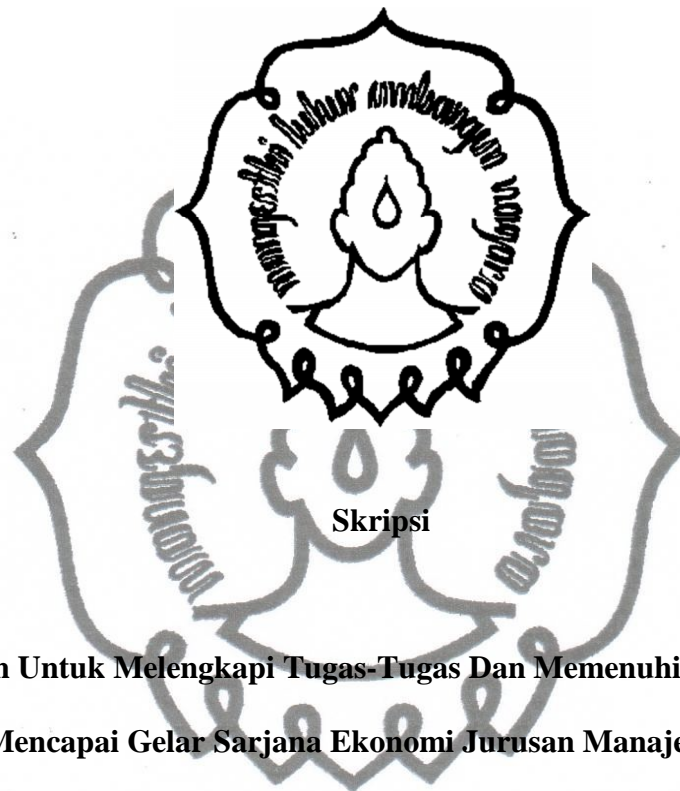


**KETERKAITAN ANTARA MANAJEMEN KARIR DIRI SENDIRI DAN  
MANAJEMEN KARIR ORGANISASI DENGAN HASIL KERJA  
KARYAWAN PT TIGA PILAR SEJAHTERA FOOD SRAGEN**



Skripsi

**Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas Dan Memenuhi Syarat-Syarat  
Untuk Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen Fakultas  
Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta**

Oleh :

**ALFANNUR ISNAINI**

**NIM. F1207533**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS SEBELAS MARET SURAKARTA**

**2010**

*commit to user*

**ABSTRAK****KETERKAITAN ANTARA MANAJEMEN KARIR DIRI SENDIRI DAN  
MANAJEMEN KARIR ORGANISASI DENGAN HASIL KERJA  
KARYAWAN PT TIGA PILAR SEJAHTERA FOOD SRAGEN****ALFANNUR ISNAINI  
NIM : F1207533**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui keterkaitan dari variabel manajemen karir diri sendiri, variabel manajemen karir organisasi dan hasil kerja karyawan melalui variabel komitmen organisasi, variabel sukses karir dan variabel promosi jabatan. Sehubungan dengan tujuan penelitian ini diajukan hipotesis H<sub>1</sub>: Manajemen karir diri sendiri berpengaruh positif pada manajemen karir organisasi, H<sub>2</sub>: Manajemen karir organisasi berpengaruh positif pada hasil kerja, H<sub>3</sub>: Manajemen karir diri sendiri berpengaruh positif pada hasil kerja, H<sub>4</sub>: Manajemen karir organisasi berpengaruh positif pada hasil kerja dengan manajemen karir diri sendiri sebagai variabel moderasi.

Teknik pengambilan sampel menggunakan metode proporsional random sampling. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan PT Tiga Pilar Sejahtera Food Sragen sebanyak 100 orang responden.

Dari hasil analisis data dan pengujian hipotesis dengan uji *confirmatory factor analysis* (CFA) menggunakan bantuan program *SPSS 12.0 for windows* ditemukan bahwa item pertanyaan kuisioner dari manajemen karir diri sendiri yang berjumlah 16 item hanya 8 item pertanyaan yang valid, item pertanyaan kuisioner manajemen karir organisasi yang berjumlah 10 semuanya pertanyaan tersebut valid, dan item pertanyaan kuisioner dari sukses karir yang berjumlah 3 item hanya 2 item pertanyaan yang valid. Dari hasil regresi dengan bantuan program *SPSS 12.0 for windows*, terbukti bahwa dari hipotesis 1 tidak berpengaruh signifikan, hipotesis 2, hipotesis 3, dan hipotesis 4 berpengaruh secara parsial.

Dari hasil analisis data dan pengujian hipotesis dengan uji *confirmatory factor* ditemukan bahwa, manajemen karir diri sendiri tidak berpengaruh pada manajemen karir organisasi dikarenakan adanya kebijakan masing-masing perusahaan mengakibatkan praktek manajemen karir diri sendiri pada individu tidak dapat mempengaruhi kebijakan organisasi. Pengaruh manajemen karir diri sendiri dan manajemen karir organisasi pada hasil kerja tidak dapat disimpulkan signifikan secara general. Untuk Peneliti yang akan datang diharapkan lebih memperluas penelitian dengan meneliti faktor – faktor lain yang mampu berpengaruh pada hasil kerja dan mampu menjelaskan hasil kerja secara keseluruhan. Pengambilan *setting* organisasi yang berbeda juga diperlukan untuk adanya kemungkinan perbedaan hasil temuan.

*commit to user*

**HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING**

Skripsi Dengan Judul:

**KETERKAITAN ANTARA MANAJEMEN KARIR DIRI SENDIRI DAN  
MANAJEMEN KARIR ORGANISASI DENGAN HASIL KERJA  
KARYAWAN PT TIGA PILAR SEJAHTERA FOOD SRAGEN**


Telah disetujui dan diterima oleh pembimbing skripsi

Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta

Surakarta, Mei 2010

Disetujui dan diterima oleh

Pembimbing



**Dr. Mugi Harsono, SE, MlSi**  
**NIP. 196807021995121001**

*commit to user*

**HALAMAN PENGESAHAN**

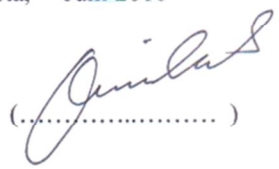
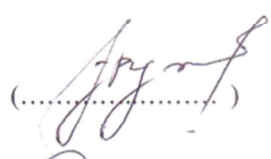

Skripsi dengan judul :

**KETERKAITAN ANTARA MANAJEMEN KARIR DIRI SENDIRI DAN  
MANAJEMEN KARIR ORGANISASI DENGAN HASIL KERJA  
KARYAWAN PT TIGA PILAR SEJAHTERA FOOD SRAGEN**

Telah disetujui dan diterima baik oleh tim penguji Skripsi Fakultas Ekonomi  
Universitas Sebelas Maret guna melengkapi tugas-tugas dan memenuhi  
syarat-syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Surakarta, Juni 2010

Tim Penguji Skripsi :

- |  |                    |   |
|--|--------------------|---|
| 1. Asri Laksmi Riani, DR, M.Si<br>NIP. 19590130 198601 2 001 | sebagai Ketua      | (  ) |
| 2. Yeni Fajariyanti, S.E, M.Si<br>NIP. 19740112 200012 2 004 | sebagai Penguji    | (  ) |
| 3. Dr. Mugi Harsono, S.E, M.Si<br>NIP. 19680702 199512 1 001 | sebagai Pembimbing | (  )  |

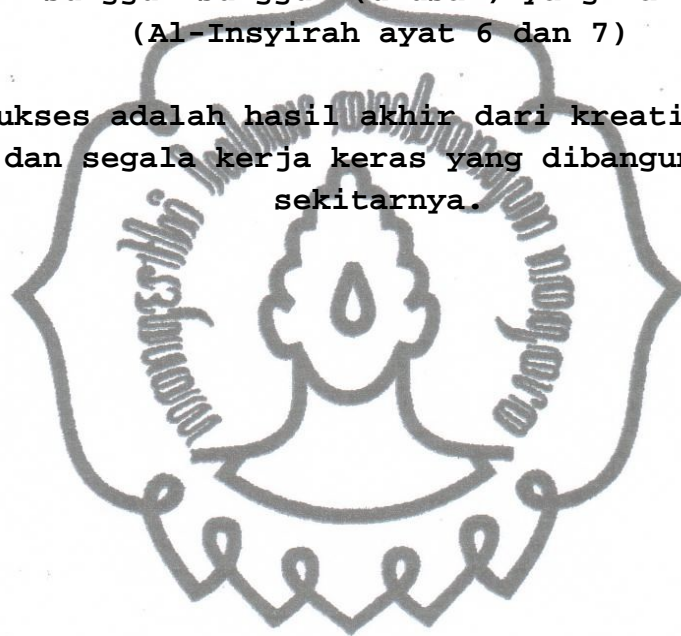
*commit to user*

**MOTTO :**

Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, Maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain.

(Al-Insyirah ayat 6 dan 7)

Sukses adalah hasil akhir dari kreativitas dan segala kerja keras yang dibangun di sekitarnya.

**PERSEMBAHAN :**

- IBU DAN BAPAK, KAKAK DAN ADIK KU, ATAS DORONGAN SEMANGAT, DOA, KASIH SAYANG YANG TULUS YANG SELAMA INI DIBERIKAN KEPADA PENULIS.
- YANG TERKASIH RIYAN RIYANTO, YANG SELALU MEMBERI INSPIRASI, BIMBINGAN, DOA DAN SEMANGAT.
- SAHABAT-SAHABATKU VITA, NINOK, PAK EKO, MAS BAYU, WILLY, IPUNK, DAMAR, LIK DAR, DAN SEMUA TEMAN YANG SUPPORT AKU TIAP HARI.
- TEMAN-TEMAN S1 NON REG MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI UNS ANGGATAN 2006, 2007 DAN KELUARGA BESAR FAKULTAS EKONOMI UNS
- ALMAMATERKU

**KATA PENGANTAR**

*commit to user*

*Assalamu 'alaikum Wr.Wb.*

Alhamdulillah Rabbil 'alamin. Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT karena berkat rahmat dan karunia-Nya, akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul "Keterkaitan Antara Manajemen Karir Diri Sendiri Dan Manajemen Karir Organisasi Dengan Hasil Kerja Karyawan PT Tiga Pilar Sejahtera Food Sragen". Skripsi ini disusun dalam rangka memenuhi tugas dan persyaratan guna mencapai gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta.

Dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis memperoleh banyak petunjuk, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Dr. Bambang Sutopo, MCom, Ak. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta.
2. Drs. Wiyono, MM selaku Ketua Jurusan Manajemen S1 Non Reguler Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta.
3. Dr. Mugi Harsono,SE, M.Si selaku pembimbing skripsi yang telah bersedia meluangkan waktu sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
4. Segenap Dosen Fakultas Ekonomi, khususnya para dosen yang telah membekali ilmu pengetahuan kepada penulis.
5. Pihak Manajemen PT Tiga Pilar Sejahtera, Sragen.
6. Mbak Furi dan Mbak Tantri selaku pembimbing lapangan.

*commit to user*

7. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah memberikan bantuan dalam bentuk apapun kepada penulis dalam penulisan ini.

Semoga amal kebaikan dari semua pihak yang tersebut di atas mendapatkan pahala dari Allah SWT.

Penulis menyadari, skripsi ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu kritik dan saran membangun sangat penulis harapkan. Akhir kata, semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan. Terima kasih.

*Wassalamu 'alaikum Wr. Wb.*

Surakarta, Mei 2010

Penulis

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMBUTAN .....	i
ABSTRAK .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
BAB I    PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Perumusan Masalah .....	7
C. Tujuan Penelitian .....	8
D. Manfaat Penelitian .....	8
BAB II    TELAAH PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS .....	8
A. Pengertian Karir dan Manajemen Karir .....	9
B. Manajemen Karir Diri Sendiri .....	11

*commit to user*



1.	Pengertian Manajemen Karir Diri Sendiri .....	11
2.	Hal-hal yang Menjadi Indikasi Manajemen Karir Diri Sendiri .... ..	12
C.	Manajemen Karir Organisasi .....	14
D.	Komitmen Organisasi .....	17
1.	Definisi Komitmen Karir .....	17
2.	Tipe-tipe Komitmen Organisasi .....	17
E.	Sukses Karir .....	18
1.	Pengertian Sukses Karir .....	18
2.	Dimensi Sukses Karir .....	19
3.	Pendekatan-pendekatan Dalam Sukses Karir .....	19
F.	Promosi Jabatan .....	21
1.	Pengertian Promosi Jabatan .....	21
2.	Tujuan Promosi Jabatan .....	22
3.	Jenis-jenis Promosi Jabatan .....	23
4.	Dasar-dasar Pertimbangan Promosi Jabatan.....	23
G.	Penelitian Terdahulu .....	25
H.	Kerangka Penelitian .....	26
I.	Hipotesis .....	27
<b>BAB III</b>	<b>METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>31</b>
A.	Desain Penelitian .....	31
B.	Populasi dan Sampel .....	31
1.	Populasi .....	31

*commit to user*

2. Sampel .....	31
3. Teknik Pengambilan Sampel .....	32
C. Teknik Pengambilan Data .....	33
D. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....	33
E. Metode Analisis Data .....	36
<b>BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>40</b>
A. Gambaran umum dan obyek penelitian .....	40
1. Profil Perusahaan .....	40
2. Visi dan Misi Perusahaan.....	41
3. Struktur Organisasi Perusahaan .....	42
4. Aspek Sumber Daya Manusia .....	45
B. Deskripsi Responden .....	47
1. Karakteristik Responden .....	48
2. Tanggapan Responden.....	51
C. Uji Instrument Penelitian .....	66
1. Uji Validitas .....	66
a. Uji Validitas pada Variable Dependent Manajemen Karir Diri Sendiri dan Manajemen Karir Organisasi ...	67
b. Uji Validitas pada Variable Independent Komitmen Organisasi, Sukses Karir dan Promosi Jabatan .....	70
2. Uji Reliabilitas .....	73
D. Uji Hipotesis .....	74
E. Pembahasan Hasil Hipotesis .....	87

*commit to user*

BAB V	PENUTUP.....	94
	A. Kesimpulan .....	94
	B. Saran .....	95
	C. Keterbatasan dan Saran Bagi Peneliti yang Akan Datang .....	96

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



## DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel IV.1	Distribusi Hasil Pengumpulan Kuesioner .....	48
Tabel IV.2	Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	48
Tabel IV.3	Deskripsi Responden Berdasarkan Usia .....	49
Tabel IV.4	Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	50
Tabel IV.5	Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	50
Tabel IV.6	Deskripsi Tanggapan Responden Terhadap Manajemen Karir Diri Sendiri.....	52
Tabel IV.7	Deskripsi Tanggapan Responden Terhadap Manajemen Karir Organisasi .....	57
Tabel IV.8	Deskripsi Tanggapan Responden Terhadap Komitmen Organisasi .....	61
Tabel IV.9	Deskripsi Tanggapan Responden Terhadap Sukses Karir .....	64
Tabel IV.10	Deskripsi Tanggapan Responden Terhadap Promosi Jabatan .....	65
Tabel IV.11	Nilai KMO MSA Variable Independent Manajemen Karir Diri Sendiri dan Manajemen Karir Organisasi I .....	67
Tabel IV.12	Hasil Analisis Faktor Variabel Independen Tahap I .....	68
Tabel IV.13	Nilai KMO MSA Variable Independent Manajemen Karir Diri Sendiri dan Manajemen Karir Organisasi II .....	69
Tabel IV.14	Hasil Analisis Faktor Variabel Independen Tahap II .....	70

*commit to user*

Tabel IV.15	Nilai KMO MSA Variable Dependen Komitmen organisasi dan Sukses karir I .....	71
Tabel IV.16	Hasil Analisis Faktor Variabel Dependen Tahap I.....	71
Tabel IV.17	Nilai KMO MSA Variable Dependen Komitmen Organisasi dan Sukses karir II .....	72
Tabel IV.18	Hasil Analisis Faktor Variabel Dependen Tahap II .....	72
Tabel IV.19	Hasil Analisis Realibilitas Variabel .....	74
Tabel IV.20	Pengaruh Manajemen Karir Diri Sendiri Pada Manajemen Karir Organisasi .....	75
Tabel IV.21	Pengaruh Manajemen Karir Diri Sendiri dan Manajemen Karir Organisasi pada Hasil Kerja .....	77
Tabel IV.22	Pengaruh Manajemen Karir Diri Sendiri dan Manajemen Karir Organisasi pada Komitmen Organisasi .....	78
Tabel IV.23	Pengaruh Manajemen Karir Diri Sendiri dan Manajemen Karir Organisasi pada Sukses Karir .....	81
Tabel IV.24	Pengaruh Manajemen Karir Diri Sendiri dan Manajemen Karir Organisasi pada Promosi Jabatan .....	84

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar II.1 Model Penelitian .....	25
Gambar IV.1 Struktur Organisasi .....	42



*commit to user*

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Pada dekade ini perubahan lingkungan sosial ekonomi telah merubah konsep karir dan telah memberi kontribusi baru pada proses manajemen karir. Hal ini terjadi seiring dengan adanya fenomena-fenomena yang dialami individu sebagai pekerja pada suatu organisasi perusahaan (De Vos, Koen dan Buyens, 2006).

Fenomena karir tersebut diakibatkan adanya perubahan keadaan ekonomi, krisis keuangan dan kebijakan pegawai kontrak yang semakin meluas pada pasar tenaga kerja (Cline dan Kisamore, 2008). Hal ini menjadikan perusahaan memberikan keputusan guna mempertahankan kelangsungan hidupnya melalui berbagai kebijakan, antara lain kebijakan yang berkaitan dengan tenaga kerja tersebut seperti pengurangan dan pemutusan hubungan kerja maupun penurunan permintaan tenaga kerja.

Kebijakan perusahaan dalam pemutusan maupun pengurangan tenaga kerja memberikan pandangan lain bagi karyawan, yakni dari pandangan tradisional ke pandangan yang lebih realistis dan mandiri pada perlakuan karir yang dimilikinya. Karyawan tidak lagi menjadikan dasar konsep karir tradisional yang memandang perusahaan mampu mengantarnya hingga masa pensiun tetapi, para karyawan ini telah menerapkan konsep dan pandangan baru guna melakukan pengaturan dan kebijakan tersendiri sesuai konsep yang dimiliki baik yang berasal dari diri karyawan maupun organisasinya.

*commit to user*

Perubahan ini dilakukan atas kesadaran individu bahwa kapan saja dan hal-hal apa saja yang tidak dapat diperkirakan sebelumnya bisa saja terjadi pada karirnya.

Pada karir tradisional, sukses didasarkan pada pencapaian jenjang karir berikutnya pada sebuah perusahaan atau organisasi melalui promosi jabatan secara vertikal (Hall dalam Cline dan Kisamore, 2008). Kemudian karir tradisional diganti dengan tipe berikutnya yaitu *protean* karir. Pengertian *Protean* karir adalah salah satu bentuk karir dimana karyawan mengatur karirnya dengan fokus pada apa yang dipelajari secara berkelanjutan dan berdaya guna. Tujuan utama dari *protean* karir adalah menjadikan karyawan lebih sadar pada sukses yang diraih secara psikologis melalui pencapaian tujuan karir menurut nilai-nilai yang dimiliki masing-masing karyawan. Pada *protean* karir seorang karyawan akan lebih melihat kesempatan untuk belajar pada lingkungan sekitarnya yang bertujuan untuk merefleksikan nilai-nilai psikologis yang dimiliki sebagaimana kesempatan dari perkembangannya secara formal.

Karir karyawan selanjutnya tidak hanya diartikan sebagai bentuk kesempatan yang tersedia pada karyawannya di satu tempat saja, tetapi juga merupakan kesempatan yang ada pada semua karyawan di semua industri yang relevan. Hal ini menjadikan karyawan memiliki karir pada beberapa perusahaan melalui proses perpindahan sesuai dengan adanya kebutuhan berbagai tipe karyawan yang tak terbatas. Selain itu karyawan memiliki tujuan guna mendapat ketrampilan yang dapat dengan mudah diterima dari



satu perusahaan ke perusahaan lain sepanjang perjalanan karirnya (Briscoe dalam Cline dan Kisamore, 2008).

