ingin dikejar oleh seseorang untuk dicapainya.

Seorang ahli bimbingan karir, John L. Holland (dalam Gibson, 2000), telah mengadakan studi dan mengemukakan suatu teori pilihan (berkaitan dengan bakat/kejuruan) karir. Holland mengemukakan bahwa pilihan karir adalah suatu ekspresi kepribadian dan bukan suatu kejadian yang bersifat random, meskipun kesempatan dapat memainkan peran. Dia juga percaya bahwa apa yang berhasil dilaksanakan oleh seseorang dan apa yang dihasilkan dari suatu karir, tergantung pada kesesuaian antara kepribadian dan lingkungan kerja mereka.

Selanjutnya, Holland menyatakan bahwa setiap individu, pada derajat tertentu, dapat memiliki kepribadian yang mirip dengan salah satu dari enam tipe kepribadian berikut :

1. Realistis. Individu ini lebih menyenangi aktivitas-aktivitas yang melibatkan manipulasi permesinan dan peralatan, contohnya adalah seorang mekanik.
2. Investigatif. Individu ini lebih menyenangi hal-hal yang bersifat analitis, penuh keingin tahuan, metodis dan ketepatan, contohnya adalah seorang ilmuwan/periset.
3. Artistik. Individu ini ekspresif, tidak melakukan penyesuaian - penyesuaian, originil dan introspektif, contohnya seorang penghias rumah (dekoratif).

4. Sosial. Individu ini menikmati kerja dengan dan membantu orang lain secara sistematis untuk tujuan tertentu, berusaha menghindari aktivitas yang melibatkan alat - alat dan mesin, contohnya seorang pembimbing sekolah.
5. Usahawan (*enterprising*). Individu ini menikmati aktivitas-aktivitas yang memungkinkan mereka untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai sasaran, contohnya seorang pengacara.
6. Konvensional. Individu ini menikmati manipulasi data yang sistematis, menyimpan data atau memproduksi bahan-bahan, contohnya adalah seorang akuntan.

Semakin seseorang memiliki kemiripan dengan salah satu dari tipe kepribadian tersebut, maka seseorang tersebut semakin memiliki kemungkinan untuk menunjukkan perilaku dan sifat yang diasosiasikan dengan tipe kepribadian tersebut. Dengan menggunakan analisis hexagon, Holland menentukan bahwa dua orientasi yang paling dekat dalam susunan hexagon menunjukkan tipe kepribadian yang paling mirip. Sebagai contoh, realistik-investigatif dan social – usahawan memiliki orientasi yang berdampingan, sehingga memiliki kemiripan kepribadian. Sedangkan realistik-sosial dan artistik-konvensional memiliki orientasi yang tidak berdampingan, sehingga tidak memiliki kemiripan kepribadian. Seseorang yang memiliki kemiripan dalam orientasi yang menonjol dan yang tidak menonjol (*predominant* dan *secondary*), akan mudah menentukan pilihan karir. Sebaliknya, seseorang yang tidak memiliki kemiripan dalam

orientasi yang menonjol dan yang tidak menonjol, akan sulit dalam pemilihan karir.

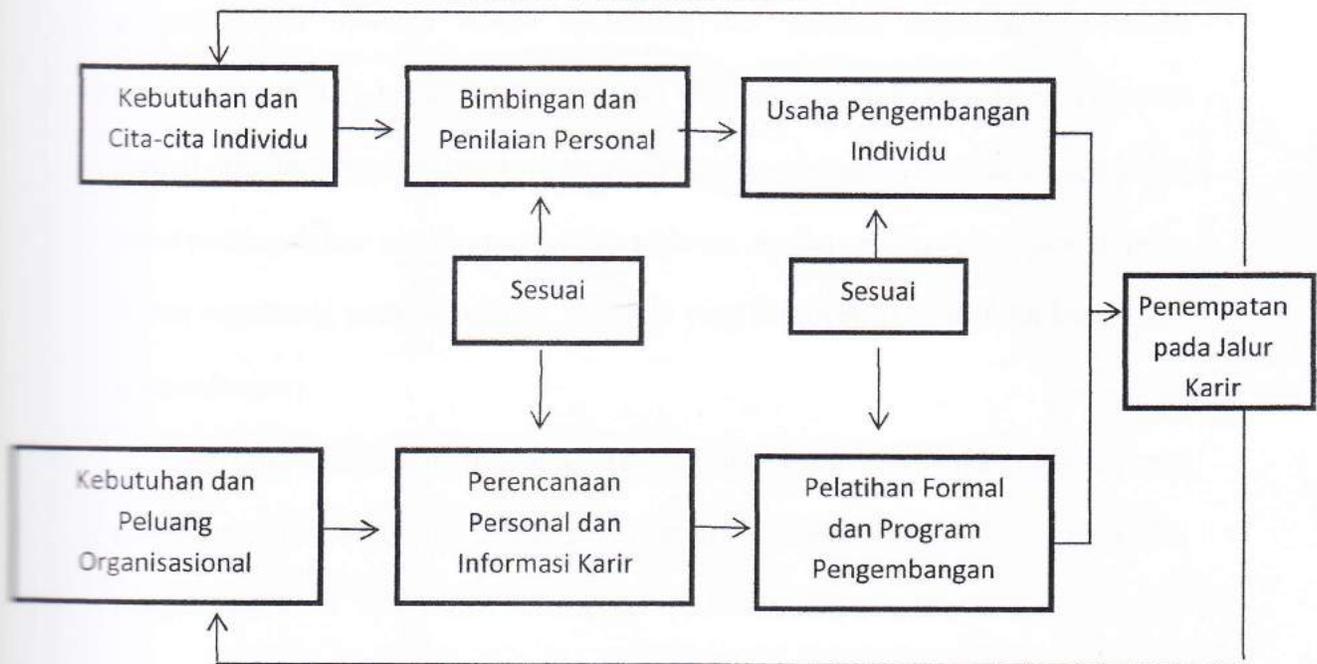
Berkaitan dengan pemilihan karir, sangat penting adanya suatu langkah untuk menentukan keahlian apa yang harus dimiliki oleh seseorang. Menurut Holland (dalam Ivancevich, 1992), keputusan tentang karir atau pekerjaan seseorang dapat diketahui dengan mudah melalui preferensi seseorang terhadap karir atau pekerjaan atas karir atau pekerjaan lain. Artinya, karir atau pekerjaan apa yang lebih disenangi dibanding karir atau pekerjaan lain. Selanjutnya, seseorang harus dapat mengembangkan keahlian yang dipersyaratkan untuk melaksanakan pekerjaan yang bersangkutan. Artinya, seseorang dapat saja memiliki suatu orientasi investigatif, namun apakah dia memiliki keahlian menjadi ilmuwan periset, ahli fisika, atau ahli biologi, ini semua akan memainkan bagian penting dalam pekerjaan atau karir yang dipilihnya.

Praktek perencanaan karir organisasional mencakup penyesuaian cita – cita karir individu dengan peluang yang tersedia dalam organisasi, dan jalur karir adalah konsekuensi dari pekerjaan tertentu yang dikaitkan dengan peluang tersebut (Ivancevich, 1992). Kedua proses tersebut saling terkait. Perencanaan suatu karir mencakup identifikasi alat-alat untuk mencapai cita-cita akhir, sedangkan jalur karir (dalam konteks perencanaan karir) merupakan alat untuk mencapai sasaran tersebut (lihat gambar 2.1.).

1) Perencanaan Karir

Kebutuhan dan peluang individu dan organisasional dapat disesuaikan dalam berbagai cara. Menurut Ivancevich (1992), pendekatan yang paling luas digunakan adalah (1) bimbingan informal oleh staf personalia dan (2) bimbingan karir oleh supervisor. Kedua pendekatan tersebut seringkali agak informal. Pendekatan yang agak lebih formal, namun kurang luas digunakan adalah praktik - praktik yang mencakup workshop, seminar dan pusat – pusat penilaian sendiri.

Gambar 2.1.
Proses Perencanaan Karir



Umpan balik

Sumber: Byars, L. L. dan Rue, L. W. (1997). Human Resource Management, 5th Edition. Chicago: The McGraw-Hill Companies, Inc.

2) Jalur Karir

Hasil dari perencanaan karir adalah penempatan seseorang dalam pekerjaan yang merupakan awal dari serangkaian konsekuensi pekerjaan. Secara definitif, jalur karir merupakan serangkaian aktivitas pengembangan yang melibatkan pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja, baik secara formal maupun informal yang membantu membuat seseorang mampu kerja, baik secara formal maupun informal yang membantu membuat seseorang mampu memegang jabatan / pekerjaan yang lebih maju (Byars dan Rue, 1997).

Dari kebutuhan dan cita-cita individu, bimbingan dan penilaian personal usaha pengembangan individu sesuai kebutuhan dan peluang organisasional sesuai penempatan pada jalur karir. Perencanaan personel dan informasi karir. Pelatihan formal dan program pengembangan perspektif organisasi, jalur karir merupakan input penting dalam perencanaan angkatan kerja. Angkatan kerja organisasi di masa depan tergantung pada perjalanan individu yang diproyeksikan melalui kedudukan (penjenjangan).

Dari pandangan individu, suatu jalur karir merupakan konsekuensi pekerjaan, dimana individu tersedia mengerjakan dalam kaitannya untuk mencapai sasaran personal dan karir. Walaupun pada dasarnya tidak mungkin secara sempurna menyatukan kebutuhan individu dan organisasional dalam perancangan jalur karir, namun suatu perencanaan karir yang sistematis memiliki potensi untuk menutup jarak antara kebutuhan individu dengan kebutuhan organisasional. Tabel 2.1. memperlihatkan kerangka dari langkah dasar dalam jalur karir.

Taraf tidak ada kemajuan dalam karir (*career plateau*) didefinisikan sebagai suatu titik dalam suatu karir dimana kemungkinan tambahan promosi secara hierarkis sangat rendah (Byars dan Rue, 1997). Taraf tidak ada kemajuan dalam karir muncul ketika seorang karyawan mencapai suatu posisi dimana dari posisi ini dia tidak mungkin untuk dipromosikan lebih lanjut. Pada dasarnya, semua orang akan mencapai taraf tidak ada kemajuan dalam karir, hanya saja sementara orang mencapainya lebih awal dari yang lain. Karyawan yang berada pada taraf tidak ada kemajuan dalam karir adalah mereka yang mencapai batas tertinggi dalam kaitan dengan usaha memajukan diri mereka jauh sebelum mereka pensiun.

Tabel.2.1.
Langkah Dasar Jalur Karir

NO	Langkah Dasar Jalur Karir
1.	Menentukan atau menegaskan kembali kemampuan dan perilaku akhir dan pekerjaan target. Oleh karena pekerjaan cenderung untuk berubah terus, adalah penting untuk menentukan atau menegaskan persyaratan dan mereviewnya secara periodic
2.	Menjaga data latar belakang karyawan dan mereviuwnya demi akurasi dan kelengkapan. Oleh karena interes karyawan dan sasaran karir cenderung bergeser, ini juga harus ditegaskan. Juga perlu seringkali memperbaiki catatan-catatan individu berkaitan dengan keahlian, pengalaman, dan sebagainya.
3.	Melaksanakan perbandingan analisis kebutuhan yang secara bersama-sama melihat individu dan pekerjaan yang ditargetkan. Menentukan apakah individu dan pekerjaan yang ditargetkan cenderung sesuai.
4.	Mengukur/mencocokkan cita-cita karir karyawan, kebutuhan pengembangan dan pekerjaan yang ditargetkan yang dituntut oleh

	manajemen karir organisasional.
5.	Mengembangkan pelatihan kerja individu dan kebutuhan pendidikan dengan menggunakan orientasi aktivitas waktu. Mengidentifikasi tindakan individu (kerja, pendidikan dan pengalaman pelatihan) yang diperlukan individu untuk kemajuan pekerjaan yang ditargetkan.
6.	Cetak biru aktivitas jalur karir. Ini proses menciP.T.akan cetak biru orientasi waktu atau bagan untuk memberikan panduan individu

Sumber: Byars, L. L. dan Rue, L. W. (1997)

Faktor-faktor tertentu dalam lingkungan kerja saat ini menunjukkan taraf tidak ada kemajuan dalam karir menjadi hal yang umum. Sebagai contoh, kemajuan karir tenaga administrasi tergantung pada karyawan senior(kepangkatan atasan langsung). Contoh lain, dapat juga seseorang dengan pendidikan cukup tinggi masuk ke dalam perusahaan, sehingga menempati posisi yang lebih tinggi. Situasi ini pada akhirnya berarti bahwa kesempatan promosi yang ada lebih sedikit .Oleh karena sudah menjadi sifat dasar bahwa lebih sedikit posisi yang tersedia bagi seseorang untuk menaiki jenjang karirnya, maka suatu taraf tidak ada kemajuan dalam karir tidak perlu dianggap sebagai kegagalan.

Meskipun begitu, taraf tidak ada kemajuan dalam karir merupakan masalah yang harus ditangani secara hati-hati dan berbeda untuk masing - masing kondisi. Byars dan Rue (1997) berpendapat, ada tiga tingkatan yang dapat membantu dalam mengelola proses taraf tidak ada kemajuan dalam karir, yaitu:

- a. Melindungi karyawan yang berada pada taraf tidak ada kemajuan dalam karir agar tidak masuk dalam kategori tidak efektif,

- b. Mengintegrasikan sistem informasi yang berkaitan dengan karir yang relevan (meningkatkan monitoring sehingga kemunculan masalah dapat dideteksi dan ditangani lebih awal);
- c. Mengelola karyawan yang berada pada taraf tidak ada kemajuan dalam karir yang tidak efektif dan karyawan yang frustrasi secara lebih efektif (obati masalah begitu muncul).

Merehabilitasi taraf tidak ada kemajuan dalam karir yang tidak efektif merupakan hal yang cukup sulit, meskipun sangat mungkin untuk dilakukan.

Byars dan Rue (1997), mengemukakan minimal ada lima kemungkinan yang dapat dilakukan dalam rangka rehabilitasi tersebut, yaitu :

- a. Pertama, menyediakan alat pengganti penghargaan. Jika kesempatan karyawan menerima penghargaan melalui promosi di masa mendatang tipis, carilah pengganti metode penghargaan. Beberapa hal yang mungkin meliputi penugasan karyawan untuk suatu gugus tugas atau pemberian tugas khusus lain, partisipasi dalam sesi curah pendapat, mewakili organisasi, dan pelatihan karyawan baru.
- b. Kedua, mengembangkan cara baru untuk membuat pekerjaan mereka saat ini lebih memuaskan. Semakin banyak karyawan yang dapat diberi semangat melalui pekerjaan mereka saat ini, semakin rendah kemungkinan mereka untuk tetap tidak efektif. Hal yang mungkin disini mencakup pengaitan kinerja karyawan dengan total sasaran organisasional dan menciptakan kompetisi didalam pekerjaan.

- c. Ketiga, revitalisasi efek melalui penugasan kembali. Idanya disini adalah untuk mengimplementasikan pengalihan pekerjaan secara sistematis ke suatu posisi pada level yang sama, yang memerlukan banyak keahlian dan pengalaman yang sama dengan pekerjaan saat ini.
- d. Keempat, memanfaatkan program pengembangan secara mandiri yang didasarkan pada kenyataan. Perusahaan lebih baik menugasi mereka untuk mengembangkan program-program yang dapat membantu mereka melaksanakan pekerjaan mereka saat ini secara lebih baik, dari pada menugasi karyawan yang telah mencapai taraf tidak ada kemajuan dalam karir untuk membantu mereka berpindah dalam pekerjaan yang akan datang.
- e. Kelima, mengubah sikap manajerial ke arah peduli terhadap karyawan yang mencapai taraf tidak ada kemajuan dalam karir. Adalah bukan hal yang tidak biasa bagi manajer dan supervisor angkat tangan dan melalaikan karyawan yang mencapai taraf tidak ada kemajuan dalam karir.

Semakin bertambah dan semakin banyak wanita memasuki dunia kerja dan mengejar karir, menyebabkan para manajer akan semakin berhadapan dengan masalah karir ganda (*dual career*). Masalah tersebut muncul, karena karir suami atau istri akan dapat membawa mereka ke arah yang berbeda. Sebagai contoh, adanya perbedaan shift kerja antara suami dan istri, yang satu bekerja pada kelompok malam dan yang satunya pada kelompok siang. Saat ini terdapat pertumbuhan besar pasangan karir ganda (*dual-career couples*) bekerja pada

pekerjaan yang sama seperti polisi, tim pemadam kebakaran, dosen, akuntan, pengacara, ahli mesin, dan bahkan manajer.

