

**PENGARUH ASPEK TANGGUNG JAWAB, STATUS
JABATAN, WEWENANG DAN KOMPENSASI DALAM
PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA
KARYAWAN ETNIS JAWA
DAN ETNIS CINA**

**(Studi Kasus pada Perusahaan Distribusi Rokok Djarum
PT. Lokaniaga Adipermata)**



TESIS

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Menyelesaikan Program Pasca Sarjana
Magister Manajemen
Universitas Diponegoro**

Disusun Oleh

HILDA CHRISTIANA

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2005**

ABSTRACT

Culture as a thinking pattern control mechanism and its relation with human resource sector can be seen from ethnic variety. Generally, local or multinational private companies in Indonesia have employees with various ethnics, in which both Javanese and Chinese are most prominent. The relationship between Javanese and Chinese described as majority and minority relationship. The aim of this study is to analyze the effects of responsibility, functional status, authority and compensation aspects on career development between Javanese and Chinese. Stereotype develops in community is that Chinese performance is better than Javanese, that can be seen from economic control by Chinese majority.

The research model will be tested in PT. Lokaniaga Adiperмата Semarang. The reasons behind selection of PT. Lokaniaga Adiperмата Semarang as research object are (1) limited similar research, particularly in Semarang and (2) the composition of Javanese and Chinese employees is similar. The methods used in this research are interviews and questionnaire for respondents. The sampling technique is purposive sampling in which not all employees are as research respondents. Data examined by multiple regression and chi-square contingency.

Based on chi-square contingency it is evidenced that performance of both ethnics are different so the research model separated. The multiple regression analysis on each model shows that responsibility, functional status, authority and compensation aspects affected career development perception, both in Javanese and Chinese ethnic. Therefore, company need to pay attention to these four aspects in order to enhance performance and productivity of employees.

Keywords: career development aspect, chi-square contingency, multiple regression

ABSTRAK

Budaya sebagai mekanisme kontrol pola pikir dan keterkaitannya dengan sektor sumber daya manusia dapat dilihat dari keragaman etnis. Pada umumnya, perusahaan-perusahaan swasta lokal maupun asing di Indonesia memiliki karyawan dengan beragam corak etnis, dimana etnis Jawa dan Cina merupakan dua etnis yang paling menonjol. Hubungan antara etnis Jawa dan Cina sering digambarkan sebagai hubungan mayoritas dan minoritas. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh aspek tanggung jawab, status jabatan, wewenang dan kompensasi terhadap pengembangan karir antara etnis Jawa dan Cina. Stereotip yang berkembang di masyarakat adalah kinerja etnis Cina lebih baik dibanding etnis Jawa, dimana hal tersebut dapat dilihat dari pengendalian perekonomian oleh mayoritas etnis Cina.

Model penelitian akan diuji pada PT. Lokaniaga Adipermata-Semarang. Adapun alasan pemilihan PT. Lokaniaga Adipermata-Semarang sebagai objek penelitian karena (1) masih terbatasnya penelitian sejenis, khususnya di Semarang dan (2) komposisi karyawan beretnis Jawa dan Cina pada perusahaan berimbang. Adapun metode penelitian yang digunakan adalah wawancara dan penyebaran angket kepada karyawan yang menjadi responden. Teknik sampling yang digunakan adalah *purposive sampling* dimana tidak seluruh karyawan merupakan responden penelitian. Untuk mengolah data digunakan teknik analisis regresi berganda dan chi-square contingency

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan chi-square contingency terbukti bahwa kinerja kedua etnis berbeda sehingga model penelitian dipisah. Sementara itu, analisis regresi berganda yang dilakukan pada masing-masing model penelitian memberikan bukti empiris bahwa aspek tanggung jawab, aspek status jabatan, aspek wewenang dan aspek kompensasi berpengaruh terhadap persepsi pengembangan karir, baik pada etnis Jawa maupun Cina. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan keempat aspek tersebut dalam rangka meningkatkan kinerja serta produktivitas karyawan.

Kata kunci : aspek pengembangan karir, chi-square contingency, regresi berganda,

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam dunia perekonomian dikenal adanya tiga kegiatan ekonomi yaitu produksi, konsumsi dan distribusi, dimana kegiatan produksi merupakan langkah awal dari kegiatan ekonomi lainnya. Kegiatan produksi dilakukan secara optimal agar setiap produk yang dihasilkan mampu memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen sehingga terciptalah kepuasan dan loyalitas konsumen.

Proses produksi pada umumnya dikelompokkan menjadi 2 macam, yaitu proses produksi yang terputus dan proses produksi yang terus menerus. Proses produksi yang terputus-putus biasanya merupakan proses produksi bagi produk pesanan sedangkan proses produksi yang terus menerus misalnya pada pabrik makanan, pabrik minuman atau pada pabrik yang mengolah bahan-bahan yang harus segera di proses akhir agar supaya campuran tersebut tidak membusuk atau rusak. Sumber daya, baik sumber daya manusia maupun sumber daya bukan manusia merupakan sarana dalam mendukung kegiatan produksi.

Sumber daya yang pertama adalah sumber daya bukan manusia dimana terdiri dari sumber daya alam dan sumber daya modal. Sumber daya alam antara lain tanah, bahan tambang, bahan galian, bahan baku hasil bumi, bahan baku hasil pertanian, udara, dan air. Sedangkan sumber daya modal bisa berbentuk dana dan teknologi, baik yang berujud sistem (software), metode (science dan knowledge) dan alat (tools / hardware). Sumber daya yang kedua adalah sumber daya manusia yang merupakan faktor dominan. Walaupun seluruh unit proses produksi

dilakukan oleh robot dan mesin, tetapi proses produksi tersebut secara kualitatif dilakukan oleh manusia. Sebab robot dan mesin tidak akan bekerja tanpa ada manusia yang mengendalikannya. Secara individu kekayaan, kemampuan, dan potensi sumber daya manusia adalah kemampuan berpikirnya dan atau kekuatan fisiknya. Secara berkelompok potensinya adalah kemampuan berspesialisasi dan kemampuan kelompok kerja (team work).

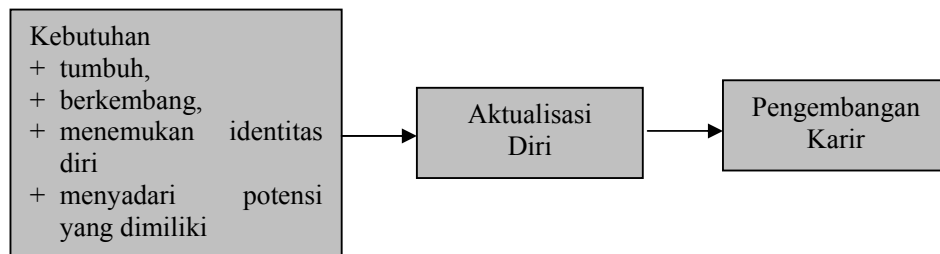
Mengelola sumber daya manusia lebih dominan dan lebih rumit bila dibandingkan dengan mengelola sumber daya bukan manusia. Dikatakan lebih dominant karena sistem, metode, dan teknologi bisa berfungsi dengan baik jika didukung oleh faktor manusianya. Lebih rumit karena sumber daya manusia mempunyai karakter yang beragam serta berbeda satu dengan lainnya. Sumber daya manusia juga memiliki kebutuhan fisik dan psikis yang berbeda. Untuk mengelola sumber daya manusia dalam suatu kelompok diperlukan kepemimpinan, struktur tugas, wewenang, komunikasi, dan kesamaan tujuan. Resiko dari penggunaan sumber daya manusia secara individu adalah masalah keselamatan dan kesehatan kerja. Sedangkan secara berkelompok adalah kemungkinan terjadinya konflik fisik dan psikis. Resiko – resiko tersebut dapat berakibat pada penurunan produktivitas tenaga kerja.

Sebagai individu bekerja merupakan salah satu aktivitas yang dilakukan oleh manusia dalam kehidupan sehari-hari. Bekerja memerlukan keberanian untuk memutuskan sesuatu, melontarkan gagasan baru, dan mencoba jalan baru. Pada dasarnya manusia itu ingin berkembang. Sesuai dengan teori Maslow kebutuhan dasar manusia dapat diurutkan secara teoritis, yaitu kebutuhan fisiologis,

kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial/berkelompok, kebutuhan akan penghargaan serta kebutuhan aktualisasi diri (Kenneth dan Gary, 1992, p. 43). Kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang, menemukan identitas dirinya serta menyadari akan potensi yang dimiliki termasuk dalam kebutuhan akan pengaktualisasian diri. Salah satu hal yang terkait dengan kebutuhan akan pengaktualisasian diri dalam dunia kerja adalah adanya pengembangan karir (lihat gambar 1.1). Hal ini disadari oleh individu maupun organisasi dengan melihat kondisi sosial yang berubah dengan cepat, sehingga karir menjadi sesuatu yang penting yang akan memicu seseorang dalam bekerja sehingga dapat mencapai karir yang lebih tinggi (Notari, 2001, p. 10).

Gambar 1.1

Hubungan Aktualisasi Diri dan Pengembangan Karir dalam Teori Moslow



Sumber : Keneth dan Gary (1992)

Hamidi (2000, h.10) menjelaskan bahwa ketidaknyamanan karyawan dalam bekerja dapat disebabkan karena ketidakpastian mengenai karir dimana karyawan tersebut bekerja. Permasalahan lain yang timbul berkaitan dengan bagaimana mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia adalah bagaimana mengembangkan karir karyawan, karena karir sangat mendukung efektivitas individu, kelompok dan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Peningkatan karir individual secara tidak langsung dapat meningkatkan karir perusahaan, sehingga diperoleh keuntungan bagi kedua belah pihak. Bagi karyawan keuntungan yang jelas berupa kepuasan pengembangan pribadi, kehidupan komunikasi sosial yang baik dan kehidupan kerja yang berkualitas. Bagi perusahaan hal tersebut dapat meningkatkan produktivitas, kreativitas dan efektivitas jangka panjang. Pengembangan karir meliputi manajemen karir (*career management*) dan perencanaan karir (*career planning*) (Hamidi, 2000, h.11).

Hidayat (2001, p.1) mengatakan bahwa karir dapat dipandang dari perspektif individu yang berbeda. Tinjauan umum karir dipandang sebagai urutan posisi yang diduduki oleh seseorang selama jangka waktu hidupnya (karir obyektif). Dari perspektif lain karir sendiri terdiri dari perubahan-perubahan dalam nilai, sikap dan motivasi yang terjadi karena seseorang menjadi semakin tua, gambaran ini merupakan karir subyektif.

Rivai (2000, p. 28) mengatakan bahwa karir terdiri atas pengalaman yang diurutkan secara tepat menuju pada peningkatan aspek tanggung jawab, status jabatan, wewenang, dan kompensasi karyawan pada sebuah perusahaan. Karir merupakan bagian dari upaya pengelolaan sumber daya manusia dan erat kaitannya dengan motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Karir individu dan organisasi sebenarnya tidak terpisah dan jelas. Karir individu harus sejalan dengan karir organisasi sehingga seseorang yang merupakan bagian dari perencanaan karir harus mengikuti perencanaan karir organisasi dan jangan sampai terlambat atau terlalu cepat langkah pengembangan karirnya.