Bentuk baru tipe karir ini dikenal dengan *Boundaryless* Karir atau Karir tanpa batas (Arthur dalam Cline dan Kisamore, 2008). Arti dari *Boundaryless* Karir adalah sebuah karir yang fleksibel yang dimiliki karyawan untuk melihat keluar pada kesempatan karir yang ada yang berasal dari organisasi perusahaan atau industri lain. Dengan adanya perkembangan *protean* karir ke *Boundaryless* Karir menjadikan karyawan untuk lebih fokus dalam melakukan *networking*, menambah beraneka ragam ketrampilan, melakukan perubahan-perubahan secara berkelanjutan dan menambah ilmu pengetahuan dari proyek-proyek kerja yang dipelajari. Jadi karyawan tidak hanya memperoleh pengetahuan dari pelatihan-pelatihan secara tradisional saja.

Perspektif karir yang baru ini telah mempertegas pengaturan langkah-langkah karir saat ini sesuai dengan aturan dan tanggung jawab masing-masing individu dan organisasi dalam proses manajemen Karir (Cline dan Kisamore, 2008). Hal ini sesuai dengan pendapat praktisi dan peneliti yang disampaikan dalam penelitian De Vos, Koen dan Buyens (2006) yang menyatakan bahwa kebijakan manajemen karir yang efektif adalah penting bagi organisasi dan karyawannya. Proses manajemen karir terdiri dari dua proses yaitu manajemen karir individu atau manajemen karir diri sendiri dan manajemen karir organisasi (Orpen 1994).

Eby *et al.* dalam De Vos 2006 menyatakan bahwa manajemen karir diri sendiri mengacu pada peranan penting individu dalam pengaturan karirnya. Sedangkan manajemen karir organisasi mengacu pada aktivitas yang dilakuka  
*commit to user*

oleh organisasi seperti kursus, pelatihan, pengembangan karir, pusat penilaian dan bimbingan atau konseling karir (Sturges *et. al* dalam De Vos 2006).

Studi terdahulu yang dilakukan Devos, Schamphelaere dan Buyens (2004) menyatakan bahwa manajemen karir diri sendiri mengakibatkan (1) Karyawan percaya bahwa kinerjanya akan lebih menjanjikan pada masing-masing kontrak psikologi yang dipahami, (2) Karyawan akan lebih berfikir positif pada pemenuhan kontrak psikologinya, (3) Karyawan akan lebih berperan penting pada aktivitas karir yang diselenggarakan oleh perusahaannya.

Manajemen karir organisasi merupakan pengaturan karir karyawan yang direncanakan dan dilakukan oleh organisasi perusahaan (Sturges *et.al*,2002). Pengaturan ini ditujukan pada tanggung jawab Departemen Manajemen Sumber daya manusia dan tanggung jawab pada masing-masing jajaran manajer yang berhubungan dengan karir karyawan (De Vos, Koen dan Buyens,2006).

Pada umumnya peneliti setuju bahwa manajemen karir diri sendiri dan manajemen karir organisasi tidak ada yang paling penting. Kedua proses akan saling melengkapi antara satu dengan yang lain pada pelaksanaan Manajemen Karir. Menurut penelitian Sturges, Guest dan Mackenzie Davey (2000) menemukan bahwa manajemen karir diri sendiri dan manajemen karir organisasi secara bersama-sama memiliki hubungan positif terhadap konsekuensi komitmen organisasi. Pengembangan karir dan aktivitas *training* karyawan yang diberikan oleh organisasi merupakan hal positif yang

*commit to user*

mendukung komitmen organisasi (Arnold dan Mackenzie Davey, Tanennbaum *et al* dalam Sturges, Guest dan Mackenzie Davey 2000). Manajemen karir diri sendiri merupakan bagian manajemen karir karyawan di organisasi. Pada penelitian terdahulu hubungan manajemen karir diri sendiri, komitmen organisasi yang rendah adalah negatif (Carson dan Bedeian dalam Sturges, Guest dan Mackenzie Davey 2000).

Orpen (1994) menemukan bahwa manajemen karir diri sendiri dan manajemen karir organisasi secara bersama-sama memiliki hubungan positif terhadap sukses karir. Salah satu perencanaan manajemen karir organisasi adalah membantu karyawan dalam membangun kehidupan karirnya di perusahaan. Dukungan inilah yang memberikan dampak positif pada nilai psikologis yang diterima karyawan. Di bagian lain Perencanaan karir individu mengacu pada proses menuju apa yang diinginkan karyawan, dan bagaimana langkah-langkahnya dengan melihat kelebihan dan kekurangan individu. Keputusan individu inilah yang harus di buat secara rasional dan sistematis yang dapat memberikan kontribusi pada sukses karirnya (Orpen,1994).

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian De Vos,Koen dan Buyens, (2006). Devos dan Buyens meneliti tentang praktek manajemen karir diri sendiri, manajemen karir organisasi serta pengaruhnya terhadap hasil kerja. Hasil kerja disini merupakan variabel yang diakibatkan oleh praktik manajemen karir. Hasil kerja yang berkaitan dengan organisasi berupa komitmen organisasi dan hasil kerja yang berkaitan dengan individu adalah sukses karir yang dirasa dan banyaknya promosi jabatan yang ditawarkan.

Komitmen organisasi menunjukkan hubungan yang positif terhadap beberapa hal dalam organisasi untuk memberikan semangat kerja karyawan (Sturges, Guest dan Mackenzie Davey,2000). Jika perusahaan tidak memelihara komitmen organisasi dalam kehidupan karir karyawan seperti kinerja perilaku organisasi (Carson dalam Sturges, Guest dan Mackenzie Davey 2000), motivasi dan lebih sedikit kinerja organisasi, maka komitmen organisasi akan berkaitan erat dengan individu berupa adanya karyawan yang selalu berkeinginan keluar dari organisasi.

Sukses karir merupakan pencapaian hasil manajemen karir yang dirasakan secara psikologis oleh individu karyawan (De Vos,Koen dan Buyens, 2006). Pengetahuan terhadap sukses karir dapat membantu individu mengembangkan apresiasi strategi pada pengembangan karirnya (Aryee et.al dalam Victor P. Lau dan Shaffer 1999). Pada sebuah organisasi, pengetahuan pada hubungan secara personal dan sukses karir dapat membantu manajer sumber daya manusia lebih efektif dalam membuat desain sistem karir.

Promosi jabatan mempunyai peranan penting bagi karyawan. Promosi jabatan merupakan bentuk kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Kaitan antara komitmen organisasi, sukses karir dan promosi dalam manajemen karir adalah : bahwa promosi merupakan salah satu reward yang dapat memberikan dampak berupa komitmen pada karir (Gaertner dan Nolen dalam Sturges, Guest dan Mackenzie Davey 2000) dan akhirnya pada komitmen organisasi. Pada penelitian Orpen (1994) sukses karir pada  
*commit to user*

perlakuan manajemen karir dinyatakan dalam jumlah gaji yang diterima dan jumlah promosi yang ditawarkan.

Peneliti melakukan penelitian pada PT Tiga Pilar Sejahtera Food Sragen karena telah memiliki manajemen yang baik. Hal ini di buktikan dengan berbagai sertifikat dan penghargaan yang diperoleh oleh PT Tiga Pilar Sejahtera Food. Selain itu, PT Tiga Pilar telah memiliki pengalaman lebih dari 10 tahun dalam mengelola karyawannya sehingga dapat di indikasikan bahwa penerapan manajemen karir sudah dilakukan dengan baik.

Berdasarkan uraian di atas penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : ” **Keterkaitan antara manajemen karir diri sendiri dan manajemen karir organisasi dengan hasil kerja karyawan PT Tiga Pilar Sejahtera Food Sragen** ”

## **B. Perumusan Masalah**

Dari latar belakang masalah yang disampaikan, maka ditemukan beberapa rumusan masalah antara lain :

1. Apakah manajemen karir diri sendiri berpengaruh pada manajemen karir organisasi?
2. Apakah manajemen karir organisasi berpengaruh pada hasil kerja karyawan?
3. Apakah manajemen karir diri sendiri berpengaruh pada hasil kerja karyawan?

4. Apakah manajemen karir organisasi mempunyai pengaruh pada hasil kerja karyawan dengan manajemen karir diri sendiri sebagai variabel moderasi?

### C. Tujuan Penelitian

1. Untuk menguji pengaruh manajemen karir diri sendiri pada manajemen karir organisasi.
2. Untuk menguji pengaruh manajemen karir organisasi pada hasil kerja karyawan.
3. Untuk menguji pengaruh manajemen karir diri sendiri pada hasil kerja karyawan.
4. Untuk menguji pengaruh manajemen karir organisasi pada hasil kerja karyawan dengan manajemen karir diri sendiri sebagai variabel moderasi.

### D. Manfaat Penelitian

1. Bagi perusahaan

Sebagai bahan pertimbangan dalam melakukan pengaturan terhadap karir karyawan.

2. Bagi pembaca

Merupakan tambahan informasi dan sebagai referensi atau kajian analisis yang ingin mengembangkan lebih lanjut penelitian ini.

3. Bagi peneliti

Untuk menerapkan konsep dan teori yang telah di peroleh di bangku kuliah serta dapat menambah pengetahuan dibidang penelitian.

*commit to user*

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

#### A. Pengertian Karir

Karir adalah sejumlah pengalaman dan aktivitas kerja yang berpengaruh terhadap tujuan karyawan maupun tujuan organisasi yang harus dijalani atau ditempuh oleh setiap orang selama kehidupan kerjanya yang sebagian dibawah kendali personal dan sebagian lainnya dikendalikan oleh organisasi (Orpen, 1994).

Menurut Handoko, 2000, karir adalah semua pekerjaan atau jabatan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Jadi pengertian karir adalah pengalaman dan aktivitas kerja selama rentang waktu kehidupan seseorang dan rangkaian aktivitas kerja yang terus berkelanjutan yang dapat dikendalikan oleh individu dan organisasinya.

Manajemen karir adalah proses pengelolaan karir karyawan yang meliputi kegiatan perencanaan, pengembangan, konseling karir serta pengambilan keputusan karir. Manajemen karir melibatkan semua pihak termasuk karyawan dengan unit tempat kerja karyawan dan organisasi secara keseluruhan.

Menurut Arnold (dalam Cline dan Kisamore, 2008) menyatakan bahwa manajemen karir adalah usaha untuk mendayagunakan pengembangan karir dengan hal-hal yang lainnya. Pengembangan karir disini adalah langkah seseorang atau karyawan untuk mengembangkan dan memajukan karirnya selama masa kerja yang dimiliki.

*commit to user*

Faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen karir antara lain :

1. Ukuran organisasi

Thite (dalam Cline dan Kisamore, 2008) menyatakan bahwa ukuran organisasi dapat mempengaruhi tingkatan manakah suatu manajemen karir dapat diimplementasikan. Pembangunan kemampuan yang tepat menjadikan organisasi yang besar mampu untuk lebih proaktif pada manajemen karir.

2. Infrastruktur organisasi

Infrastruktur organisasi berdampak pada upaya manajemen karir. Karyawan seharusnya mengatur apa yang dapat dilakukannya pada karirnya masing-masing. Karyawan akan sangat sukses ketika perusahaan membantunya pada area-area di luar kontrol karyawan seperti penerapan struktur dan program-program yang dapat mendukung manajemen karirnya. Program-program tersebut antara lain kegiatan pelatihan, informasi lowongan kerja dan pilihan jalur karir pada organisasi (Orpen 1994).

3. Kemampuan individu

Kemampuan individu memberikan berbagai variasi tingkatan sepanjang karir karyawan pada saat pendirian atau perekrutan, kenaikan pangkat, pemeliharaan dan pensiun.

Zheng dan Kleiner (dalam Cline dan Kisamore, 2008) menganjurkan agar seorang supervisor dan pimpinan, seharusnya dilatih tentang bagaimana mereka mampu membantu karyawan pada tingkatan



karir yang berbeda, sehingga pelaksanaan manajemen karir dapat sesuai pada semua organisasi menurut tingkatannya.

#### 4. Jajaran manajer

Zaleska dan De Menezes (dalam Cline dan Kisamore, 2008) menyatakan bahwa kunci pembelajaran manajemen karir berasal dari dari supervisor dan jajaran atasan lainnya. Selain itu, karyawan dalam sebuah organisasi seharusnya fokus pada penyediaan dukungan dan arahan yang berasal dari jajaran manajer.

#### 5. Praktek manajemen dalam organisasi

Praktek manajemen dalam organisasi dapat memfasilitasi karyawan dalam melakukan manajemen karirnya. Noe dalam (Cline dan Kisamore, 2008) mengindikasikan bahwa karyawan yang melakukan beberapa proses manajemen karir sendiri akan mengumpulkan data dan informasi melalui fase eksplorasi, fase mendeterminasi keinginan obyektif pada tujuan yang diharapkan dan fase membuat metode untuk meraih salah satu tujuan melalui strategi pengembangan.

### **B. Manajemen Karir Diri Sendiri**

#### 1. Pengertian manajemen karir diri sendiri

Hasil dari perubahan positif hubungan kerja antara karyawan dan atasan disebabkan karena adanya tanggung jawab yang besar para karyawan mengenai pengembangan karirnya, hal ini menjadikan konsep-konsep manajemen karir diri sendiri lebih diperhatikan (Arthur dan Rosseau 1996).

*commit to user*

Menurut Orpen (1994) Manajemen karir individu adalah proses seseorang melakukan kontrol dan perencanaan pada karirnya dengan cara mengidentifikasi tujuan yang berkaitan dengan karir berupa kekuatan, kelemahan dan mengambil langkah-langkah yang berguna untuk mencapai tujuan karir yang diharapkannya.

Manajemen karir diri sendiri dilakukan melalui pencarian informasi tentang diri seseorang tersebut, proses *networking*, dan meraih penghargaan demi melengkapi sukses dalam kerjanya (Sturges *et al.* dalam Cline dan Kisamore, 2008). Manajemen karir diri sendiri didasarkan pada sikap proaktif karyawan yang respek untuk melakukan manajemen pada karirnya (De Vos 2006).

Kossek *et al* (dalam Cline dan Kisamore, 2008) menyatakan bahwa manajemen karir diri sendiri adalah tingkatan dimana seorang karyawan mengumpulkan informasi mengenai kesempatan karir yang ada, memecahkan isu karir dan membuat keputusan mengenai karirnya. Selain itu Orpen (1994) mengartikan manajemen karir diri sendiri sebagai upaya karyawan dalam menyadari obyektifitas karir secara personal, baik yang dapat maupun tidak dapat disamakan dengan obyektifitas karir dalam organisasi.

## 2. Hal-hal yang menjadi indikasi manajemen karir diri sendiri

Kossek *et al* (dalam Cline dan Kisamore, 2008) membedakan dua kategori pada perilaku yang merupakan indikasi pelaksanaan manajemen karir diri sendiri (1) Perilaku yang dihubungkan dengan

mencari umpan balik pada pengembangan karir karyawan (2) Perilaku yang merefleksikan kerelaan untuk sebuah perubahan pada pekerjaannya.

Sedangkan menurut Orpen (1994) manajemen karir diri sendiri terdiri dari dua kategori antara lain (1) Tingkatan dimana karyawan mencari umpan balik pada perkembangan karir.(2) Tingkatan dimana karyawan mencari kesempatan karir pada lingkup internal dan eksternal perusahaan, serta seberapa siapkah karyawan menghadapi peluang karir tersebut .

Sturges (dalam Cline dan Kisamore, 2008) memberikan konsep manajemen karir diri sendiri pada empat kategori yaitu (1) Aktifitas *networking* melalui hubungan yang profesional dan berinisiatif untuk memperkenalkan pada orang lain yang berpengaruh serta mencoba untuk terlibat pada proyek-proyek dengan profil yang tinggi. (2) Aktifitas *mobility*, artinya mempunyai perilaku yang bertujuan untuk menciptakan atmosfer yang positif di sekitar posisi yang potensial pada perusahaan jika hal itu memberikan kebaikan dan manfaat pada karirnya.(3) Fokus pada inisiatif yang membawa pada prestasi kerja karyawan di perusahaan. (4) Melakukan aktifitas-aktifitas pengembangan karir diri sendiri seperti menjaga dan memelihara *Curriculum Vitae* untuk selalu *update*, membaca jurnal yang relevan, memperbanyak informasi mengenai karir dan lain sebagainya.

Noe dalam (dalam Cline dan Kisamore, 2008) memberikan indikasi proses manajemen karir diri sendiri melalui; (1) *Creating Career Opportunities*, Hal ini ditunjukkan dengan adanya karyawan yang *commit to user*

menggali hal-hal yang tidak diketahui pada bidang-bidang potensial dan berusaha mendapatkan ketrampilan yang baru guna menambah kemampuannya (2) *Self-Nomination*, merupakan upaya untuk selalu menekankan pada hasil dan kinerjanya agar dapat meraih tingkatan yang jelas pada karir yang diinginkannya (3) *Career Support*, upaya dimana karyawan untuk berusaha mendapatkan dukungan dari berbagai pihak agar dapat meraih tingkatan yang jelas pada karir yang diinginkannya (4) *Networking*, hampir sama dengan pendapat Sturges *et al* (2000) yaitu mengembangkan perluasan jaringan dengan berbagai bentuk hubungan yang berguna untuk perubahan karir yang potensial.

### C. Manajemen Karir Organisasi

Stumpf (dalam Cline dan Kisamore, 2008) mendefinisikan manajemen karir organisasi adalah aktifitas dan kesempatan yang dimiliki organisasi untuk mendukung dan menjamin dalam pemenuhan segala kebutuhan sumber daya manusia seperti perencanaan karir, pemilihan jalur karir, pelatihan dan pengembangan, penempatan, konseling karir dan *mentoring*.

Manajemen karir organisasi dapat memberikan kontribusi karyawan dan organisasi. Tidak hanya memberikan kesempatan pada individu untuk melakukan pengembangan karirnya saja, tetapi manajemen karir organisasi harus mampu untuk memberikan dukungan pada budaya dan mengolah karir karyawan dalam organisasi.

Sturges dan Colleagues (dalam Cline dan Kisamore, 2008) menganggap bahwa manajemen karir organisasi sangat penting untuk kelangsungan hidup organisasi. Organisasi yang melakukan manajemen karir organisasi akan lebih mengetahui dan mampu membantu karyawan untuk mencapai dan menerapkan strategi yang sedang dijalani oleh organisasi (thite dalam Cline dan Kisamore, 2008)

Baruch dan Peiperl (dalam Cline dan Kisamore, 2008) menyatakan bahwa perusahaan yang tidak memiliki manajemen karir organisasi seharusnya mempertimbangkan implementasi kelompok dasar untuk aktivitas identifikasi seperti penempatan kerja, pendidikan formal, rencana sebelum pensiun dan desakan untuk berpindah. Banyak karyawan berharap terdapat aktifitas-aktifitas tersebut pada organisasinya dan bila tidak difungsikan maka dapat memberikan dampak yang buruk pada perusahaan.

Baruch dan Peiperl (dalam Cline dan Kisamore, 2008) juga menyatakan bahwa karyawan dapat mengidentifikasi kekuatan, ketertarikan tujuan dan pemilihan jalur karirnya. Sementara karyawan menentukan keputusan berdasar proses identifikasi tersebut, karyawan dapat membuat sebuah pelayanan dalam melakukan pertimbangan. Aktifitas konseling merupakan pilihan terbaik pada departemen Sumber Daya Manusia atau pada penasehat karir internal.

Organisasi dapat memberikan pelatihan pada manajer untuk memperoleh pengetahuan yang berguna untuk mendukung pengembangan karir karyawan. Pelatihan tersebut sangat berguna karena akan sangat sulit bagi karyawan untuk melakukan implementasi pada proses identifikasi

*commit to user*

pertimbangan karir jika para manajer tidak mempunyai kemampuan untuk membantunya.

Manfaat dari pelaksanaan manajemen karir organisasi menurut Cline dan Kisamore ada lima yaitu :

1. Memperluas Kesempatan Karir

Karyawan akan lebih memiliki kesempatan untuk melakukan pengembangan karir secara individu dengan dukungan yang berasal dari proses manajemen karir organisasi.