Masalah yang lebih jelas akan muncul ketika organisasi menawarkan kepada suami atau istri suatu transfer (mencakup promosi) yang menuntut relokasi yang tidak sesuai dengan rencana karir pasangannya. Suatu studi menunjukkan bahwa satu dari tiga eksekutif tidak dapat direlokasi karena turut campurnya karir pasangan (Ivancevich, 1992). Artinya, karir ganda memiliki konsekuensi terhadap individu dan organisasi menjadi kurang fleksibel. Masalah potensial lain dari pasangan karir ganda meliputi kebutuhan bagi karyawan anak, keseimbangan jadwal waktu, dan tekanan - tekanan yang bersifat emosional. Ikut serta dalam proses perencanaan karir dapat secara pasti membantu pasangan karir ganda menuju ke arah pemecahan masalah potensial sebelum menjadi kenyataan.

Banyak organisasi telah memberikan tanggapan terhadap kebutuhan pasangan karir ganda dengan memperbaiki kebijaksanaan sumber daya manusia mereka dengan lebih mengakomodasi kebutuhan pasangan karir ganda. Beberapa kemungkinan yang dapat dilakukan termasuk jadwal kerja yang lebih fleksibel, menyediakan karyawan anak-anak, dan telekomunikasi.

2.1.7. Konsep Baru Karir

Sebagaimana dikemukakan pada pembahasan sebelumnya, secara tradisional karir dipandang sebagai sesuatu yang bergerak naik (manuju atas), perkembangan yang linier dalam satu atau dua perusahaan, atau suatu pekerjaan yang stabil dalam suatu profesi.

Gambaran tersebut telah berubah seiring perubahan individu dan lingkungan. Kini karir seseorang lebih mungkin disetir (*di-drive*) oleh orang yang bersangkutan, bukan oleh organisasi, dan (karir tersebut) ditemukan oleh seseorang dari waktu ke waktu (Dessler, 2000). Ini mengandung arti, bahwa akan ada perubahan dalam kontrak secara psikologis antara majikan (perusahaan) dan karyawan. Dahulu, karyawan menukar loyalitas dengan keamanan. Kini, sebagai gantinya, karyawan menukar kinerja dengan jenis pelatihan dan pembelajaran serta pengembangan yang akan memberi peluang kepada mereka untuk tetap memasar (*marketabel*). Pada gilirannya, sifat dasar aktivitas sumber daya manusia arahnya akan berubah, misalnya, seleksi dan pelatihan mulai berubah. Untuk melayani kebutuhan perusahaan, aktivitas sumber daya manusia tersebut harus didesain ulang, sehingga interes karyawan dalam jangka panjang terlayani dan secara khusus karyawan didorong untuk tumbuh serta menyadari potensinya.

Berkaitan dengan konsep baru tentang karir, Noe, et. al., (2000), menyatakan bahwa konsep baru karir tersebut mengacu pada apa yang diistilahkan sebagai *protean career*, yaitu suatu karir yang sering berubah berdasarkan pada perubahan dalam interes, kemampuan, dan nilai seseorang serta perubahan dalam lingkungan kerja. Dibanding dengan karir tradisional, pada *protean career* karyawan mengambil tanggung jawab yang lebih besar dalam pengelolaan karir mereka.

Tabel 2.2. mengikhtisarkan bagaimana aktivitas, seperti, pelatihan dan penilaian dapat digunakan untuk memberikan perhatian yang lebih pada perencanaan dan pengembangan karir.

Gambaran tersebut telah berubah seiring perubahan individu dan lingkungan. Kini karir seseorang lebih mungkin disetir (*di-drive*) oleh orang yang bersangkutan, bukan oleh organisasi, dan (karir tersebut) ditemukan oleh seseorang dari waktu ke waktu (Dessler, 2000). Ini mengandung arti, bahwa akan ada perubahan dalam kontrak secara psikologis antara majikan (perusahaan) dan karyawan. Dahulu, karyawan menukar loyalitas dengan keamanan. Kini, sebagai gantinya, karyawan menukar kinerja dengan jenis pelatihan dan pembelajaran serta pengembangan yang akan memberi peluang kepada mereka untuk tetap memasar (*marketabel*). Pada gilirannya, sifat dasar aktivitas sumber daya manusia arahnya akan berubah, misalnya, seleksi dan pelatihan mulai berubah. Untuk melayani kebutuhan perusahaan, aktivitas sumber daya manusia tersebut harus didesain ulang, sehingga interes karyawan dalam jangka panjang terlayani dan secara khusus karyawan didorong untuk tumbuh serta menyadari potensinya.

Berkaitan dengan konsep baru tentang karir, Noe, et. al., (2000), menyatakan bahwa konsep baru karir tersebut mangacu pada apa yang diistilahkan sebagai *protean career*, yaitu suatu karir yang sering berubah berdasarkan pada perubahan dalam interes, kemampuan, dan nilai seseorang serta perubahan dalam lingkungan kerja. Dibanding dengan karir tradisional, pada *protean career* karyawan mengambil tanggung jawab yang lebih besar dalam pengelolaan karir mereka.

Tabel 2.2.mengikhtisarkan bagaimana aktivitas, seperti, pelatihan dan penilaian dapat digunakan untuk memberikan perhatianyang lebih pada perencanaan dan pengembangan karir.

Tabel 2.2.

Aktivitas Sumber Daya Manusia Tradisional Lawan Fokus Pengembangan Karir

AKTIVITAS	FOKUS TRADISIONAL	FOKUS PENGEMBANGAN KARIR
Perencanaan Sumber Daya Manusia	<ul style="list-style-type: none"> - Analisis pekerjaan, keahlian, tugas kini dan masa mendatang - Proyeksi kebutuhan - Penggunaan data statistik 	<ul style="list-style-type: none"> - Tambahan informasi tentang interes individu, preferensi, dan senang terhadap data. Memberi informasi tentang jalur karir.
Pelatihan dan Pengembangan	<ul style="list-style-type: none"> - Memberi peluang untuk belajar keahlian, informasi, dan sikap yang berkaitan dengan pekerjaan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Menambah orientasi pertumbuhan individu.
Penilaian Kinerja	<ul style="list-style-type: none"> - Menilai dan atau memberi <i>reward</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - Menambah rencana pengembangan dan perancangan sasaran individu
Perekrutan dan Penempatan	<ul style="list-style-type: none"> -Menyesuaikan kebutuhan organisasi dengan kualifikasi individu 	<ul style="list-style-type: none"> -Menyesuaikan individu dan pekerjaan berdasarkan pada jumlah variable termasuk interes karir karyawan
Kompensasi dan Kesejahteraan	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Reward</i> atas dasar waktu, produktivitas, bakat, dan sebagainya 	<ul style="list-style-type: none"> - Menambah aktivitas yang berkaitan dengan non pekerjaan untuk di <i>reward</i>.

Sumber: Dessler, 2000.

2.1.8. Keefektifan Karir

Keefektifan karir yaitu penilaian individu berkenaan dengan kesesuaian karir. Di lingkungan organisasi, keefektifan karir tidak hanya dinilai oleh individu melainkan juga oleh organisasi itu sendiri. Ada empat karakteristik keefektifan karir menurut Gibson *et al* (2000), yaitu :

a. Prestasi Karir

Gaji dan posisi merupakan indikator yang populer tentang prestasi karir (*Career Performance*), khususnya semakin cepat kenaikan gaji seseorang dan semakin cepat seseorang menapak jenjang karir, semakin tinggi pula tingkat prestasi karirnya.

b. Sikap Karir

Sikap karir (*Carrer Attitude*) mangacu pada cara seseorang memandang dan menilai karir mereka. Orang yang mempunyai sikap karir positif juga akan mempunyai persepsi dan penilaian positif atas karir mereka.

c. KeadaP.T.asian Karir

Hanya sedikit profesi yang beku dan tidak berubah, sebaliknya kondisi perubahan dan perkembangan lebih akurat menguraikan profesi masa kini.

Profesi itu sendiri berubah, yang menuntut adanya pengetahuan dan keahlian baru untuk mempraktekkannya.

d. Identitas Karir

Identitas karir (*Career Identity*) terdiri dari dua komponen utama, yaitu :

Komponen pertama adalah sejauh mana orang - orang memiliki kesadaran yang

konsisten tentang kepentingan, nilai dan harapan mereka bagi masa depan. Komponen kedua adalah sejauh mana orang - orang memandang hidup mereka konsisten sepanjang waktu, sejauh mana mereka melihat diri sendiri sebagai kelanjutan masa lalu.

2.1.9. Manajemen Karir Organisasional dan Manajemen Karir Individu

Menurut Simamora, (1995) karir bukanlah sesuatu yang harus diserahkan pada setiap karyawan saja, melainkan karir haruslah dikelola oleh organisasi untuk memastikan alokasi sumber daya manusia dan modal yang efisien. Menurut Simamora, (1995) peran organisasi dalam perencanaan karir menyerupai suatu ekstensi rekrutmen eksternal. Meskipun rekrutmen eksternal mengidentifikasi dan memikat kumpulan pelamar eksternal, hal ini biasanya merupakan kontak pertama antara perusahaan dan karyawan. Oleh karena itu, organisasi memiliki sedikit pengaruh di luar upaya pemikat. Sebaliknya, karena staffing internal berhubungan dengan karyawan yang ada, kumpulan kandidat tidak hanya diidentifikasi dan dipikat, tetapi juga dipersiapkan untuk kesempatan dimasa mendatang melalui konseling, pengalaman kerja, pelatihan, dan metode lainnya. Oleh karenanya, perencanaan karir berkontribusi terhadap pertumbuhan karyawan dan meningkatkan kualifikasi karyawan untuk kesempatan kepegawaian dimasa mendatang.

Dengan demikian diperlukan manajemen karir agar karir dapat dicapai secara efektif. Manajemen karir adalah proses dimana individu mengembangkan,

mengimplementasikan dan memonitor tujuan dan strategi karir (Greenhaus *et al*,2000). Perencanaan karir adalah proses melalui mana seseorang memilih sasaran karir (*Career Development*). Banyak orang gagal mengelola karir karena tidak memperhatikan konsep-konsep dasar perencanaan karir ini. Mereka tidak menyadari bahwa sasaran - sasaran karir dapat memacu karir dan menghasilkan sukses yang lebih besar. Pemahaman akan konsep-konsep tersebut tidak menjamin kegiatan, tetapi bila hal itu mengarah pada penetapan sasaran karir, maka perencanaan karir cenderung terlaksana.

Implementasi rencana-rencana karir memerlukan pengembangan karir. Pengembangan karir merupakan upaya - upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karir. Titik awal pengembangan karir dimulai dari diri karyawan itu sendiri. Setiap orang bertanggung jawab atas pengembangan atau kemajuan karirnya. Setelah komitmen pribadi dibuat, beberapa kegiatan pengembangan karir dapat dilakukan. Menurut Handoko, (2000) kegiatan - kegiatan karir mencakup :

a. Prestasi Kerja

Kegiatan paling penting untuk memajukan karir adalah prestasi kerja yang baik, karena hal ini mendasari semua kegiatan pengembangan karir lainnya.

b. *Exposure*

Exposure berarti menjadi dikenal oleh orang - orang yang memutuskan promosi, transfer dan kesempatan - kesempatan karir lainnya. Tanpa *exposure*, karyawan

yang berprestasi baik mungkin tidak memperoleh kesempatan untuk mencapai sasaran-sasaran karirnya.

c. Kesempatan - Kesempatan Untuk Tumbuh

Bila karyawan meningkatkan kemampuannya, misal melalui program latihan, pengambilan kursus - kursus atau penambahan gelar, maka berarti memanfaatkan kesempatan untuk tumbuh.

Menurut Simamora, (1995) Individu merencanakan karir mereka untuk meningkatkan status dan gaji mereka, memastikan keselamatan pekerjaan, dan mempertahankan kemampuan pasaran mereka dalam pasar tenaga kerja yang berubah. Organisasi mendorong karir individu karena ingin:

1. Mengembangkan dan mempromosikan karyawan dari dalam perusahaan;
2. Mengurangi suatu kekurangan tenaga berbakat yang dapat dipromosikan;
3. Menyatakan minat dalam karyawan mereka;
4. Meningkatkan produktivitas;
5. Mengurangi turnover karyawan;
6. Memungkinkan manajer untuk menyatakan minat pribadi mereka terhadap bawahannya;
7. Menciptakan citra rekrutmen yang positif.

Karir individu dan organisasional tidaklah terpisah dan berbeda. Karir dapat dilihat dari perspektif individu dan organisasional (Greenhaus *et al*, 2000).

Seorang karyawan yang rencana karir individualnya tidak dapat diikuti di dalam organisasi, cepat atau lambat karyawan tersebut kemungkinan akan meninggalkan

perusahaan oleh karenanya organisasi haruslah membantu karyawan dalam perencanaan karir sehingga keduanya dapat memenuhi kebutuhan mereka. Jalur karir adalah suatu lini progresi yang fleksibel melalui mana seorang karyawan bergerak sepanjang kepegawaiannya dengan sebuah perusahaan. Mengikuti jalur karir yang disusun karyawan dapat melakukan pengembangan karir dengan bantuan perusahaan. Pengembangan karir adalah pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan. Perencanaan dan pengembangan karir menguntungkan individu dan organisasi. Efektivitas karir yaitu penilaian individu berkenaan dengan kesesuaian karir. Di lingkungan organisasi, keefektifan karir tidak hanya dinilai oleh individu melainkan juga oleh organisasi itu sendiri.

Manajemen karir organisasi berpengaruh terhadap efektivitas karir atas dasar sebagai berikut :

1. Perusahaan yang ingin tetap bertahan dan berhasil harus memperhatikan pengembangan sumber daya manusia antara lain harus memiliki perhatian terhadap perkembangan karir karyawan. Hal ini disadari karena pengembangan karir merupakan salah satu kebutuhan karyawan untuk dapat mengaktualisasikan diri terhadap pekerjaan.
2. Dengan adanya perencanaan karir yang dilakukan oleh perusahaan, maka akan menciP.T.akan persepsi karyawan bahwa perusahaan memiliki komitmen pada pengembangan karir, sehingga pada gilirannya akan mempengaruhi motivasi kerja untuk sukses dalam berkarir.

3. Karyawan yang mempunyai persepsi bahwa perusahaan memperhatikan karir mereka dengan baik, akan termotivasi dalam bekerja untuk mencapai sasaran karir tertentu.
4. Kunci untuk membuka potensi karir salah satunya adalah sikap dan motivasi dalam bekerja.
5. Persepsi bahwa karir dalam organisasi baik, diperhatikan dan didukung, akan mendorong para karyawan untuk menggali kemampuan - kemampuan potensi mereka, karena mempunyai sasaran karir yang tinggi.

Dari uraian diatas, maka dapat diperoleh hipotesis sebagai berikut :

- H1** : Ada pengaruh yang positif dan signifikan dari manajemen karir organisasional secara parsial terhadap efektivitas karir karyawan.
- H2** : Ada pengaruh positif dan signifikan dari Manajemen karir individu secara parsial terhadap efektivitas karir karyawan.

2.1.10. Konsep Kompetensi

Kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai - nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*) di tempat kerja. Kompetensi adalah mengenai orang seperti apa dan apa yang dapat mereka lakukan, bukan apa yang mungkin mereka lakukan. Kompetensi ditemukan pada orang - orang yang diklasifikasikan sebagai berkinerja unggul atau efektif.

R. Palan, (2007), menyatakan bahwa kompetensi memiliki definisi yang beragam, namun definisi yang layak diterima adalah bahwa kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik dasar seseorang yang memiliki hubungan kausal dengan kriteria referensi efektivitas dan / atau keunggulan dalam pekerjaan atau situasi tertentu.

Ada 5 jenis karakteristik kompetensi, yaitu :

1. Pengetahuan, merujuk pada informasi dan hasil pembelajaran.
2. Keterampilan, merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan.
3. Konsep diri dan nilai - nilai, merujuk pada sikap, nilai-nilai dan citra diri seseorang.
4. Karakteristik pribadi, merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi.
5. Motif, merupakan motivasi, hasrat, kebutuhan psikologis, atau dorongan-dorongan lain yang memicu tindakan.

McClelland memperkenalkan istilah kompetensi dalam makalahnya yang berjudul *Testing for Competence rather than Intelligence*. Pada makalah tersebut McClelland menyimpulkan bahwa test prestasi akademik tradisional dan test pengetahuan seperti kelulusan sekolah dan ijazah (Spencer and Spencer, 1993):

1. Tidak dapat memprediksi kinerja pada suatu pekerjaan atau kesuksesan dalam kehidupan.

2. Sering ditemui bias akibat pengaruh minoritas, perempuan dan orang – orang yang berasal dari strata sosial ekonomi bawah.