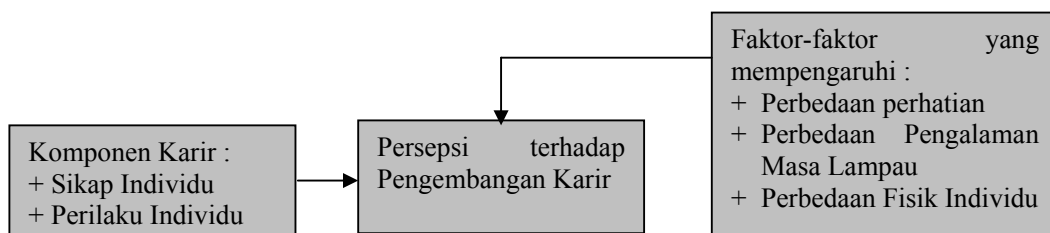
Perencanaan karir adalah suatu proses dimana seseorang merancang tujuan

karirnya dan mengidentifikasi segala sesuatu untuk mencapainya. Fokus utama perencanaan karir adalah keharusan untuk menyesuaikan keadaan yang realitis antara tujuan individu dengan kesempatan yang memungkinkan. Perencanaan karir tidak hanya harus terkonsentrasi dengan kesempatan yang lebih baik atau lebih maju. Hal tersebut dikarenakan tidak banyak tersedia kesempatan pada jenjang yang lebih atas untuk setiap orang bahkan bentuk jenjang pada tingkat atas berbentuk kerucut yang menyempit pada level top manajemen. Perencanaan karir membutuhkan pencapaian sukses secara psikologis dan bukan sekedar kebutuhan untuk promosi.

Perbedaan dalam memandang suatu karir dilatarbelakangi oleh adanya perbedaan perhatian, perbedaan dasar pengalaman, perbedaan keadaan fisik pada tiap individu, pengalaman masa lampau dan masa kini dan bagaimana seseorang mempersepsikannya (lihat gambar 1.2).

Gambar 1.2

Faktor yang mempengaruhi Persepsi terhadap Pengembangan Karir



Sumber : Hidayat (2001)

Individu yang memandang karir sebagai hal yang positif akan besar pengaruhnya bagi keberhasilan dalam bidang ekonomi, baik itu secara individual maupun organisasional. Hal ini dikarenakan karir merupakan urutan posisi yang

terkait dengan pekerjaan yang diduduki seseorang sepanjang hidupnya (Hidayat, 2001, p.1). Selanjutnya, Hidayat (2001, p.2) menambahkan bahwa rangkaian kerja yang berkelanjutan sangat dipengaruhi oleh sikap dan perilaku seseorang dalam perusahaan dimana sikap dan perilaku merupakan dua komponen dalam pelaksanaan karir. Hal tersebut senada dengan pendapat Gibson (1990, p. 53) bahwa persepsi seseorang terhadap karir akan memberikan suatu bentuk tingkah laku tertentu sesuai dengan bagaimana ia mempersepsikan karirnya.

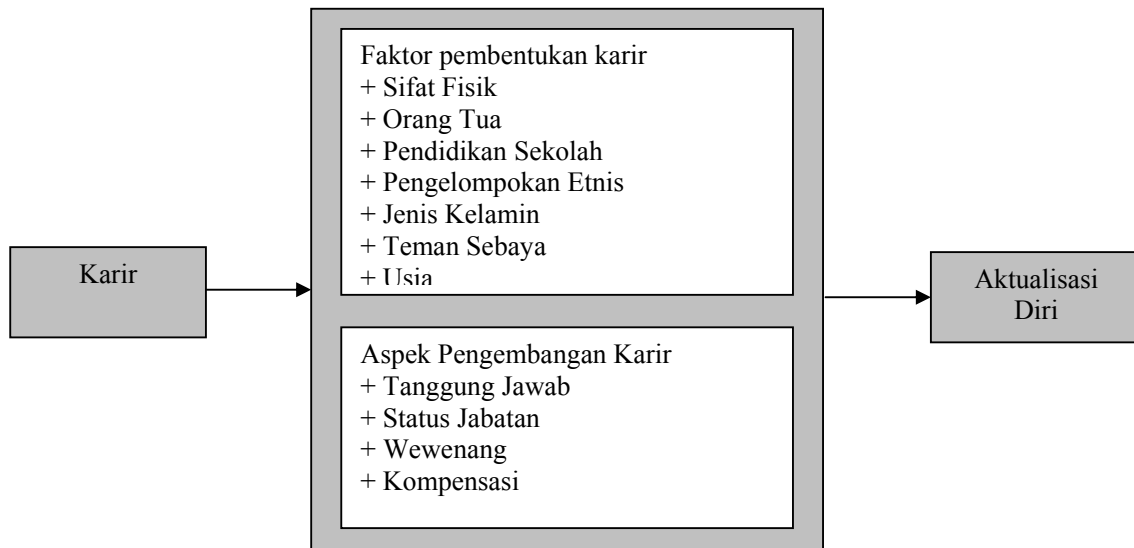
Pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan oleh organisasi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi mempunyai kualifikasi dan kemampuan serta pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan, karena dengan adanya pengembangan karir akan meningkatkan efektifitas dan kreatifitas sumber daya manusia dalam upaya mendukung perusahaan mencapai tujuannya. Program pengembangan karir yang direncanakan dengan baik mengandung tiga unsur pokok, yaitu (1) membuat karyawan menilai kebutuhan karir internnya sendiri, (2) mengembangkan kesempatan karir yang ada dalam organisasi dan (3) menyesuaikan kebutuhan kemajuan karyawan dengan kesempatan karir (Flippo, 1994, p. 278).

Rivai (2000, p. 28) mengatakan bahwa program pengembangan karir perlu diberikan dengan tujuan menunjukkan kemampuan aktualisasi diri seorang karyawan dalam bekerja. Sementara itu, Hidayat (2001, p. 3) menambahkan kekuatan yang akan mendorong pengembangan dan pembentukan suatu karir, antara lain (1) etnis, (2) jenis kelamin, (3) teman sebaya dan (4) usia. Dari sini suatu gagasan tentang karir erat kaitannya dengan kebutuhan akan harga diri serta

kebutuhan akan aktualisasi diri (lihat gambar 1.3).

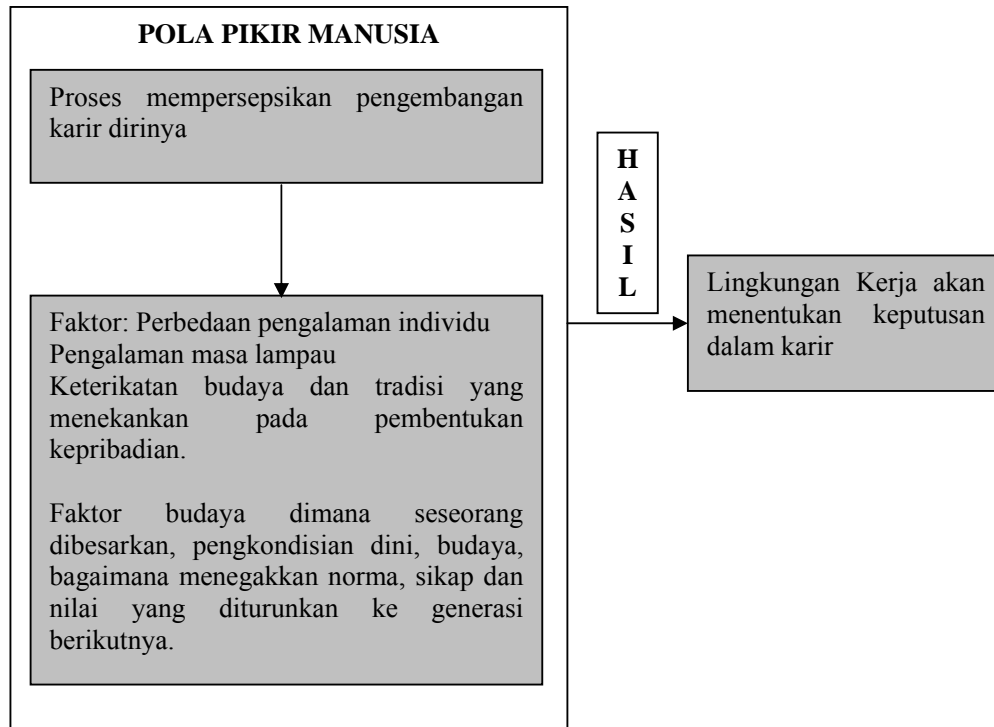
Gambar 1.3

Proses Karir: Pembentukan dan Pengembangan



Hidayat (2001, p.1) mengatakan bahwa perbedaan persepsi terhadap pengembangan karir antar individu dipengaruhi oleh perbedaan perhatian, perbedaan pengalaman serta perbedaan fisik individu. Perbedaan pengalaman, menurut Budhisantoro (2002, p.3), merupakan sederetan pengalaman masa lampau yang menekankan pada pembentukan kepribadian, yang berarti bahwa perbedaan persepsi akan sesuatu yang dipandang oleh individu didasarkan karena adanya keterkaitan budaya dan tradisi pada masa lampau sehingga menciptakan suatu bentuk perilaku dan sikap tertentu yang menjadi sebuah kepribadian (lihat gambar 1.4).

Gambar 1.4
Kerangka Dasar Perwujudan Nilai Budaya

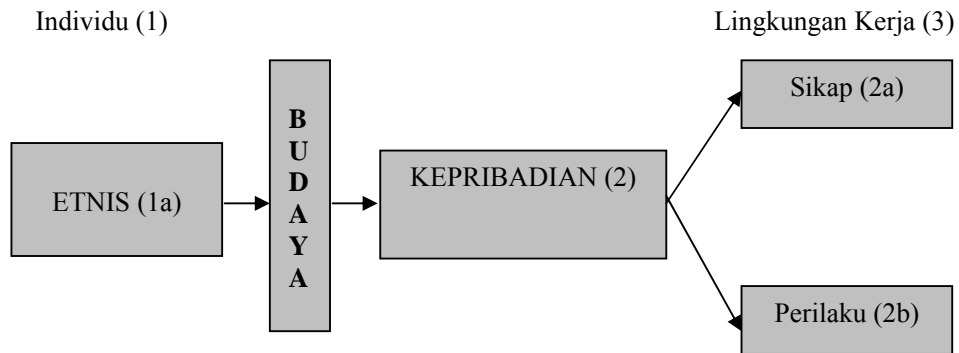


Sumber : Budhisantoso (2002)

Kebudayaan diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya secara berkesinambungan melalui proses internalisasi, sosialisasi, dan pembudayaan. Dengan melalui ketiga proses tersebut maka kebudayaan akan menjadi milik masing-masing individu dan akan membentuk perilaku tertentu yang akhirnya akan mengkrystal dalam kepribadian (Koentjaraningrat, 1986, p. 80-85). Suparlan (1999, p. 13) mengatakan bahwa implementasi kebudayaan dalam lingkungan tercermin pada masyarakat majemuk yang terdiri dari beraneka ragam corak kesukubangsaan yang telah menghasilkan berbagai budaya dan tradisi, salah satunya adalah terbentuknya etnis (lihat gambar 1.5)

Gambar 1.5

Pengaruh Etnis pada Sikap Perilaku dalam Lingkungan Kerja



Sumber : Suparlan (1999)

Masyarakat majemuk Indonesia yang terdiri dari beragam etnis (1a) membawa kemajuan dalam bidang teknologi, sosial, politik, dan ekonomi dimana etnis itu sendiri merupakan pencerminan keterikatan budaya yang melekat pada tiap individu (1). Perbedaan kebudayaan antar etnis yang ada akan melahirkan sebuah kepribadian (2) yang akan menentukan sikap (2a) dan perilaku (2b) dalam aktivitas sehari-hari, salah satunya yang terjadi dalam dunia kerja adalah dalam menentukan pengembangan karir bagi dirinya (3).