2. Menerapkan Budaya dan Mengembangkan Talenta

Dengan adanya manajemen karir organisasi yang telah dibudayakan oleh perusahaan, maka perusahaan akan lebih merasa memiliki tanggung jawab terhadap perkembangan talenta yang dimiliki karyawannya. Hal ini bertujuan agar karyawan mampu melakukan segala tugas-tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan oleh organisasi.

3. Meningkatkan Komitmen Organisasi

Menurut Zaleska dan Menezes (dalam cline dan kisamore,2008) menemukan bahwa perusahaan yang melakukan manajemen karir organisasi dapat meningkatkan komitmen karyawan pada organisasinya melalui praktek pengembangan karir seperti training, pelatihan dan pengembangan karyawan.

4. Meningkatkan Sukses Karir

Orpen (1994) berpendapat bahwa karyawan akan memiliki tingkat Sukses karir sebanding dengan tingkat manajemen karir organisasi yang dilakukan oleh perusahaan.

*commit to user*

5. Memenuhi kontrak psikologis karyawan

Sturges dan Colleagues (dalam Cline dan Kisamore, 2008) menyatakan bahwa organisasi yang melakukan manajemen karir organisasi dapat mendukung terhadap pemenuhan kontrak psikologis yang diharapkan oleh karyawan.

#### D. Komitmen Organisasi

1. Definisi Komitmen Organisasi

Menurut Robbins (2001) komitmen pada organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu.

Mathis dan Jackson (2001) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan tingkat kepercayaan dan penerimaan karyawan terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada dalam organisasi tersebut.

Sedangkan menurut Meyer dan Allen komitmen organisasi adalah pernyataan psikologis yang menjadi ciri hubungan seseorang dengan organisasi dan memiliki pengaruh terhadap keputusan untuk melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi.

2. Tipe-tipe Komitmen Organisasi

Allen dan Meyer (1991) memandang komitmen organisasi sebagai suatu keadaan psikologis yang membentuk hubungan antara karyawan dan organisasi yang mempunyai implikasi terhadap keputusan

*commit to user*

untuk melanjutkan atau meninggalkan keanggotaannya dalam organisasi.

Mereka membagi komitmen organisasi atas tiga tipe :

a) Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Komitmen afektif mengacu pada persepsi seseorang terhadap keterikatan emosional, identifikasi dan keterlibatan individu dalam suatu organisasi.

b) Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Komitmen normatif mengacu pada persepsi seseorang terhadap kewajiban yang harus ia berikan pada organisasi.

c) Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)

Komitmen berkelanjutan mengacu pada persepsi seseorang terhadap biaya yang dihubungkan dengan keputusan mereka jika meninggalkan organisasi.

## E. Sukses Karir

### 1. Pengertian Sukses Karir

Seibert Kraimer dan Crant (2001) berpendapat sukses karir merupakan akumulasi dampak kerja secara positif dan dinilai secara psikologi yang dihasilkan dari pengalaman kerja.

Orpen (1994) menyatakan bahwa sukses karir dinilai dari tingkat pendapatan, promosi dan tingkat kinerja. Sedangkan Victor P. Lau dan Shaffer 1999 menyatakan bahwa sukses karir adalah langkah langkah individu untuk meraih penghargaan dan kekuasaan.



## 2. Dimensi Sukses Karir

Menurut Gattiker dan Larwood 1998; Judge *et.al* 1995; Melamed 1996 (dalam Victor P. Lau dan Shaffer 1999) menyatakan bahwa dimensi dalam sukses karir adalah sebagai berikut:

### a) Dimensi Ekstrinsik

Dimensi ini mempresentasikan komponen sukses karir secara obyektif yang mengacu pada pencapaian karir atau hasil kerjanya seperti upah, promosi, kekuasaan dan status.

### b) Dimensi Intrinsik

Dimensi ini mempresentasikan komponen sukses karir secara subyektif yang mengacu pada perasaan individu, reaksi pada karir yang dimiliki dan biasanya dinilai dari sukses secara psikologis seperti kepuasan karir, komitmen dan kepuasan kerja.

## 3. Pendekatan-pendekatan dalam Sukses Karir

### a) Pendekatan Individu

Pendekatan ini fokus pada individu karyawan yang mengembangkan kemampuan pendidikan dan keahlian guna mencapai sukses di karirnya. Becker (dalam Ballout, 2007) menyatakan bahwa karyawan senantiasa melakukan investasi pada atribut-atribut untuk meningkatkan kemampuan sumber dayanya seperti pendidikan, pelatihan, pengalaman yang berguna untuk meningkatkan kinerja dan pencapaian *reward* yang tinggi dari organisasi. Menurut teori ini sebuah karir individu dan keberhasilannya tergantung pada kuantitas dan

kualitas yang dimiliki karyawan yang membawanya pada pekerjaan dengan kompensasi yang sesuai (Agarwal dalam Ballout 2007).

Untuk meningkatkan hal-hal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, perbaikan atribut-atribut karyawan akan mampu mengantarkan karyawan pada penilaian kinerja yang lebih baik dan pendapatannya juga akan meningkat sesuai dengan kompensasi yang diterima atas tugas-tugas yang dilakukannya.

#### b) Pendekatan Struktural

Pendekatan struktural terhadap sukses karir terdiri dari bantuan karakteristik struktural yang pasti terhadap halangan-halangan yang dihadapi karyawan pada kemajuan karirnya. Pada pendekatan ini faktor organisasi seperti ukuran organisasi dan promosi internal sangat mempengaruhi penilaian sukses karir.

Pada ukuran organisasi yang besar akan ditemukan sistem yang lebih hierarkis dan akan menemui aktivitas yang lebih kompleks dan luas. Hal ini memberikan saran pada organisasi yang besar untuk lebih memfasilitasi perpindahan karir dan sukses yang dirasa karyawan, agar karyawan merasa dihargai atas perpindahan sesuai tingkat hierarki dan beban kerja yang ada pada perusahaannya. Banyaknya promosi adalah alat ukur yang baik untuk menilai gerakan perpindahan dan sukses karir, sejak hal ini menjadi penting bagi individu yang menaiki jenjang karir pada perusahaan (Gattiker dan Larwood dalam Ballout 2007).

### c) Pendekatan Perilaku

Pendekatan perilaku mengasumsikan bahwa individu yang memiliki pengawasan yang pasti pada pemilihan karirnya, dapat menaksir prospek karir, melakukan perencanaan karir dan strategi yang memberikan kontribusi pada sukses karirnya (Greenhaus dalam Ballout 2007).

Asumsi dasar pada pendekatan ini ialah aspirasi karir seharusnya berasal dari peran proaktif pada pengaturan karir karyawan itu sendiri, dan mencapai strategi karir yang sama dalam strategi organisasionalnya. Gould dan Penley (dalam Ballout, 2007) menegaskan bahwa karyawan yang menggunakan strategi interpersonal dan intrapersonal dalam karir seperti strategi keperilakuan (*self-nomination* dan *networking*) dapat membantunya untuk mencapai evaluasi kinerja yang menguntungkan.

## F. Promosi Jabatan

### 1. Pengertian Promosi Jabatan

Promosi adalah perpindahan dari satu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan-perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji atau upah lainnya, walaupun tidak selalu demikian (Hasibuan,2003).

Promosi berarti kenaikan jabatan yakni menerima kekuasaan dan tanggung jawab lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya.

2. Tujuan Promosi jabatan yang diungkapkan Hasibuan (2003) adalah sebagai berikut :

- a) Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi tinggi.
- b) Dapat menimbulkan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi dan penghasilan yang semakin besar.
- c) Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, terdisiplin tinggi dan memperbesar produktifitas kerjanya.
- d) Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasinya promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
- e) Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai (*Multiplier Effect*) dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.
- f) Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
- g) Untuk menambah atau memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan.
- h) Untuk mengisi kekosongan jabatan dan mendorong adanya proses rekrutmen karyawan.

*commit to user*

i) Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobaan.

3. Jenis-Jenis Promosi Jabatan menurut Hasibuan (2003)

a) Promosi sementara ( *Temporary promotion* )

Seorang karyawan dinaikkan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan yang lowong dan harus segera di isi.

b) Promosi tetap ( *Permanent promotion* )

Seorang karyawan dipromosikan dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan.

c) Promosi kecil ( *Small scale promotion* )

Menaikkan jabatan seseorang dari jabatan yang tidak sulit dipindahkan ke jabatan yang sulit yang meminta ketrampilan tertentu, tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab dan gaji.

d) Promosi kering ( *Dry promotion* )

Seseorang karyawan dinaikkan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang, dan tanggung jawab tetapi tidak disertai kenaikan gaji atau upah.

4. Dasar-dasar pertimbangan promosi jabatan

Program promosi jabatan hendaknya memberikan informasi yang jelas, apa yang disajikan sebagai dasar pertimbangan untuk mempromosikan seorang karyawan dalam perusahaan tersebut. Hal ini

*commit to user*

penting supaya karyawan dapat mengetahui dan memperjuangkan nasibnya. Pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan menurut Hasibuan (2003) adalah :

a) Pengalaman

Promosi jabatan di dasarkan pada pengalaman kerja karyawan. Pertimbangan pengalaman dalam promosi adalah orang yang terlalu lama bekerja dalam perusahaan mendapatkan prioritas pertama dalam promosi.

b) Kecakapan

Karyawan yang cakap atau ahli mendapatkan prioritas untuk dipromosikan. Definisi kecakapan itu sendiri adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggungjawabkan.

c) Kombinasi Pengalaman dan Kecakapan

Kombinasi pengalaman dan kecakapan berdasarkan lamanya pengalaman dan kecakapan yang dimiliki. Cara ini dianggap sebagai promosi yang terbaik dan tepat, karena mempromosikan karyawan yang paling berpengalaman dan pintar. Sehingga kelemahan promosi yang hanya berdasarkan pengalaman atau kecakapan saja dapat diatasi.

## G. Penelitian Terdahulu

Langkah manajemen karir dilakukan melalui dua perlakuan yaitu manajemen karir individu atau manajemen karir diri sendiri dan manajemen karir diri sendiri (Orpen,1994). Baruch dan Peiperl (2000) menemukan bahwa praktek manajemen karir organisasi sangat penting untuk memajukan system organisasi melalui divisi sumber daya manusia. Devos (2004) menemukan bahwa pengaruh manajemen karir diri sendiri berpengaruh pada persepsi dan kontrak psikologi yang diterima karyawan.

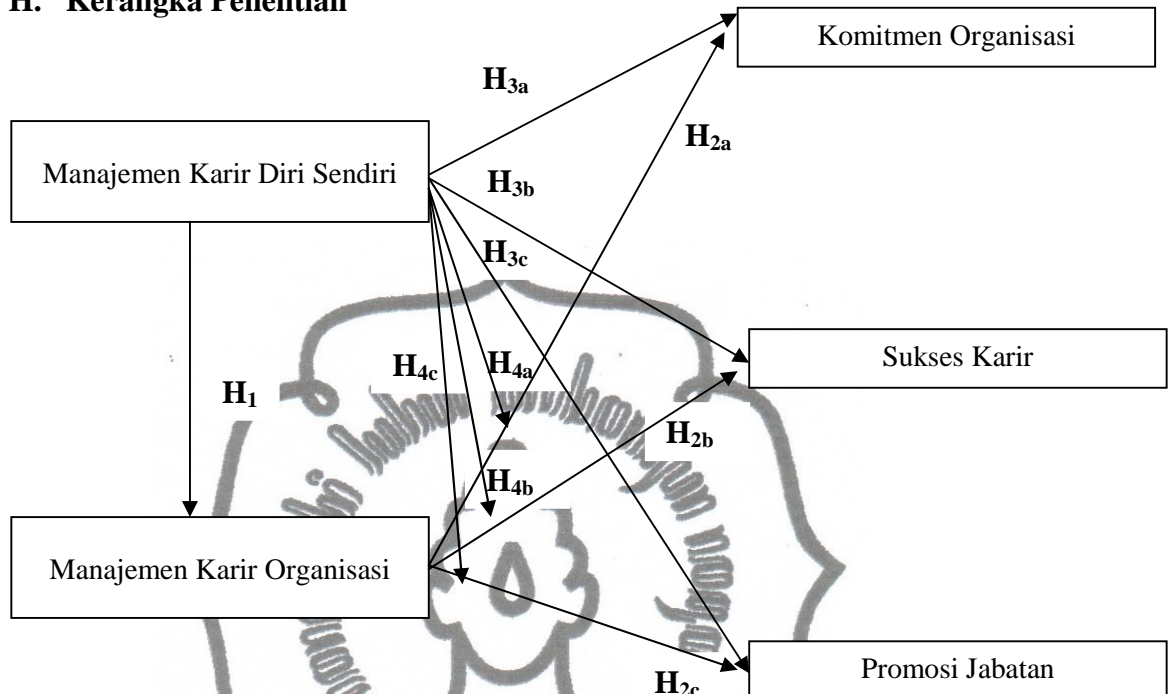
Menurut penelitian Orpen (1994) ditemukan bahwa manajemen karir diri sendiri berpengaruh positif pada sukses karir dan manajemen karir organisasi juga berpengaruh positif pada sukses karir.

Penelitian lainnya mengenai manajemen karir pada hasil kerja adalah (Sturges dan Mackenzie Davey, 2002) yang menyatakan bahwa manajemen karir diri sendiri berpengaruh positif pada komitmen organisasi dan manajemen karir organisasi juga berpengaruh positif pada komitmen organisasi .

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh De Vos,Koen dan Buyens, 2006 pada beberapa perusahaan publik ditemukan keterkaitan antara manajemen karir diri sendiri dan manajemen karir organisasi pada hasil kerja. De Vos,Koen dan Buyens, 2006 menemukan bahwa manajemen karir diri sendiri berkaitan positif pada manajemen karir organisasi. Kemudian manajemen karir diri sendiri berkaitan positif pada hasil kerja, manajemen karir organisasi berkaitan positif pada hasil kerja, dan manajemen karir diri

sendiri dapat memoderasi hubungan manajemen karir organisasi pada hasil kerja.

## H. Kerangka Penelitian



**Gambar II.1**  
**Model Penelitian**  
 Sumber : De Vos, Koen dan Buyens 2006

Berdasarkan perumusan masalah dan eksplorasi tinjauan pustaka, maka peneliti mengembangkan model "Keterkaitan antara manajemen karir diri sendiri dan manajemen karir organisasi dengan hasil kerja karyawan PT Tiga Pilar Sejahtera Food Sragen" seperti pada gambar II.1.

Kerangka dan konsep penelitian ini merupakan replikasi penelitian De Vos, Koen dan Buyens, 2006. Devos, Koen dan Buyens meneliti tentang praktek manajemen karir diri sendiri, manajemen karir organisasi serta pengaruhnya pada hasil kerja yang berupa Komitmen organisasi, Sukses karir dan Promosi jabatan.

*commit to user*



## I. Hipotesis

Manajemen karir adalah proses pengelolaan karir karyawan yang meliputi kegiatan perencanaan, pengembangan, konseling karir serta pengambilan keputusan karir. Di dalam manajemen karir terdapat dua proses yaitu manajemen karir diri sendiri dan manajemen karir organisasi (Orpen 1994).

Menurut penelitian terdahulu oleh Sturges, Guest dan Mackenzie Davey 2000 menemukan bahwa manajemen karir diri sendiri dan manajemen karir organisasi secara bersama-sama memiliki hubungan positif terhadap konsekuensi komitmen organisasi. Sedangkan Orpen (1994) menemukan bahwa manajemen karir diri sendiri dan manajemen karir organisasi secara bersama-sama memiliki hubungan positif terhadap sukses karir.

### *1. Pengaruh Manajemen Karir Diri Sendiri pada Manajemen Karir Organisasi*

Manajemen karir karyawan dilakukan dengan dua cara yaitu manajemen karir diri sendiri dan manajemen karir organisasi (Orpen 1994). Dalam pelaksanaannya kedua hal tersebut tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lainnya. Pelaksanaan manajemen karir organisasi akan sangat mudah dilaksanakan apabila tiap individu bersedia melakukan manajemen karir diri sendiri (De Vos, Koen dan Buyens,2006 ) , sehingga dapat disimpulkan hipotesis :

**H<sub>1</sub>** : Manajemen karir diri sendiri berpengaruh positif pada manajemen karir organisasi

## **2. Pengaruh Manajemen Karir Organisasi pada Hasil Kerja Karyawan**

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pengalaman kerja karyawan di organisasi berpengaruh positif pada komitmen organisasi (Sturges dan Mackenzie Davey, 2002). Persepsi karyawan pada kesempatan karir yang diberikan organisasi dapat menentukan tingkat komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan (Schamphelaere, De Vos dan Buyens, 2004). Pada penelitian De Vos 2004 dan De Vos, Koen dan Buyens, 2006 juga menyampaikan bahwa tidak hanya pengalaman untuk diberi promosi jabatan, melainkan aktifitas yang dilakukan oleh jajaran manajer dan divisi personalia dalam melakukan pengembangan karir akan memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasi dan sukses karir, sehingga pada penelitian dapat diambil hipotesis sebagai berikut :

**H<sub>2a</sub>** : Manajemen karir organisasi berpengaruh positif pada komitmen organisasi

**H<sub>2b</sub>** : Manajemen karir organisasi berpengaruh positif pada sukses karir

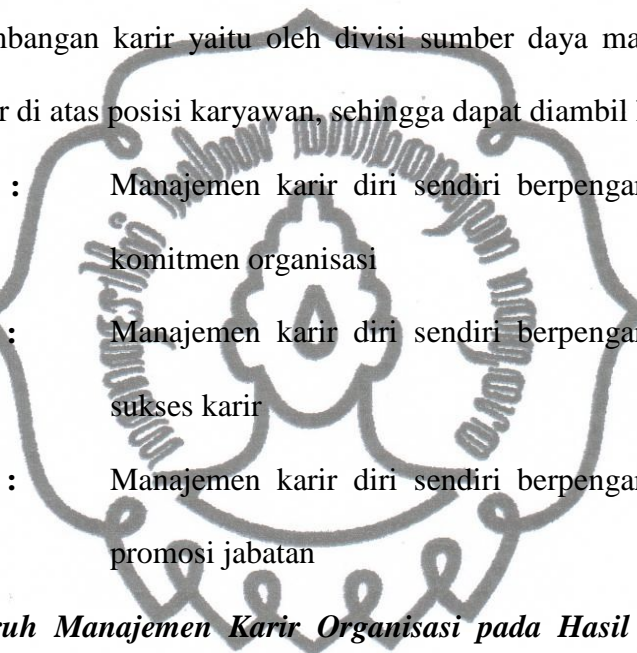
**H<sub>2c</sub>** : Manajemen karir organisasi berpengaruh positif pada promosi jabatan

## **3. Pengaruh Manajemen Karir Diri Sendiri pada Hasil Kerja Karyawan**

Pada umumnya karyawan yang mampu memegang inisiatif untuk mengatur sistem karirnya sendiri akan mempunyai perasaan sukses karir yang lebih. Menurut penelitian Seibert, Kraimer dan Crant (2001) menyatakan bahwa individu yang memegang lebih banyak inisiatif pada pengembangan karirnya akan merasakan hasil kerja berupa sukses karir

*commit to user*

dan komitmennya terhadap organisasi. Pengaturan manajemen karir diri sendiri merupakan penerapan individu dalam mencapai hasil-hasil karir yang ingin diraih (De Vos, Koen dan Buyens, 2006). Hal ini ini tidak lepas dari dukungan yang diberikan oleh organisasi dalam menyusun karir karyawan. Untuk itu karyawan akan mempunyai harapan yang tinggi terhadap pihak-pihak yang dapat membantunya dalam melakukan pengembangan karir yaitu oleh divisi sumber daya manusia dan jajaran manajer di atas posisi karyawan, sehingga dapat diambil hipotesis :

- 
- H<sub>3a</sub>** : Manajemen karir diri sendiri berpengaruh positif pada komitmen organisasi
- H<sub>3b</sub>** : Manajemen karir diri sendiri berpengaruh positif pada sukses karir
- H<sub>3c</sub>** : Manajemen karir diri sendiri berpengaruh positif pada promosi jabatan

#### ***4. Pengaruh Manajemen Karir Organisasi pada Hasil Kerja Karyawan dengan Manajemen Karir Diri Sendiri sebagai variabel moderasi***

Pada penelitian De Vos, Dewettinck dan Buyens (2006) menyatakan bahwa manajemen karir diri sendiri akan memoderasi hubungan antara manajemen karir organisasi dengan hasil kerja karyawan. Hal tersebut mengindikasikan bahwa hubungan manajemen karir organisasi pada hasil kerja karyawan akan lebih kuat bila bersamaan dengan proses manajemen karir diri sendiri. Karena pada manajemen karir diri sendiri pada karyawan menempatkan nilai yang lebih baik untuk menerima, mendukung dan melaksanakan manajemen karir yang telah diberikan oleh organisasi.