Seorang individu yang memiliki IQ tinggi tidak selamanya lebih sukses dari pada karyawan yang IQ-ya lebih rendah. Inteligensi sudah tidak lagi menjadi satu - satunya prediktor keberhasilan akan tetapi kinerja pada suatu pekerjaan atau jabatan dapat diprediksi dengan kompetensi (Spencer dan Spencer, 1993; Iversen, O.I., 2000).

Penggunaan konsep kompetensi dalam manajemen semakin berkembang dengan adanya perubahan peran dan peran - peran baru bagi para manajer (Barlet dan Ghoshal, 1997; Nonaka dan Takeuchi, 1995 dalam Iversen, 2000). Beberapa tahun terakhir konsep kompetensi ini mulai memfokuskan pada hubungan antara orang dan pekerjaan yang oleh beberapa peneliti telah ditemukan adanya hubungan ketika mengidentifikasi gambaran pengetahuan dan ketrampilan pokok saat bekerja (Sandberg, 2000).

Menurut Iversen (2000) terdapat 3 (tiga) pendekatan utama dalam pengertian kompetensi yaitu: pendekatan perilaku (*the behavioral approach*); pendekatan standart (*the standard approach*) dan pendekatan situasional (*situational approach*).

Pendekatan perilaku mendefinisikan kompetensi dalam terminologi perilaku dan terutama mengenai pengidentifikasian perilaku yang berasosiasi dengan kinerja super.

Pendekatan standart mengembangkan pengertian kompetensi berdasarkan analisis fungsi pada suatu jabatan atau posisi, yang menggambarkan standart kinerja

minimum pada suatu posisi dengan tujuan untuk menjamin suatu kualitas hasil kerja tertentu. Lebih spesifik lagi pendekatan ini awalnya akan mengidentifikasi aktifitas sentral yang digunakan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan kemudian mentransformasikan aktivitas itu kedalam atribut personal.

Pendekatan situasional dapat dilihat sebagai suatu subset dari pendekatan perilaku tetapi lebih menitik beratkan pada eksplorasi terhadap faktor situasi apakah yang mempengaruhi kompetensi individu yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang super. Yang membedakan pendekatan ini dari yang lain adalah pendekatan ini berusaha menghilangkan kritik - kritik terhadap pendekatan yang lain dengan menggambarkan kedua pendekatan terdahulu secara bersamaan. (Sandberg, 2000).

Ansorena dan Levy-Leboyer (Agut dan Grau, 2002) dalam pandangan lain mengemukakan bahwa konsep kompetensi terdiri atas dua dimensi masing – masing adalah *technical competency* dan *generic competency*. Kompetensi teknis atau *technical competency* adalah kompetensi yang berupa pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan (*KSA's*) yang pada dasarnya terdiri atas penguasaan pengetahuan tentang suatu topik dan bagaimana cara menerapkannya dalam suatu tugas sehingga menghasilkan kinerja yang efisien pada tugas tersebut, dimana *KSA's* tersebut sebagian besar bersifat rutin, terprogram dan teknis. Pada sisi lain kompetensi yang meliputi karakteristik individu (misalnya motivasi, sikap atau ciri-ciri kepribadian) yang mempengaruhi secara tidak rutin, tidak terprogram dan bukan tugas teknis tetapi juga merupakan bagian dari tugas diistilahkan sebagai kompetensi umum atau *generic competency*. Kompetensi ini dapat berlaku umum

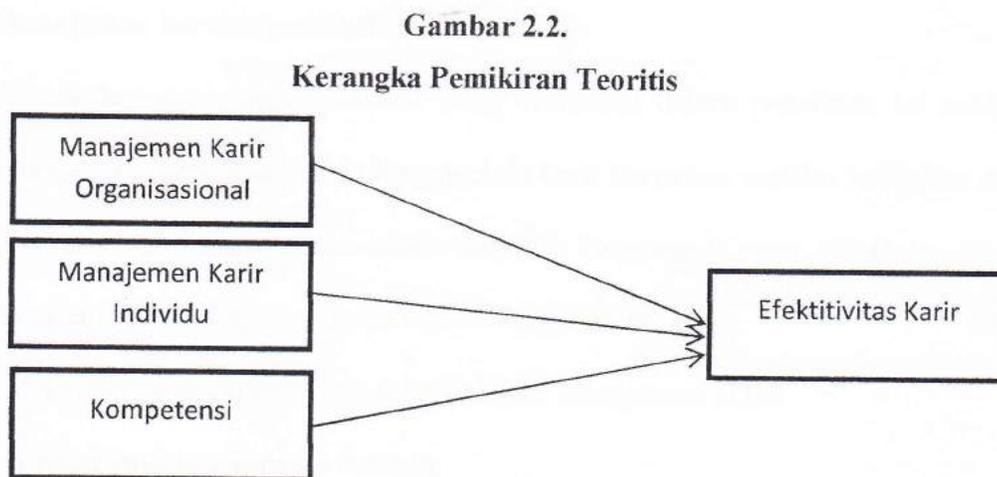
bagi seluruh organisasi dan diterapkan pada seluruh staf atau diterapkan pada sekelompok jabatan sejenis atau jabatan yang saling berhubungan dimana karakteristik pekerjaannya hampir sama meskipun tingkatannya berbeda atau dapat melingkupi juga suatu kedudukan misalnya manajer, ilmuwan, staf profesional, staf penjualan (Amstrong 1999; Agut dan Grau, 2002).

Dari uraian diatas, maka dapat diperoleh hipotesis sebagai berikut :

H3 : Ada pengaruh yang positif dan signifikan dari Kompetensi secara parsial terhadap efektivitas karir karyawan

2.2. Pengembangan Indikator Empiris

Hubungan manajemen karir organisasional, manajemen karir individu dan kompetensi dengan efektivitas karir karyawan digambarkan melalui kerangka hubungan sebagai berikut:



Sumber : Hasil Pengembangan Penelitian

Dari perspektif organisasi, perusahaan melakukan perencanaan karir untuk meningkatkan kinerja karyawan serta pencapaian efektivitas karir. Perencanaan karir berkontribusi terhadap pertumbuhan karyawan dan meningkatkan kualifikasi karyawan untuk kesempatan berkarir di organisasi dimasa mendatang. Dengan demikian diperlukan manajemen karir agar karir dapat dicapai secara efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian semakin efektif manajemen karir organisasi, maka semakin tinggi efektivitas karir karyawan. Dari perspektif individu sendiri, individu memiliki manajemen dalam mencapai karir tertentu, Manajemen karir organisasional, Manajemen karir individu, Efektivitas karir, Kompetensi meskipun perusahaan menyediakan rencana atau jalur karir yang baik, efektivitas karir tidak akan tercapai apabila individu sebagai karyawan tidak memiliki perencanaan dalam pencapaian karir serta kompetensi diri sebagai penunjang karir.

2.3. Definisi operasional masing-masing variabel tersebut adalah:

A. Manajemen karir organisasional

Manajemen karir organisasional yang dimaksud dalam penelitian ini adalah manajemen perusahaan dalam mengelola karir karyawan melalui kebijakan dan praktek untuk meningkatkan efektivitas karir karyawan (Orpen, 1994).

Manajemen karir organisasional diukur dengan indikator :

1. Adanya rencana dan prosedur karir dalam manajemen SDM,
2. Tersedianya kesempatan berkarir,
3. Dukungan untuk berkarir,
4. Data pendukung untuk berkarir.

B. Manajemen karir individu

Manajemen karir individu yang dimaksud dalam penelitian ini adalah usaha yang pribadi dibuat oleh individu untuk mencapai karir yang disediakan oleh organisasi (Orpen, 1994).

Manajemen karir individu diukur dengan indikator :

1. Tujuan berkarir,
2. Pertimbangan pekerjaan lain,
3. Strategi berkarir,
4. Kemampuan berkarir,
5. Pemanfaatan kesempatan berkarir.

C. Kompetensi

Kompetensi adalah karakteristik yang dapat diukur, yang biasanya relative stabil dari seseorang yang dapat memprediksi kinerja yang superior(Iversen, 2000).

Kompetensi diukur dengan indikator :

1. Orientasi Strategis,
2. Wawasan Bisnis,
3. Kemampuan teknis,
4. Kemampuan Pengkajian,
5. Dorongan Berprestasi,
6. Orientasi Pelayanan,
7. Kerjasama Tim.

D. Efektivitas karir

Efektivitas karir yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pencapaian atau kesuksesan karir yang dicapai oleh karyawan sesuai jalur yang disediakan organisasi (Orpen, 1994).

Efektivitas karir diukur dengan indikator :

1. Reward,
2. Kepuasan,
3. Kemampuan,
4. Peningkatan karir.

Definisi operasional variabel, indikator variabel, bentuk pertanyaan kuesioner dapat

dilihat pada

Tabel 2.3.

2.3.1. DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL

Tabel 2.3.1

Manajemen Karier Organisasional

No.	Variabel yang diteliti	Definisi	Indikator	Pertanyaan Dalam Kuesioner
1	Manajemen Karier Organisasional	Manajemen karir organisasional yang dimaksud dalam penelitian ini adalah manajemen perusahaan dalam mengelola karir karyawan melalui kebijakan dan	1. Adanya rencana dan prosedur karir dalam manajemen SDM:	a. Perusahaan memiliki rencana dan prosedur dalam proses rekrutmen karyawan. b. Perusahaan memiliki rencana dan prosedur dalam proses seleksi karyawan. c. Perusahaan memiliki rencana dan prosedur dalam proses evaluasi karyawan. d. Perusahaan memiliki rencana dan prosedur dalam proses pemberian imbalan kerja/reward karyawan.

		praktek untuk meningkatkan efektivitas karier karyawan (Orpen, 1994).	<p>2. Tersedianya kesempatan karir</p> <p>3. Dukungan untuk berkarir</p> <p>4. Data pendukung untuk berkarier</p>	<p>e. Perusahaan menyediakan kesempatan karir bagi karyawan.</p> <p>f. Perusahaan berusaha mendorong karyawan untuk berkarir</p> <p>g. Perusahaan memfasilitasi karyawan yang berpotensi untuk maju</p> <p>h. Perusahaan memberikan dukungan bagi karyawan untuk berkarir</p> <p>i. Perusahaan menyediakan system data yang akurat dan komprehensif bagi karyawan untuk bekerja saat ini.</p> <p>j. Perusahaan menyediakan system data yang akurat dan komprehensif bagi karyawan untuk bekerja di masa yang akan datang</p>
--	--	---	---	--

Sumber : Hasil Pengembangan penelitian

Tabel 2.3.2

Manajemen Karier Individu

No.	Variabel yang Diteliti	Definisi	Indikator	Pertanyaan Dalam Kuesioner
1	Manajemen Karier Individu	Manajemen karir individu yang dimaksud dalam penelitian ini adalah usaha yang pribadi dibuat oleh individu untuk mencapai karier yang disediakan oleh	<p>1. Tujuan berkarir</p> <p>2. Pertimbangan pekerjaan lain</p> <p>3. Strategi berkarir berhubungan dengan tujuan karir</p>	<p>a. Saya telah merencanakan tujuan karir saya seumur hidup.</p> <p>b. Saat akan berpindah pekerjaan, saya selalu mempertimbangkan pekerjaan baru yang lebih meningkat dari yang saya inginkan.</p> <p>c. Saya telah memikirkan rencana dan strategi dalam mencapai karir saya.</p> <p>d. Saya mengetahui kekuatan dan kelemahan yang saya</p>

		organisasi (Orpen, 1994).	4. Kemampuan berkarir 5. Pemanfaatan kesempatan berkarir	miliki. e. Mencapai karir saya merupakan hal yang sangat penting. f. Saya sangat berhati-hati melalui jalur karir yang ada di perusahaan. g. Saya selalu menunjukkan kemampuan saya sebaik mungkin di hadapan pimpinan h. Saya berupaya mencari dukungan untuk membantu karir saya. i. Saya lebih aktif mencari kesempatan daripada menunggu kesempatan berkarir. j. Saya mempererat hubungan dengan orang-orang yang berpengaruh untuk karir saya. k. Saya berupaya membantu atasan saya mencapai tujuan mereka meskipun tidak sesuai dengan keinginan saya .
--	--	------------------------------	---	---

Sumber : Hasil Pengembangan Penelitian

Tabel 2.3.3
Kompetensi

No.	Variabel yang diteliti	Definisi	Indikator	Pertanyaan Dalam Kuesioner
1	Kompetensi	Kompetensi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah karakteristik yang dapat diukur, yang biasanya relatif stabil dari seseorang yang dapat memprediksi	1. Orientasi strategis 2. Wawasan bisnis 3. Kemampuan teknis 4. Kerjasama Tim	a. Saya bersedia mengorbankan waktu dan tenaga demi kemajuan perusahaan. b. Secara pribadi, kemajuan perusahaan merupakan tanggung jawab saya. c. Saya berusaha meningkatkan kemampuan diri melalui pendidikan formal maupun informal. d. Saya mampu mengelola dan

		<p>kinerja yang superior berupa Orientasi Strategis, Wawasan Bisnis, Kemampuan teknis, Kemampuan Pengkajian, Dorongan Berprestasi, Orientasi Pelayanan, Kerjasama Tim (Iversen, 2000).</p>	<p>5. Kemampuan pengkajian</p> <p>6. Orientasi pelayanan</p> <p>7. Dorongan berprestasi</p>	<p>mengkoordinasi bawahan untuk mencapai tujuan perusahaan.</p> <p>e. Saya berupaya belajar terus menerus serta menerima umpan balik (<i>feedback</i>) dari atasan saya.</p> <p>f. Saya mampu mengidentifikasi dan mengkaji tugas dari awal sampai akhir.</p> <p>g. Saya mampu mengidentifikasi dan mengkaji permasalahan yang ada di sub unit organisasi sampai unit organisasi.</p> <p>h. Saya selalu berusaha kerja keras melampaui standar</p> <p>i. Saya memiliki tanggung jawab yang kompleks dalam perusahaan</p> <p>j. Saya selalu berupaya mengembangkan inovasi untuk suatu perbaikan bagi perusahaan</p>
--	--	--	---	---

Sumber : Hasil Pengembangan Penelitian

Tabel 2.3.4
Efektivitas Karier

No.	Variabel yg diteliti	Definisi Indikator	Indikator	Pertanyaan Dalam Kuesioner
1	Efektivitas Karier	Efektivitas karir yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pencapaian atau kesuksesan karir yang dicapai oleh karyawan sesuai jalur yang disediakan	<p>1. Reward</p> <p>2. Kepuasan</p> <p>3. Kemampuan</p> <p>4. Peningkatan</p>	<p>a. Upah yang saya terima sesuai dengan posisi/jabat saat ini.</p> <p>b. Penghasilan saya mengalami peningkatan di perusahaan ini</p> <p>c. Saya puas dengan posisi atau jabatan saya di perusahaan ini</p> <p>d. Saya puas dengan upah yang saya terima dalam perush ini</p> <p>e. Kemampuan saya terus meningkat sesuai jenjang karir di perusahaan ini</p> <p>f. Saya akan meningkatkan</p>

		organisasi(Orpen, 1994).	karier	kemampuan diri agar dapat berkarir di perusahaan ini g. Saya berupaya agar dapat selalu dipromosikan naik jabatan h. Kesempatan berkarier selalu diberikan Perusahaan untuk pekerja yang berprestasi
--	--	-----------------------------	--------	---