Salah satu contoh menonjol dari pencerminan budaya sebagai mekanisme control pola pikir manusia (kaitannya dengan sektor sumber daya manusia), banyak perusahaan-perusahaan swasta lokal maupun asing di Indonesia pada umumnya memiliki karyawan dengan beragam corak etnis, salah satunya adalah etnis Jawa dan etnis Cina. Warnaen (2002, p.5) mengatakan bahwa etnis Jawa dan etnis Cina merupakan dua etnis yang paling menonjol di Indonesia, dimana hubungan antara keduanya sering digambarkan sebagai hubungan mayoritas dan

minoritas. Namun, etnis Cina sebagai kaum minoritas banyak menempati kedudukan penting dalam perekonomian.

Coppel (2002, p.15) menuturkan bahwa etnis Cina di Indonesia merupakan suatu komunitas yang heterogen yang dibentuk oleh tingkat akulturasi budaya setempat dan bergantung pada lamanya mereka menetap. Thung ju Lan (1999, p.19) memaparkan bahwa sistem nilai budaya Cina mempunyai orientasi pada kebudayaan, dimana mereka memiliki jaringan perekonomian yang berdasarkan nilai warisan leluhurnya. Orientasi perekonomian dalam budaya Cina adalah keuntungan materi yang sebesar-besarnya, walaupun dengan cara yang tak lazim sekalipun yang bertujuan untuk mendongkrak identitas mereka sebagai kaum minoritas (Thung Ju Lan, 1999, p.19).

Dari pemaparan diatas, diketahui bahwa budaya dimana kita dibesarkan, budaya yang diajarkan dalam menegakkan norma, sikap dan nilai yang diturunkan dari satu generasi ke generasi berikutnya akan menciptakan suatu konsistensi sepanjang kurun waktu. Suatu ideologi kebudayaan yang dipegang oleh masing-masing etnis akan menghasilkan cara pandang yang berbeda-beda terhadap pengembangan karir, dimana pengembangan karir itu dipengaruhi oleh aspek tanggung jawab, aspek status jabatan, aspek wewenang dan aspek kompensasi. Individu akan berperilaku dengan suatu cara yang tidak didasarkan pada cara lingkungan luar yang sebenarnya terjadi, tetapi lebih didasarkan pada apa yang mereka lihat dan yakini. Dari apa yang dipersepsikan oleh individu terhadap pengembangan karir tersebut akan mempengaruhi kinerja mereka.

Berkaitan dengan kinerja, Robbins (1996, p.113) menjelaskan bahwa kinerja

karyawan merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Pada hakekatnya penilaian terhadap individu merupakan hasil kerja yang diharapkan berupa suatu hasil kerja yang optimal dan kinerja yang mencakup kerjasama, kepemimpinan, kualitas pekerjaan, kemampuan teknis, inisiatif, semangat (daya tahan kerja / kuantitas pekerjaan). Kinerja karyawan mengacu pada prestasi kerja karyawan diukur berdasarkan standard atau kriteria yang telah ditetapkan.

Model penelitian akan diuji pada PT. Lokaniaga Adipermata, yang merupakan perusahaan distribusi rokok PT. Djarum Kudus. Adapun pemilihan perusahaan tersebut didasarkan atas beberapa alasan, yaitu (1) komposisi karyawan etnis Jawa dan Cina berimbang walaupun etnis Jawa lebih banyak, (2) posisi strategis dalam manajemen perusahaan diduduki oleh mayoritas karyawan etnis Cina. Kondisi tersebut merupakan kontradiktif seharusnya karyawan etnis Jawa dengan jumlah mayoritas menduduki mayoritas posisi strategis dalam manajemen perusahaan. Dengan menduduki posisi strategis dalam manajemen mengindikasikan bahwa karir karyawan etnis Cina lebih baik dibanding karir karyawan etnis Jawa.

Suprihanto (2003, h.67) mengatakan bahwa karyawan dapat memiliki persepsi positif dan negatif terhadap pengembangan karir. Karyawan yang memandang pekerjaan yang dimilikinya sekarang bisa memenuhi kebutuhan, kepentingan dan harapannya adalah karyawan yang memiliki persepsi yang positif terhadap pekerjaannya. Persepsi yang positif terhadap segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaannya, termasuk memandang adanya kesempatan untuk mengembangkan diri dan menyadari terbukanya peluang untuk

pengembangan karir akan membawa individu pada sikap yang positif pula. Karyawan akan memiliki semangat yang lebih tinggi ketika bekerja, lebih optimal produktivitasnya, efisien dan efektif dalam menghadapi dan menyelesaikan pekerjaannya. Sementara itu, karyawan yang memiliki persepsi negatif menilai adanya kesenjangan antara kedudukannya sekarang serta berasumsi prestasi kerjanya selama ini tidak dihargai oleh perusahaan. Dampak dari persepsi negatif tersebut akan menyebabkan karyawan bekerja dengan seenaknya, kurang memanfaatkan waktu yang ada untuk mengembangkan diri, lebih suka berbincang-bincang dengan rekan sekerja daripada menyelesaikan pekerjaan, sehingga hal ini akan mempengaruhi produktivitas.

1.2 Perumusan Masalah

Permasalahan penelitian ini berangkat dari realita dilapangan bahwa karyawan etnis Cina lebih banyak menduduki posisi strategis pada PT. Lokaniaga Adipermata sehingga mengindikasikan bahwa terdapat perbedaan persepsi berkenaan pengembangan karir antara karyawan etnis Jawa dan Cina. Indikasi tersebut merupakan dugaan sementara yang perlu diuji kebenarannya melalui penelitian ini.

Pengembangan karir merupakan *unobserved variabel* yang diprosikan dengan beberapa aspek, yaitu (1) tanggung jawab, (2) status jabatan, (3) aspek wewenang dan (4) aspek kompensasi (Flippo, 1994, h.271). Terdapatnya perbedaan persepsi berkenaan pengembangan karir antara karyawan etnis Jawa dan Cina diduga dipengaruhi oleh aspek-aspek tersebut. Oleh karena itu perlu

dilakukan penelitian berkenaan pengaruh aspek-aspek dalam pengembangan karir terhadap persepsi pengembangan karir antara karyawan etnis Jawa dan Cina. Hasil penelitian nantinya akan memberikan bukti empiris mengenai bentuk dan dominasi masing-masing aspek.

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah maka permasalahan penelitian ini dapat dirumuskan dalam pertanyaan yaitu bagaimana pengaruh aspek-aspek dalam pengembangan karir terhadap kinerja karyawan etnis Jawa dan Cina.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah dengan adanya perbedaan persepsi terhadap pengembangan karir antara karyawan etnis Jawa dan etnis Cina pada PT. Lokaniaga Adipermata, yang dilihat dari aspek tanggung jawab, aspek status jabatan, aspek wewenang, dan aspek kompensasi, dan melakukan analisis tentang seberapa jauh pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat teoritis yang diharapkan dari penelitian ini berhubungan dengan bidang manajemen sumber daya manusia pada PT. Lokaniaga Adipermata. Sedangkan manfaat praktis dari penelitian ini adalah untuk memberikan sumbangan pemikiran yang berhubungan dengan strategi pengembangan karir, yaitu :

1. Upaya para karyawan lebih memiliki motivasi, integritas, dan loyalitas bagi kegiatan pengembangan karir yang berarti kemajuan dan kesuksesan karirnya, dengan mengoptimalkan potensi yang dimiliki tanpa memandang rendah budaya atau etnis lainnya.
2. Supaya perusahaan mempunyai program – program pengembangan karir yang mampu memenuhi dan mengakomodir tuntutan karir karyawannya, tanpa karyawan itu sendiri berpikir akan perbedaan etnis yang ada.

1.5 Pembatasan Masalah

Penelitian ini dirancang untuk meneliti apakah dengan adanya perbedaan persepsi terhadap pengembangan karir antara karyawan etnis Jawa dan etnis Cina, yang dilihat dari aspek tanggung jawab, aspek status jabatan, aspek wewenang, dan aspek kompensasi, akan mempengaruhi kinerja karyawan di PT. Lokaniaga Adipermata. Untuk memfokuskan penelitian ini agar tidak terlalu luas, maka diberikan batasan-batasan sebagai berikut :

- a. Persepsi terhadap pengembangan karir, yaitu bagaimana seorang karyawan memandang suatu karirnya, yang salah satunya dipengaruhi karena perbedaan pengalaman masa lalu yang dibawa oleh masing – masing etnis. Dimana etnisitas sendiri merupakan salah satu faktor yang berpengaruh dalam pembentukan persepsi seseorang terhadap karir mereka. Dan yang dilihat dari pengimplementasian aspek tanggung jawab, menggunakan status jabatan serta wewenang dan kompensasi yang mereka dapat pada perusahaan, dimana keempat aspek ini merupakan komponen dalam pengembangan karir.

- b. Etnis, merupakan perbedaan rasial berdasarkan kebudayaan. Yang dimaksud dalam penelitian ini adalah etnis Jawa dan etnis Cina. Etnis Jawa adalah warga negara Indonesia yang ayah dan ibunya orang Jawa. Sedangkan etnis Cina adalah warga negara Indonesia keturunan Cina yang ayah dan ibunya adalah orang Cina.
- c. Karyawan etnis Jawa dan etnis Cina yang bekerja pada PT. Lokaniaga Adipermata yang dijadikan responden adalah mereka yang telah bekerja minimal selama 2 tahun dan pada level staff.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

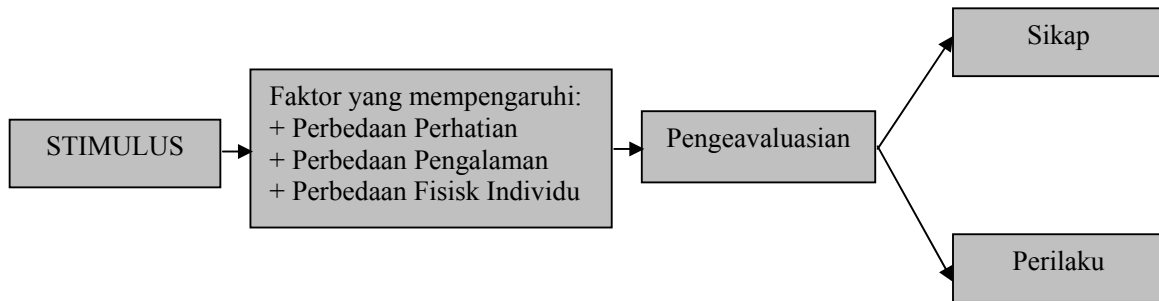
2.1 Konsep Dasar

2.1.1 Persepsi Terhadap Pengembangan Karir

Gibson (1990, p.59) mengatakan bahwa persepsi merupakan proses pemberian arti terhadap lingkungan, dipersiapkan dalam kerangka yang terorganisir yang telah dibentuk berdasarkan pengalaman dan nilai dari individu. Sementara itu, Mulyadi (1995, p.23) mengatakan bahwa perilaku dan sikap individu dipengaruhi oleh persepsi individu itu sendiri terhadap apa yang dihadapinya dalam kehidupan bermasyarakat sehingga sering terjadi perbedaan sudut pandang atau persepsi dari satu orang dengan orang lain. Sedangkan Soekanto (1990, p.30) mendefinisikan persepsi sebagai intepretasi dan stimulus yang diterima individu sehingga menjadikan apa yang diterimanya berarti.