*commit to user*

Untuk itu diharapkan dapat lebih meningkatkan komitmen organisasi dan sukses karir karyawan. Oleh karena itu diambil kesimpulan sebagai berikut:

**H<sub>4a</sub>** : Manajemen karir organisasi berpengaruh positif pada komitmen organisasi dengan manajemen karir diri sendiri sebagai variabel moderasi

**H<sub>4b</sub>** : Manajemen karir organisasi berpengaruh positif pada sukses karir dengan manajemen karir diri sendiri sebagai variabel moderasi

**H<sub>4c</sub>** : Manajemen karir organisasi berpengaruh positif pada promosi jabatan dengan manajemen karir diri sendiri sebagai variabel moderasi

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain survei. Penelitian dengan model survei adalah penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi yang menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang pokok. Penelitian ini melalui penyebaran kuisisioner terhadap karyawan PT Tiga Pilar Sejahtera Food Sragen.

#### B. Populasi dan Sampel

##### 1. Populasi

Populasi merupakan keseluruhan orang, kejadian atau sesuatu yang menarik dan dapat digunakan peneliti dalam melakukan penelitian (Sekaran 2000). Yang menjadi populasi dari penelitian ini adalah karyawan pada perusahaan PT Tiga Pilar Sejahtera Food, Sragen.

##### 2. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki yang dianggap bisa mewakili keseluruhan populasi (Suliyanto,2006). Yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah 100 orang karyawan yang diambil dari beberapa departemen di PT Tiga Pilar Sejahtera Food, Sragen. Departemen tersebut antara lain Dept. Finance, Dept. Accounting, Dept. TI, Dept. Personal, Dept. GA, Dept. Produksi, Dept. Teknik, Dept. QC, Dept. Sales, Dept. Marketing, Dept. Purchasing, Dept. Delivery, Dept. Warehouse dan Dept. PPIC.

*commit to user*

### 3. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan metode *proporsional random sampling*, yaitu cara pengambilan sampel dengan memperhatikan pertimbangan dengan presentase yang sama dari jumlah tiap-tiap bagian dimana populasi dibagi dalam beberapa sub populasi dan dari tiap sub populasi diambil proporsi yang sama untuk diambil sebagai sampel.

Sampel adalah sebagian dari populasi. Sampel dalam penelitian ini adalah 100 orang Karyawan PT. Tiga Pilar Sejahtera Food, Sragen . Alasan pemilihan sampel 100 karena berdasarkan beberapa pertimbangan yaitu menurut Sekaran (2006) memberikan *rule of thumb* untuk besarnya sampel yang lebih besar dari 30 dan kurang dari 500 sudah mencukupi untuk digunakan dalam penelitian. Pertimbangan kedua menurut Djarwanto dan Subagyo (1996), besarnya jumlah sampel dapat dihitung dengan rumus:

$$n = \frac{1}{4} \left( \frac{Z\alpha / 2}{E} \right)^2$$

Keterangan:

n= Jumlah sampel

Z= Angka yang menunjukkan penyimpangan nilai variabel dari mean

E=Error

Dengan nilai  $\alpha = 0.05$  ditetapkan besarnya kesalahan tidak sampai 0,1 disini akan didapat perhitungan sebagai berikut:

$$N = \frac{1}{4} \left( \frac{Z0.05 / 2}{0.1} \right)^2 = \frac{1}{4} \left( \frac{1.96}{0.1} \right)^2 = 96.04$$

Jadi banyak sampel yang akan diambil 96.04 responden dibulatkan menjadi 100 responden. Dalam penelitian ini peneliti menyebar 100 kuesioner.

### C. Teknik Pengumpulan Data

#### 1. Observasi

Pengumpulan data yang dilakukan dengan pengamatan pancaindra secara langsung di perusahaan.

#### 2. Kuisisioner

Membagi atau Memberikan daftar pertanyaan secara tertulis kepada responden.

#### 3. Wawancara

Sebagai alat bantu untuk mendapatkan informasi dengan cara bertanya atau berdialog langsung kepada pimpinan, karyawan atau orang tertentu, untuk memperoleh informasi yang dianggap perlu, terutama yang berkaitan dengan penelitian.

#### 4. Studi pustaka

Yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan jalan membaca berbagai literatur yang berhubungan dengan masalah-masalah lain yang berkaitan dan mendukung penelitian ini.

### D. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

#### 1. Variabel independen

Variabel independen adalah variabel yang memengaruhi atau menjadi penyebab besar kecilnya variabel lain. Variabel independen dalam

penelitian ini yaitu manajemen karir diri sendiri dan manajemen karir organisasi.

a) Manajemen Karir Diri Sendiri

Dalam melakukan manajemen karir diri sendiri, karyawan melakukan berbagai aktifitas dari dalam dirinya sendiri yang berhubungan dengan kehidupan karirnya. Variabel ini diukur dengan kuisioner yang dikembangkan oleh Noe (1996) yang telah dimodifikasi dalam penelitian Sturges, Guest dan Mackenzie Davey 2000 dengan menggunakan skala likert lima poin. (1).STS = Sangat Tidak Setuju, (2).TS = Tidak Setuju, (3).N = Netral, (4).S = Setuju, (5).SS = Sangat Setuju.

b) Manajemen Karir Organisasi

Dalam melakukan manajemen karir organisasi, karyawan menilai berbagai aktifitas organisasi dan jajaran manajer yang berkaitan dengan kehidupan karirnya. Variabel ini diukur dengan dua belas aktifitas yang ada pada kuisioner Baruch dan Peiperl (2000). Namun adanya keterbatasan sumber acuan peneliti, maka variabel ini dimodifikasi dengan pengukuran manajemen karir organisasi menggunakan kuisioner Arnold 1997 yang digunakan oleh Sturges, Guest dan Mackenzie Davey 2000. Variabel ini diukur menggunakan skala likert lima poin. (1).STS = Sangat Tidak Setuju, (2).TS = Tidak Setuju, (3).N = Netral, (4).S = Setuju, (5).SS = Sangat Setuju.



## 2. Variabel Dependen

Variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi atau terpengaruh oleh variabel yang lain, variable dependen dalam penelitian ini adalah: hasil kerja karyawan. Dalam penelitian ini variabel hasil kerja karyawan ditunjukkan dengan adanya komitmen organisasi, sukses karir dan promosi jabatan.

### a) Komitmen Organisasi

Diukur melalui kuesioner mowday, Porter dan Steers 1982 dan 1979 yang terdiri dari sembilan item aktifitas. Diukur menggunakan skala likert lima poin. (1).STS = Sangat Tidak Setuju, (2).TS = Tidak Setuju, (3).N = Netral, (4).S = Setuju, (5).SS = Sangat Setuju.

### b) Sukses Karir

Digunakan untuk mengukur hal-hal yang menjadi dasar persepsi sukses karir para karyawan. Diukur menggunakan skala likert lima poin. (1).STS = Sangat Tidak Setuju, (2).TS = Tidak Setuju, (3).N = Netral, (4).S = Setuju, (5).SS = Sangat Setuju.

### c) Promosi Jabatan

Promosi jabatan merupakan persepsi yang obyektif dalam menilai sukses karir. Oleh karena itu promosi diukur dari banyak nya promosi jabatan yang diterima selama kehidupan karir karyawan.

## 3. Variabel Kontrol

Variabel kontrol adalah variabel untuk melengkapi atau mengontrol hubungan klausalnya supaya lebih baik untuk mendapatkan model

empiris yang lebih lengkap dan lebih baik. Variabel kontrol dalam penelitian ini adalah jenis kelamin, usia, pendidikan dan masa kerja

#### 4. Variabel Moderasi

Variabel moderasi adalah variabel yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Variabel moderasi dalam penelitian ini adalah variabel manajemen karir diri sendiri. Variabel ini memoderasi keterkaitan manajemen karir organisasi pada hasil kerja.

### E. Metode Analisis Data

#### 1. Metode Pengujian Instrumen

Untuk menganalisis data, penelitian ini menggunakan beberapa alat analisis untuk mencapai tujuan penelitian. Alat analisis yang digunakan adalah sebagai berikut :

##### a. Uji Validitas

Validitas adalah sebuah alat ukur ditunjukkan dari kemampuannya mengukur apa yang seharusnya diukur (Suliyanto, 2008). Suatu kuesioner dikatakan valid bila pertanyaan pada suatu kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner tersebut. Dengan menggunakan instrumen penelitian yang memiliki validitas tinggi maka hasil penelitian akan mampu menjelaskan masalah penelitian sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Dalam penelitian ini, uji validitas akan dilakukan dengan menggunakan Analisis faktor merupakan proses menilai mana saja variable yang layak untuk dimasukan dalam analisis selanjutnya

*commit to user*

sehingga bisa dibuat satu atau beberapa kumpulan variable yang lebih sedikit dari jumlah variable awal.

Kriteria data yang dapat dianalisis faktor adalah yang menunjukkan nilai korelasi yang cukup (*sufficient correlation*). Interkorelasi antar variabel akan di deteksi dengan *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO MSA). Untuk dapat dilanjutkan kepada uji validitas, nilai KMO harus  $>0,5$  (Ghozali, 2006).

Penelitian ini digunakan uji validitas dengan *Confirmatory factor analysis* (CFA) menggunakan software SPSS 12 for windows. *Confirmatory factor analysis* (CFA) perlu dilakukan terhadap model pengukuran karena syarat untuk dapat menganalisis model, indikator masing-masing konstruk harus memiliki *loading factor* yang signifikan terhadap konstruk yang diukur. Menurut Hair et al., (1998) *factor loading* lebih besar  $\pm 0,30$  dianggap memenuhi level minimal, *factor loading*  $\pm 0,40$  dianggap lebih baik dan sesuai *rules of thumb* yang dipakai peneliti, dan *factor loading*  $\pm 0,50$  dianggap signifikan.

Dalam *Confirmatory factor analysis* (CFA) kita juga harus melihat pada output dari *rotated component matrix* yang harus terekstrak sempurna. Jika masing-masing item pertanyaan belum terekstrak secara sempurna, maka proses pengujian validitas dengan *factor analysis* harus diulang dengan cara menghilangkan item pertanyaan yang memiliki nilai ganda. Indikator masing-masing konstruk yang memiliki *loading factor* yang signifikan membuktikan bahwa indikator tersebut merupakan satu kesatuan alat ukur yang

*commit to user*

mengukur konstruk yang sama dan dapat memprediksi dengan baik konstruk yang seharusnya di prediksi (*Hair et al.*, 1998).

#### b. Uji Reliabilitas

Realibilitas pada dasarnya adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Jika hasil pengukuran yang dilakukan secara berulang relatif sama maka pengukuran tersebut memiliki tingkat realibilitas yang baik (Suliyanto, 2008).

Realibilitas dari suatu alat pengukuran mencerminkan apakah suatu pengukuran terbebas dari masalah atau *error* sehingga memberikan hasil pengukuran yang konsisten pada kondisi yang berbeda pada masing-masing butir dalam instrumen (Sekaran, 2000). Dalam hal ini realibilitas dilihat dari *Cronbach Alpha*.

Tingkat reliabilitas ditunjukkan oleh koefisien *alpha*, semakin tinggi koefisien *alpha*, berarti semakin baik pengukuran suatu instrumen. Suatu konsep atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach's Alpha*  $> 0,60$ .

### 2. Metode Analisis Data

#### a) Analisis Deskriptif

Dipakai untuk menghitung secara prosentase dari nilai yang didapat dari jawaban dalam daftar pertanyaan yang diajukan kepada responden dengan menggunakan proses kualifikasi atau *numerialisasi*.

b) Analisis Induktif

Analisis ini menggunakan pengujian secara sistematis dan statistik dalam menerangkan dan menganalisis data yang diperoleh . Analisis Induktif meliputi:

*hierarchical regression*

Pengujian pengaruh variabel kontrol dan moderator dalam jurnal-jurnal penelitian sosial biasanya memakai prosedur apa yang disebut dengan *hierarchical regression*, yang merupakan pengembangan dari *moderated regression equation* yang dikemukakan oleh Schmitt & Klimoski, (dalam Harsono, 2002). Sebagaimana diungkapkan di muka, sepanjang pengetahuan penulis, belum ada buku teks statistik maupun metodologi riset yang membahas teknik analisis tersebut. Untuk itu dirasa perlu untuk memberikan gambaran lebih detail. *Hierarchical regression* adalah analisis regresi yang dilakukan secara berkali-kali dengan komposisi variabel yang berbeda, mungkin ditambah, atau dikurangi. Tujuannya adalah untuk melihat perbedaan tingkat pengaruh di setiap tingkat (*step*) pengujian.

## BAB IV

### ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum dan Obyek Penelitian

##### 1. Profil Perusahaan

###### a. Sejarah Berdirinya Perusahaan

PT Tiga Pilar Sejahtera, Sragen (TPS) merupakan perusahaan yang bergerak pada industri makanan (Food Manufacturing), Agrobisnis dan Mining. PT Tiga Pilar Sejahtera berdiri pada 31 Mei 1999 dengan no NPWP 01.504.513.1-054.000. PT Tiga Pilar Sejahtera mengalami perkembangan yang pesat dan tetap bisa bertahan dalam persaingan industri makanan. Perkembangan perusahaan salah satunya ditandai dengan semakin besar kapasitas produksi dan perluasan wilayah pemasaran produk. Saat ini PT Tiga Pilar Sejahtera sedang dalam upaya memasarkan produknya ke luar negeri, dan dalam perkembangan untuk *go internasional* tersebut, perusahaan mengadopsi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000, Keamanan Pangan HACCP, dan ISO 22000. PT Tiga Pilar Sejahtera juga menerapkan dan mengembangkan *Good Corporate Governance dan Corporate Social Responsibility*. Produk PT Tiga Pilar Sejahtera Food antara lain Mie Telor, Mie Instant, Mie Snack, Candy, Bihun Beras, Bihun Jagung, Bihun Instant, Biskuit, Wafer Stick, Bumbu dan diperdagangkan dengan berbagai merk seperti : Superior, Kremez, Gulas, Ayam 2 Telor, Ha Ha Mie, Filtra, Kurma, Pio, Romi, Yuli, Din Din, Gin Gin dll.

*commit to user*

## **b. Lokasi dan Kondisi Geografis**

Kantor administrasi dan pemasaran PT Tiga Pilar Sejahtera berlokasi di Alun Graha Ruang 110 Jl. Prof. Dr. Soepomo SH No.223 Tebet Jakarta selatan. Sedangkan tempat produksinya berada di Jl. Raya Solo-Sragen Km.16 Desa Sepat, Masaran, Sragen, Jawa Tengah. Pemilihan Lokasi tersebut dilatarbelakangi oleh beberapa pertimbangan, yaitu :

- 1) Terletak di kawasan industri.
- 2) Dekat dengan jalan raya Solo-Sragen-Surabaya, sehingga mempermudah pendistribusian bahan baku dan produk.
- 3) Tersedianya sarana penunjang seperti air, listrik dan telepon.
- 4) Tersedianya tenaga kerja.

PT Tiga Pilar Sejahtera terletak di atas lahan seluas 50 hektar dan baru setengahnya yang digunakan dengan luas bangunan  $\pm 9.072 \text{ m}^2$ . Terdapat enam bangunan utama yaitu Unit 1: Pabrik mie kering; Unit 2: Pabrik mie instan; Unit 3: Pabrik bihun kering dan bihun instan; Unit 4: Pabrik biskuit; boiler serta bangunan utama.

## **2. Visi dan Misi Perusahaan**

### **a. Visi Perusahaan**

Menjadi perusahaan makanan dan minuman lima besar di kawasan Asia Tenggara selambat-lambatnya 2022.

### **b. Misi Perusahaan**

- 1) Menyajikan produk makanan dan minuman bermutu dengan citra merek yang kuat dan harga yang lebih bersaing dibanding produk kompetitor.

*commit to user*

- 2) Dengan berlandaskan falsafah dan nilai-nilai perusahaan mengabdikan untuk membangun sebuah organisasi kelas satu yang secara konsisten memberikan nilai tambah kepada konsumen, pelanggan, pemegang saham dan karyawan.

### 3. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi merupakan satuan usaha yang memberikan kerangka kerja yang menyeluruh mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, evaluasi dan tindakan pengendalian setiap lini dalam organisasi, serta adanya hubungan sinergis antara elemen dalam organisasi sehingga setiap kegiatan perusahaan dapat berjalan lancar sesuai dengan jadwal kerja demi tercapainya tujuan perusahaan. Struktur organisasi pada dasarnya merupakan pemisahan antara tugas, wewenang dan tanggung jawab dari tiap-tiap elemen dalam organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan.

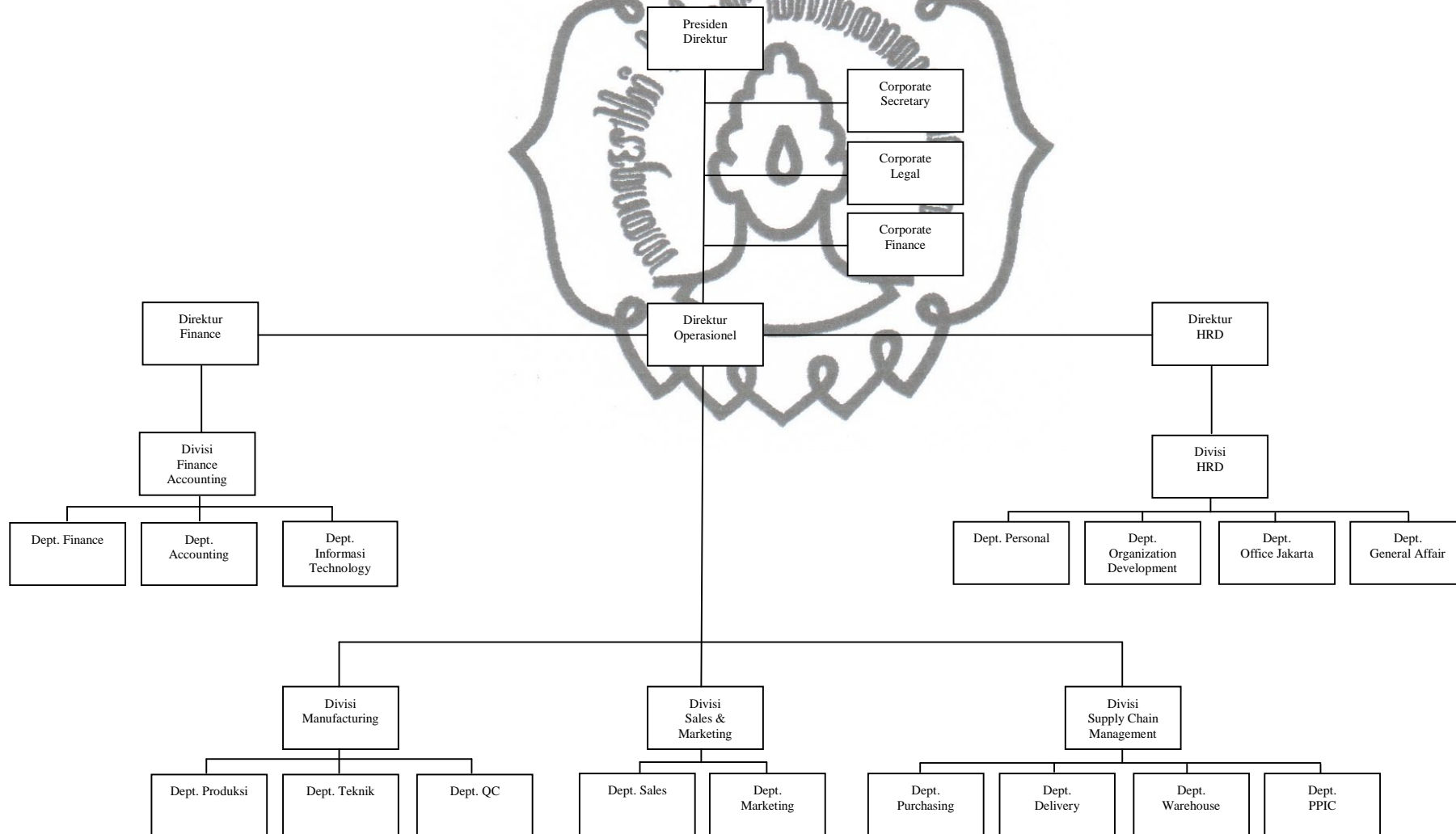
Struktur organisasi pada PT Tiga Pilar Sejahtera berbentuk lini dan staff sesuai dengan perkembangan perusahaan dari waktu ke waktu, sehingga menggambarkan dengan jelas mengenai tugas, wewenang dan kepada siapa tugas tersebut dipertanggungjawabkan.