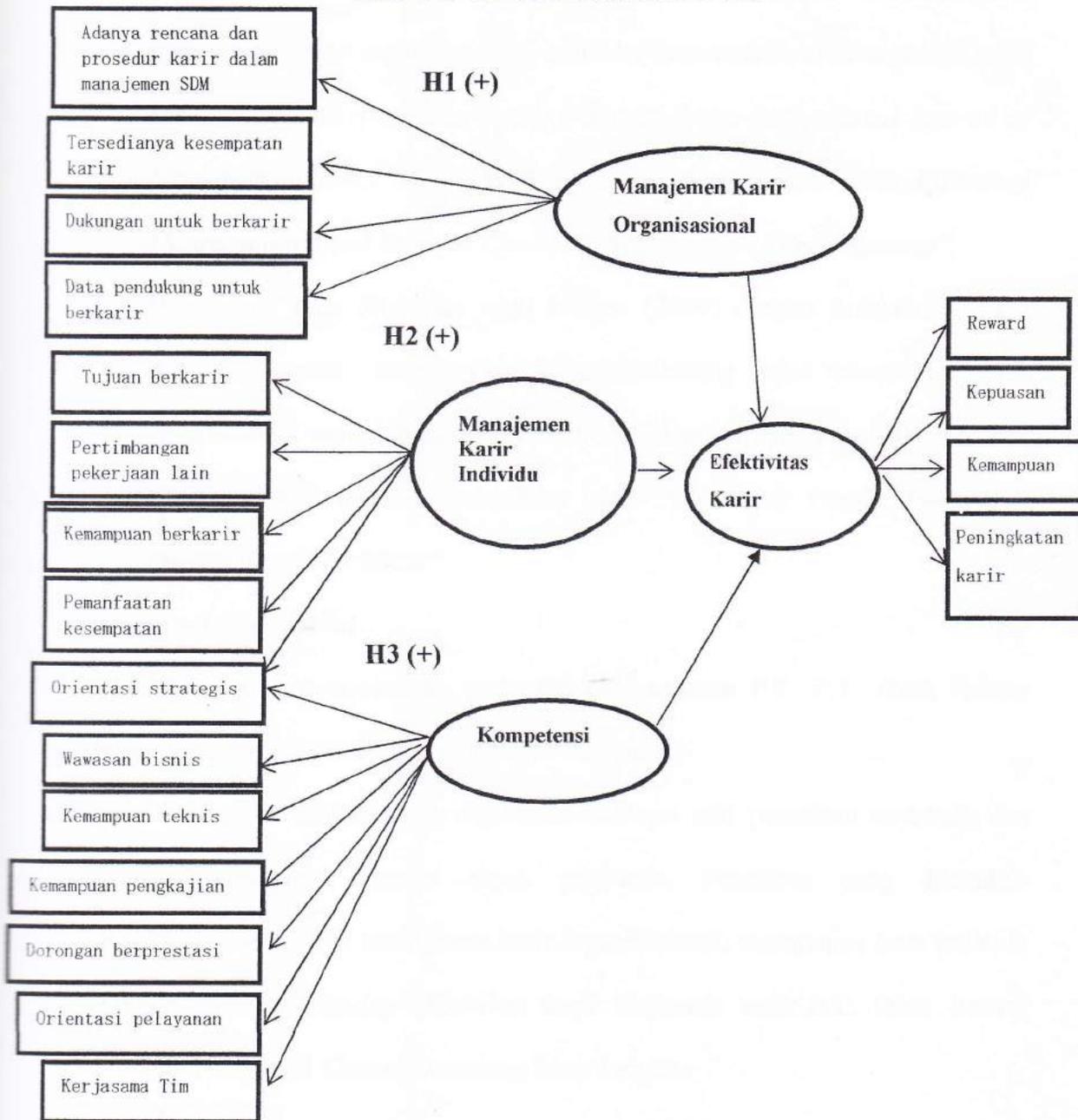
Sumber : Hasil Pengembangan Penelitian

2.4. Model Penelitian Empiris

Berdasarkan observasi di lapangan, maka dapat dirumuskan model penelitian empiris pada Gambar 2.3. yang dapat dilihat bahwa variabel manajemen karir organisasional dapat dibentuk dengan indikator rencana dan prosedur karir dalam manajemen SDM, tersedianya kesempatan berkarir, dukungan untuk berkarir dan data pendukung untuk berkarir. Variabel Manajemen karir individu dapat dibentuk dengan indikator tujuan berkarir, pertimbangan pekerjaan lain, strategi berkarir, kemampuan berkarir dan pemanfaatan kesempatan berkarir. Variabel Kompetensi dapat dibentuk dengan indikator Orientasi Strategis, Wawasan Bisnis, Kemampuan teknis, Kemampuan Pengkajian, Dorongan Berprestasi, Orientasi Pelayanan dan Kerjasama Tim. Dan Efektivitas karir dapat dibentuk dengan indikator *reward*, kepuasan, kemampuan dan peningkatan karir.

J. MODEL PENELITIAN

**Gambar 2.3.
MODEL PENELITIAN EMPIRIS**



Sumber : Orpen, Christopher (1994), Iversen (2000)

2.5. Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai pengaruh manajemen karir organisasional dan individu pernah dilakukan oleh Orpen (1994) yang menemukan bahwa manajemen karir organisasi dan individu berpengaruh secara positif pada kesuksesan karir. Penelitian tersebut dimuat dalam *International Journal of Manpower*, Vol. 15 No. 1, 1994, pp. 27-37 dengan judul "*The Effects of Organizational and Individu Career Management on Career Success*".

Hal serupa juga dilakukan oleh Iversen (2000) dengan kompetensi yang digunakan untuk memprediksi apakah seseorang dapat sukses atau tidak sukses dalam suatu jabatan pada suatu organisasi. Studi yang dilakukan oleh Iversen (2000) tersebut mengambil judul "*Managing People Towards a Multicultural Workforce*".

2.6. Penelitian saat ini

Penelitian saat ini difokuskan pada subyek karyawan P.T. P.T. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Pemalang Jawa Tengah.

Alat dan model analisis yang digunakan diadopsi dari penelitian terdahulu dan disesuaikan dengan kondisi obyek penelitian. Penelitian yang dilakukan menganalisis pengaruh manajemen karir organisasional, manajemen karir individu dan kompetensi terhadap efektivitas karir karyawan pada P.T. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Pemalang Jawa Tengah.

BAB III

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini menjelaskan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk menganalisis sebuah model yang telah dikembangkan pada bab sebelumnya.

Langkah-langkah yang akan dijelaskan dalam bab ini adalah sebagai berikut :

Obyek Penelitian, Populasi dan Sampel, Metode Pengumpulan *Data* dan Teknik Analisis.

3.1. Obyek Penelitian

Obyek dalam penelitian ini adalah P.T. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Pemalang Jawa Tengah.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi

Populasi adalah keseluruhan subyek penelitian (Arikunto, 1996). Populasi juga merupakan kumpulan semua elemen yang memiliki satu atau lebih atribut yang menjadi tujuan (Anderson, dalam Arikunto, 1996). Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek / subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 1999:72). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan sebanyak 75 orang (berdasarkan data pegawai pada P.T. Bank Rakyat Indonesia kantor Cabang Pemalang pada dari bulan Agustus 2012.)

Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dari karakteristik yang dimiliki oleh populasi dimana pengambilan yang dilakukan harus mewakili populasi atau harus representatif (Sugiyono, 2001).

Penelitian ini menggunakan teknik *non probability* sampling yaitu *purposive sampling* karena pemilihan sampel didasarkan pada ciri - ciri, sifat populasi dan pertimbangan tertentu, seperti tingkat pendidikan, usia dan masa kerja minimal 2 tahun.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah melalui pembagian kuesioner atau daftar pertanyaan dan wawancara. Kuesioner dalam bentuknya mendasarkan diri pada laporan tentang diri sendiri atau *self report*, atau setidaknya pada pengetahuan dan / atau keyakinan pribadi (Sutrisno Hadi, 1993). Adapun anggapan-anggapan yang dipegang peneliti dalam menggunakan metode ini adalah subyek penelitian merupakan orang yang paling tahu tentang dirinya dan pernyataan subyek yang diberikan adalah benar dan dapat dipercaya (Sutrisno Hadi, 1993).

Pengumpulan data dalam penelitian ilmiah dimaksudkan untuk memperoleh informasi yang relevan, akurat dan reliabel. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan satu macam kuesioner, yaitu terdiri atas serangkaian pertanyaan yang digunakan untuk mendapatkan data mengenai beberapa faktor yang membentuk variabel manajemen karir organisasional,

manajemen karir organisasional, kompetensi dan efektivitas karir. Pernyataan dalam angket tertutup tersebut menggunakan skala Numerical. Penelitian dengan menggunakan *Numerical Scale* 1-5 dengan alasan-alasan sebagai berikut (Umar, 1999) :

1. Untuk mendapatkan data yang bersifat universal.
2. Beberapa buku teks menganjurkan agar data pada kategori “netral” tidak dipakai dalam analisis selama responden tidak memberikan alasannya.
3. Untuk menghindari kategori tidak tahu.

Dalam skala numerikal, **angka 1 (satu)** menunjukkan bahwa responden memberikan tanggapan yang **Sangat Tidak Setuju (STS)** terhadap pertanyaan atau pernyataan yang diajukan, sedangkan **angka 5 (lima)** menunjukkan **Sangat Setuju (SS)** untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai sebagai berikut :

Sangat Tidak Setuju (STS) Sangat Setuju (SS)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Keterangan :

1 = Sangat Tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Netral

4 = Setuju

5 = Sangat Setuju

2. Menghitung koefisien korelasi sederhana antara skor butir (X) dengan skor variabel (Y). Perhitungan koefisien korelasi ini menggunakan rumus Pearson sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

(2)

Dimana,

r_{xy} : koefisien korelasi sederhana antara skor butir (X) dengan skor variable (Y)

N : jumlah responden

$\sum X$: jumlah skor butir (X)

$\sum Y$: jumlah skor variabel (Y)

$\sum X^2$: jumlah skor butir (X) kuadrat

$\sum Y^2$: jumlah skor variabel (Y) kuadrat

$\sum XY$: jumlah perkalian skor butir (X) dan skor variabel (Y).

3. Menghitung korelasi bagian - total, yang merupakan korelasi hasil koreksi terhadap korelasi sederhana yang dihitung pada langkah ke 2.

4. Menggugurkan butir-butir yang tidak valid, dilakukan dengan cara membandingkan koefisien korelasi bagian total (r_{pq}) dengan koefisien korelasi kritis. Besarnya koefisien korelasi kritis dapat diperoleh dari tabel distribusi r dengan menggunakan derajat bebas (N-2) dan derajat signifikansi tertentu. Jika korelasi bagian total lebih kecil dari koefisien korelasi kritis, maka indikator yang diuji gugur, dan sebaliknya.

Keempat langkah tersebut diulang - ulang hingga diperoleh kondisi dimana jumlah butir yang gugur tidak bertambah.

Uji validitas ini digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Iman Ghozali, 2005).

3.4.2. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas merupakan uji kehandalan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh suatu alat ukur dapat dipercaya. Kehandalan berkaitan dengan estimasi sejauh mana suatu alat ukur konsisten apabila pengukuran dilakukan berulang pada sampel yang berbeda. Apabila suatu alat ukur digunakan berulang dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten, maka alat ukur tersebut dianggap handal (reliable). Sebaliknya, bila suatu alat ukur digunakan berulang dan hasil pengukuran yang diperoleh tidak konsisten, maka alat ukur tersebut dianggap tidak reliable.

Dalam pengujian ini, uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *cronbach alpha*. Kalkulasi cronbach alpha memanfaatkan bantuan SPSS, dan batas kritis nilai alpha untuk mengindikasikan kuesioner yang reliable adalah 0,60. Jadi nilai cronbach alpha $> 0,60$ merupakan indikator bahwa kuesioner tersebut reliable/handal (Nunnally, 1967 dalam Ghozali, 2006).

3.4.3. Analisis Regresi Berganda

Analisis Regresi Berganda adalah suatu teknik ketergantungan. Sehingga variabel yang akan dibagi menjadi variabel terikat (Y) dan variabel bebas (X). Analisis ini menunjukkan bahwa variabel terikat akan bergantung (terpengaruh) pada lebih dari satu

variabel bebas. Pada penelitian ini menggunakan satu variable terikat dan tiga variabel bebas, yaitu :

1. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Variabel yang nilainya tergantung dari variabel lain. Dalam penelitian ini yang menjadi Variabel Terikat adalah Efektivitas Karir (Y).

2. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel yang nilainya tidak tergantung pada variabel lain. Dalam penelitian ini yang menjadi Variabel Bebas adalah :

- a. Manajemen Karir Organisasional (X1)
- b. Manajemen Karir Individu (X2)
- c. Kompetensi (X3)

Bentuk analisis multiple regresi ini adalah (Sulaiman, 2004) :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e \dots\dots\dots (3)$$

Keterangan :

Y = Variabel terikat yaitu Efektivitas karir

X1 = Variabel bebas yaitu Manajemen Karir Organisasional

X2 = Variabel bebas yaitu Manajemen Karir Individu

X3 = Variabel bebas yaitu Kompetensi

a = Konstanta regresi

b = Koefisien regresi

e = Faktor pengganggu

3.6.1. Uji t (Uji Parsial)

Uji t dipakai untuk melihat signifikansi dari pengaruh variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat dengan menganggap variabel lain konstan.

Apabila hasil pengujian menunjukkan:

1. **t hitung > t tabel** atau apabila probabilitas kesalahan kurang dari 5% maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya variabel dependen dapat menerangkan variabel independen secara parsial dan ada pengaruh yang signifikan diantara kedua variabel yang diuji.
2. **t hitung < t tabel** atau apabila probabilitas kesalahan lebih dari 5% maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Artinya variabel dependen dapat menerangkan variabel independen secara parsial dan tidak ada pengaruh yang signifikan diantara kedua variabel yang diuji.

3.6.2. Uji F (Uji Simultan)

Untuk membuktikan hipotesis pertama digunakan uji F dimaksudkan untuk membuktikan bahwa variabel-variabel manajemen karir organisasional, manajemen karir individu dan kompetensi secara simultan atau serentak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas Karir Karyawan. Uji F ini digunakan untuk melihat seberapa besar pengaruh antara

variabel bebas secara simultan atau serentak terhadap variabel terikat, yaitu dengan membandingkan F hitung yang dihasilkan oleh regresi linier berganda dengan F tabel pada taraf signifikan 95% ($\alpha=0,05$).

Apabila hasil perhitungan menunjukkan :

1. **F hitung** > **F tabel** atau apabila probabilitas kesalahan kurang dari 5% maka H_0 ditolak dan H_a Diterima. Hal ini menunjukkan ada pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan artinya variasi dari model regresi berhasil menerangkan bahwa variabel bebas secara keseluruhan.
2. **F hitung** < **F tabel** atau apabila probabilitas kesalahan lebih dari 5% maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Hal ini menunjukkan tidak ada pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan.

Melalui pengujian simultan ini dapat diketahui besarnya pengaruh variabel - variabel tersebut secara bersama-sama dengan melihat koefisien determinasi (R^2). Dari koefisien determinan (R^2) dapat diketahui derajat ketepatan dari analisis regresi linier berganda menunjukkan besarnya variasi sumbangan seluruh variabel bebas dan variabel terikatnya.

3.6.3. Uji R^2 (Koefisien Determinasi)

Uji R^2 untuk mengukur kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat. Nilai R^2 mempunyai interval 0 sampai 1 ($0 < R^2 < 1$). Semakin besar R^2 (mendekati 1) maka hasil model regresi tersebut semakin baik. Namun jika hasil R^2 mendekati nol, ini berarti bahwa variabel bebas secara keseluruhan tidak dapat menjelaskan variabel terikat. R^2 yang digunakan adalah nilai *adjusted* R^2 yang merupakan R^2 yang telah disesuaikan. *Adjusted* R^2 merupakan indikator untuk mengetahui pengaruh penambahan suatu variabel bebas ke dalam persamaan.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Sebagai tindak lanjut dari pelaksanaan penelitian ini, maka selanjutnya akan dilakukan analisis data dan pembahasan hasilnya. Data diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada responden yaitu karyawan P.T. Bank Rakyat Indonesia (Persero) cabang Pemalang Propinsi Jawa Tengah”.

Analisis data ini bertujuan untuk menguji adanya pengaruh variabel bebas manajemen karir organisasional, manajemen karir individu dan kompetensi terhadap variabel tergantung efektifitas karir. Pengaruh yang terjadi antar variabel tersebut dikemukakan dalam bentuk hipotesis penelitian yang akan diuji hasilnya.

4.1. Populasi dan Sampel

Populasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan karyawan P.T. Bank Rakyat Indonesia (Persero) cabang Pemalang Propinsi Jawa Tengah”. Jumlah kuesioner yang disebar sebanyak 75 buah yang dibagikan kepada seluruh karyawan yang jumlah keseluruhannya sebanyak 75 orang. Pelaksanaan penyebaran dan pengumpulan kuesioner dilaksanakan mulai tanggal 15 Nopember – 20 Desember 2012. Dari 75 buah kuesioner yang disebar, yang berhasil dikumpulkan 74 buah. Dari 74 buah kuesioner tersebut sebanyak 2 buah tidak bisa dipakai karena rusak dan ada beberapa pertanyaan yang tidak dijawab. Dengan demikian hanya 72 buah kuesioner yang sah dan dapat diolah lebih lanjut. Di bawah ini disajikan hasil penyebaran kuesioner :

Tabel 4.1
Penyebaran Kuesioner

Keterangan	Jumlah
Jumlah kuesioner yang disebar	75
Jumlah kuesioner yang tidak kembali	1
Jumlah kuesioner yang kembali	74
Jumlah kuesioner yang rusak	2
Jumlah kuesioner yang sah (diolah)	72

Sumber : Data primer yang diolah, 2013

4.2. Deskripsi Responden

Sampel penelitian ini adalah karyawan P.T. Bank Rakyat Indonesia (Persero) cabang Pemalang Propinsi Jawa Tengah sebanyak 72 (tujuh puluh dua) karyawan, yang berada pada 1 (satu) Kantor Cabang, dan 5 (lima) Kantor Unit . Gambaran umum responden digunakan untuk mengetahui identitas responden secara umum. Berdasarkan hasil penelitian dapat dijelaskan mengenai jenis kelamin, umur, masa kerja, bagian, pendidikan responden sebagai berikut :

4.2.1. Deskripsi Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin karyawan berpengaruh pada keputusan individual untuk memilih suatu pekerjaan karena hal ini berhubungan dengan adanya kesesuaian antara individu dengan pekerjaan organisasi.