Prugh (1998, p.11) berpendapat bahwa seorang individu akan bertindak atas dasar persepsi tanpa memperhatikan apakah persepsi itu mencerminkan realitas yang sebenarnya. Melalui stimulus yang diterima, individu akan mengalami persepsi, yaitu individu memberi arti ataupun makna terhadap obyek yang diterimanya. Persepsi yang diterima akan dipengaruhi faktor perbedaan perhatian, perbedaan pengalaman dan perbedaan fisik dari individu itu sendiri dan kemudian diproses melalui pengevaluasian dan akan menciptakan suatu sikap dan perilaku individu yang berbeda dalam menyikapi sesuatu (lihat gambar 2.1). Begitu pula dengan memandang sebuah karir, dimana persepsi individu terhadap karir akan berpengaruh pada perilaku mereka dalam bekerja.

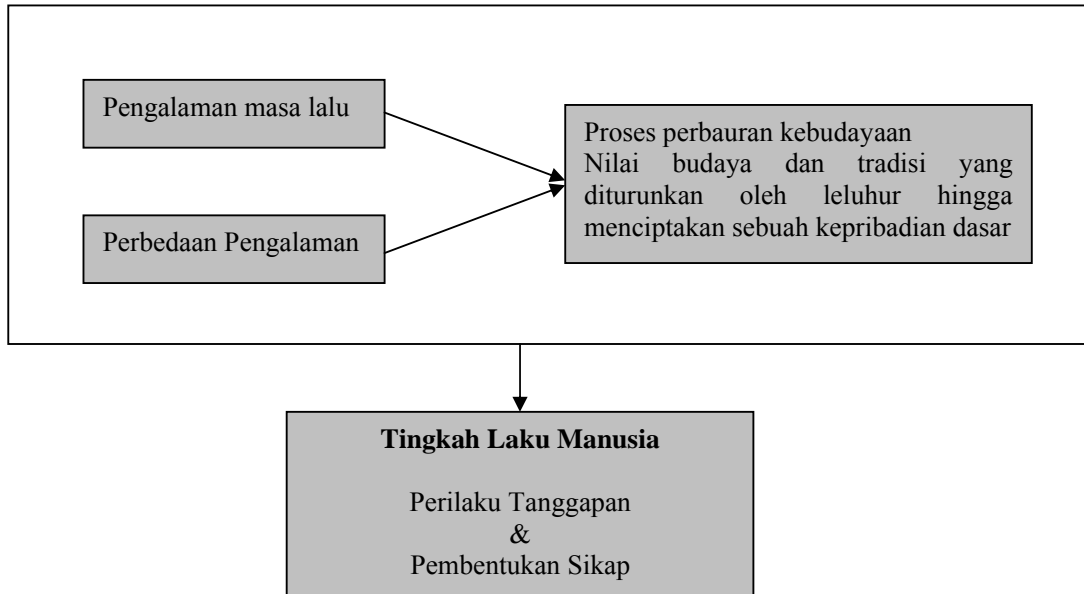
Gambar 2.1
Proses Persepsi



Sumber : Prugh (1999)

Budhisantoso (2002, p.5) mengatakan bahwa persepsi merupakan sekumpulan pengalaman yang diterima individu pada masa lampau yang menekankan pada pembentukan kepribadiannya. Dengan kata lain, di dalam pola pikir manusia telah terkonsep suatu bentuk kebudayaan dimana hal inilah yang akan menjadi kerangka landasan bagi penciptaan suatu hubungan antar manusia itu sendiri dengan lingkungannya, dimana kebudayaan merupakan keseluruhan pengetahuan manusia sebagai makhluk sosial yang digunakan untuk memahami lingkungan dan pengalamannya, serta menjadi kerangka dasar dalam perwujudan tingkah laku manusia (lihat gambar 2.2). Kebudayaan merupakan lingkungan yang dibuat oleh manusia sebagai warisan sosial yang mempengaruhi dorongan untuk bersikap dan berperilaku.

Gambar 2.2
Proses Persepsi: Faktor Perbedaan Pengalaman



Sumber : Budhisantoso (2002)

Karir adalah suatu persaingan dimana seseorang berusaha mencapai kepuasan dalam kehidupan kerjanya. Sedangkan perencanaan karir adalah suatu proses dimana seseorang merancang tujuan karirnya dan mengidentifikasi segala sesuatu untuk mencapainya. Fokus utama perencanaan karir adalah keharusan untuk menyesuaikan keadaan yang realistis antara tujuan individu dengan kesempatan – kesempatan yang memungkinkan (Riasto Widiatmono, 2004 : 47). Pada kenyataannya perencanaan karir membutuhkan pencapaian sukses secara psikologis dan bukan sekedar kebutuhan untuk promosi.

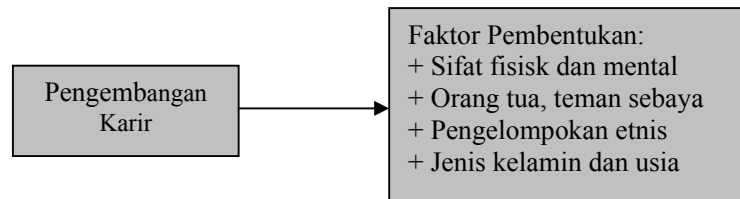
Widiatmono (2004, p.48) mengatakan bahwa pengembangan karir adalah pendekatan formal yang dilakukan organisasi guna memastikan indikator kualifikasi dan pengalaman yang mungkin diperlukan. Sedangkan menurut

Champion (1996, p.7) pengembangan karir pada dasarnya dilakukan untuk dapat memuaskan kebutuhan dan kepentingan karyawan. Hal ini dapat diwujudkan dengan memberdayakan karyawan, sehingga mereka dapat melakukan self management, dan semakin memacu prestasi kerjanya untuk mengidentifikasi pekerjaan melalui pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh organisasi. Karir merupakan rangkaian dan kumpulan dari pengalaman yang berhubungan dengan kerja dan aktifitas yang dipengaruhi oleh sikap-sikap serta perilaku individu dalam organisasi (Gibson, 1990, p.44). Bahkan dalam pengembangan karir dengan batas kesempatan yang rendah, orang dapat maju melalui bentuk-bentuk seperti menerima pembayaran yang lebih tinggi pada pekerjaan yang sama, keamanan yang lebih besar, kondisi kerja yang lebih baik, dan kebebasan yang lebih besar untuk panjangnya masa dinas.

Pengalaman-pengalaman dalam karir seseorang akan mengembangkan suatu gagasan dan adanya harapan pola kemajuan pekerjaan tertentu yang didasarkan atas apa yang telah diamati dari gerakan intern karyawan yang lain. Dengan adanya harapan pola kemajuan karyawan akan membawa pada pengembangan karir. Terdapat banyak kekuatan yang membuat pengembangan dan pembentukan suatu karir, antara lain : sifat fisik dan mental, orang tua, pengelompokan etnis, jenis kelamin, teman sebaya, pengalaman dalam organisasi dan usia (lihat gambar 2.3). Dari situ suatu gagasan tentang karir yang erat kaitannya dengan kebutuhan akan harga diri (Hidayat, 2001, p.3).

Gambar 2.3

Faktor Pembentuk Pengembangan Karir Karyawan



Sumber : Hidayat (2001)

Pengembangan karir merupakan kemungkinan-kemungkinan seorang karyawan dapat naik jabatan yang dihubungkan dengan kemampuan dan persyaratan sebagai karyawan, sehingga dapat tercapai kepuasan kerja serta dapat mendorong pada peningkatan prestasi dan perkembangan pribadinya.

Persepsi merupakan proses seseorang memahami lingkungannya untuk menafsirkan dan memahami dunia sebagai jalan pengorganisasian rangsangan yang diterima serta penginterpretasikannya dalam pengalaman psikologis. Persepsi individu dalam memandang pengembangan karir mereka akan berpengaruh pula pada kinerja perusahaan secara keseluruhan, dimana mengembangkan dan mempertahankan SDM dalam suatu perusahaan sangatlah penting mengingat SDM merupakan mesin yang menjalankan manajemen sebuah perusahaan.

Rivai (2000, p. 28) mengatakan bahwa pada hakikatnya seseorang yang menginginkan perkembangan karir hanya ingin mencapai posisi yang lebih tinggi dalam perusahaan (status jabatannya), pendapatan yang lebih tinggi (kompensasi), keinginan untuk mendapatkan perlakuan adil seperti orang lain (wewenang) serta

memiliki tanggung jawab yang besar. Hal ini akan membawa seseorang dalam mencapai suatu peningkatan status social mereka. Pendapat ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Flippo (1994, p.281), bahwa aspek-aspek pengembangan karir yaitu :

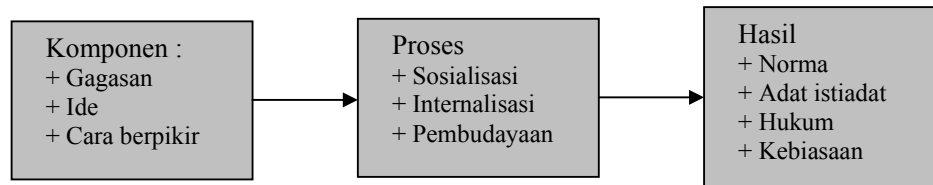
1. Tanggung jawab, adalah kewajiban seseorang untuk melakukan fungsi yang diberikan kepadanya sesuai dengan kemampuan dan arahan.
2. Status jabatan, adalah keadaan atau posisi seseorang dalam struktur organisasi pada suatu perusahaan atau instansi.
3. Wewenang, adalah hak dan kekuasaan untuk menentukan kepatuhan yang diperoleh karena kedudukan orang tersebut dalam perusahaan.
4. Kompensasi, adalah balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang berupa upah, gaji, dan fasilitas.

2.1.2 Kebudayaan Etnis Jawa dan Cina

Herskovits dan Bronslaw (dalam Suhartini, 1996, p.13) menjelaskan bahwa kebudayaan sangat penting artinya dalam kehidupan, karena segala sesuatu yang terdapat dalam masyarakat ditentukan oleh kebudayaan yang dimiliki oleh individu. Selanjutnya, Suhartini (1996, p.15) menambahkan bahwa kebudayaan merupakan pengetahuan manusia yang diyakini akan kebenarannya oleh orang yang bersangkutan dan yang menyelimuti perasaan serta emosi manusia yang menjadi sumber bagi sistem penilaian dalam kehidupan. Mulyowaty (1986, p.9) menyatakan bahwa kebudayaan meliputi gagasan-gagasan, cara berpikir, ide-ide yang menghasilkan norma-norma, adat istiadat, hukum dan kebiasaan-kebiasaan

yang merupakan pedoman bagi tingkah laku masyarakat melalui proses sosialisasi, internalisasi, dan pembudayaan (gambar 2.4)

Gambar 2.4
Proses Pembentukan Kebudayaan



Sumber : Mulyowaty (1986)

Suparlan (1999, p.14) menjabarkan bahwa kebudayaan tidak dapat dipisahkan dengan perilaku setiap individu, karena apapun yang dilakukan manusia dalam kesehariannya, baik itu kegiatan sosial maupun ekonomi akan terdapat campur tangan kebudayaan dari masing-masing yang dimiliki oleh individu. Pengimplementasian akan kebudayaan dalam lingkungan tercermin pada masyarakat majemuk yang terdiri dari beranekaragaman corak kesukubangsaan. Suparlan (1999, p.22) mengatakan bahwa hubungan antara kegiatan manusia dengan lingkungannya dijumpai oleh pola-pola kebudayaan yang dimiliki manusia. Seperti pendapat yang dilontarkan oleh Honigmann (Depdikbud, 1992, p.33) bahwa kesukubangsaan merupakan faktor yang mempengaruhi terjadinya kebudayaan, dimana pada nantinya akan terwujud dalam pola pikir serta tingkah laku individu dalam lingkungannya. Dengan menggunakan kebudayaan inilah manusia berinteraksi dengan lingkungannya serta beradaptasi untuk

mendayagunakan lingkungan agar tetap dapat bertahan dalam kehidupannya. Kebudayaan erat kaitannya dengan etnis, karena etnis merupakan salah satu pencerminan nilai budaya dalam suatu masyarakat majemuk.