Pada struktur organisasi PT Tiga Pilar Sejahtera Food, Presiden Direktur merupakan badan tertinggi dalam perusahaan. Presiden Direktur membawahi dan mengawasi Direktur *Finance*, Direktur Operasional dan Direktur HRD. Masing-masing direktur akan membawahi dan mengawasi divisi-divisi. Dan divisi-divisi ini nantinya akan membawahi dan mengawasi beberapa departemen. Untuk lebih jelasnya lihat gambar IV.1.

*commit to user*



**Gambar IV.1**  
**STRUKTUR ORGANISASI**  
**PT TIGA PILAR SEJAHTERA FOOD, TBK**



Perusahaan dipimpin oleh seorang Presiden Direktur yang bertugas mengkoordinasi dan mengelola kegiatan produksi serta pemasaran. Dalam melaksanakan tugasnya seorang Presiden Direktur dibantu oleh *corporate secretary, corporate legal, corporate finance*. Ketiganya membantu Presiden Direktur tidak hanya membantu dalam bidang food saja, melainkan juga pada bidang energi dan bidang agro.

Direktur *Finance* bertugas dan bertanggung jawab dalam mengawasi segala kegiatan yang berhubungan dengan keuangan perusahaan. Direktur Finance membawahi Divisi *Finance Accounting*. Dalam menjalankan tugasnya Divisi *Finance Accounting* dibantu oleh beberapa departemen yaitu departemen *Finance, Accounting*, dan *Information Technology*.

Direktur operasional bertugas mengkoordinasikan, mengelola, mengawasi, mengarahkan dan mengendalikan kelancaran proses produksi yang telah ditetapkan serta kegiatan operasional lainnya yang telah ditetapkan. Direktur operasional dibantu oleh Divisi *Manufacturing*, Divisi *Sales* dan *Marketing*, dan Divisi *Supply Chain Management*. Divisi *Manufacturing*, dibantu departemen Produksi, Departemen Teknik, dan Departemen *Quality Kontrol*. Divisi *Sales* dan *Marketing* dibantu departemen Sales dan departemen Marketing. Divisi *Supply Chain Management* dibantu departemen *Purchasing*, Departemen *Delivery*, Departemen *Warehouse* dan Departemen PPIC.

Direktur HRD (*Human Resources Development*) bertugas memonitoring pemenuhan kebutuhan atau kelebihan maintenance dan pengelolaan administrasi sumber daya manusia. Direktur HRD dalam *commit to user*

tugasnya dibantu Divisi *Human Resources Development*. Kemudian divisi *Human Resources Development* dibantu oleh departemen personalia, departemen *organization development*, departemen kantor Jakarta dan departemen *General Affair*.

#### 4. Aspek Sumber Daya Manusia

##### a. Tenaga Kerja

Berdasarkan data yang diperoleh peneliti, PT Tiga Pilar Sejahtera membagi karyawannya ke dalam 3 kelompok karyawan antara lain :

- 1) Karyawan harian
- 2) Karyawan staff
- 3) Karyawan kontrak

##### b. Sistem Jam Kerja Karyawan

###### 1) Jam Kerja Reguler

Masuk dengan jam kerja pukul 08.00 – 16.00 wib dan jam istirahat pukul 12.00 – 13.00 wib. Adapun khusus hari jumat, istirahat pukul 11.00 – 13.00 wib. Untuk hari sabtu jam masuk kerja adalah pukul 07.30 – 14.00.

###### 2) Kerja Lembur

Kerja lembur diperlukan ketika adanya pekerjaan yang harus diselesaikan, dan sifat dari kerja lembur ini adalah sukarela. Dalam kerja lembur ini, ada beberapa pekerjaan dimana pekerjaan itu murni sebagai pekerjaan lembur, akan tetapi ada juga kerja lembur yang memang merupakan bagian dari tugas.

### c. Kesejahteraan Karyawan

Untuk meningkatkan semangat dan etos kerja karyawan, perusahaan juga memberikan fasilitas perlindungan Jaminan Sosial Tenaga Kerja, yang meliputi :

- 1) Jaminan Hari Tua
- 2) Jaminan Kematian
- 3) Jaminan Kecelakaan Kerja

Biaya untuk Jamsostek ini totalnya sebesar 6,89 %. Perusahaan membantu pembayarannya sebesar 4,89 % dan sisanya sebesar 2 % dibayar sendiri oleh karyawan yang diambilkan dari gaji bulanan karyawan.

Selain hal-hal tersebut diatas, perusahaan juga menyediakan poliklinik bagi karyawan yang memerlukan fasilitas ini. Apabila di poliklinik tidak dapat menangani masalah karyawan dikarenakan keterbatasan fasilitas, maka poliklinik akan memberi rujukan ke rumah sakit di tanggung perusahaan dengan rincian 1 tahun hanya 1 kali dan besarnya senilai 1 bulan gaji.

Perusahaan juga memberi hak cuti bagi karyawan. Hak cuti ini diberikan 12 kali hak cuti dalam setahun. Perinciannya adalah 4 kali cuti bersama yang telah ditetapkan perusahaan, dan sisanya sebesar 8 kali cuti bebas digunakan dan diatur sendiri oleh karyawan.

## B. Deskripsi Responden

Pada penelitian ini kuesioner yang disebarakan seluruhnya sebanyak 130 kuesioner. Dalam prosesnya, jumlah kuesioner yang bisa di kumpulkan kembali adalah sejumlah 104 kuesioner. Dan dalam pengolahan data yang digunakan adalah sejumlah 100 sampel karena adanya beberapa data yang tidak lengkap. Jumlah tersebut telah memenuhi jumlah sampel data yang digunakan dalam analisis penelitian ini yaitu sejumlah 100 Djarwanto dan Subagyo (1996).

Responden dalam penelitian ini adalah sebagian karyawan PT Tiga Pilar Sejahtera Food, Sragen. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan *proporsional random sampling*, yaitu cara pengambilan sampel dengan memperhatikan pertimbangan presentase dari jumlah tiap-tiap bagian dimana populasi dibagi dalam beberapa sub populasi untuk diambil sebagai sampel. Maka sub populasi yang besar akan diambil jumlah sampel yang besar pula. Sub populasi ini adalah departemen-departemen yang ada dalam organisasi PT Tiga Pilar Sejahtera Food Sragen .

Dari penyebaran kuesioner di lapangan didapatkan hasil pengumpulan seperti pada tabel IV.1 Berikut :

**Tabel IV.1**  
**Distribusi Hasil Pengumpulan Kuesioner**

NO	Departemen	Dibagikan	Kembali	Digunakan
1	Produksi	30	19	17
2	Accounting	20	15	15
3	Warehaouse	15	11	10
4	Purchasing	14	10	10
5	Personalialia	13	13	12
6	RnD	10	9	9
7	IT	9	8	8
8	PPIC	7	7	7
9	Umum	4	4	4
10	Delivery	6	6	6
11	Sales	2	2	2
Jumlah		130	104	100

Sumber : data primer yang diolah (2010)

## 1. Karakteristik Responden

Gambaran tentang karakteristik responden diperoleh dari data diri yang terdapat pada bagian data responden yang meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja.

### a. Jenis Kelamin Responden

**Tabel IV.2**  
**Distribusi Frekuensi Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1	Laki-laki	39	39%
2	Perempuan	61	61%
Jumlah		100	100%

Sumber : data primer yang diolah (2010)

Berdasarkan Tabel IV.2 dapat diketahui bahwa dari 100 responden , 39 % atau 39 responden berjenis kelamin Laki-laki atau 61 % atau 61 responden berjenis kelamin Perempuan. Sehingga dari

*commit to user*

hasil tersebut dapat dilihat bahwa sebagian besar responden berjenis kelamin Perempuan.

#### b. Usia Responden

Usia dikelompokkan menjadi enam kelompok, yaitu kelompok usia kurang dari 25, kelompok usia 26-30, kelompok usia 31-35, kelompok usia 36-40 dan kelompok usia lebih dari 41 tahun. Hasil analisa karakteristik responden berdasarkan karakter usia ditunjukkan pada tabel IV.3 :

**Tabel IV.3**  
**Distribusi Frekuensi Berdasarkan Usia**

No	Usia	Frekuensi	Persentase
1	≤ 25 tahun	20	20%
2	26-30 tahun	51	51%
3	31-35 tahun	21	21%
5	36-40 tahun	6	6%
6	≥ 41 tahun	2	2%
Jumlah		100	100%

Sumber : data primer yang diolah (2010)

Berdasarkan Tabel IV.3 diatas dapat diketahui bahwa responden berusia 26-30 tahun memiliki jumlah terbesar yaitu 51 % atau 51 responden, responden berusia 25 tahun ke bawah berjumlah 20% atau 20 responden, responden berusia 31-35 tahun berjumlah 21 % atau 21 responden, responden berusia 36-40 berjumlah 6% atau 6 responden dan responden berusia 41 tahun atau lebih berjumlah 2% atau 2 responden.

### c. Tingkat Pendidikan Responden

**Tabel IV.4**  
**Distribusi Frekuensi Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No	Pendidikan	Frekuensi	Persentase
1	SLTA	32	32%
2	D1	2	2%
3	D2	1	1%
4	D3	8	8%
5	S1	57	57%
Jumlah		100	100%

Sumber : data primer yang diolah (2010)

Dari IV.4 diketahui bahwa responden yang mempunyai tingkat pendidikan SLTA berjumlah 32 % atau 32 responden, responden yang mempunyai tingkat pendidikan D1 berjumlah 2 % atau 2 responden, responden yang mempunyai tingkat pendidikan D2 berjumlah 1 % atau 1 responden, responden yang mempunyai tingkat pendidikan D3 berjumlah 8 % atau 8 responden, responden yang mempunyai tingkat pendidikan S1 berjumlah 57 % atau 57 responden. Dari tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden berpendidikan Sarjana Srata 1 (S1).

### d. Masa Kerja Responden

**Tabel IV.5**  
**Distribusi Frekuensi Berdasarkan Masa Kerja**

No	Masa Kerja	Jumlah	Persentase
1	0-4,5 tahun	55	55%
2	5-9,5 tahun	34	34%
3	10-14,5 tahun	7	7%
4	15-19 tahun	4	4%
Jumlah		100	100%

Sumber : data primer yang diolah (2010)

*commit to user*



Dari tabel IV.5 diketahui bahwa responden yang terbanyak mempunyai masa kerja antara 0-4,5 tahun sebanyak 55% atau 55 responden.

## **2. Tanggapan Responden**

Tanggapan responden terhadap kuesioner yang diberikan peneliti nampak pada jawaban responden. Dalam analisis ini akan diuraikan mengenai kecenderungan pendapat dan tanggapan dari karyawan PT Tiga Pilar Sejahtera Food Sragen selaku responden dalam penelitian ini. Pernyataan-pernyataan responden mengenai variabel penelitian dapat dilihat pada jawaban responden terhadap kuesioner yang diberikan peneliti dan pernyataan ini membentuk skala Likert, dimana skala Likert ini dapat digunakan untuk mengukur sikap responden.

### **a. Tanggapan Responden Mengenai Manajemen Karir Diri Sendiri**

Deskripsi tanggapan responden sebanyak 100 orang terhadap item pertanyaan manajemen karir diri sendiri sebanyak 16 item. Dari data kuesioner yang terdapat pada lampiran dapat dilihat deskripsi Tanggapan responden pada setiap item pertanyaan adalah pada tabel IV.6 :

**Tabel IV.6**  
**Deskripsi Tanggapan Responden Terhadap Manajemen Karir Diri Sendiri**

NO	PERNYATAAN	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
		STS	TS	N	S	SS
1.	Saya sudah berkenalan dengan orang-orang yang dapat mempengaruhi karir saya	2	5	29	58	6
2.	Saya telah berkomunikasi dengan manajemen perusahaan yang lebih atas tingkatannya, pada pertemuan yang diadakan perusahaan	2	19	38	30	11
3.	Saya telah membangun kontak dengan orang-orang dimana saya ingin bekerja	-	2	22	58	18
4.	Saya telah mendorong diri saya untuk terlibat dalam proyek-proyek besar	-	11	38	41	10
5.	Saya telah meminta nasihat karir dari orang-orang, bahkan ketika belum ditawarkan	1	13	40	38	8
6.	Saya telah meminta penilaian atas kinerja saya, meskipun hal itu tidak diberikan	3	9	24	52	12
7.	Saya menolak peran baru karena hal tersebut tidak membantu saya untuk mengembangkan ketrampilan baru	17	38	37	6	2
8.	Saya telah membuat rencana untuk meninggalkan perusahaan, setelah saya memiliki ketrampilan dan pengalaman cukup	7	30	37	19	7
9.	Saya telah membuat rencana untuk meninggalkan organisasi jika tidak diberi penawaran pada karir saya	5	24	42	18	11
10.	Saya menjaga CV saya untuk selalu <i>up date</i>	-	7	34	46	13
11.	Saya selalu memantau iklan lowongan kerja untuk melihat kesempatan yang tersedia di luar organisasi	7	18	50	16	9
12.	Pada waktu luang, Saya membaca jurnal, buku-buku dan informasi yang terkait dengan pekerjaan	1	6	32	52	9
13.	Saya telah melihat di luar organisasi mengenai karir yang berkaitan dengan pelatihan dan kualifikasi yang ditawarkan	1	14	52	28	5
14.	Saya mengambil kegiatan-kegiatan tambahan, yang akan memperbaiki CV saya	-	15	42	38	5
15.	Saya telah memastikan mendapatkan nilai untuk pekerjaan yang saya lakukan	-	3	23	61	13
16.	Saya telah membuat atasan saya menyadari prestasi saya	-	3	31	58	8

Sumber : Data primer yang diolah (2010)

- 1) Berdasarkan data dari tabel IV.6 ditunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 58 orang atau 58% menjawab setuju atas item pertanyaan saya sudah berkenalan dengan orang-orang yang dapat mempengaruhi karir saya. Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden merasa telah mendapat kesempatan untuk berkenalan dengan orang-orang yang dapat mempengaruhi karirnya.
- 2) Berdasarkan data dari tabel IV.6 ditunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 38 orang atau 38% menjawab netral atas item pertanyaan saya telah berkomunikasi dengan manajemen perusahaan yang lebih atas tingkatannya, pada pertemuan yang diadakan perusahaan. Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden cukup bias untuk berkomunikasi dengan manajemen perusahaan yang lebih atas tingkatannya, pada pertemuan yang diadakan perusahaan
- 3) Berdasarkan data dari tabel IV.6 ditunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 58 orang atau 58% menjawab setuju atas item pertanyaan saya telah membangun kontak dengan orang-orang dimana saya ingin bekerja. Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden merasa mereka telah membangun kontak dengan orang-orang dilingkungan tempat kerjanya.
- 4) Berdasarkan data dari tabel IV.6 ditunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 41 orang atau 41 % menjawab setuju atas item pertanyaan saya telah mendorong diri saya untuk terlibat dalam proyek-proyek besar. Hal ini berarti bahwa sebagian besar

*commit to user*

- responden merasa mereka telah mendorong atau memacu diri mereka agar dapat terlibat dalam proyek-proyek besar perusahaan.
- 5) Berdasarkan data dari tabel IV.6 ditunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 40 orang atau 40 % menjawab netral atas item pertanyaan saya telah meminta nasihat karir dari orang-orang, bahkan ketika belum ditawarkan. Hal ini berarti bahwa responden merasa cukup memperoleh nasihat karir dari orang lain.
- 6) Berdasarkan data dari tabel IV.6 ditunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 52 orang atau 52 % menjawab netral atas item pertanyaan saya telah meminta penilaian atas kinerja saya, meskipun hal itu tidak diberikan. Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden merasa dapat memperoleh penilaian kinerja, meskipun terkadang tidak diberikan.
- 7) Berdasarkan data dari tabel IV.6 ditunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 38 orang atau 38 % menjawab tidak setuju atas item pertanyaan saya menolak peran baru karena hal tersebut tidak membantu saya untuk mengembangkan ketrampilan baru. Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden merasa peran baru dapat membantu dalam mengembangkan ketrampilan baru.
- 8) Berdasarkan data dari tabel IV.6 ditunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 37 orang atau 37 % menjawab Netral atas item pertanyaan saya telah membuat rencana untuk meninggalkan perusahaan, setelah saya memiliki ketrampilan dan pengalaman cukup. Hal ini bahwa sebagian besar responden cukup memiliki
- commit to user*

niat untuk meninggalkan perusahaan setelah memiliki ketrampilan dan pengalaman yang cukup.

- 9) Berdasarkan data dari tabel IV.6 ditunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 42 orang atau 42 % menjawab Netral atas item pertanyaan saya telah membuat rencana untuk meninggalkan organisasi jika tidak diberi penawaran pada karir saya. Hal ini berarti bahwa sebagian responden memiliki rencana untuk meninggalkan organisasi jika tidak diberi penawaran pada karirnya.
- 10) Berdasarkan data dari tabel IV.6 ditunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 46 orang atau 46 % menjawab sangat setuju atas item pertanyaan saya menjaga CV saya untuk selalu *up date*. Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden merasa telah menjaga CVnya untuk selalu *up date*.
- 11) Berdasarkan data dari tabel d IV.6 ditunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 50 orang atau 50% menjawab netral atas item pertanyaan saya selalu memantau iklan lowongan kerja untuk melihat kesempatan yang tersedia di luar organisasi. Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden telah melakukan pemantauan iklan lowongan kerja untuk melihat kesempatan yang tersedia di luar organisasi.
- 12) Berdasarkan data dari tabel IV.6 ditunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 52 orang atau 52% menjawab sangat setuju atas item pertanyaan Pada waktu luang,saya membaca jurnal,  
*commit to user*

buku-buku dan informasi yang terkait dengan pekerjaan. Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden telah merasa melakukan pencarian informasi yang terkait dengan pekerjaan.

13) Berdasarkan data dari tabel IV.6 ditunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 52 orang atau 52% menjawab netral atas item pertanyaan saya telah melihat Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden merasa cukup dapat melihat di luar organisasi mengenai karir yang berkaitan dengan pelatihan dan kualifikasi yang ditawarkan.

14) Berdasarkan data dari tabel IV.6 ditunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 42 orang atau 42% menjawab netral atas item pertanyaan saya mengambil kegiatan-kegiatan tambahan, yang akan memperbaiki CV saya. Hal ini berarti sebagian besar responden cukup merasa telah melakukan kegiatan-kegiatan tambahan yang akan memperbaiki CV nya.

15) Berdasarkan data dari tabel IV.6 ditunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 61 orang atau 61% menjawab sangat setuju atas item pertanyaan saya telah memastikan mendapatkan nilai untuk pekerjaan yang saya lakukan. Hal ini berarti sebagian besar responden merasa telah mendapatkan nilai untuk pekerjaan yang dilakukan.

16) Berdasarkan data dari tabel IV.6 ditunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 58 orang atau 58% menjawab sangat setuju atas item pertanyaan saya telah membuat atasan saya menyadari  
*commit to user*

prestasi saya. Hal ini berarti berarti bahwa sebagian besar responden merasa telah membuat atasan menyadari prestasinya.