Identitas responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.2. di bawah ini :

Tabel 4.2
Data Diskripsi Responden
Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	52	69,3
Perempuan	20	26,7
Jumlah		100

Sumber : Data primer yang diolah, 2013

Berdasarkan tabel 4.2 maka jenis kelamin karyawan P.T. Bank Rakyat Indonesia (Persero) cabang Pemalang Propinsi Jawa Tengah” diklasifikasikan menjadi dua yaitu laki-laki dan perempuan . Adapun yang mendominasi dalam penelitian ini adalah laki - laki sebanyak 52 orang (69,3%) sedangkan sisanya perempuan sebanyak 20 orang (26,7 %).

4.2.2. Deskripsi Responden berdasarkan Umur

Dalam banyak kasus perilaku seseorang dalam berorganisasi ditentukan oleh usianya. Usia seseorang akan mempengaruhi kemampuan dalam bekerja dan menanggapi segala sesuatu. Kedewasaan seseorang dapat dilihat dari usia seseorang yang merupakan salah satu faktor untuk mempengaruhi kemampuan, pengetahuan, tanggung jawab, dalam bertindak, berfikir serta mengambil keputusan. Adapun karakteristik karyawan berdasarkan usia adalah sebagai berikut :

Tabel 4.3
Data Deskripsi Responden
Berdasarkan Umur

Umur	Jumlah	Prosentase
< 25 Tahun	28	37,3
25 – 35 Tahun	24	32,0
36 – 45 Tahun	16	21,3
46 – 55 Tahun	4	5,3
Jumlah	72	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2013

Dari tabel 4.3 di atas, umur karyawan merupakan usia produktif merupakan asset yang penting bagi Bank Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Pemalang untuk mencapai tujuannya dalam peningkatan kinerja. Usia karyawan berkisar antara < 25 tahun merupakan jumlah terbesar yaitu sebanyak 28 orang (37,38%) dibandingkan tingkatan kelompok umur yang lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan P.T. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Pemalang merupakan usia produktif, mereka memiliki kemampuan dalam melakukan aktifitasnya sehari-hari.

4.2.3. Deskripsi Responden berdasarkan Masa Kerja

Masa kerja karyawan tidak terlepas dari mulai berdirinya P.T. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Pemalang sampai dengan sekarang. Distribusi responden menurut masa kerja di P.T. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Pemalang nampak dalam tabel 4.4 sebagai berikut :

Tabel 4.4
Data Deskripsi Responden
Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah	Prosentase
< 5 Tahun	34	45,3
5 – 10 Tahun	8	10,7
10 – 15 Tahun	18	24,0
15 – 20 Tahun	6	8,0
20 – 25 Tahun	6	8,0
> 25 Tahun	0	0
Jumlah	72	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2013

Berdasarkan pada tabel 4.4 hasil penelitian menunjukkan bahwa responden terbesar dengan masa kerja terbesar dengan masa kerja 1 s/d 5 tahun sebanyak 34 orang (45,3%) kemudian responden dengan masa kerja 10 – 15 tahun sebanyak 18 orang (24,0%) dan masa kerja 5 – 10 tahun sebanyak 8 orang (10,7%), sedangkan sisanya pada masa kerja 15 – 20 tahun sebanyak 6 orang (8,0%) serta pada masa kerja 20 – 25 tahun sebanyak 6 orang ((8,0%). Hal ini menunjukkan bahwa responden mayoritas memiliki masa kerja masih belum lama bekerja pada P.T. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Pematang.

4.2.4. Deskripsi Responden berdasarkan bidangnya

Seseorang yang melakukan pekerjaan sesuai dengan bidangnya akan mempengaruhi kemampuan dalam bekerja dan menanggapi segala sesuatu. Disamping itu bagian yang menjadi tempat dimana seseorang bekerja juga berpengaruh seseorang dalam bertindak, berfikir serta mengambil keputusan. Adapun karakteristik responden

berdasarkan bagian dimana responden ditempatkan pada bagian masing-masing adalah sebagai berikut :

Tabel 4.5
Data Deskripsi Responden
Berdasarkan Bidang/Tugas

Bidang	Jumlah	Prosentase
Customer Service	20	27,78
Teler	15	20,83
Account Officer	10	13,89
Ka Cab & Unit	5	6,94
Staf Admin	22	30,56
Jumlah	72	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2013

Berdasarkan pada tabel 4.5 hasil penelitian menunjukkan bahwa responden terbesar di P.T. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Pemalang yang bekerja pada staf admin bagian deposito, giro, akuntansi, kliring, transfer, admin kredit dan lain - lain sebanyak 22 orang (30,56%) kemudian responden bekerja pada bagian Customer Service sebanyak 20 orang (27,78%), pada bagian Teller sebanyak 15 orang (20,83%) , pada bagian AO (*Account Officer*) sebanyak 10 orang (13,8%) serta pada menjabat kepala unit sebanyak 5 orang (6,94%).

4.2.5. Deskripsi Responden berdasarkan Pendidikan

Pendidikan merupakan suatu bekal yang harus dimiliki seseorang dalam bekerja di mana dengan pendidikan seseorang dapat mempunyai suatu ketrampilan, pengetahuan serta kemampuan. Dengan besarnya tuntutan pihak, maka pendidikan karyawan saat ini merupakan kebutuhan yang paling mendasar. Keterbatasan pendidikan akan

mempengaruhi keprofesionalisme dalam menghadapi pekerjaan yang menjadi tugasnya.

Identitas responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada table 4.6 di bawah ini :

Tabel 4.6
Data Deskripsi Responden
Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	Prosentase
SMA	1	1,3
DIPLOMA/AKADEMI	2	2,7
SRATA 1	67	89,3
STRATA 2	2	2,8
Jumlah	72	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2013

Berdasarkan tabel 4.6 hasil penelitian menunjukkan bahwa responden terbesar berpendidikan S.1/Sarjana sebanyak 67 orang (89,3%). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini memiliki pendidikan strata satu.

4.3 Analisis Angka Indeks

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 72 responden melalui penyebaran kuesioner, maka beberapa jawaban deskripsi responden dapat dilihat dalam distribusi pengamatan. Selanjutnya penyajian jawaban dari masing-masing item kuesioner disajikan dalam bentuk skala indeks.

Untuk mendapatkan kategori hasil jawaban responden dapat digunakan kriteria indeks jawaban sebagai berikut :

Skor minimum = 1

Skor maksimum = 5

$$\text{Rentang kategori} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Dengan demikian kategori indeks skor jawaban adalah sebagai berikut :

1,0 - 1,8 = Sangat rendah

1,8 - 2,6 = Rendah

2,6 - 3,4 = Sedang

3,4 - 4,2 = Tinggi

4,2 - 5,0 = Sangat tinggi

Atas dasar pedoman ini, maka indeks persepsi responden terhadap variable-variabel penelitian yang diajukan dalam model dapat diteliti dan dideskripsikan. Sedangkan penjelasan dari subyek jawaban pada masing-masing variabel adalah sebagai berikut :

4.3.1. Tanggapan Responden Terhadap Manajemen Karir Organisasional

Variabel Manajemen Karir Organisasional dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 9 indikator. Indeks tanggapan terhadap variabel Manajemen Karir Organisasional dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 4.7

Tanggapan Responden Terhadap Manajemen Karir Organisasional

No	PERTANYAAN	Skor					Jum	Indeks
		STS	TS	N	S	SS		
1.	P.T. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Pemalang memiliki rencana dan prosedur dalam proses rekrutmen karyawan.	0	0	0	216	90	306	4,25
2.	P.T. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Pemalang memiliki rencana dan prosedur dalam proses seleksi karyawan.	0	0	6	164	145	315	4,37
3.	P.T. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Pemalang memiliki rencana dan prosedur dalam proses evaluasi karyawan.	0	0	0	144	120	374	3,67
4.	P.T. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Pemalang memiliki rencana dan prosedur dalam proses pemberian imbalan kerja/reward karyawan.	0	0	0	124	205	329	4,57
5.	P.T. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Pemalang menyediakan kesempatan karir bagi karyawan.	0	0	3	188	120	311	4,31
6.	P.T. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Pemalang berusaha mendorong karyawan untuk berkarir.	0	0	6	164	145	315	4,37
7.	P.T. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Pemalang memfasilitasi karyawan yang berpotensi untuk maju.	0	0	6	168	140	314	4,36

8.	P.T. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Pemalang memberikan dukungan bagi karyawan untuk berkarir.	0	0	6	168	140	314	4,36
9.	P.T. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Pemalang menyediakan sistem data yang akurat dan komprehensif bagi karyawan dalam bekerja saat ini.	0	4	6	192	110	312	4,33
	JUMLAH						2.890	38,59
	Rata – rata						321,11	4,29

Sumber : data primer yang diolah , 2013

Berdasarkan Tabel 4.7 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban setuju terhadap ke dua sembilan indikator variabel karir organisasi, Indikator ke empat mempunyai angka indeks tertinggi, yaitu P.T. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Pemalang memiliki rencana dan prosedur dalam proses pemberian imbalan kerja/reward karyawan bekerja untuk mendukung manajemen karir organisasi pada P.T. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Pemalang, hal ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata indeks skor yang tinggi yaitu sebesar 4,47. Sedangkan indikator yang paling rendah yaitu dengan nilai rata-rata indeks skor sebesar 3,67 yang mengindikasikan bahwa P.T. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Pemalang memiliki rencana dan prosedur dalam proses evaluasi karyawan. Berdasarkan kategori indeks skor, maka rata-rata indeks ke 9 indikator berada pada tingkatan skor yang tinggi yaitu 4,29. Kondisi ini memberikan kesan bahwa P.T. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Pemalang telah menerapkan manajemen karir organisasi bagi karyawan dengan didukung pihak manajemen adalah untuk

mencapai tujuan individu dan P.T. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Pemalang dapat tercapai. Manajemen karir organisasi adalah proses dimana individu mengembangkan, mengimplementasikan dan memonitor tujuan dan strategi karir (Greenhaus *et al*,2000).

4.3.2. Tanggapan Responden Terhadap Manajemen Karir Individu

Variabel manajemen karir individu dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 11 indikator. Indeks tanggapan terhadap variabel manajemen karir individu dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 4.8

Tanggapan Responden Terhadap Manajemen Karir Individu

No	PERTANYAAN	Skor					Juml	Indeks
		STS	TS	N	S	SS		
1.	Saya telah menyusun tujuan karir saya seumur hidup.	0	0	9	176	125	310	4,30
2.	Saya akan berpindah pekerjaan, saya selalu mempertimbangkan pekerjaan baru yang lebih meningkat dari yang saya inginkan seumur hidup.	0	0	3	168	145	316	4,39
3.	Saya telah memimikirkan rencana dan strategi dalam mencapai karir saya.	0	0	0	228	75	303	4,21
4.	Saya mengetahui kekuatan dan kelemahan yang saya miliki berhubungan dengan tujuan karir.	0	0	3	212	90	305	4,24

5.	Mencapai karir saya merupakan hal yang sangat penting.	,0	0	0	208	100	308	4,28
6.	Saya sangat berhati-hati melalui jalur karir yang ada di perusahaan.	0	0	3	200	105	308	4,28
7.	Saya selalu menunjukkan kemampuan saya sebaik mungkin di hadapan pimpinan.	0	0	0	184	130	314	4,36
8.	Saya berupaya mencari dukungan untuk membantu karir saya.	0	2	3	176	130	311	4,32
9.	Saya lebih aktif mencari kesempatan dari pada menunggu kesempatan berkarir.	0	2	0	156	160	318	4,42
10.	Saya mempercepat hubungan dengan orang-orang yang berpengaruh untuk karir saya.	0	0	6	224	70	300	4,17
11.	Saya berupaya membantu atasan saya mencapai tujuan mereka meskipun tidak sesuai dengan keinginan saya	0	2	9	212	75	298	4,14
	Jumlah						5798	47,11
	Rata - rata						527	4,28

Sumber : data primer yang diolah, 2013

Berdasarkan Tabel 4.8 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban setuju terhadap ke sebelas indikator variabel karir individu. Indikator sebelas belas mempunyai angka indeks tertinggi, yaitu karyawan lebih aktif mencari kesempatan dari pada menunggu kesempatan berkarir, hal ini ditunjukkan dengan nilai

rata-rata indeks skor yang tinggi yaitu sebesar 4,42. Sedangkan indikator yang paling rendah yaitu dengan nilai rata-rata indeks skor sebesar 4,14 yang mengindikasikan bahwa karyawan berupaya membantu atasan mencapai tujuan mereka meskipun tidak sesuai dengan keinginan karyawan P.T. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Pemalang. Berdasarkan kategori indeks skor, maka rata-rata indeks ke sebelas indikator berada pada tingkatan skor yang tinggi yaitu 4,28. Kondisi ini memberikan kesan bahwa terdapat keterhubungan bahwa karir individu dengan keefektifan kair. Hal ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pentingnya karir individu.

4.3.3. Tanggapan Responden Terhadap Kompetensi

Variabel kompetensi dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 10 indikator. Indeks tanggapan terhadap variabel kompetensi dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 4.9

Tanggapan Responden Terhadap Kompetensi

No	PERTANYAAN	Skor					Jum	Indeks
		STS	TS	N	S	SS		
1.	Saya bersedia mengorbankan waktu dan tenaga demi kemajuan P.T.Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Pemalang.	0	0	0	224	80	304	4,22
2.	Secara pribadi, kemajuan P.T.Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Pemalang merupakan tanggung jawab saya.	0	0	3	164	150	317	4,40

3.	Saya berusaha meningkatkan kemampuan diri melalui pendidikan formal maupun informal.	0	0	3	164	155	322	4,47
4.	Saya mampu mengelola dan mengkoordinasi bawahan untuk mencapai tujuan P.T.Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Pemalang m	0	0	0	184	130	314	4,36
5.	Saya berusaha belajar terus menerus serta menerima umpan balik (<i>feedback</i>) dari atasan saya.	0	0	0	176	140	316	4,39
6.	Saya mampu mengidentifikasi dan mengkaji tugas dari awal sampai akhir.	0	0	0	260	35	295	4,09
7.	Saya mampu mengidentifikasi dan mengkaji permasalahan yang ada di sub.unit organisasi sampai unit organisasi.	0	0	3	260	30	293	4,06
8.	Saya selalu berusaha kerja keras melampaui standar	0	0	9	236	50	295	4,10
9.	Saya memiliki tanggung jawab yang kompleks dalam organisasi	0	0	0	228	75	303	4,21
10.	Saya selalu berupaya mengembangkan inovasi untuk suatu perbaikan bagi organisasi.	0	0	0	176	140	316	4,39
	Jumlah						3319	42,69
	Rata – rata						331,90	4,26

Sumber : data primer yang diolah, 2013

Berdasarkan Tabel 4.9 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban setuju terhadap ke sepuluh indikator variabel kompetensi.

Indikator tiga mempunyai angka indeks tertinggi, yaitu karyawan berusaha meningkatkan kemampuan diri melalui pendidikan formal maupun informal mengembangkan pengetahuan teknis dalam bekerja, hal ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata indeks skor yang tinggi yaitu sebesar 4,47. Sedangkan indikator yang paling rendah yaitu dengan nilai rata-rata indeks skor sebesar 4,06 yang mengindikasikan bahwa karyawan mampu mengidentifikasi dan mengkaji permasalahan yang ada di sub.unit organisasi sampai unit organisasi. Berdasarkan kategori indeks skor, maka rata-rata indeks ke sepuluh indikator berada pada tingkatan skor yang tinggi yaitu 4,26. Kondisi ini memberikan kesan bahwa dengan meningkatkan diri melalui pendidikan formal dan informal dicapai oleh seseorang dalam mencapai efektifitas karir disini dengan pendekatan perilaku mendefinisikan kompetensi dalam terminologi perilaku dan terutama mengenai pengidentifikasian perilaku yang berasosiasi dengan kinerja super.