Koentjaraningrat (1986, p.90) mengatakan bahwa etnis atau konsep suatu bangsa adalah suatu golongan manusia yang terikat oleh kesadaran dan identitas internal maupun eksternal serta kesatuan bangsa yang dapat timbul menjadi corak atau identitas khas melalui beberapa perbedaan dalam pekerjaan, agama, atau pengalaman khusus. Sementara itu, Furnival (dalam Suhartini, 1996, p.17) mendefinisikan etnis sebagai kekhususan suatu kebudayaan yang terbentuk karena latar belakang kebangsaan, corak pekerjaan dan identitas tertentu.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kebudayaan antar etnis merupakan keseluruhan pengetahuan manusia sebagai makhluk sosial, dimana kebudayaan itu sendiri digunakan untuk memahami lingkungan dan pengalamannya, serta menjadi kerangka landasan untuk mewujudkan dan mendorong tindakan-tindakan manusia di dalam lingkungannya dan diterapkan dalam cerminan suatu identitas golongan manusia dikarenakan adanya perbedaan pekerjaan, perbedaan agama, perbedaan latar belakang kebangsaan maupun perbedaan pandangan hidup.

Pendidikan pada keluarga etnis Jawa tidak bertujuan untuk menghasilkan anak yang dapat berdiri sendiri, melainkan lebih menekankan agar anak-anak mereka pada nantinya dapat menjadi orang yang berjiwa sosial dan bersikap budi luhur, lebih mengutamakan tercapainya kebahagiaan serta keselarasan hidup. Keunikan masyarakat Jawa, menurut Magnis & Suseno (dalam Putri, 2000, p.4)

terletak pada kemampuannya mempertahankan keaslian budaya meskipun dibanjiri oleh gelombang-gelombang kebudayaan yang datang dari luar. Namun saat ini, orientasi hidup karyawan etnis Jawa telah mengalami pergeseran (Habib 2004, p.129). Kehidupan yang relatif adem ayem serta selalu memegang falsafah “nriman lan pasrah” (menerima apa adanya dan pasrah) telah berubah seiring dengan perkembangan zaman. Etnis Jawa dari hari ke hari terus bekerja keras untuk meningkatkan taraf kehidupan ekonomi. Perubahan pola pikir etnis Jawa merupakan hasil akulturasi budaya dengan etnis Cina.

Sementara itu, Taher (1997, p.47) menjelaskan bahwa orang Cina yang ada di Indonesia sedikitnya terdiri dari empat suku bangsa, namun dalam pandangan orang Indonesia pada umumnya mereka terbagi menjadi dua golongan yaitu Cina totok dan Cina keturunan atau peranakan. Golongan Cina totok adalah kaum imigran dan keturunannya (hasil perkawinan antara sesama Cina), masih berbahasa Cina dan kebudayaannya berorientasi Cina. Golongan Cina keturunan atau peranakan adalah masyarakat peranakan yang terdiri dari orang-orang dewasa maupun anak-anak yang dilahirkan di Indonesia dan merupakan campuran antara orang Cina dan orang Indonesia, mempunyai orientasi pada tradisi Cina yang memudar, menggunakan bahasa setempat untuk pembicaraan sehari-hari. Golongan kedua inilah yang umumnya banyak ditemukan di Indonesia.

Setiawan (2001, p.32) mengemukakan bahwa pada umumnya masyarakat Cina yang berada di Jawa mempunyai lingkungan tempat tinggal yang terpisah dari masyarakat Jawa. Hampir disetiap kota di Jawa ada suatu daerah yang disebut Pecinan, yang berarti pemukiman orang-orang Cina. Meskipun dalam kehidupan

sehari-hari orang Cina bergaul dengan orang Jawa, mereka jarang mau mengidentifikasi dirinya sebagai orang Jawa karena kebanyakan dari mereka menganggap dirinya lebih tinggi dari orang Jawa. Hal ini disebabkan oleh tradisi mereka dimana memegang teguh adat. Selain itu orang Cina mempunyai motif berkuasa, karena pada dasarnya mereka merasa sebagai bangsa minoritas tetapi mempunyai pandangan bahwa mereka adalah bangsa yang superior (Suryadinata, 2003, p.8). Kesemuanya itu tidak dapat dipisahkan dari sejarah, dimana pada jaman Belanda orang Cina diberi kedudukan lebih atas dari orang-orang pribumi, yang berakibat tercipta suatu iklim eksklusif dalam diri orang Cina dan membuat lingkup pergaulan mereka lebih banyak dengan sesamanya (Coppel, 2002, p.15).

2.1.3 Perbedaan Persepsi Terhadap Pengembangan Karir antara Karyawan Etnis Jawa dan Karyawan Etnis Cina

Keesing & Keesing menyatakan bahwa kebudayaan merupakan mekanisme kontrol bagi perilaku dan tindakan individu dalam lingkungannya sehingga menciptakan suatu kondisi sosial yang sesuai dengan kebudayaan itu sendiri (Alam, 1998, p.4). Sementara itu, Setiawan (2001, p.32) mengatakan bahwa terdapat perbedaan anggapan mengenai etos kerja diantara kedua sistem budaya Jawa dan budaya Cina. Umumnya orang Jawa kurang mempunyai motivasi yang kuat dalam bekerja. Mereka sekedar untuk dapat hidup, mereka lebih suka mengosongkan hidup ini untuk menanti kehidupan di akhirat. Sedangkan pada orang Cina, meskipun kehidupan akhirat pada akhirnya dikejar, mereka mempunyai orientasi menimbun keuntungan materi demi status sosial. Pendapat

yang sama juga dilontarkan Alam (1998, p.9) apabila dibandingkan dengan etnis Jawa, maka etnis Cina lebih kompetitif dalam bekerja. Hal ini sebagai akibat dari adanya perbedaan dalam pola mengasuh anak diantara kedua kelompok etnis tersebut.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Utari (2004) meneliti berkenaan persepsi terhadap pengembangan karir antara karyawan wanita etnis Jawa dan karyawan wanita etnis Cina dilihat dari empat aspek yaitu aspek tanggung jawab, aspek status jabatan, aspek wewenang, dan aspek kompensasi. Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa karyawan wanita etnis Cina lebih mementingkan karirnya daripada karyawan wanita etnis Jawa. Oleh karena wanita Cina lebih mempunyai ambisi dalam mencapai karirnya, sedangkan wanita Jawa cenderung lembut dalam menjalankan karirnya yang dikarenakan terbelenggu kebudayaan serta adat bahwa seorang wanita Jawa mempunyai kodrat sebagai wanita rumahan. Disini belum diteliti apakah hal itu juga berlaku untuk karyawan pria dan apakah dengan adanya perbedaan persepsi tersebut akan menurunkan kinerja karyawan.

Penelitian Budhisantoso (2002) dan Warnaen (2002) merupakan penelitian berkenaan persepsi pengembangan karir antar etnis. Penelitian tersebut memberikan simpulan bahwa perbedaan dalam persepsi pengembangan karir dipengaruhi oleh adanya perbedaan perhatian, perbedaan pengalaman masa lampau dan masa kini serta bagaimana individu mempersepsikannya. Pemahaman

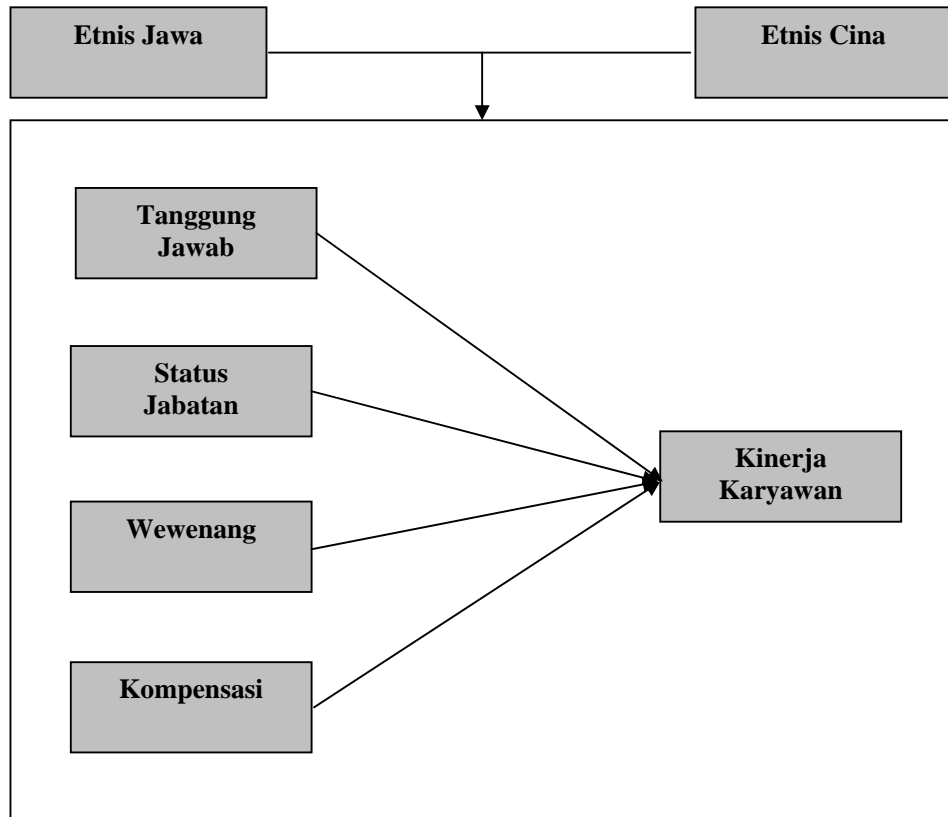
akan pengalaman masa lalu dan masa kini dalam memandang sebuah persoalan karir individu didasarkan pada keterikatan budaya dan tradisi masa lampau serta dipengaruhi perkembangan jaman pada saat sekarang yang kemudian diimplementasikan pada sikap dan perilaku. Dalam penelitian tersebut juga disimpulkan bahwa etnis Jawa dan Cina mempunyai stereotif yang berbeda yang dilarbelakangi karena perbedaan nilai-nilai budaya dalam mengimplementasikan dunia kerja.

Penelitian Mayasari (2001) bertujuan untuk menganalisis pengaruh aspek-aspek pengembangan karir terhadap persepsi pengembangan karir antara karyawan wanita etnis Jawa dan karyawan wanita etnis Cina. Penelitian tersebut memberikan bukti empiris bahwa terdapat perbedaan persepsi kedua sampel tersebut dalam memandang karir. Penelitian tersebut juga menyimpulkan bahwa karyawan wanita etnis Cina lebih individualis dibanding karyawan wanita etnis Jawa. Hal tersebut dikarenakan karyawan wanita etnis Cina mempunyai ambisi yang tinggi sedangkan karyawan wanita etnis Jawa terbelenggu dengan Kebudayaan dan Adat Jawa bahwa kodrat wanita sebagai wanita rumahan atau ibu rumah tangga.

2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan telaah pustaka dan bukti empiris penelitian terdahulu maka kerangka pemikiran teoritis penelitian ini seperti yang terlihat pada gambar 2.5. Adapun fungsi dari kerangka pemikiran teoritis adalah *guidance* penelitian agar supaya hasil penelitian tidak bias.