#### b. Tanggapan Responden Mengenai Manajemen Karir Organisasi

Deskripsi tanggapan responden sebanyak 100 orang terhadap item pertanyaan manajemen karir organisasi sebanyak 10 item. Dari data kuesioner yang terdapat pada lampiran dapat dilihat deskripsi tanggapan responden pada setiap item pertanyaan adalah sebagai berikut :

**Tabel IV.7**  
**Deskripsi Tanggapan Responden Terhadap Manajemen Karir Organisasi**

NO	PERNYATAAN	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
		STS	TS	N	S	SS
1.	Saya telah diberi pelatihan untuk membantu pengembangan karir saya	1	13	18	53	15
2.	Atasan saya memastikan saya mendapatkan pelatihan, yang saya butuhkan untuk karir saya	3	10	17	56	14
3.	Saya telah diajarkan hal-hal yang perlu saya ketahui, untuk mendapatkan segala sesuatu di dalam organisasi ini	-	6	19	61	14
4.	Saya telah diberi rencana pengembangan diri	2	12	27	51	8
5.	Saya telah diberi pekerjaan yang mampu mengembangkan ketrampilan saya untuk masa depan	3	7	21	52	17
6.	Atasan saya telah memberikan umpan balik yang jelas pada kinerja saya	3	11	28	47	11
7.	Saya telah diberi nasihat karir ketika saya membutuhkannya	4	14	36	38	8
8.	Saya telah diperkenalkan kepada orang-orang di tempat kerja, yang siap membantu saya dalam mengembangkan karir	2	12	30	45	11
9.	Saya telah diberikan seorang mentor untuk membantu pengembangan karir saya	7	20	45	27	1
10.	Atasan saya telah memperkenalkan saya kepada orang-orang yang akan membantu karir saya	4	11	48	31	6

Sumber : Data primer yang diolah (2010)

- 1) Berdasarkan data dari tabel IV.7 ditunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 53 orang atau 53% menjawab sangat setuju atas item pertanyaan saya telah diberi pelatihan untuk membantu pengembangan karir saya. Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden merasa telah diberi pelatihan untuk membantu pengembangan karir nya.
- 2) Berdasarkan data dari tabel IV.7 ditunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 56 orang atau 56% menjawab sangat setuju atas item pertanyaan atasan saya memastikan saya mendapatkan pelatihan, yang saya butuhkan untuk karir saya. Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden merasa bahwa atasannya telah memastikan responden untuk mendapatkan pelatihan untuk karirnya.
- 3) Berdasarkan data dari tabel IV.7 ditunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 61 orang atau 61% menjawab sangat setuju atas item pertanyaan saya telah diajarkan hal-hal yang perlu saya ketahui, untuk mendapatkan segala sesuatu di dalam organisasi ini. Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden merasa telah diajarkan tentang hal-hal untuk mendapatkan segala sesuatu yang ada dalam organisasi.
- 4) Berdasarkan data dari tabel IV.7 ditunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 51 orang atau 51% menjawab sangat setuju atas item pertanyaan saya telah diberi rencana pengembangan diri.



Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden merasa telah diberi rencana pengembangan diri untuk mendukung karirnya.

- 5) Berdasarkan data dari tabel IV.7 ditunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 52 orang atau 52% menjawab sangat setuju atas item pertanyaan saya telah diberi pekerjaan yang mampu mengembangkan ketrampilan saya untuk masa depan. Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden merasa telah diberi pekerjaan yang mampu mengembangkan ketrampilannya.
- 6) Berdasarkan data dari tabel IV.7 ditunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 47 orang atau 47% menjawab sangat setuju atas item pertanyaan atasan saya telah memberikan umpan balik yang jelas pada kinerja saya. Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden merasa Atasannya telah memberikan umpan balik yang jelas pada kinerja responden.
- 7) Berdasarkan data dari tabel IV.7 ditunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 38 orang atau 38% menjawab sangat setuju atas item pertanyaan saya telah diberi nasihat karir ketika saya membutuhkannya. Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden merasa telah diberi nasehat karir saat membutuhkannya.
- 8) Berdasarkan data dari tabel IV.7 ditunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 45 orang atau 45% menjawab sangat setuju atas item pertanyaan saya telah diperkenalkan kepada orang-orang di tempat kerja, yang siap membantu saya dalam mengembangkan karir. Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden merasa dapat

*commit to user*

berkenalan dengan orang-orang yang dapat membantu dalam pengembangan karirnya.

- 9) Berdasarkan data dari tabel IV.7 ditunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 45 orang atau 45% menjawab netral atas item pertanyaan saya telah diberikan seorang mentor untuk membantu pengembangan karir saya. Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden cukup merasa mendapatkan mentor untuk membantu dalam pengembangan karir.
- 10) Berdasarkan data dari tabel IV.7 ditunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 48 orang atau 48% menjawab netral atas item pertanyaan atasan saya telah memperkenalkan saya kepada orang-orang yang akan membantu karir saya. Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden cukup merasa telah diperkenalkan dengan orang-orang yang akan membantu karirnya.

### c. **Tanggapan Responden Mengenai Komitmen Organisasi**

Deskripsi tanggapan responden sebanyak 100 orang terhadap item pertanyaan komitmen organisasi sebanyak 9 item. Dari data kuesioner yang terdapat pada lampiran dapat dilihat deskripsi tanggapan responden pada setiap item pertanyaan ditunjukkan pada tabel IV.8:

**Tabel IV.8**  
**Deskripsi Tanggapan Responden Terhadap Komitmen Organisasi**

NO	PERNYATAAN	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
		STS	TS	N	S	SS
1.	Saya benar-benar peduli mengenai nasib organisasi/perusahaan ini	-	2	19	59	20
2.	Menurut saya organisasi ini adalah tempat terbaik untuk bekerja	4	9	36	40	11
3.	Saya sangat senang ketika memilih perusahaan ini untuk bekerja	2	4	23	60	11
4.	Saya bangga menceritakan pada orang lain bahwa saya merupakan bagian dari organisasi ini	3	4	28	52	13
5.	Organisasi ini benar-benar memberikan informasi yang terbaik bagi saya dalam mencapai kinerja pekerjaan	3	9	36	42	10
6.	Bagi saya, organisasi ini adalah organisasi terbaik dari semua organisasi yang mungkin untuk bekerja	5	21	48	22	4
7.	Saya akan menerima hampir setiap tipe penugasan pekerjaan agar saya tetap bekerja di organisasi ini	5	26	39	25	5
8.	Saya merasa nilai-nilai diri saya selaras atau sesuai dengan nilai-nilai yang ada di organisasi ini	4	8	45	39	4
9.	Saya bersedia untuk dimasukkan ke dalam banyak usaha diluar yang biasanya di harapkan, untuk keberhasilan perusahaan	1	5	42	45	7

Sumber : Data primer yang diolah (2010)

- 1) Berdasarkan data dari tabel IV.8 ditunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 59 orang atau 59% menjawab sangat setuju atas item pertanyaan saya benar-benar peduli mengenai nasib organisasi atau perusahaan ini. Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden merasa peduli mengenai nasib perusahaan atau organisasinya.
- 2) Berdasarkan data dari tabel IV.8 ditunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 40 orang atau 40% menjawab sangat setuju

*commit to user*

atas item pertanyaan menurut saya organisasi ini adalah tempat terbaik untuk bekerja. Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden merasa organisasinya adalah tempat yang terbaik untuk bekerja.

3) Berdasarkan data dari tabel IV.8 ditunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 60 orang atau 60% menjawab sangat setuju atas item pertanyaan saya sangat senang ketika memilih perusahaan ini untuk bekerja. Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden merasa senang untuk bekerja pada perusahaan.

4) Berdasarkan data dari tabel IV.8 ditunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 52 orang atau 52% menjawab sangat setuju atas item pertanyaan saya bangga menceritakan pada orang lain bahwa saya merupakan bagian dari organisasi ini. Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden merasa bangga untuk bercerita pada orang lain bahwa ia bagian dari organisasi ini.

5) Berdasarkan data dari tabel IV.8 ditunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 42 orang atau 42% menjawab sangat setuju atas item pertanyaan organisasi ini benar-benar memberikan informasi yang terbaik bagi saya dalam mencapai kinerja pekerjaan. Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden merasa organisasinya telah memberikan informasi terbaik dalam mencapai kinerja.

6) Berdasarkan data dari tabel IV.8 ditunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 48 orang atau 48% menjawab sangat setuju

*commit to user*

atas item pertanyaan bagi saya, organisasi ini adalah organisasi terbaik dari semua organisasi yang mungkin untuk bekerja. Hal ini berarti bahwa sebagian responden cukup merasa bahwa organisasinya adalah organisasi terbaik dari semua organisasi yang mungkin untuk bekerja.

7) Berdasarkan data dari tabel IV.8 ditunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 39 orang atau 39% menjawab netral atas item pertanyaan saya akan menerima hampir setiap tipe penugasan pekerjaan agar saya tetap bekerja di organisasi ini. Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden telah cukup menerima tipe penugasan pekerjaan agar tetap bekerja pada organisasi.

8) Berdasarkan data dari tabel IV.8 ditunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 45 orang atau 45% menjawab netral atas item pertanyaan saya merasa nilai-nilai diri saya selaras atau sesuai dengan nilai-nilai yang ada di organisasi ini. Hal ini berarti sebagian besar responden telah cukup merasa bahwa nilai-nilai yang ada pada dirinya telah sesuai dengan nilai-nilai organisasi.

9) Berdasarkan data dari tabel IV.8 ditunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 45 orang atau 45% menjawab sangat setuju atas item pertanyaan saya bersedia untuk dimasukkan ke dalam banyak usaha diluar yang biasanya di harapkan, untuk kebaerhasilan perusahaan. Hal ini berarti bahwa sebagian responden merasa bersedia bila dimasukkan ke dalam banyak usaha diluar yang biasanya di harapkan, untuk kebaerhasilan perusahaan.

*commit to user*

#### d. Tanggapan Responden Mengenai Sukses Karir

Deskripsi tanggapan responden sebanyak 100 orang terhadap item pertanyaan sukses karir sebanyak 3 item. Dari data kuesioner yang terdapat pada lampiran dapat dilihat deskripsi tanggapan responden pada setiap item pertanyaan adalah sebagai berikut :

**Tabel IV.9**  
**Deskripsi Tanggapan Responden Terhadap Sukses Karir**

NO	PERNYATAAN	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
		STS	TS	N	S	SS
1	Saya merasa puas tentang kemajuan yang telah saya buat selama karir saya	1	13	37	39	10
2	Saya merasa puas tentang prestasi yang telah saya buat selama karir saya	1	21	38	29	11
3	Saya merasa puas mengenai tingkat pendapatan yang saya terima pada tahap karir saya ini	9	25	41	20	5

Sumber : Data primer yang diolah (2010)

- 1) Berdasarkan data dari tabel IV.9 ditunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 39 orang atau 39% menjawab sangat setuju atas item pertanyaan saya merasa puas tentang kemajuan yang telah saya buat selama karir saya. Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden merasa puas tentang kemajuan karirnya.
- 2) Berdasarkan data dari tabel IV.9 ditunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 38 orang atau 38% menjawab netral atas item pertanyaan saya merasa puas tentang prestasi yang telah saya buat selama karir saya. Hal ini berarti sebagian besar responden cukup merasa puas terhadap prestasi kerja selama karirnya.
- 3) Berdasarkan data dari tabel IV.9 ditunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 41 orang atau 41% menjawab netral atas item

*commit to user*

pertanyaan saya merasa puas mengenai tingkat pendapatan yang saya terima pada tahap karir saya ini. Hal ini berarti sebagian besar responden cukup merasa puas mengenai tingkat pendapatan yang diterima.

**e. Tanggapan responden Mengenai Promosi Jabatan**

Dari data pertanyaan yang terdapat pada kuesioner, pada lampiran dapat dilihat tanggapan responden sebanyak 100 orang terhadap pertanyaan yang berkaitan dengan pengalaman Promosi Jabatan adalah sebagai berikut :

**Tabel IV.10**  
**Deskripsi Tanggapan Responden**  
**Terhadap Promosi Jabatan**

Pertanyaan	Frekuensi (kali)	Jumlah Responden
Berapa kali anda pernah dipromosikan selama anda bekerja pada perusahaan ini ?	0	64
	1	17
	2	11
	3	5
	4	2
	5	1

Sumber : Data primer yang diolah (2010)

Berdasarkan data dari tabel IV.10 ditunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 64 orang atau 64% belum pernah di promosikan untuk kenaikan jabatannya, 17 responden atau 17 % pernah di promosikan satu kali, 11 responden atau 11 % pernah di promosikan dua kali, 5 responden atau 5 % pernah di promosikan tiga kali, 2 responden atau 2 % pernah di promosikan empat kali dan 12 responden atau 1 % pernah di promosikan lima kali.

## C. Uji Instrumen Penelitian

### 1. Uji Validitas

Validitas adalah sebuah alat ukur ditunjukkan dari kemampuannya mengukur apa yang seharusnya diukur (Suliyanto, 2008). Suatu kuesioner dikatakan valid bila pertanyaan pada suatu kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner tersebut. Dengan menggunakan instrumen penelitian yang memiliki validitas tinggi maka hasil penelitian akan mampu menjelaskan masalah penelitian sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Dalam penelitian ini, uji validitas akan dilakukan dengan menggunakan Analisis faktor merupakan proses menilai mana saja variable yang layak untuk dimasukkan dalam analisis selanjutnya sehingga bisa dibuat satu atau beberapa kumpulan variable yang lebih sedikit dari jumlah variable awal.

Kriteria data yang dapat dianalisis faktor adalah yang menunjukkan nilai korelasi yang cukup (*sufficient correlation*). Interkorelasi antar variabel akan di deteksi dengan *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO MSA). Untuk dapat dilanjutkan kepada uji validitas, nilai KMO harus  $>0,5$  (Ghozali, 2006).

Penelitian ini digunakan uji validitas dengan *Confirmatory factor analysis* (CFA) menggunakan software SPSS 12 for windows. *Confirmatory factor analysis* (CFA) perlu dilakukan terhadap model pengukuran karena syarat untuk dapat menganalisis model, indicator masing-masing konstruk harus memiliki *loading factor* yang signifikan  
*commit to user*



terhadap konstruk yang diukur. Menurut *Hair et al.*, (1998) *factor loading* lebih besar  $\pm 0,30$  dianggap memenuhi level minimal, *factor loading*  $\pm 0,40$  dianggap lebih baik dan sesuai *rules of thumb* yang dipakai peneliti, dan *factor loading*  $\pm 0,50$  dianggap signifikan.

Dalam *Confirmatory factor analysis* (CFA) kita juga harus melihat pada output dari *rotated component matrix* yang harus terekstrak sempurna. Jika masing-masing item pertanyaan belum terekstrak secara sempurna, maka proses pengujian validitas dengan *factor analysis* harus diulang dengan cara menghilangkan item pertanyaan yang memiliki nilai ganda. Indikator masing-masing konstruk yang memiliki *loading factor* yang signifikan membuktikan bahwa indikator tersebut merupakan satu kesatuan alat ukur yang mengukur konstruk yang sama dan dapat memprediksi dengan baik konstruk yang seharusnya di prediksi (*Hair et al.*, 1998).

- a. Uji Validitas Variabel Independen Manajemen Karir Diri Sendiri Dan Manajemen Karir Organisasi

**Tabel IV.11**  
**Nilai KMO MSA Variable Independent Manajemen karir diri sendiri dan Manajemen karir organisasi I**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.729
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1302.863
	df	325
	Sig.	.000

Sumber : Data primer yang diolah (2010)

Dari table IV.11 tersebut diketahui bahwa nilai Kaiser Meyer-Olkin *measures of sampling adequacy* (KMO MSA) adalah sebesar *commit to user*

0,729 lebih besar 0,50 maka analisis faktor dapat dilakukan. Hasil analisis faktor yang telah dilakukan diperoleh hasil seperti pada tabel IV.12

**Tabel IV.12**  
**Hasil Analisis Faktor Variabel Independen Tahap I**

	Component	
	1	2
mko1	.627	
mko2	.709	
mko3	.716	
mko4	.693	
mko5	.759	
mko6	.770	
mko7	.732	
mko8	.525	
mko9	.597	
mko10	.727	
mks1		
mks2	.523	
mks3		
mks4		.598
mks5		.549
mks6		
mks7		
mks8		.621
mks9		.683
mks10		
mks11		.653
mks12		.530
mks13		.745
mks14		.578
mks15		
mks16		

Sumber : Data primer yang diolah (2010)

Dari tabel IV.12 terlihat bahwa semua variabel independen memiliki faktor loading lebih besar dari 0,50, dan belum terekstrak sempurna. Ada variabel yang nilainya kosong dalam tabel

*commit to user*

mks1,mks3,mks6,mks7,mks10,mks15,mks16. Untuk mks2 juga harus di hilangkan karena tidak mengelompok pada kelompoknya. Untuk itu perlu dilakukan analisis faktor kembali.

Setelah proses analisis faktor kembali dilakukan Besarnya nilai Kaiser Meyer-Olkin *measures of sampling adequacy* (KMO MSA) variabel dependent manajemen karir diri sendiri dan manajemen karir organisasi setelah dilakukan analisis faktor kembali, disajikan dalam tabel IV.13

**Tabel IV.13**  
**Nilai KMO MSA Variable Independent Manajemen karir diri sendiri dan Manajemen karir organisasi II**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.790
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	907.346
	df	153
	Sig.	.000

Sumber : Data primer yang diolah (2010)

Dari tabel IV.13 tersebut diketahui nilai Meyer-Olkin *measures of sampling adequacy* (KMO MSA) berubah sebesar 0,790 dan lebih besar dari 0,50 maka analisis faktor bisa dilakukan. selanjutnya dari hasil analisis faktor yang telah dilakukan, diperoleh hasil seperti pada tabel IV.14

**Tabel IV.14**  
**Hasil Analisis Faktor Variabel Independen Tahap II**

	Component	
	1	2
mko1	.572	
mko2	.697	
mko3	.734	
mko4	.705	
mko5	.742	
mko6	.768	
mko7	.779	
mko8	.577	
mko9	.651	
mko10	.764	
mks4		.510
mks5		.537
mks8		.716
mks9		.758
mks11		.751
mks12		.528
mks13		.809
mks14		.529

Sumber : Data primer yang diolah (2010)

Dari tabel IV.14 terlihat bahwa semua variabel dependent memiliki faktor loading lebih besar dari 0,50, dan terekstrak sempurna dimana setiap item pertanyaan sudah bernilai dan item pertanyaan semua bernilai positif dan terekstrak sempurna kedalam 2 faktor (2 variabel) sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel independen manajemen karir diri sendiri dan manajemen organisasi adalah valid.

- b. Uji validitas variabel dependen yaitu hasil kerja berupa komitmen organisasi, dan sukses karir. Untuk Promosi Jabatan tidak diuji validitasnya karena bukan merupakan sebuah persepsi melainkan adalah jawaban fakta dari responden.

**Tabel IV.15**  
**Nilai KMO MSA Variable dependen Komitmen organisasi dan**  
**Sukses karir I**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.856
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	710.116
	df	66
	Sig.	.000

Sumber : Data primer yang diolah (2010)

Dari table IV.15 tersebut diketahui bahwa nilai Kaiser Meyer-Olkin *measures of sampling adequacy* (KMO MSA) adalah sebesar 0,856 lebih besar 0,50 maka analisis faktor dapat dilakukan. Hasil analisis faktor yang telah dilakukan diperoleh hasil seperti pada tabel IV.16

**Tabel IV.16**  
**Hasil Analisis faktor Variabel Dependen Tahap I**

	Component	
	1	2
ko1		
ko2	.824	
ko3	.833	
ko4	.850	
ko5	.792	
ko6	.724	
ko7		.645
ko8		.639
ko9		.761
sk1		.819
sk2		.859
sk3	.551	

Sumber : Data primer yang diolah (2010)

Dari tabel IV.16 terlihat bahwa semua variabel independen memiliki faktor loading lebih besar dari 0,50, dan belum terekstrak sempurna. Ada variabel yang nilainya kosong dalam tabel ko1,

untuk sk3 juga harus di hilangkan karena tidak mengelompok pada kelompoknya. Untuk itu perlu dilakukan analisis faktor kembali.