4.3.4. Tanggapan Responden Terhadap Efektifitas Karir

Variabel Efektifitas Karir dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 8 indikator. Indeks tanggapan terhadap variabel Efektifitas Karir dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 4.10

Tanggapan Responden Terhadap Efektifitas Karir

No	PERTANYAAN	Skor					Juml	Indeks
		STS	TS	N	S	SS		

1.	Upah yang saya terima sesuai dengan posisi/jabatan saat ini.	0	0	6	160	152	242	3,36
2.	Penghasilan saya mengalami peningkatan di P.T. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Pemalang ini.	0	0	0	156	165	321	4,46
3.	Saya puas dengan posisi atau jabatan saya di P.T. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Pemalang ini.	0	2	3	268	15	288	4,00
4.	Saya puas dengan upah yang saya terima dari P.T. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Pemalang ini.	0	0	0	260	35	295	4,10
5.	Kemampuan saya terus meningkat sesuai jenjang karir di P.T. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Pemalang ini.	0	0	6	256	30	292	4,05
6.	Saya akan meningkatkan kemampuan diri agar dapat berkarir di P.T. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Pemalang ini.	0	0	0	248	50	298	4,14
7.	Saya berupaya agar dapat selalu dipromosikan naik jabatan.	0	0	3	184	125	312	4,33
8.	Kesempatan berkarir selalu diberikan oleh Perusahaan untuk pekerja yang berprestasi.	0	0	0	176	140	316	4,39
	Jumlah						2364	32,83
	Rata – rata						295,5	4,10

Sumber : data primer yang diolah, 2013

Berdasarkan Tabel 4.10 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban setuju terhadap ke delapan indikator variabel efektifitas karir. Indikator dua

mempunyai angka indeks tertinggi, yaitu penghasilan karyawan mengalami peningkatan di P.T. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Pemalang , hal ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata indeks skor yaitu sebesar 4,46. Sedangkan indikator yang paling rendah yaitu dengan nilai rata-rata indeks skor sebesar 3,36 yang mengindikasikan bahwa karyawan Upah yang diterima karyawan sesuai dengan posisi/jabatan saat ini, sehingga masih diperlukan penyesuaian upah/gaji yang disesuaikan dengan posisi karyawan di P.T. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Pemalang Berdasarkan kategori indeks skor, maka rata-rata indeks kedelapan indikator berada pada tingkatan skor yang rendah yaitu 4,10. Kondisi ini memberikan kesan bahwa karyawan pada P.T. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Pemalang menanggapi keefektifan karir yaitu dengan penilaian individu berkenaan dengan kesesuaian karir di lingkungan organisasi, keefektifan karir tidak hanya dinilai oleh individu melainkan juga oleh organisasi itu sendiri. Jawaban tinggi ini mengindikasikan bahwa mereka benar - benar berkeinginan untuk meniti karir dengan menekankan pada peranan pihak manajemen dengan manajemen karir organisasi dan berdasar karir dari masing-masing individu yang ditunjang dengan kompetensinya sebagai karyawan P.T. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Pemalang.

4.4. Uji Asumsi Klasik

4.4.1. Uji Normalitas

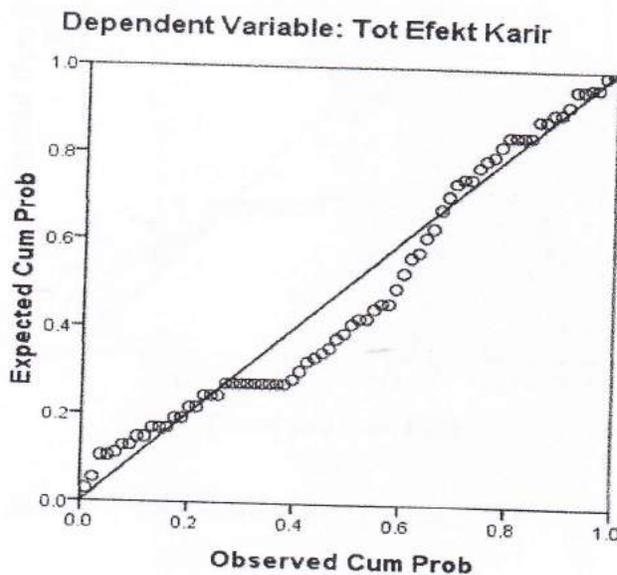
Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal (Ghozali, 2006). Salah satu cara untuk mengetahui normalitas adalah dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu

diagonal dari grafik. Dasar pengambilan keputusan adalah jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi dikatakan lolos uji normalitas (Santoso, 2000).

Sehingga berdasarkan uraian tersebut, maka model regresi dalam penelitian ini memiliki sebaran yang normal, seperti terlihat pada gambar di bawah ini.

Gambar 4.1

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

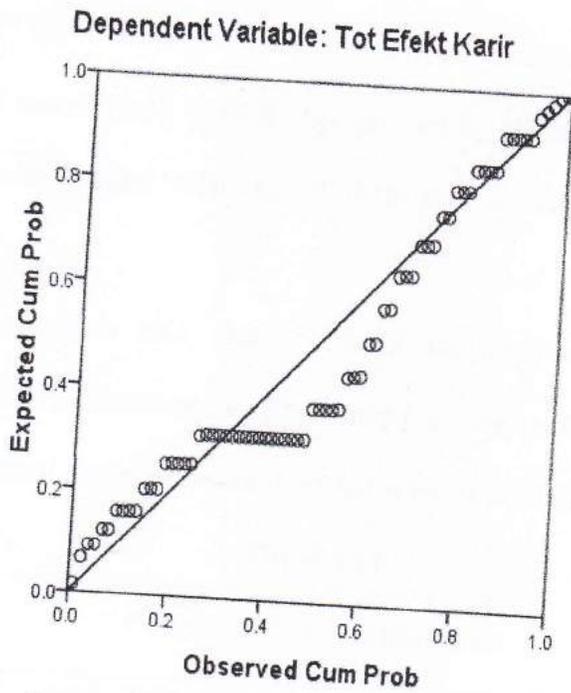


Sumber : data primer yang diolah, 2013

Dari gambar 4.1 menunjukkan bahwa variabel manajemen karir organisasional berdistribusi normal karena memiliki pola yang dekat dengan garis diagonal. Data yang menyebar disekitar garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

Gambar 4.3

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Sumber : data primer yang diolah, 2013

Dari gambar 4.3 menunjukkan bahwa variabel kompetensi berdistribusi normal karena memiliki pola yang dekat dengan garis diagonal. Data yang menyebar disekitar garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

4.4.2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen (Ghozali,2006). Jika terdapat korelasi antar variabel independen, maka dinamakan terdapat masalah multikolinieritas. Jadi dari matrik korelasi antar variabel bebas ada korelasi yang tinggi (umumnya di atas 0,90), maka hal ini merupakan indikasi adanya problem multikolinieritas, dan sebaliknya. Nilai cutoff yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya problem multikolinieritas adalah nilai tolerance $< 0,10$ atau sama dengan nilai VIF > 10 (Ghozali,2005)

Model yang baik adalah jika tidak terdapat multikolinieritas . Suatu variabel menunjukkan gejala multikolinieritas dari model regresi pada data asli maupun pada data setelah tranformasi logaritma natural adalah sebagai berikut :

Tabel 4.11

Pengujian Multikolinieritas

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Manajemen Karir Organisasional	1,000	1,00	Tidak Multikolinieritas
Manajemen Karir Individu	1,000	1,00	Tidak Multikolinieritas
Kompetensi	1,000	1,00	Tidak Multikolinieritas
Efektifitas Kerja	1,000	1,00	Tidak Multikolinieritas

Sumber : Data primer diolah, 2013

Berdasarkan tabel 4.11 terlihat bahwa dalam model regresi tidak terdapat masalah multikolinieritas. Hal ini disimpulkan bahwa berdasarkan hasil perhitungan yang menunjukkan nilai *tolerance* dari tiap-tiap variabel adalah lebih dari 0,1 dan memiliki nilai FIV yang kurang dari 10

4.5. UJI VALIDITAS

Uji Validitas dapat dilakukan dengan menggunakan analisis faktor, yang menguji apakah butir-butir pertanyaan atau indikator yang digunakan dapat mengkonfirmasi sebuah faktor atau konstruk atau variabel. Jika masing-masing butir pertanyaan merupakan indikator pengukur variabel, maka akan memiliki nilai *loading factor* yang tinggi. Nilai *loading factor* menunjukkan besaran korelasi antara masing-masing butir pertanyaan dengan variabel yang diuji (dihasilkan dari penjumlahan keseluruhan butir-butir pertanyaan). Sebagai kriteria pemilihan indikator atau butir pertanyaan berdasarkan analisis faktor biasanya menggunakan derajat kepercayaan (kecukupan) sampel atau KMO dan Barlet's test $> 0,5$ sedang item pertanyaan dikatakan valid sebagai instrument penelitian jika memiliki *loading factor* $> 0,4$. Hasil uji validitas tiap variabel dapat dilihat di bawah ini

4.5.1. Uji Validitas Variabel Manajemen Karir Organisasional

Dari hasil SPSS untuk variabel Manajemen Karir Organisasional yang diukur dengan 9 pertanyaan yang dijawab oleh 72 responden dalam kuesioner, didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.12

KMO & Component Matrix Manajemen Karir Organisasional

Item	KMO – Kaiser Meyer Olkin	Hasil Uji	
		Rule of thumb	Keterangan
	0,643	0,643 > 0,5	Sampel layak dan memadai
	<i>Loading factor (Component Matrix)</i>		
KOR3	0,509	0,509 > 0,4	Item KOR 3 valid
KOR4	0,583	0,583 > 0,4	Item KOR 4 valid
KOR5	0,618	0,618 > 0,4	Item KOR 5 valid
KOR6	0,799	0,799 > 0,4	Item KOR 6 valid
KOR7	0,757	0,757 > 0,4	Item KOR 7 valid
KOR8	0,765	0,765 > 0,4	Item KOR 8 valid
KOR9	0,522	0,522 > 0,4	Item KOR 9 valid

Sumber : data primer yang diolah, 2013

Dari tabel 4.12 dapat diketahui bahwa nilai *KMO and Barlett's test* = 0,643 adalah diatas 0,5 dan signifikan pada 0,000 yang artinya jumlah sampel sudah layak atau memadai untuk dilakukan analisis lebih lanjut, yaitu diuji kevalidan dan keandalannya.

Hasil analisis faktor pada pertanyaan-pertanyaan variabel manajemen karir organisasional menunjukkan besaran *loading factor (component matrix)* lebih besar dari 0,4, sedangkan besaran *loading factor (component matrix)* yang disyaratkan dalam uji validitas adalah lebih besar dari 0,4 , untuk variabel manajemen karir organisasional

menunjukkan bahwa dari ke 9 indikator memiliki nilai di atas 0,4 (sebagai batas persyaratan diterimanya item sebagai indikator) ada 7 indikator, untuk variabel manajemen karir organisasional menunjukkan bahwa dari ke 9 item pertanyaan, dua item pertanyaan yang harus dikeluarkan dari analisis karena *loading factor* kurang dari 0,4 yaitu KOR1 dan KOR2 sementara item lainnya memiliki nilai di atas 0,4 (sebagai batas persyaratan diterimanya item sebagai indikator). Dengan demikian 7 indikator dinyatakan valid dan akan diikutkan pada analisis lebih lanjut.

4.5.2. Uji Validitas Variabel Manajemen Karir Individu

Dari hasil SPSS untuk variabel manajemen karir individu yang diukur dengan 11 pertanyaan yang dijawab oleh 72 responden dalam kuesioner, ternyata didapatkan hasil sebagai berikut :

Tabel 4.13

KMO & Component Matrix Manajemen Karir Individu

Item	KMO – Kaiser Meyer Olkin	Hasil Uji	
		Rule of thumb	Keterangan
	0,675	0,675 > 0,5	Sampel layak dan memadai
	<i>Loading factor (Component Matrix)</i>		
KIND1	0,635	0,635 > 0,4	Item KIND 1 valid
KIND2	0,511	0,511 > 0,4	Item KIND 2 valid

KIND3	0,620	0,620 > 0,4	Item KIND 3 valid
KIND4	0,696	0,696 > 0,4	Item KIND 4 valid
KIND5	0,644	0,644 > 0,4	Item KIND 5 valid
KIND6	0,675	0,675 > 0,4	Item KIND 6 valid
KIND7	0,681	0,681 > 0,4	Item KIND 7 valid
KIND8	0,719	0,719 > 0,4	Item KIND 8 valid
KIND9	0,690	0,690 > 0,4	Item KIND 9 valid
KEPI1	0,582	0,582 > 0,4	Item KIND 11 valid

Sumber : data primer yang diolah, 2013

Dari tabel 4.13 dapat diketahui bahwa nilai *KMO and Barlett's test* = 0,675 adalah diatas 0,5 dan signifikan pada 0,000 yang artinya jumlah sampel sudah layak atau memadai untuk dilakukan analisis lebih lanjut, yaitu diuji kevalidan dan keandalannya.

Hasil analisis faktor pada pertanyaan-pertanyaan variabel manajemen karir individu menunjukkan besaran *loading factor (component matrix)* lebih besar dari 0,4, sedangkan besaran *loading factor (component matrix)* yang disyaratkan dalam uji validitas adalah lebih besar dari 0,4, untuk variabel manajemen karir individu menunjukkan bahwa dari ke 11 item pertanyaan, satu item pertanyaan yang harus dikeluarkan dari analisis karena *loading factor* kurang dari 0,4 yaitu KIND10 sementara item lainnya memiliki nilai di atas 0,4 (sebagai batas persyaratan diterimanya item sebagai indikator). Dengan demikian 10 indikator dinyatakan valid dan akan diikutkan pada analisis lebih lanjut.

4.5.3. Uji Validitas Variabel Kompetensi

Dari hasil SPSS untuk variable kompetensi yang diukur dengan 10 pertanyaan yang dijawab oleh 72 responden dalam kuesioner, didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.14

KMO & Component Matrix Kompetensi

Item	KMO – Kaiser Meyer Olkin	Hasil Uji	
		Rule of thumb	Keterangan
	0,734	$0,734 > 0,5$	Sampel layak dan memadai
KOMP1	0,504	$0,504 > 0,4$	Item KOMP 1 valid
KOMP2	0,670	$0,670 > 0,4$	Item KOMP 2 valid
KOMP3	0,731	$0,731 > 0,4$	Item KOMP 3 valid
KOMP4	0,725	$0,725 > 0,4$	Item KOMP 4 valid
KOMP5	0,719	$0,719 > 0,4$	Item KOMP 5 valid
KOMP6	0,509	$0,509 > 0,4$	Item KOMP 6 valid
KOMP7	0,550	$0,550 > 0,4$	Item KOMP 7 valid
KOMP8	0,544	$0,544 > 0,4$	Item KOMP 8 valid
KOMP9	0,543	$0,543 > 0,4$	Item KOMP 9 valid

Sumber : Data Primer yang diolah 2013

Dari tabel 4.14 dapat diketahui bahwa nilai *KMO and Barlett's test* = 0,734 adalah diatas 0,5 dan signifikan pada 0,000 yang artinya jumlah sampel sudah layak atau memadai untuk dilakukan analisis lebih lanjut, yaitu diuji kevalidan dan keandalannya.

Hasil analisis faktor pada pertanyaan-pertanyaan variabel kompetensi menunjukkan besaran *loading factor (component matrix)* lebih besar dari 0,4, sedangkan besaran *loading factor (component matrix)* yang disyaratkan dalam uji validitas adalah lebih besar dari 0,4, untuk variabel kompetensi menunjukkan bahwa dari ke 10 item pertanyaan, satu item pertanyaan yang harus dikeluarkan dari analisis karena *loading factor* kurang dari 0,4 yaitu KOMP 10 sementara item lainnya memiliki nilai di atas 0,4 (sebagai batas persyaratan diterimanya item sebagai indikator). Dengan demikian 9 indikator dinyatakan valid dan akan diikutkan pada analisis lebih lanjut.