Gambar 2.5
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini (2005)

Gambar 2.5 menjelaskan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi persepsi dalam memandang sebuah pengembangan karir adalah faktor perbedaan pengalaman masa lampau, yaitu keterikatan nilai dan budaya yang diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya yang menekankan pada pembentukan kepribadian. Cara pandang dalam mempersepsikan sebuah pengembangan karir

ditentukan oleh bagaimana seseorang itu memiliki budaya dimana dia dibesarkan, budaya dalam menegakkan nilai dan sikap, yang akan menciptakan konsistensi sepanjang kurun waktu. Hal ini pulalah yang akan menciptakan sebuah pandangan yang berbeda antara karyawan etnis Jawa dan karyawan etnis Cina, karena didasarkan adanya perbedaan nilai budaya yang mengakar pada pembentukan kepribadian. Yang akan menentukan apakah dari adanya perbedaan etos sistem kerja budaya antar etnis akan memunculkan perbedaan dalam memandang sebuah pengembangan karir yang meliputi aspek tanggung jawab, aspek status jabatan, aspek wewenang, serta aspek kompensasi di dalam sebuah perusahaan. Kemudian dari adanya perbedaan persepsi tersebut akan dilihat bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Dalam penelitian ini digunakan dua jenis variable, yaitu variable independen dan variable dependen. Variabel independen terdiri dari aspek-aspek pengembangan karir, yaitu aspek tanggung jawab, status jabatan, wewenang, dan kompensasi sedangkan variabel dependen adalah kinerja karyawan etnis Jawa dan Cina.

Definisi operasional adalah penjabaran masing – masing variable terhadap indicator -indikator yang membentuknya, adalah sebagai berikut :

1. Persepsi terhadap pengembangan karir

Persepsi terhadap pengembangan karir merupakan pandangan, pengamatan, pemberian arti atau tanggapan seorang karyawan tentang kemajuan karirnya, dimana persepsi itu dipengaruhi oleh adanya perbedaan masa lalu yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Perbedaan pengalaman masa lalu merupakan perbedaan sistem cultural pada masa lampau yang terjadi dalam sebuah komunitas sehingga melahirkan adanya beragam etnis, salah satunya adalah etnis Jawa dan etnis Cina. Etnis merupakan perbedaan rasial berdasarkan etos sistem kerja kebudayaan, yang pada akhirnya juga akan mempengaruhi cara pandang seseorang terhadap kemajuan karirnya.

2. Aspek-aspek pengembangan karir

Pada hakikatnya meningkatnya karir yang dimiliki oleh seorang karyawan akan membawa pengaruh pada peningkatan aspek – aspek :

a. Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan kewajiban menanggung segala sesuatu. Semakin berkembangnya karir seseorang mengakibatkan tanggung jawab yang dipikul semakin bertambah, baik itu tanggung jawab pribadi maupun tanggung jawab terhadap perusahaan. Indikator tanggung jawab dapat diukur dari (1) tugas yang dibebankan dan (2) usaha untuk memajukan perusahaan.

b. Status Jabatan

Status jabatan memegang peranan penting dalam pengembangan karir karena merupakan harapan bagi setiap karyawan untuk mewujudkan eksistensinya dalam perusahaan. Indikatornya dapat diukur dari (1) pengakuan perusahaan terhadap status jabatan, (2) promosi jabatan dan (3) kesempatan untuk mempunyai posisi yang tinggi.

c. Wewenang

Apabila seseorang mendapat status jabatan yang lebih tinggi maka akan mempunyai wewenang yang lebih besar, artinya memperoleh hak dan kekuasaan untuk bertindak dalam membuat keputusan, memerintah, dan melimpahkan tanggung jawab kepada orang lain. Indikator wewenang dapat diukur dari (1) kepercayaan perusahaan dan (2) kemampuan dalam menggunakan wewenang.

d. Kompensasi

Tidak dapat dipungkiri bahwa wewenang merupakan hal yang mendasar dan yang paling diharapkan oleh karyawan. Artinya karyawan selalu mengharapkan balas jasa yang memadai dan layak untuk sumbangan mereka terhadap organisasi. Balas jasa dapat berupa gaji atau tunjangan, dimana merupakan imbalan dari kerja yang mereka lakukan untuk perusahaan. Indikatornya dapat diukur dari (1) pemenuhan kebutuhan hidup, (2) kelayakan gaji, (3) keadilan dalam penggajian dan (4) jaminan kerja.

3.2 Obyek Penelitian, Populasi dan Sampel

Model penelitian akan diuji pada PT. Lokaniaga Adiper mata, Semarang. Adapun alasan pemilihan perusahaan tersebut adalah (1) di lokasi tersebut belum pernah dilakukan penelitian mengenai permasalahan perbedaan persepsi tentang pengembangan karir antara karyawan etnis Jawa dan karyawan etnis Cina dan (2) komposisi karyawan etnis Jawa dan Cina hampir berimbang.

Dikarenakan objek penelitian adalah PT. Lokaniaga Adiper mata, Semarang maka populasi dan sampel penelitian merupakan karyawan pada perusahaan tersebut. Cooper dan Emory (1999) mengatakan bahwa populasi adalah kumpulan individu untuk obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Cooper dan Emory (1999) menambahkan bahwa populasi adalah jumlah dari semua unsur dimana kita akan membuat kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan etnis Jawa dan karyawan etnis Cina pada PT. Lokaniaga Adiper mata, Semarang. Berdasarkan data yang diperoleh dari

bagian personalia bahwa jumlah karyawan keseluruhan adalah 354 orang. Hair *et al.* (1995) mengatakan bahwa jumlah populasi atau sampel sebaiknya antara 100-200 karena jumlah yang terlalu besar akan memberikan hasil bias. Untuk menghasilkan sampel yang representatif maka digunakan teknik sampling, yaitu *purposive sampling*. Sekaran (1992) mengatakan bahwa *purposive sampling* merupakan teknik pengambilan sampel yang representatif berdasarkan karakteristik-karakteristik yang ditetapkan. Adapun karakteristik yang digunakan adalah (1) karyawan yang merupakan responden penelitian adalah karyawan pada level staff dan (2) karyawan telah bekerja minimal 2 tahun. Berdasarkan kedua kriteria tersebut diperoleh jumlah sampel sebesar 196 karyawan, yang terdiri dari 70 karyawan etnis Cina dan 126 karyawan etnis Jawa.

3.3 Jenis Dan Sumber Data

Data primer adalah data yang didapat dari sumber pertama baik dari individu maupun perorangan seperti hasil dari pengisian kuesioner yang bisa dilakukan oleh peneliti (Umar, 1998, p.41). Kuesioner adalah alat untuk mengungkapkan kondisi-kondisi subyek yang diteliti dengan cara menjawab sejumlah pertanyaan yang telah disusun secara tertulis. Alasan mengapa kita memakai metode kuisener menurut Hadi (1989), yaitu (1) subyek adalah yang paling tahu tentang dirinya sendiri, (2) apa yang dinyatakan subyek pada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya dan (3) interpretasi subyek tentang pertanyaan yang diajukan kepadanya adalah sama dengan apa yang dimaksud oleh penelitian.

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain atau pihak luar

(Umar, 1998, p.76). Data sekunder dilakukan agar lebih memperkaya bahasan yang berhubungan dengan penelitian. Dalam penelitian ini data sekunder diperoleh dari pihak perusahaan, yaitu meliputi gambaran umum PT. Lokaniaga Adipermata dan gambaran umum karyawan PT. Lokaniaga Adipermata. Data juga diperoleh dari literature-literature maupun bacaan lainnya yang berkaitan dengan permasalahan penelitian.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Supaya tujuan penelitian dapat tercapai dan untuk membuktikan benar tidaknya hipotesis, maka digunakan metode pengumpulan data :

a. Wawancara

Wawancara merupakan pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab, yang dikerjakan berdasarkan tujuan penelitian. Wawancara ini dilakukan dilakukan dengan cara bertanya atau berkomunikasi secara langsung dengan responden maupun pihak – pihak yang terkait dengan penelitian ini.

b. Kuesioner

Kuesioner adalah pengumpulan data dengan cara memberikan daftar pertanyaan kepada responden, fungsinya adalah untuk menggali informasi yang berupa sikap. Dalam penelitian ini, kuesioner merupakan teknik yang paling banyak memberikan data. Kuesioner baku yang digunakan dalam penelitian ini memiliki karakteristik berupa 29 butir pertanyaan yang terkait dengan pengembangan karir.

c. Penelitian Lapangan

Penelitian Lapangan yaitu mengadakan pengamatan langsung ke lokasi penelitian. Pengamatan ini dilakukan untuk memperoleh gambaran suasana tempat kerja, proses kerja, dan hal – hal lainnya yang diperlukan.

d. Studi Kepustakaan

Studi Kepustakaan adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan membaca berbagai buku, jurnal, dokumen, dan bacaan lainnya yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

3.5 Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel dalam penelitian ini merupakan konstruk tunggal dan disebut dengan *observed variabel* (dalam kerangka pemikiran teoritis diluksikan dengan persegi panjang atau kotak). Untuk mengetahui persepsi responden mengenai variabel-variabel penelitian maka variabel tersebut dituangkan dalam pertanyaan atau pernyataan.

Kuesioner yang dipakai harus diuji validitas dan reliabilitasnya terlebih dahulu. Uji validitas dimaksudkan untuk mengukur sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi alat ukurnya atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan menghitung korelasi antar masing-masing pernyataan dengan skor total (Arsyad, 1994). Suatu instrumen penelitian disimpulkan valid bila nilai *corrected item-total correlation* lebih besar dari 0.3 (Gujarati, 1995 dalam Ghozali, 2005). Sedangkan uji reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauhmana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau

diandalkan. Bila suatu alat pengukur dipakai dua kali untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten maka alat ukur tersebut reliabel dengan kata lain reliabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat ukur di dalam mengukur gejala yang sama. Suatu instrumen penelitian disimpulkan reliable bila nilai *cronbach alpha* lebih besar dari 0.6 (Gujarati, 1995 dalam Ghozali, 2005). Dalam penelitian ini validitas dan reliabilitas diukur dengan bantuan SPSS 10.

3.6 Uji Asumsi Klasik

3.6.1 Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi mempunyai distribusi normal ataukah tidak (Santoso, 2001). Model regresi yang baik mempunyai distribusi data yang normal atau mendekati normal.

Dalam penelitian ini pengujian normalitas data dilakukan secara grafik dan statistik sehingga dapat diketahui secara pasti bagaimana distribusi data yang diperoleh. Data yang tidak berdistribusi secara normal dalam persamaan regresi maka akan memberikan hasil yang bias. Oleh karena itu, data yang tidak normal nantinya akan ditransformasi bentuk sehingga distribusi data mendekati normal atau normal. Metode grafik yang handal untuk menguji normalitas data adalah dengan melihat *probability plot* dan histogram sehingga hampir semua aplikasi komputer statistik menyediakan fasilitas ini. Grafik *probability plot* disimpulkan normal bila sebaran data berada di sekitar garis diagonal. Sementara itu, grafik histogram disimpulkan normal bila bentuk histogram seperti bentuk lonceng (*bell*

shaped curve) (Santoso, 2002).

Disamping dengan menggunakan grafik, uji normalitas data dapat dilakukan secara statistik, yaitu dengan Uji Kolmogorov-Smirnov. Data dikatakan terdistribusi secara normal bila nilai Kolmogorov-Smirnov lebih besar dari 0.5 (Ghozali, 2005).