Setelah proses analisis faktor kembali dilakukan Besarnya nilai Kaiser Meyer-Olkin *measures of sampling adequacy* (KMO MSA) variabel independen komitmen organisasi dan sukses karir setelah dilakukan analisis faktor kembali, disajikan dalam tabel IV.17

**Tabel IV.17**  
**Nilai KMO MSA Variable dependen Komitmen organisasi dan Sukses karir II**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.810
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	405.919
	df	21
	Sig.	.000

Sumber : Data primer yang diolah (2010)

Dari tabel IV.17 tersebut diketahui nilai Meyer-Olkin *measures of sampling adequacy* (KMO MSA) berubah sebesar 0,810 dan lebih besar dari 0,50 maka analisis faktor bisa dilakukan. selanjutnya dari hasil analisis faktor yang telah dilakukan, diperoleh hasil seperti pada tabel IV.18 :

**Tabel IV.18**  
**Hasil Analisis faktor Variabel Dependen Tahap II**

	Component	
	1	2
ko2	.860	
ko3	.857	
ko4	.868	
ko5	.798	
ko6	.710	
sk1		.910
sk2		.935

Sumber : Data primer yang diolah (2010)

*commit to user*

Dari tabel IV.18 terlihat bahwa semua variabel dependent memiliki faktor loading lebih besar dari 0,50, dan terekstrak sempurna dimana setiap item pertanyaan sudah bernilai dan item pertanyaan semua bernilai positif dan terekstrak sempurna kedalam 2 faktor (2 variabel) sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel dependent komitmen organisasi dan sukses karir adalah valid.

## 2. Uji Reliabilitas

Realibilitas pada dasarnya adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Jika hasil pengukuran yang dilakukan secara berulang relatif sama maka pengukuran tersebut memiliki tingkat realibilitas yang baik (Suliyanto, 2008)

Realibilitas dari suatu alat pengukuran mencerminkan apakah suatu pengukuran terbebas dari masalah atau *error* sehingga memberikan hasil pengukuran yang konsisten pada kondisi yang berbeda pada masing-masing butir dalam instrumen (Sekaran, 2006). Dalam hal ini realibilitas dilihat dari *Cronbach Alpha*.

Tingkat reliabilitas ditunjukkan oleh koefisien *alpha*, semakin tinggi koefisien *alpha*, berarti semakin baik pengukuran suatu instrumen. Umumnya, koefisien realibilitas *Cronbach's Alpha* kurang dari 0,60 menandakan realibilitas yang buruk. Realibilitas yang dapat diterima berada da antara range 0,60 - 0,79 dan realibilitas yang baik adalah yang lebih dari 0,80 (Sekaran, 2006). Pengujian realibilitas

dilakukan terhadap manajemen karir diri sendiri, manajemen karir organisasi, komitmen organisasi dan sukses karir.

Hasil pengujian realibilitas variabel-variabel didapatkan nilai *Cronbach's Alpha* masing-masing variabel disajikan dalam tabel IV.19 :

**Tabel IV.19**  
**Hasil Analisis Realibilitas Variabel**

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1.	Manajemen Karir Diri Sendiri	0,806	Baik
2.	Manajemen Karir Organisasi	0,887	Baik
3.	Komitmen Organisasi	0,895	Baik
4.	Sukses Karir	0,881	Baik

Sumber : Data primer yang diolah (2010)

Dari tabel IV.19 diketahui nilai *cronbach's alpha* variabel manajemen karir diri sendiri (0,806), manajemen karir organisasi (0,887), komitmen organisasi (0,895), sukses karir (0,881) mempunyai realibilitas yang baik karena nilai *cronbach's alpha*-nya terletak diantara 0,8-1.

#### **D. Uji Hipotesis**

Dalam uji hipotesis dengan menggunakan *hierarchical regression* yang telah diajukan dalam bab sebelumnya dengan bantuan *SPSS 12.0 for windows*, hipotesis penelitian akan didukung apabila nilai searah seperti pada hipotesis yang dikemukakan dan signifikanya pada level  $p < 0,05$  (5%).

Uji hipotesis dalam penelitian ini memiliki 4 tujuan seperti pada penelitian De Vos (2006) yaitu pertama untuk menguji pengaruh



manajemen karir diri sendiri pada manajemen karir organisasi. Kedua untuk menguji pengaruh manajemen karir organisasi pada hasil kerja karyawan. Ketiga untuk menguji pengaruh manajemen karir diri sendiri pada hasil kerja karyawan. Keempat untuk menguji pengaruh manajemen karir organisasi pada hasil kerja karyawan dengan manajemen karir diri sendiri sebagai variabel moderasi. Keseluruhan uji tersebut dipengaruhi juga oleh adanya variabel kontrol yang berupa usia, gender, tingkat pendidikan dan masa kerja responden. Hasil perhitungan pengaruh manajemen karir diri sendiri pada manajemen karir organisasi disajikan pada tabel IV.20 :

**Tabel IV.20**  
**Pengaruh Manajemen Karir Diri Sendiri Pada Manajemen Karir Organisasi**

	Standardized Coefficients $\beta$	t	Sig (p)	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$
<b>Step 1</b>					
Usia	0.016	0.127	0.899		
Gender	-0.226	-2.142	0.035		
Pendidikan	-0.189	-1.542	0.126		
Masa Kerja	0.176	1.196	0.235		
				0.111	
<b>Step 2</b>					
Usia	0.009	0.073	0.942		
Gender	-0.236	-2.209	0.030		
Pendidikan	-0.183	-1.486	0.141		
Masa Kerja	0.159	1.057	0.293		
Manajemen Karir Diri Sendiri	-0.070	-0.653	0.515		
				0.115	0.004

Sumber : Data primer yang diolah (2010)

Dari tabel IV.20 Pada step 1 terlihat bahwa besarnya nilai *Standardized Coefficients Beta* variabel kontrol yang mempengaruhi manajemen karir diri sendiri pada umur 0.016, gender -0.226, pendidikan -0.189, masa kerja 0.176. Besar nilai probabilitas signifikans gender  $p = 0.035 < 0.05$ , hal ini berarti variabel gender memiliki pengaruh negatif *commit to user*

signifikan. Sedangkan pada variabel usia nilai  $p = 0.899 > 0.05$ , pendidikan nilai  $p = 0.126 > 0.05$ , masa kerja  $p = 0.235 > 0.05$ , menunjukkan variabel usia, gender, pendidikan, masa kerja, pendidikan dan masa kerja tidak terdapat pengaruh yang signifikan pada manajemen karir organisasi.

Nilai  $R^2$  sebesar 0.111 ; berarti variasi perubahan manajemen karir organisasi 11,1% dapat dijelaskan oleh variabel kontrol dan sisanya sebesar 88,9% dapat dijelaskan oleh faktor lain yang tidak terobservasi.

Pada Step 2, terlihat bahwa besarnya nilai *Standardized Coefficients Beta* variabel gender tetap signifikan. Adanya variabel kontrol menjadikan nilai *Coefficients Beta* variabel manajemen karir diri sendiri -0.070 dan tidak signifikan karena nilai  $p = 0.515 > 0.05$ . Hal ini berarti **H<sub>1</sub> tidak didukung**. untuk lebih jelas perhitungan terlampir pada lampiran 6a.

Nilai  $R^2$  mengalami kenaikan sebesar 0.004 dari 0.111 menjadi 0.115. Nilai  $R^2$  sebesar 0.115 ; berarti variasi perubahan manajemen karir organisasi 11,5% dapat dijelaskan oleh variabel kontrol dan sisanya sebesar 88,5% dapat dijelaskan oleh faktor lain yang tidak terobservasi.

Pengaruh manajemen karir diri sendiri dan manajemen karir organisasi pada hasil kerja dengan indikator variabel komitmen organisasi, sukses karir dan promosi jabatan disajikan dalam tabel IV.21

**TABEL IV.21**  
**Pengaruh Manajemen Karir Diri Sendiri Dan Manajemen Karir Organisasi Pada Hasil Kerja**

Hipotesis	Komitmen Organisasi			Sukses Karir			Promosi Jabatan					
	2a	3a	4a	2b	3b	4b	2c	3c	4c			
<b>Step 1</b>												
Usia	0.235	<b>0.228**</b>	<b>0.205**</b>	<b>0.219*</b>	0.114	0.110	0.117	0.089	0.100	0.099	0.111	0.124
Gender	<b>-0.085**</b>	0.022	-0.018	-0.004	-0.169	-0.119	-0.107	-0.135	<b>-0.293**</b>	<b>-0.277**</b>	<b>-0.255**</b>	<b>-0.243**</b>
Pendidikan	-0.190	-0.100	-0.082	-0.084	-0.053	-0.012	-0.017	-0.015	0.064	0.078	0.068	0.067
Masa Kerja	0.167	0.084	0.024	0.010	<b>0.338**</b>	<b>0.299**</b>	<b>0.317**</b>	<b>0.344**</b>	0.260	0.247	0.279	0.267
<b>Step 2</b>												
Manajemen Karir Organisasi		<b>0.475*</b>	<b>0.459*</b>	-0.234		<b>0.220**</b>	<b>0.225**</b>	<b>1.543*</b>		0.070	0.079	-0.514
<b>Step 3</b>												
Manajemen Karir Diri Sendiri			<b>-0.251**</b>	<b>-0.858**</b>		0.075		<b>1.230**</b>			0.132	-0.387
<b>Step 4</b>												
Moderasi				0.872				<b>-1.660**</b>				0.747
R <sup>2</sup>	0.214	0.414	0.465	0.484	0.190	0.233	0.237	0.305	0.146	0.150	0.164	0.178
Δ R <sup>2</sup>		0.20	0.051	0.019		0.043	0.04	0.068		0.004	0.014	0.014

\* p< 0.01

\*\* p<0.05

*Standardized β-coefficients are use*

Pengaruh manajemen karir diri sendiri dan manajemen karir organisasi pada komitmen organisasi disajikan pada Tabel IV.22

**Tabel IV.22**  
**Pengaruh Manajemen Karir Diri Sendiri Dan Manajemen Karir Organisasi Pada Komitmen Organisasi**

	Standardized Coefficients $\beta$	t	Sig (p)	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$
<b>Step 1</b>					
Usia	0.235	2.028	0.045		
Gender	-0.085	-0.856	0.394		
Pendidikan	-0.190	-1.649	0.103		
Masa Kerja	0.167	1.208	0.230		
				0.214	
<b>Step 2</b>					
Usia	0.228	2.263	0.026		
Gender	0.022	0.254	0.800		
Pendidikan	-0.100	-0.991	0.324		
Masa Kerja	0.084	0.691	0.491		
Manajemen Karir Organisasi	0.475	5.670	0.000		
				0.414	0.020
<b>Step 3</b>					
Usia	0.205	2.108	0.038		
Gender	-0.018	-0.214	0.831		
Pendidikan	-0.082	-0.846	0.400		
Masa Kerja	0.024	0.202	0.841		
Manajemen Karir Organisasi	0.459	5.690	0.000		
Manajemen Karir Diri Sendiri	-0.251	-2.988	0.004		
				0.465	0.051
<b>Step 4</b>					
Usia	0.219	2.280	0.025		
Gender	-0.004	-0.043	0.966		
Pendidikan	-0.084	-0.870	0.387		
Masa Kerja	0.010	0.083	0.934		
Manajemen Karir Organisasi	-0.234	-0.601	0.549		
Manajemen Karir Diri Sendiri	-0.858	-2.496	0.014		
Moderasi	0.872	1.818	0.072		
				0.484	0.019

Sumber : Data primer yang diolah (2010)

Dari tabel IV.22 Pada step 1 terlihat bahwa besarnya nilai *Standardized Coefficients Beta* variabel kontrol yang mempengaruhi komitmen organisasi ; usia 0.235, gender -0.085, pendidikan -0.190, masa kerja 0.167. Besar nilai probabilitas signifikansi variabel usia  $p = 0.045 < 0.05$ , hal ini berarti variabel *commit to user* usia memiliki pengaruh positif signifikan. Sedangkan pada variabel gender nilai

$p = 0.394 > 0.05$ , pendidikan nilai  $p = 0.103 > 0.05$ , masa kerja  $p = 0.230 > 0.05$ , menunjukkan variabel pendidikan, dan masa kerja tidak terdapat pengaruh yang signifikan pada komitmen organisasi.

Nilai  $R^2$  sebesar 0.214 ; berarti variasi perubahan komitmen organisasi 21,4% dapat dijelaskan oleh variabel kontrol dan sisanya sebesar 78,6% dapat dijelaskan oleh faktor lain yang tidak terobservasi.

Pada step 2 , adanya variabel kontrol memberikan pengaruh manajemen karir organisasi pada komitmen organisasi dengan nilai *Standardized Coefficients Beta* 0.475 dan nilai probabilitas signifikansi  $p = 0.000 < 0.05$ . Dapat disimpulkan adanya variabel kontrol menjadikan variabel manajemen karir organisasi memiliki pengaruh positif signifikan pada komitmen organisasi. Hal ini berarti bahwa **H<sub>2a</sub> didukung**.

Nilai  $R^2$  meningkat sebesar 0,20 dari 0.214 menjadi 0.414 ; Nilai  $R^2$  0.414 berarti variasi perubahan komitmen organisasi 41,4% dapat dijelaskan oleh variabel kontrol dan variabel manajemen karir organisasi, sisanya sebesar 58,6% dapat dijelaskan oleh faktor lain yang tidak terobservasi.

Pada step 3, adanya variabel kontrol dan variabel manajemen karir organisasi memberikan pengaruh variabel manajemen karir diri sendiri pada komitmen organisasi dengan nilai *Standardized Coefficients Beta* -0.251 dan nilai probabilitas signifikansi  $p = 0.004 < 0.05$ . Dapat disimpulkan adanya variabel kontrol menjadikan variabel manajemen karir diri sendiri memiliki pengaruh negatif signifikan pada komitmen organisasi. Hal ini berarti **H<sub>3a</sub> didukung**.

Nilai  $R^2$  meningkat sebesar 0.051 dari 0.414 menjadi 0.465 ; Nilai  $R^2$  0.465 berarti variasi perubahan komitmen organisasi 46,5% dapat dijelaskan oleh variabel kontrol, manajemen karir organisasi dan manajemen karir diri

sendiri, sisanya sebesar 53,5% dapat dijelaskan oleh faktor lain yang tidak terobservasi.

Pada step 4, dimasukkan variabel kontrol dalam pengaruh variabel manajemen karir organisasi pada komitmen organisasi dengan variabel manajemen karir diri sendiri sebagai moderasi, terlihat bahwa besarnya nilai *Standardized Coefficients Beta* 0.872 dan besar nilai probabilitas signifikansi usia  $p = 0.072 > 0.05$ . Dapat disimpulkan bahwa variabel manajemen karir diri sendiri tidak dapat memoderasi pengaruh variabel manajemen karir organisasi pada komitmen organisasi. Hal ini berarti bahwa **H<sub>4a</sub> tidak didukung**.

Nilai  $R^2$  meningkat sebesar 0.019 dari 0.0465 menjadi 0.484; Nilai  $R^2$  0.484 berarti variasi perubahan komitmen organisasi 48,4% dapat dijelaskan oleh variabel kontrol, manajemen karir organisasi, manajemen karir diri sendiri, dan variabel moderasi, sisanya sebesar 51,6% dapat dijelaskan oleh faktor lain yang tidak terobservasi. Untuk lebih jelas perhitungan terlampir pada lampiran 6b.

Pengaruh manajemen karir diri sendiri dan manajemen karir organisasi pada sukses karir disajikan pada Tabel IV.23.

**Tabel IV.23**  
**Pengaruh Manajemen Karir Diri Sendiri Dan Manajemen Karir Organisasi Pada Sukses Karir**

	Standardized Coefficients $\beta$	t	Sig (p)	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$
<b>Step 1</b>					
Usia	0.114	0.964	0.338		
Gender	-0.169	-1.678	0.097		
Pendidikan	-0.053	-0.454	0.651		
Masa Kerja	0.338	2.402	0.018		
				0.190	
<b>Step 2</b>					
Usia	0.110	0.955	0.342		
Gender	-0.119	-1.183	0.240		
Pendidikan	-0.012	-0.100	0.920		
Masa Kerja	0.299	2.158	0.033		
Manajemen Karir Organisasi	0.220	2.293	0.024		

				0.233	0.043
<b>Step 3</b>					
Usia	0.117	1.010	0.315		
Gender	-0.107	-1.046	0.298		
Pendidikan	-0.017	-0.146	0.884		
Masa Kerja	0.317	2.249	0.027		
Manajemen Karir Organisasi	0.225	2.333	0.022		
Manajemen Karir Diri Sendiri	0.075	0.748	0.457		
				0.237	0.04
<b>Step 4</b>					
Usia	0.089	0.796	0.428		
Gender	-0.135	-1.369	0.174		
Pendidikan	-0.015	-0.130	0.897		
Masa Kerja	0.344	2.535	0.013		
Manajemen Karir Organisasi	1.543	3.417	0.001		
Manajemen Karir Diri Sendiri	1.230	3.082	0.003		
Moderasi	-1.660	-2.983	0.004		
				0.305	0.068

Sumber : Data primer yang diolah (2010)

Dari tabel IV.23 Pada step 1 terlihat bahwa besarnya nilai *Standardized Coefficients Beta* variabel usia 0.114, gender -0.169, pendidikan -0.053, masa kerja 0.338. Besar nilai probabilitas signifikansi masa kerja  $p = 0.018 < 0.05$ , hal ini berarti variabel masa kerja memiliki pengaruh positif signifikan. Sedangkan pada variabel usia nilai  $p = 0.338 > 0.05$ , gender  $p = 0.097 > 0.05$ , pendidikan  $p = 0.651 > 0.05$ , menunjukkan variabel usia, gender, pendidikan, tidak terdapat pengaruh yang signifikan pada sukses karir.

Nilai  $R^2$  sebesar 0.190 ; berarti variasi perubahan sukses karir 19% dapat dijelaskan oleh variabel kontrol dan sisanya sebesar 81% dapat dijelaskan oleh faktor lain yang tidak terobservasi.

Pada step 2 , adanya variabel kontrol memberikan pengaruh manajemen karir organisasi pada sukses karir dengan nilai *Standardized Coefficients Beta* 0.220 dan nilai probabilitas signifikansi  $p = 0.024 < 0.05$ . Berarti adanya variabel kontrol menjadikan variabel manajemen karir organisasi memiliki pengaruh positif signifikan pada sukses karir . Hal ini berarti **H<sub>2b</sub> didukung**.

Nilai  $R^2$  meningkat sebesar 0.043 dari 0.190 menjadi 0.233. Nilai  $R^2$  0.233 berarti variasi perubahan sukses karir 23,3% dapat dijelaskan oleh variabel

kontrol dan manajemen karir organisasi, sisanya sebesar 76,6% dapat dijelaskan oleh faktor lain yang tidak terobservasi.

Pada step 3, adanya variabel kontrol dan variabel manajemen karir organisasi memberikan pengaruh variabel manajemen karir diri sendiri pada sukses karir dengan nilai *Standardized Coefficients Beta* 0.075 dan nilai probabilitas signifikansi  $p = 0.457 > 0.05$ . Dapat disimpulkan adanya variabel kontrol menjadikan variabel manajemen karir diri sendiri memiliki pengaruh tidak signifikan pada sukses karir. Hal ini berarti **H<sub>3b</sub> tidak didukung**.

Nilai  $R^2$  meningkat sebesar 0.04 dari 0.233 menjadi 0.237. Nilai  $R^2$  0.237 berarti variasi perubahan sukses karir 23,7% dapat dijelaskan oleh variabel kontrol, manajemen karir organisasi dan manajemen karir diri sendiri, sisanya sebesar 76.3% dapat dijelaskan oleh faktor lain yang tidak terobservasi.

Pada step 4, dimasukkan variabel kontrol dalam pengaruh variabel manajemen karir organisasi pada sukses karir dengan variabel manajemen karir diri sendiri sebagai moderasi, terlihat bahwa besarnya nilai *Standardized Coefficients Beta* -1.660 dan besar nilai probabilitas signifikansi usia  $p = 0.004 < 0.05$ . Dapat disimpulkan bahwa variabel manajemen karir diri sendiri dapat memoderasi pengaruh variabel manajemen karir organisasi pada sukses karir. Hal ini berarti **H<sub>4b</sub> didukung**.