4.5.4. Uji Validitas Variabel Efektivitas Karir

Dari hasil SPSS untuk variabel efektivitas karir yang diukur dengan 8 pertanyaan yang dijawab oleh 72 responden dalam kuesioner, didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.15

KMO & Component Matrix Efektivitas Karir

Item	<i>KMO – Kaiser Meyer Olkin</i>	Hasil Uji	
		<i>Rule of thumb</i>	Keterangan
	0,664	$0,664 > 0,5$	Sampel layak dan memadai
EFKAR1	0,643	$0,643 > 0,4$	Item EFKAR 1 valid
EFKAR2	0,681	$0,681 > 0,4$	Item EFKAR 2 valid
EFKAR4	0,526	$0,526 > 0,4$	Item EFKAR 4 valid
EFKAR5	0,656	$0,656 > 0,4$	Item EFKAR 5 valid

EFKAR6	0,574	$0,574 > 0,4$	Item EFKAR 6 valid
EFKAR7	0,816	$0,816 > 0,4$	Item EFKAR 7 valid
EFKAR8	0,693	$0,693 > 0,4$	Item EFKAR 8 valid

Sumber : Data Primer yang diolah 2013

Dari tabel 4.15 dapat diketahui bahwa nilai *KMO and Barlett's test* = 0,664 adalah diatas 0,5 dan signifikan pada 0,000 yang artinya jumlah sampel sudah layak atau memadai untuk dilakukan analisis lebih lanjut, yaitu diuji kevalidan dan kehandalannya. Hasil analisis faktor pada pertanyaan-pertanyaan variabel efektivitas karir menunjukkan besaran *loading factor (component matrix)* lebih besar dari 0,4, sedangkan besaran *loading factor (component matrix)* yang disyaratkan dalam uji validitas adalah lebih besar dari 0,4, untuk variabel efektivitas karir menunjukkan bahwa dari ke 8 item pertanyaan, satu item pertanyaan yang harus dikeluarkan dari analisis karena *loading factor* kurang dari 0,4 yaitu EFKAR 3 sementara item lainnya memiliki nilai di atas 0,4 (sebagai batas persyaratan diterimanya item sebagai indikator). Dengan demikian 7 indikator dinyatakan valid dan akan diikutkan pada analisis lebih lanjut.

4.6. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui seberapa jauh hasil pengukuran suatu kuesioner bersifat konsisten dan dapat dihandalkan. Uji reliabilitas menggunakan koefisien alpha (Cronbach Alpha) dari SPSS. Suatu instrument penelitian dikatakan reliabel jika memiliki nilai koefisien alpha (Cronbach Alpha) $> 0,6$. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel di bawah:

Tabel 4.16

Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Jumlah Indikator	Cronbach Alpha	Kriteria Uji	Kesimpulan
Manajemen Karir Organisasional	9	0,750	0,6	Reliabel
Manajemen Karir Individu	11	0,843	0,6	Reliabel
Kompetensi	10	0,786	0,6	Reliabel
Efektifitas Karir	8	0,778	0,6	Reliabel

Sumber : Data Primer diolah, 2013

Hasil analisis uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua pertanyaan pada kuesioner untuk masing-masing variabel memiliki nilai di atas 0,6 sehingga dapat dikatakan reliabel dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

4.7. Uji Kausalitas

Untuk mengetahui pengaruh variabel Manajemen Karir Organisasional, Manajemen Karir Individu dan Kompetensi terhadap Efektifitas Karir, digunakan analisis regresi karena data pengamatan terdiri dari beberapa variabel bebas (*independent variable*), yang mana estimasi persamaannya ditujukan untuk menggambar suatu pola hubungan / fungsi yang ada di antara variabel – variabel tersebut.

Alasan menggunakan metode tersebut karena hasil analisis regresi linear sederhana ini mampu mengidentifikasi dan menjelaskan variabel-variabel bebas yang signifikan terhadap variabel terikat.

4.7.1 Regresi Linier Berganda

- a. Hasil dari analisis regresi linear berganda antara Manajemen Karir Organisasional, Manajemen Karir Individu dan Kompetensi dalam memprediksi Efektivitas Karir pada P.T. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Pemalang dapat dilihat :

Tabel 4.17
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

		Coefficients ^a				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	17.815	4.502		3.957	.000
	Tot Kor	.015	.111	.018	1.928	.001
	TotKInd	.098	.095	.157	3,065	.000
	TotKom	.254	.112	.305	3,667	.000

a. Dependent Variable: TotEKar

Sumber : Data Primer diolah 2013

Dengan memperhatikan nilai unstandardized coefficients, pada tabel 4.17 di atas, maka diperoleh model persamaan regresi linier berganda sebagai berikut :

Model 1 :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

$$EKar = 17,815 + 0,015 KOr + 0,098 Kind + 0,254 Komp + e$$

Dari persamaan regresi tersebut di atas, dapat dijelaskan bahwa :

- α = konstanta (nilai mutlak y) apabila X_1 , X_2 dan X_3 , maka Efektivitas Karir mengalami kenaikan sebesar 17,815

- β_1 = koefisien regresi *Manajemen Karir Organisasional* sebesar 0,015 artinya apabila *Manajemen Karir Organisasional* mengalami kenaikan sebesar 1% akan menyebabkan kenaikan/meningkatkan *Efektivitas Karir* sebesar 0,015% bila variabel lain konstan.
- β_2 = koefisien regresi *Manajemen Karir Individu* sebesar 0,098 artinya apabila *Manajemen Karir Individu* mengalami kenaikan sebesar 1% akan menyebabkan kenaikan/meningkatkan *Efektivitas Karir* sebesar 0,098% bila variabel lain konstan.
- β_3 = koefisien regresi *Kompetensi* sebesar 0,254 artinya apabila *Kompetensi* mengalami kenaikan sebesar 1% akan menyebabkan kenaikan /meningkatkan *Efektivitas Karir* sebesar 0,254%; bila variabel lain konstan.

4.8. Uji Hipotesis

4.8.1. Uji Hipotesis dengan Uji t

Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel bebas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat atau dapat dikatakan bahwa uji t digunakan untuk menguji apakah variabel bebas berpengaruh signifikan/tidak terhadap variabel terikat (Imam Ghazali, 2002). Pengujian melalui uji t dilakukan dengan membandingkan *probability signifkancy* yang diperoleh, jika *probability signifkancy* yang diperoleh kurang 5% (0,05), maka hipotesis ***diterima***, berarti ada pengaruh secara signifikan dengan arah positif diantara dua variabel yang diuji,

sebaliknya apabila *probability signifikancy* yang diperoleh lebih dari 5% (0,05), maka hipotesis *ditolak*, berarti tidak ada pengaruh secara signifikan dengan arah positif di antara dua variabel yang diuji.

Daerah kritis untuk t tabel :

- Jumlah responden (n) = 72
- Jumlah variabel bebas (k) = 1
- Taraf signifikansi $\alpha = 5\%$
- Degree of freedom (df) = $n - k - 1 = 72 - 1 - 1 = 70$
- T tabel = 1,660 (satu) sisi

Tabel 4.18
Hasil Uji Hipotesis dengan Uji t

Keterangan	t hitung	t tabel	Significancy	Kriteria Sig	Kesimpulan
Pengaruh manajemen karir organisasional terhadap efektifitas karir.	1,928	1,666	0,00	< 0,05	<i>diterima</i>
Pengaruh manajemen karir individu terhadap efektifitas karir.	3,065	1,666	0,00	< 0,05	<i>diterima</i>
Pengaruh kompetensi terhadap efektifitas karir.	3,667	1,666	0,00	< 0,05	<i>diterima</i>

Sumber : Data Primer diolah, 2013

4.8.1.1. Hipotesis 1

Koefisien *beta* manajemen karir organisasional dinyatakan signifikan pengaruhnya terhadap efektifitas karir, ditunjukkan dengan t hitung sebesar $1,928 >$ dari t tabel sebesar $1,666$ dan signifikansi yang diperoleh sebesar $0,00$ adalah kurang dari 5% ($0,05$), dengan demikian hipotesis yang berbunyi manajemen karir organisasional berpengaruh positif terhadap efektifitas karir. Makin tinggi manajemen karir organisasional makin tinggi juga efektifitas karir di P.T. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Pemalang *diterima*.

Dengan demikian mendukung penelitian yang dilakukan oleh Orpen (1994) bahwa makin kuat keterlibatannya organisasi dalam mengelola karir karyawan melalui kebijakan dan praktek, maka akan meningkatkan efektivitas karir karyawan.

Manajemen karir organisasional dilakukan dengan : adanya rencana dan prosedur karir dalam manajemen SDM, tersedianya kesempatan berkarir, dukungan untuk berkarir dan didukung adanya data pendukung untuk berkarir.

H1 :Manajemen Karirorganisasional berpengaruh positif terhadap efektifitas karir. makin tinggi manajemen karir organisasional, makin tinggi efektifitas karir.

4.8.1.2. Hipotesis 2

Koefisien *beta* manajemen karir individu dinyatakan signifikan pengaruhnya terhadap efektifitas karir, ditunjukkan dengan t hitung sebesar $3,065 >$ dari t tabel sebesar $1,666$ dan signifikansi yang diperoleh sebesar $0,003$ adalah kurang dari 5% ($0,05$), dengan demikian hipotesis yang berbunyi manajemen karir individu berpengaruh positif terhadap efektifitas efektifitas karir. Makin tinggi manajemen karir individu

karyawan, makin tinggi juga efektifitas karir karyawan di P.T. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Pematang *diterima*.

Dengan demikian mendukung penelitian yang dilakukan oleh Orpen (1994) yang memberi arti bahwa berbagai aspek dapat mempengaruhi efektifitas karir individu, manajemen karir individu yang dimaksud dalam penelitian ini adalah usaha pribadi yang dibuat oleh individu untuk mencapai karir yang disediakan oleh organisasi dimana untuk mencapainya melalui individu yang sudah memahami tentang tujuan berkarir, adanya pertimbangan pekerjaan lain, bagaimana individu menggunakan strategi berkarir, bagaimana individu memiliki kemampuan berkarir, dan pemanfaatan kesempatan berkarir.

H2 : Manajemen karir individu berpengaruh positif terhadap efektifitas karir. makin tinggi manajemen karir individu, makin tinggi juga efektifitas karir.

4.8.1.3. Hipotesis 3

Koefisien *beta* kompetensi dinyatakan signifikan pengaruhnya terhadap efektifitas karir, ditunjukkan dengan t hitung sebesar $3,667 >$ dari t tabel $1,666$ dan signifikansi yang diperoleh sebesar $0,000$ adalah kurang dari 5% ($0,05$), dengan demikian hipotesis yang berbunyi kompetensi berpengaruh positif terhadap efektifitas karir. Makin tinggi kompetensi yang dimiliki karyawan, makin tinggi juga efektifitas karir di P.T. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Pematang *diterima*.

Dengan demikian mendukung penelitian yang dilakukan oleh Iversen (2000) bahwa Kompetensi adalah karakteristik yang dapat diukur, yang biasanya relative stabil

dari seseorang yang dapat memprediksi kinerja yang superior, sehingga orientasi dari keefektifan karir diukur dari kompetensi karyawan yang meliputi orientasi strategis, wawasan bisnis, kemampuan teknis, kemampuan pengkajian, dorongan berprestasi, orientasi pelayanan, dan adanya kerjasama tim.

H3 : Kompetensi berpengaruh positif terhadap efektifitas karir. Makin tinggi kompetensikaryawan, makin tinggi efektivitas karir

4.9. Uji Model :

4.9.1. Pengaruh variabel manajemen karir organisasional, manajemen karir individu dan kompetensi terhadap efektifitas karir

Koefisien determinasi (*adjusted R Square*) digunakan untuk melihat dan menerangkan kemampuan variabel manajemen karir organisasional, manajemen karir individu dan kompetensi terhadap efektifitas karir. Jika R^2 yang diperoleh dari hasil perhitungan semakin besar (mendekati satu), maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel efektifitas karir terhadap variasi variabel manajemen karir organisasional, manajemen karir individu dan kompetensi semakin besar. Hal ini berarti model yang digunakan semakin besar untuk menerangkan variabel manajemen karir organisasional, manajemen karir individu dan kompetensi kerja yang disajikan dalam tabel 4.19 adalah sebagai berikut :

Tabel 4.19
Hasil Uji Adjusted R²

Keterangan	R	R Square	Adjusted R Square	Std Error Of the Estimate
Pengaruh Manajemen karir organisasional terhadap efektifitas karir.	0,225	0,050	0,037	2,111
Pengaruh Manajemen karir individu terhadap efektifitas karir.	0,344	0,118	0,106	2,034
Pengaruh kompetensi terhadap efektifitas karir.	0,403	0,163	0,151	1,983

Sumber : Data primer diolah, 2013

Pengaruh manajemen karir organisasional terhadap efektifitas karir diperoleh nilai Adjusted R Square sebesar 0,037. Hal ini berarti bahwa variabel efektifitas karir dapat dijelaskan oleh variabel manajemen karir organisasional sebesar 3,7% dan sisanya sebesar 96,3% dijelaskan oleh variabel lain diluar model ini.

Pengaruh manajemen karir individu terhadap efektifitas karir diperoleh nilai Adjusted R Square sebesar 0,106. Hal ini berarti bahwa variabel efektifitas karir dapat dijelaskan oleh manajemen karir individu sebesar 10,6% sisanya sebesar 89,4% dijelaskan oleh variabel lain diluar model ini

Pengaruh kompetensi terhadap efektifitas karir diperoleh nilai Adjusted R Square sebesar 0,151. Hal ini berarti bahwa variabel efektifitas karir dapat dijelaskan oleh variabel kompetensi sebesar 15,1% dan sisanya sebesar 84,9% dijelaskan oleh variabel lain diluar model ini.

Hal ini yang paling besar pengaruhnya terhadap variabel efektifitas karir yaitu pada variabel kompetensi sebesar 15,1% dan variabel manajemen karir individu sebesar 10,6% serta yang paling kecil ada pada variabel manajemen karir organisasional sebesar 3,7%

Uji F (ANOVA)

4.10. Uji F (F – test)

Dengan menggunakan tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$, maka dapat diketahui apakah hipotesis yang diajukan yaitu Manajemen Karir Organisasional, Manajemen Karir Individu dan Kompetensi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Efektivitas Karir, demikian juga apakah hipotesis yang diajukan yaitu tingkat pendugaan penelitian (hipotesis) ini yaitu :

$H_0 : \beta_{1,2,3,4} > 0$ (H_0 diterima) artinya *tidak ada pengaruh yang signifikan dan positif* antara Manajemen Karir Organisasional, Manajemen Karir Individu dan Kompetensi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Efektivitas Karir.

$H_0 : \beta_1 > 0$ (H_0 diterima) artinya *tidak ada pengaruh yang signifikan dan positif* antara Manajemen Karir Organisasional, Manajemen Karir Individu dan Kompetensi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Efektivitas Karir,

Dimana apabila t hitung $>$ t tabel, maka H_a diterima (*ada pengaruh yang signifikan*),

Dimana :

- Apabila F hitung $>$ F tabel, maka H_a diterima (*ada pengaruh yang signifikan*).
- Apabila F hitung $<$ F tabel, maka H_o diterima (*tidak ada pengaruh yang signifikan*).

- Tabel 4.20
Hasil Uji F - Model 1

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	59.611	3	19.870	5.023	.003 ^a
	Residual	269.001	68	3.956		
	Total	328.611	71			

a. Predictors: (Constant), TotKom, Tot KOr, TotKInd

b. Dependent Variable: TotEKar

Sumber : diolah 2013

Berdasarkan hasil regresi secara simultan pada tabel 4.20 menunjukkan bahwa secara bersama-sama simultan variabel independent yang terdiri dari Manajemen Karir Organisasional, Manajemen Karir Individu dan Kompetensi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Efektivitas Karir. Hal ini dapat dilihat dari tabel 4.20 di atas yang menunjukkan nilai F hitung sebesar $5,023 >$ nilai F tabel $2,36$ dengan tingkat probabilitas signifikansi $0,003 <$ $0,05$

Hasil dari uji F di atas konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Iversen (2000) dengan menggunakan regresi simultan peneliti menguji hubungan antara Manajemen Karir Organisasional, Manajemen Karir Individu dan Kompetensi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Efektivitas Karir di P.T. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Pematang. Hasilnya menunjukkan bahwa Manajemen Karir Organisasional, Manajemen Karir Individu dan Kompetensi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Efektivitas Karir pada signifikan 5% atau (0,05).

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh manajemen karir organisasional, manajemen karir individu, dan kompetensi terhadap efektivitas karir karyawan P.T. Bank Rakyat Indonesia (Persero) cabang Pemalang.