3.6.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas diperlukan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang tinggi antar variabel independen (Santoso, 2001). Jika terjadi korelasi yang tinggi antara variabel eksogen maka disimpulkan terdapat problem multikolinearitas dalam kerangka pemikiran teoritis. Lebih lanjut dijelaskan bahwa model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi yang tinggi diantara variabel eksogen. Konsekuensi dari adanya hubungan (korelasi) yang sempurna atau sangat tinggi antar variabel eksogen adalah koefisien regresi dan simpangan baku (*standard deviation*) variabel eksogen menjadi sensitif terhadap perubahan data serta tidak memungkinkan untuk mengisolir pengaruh individual variabel eksogen terhadap variabel endogen (Ghozali, 2005).

Untuk mendeteksi ada tidaknya permasalahan multikolinearitas dalam model regresi maka dapat dari nilai koefisien determinasi (R^2). Bila nilai koefisien determinasi yang dihasilkan model regresi sangat tinggi namun hanya ada sedikit variabel independen yang berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen (Ghozali, 2005).

Nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dan *tolerance* merupakan uji yang sering digunakan untuk melihat ada tidaknya multikolinearitas dalam model regresi. Nilai *tolerance* ($1 - R^2$) menunjukkan variasi variabel eksogen dijelaskan oleh variabel eksogen lainnya dalam model regresi dengan mengabaikan variabel endogen. Sedangkan nilai VIF merupakan kebalikan dari nilai *tolerance* karena $VIF = 1/tolerance$. Jadi semakin tinggi korelasi antar variabel eksogen maka semakin rendah nilai *tolerance* (mendekati 0) dan semakin tinggi nilai VIF. Pedoman umum (*rule of thumb*) untuk batasan nilai VIF dan *tolerance* agar model regresi terbebas dari persoalan multikolinearitas adalah dibawah 10 untuk VIF dan diatas 10 % untuk *tolerance* (Ghozali, 2005).

Disamping kedua uji yang diatas, indikator matriks korelasi antar variabel eksogen (*zero order correlation matrix*) juga dapat digunakan untuk melihat ada tidaknya multikolinearitas dalam model regresi. Jika antar variabel bebas (eksogen) ada korelasi yang tinggi (umumnya di atas 0,90) maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinearitas (Ghozali, 2005).

3.6.3 Uji Heteroskedastisitas.

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas bukan heteroskedastisitas (Ghozali, 2005)

Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat digunakan grafik

scatter plot. Apabila noktah (titik) dalam grafik membentuk pola menyebar lalu menyempit atau sebaliknya di sekitar garis diagonal (*funnel shape*) maka bisa dikatakan terjadi heteroskedastisitas. Jika titik-titik menyebar dengan tidak membentuk pola tertentu di bawah dan di atas angka 0 pada sumbu Y (*clouds shape*) maka dikatakan terjadi homoskedastisitas (Ghozali, 2005). Secara sederhana. Disamping dengan menggunakan grafik *scatterplot*, uji heteroskedastisitas dapat dilakukan secara statistik yaitu dengan menggunakan uji glejser. Dengan uji glejser indikasi adanya heteroskedastisitas apabila variabel eksogen signifikan secara statistik terhadap variabel endogen (Ghozali, 2005).

3.7 Teknik Analisis

3.7.1 Chi-square Contingency

Responden dalam penelitian ini terdiri dari karyawan etnis Jawa dan etnis Cina. Untuk menguji ada tidaknya perbedaan kinerja karyawan antara kedua etnis tersebut maka dilakukan dengan uji *chi-square contingency* (Lawrence, 1990). Adapun rumus matematis yang digunakan untuk menghitung nilai chi-square adalah sebagai berikut:

$$X^2 = \sum [(fa-fe)^2] / fe$$

dimana

X^2 = nilai chi-square

fa = frekuensi pengamatan

fe = frekuensi teoritis

Perhitungan dengan menggunakan rumus matematika di atas akan menghasilkan nilai chi-square hitung. Kemudian nilai chi-squares tersebut akan dibandingkan dengan chi-square tabel berdasarkan nilai derajat kebebasan (degree of freedom) dan tingkat kepercayaan yang digunakan (alpha). Model penelitian, yaitu kinerja karyawan Jawa dan Cina, akan dipisah bila terdapat interpedensi antar kedua model penelitian tersebut. Pemisahan model atau adanya interpedensi antar model bila chi-square hitung lebih kecil dibanding chi-square tabel, begitu juga sebaliknya.

3.7.2 Regresi Berganda

Setelah dilakukannya uji *chi-square contigency*, untuk melihat ada tidaknya interpedensi antar kedua model, maka selanjutnya akan dilakukan pengujian dengan analisis regresi berganda. Secara spesifik, analisis regresi berganda digunakan untuk menguji hubungan dan sejauh mana pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Persamaan regresi berganda digambarkan sebagai berikut :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \dots + \beta_k X_k + e$$

dimana

Y = Variabel dependen/terikat

β_0 = konstanta (intercept)

$\beta_0 - \beta_k$ = koefisien regresi

$X_1 - X_k$ = variabel independent/bebas

e = *error*

Hasil penelitian nantinya menggunakan persamaan regresi berganda dengan koefisien yang telah distandarisasi (standardized coefficients) karena memiliki kelebihan dibanding koefisien yang belum distandarisasi (unstandardized coefficients), misalnya nilai koefisien menunjukkan kemampuan variabel independen menerangkan variabel dependen (Ghozali, 2005). Berdasarkan persamaan regresi diatas maka persamaan regresi berganda penelitian ini sebagai berikut :

$$\text{Kinerja karyawan} = \beta_1 \text{ aspek tanggung jawab} + \beta_2 \text{ aspek status jabatan} + \beta_3 \text{ aspek wewenang} + \beta_4 \text{ aspek kompensasi}$$

Pengujian secara parsial dilakukan dengan menggunakan uji *t*. Uji ini dilakukan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Uji *t* ini dilakukan dengan menghitung besarnya *t* tabel yang kemudian dibandingkan dengan *t* hitung. Lebih lanjut pengambilan keputusan untuk menerima atau menolak H₀ adalah sebagai berikut: (1) jika statistik *t* hitung < statistik *t* tabel, maka H₀ diterima dan H_A ditolak. Ini berarti variabel independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen dan (2) jika statistik *t* hitung > statistik *t* tabel, maka H₀ ditolak dan H_A diterima. Ini berarti variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

Disamping menggunakan nilai *t*, pengambilan keputusan untuk menerima atau menolak H₀ juga bisa menggunakan nilai probabilitas, yaitu: (1) jika nilai probabilitas <0,05 maka H₀ ditolak dan H_A diterima, ini berarti variabel

independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen dan (2) jika nilai probabilitas $>0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak, ini berarti variabel independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

Pengujian secara simultan dilakukan dengan menggunakan uji F. Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah variabel-variabel independen secara bersama-sama mempengaruhi variabel dependen. Uji F ini dilakukan dengan menghitung besarnya F tabel yang kemudian dibandingkan dengan F hitung.

Lebih lanjut pengambilan keputusan untuk menerima atau menolak H_0 adalah sebagai berikut: (1) jika statistik F hitung $<$ statistik F tabel, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, ini berarti variabel independen tidak berpengaruh bersama-sama secara signifikan terhadap variabel dependen dan (2) jika statistik F hitung $>$ statistik F tabel, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, ini berarti variabel independen berpengaruh secara bersama-sama secara signifikan terhadap variabel dependen. Disamping menggunakan nilai F, pengambilan keputusan untuk menerima atau menolak H_0 juga bisa menggunakan nilai probabilitas, yaitu: (1) jika nilai probabilitas $<0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, ini berarti variabel independen berpengaruh bersama-sama secara signifikan terhadap variabel dependen dan (2) jika nilai probabilitas $>0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak, ini berarti variabel independen tidak berpengaruh bersama-sama secara signifikan terhadap variabel dependen.

BAB IV

ANALISIS DATA

Dalam bab ini data yang telah dikumpulkan melalui teknik kuesioner akan diuji menggunakan analisis regresi, baik secara parsial maupun simultan. Tujuannya untuk melihat atau menganalisis pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen di dalam model penelitian. Dalam penelitian ini teknik yang digunakan untuk menganalisis data adalah analisis regresi linier berganda atau regresi berganda kuadrat terkecil (OLS = *Ordinary Least Square*). Namun sebelum dilakukan analisis data dengan regresi linier berganda, terlebih dahulu dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian.

Salah satu masalah utama dalam kegiatan penelitian sosial dan psikologi adalah masalah cara memperoleh data yang akurat dan obyektif. Hal ini menjadi sangat penting artinya karena kesimpulan penelitian hanya akan dapat dipercaya apabila didasarkan pada data yang dapat dipercaya. Agar penelitian tidak keliru dan tidak memberikan gambaran yang jauh berbeda dari kenyataan yang sebenarnya, maka diperlukan instrumen pengukuran yang valid (sahih) dan reliabel (handal). Oleh karena itu perlu dilakukan uji validitas dan reliabilitas.

Setelah dilakukan uji validitas dan reliabilitas maka tahap berikutnya adalah pengujian asumsi klasik. Pengujian terhadap asumsi klasik dilakukan agar variabel independen sebagai estimator variabel dependen tidak bias disamping agar diperoleh model analisis yang tepat untuk dapat digunakan dalam penelitian ini.

Dalam penelitian ini, sebanyak 196 kuesioner disebarkan kepada karyawan PT. Lokaniaga Adipermata, dengan komposisi beretnis Cina sebanyak 70 karyawan dan beretnis Jawa sebanyak 126 karyawan. Dari 196 kuesioner tersebut, sejumlah 180 kuesioner kembali dan dinilai layak uji, sehingga tingkat pengembalian yang diperoleh dalam penelitian ini (*response rate*) adalah 91.8 %.

4.1. Gambaran Umum Responden

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai data-data deskriptif yang diperoleh dari responden. Data deskriptif penelitian disajikan agar dapat dilihat profil dari data penelitian dan hubungan yang ada antar variabel yang digunakan dalam penelitian (Hair et al., 1995). Data deskriptif, merupakan aspek demografi, yang akan menggambarkan keadaan atau kondisi responden perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil-hasil penelitian. Adapun data demografi yang digunakan adalah usia, lama bekerja dan jenis kelamin. Penelitian ini melihat bahwa ketiga aspek demografi tersebut mempunyai peran penting didalam menilai kinerja karyawan PT. Lokaniaga Adipermata.

4.1.1 Responden menurut Usia

Goolsby (1992 dalam Hilda, 2004) mengatakan bahwa kedewasaan seseorang dapat dilihat dari usia seseorang yang merupakan salah satu faktor yang akan mempengaruhi kemampuan, pengetahuan, tanggung jawab seseorang dalam bertindak, berpikir serta mengambil keputusan. Karyawan yang lebih berumur cenderung lebih mapan dalam berpikir dan bertindak serta lebih terbiasa menghadapi persoalan yang muncul ditempat kerja, sehingga mereka telah

terbiasa dan lebih mampu melakukan adaptasi dengan permasalahan yang muncul ditempat kerja, sehingga pengambilan keputusan cenderung lebih efektif ketimbang karyawan yang berusia muda.

Berangkat dari penjelasan tersebut maka usia dijadikan salah satu gambaran responden (*supporting data*) yang berguna untuk memahami kinerja karyawan. Berdasarkan data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, diperoleh profil responden menurut usia sebagaimana nampak dalam tabel 4.1

Tabel 4.1
Responden menurut Usia

Usia (tahun)	Frekuensi	Persentase
<30	28	15.6
31-35	57	31.7
36-40	59	32.7
>41	36	20
Jumlah	180	100

Sumber ; data primer, diolah 2005

Berdasarkan Tabel 4.1 diatas nampak bahwa responden berusia antara 36-40 tahun adalah responden terbesar yaitu 32.7 % dari total 180 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Dari tabel 4.1 juga dapat diketahui bahwa karyawan dengan usia dibawah 28 tahun merupakan karyawan dengan frekuensi paling kecil, yaitu sebesar 16.6 %.