Nilai  $R^2$  meningkat 0.068 dari 0.237 menjadi 0.305. Nilai  $R^2$  0.305 berarti variasi perubahan sukses karir 30,5% dapat dijelaskan oleh variabel kontrol, manajemen karir organisasi, manajemen karir diri sendiri dan variabel moderasi, sisanya sebesar 51,6% dapat dijelaskan oleh faktor lain yang tidak terobservasi. Untuk lebih jelas perhitungan terlampir pada lampiran 6c.



pada promosi jabatan disajikan pada Tabel IV.24

**Tabel IV.24**  
**Pengaruh manajemen karir diri sendiri dan manajemen karir organisasi**  
**pada promosi jabatan**

	Standardized Coefficients $\beta$	t	Sig (p)	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$
<b>Step 1</b>					
Usia	0.100	0.824	0.412		
Gender	-0.293	-2.833	0.006		
Pendidikan	0.064	0.535	0.594		
Masa Kerja	0.260	1.797	0.076		
				0.146	
<b>Step 2</b>					
Usia	0.099	0.812	0.419		
Gender	-0.277	-2.610	0.011		
Pendidikan	0.078	0.636	0.526		
Masa Kerja	0.247	1.694	0.094		
Manajemen Karir Organisasi	0.070	0.698	0.487		
				0.150	0.04
<b>Step 3</b>					
Usia	0.111	0.914	0.363		
Gender	-0.255	-2.384	0.019		
Pendidikan	0.068	0.560	0.577		
Masa Kerja	0.279	1.888	0.062		
Manajemen Karir Organisasi	0.079	0.783	0.436		
Manajemen Karir Diri Sendiri	0.132	1.258	0.212		
				0.164	0.014
<b>Step 4</b>					
Usia	0.124	1.017	0.312		
Gender	-0.243	-2.263	0.026		
Pendidikan	0.067	0.552	0.582		
Masa Kerja	0.267	1.807	0.074		
Manajemen Karir Organisasi	-0.514	-1.047	0.298		
Manajemen Karir Diri Sendiri	-0.387	-0.892	0.375		
Moderasi	0.747	1.234	0.220		
				0.178	0.014

Sumber : Data primer yang diolah (2010)

Dari tabel IV.24 Pada step 1 terlihat bahwa besarnya nilai *Standardized Coefficients Beta* variabel usia 0.100, gender -0.293, pendidikan 0.064, masa kerja 0.260. Besar nilai probabilitas signifikansi gender nilai  $p = 0.006 < 0.05$  hal ini berarti variabel gender memiliki pengaruh negatif signifikan. Sedangkan pada variabel usia nilai  $p = 0.412 > 0.05$ , pendidikan nilai  $p = 0.594 > 0.05$ ,

masa kerja nilai  $p = 0.076 > 0.05$  Hal ini menunjukkan variabel usia, pendidikan, dan masa kerja tidak terdapat pengaruh yang signifikan pada promosi jabatan .

Nilai  $R^2$  sebesar 0.146 ; berarti variasi perubahan promosi jabatan 14,6% dapat dijelaskan oleh variabel kontrol dan sisanya sebesar 85,4% dapat dijelaskan oleh faktor lain yang tidak terobservasi.

Pada step 2 , adanya variabel kontrol memberikan pengaruh manajemen karir organisasi pada promosi jabatan dengan nilai *Standardized Coefficients Beta* 0.070 dan nilai probabilitas signifikansi  $p = 0.487 > 0.05$ . Berarti adanya variabel kontrol menjadikan variabel manajemen karir organisasi memiliki pengaruh tidak signifikan pada promosi jabatan. Hal ini berarti **H<sub>2c</sub> tidak didukung**.

Nilai  $R^2$  meningkat sebesar 0.004 dari 0.146 menjadi 0.150. Nilai  $R^2$  0.150 berarti variasi perubahan promosi jabatan 15% dapat dijelaskan oleh variabel kontrol dan manajemen karir organisasi, sisanya sebesar 85% dapat dijelaskan oleh faktor lain yang tidak terobservasi.

Pada step 3, adanya variabel kontrol dan variabel manajemen karir organisasi memberikan pengaruh variabel manajemen karir diri sendiri pada promosi jabatan dengan nilai *Standardized Coefficients Beta* 0.132 dan nilai probabilitas signifikansi  $p = 0.212 > 0.05$ . Dapat disimpulkan adanya variabel kontrol menjadikan variabel manajemen karir diri sendiri memiliki pengaruh tidak signifikan pada promosi jabatan. Hal ini berarti **H<sub>3c</sub> tidak didukung**.

Nilai  $R^2$  meningkat sebesar 0.014 dari 0.150 menjadi 0.164. Nilai  $R^2$  0.164 berarti variasi perubahan promosi jabatan 16,4% dapat dijelaskan oleh variabel kontrol, manajemen karir organisasi dan manajemen karir diri sendiri, sisanya sebesar 83,6% dapat dijelaskan oleh faktor lain yang tidak terobservasi.

Pada step 4, dimasukkan variabel kontrol dalam pengaruh variabel manajemen karir organisasi pada promosi jabatan dengan variabel manajemen

karir diri sendiri sebagai moderasi, terlihat bahwa besarnya nilai *Standardized Coefficients Beta* 747 dan besar nilai probabilitas signifikansi usia  $p = 0.220 > 0.05$ . Dapat disimpulkan bahwa variabel manajemen karir diri sendiri tidak dapat memoderasi pengaruh variabel manajemen karir organisasi pada promosi jabatan. Hal ini berarti **H<sub>4c</sub> tidak didukung**.

Nilai  $R^2$  meningkat sebesar 0.014 dari 0.164 menjadi 0.178. Nilai  $R^2$  0.178 berarti variasi perubahan manajemen karir organisasi 17,8% dapat dijelaskan oleh variabel kontrol, manajemen karir organisasi, manajemen karir diri sendiri dan variabel moderasi, sisanya sebesar 82,2% dapat dijelaskan oleh faktor lain yang tidak terobservasi, untuk lebih jelas perhitungan terlampir pada lampiran 6d.

## E. Pembahasan Hasil Hipotesis

Berikut adalah pembahasan untuk setiap hipotesis dalam penelitian ini :

### 1. Pengaruh Manajemen Karir Diri Sendiri pada Manajemen Karir Organisasi.

**H<sub>1</sub> :** Manajemen karir diri sendiri berpengaruh positif pada manajemen karir organisasi

Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh variabel manajemen karir diri sendiri pada manajemen karir organisasi diperoleh hasil negatif dan tidak signifikan ( $\beta = - 0.070$  dan *nilai p* = 0.515 > 0.05). Hal ini tidak sejalan dengan penelitian De Vos, Koen dan Buyens (2006) yang menyatakan bahwa Manajemen karir diri sendiri berpengaruh positif pada manajemen karir organisasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini **H<sub>1</sub> tidak didukung**.

Artinya secara statistik dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini manajemen karir diri sendiri tidak berpengaruh pada manajemen karir organisasi. Hal ini dikarenakan dalam prakteknya individu dan organisasi telah melakukan manajemen karir, namun pada kenyataannya, manajemen karir individu tersebut, tidak dapat mempengaruhi praktek-praktek manajemen karir yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan karena perusahaan mempunyai alasan dan kriteria-kriteria tertentu dalam menjalankan manajemen karir organisasinya. Kriteria tersebut bisa didasarkan dari Ukuran organisasi, Infrastruktur organisasi, Kemampuan individu, Keputusan jajaran manajer dan praktek manajemen dalam organisasi (Cline dan Kisamore, 2008).

## 2. Pengaruh Manajemen Karir Organisasi Pada Hasil Kerja.

**H<sub>2a</sub>** : Manajemen karir organisasi berpengaruh positif pada komitmen organisasi

**H<sub>2b</sub>** : Manajemen karir organisasi berpengaruh positif pada sukses karir

**H<sub>2c</sub>** : Manajemen karir organisasi berpengaruh positif pada promosi jabatan

Pada Pengujian Keterkaitan variabel kontrol dalam keterkaitan manajemen karir diri sendiri dan manajemen karir organisasi pada komitmen organisasi ditemukan pengaruh positif signifikan oleh usia. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi usia maka semakin besar komitmen organisasinya.

Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh variabel manajemen karir organisasi pada komitmen organisasi diperoleh hasil positif dan signifikan ( $\beta = 0.475$  dan nilai  $p = 0.000 < 0.05$ ), perhitungan pengaruh variabel manajemen karir organisasi pada sukses karir diperoleh hasil positif dan signifikan ( $\beta = 0.220$  dan nilai  $p = 0.024 < 0.05$ ) dan perhitungan pengaruh variabel manajemen karir organisasi pada promosi jabatan diperoleh hasil tidak signifikan ( $\beta = 0.070$  dan nilai  $p = 0.487 > 0.05$ ). Hal ini berarti bahwa **H<sub>2a</sub>** dan **H<sub>2b</sub>** didukung dan

**H<sub>2c</sub> tidak didukung.** Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh Manajemen karir organisasi berpengaruh positif pada hasil kerja, hanya didukung oleh beberapa pengaruh saja yaitu pengaruh signifikan pada komitmen organisasi dan pengaruh signifikan pada sukses karir. Hal ini berarti keterkaitan manajemen karir organisasi pada hasil kerja **didukung sebagian**.

Artinya secara statistik dapat diketahui bahwa manajemen karir organisasi mempunyai pengaruh positif pada hasil kerja tidak didukung sepenuhnya. Praktek manajemen karir yang dilakukan oleh organisasi dapat memberikan kepercayaan individu pada perusahaan bahwa karir karyawan diperhatikan oleh perusahaan dan perusahaan akan memberikan kesempatan karir yang lebih baik untuk karyawan dengan kinerja yang baik. Kepercayaan inilah yang pada akhirnya menimbulkan komitmen individu pada organisasi dan sukses karir yang dirasa.

Namun kebijakan manajemen karir organisasi dirasa individu tidak berpengaruh promosi jabatannya, hal ini disebabkan oleh penawaran promosi jabatan pada organisasi belum dirasakan secara menyeluruh oleh karyawan yang ada.

### 3. Pengaruh Manajemen Karir Diri Sendiri pada Hasil Kerja.

**H<sub>3a</sub> :** Manajemen karir diri sendiri berpengaruh positif pada komitmen organisasi

**H<sub>3b</sub> :** Manajemen karir diri sendiri berpengaruh positif pada sukses karir

**H<sub>3c</sub> :** Manajemen karir diri sendiri berpengaruh positif pada promosi jabatan

Pada Pengujian Keterkaitan variabel kontrol dalam keterkaitan manajemen karir diri sendiri dan manajemen karir organisasi pada sukses karir

ditemukan pengaruh positif signifikan oleh masa kerja. Hal ini berarti bahwa semakin lama masa kerja maka semakin besar nilai sukses karir yang dirasa.

Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh variabel manajemen karir diri sendiri pada komitmen organisasi diperoleh hasil negatif dan signifikan ( $\beta = -0.251$  dan *nilai p* =  $0.004 < 0.05$ ), perhitungan pengaruh variabel manajemen karir diri sendiri pada sukses karir diperoleh hasil tidak signifikan ( $\beta = 0.075$  dan *nilai p* =  $0.457 > 0.05$ ) dan perhitungan pengaruh variabel manajemen karir diri sendiri pada promosi jabatan diperoleh hasil tidak signifikan ( $\beta = 0.132$  dan *nilai p* =  $0.212 > 0.05$ ). Hal ini berarti bahwa **H<sub>3a</sub> didukung, H<sub>3b</sub> dan H<sub>3c</sub> tidak didukung**. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh manajemen karir diri sendiri positif pada hasil kerja, hanya didukung oleh beberapa pengaruh saja yaitu pengaruh signifikan pada komitmen organisasi. Hal ini berarti keterkaitan manajemen karir diri sendiri pada hasil kerja **didukung sebagian**.

Artinya secara statistik dapat diketahui bahwa manajemen karir diri sendiri mempunyai pengaruh positif pada hasil kerja tidak didukung sepenuhnya. Karyawan yang aktif dalam melakukan manajemen karir diri sendiri akan lebih suka meminta bimbingan karir terutama pada jajaran manajerial untuk melakukan penawaran diri dan melihat kesempatan yang diberikan organisasi (De Vos, Koen dan Buyens, 2006). Semakin kuat keinginan individu untuk memperbaiki diri agar dapat menjalani karir yang diharapkan, maka akan semakin lemah pula komitmen yang diberikan pada organisasi. Hal ini dikarenakan dengan adanya perbaikan-perbaikan yang dilakukan karyawan, maka karyawan akan melihat berbagai kesempatan yang lebih baik dari keadaan yang sekarang. Kesempatan itu salah satunya datang dari luar organisasi. Kesempatan inilah yang memperlemah komitmen individu pada organisasi.

Disisi lain praktek manajemen karir diri sendiri tidak berpengaruh pada sukses karir dan promosi jabatan dikarenakan karyawan yang melakukan manajemen karir diri sendiri belum tentu mendapat kepastian untuk kepuasan karir dan jumlah promosi yang ditawarkan oleh organisasi,

#### 4. Pengaruh Manajemen Karir Organisasi pada Hasil Kerja Karyawan dengan Manajemen Karir Diri Sendiri Sebagai Variabel Moderasi.

**H<sub>4a</sub>** : Manajemen karir organisasi berpengaruh positif pada komitmen organisasi dengan manajemen karir diri sendiri sebagai variabel moderasi

**H<sub>4b</sub>** : Manajemen karir organisasi berpengaruh positif pada sukses karir dengan manajemen karir diri sendiri sebagai variabel moderasi

**H<sub>4c</sub>** : Manajemen karir organisasi berpengaruh positif pada promosi jabatan dengan manajemen karir diri sendiri sebagai variabel moderasi

Pada Pengujian Keterkaitan variabel kontrol dalam keterkaitan manajemen karir diri sendiri dan manajemen karir organisasi pada promosi jabatan ditemukan pengaruh negative signifikan oleh gender. Hal ini kemungkinan besar disebabkan oleh banyaknya karyawan wanita yang belum mendapatkan kesempatan promosi jabatan yang diberikan oleh perusahaan.

Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh variabel manajemen karir organisasi pada komitmen organisasi dengan manajemen karir diri sendiri sebagai variabel moderasi diperoleh hasil tidak signifikan ( $\beta = 0.872$  dan *nilai p* =  $0.072 > 0.05$ ), perhitungan pengaruh variabel manajemen karir organisasi pada sukses karir dengan manajemen karir diri sendiri sebagai variabel moderasi diperoleh hasil negatif dan signifikan ( $\beta = -1.660$  dan *nilai p* =  $0.04 < 0.05$ ) dan perhitungan pengaruh variabel manajemen karir organisasi pada promosi jabatan dengan manajemen karir diri sendiri sebagai variabel moderasi diperoleh hasil

tidak signifikan ( $\beta = 0.747$  dan *nilai p* =  $0.220 > 0.05$ ). Hal ini berarti bahwa **H<sub>4b</sub> didukung, H<sub>4a</sub> dan H<sub>4c</sub> tidak didukung**. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh manajemen karir organisasi dengan manajemen karir diri sendiri sebagai variabel moderasi berpengaruh positif pada hasil kerja, hanya didukung oleh beberapa pengaruh saja yaitu pengaruh signifikan pada signifikan pada sukses karir. Hal ini berarti keterkaitan manajemen karir organisasi pada hasil kerja dengan manajemen karir diri sendiri sebagai moderasi **didukung sebagian**.

Artinya secara statistik dapat diketahui bahwa manajemen karir organisasi dengan manajemen karir diri sendiri sebagai variabel moderasi pada pengaruh hasil kerja tidak dapat mendukung sepenuhnya. Tidak ditemukan hal yang pasti dalam pengaruh manajemen karir organisasi pada hasil kerja meskipun diperkuat adanya manajemen karir diri sendiri. Pada penelitian ini semakin tinggi moderasi manajemen karir diri sendiri, akan menurunkan pengaruh manajemen karir organisasi pada sukses karir. Hal ini dikarenakan perusahaan memberikan kebijakan-kebijakan karir bagi karyawannya, namun apabila hal ini tidak sejalan dengan harapan karyawan, maka kebijakan tersebut tidak bisa mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan di awal.





#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian tentang keterkaitan manajemen karir diri sendiri dan manajemen karir organisasi pada hasil kerja ( melalui variabel komitmen organisasi, sukses karir dan promosi jabatan ) dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut :

1. Manajemen karir diri sendiri tidak berpengaruh signifikan pada manajemen karir organisasi . Hasil ini tidak sejalan dengan penelitian De Vos, Koen dan Buyens (2006). Sehingga penelitian ini tidak di dukung.
2. Manajemen karir organisasi hanya memiliki pengaruh signifikan secara sebagian pada hasil kerja, yaitu hanya melalui pengaruh signifikan pada komitmen organisasi dan sukses karir. Sehingga penelitian ini hanya didukung sebagian.

3. Manajemen karir diri sendiri hanya memiliki pengaruh signifikan secara sebagian pada hasil kerja, yaitu hanya melalui pengaruh signifikan pada komitmen organisasi saja. Sehingga penelitian ini hanya didukung sebagian.
4. Manajemen karir organisasi memiliki pengaruh positif secara sebagian pada hasil kerja dengan manajemen karir diri sendiri sebagai moderasi, yaitu hanya melalui pengaruh signifikan pada sukses karir saja. Sehingga penelitian ini hanya didukung sebagian.

## B. Saran

Dengan selesainya penelitian ini, maka untuk lebih meningkatkan hasil penelitian, penulis memberikan saran sebagai berikut :

### 1. Saran Akademis

- a. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengambil sampel yang lebih besar pada berbagai bidang kerja sehingga hasilnya dapat digeneralisasi. Perlu adanya wawancara terhadap responden sehingga dapat diketahui apa yang benar-benar terjadi pada responden dan peneliti dapat memperoleh informasi yang lebih mendalam.
- b. Hasil penelitian selanjutnya diharapkan lebih memperluas penelitian dengan meneliti faktor – faktor lain yang mampu berpengaruh pada hasil kerja dan mampu menjelaskan hasil kerja secara keseluruhan.
- c. Hasil penelitian mengenai pengaruh manajemen karir diri sendiri dan manajemen karir organisasi pada hasil kerja masih didukung sebagian saja. Hal ini membuka kesempatan bagi peneliti lain untuk melakukan penelitian kembali mengenai manajemen karir diri sendiri dan manajemen karir organisasi pada hasil kerja dengan mengambil *setting* organisasi lainnya. Hal ini dikarenakan adanya kemungkinan perbedaan hasil temuan.

### 2. Saran Praktis

- a. Dalam studi ini ditemukan bahwa manajemen karir diri sendiri memiliki keterkaitan yang tidak signifikan pada manajemen karir organisasi, untuk itu diharapkan PT Tiga Pilar Sejahtera Food Sragen dapat memberikan lebih banyak motivasi dan kesempatan kepada karyawan untuk melakukan manajemen karir diri sendiri agar dapat mendukung praktek manajemen karir organisasi yang dilakukan oleh perusahaan.
- b. Dalam keterkaitan manajemen karir diri sendiri dan manajemen karir organisasi pada promosi jabatan terdapat pengaruh negatif signifikan pada variabel kontrol yaitu gender. Untuk itu diharapkan dalam praktek manajemen karir yang berupa pemberian kesempatan promosi jabatan perlu adanya peningkatan kesetaraan gender dalam prakteknya dengan cara memberi kesempatan yang sama pada karyawan perempuan.

### **C. Keterbatasan**

1. Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT Tiga Pilar Sejahtera Food Sragen sebanyak 100 orang sehingga berdampak pada generalisasi studi yang terbatas.
2. Penelitian dilakukan hanya pada satu tempat atau organisasi saja, padahal ada banyak organisasi lain yang memiliki konsep manajemen karir yang berbeda-beda.
3. Data yang diperoleh tergantung pada kemampuan responden dalam memahami dan mengisi pertanyaan pada kuesioner.