Dari hasil analisis data yang dilakukan dan perhitungan hasil analisis pada bab-bab sebelumnya, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut .:

1. Berdasarkan hasil analisis validitas, diperoleh bahwa dari masing - masing variabel dengan beberapa item kuesioner memiliki r hitung, memiliki signifikansi kurang dari tingkat signifikansi(α) = 5% sehingga dapat dikatakan bahwa tiap-tiap item kuesioner yang dipakai adalah **valid**.
2. Berdasarkan uji reliabilitas diperoleh nilai *Cronbach Alpha* (α) semua variabel adalah melebihi 0,60 sehingga kuesioner yang dipakai adalah **reliabel**.
3. Hasil analisis asumsi klasik menunjukkan bahwa model regresi layak dipakai karena :
 - a. Data terdistribusi secara normal, hal ini dibuktikan dengan memperhatikan sebaran data yang menyebar di sekitar garis diagonal pada *P-Plot of Regresion Standardized Residual*.
 - b. Tidak ada problem multikolinearitas pada model regresi. Hal ini karena semua variabel bebas mempunyai nilai *tolerance* > 0,10 dan nilai VIF <10.

6. Berdasarkan uji hipotesis 2 diketahui bahwa t hitung ($X_2 = 3,065$) $<$ t tabel(1,666) dan nilai signifikansi ($X_2 = 0,003$) $<$ taraf signifikan ($\alpha = 5\%$), sehingga dapat disimpulkan bahwa manajemen karir individu (X_2) sebagai variabel bebas secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Efektivitas/kesuksesan karir (Y) karyawan P.T.Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Pematang Siantar. Hipotesis 2 yang diajukan **diterima**.
7. Berdasarkan uji hipotesis 3 diketahui bahwa t hitung ($X_3 = 3,687$) $>$ t tabel(1,666) dan nilai signifikansi ($X_3 = 0,000$) $<$ taraf signifikan ($\alpha = 5\%$), sehingga dapat disimpulkan bahwa Kompetensi (X_3) sebagai variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap Efektivitas/kesuksesan karir (Y) karyawan P.T.Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Pematang Siantar. Dengan demikian semakin tinggi kompetensi maka semakin tinggi juga tingkat kesuksesan karir karyawan P.T.Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Pematang Siantar. Sebaliknya semakin rendah kompetensi maka semakin rendah juga tingkat kesuksesan karir karyawan P.T. Bank Rakyat Indonesia (Persero) cabang Pematang Siantar. Hipotesis 3 yang diajukan **diterima**.
8. Berdasarkan hasil koefisien determinasi (R^2) manajemen karir organisasional diperoleh hasil sebesar 0,037 atau 3,7%, hal ini dapat diartikan bahwa 3,7% variasi variabel efektivitas karir karyawan (Y) pada model regresi berganda dapat diterangkan oleh Manajemen Karir Organisasional (X_1) sedangkan sisanya sebesar 96,3% dipengaruhi oleh variabel luar diluar model penelitian ini, Manajemen Karir Individu (X_2) diperoleh hasil 0,106, hal ini dapat diartikan bahwa 10,6% variasi variabel efektivitas karir (Y) pada model regresi berganda ini dapat diterangkan oleh

manajemen karir individu (X2) sedangkan sisanya sebesar 89,4% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian ini. Hasil koefisien determinasi (R²) kompetensi diperoleh hasil sebesar 0,151 hal ini dapat diartikan bahwa 15,1 % variasi variabel efektivitas karir karyawan (Y) pada model regresi berganda dapat diterangkan oleh variabel kompetensi (X3) sedangkan sisanya sebesar 84,9% dipengaruhi oleh variabel luar diluar model penelitian ini,

5.2. Implikasi Kebijakan Perusahaan

Berdasarkan hasil penelitian, analisis data dan kesimpulan dari hasil pengujian hipotesis yang diambil, maka penulis mengajukan beberapa implikasi kebijakan yang dapat disampaikan kepada P.T.Bank Rakyat Indonesia (Persero) cabang Pematang sebagai berikut :

1. Bagi pihak manajemen P.T.Bank Rakyat Indonesia (Persero) cabang Pematang dalam pengelolaan manajemen karir organisasional secara baik yaitu contohnya dengan menyediakan kesempatan dan jenjang karir bagi karyawan agar terwujud kesuksesan karir bagi karyawan sehingga membawa implikasi bagi kinerja mereka, meski karir karyawan ditentukan di kantor pusat, namun dari kantor Cabang khususnya di Pematang juga mempunyai data bagi karyawan setempat yang nantinya sebagai masukan bagi kantor pusat. Sedangkan bagi pihak Karyawan P.T.Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Pematang dengan meningkatkan kompetensi kerja untuk mencapai kesuksesan karir seperti melalui jenjang non-formal dengan mengikuti pelatihan-pelatihan serta melalui jenjang formal dengan melanjutkan studi.

2. Implikasi dari hasil penelitian ini, secara teoritis menunjukkan bahwa secara serentak, variabel manajemen karir organisasional, manajemen karir individu dan kompetensi merupakan variabel prediktor bagi efektivitas karir. Secara praktis, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa untuk menunjang karir karyawan, pihak perusahaan perlu mendukung melalui manajemen karir organisasional serta dukungan secara pribadi dari karyawan melalui manajemen karir individu serta kompetensi diri.
3. Dalam hal evaluasi bagi SDM, diperlukan suatu sistem *data base* kompetensi yang baik dan akurat, sehingga dengan dasar tersebut akan dapat dilaksanakan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi dengan baik dan benar-benar berbasis pada kompetensi dengan sistem pola pembinaan karir yang mendukung akan terwujud terciptanya budaya di P.T. Bank Rakyat Indonesia (Persero) cabang Pemalang dengan ciri objektif, keterbukaan, menghargai kinerja nyata, dan berorientasi pada laba.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan. Keterbatasan dalam penelitian ini berupa persepsi responden tergantung pada pemahaman butir pertanyaan yang tercantum dalam kuesioner sehingga kemungkinan terjadi perbedaan persepsi responden dengan pengukuran yang bersifat *self reported* sehingga kemungkinan terjadi *leniency bias* yaitu responden menjawab yang tidak sesuai dengan kenyataan diri. Peneliti memberikan saran agar penelitian selanjutnya dapat juga mengembangkan perspektif yang diteliti lebih luas lagi misalnya dampak kesuksesan karir pada kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Sampel penelitian ini hanya dibatasi pada karyawan P.T. Bank Rakyat

Indonesia (Persero) Cabang Pemalang tidak dapat digeneralisasi karena perbedaan manajemen karir pada masing-masing perusahaan.

5.4. Agenda Penelitian Yang Akan Datang

Adapun agenda penelitian yang akan datang adalah waktu penelitian perlu diperpanjang, agar dapat diperoleh gambaran yang menyeluruh sesuai dengan kondisi yang sebenarnya terjadi.

DAFTAR PUSTAKA

- ✓Agut, S. dan Grau, R., 2002, **Managerial Competency Need and Training Requests: The Case of the Spanish Tourist Industry**, Human Resource Development Quarterly, Vol 13, no 1.31-51.
- Amstrong, M., 1999, **A Hand Book of Human Resource Management Practice**, Kogan Page Limited, London.
- ✓Byars, L. L. dan Rue, L. W., 1997. **Human Resource Management**, 5th Edition, The McGraw-Hill Companies, Inc., Chicago
- Dessler, Gary., 2000, **Manajemen Personalia**, Terjemahan, Erlangga, Jakarta.
- Ghozali, Imam, 2002, **Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS**. Edisi Kedua. Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- ✓Ghozali, Imam, 2006, **Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS**. Edisi Keempat. Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- ✓ Gibson, Ivancevich, Donnelly, 2000, **Perilaku Struktur Proses Organisasi 2**, Terjemahan. Penerbit Binarupa Aksara, Jakarta.
- ✓ Greenhaus, Jeffrey H, Gerard AC & Veronica MG., 2000, **Career Management**, Harcourt College Publishers, Orlando.
- Hadi, Sutrisno, 1991, **Analisis butir untuk instrumen**, Edisi pertama, Penerbit Andi Offset, Yogyakarta.
- Hair, Joseph. F, Jr, Andersson, Roplph. E, Tatham, Ronald. L, and Black, William.C., 1998, **Multivariate Data Analysis**. 5th Edition. Prentice-Hall International, Inc., New Jersey
- Handoko, T. Hani., 2000, *Manajemen Personalia dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- ✓Iversen, Ole I., 2000, **Managing people towards a multicultural workforce: An Investigation into the importance of managerial competencies accross national borders in Europe – differences and similiarities**,

Presented at the 8th World Congress on Human Resource Management, Paris May 2000.

- ✓ Mas'ud, Moh., 1994, **Manajemen Personalia**, Penerbit Erlangga, Jakarta
- ✓ Orpen, Christopher, 1994, "The Effects of Organizational and Individual Career Management on Career Success", **International Journal of Manpower**, Vol 15 No 1, 1994 pp.27-37.
- Pazy, Asya, 1988, "The Relationships Between Organizational and Individual Career Management and The Effectiveness of Careers", **Group & Organization Studies**, Vol.13 No. 3, September 1988 pg.311-331
- ✓ R. Palan, 2007, **Competency Management**, Terjemahan, Cetakan 1, Penerbit PPM Jakarta.
- ✓ Robert L. Mathis & John H. Jackson, 2002, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Jilid 2, Penerbit Salemba Empat Jakarta.
- Robbins, Stephen., 2003, **Organizational Behaviour**, Prentice – Hall Inc., New Jersey.
- Sanberg, Jorgen, 2000, "Understanding Human Competence at Work: An Interpretative Approach", **Academy of Management Journal**, Vol 43, No 1, 9-25
- ✓ Simamora, Henry, 1995, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Pertama, Penerbit STIE YKPN, Yogyakarta.
- Singgih Santoso, 2002, **Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik**. Penerbit PT. Elex Media Komputindo Jakarta.
- Spencer, L. M dan Spencer, S. M., 1993, **Competent at Work. Model for Superior Performance**. John Wiley & Son, Inc. New York, Brisbane, Chichester, Toronto, Singapore.
- Sulaiman, Wahid. 2004, **Analisis Regresi Menggunakan SPSS**. Penerbit PT. ANDI Yogyakarta
- Umar, Husein, 1999, **Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis**, Penerbit Rajawali Press Jakarta.

LAMPIRAN – 2

STATISTIK DISKRIPITIF RESPONDEN

Frequencies Table

Umur

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	28	37.3	38.9	38.9
	2	24	32.0	33.3	72.2
	3	16	21.3	22.2	94.4
	4	4	5.3	5.6	100.0
	Total	72	96.0	100.0	
Missing	System	3	4.0		
Total		75	100.0		

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	52	69.3	72.2	72.2
	2	20	26.7	27.8	100.0
	Total	72	96.0	100.0	
Missing	System	3	4.0		
Total		75	100.0		

Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1.3	1.4	1.4
	4	2	2.7	2.8	4.2
	5	67	89.3	93.1	97.2
	6	2	2.7	2.8	100.0
	Total	72	96.0	100.0	
Missing	System	3	4.0		
Total		75	100.0		

Upah

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	4.0	4.2	4.2
	2	14	18.7	19.4	23.6
	3	19	25.3	26.4	50.0
	4	36	48.0	50.0	100.0
	Total	72	96.0	100.0	
Missing	System	3	4.0		
Total		75	100.0		

Masa Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	34	45.3	47.2	47.2
	2	8	10.7	11.1	58.3
	3	18	24.0	25.0	83.3
	4	6	8.0	8.3	91.7
	5	6	8.0	8.3	100.0
	Total	72	96.0	100.0	
Missing	System	3	4.0		
Total		75	100.0		

Upah

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	4.0	4.2	4.2
	2	14	18.7	19.4	23.6
	3	19	25.3	26.4	50.0
	4	36	48.0	50.0	100.0
	Total	72	96.0	100.0	
Missing	System	3	4.0		
Total		75	100.0		

Masa Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	34	45.3	47.2	47.2
	2	8	10.7	11.1	58.3
	3	18	24.0	25.0	83.3
	4	6	8.0	8.3	91.7
	5	6	8.0	8.3	100.0
	Total	72	96.0	100.0	
Missing	System	3	4.0		
Total		75	100.0		

LAMPIRAN – 3

PENGUJIAN VALIDITAS DAN RELIABILITAS

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	72	96.0
	Excluded ^a	3	4.0
	Total	75	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.750	.744	9

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	4.341	4.250	4.569	.319	1.075	.009	9
Item Variances	.248	.190	.294	.104	1.546	.002	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KOr.1	34.82	6.037	.214	.569	.757
KOr.2	34.82	5.981	.241	.662	.753
KOr.3	34.74	5.380	.490	.475	.717
KOr.4	34.50	5.296	.497	.462	.716
KOr.5	34.75	5.458	.420	.423	.728
KOr.6	34.69	5.004	.572	.673	.701
KOr.7	34.74	5.155	.518	.671	.711
KOr.8	34.71	5.083	.540	.631	.707
KOr.9	34.79	5.632	.328	.317	.743

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
39.07	6.685	2.586	9

Scale: ALL VARIABLES

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.843	.843	11

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	4.282	4.139	4.417	.278	1.067	.008	11
Item Variances	.252	.167	.333	.166	1.992	.003	11

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KInd.1	42.79	9.660	.559	.527	.827
KInd.2	42.71	10.210	.418	.396	.839
KInd.3	42.89	10.382	.499	.779	.833
KInd.4	42.86	9.980	.576	.780	.826
KInd.5	42.82	10.178	.515	.560	.831
KInd.6	42.82	9.925	.563	.500	.827
KInd.7	42.74	9.887	.573	.556	.826
KInd.8	42.78	9.330	.624	.623	.821
KInd.9	42.68	9.404	.603	.561	.823
KInd.10	42.93	10.713	.328	.608	.845
KInd.11	42.96	9.871	.503	.737	.832

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
47.10	11.864	3.444	11

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	72	96.0
	Excluded ^a	3	4.0
	Total	75	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.786	.788	10

Item Statistics

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	4.265	4.069	4.417	.347	1.085	.020	10
Item Variances	.196	.089	.275	.186	3.086	.005	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kom.1	38.43	5.770	.380	.193	.777
Kom.2	38.25	5.120	.558	.648	.754
Kom.3	38.24	5.000	.612	.696	.745
Kom.4	38.29	5.167	.595	.641	.749
Kom.5	38.26	5.155	.589	.499	.750
Kom.6	38.56	6.081	.366	.382	.779
Kom.7	38.58	5.993	.415	.558	.774
Kom.8	38.56	5.715	.412	.582	.773
Kom.9	38.44	5.743	.407	.572	.774
Kom.10	38.26	5.887	.244	.157	.796

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
42.65	6.709	2.590	10

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	72	96.0
	Excluded ^a	3	4.0
	Total	75	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.778	.776	8

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	4.233	4.000	4.458	.458	1.115	.032	8
Item Variances	.185	.089	.297	.208	3.341	.007	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
EKar.1	29.47	3.295	.523	.561	.749
EKar.2	29.40	3.314	.581	.638	.736
EKar.3	29.86	4.178	.246	.206	.786
EKar.4	29.76	4.098	.365	.319	.772
EKar.5	29.81	3.877	.492	.506	.755
EKar.6	29.72	3.950	.402	.371	.766
EKar.7	29.53	3.126	.701	.724	.710
EKar.8	29.47	3.408	.541	.643	.744

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
33.86	4.628	2.151	8

KMO and Bartlett's Test^a

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.643
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	273.704
	Df
	36
	Sig.
	.000

a. Based on correlations

Communalities

	Raw		Rescaled	
	Initial	Extraction	Initial	Extraction
KOr.1	.190	.179	1.000	.940
KOr.2	.190	.174	1.000	.913
KOr.3	.225	.225	1.000	1.000
KOr.4	.249	.247	1.000	.992
KOr.5	.249	.249	1.000	1.000
KOr.6	.294	.293	1.000	.998
KOr.7	.282	.280	1.000	.994
KOr.8	.290	.287	1.000	.987
KOr.9	.260	.259	1.000	.998

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	TotKom, TotKOr, TotKInd ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: TotEKar

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	TotKom, TotKOr, TotKInd ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: TotEKar

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Sig. F Change	Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2		
1	.225 ^a	.050	.037	2.111	.050	3.718	1	70	.058	1.431

a. Predictors: (Constant), Tot Karir Organ

b. Dependent Variable: Tot Efekt Karir

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Sig. F Change	Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2		
1	.344 ^a	.118	.106	2.034	.118	9.394	1	70	.003	1.525

a. Predictors: (Constant), Tot Karir Indiv

b. Dependent Variable: Tot Efekt Karir

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	17.815	4.502		3.957	.000
	Tot KOr	.015	.111	.018	1.928	.001
	TotKlnd	.098	.095	.157	3.065	.000
	TotKom	.254	.112	.305	3.667	.000

a. Dependent Variable: TotEKar

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	31.90	36.45	33.86	.916	72
Residual	-3.913	5.850	.000	1.946	72
Std. Predicted Value	-2.141	2.823	.000	1.000	72
Std. Residual	-1.967	2.941	.000	.979	72

a. Dependent Variable: TotEKar

Charts

Scatterplot