Komposisi pada tabel 4.1 sesuai dengan hasil wawancara dengan bagian personalia bahwa tingkat turn over pada perusahaan relatif rendah sehingga karyawan dengan usia-usia produktif masih bertahan. Hal tersebut dikarenakan lingkungan dan kondisi kerja yang nyaman. Sementara itu, rendahnya responden dengan usia dibawah 30 tahun bukan berarti rendahnya minat pelamar untuk

bekerja pada PT. Lokaniaga Adipermata tetapi disebabkan oleh kebijakan perusahaan berkenaan dengan jumlah karyawan.

4.1.2 Responden menurut Masa Kerja

Kemampuan, pengetahuan, tanggung jawab dalam bertindak, berpikir serta mengambil keputusan juga dipengaruhi oleh masa kerja, disamping usia karyawan. Hal tersebut seperti yang dikemukakan oleh Goolsby (1992 dalam Hilda, 2004) bahwa faktor usia dan pengalaman kerja saling terkait, dimana keduanya mempengaruhi kemampuan karyawan dalam menghadapi persoalan dan mengambil keputusan. Selanjutnya, Goolsby (1992 dalam Hilda, 2004) mengatakan bahwa karyawan yang memiliki masa kerja yang lebih lama, cenderung lebih memahami struktur harapan-imbalan yang berlaku di perusahaan, sehingga mereka memiliki perilaku yang lebih efektif daripada karyawan yang kurang berpengalaman. Dikarenakan hal-hal tersebut maka masa kerja merupakan bagian dari gambaran umum responden penelitian ini.

Apabila dilihat masa kerja maka komposisi responden PT. Lokaniaga Adipermata dapat dilihat pada tabel 4.2 dibawah ini.

Tabel 4.2

Responden menurut Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
2-4	39	21.7
5-7	75	41.7
>7	66	36.6
Jumlah	180	100

Sumber ; data primer, diolah 2005

Pada tabel 4.2 terlihat bahwa karyawan dengan masa kerja antara 5-7 tahun merupakan karyawan dengan frekuensi paling besar, yaitu 41.7 %. Sementara itu, karyawan dengan masa kerja diatas 7 tahun dan masa kerja antara 2-4 tahun memiliki frekuensi masing-masing sebesar 36.6 % dan 21.7 % dari total 180 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil wawancara dan data sekunder dari bagian personalia PT. Lokaniaga Adipermata dapat disimpulkan bahwa karyawan dengan masa kerja antara 5-7 tahun merupakan karyawan yang berusia 31-40 tahun sedangkan masa kerja antara 2-4 tahun merupakan karyawan dengan usia dibawah 30 tahun dan masa kerja diatas 7 tahun adalah karyawan usia diatas 40 tahun.

4.1.3 Responden menurut Jenis Kelamin

Pulkinnen (1996 dalam Hilda, 2004) menjelaskan perbedaan keperibadian yang mendasar antara wanita dan pria. Menurut Pulkinnen (1996 dalam Hilda, 2004), pria pada umumnya bersifat individualis, agresif, kurang sabar, lebih tegas, rasa percaya diri lebih tinggi dan lebih menguasai pekerjaan sedangkan wanita cenderung lebih perhatian kepada orang lain, penurut, pasif, lebih mengkedepankan perasaan dan mempunyai tanggung jawab mengurus keluarga yang lebih besar dari pada pria. Perbedaan ini menyebabkan karyawan wanita cenderung bersikap dan berlaku sesuai atau sejalan dengan kebijakan dan peraturan perusahaan.

Berangkat dari pernyataan Pulkinnen (1996) maka jenis kelamin dijadikan bagian dari gambaran umum responden untuk memahami kinerja karyawan PT. Lokaniaga Adipermata. Adapun komposisi responden berdasarkan aspek jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.3 dibawah ini.

Tabel 4.3
Responden menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	167	92.7
Wanita	13	7.2
Jumlah	180	100

Sumber : data primer, diolah 2005

Berdasarkan Tabel 4.2 terlihat bahwa responden pria merupakan responden mayoritas yaitu 92.7 % sedangkan frekuensi responden wanita adalah 7.2 % dari total 180 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Hal tersebut ini sesuai dengan fungsi PT. Lokaniaga Adipermata sebagai perusahaan distributor PT. Djarum karena dalam pendistribusian, peran pria lebih diutamakan. Fenomena ini juga sesuai dengan pendapat Pulkinnen (1996) bahwa pria lebih agresif, memiliki rasa percaya diri lebih tinggi dan lebih menguasai pekerjaan

4.2 Uji Beda dengan Chi-square Contingency

Sebelum dilanjutkan dengan pengujian asumsi klasik, terlebih dahulu akan dilakukan uji beda atas sampel penelitian. Perlakukan uji beda dalam penelitian bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya korelasi antara dua sampel, yaitu kinerja karyawan yang ber etnis Cina dengan etnis Jawa. Adapun hipotesis yang diajukan untuk melihat ada tidaknya perbedaan kinerja tersebut sebagai berikut:

1. Hipotesis null (H₀) yaitu hipotesis yang menyebutkan bahwa variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja PT. Lokaniaga Adipermata ada interpedensi antara etnis Cina dengan Jawa.
2. Hipotesis alternatif (H_A) yaitu hipotesis yang menyebutkan variabel-variabel

yang mempengaruhi kinerja PT. Lokaniaga Adipermata tidak ada interdependensi antara etnis Cina dengan Jawa.

Hasil pengolahan data nantinya akan menentukan apakah model penelitian dilakukan secara terpisah atau secara bersamaan. Perlakuan yang terpisah antara model tersebut dikarenakan sampel memiliki rata-rata kinerja yang berbeda antara kedua etnis tersebut. Sementara itu, pengujian model penelitian kedua etnis tersebut digabung bila tidak terdapat perbedaan rata-rata kinerja.

Untuk melakukan uji beda dapat dilakukan dengan teknik analisis yang berbeda-beda, misalnya dengan chi-square contingency (Lawrence, 1990). Adapun rumus yang digunakan untuk mengetahui nilai chi-square adalah sebagai berikut:

$$X^2 = \sum [(fa-fe)^2] / fe$$

dimana

X^2 = nilai chi-square

fa = frekuensi pengamatan

fe = frekuensi teoritis

Untuk melakukan pengolahan data, diambil sampel yang memberikan nilai tertinggi (skala likert) atau nilai yang paling diharapkan pada masing-masing variabel independen. Hasil pengolahan data seperti yang terlihat pada tabel 4.5 dibawah ini menunjukkan frekuensi pengamatan dan teoritis dan kedua nilai ini berguna untuk mengetahui nilai chi-square.

Tabel 4.5
Nilai Frekuensi Pengamatan & Teoritis

Variabel Independen	Perbedaan				Σ
	Etnis Jawa		Etnis Cina		
	fa	fe	fa	fe	
Aspek Tanggung Jawab	22	19.2	16	18.8	38
Aspek Status Jabatan	19	21.2	23	20.8	42
Aspek Wewenang	27	25.3	23	24.7	50
Aspek Kompensasi	21	23.3	25	22.7	46
Σ	89		87		176

Sumber : data penelitian yang diolah, 2005

Adapun nilai chi-square yang diperoleh dari perhitungan secara manual dapat dilihat pada tabel 4.6 berikut ini.

Tabel 4.6
Chi-square Contingency

fa	fe	[fa-fe]	(fa-fe) ²	X ²
22	19.2	2.8	7.84	0.41
16	18.8	2.8	7.84	0.42
19	21.2	2.2	4.84	0.23
23	20.8	2.2	4.84	0.23
27	25.3	1.7	2.89	0.12
23	24.7	1.7	2.89	0.12
21	23.3	2.3	5.29	0.22
25	22.7	2.3	5.29	0.23
				1.98

Sumber : data penelitian yang diolah, 2005

Nilai chi-square yang diperoleh dari perhitungan akan digunakan untuk menentukan ada tidaknya interpedensi. Distribusi chi-square diacu dengan suatu bilangan derajat kebebasan (df=degree of freedom) yaitu jumlah baris dikurangi

satu dan dikalikan dengan jumlah kolom dikurangi satu.

Untuk membandingkan chi-square hasil penelitian dengan chi-square tabel maka perlu diketahui terlebih dahulu mengenai derajat kebebasan (df) dan tingkat kepercayaan yang digunakan (α). Derajat kebebasan penelitian ini adalah $(4-1) \times (2-1) = 3$ sedangkan α sebesar 5 % sehingga $X^2_{0.05} (3) = 7.82$ (chi-square tabel). Perbandingan antara chi-square tabel dan hasil penelitian menunjukkan bahwa chi-square penelitian lebih kecil dibanding chi-square tabel sehingga dapat disimpulkan terdapat interpedensi kinerja antara karyawan beretnis Cina dengan Jawa. Selanjutnya, analisis regresi berganda akan dilakukan secara terpisah termasuk uji kualitas data dan asumsi klasik dikarenakan terdapat interpedensi. Adapun model yang diajukan adalah :

Model 1 :

kinerja karyawan etnis Jawa = b1 aspek tanggung jawab + b2 aspek status jabatan
+ b3 aspek wewenang + b4 aspek kompensasi

Model 2 :

kinerja karyawan etnis Cina = b1 aspek tanggung jawab + b2 aspek status jabatan
+ b3 aspek wewenang + b4 aspek kompensasi

4.3 Analisis Tanggapan Responden Model 1 dan Model 2

4.3.1 Tanggapan Berkenaan Aspek Tanggung Jawab

Tanggapan responden berkenaan aspek tanggung jawab merupakan persepsi masing-masing karyawan mengenai adanya peningkatan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan dikarenakan peningkatan karir karyawan. Secara umum

disebutkan bahwa semakin tinggi karir karyawan maka tanggung jawab yang dipikulnya semakin besar, begitu juga sebaliknya.

Disamping itu juga, persepsi ini berkaitan dengan hubungan antara aspek tanggung jawab dalam pengembangan karir dengan peningkatan kinerja karyawan. Semakin besar tanggung jawab karyawan dikarenakan karier yang semakin baik, apakah akan berdampak pada peningkatan atau penurunan kinerja. Kesemuanya itu dapat diketahui melalui kuisioner yang dibagikan kepada responden, yang merupakan perwakilan dari karyawan pada perusahaan yang diteliti. Hasil kuesioner diberi skor kemudian dijumlahkan selanjutnya dibagi dengan banyaknya pertanyaan. Dari hasil pembagian diperoleh nilai rata-rata berdasarkan kategori kelas yang telah ditentukan melalui interval kelas. Ringkasan tanggapan responden berkenaan aspek tanggung jawan dalam pengembangan karier dapat dilihat pada tabel 4.7 dibawah ini.

Tabel 4.7

Tanggapan Berkenaan Aspek Tanggung Jawab

Tanggapan Responden	Etnis Jawa		Etnis Cina	
	Jumlah	%	Jumlah	%
Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0
Tidak Setuju	0	0	0	0
Ragu-ragu	30	28	24	32.8
Setuju	55	51.4	33	45.2
Sangat Setuju	22	20.6	16	22

Sumber : data primer diolah, 2005

Berdasarkan tabel 4.7 di atas dapat diketahui bahwa terdapat kesamaan persepsi karyawan yang beretnis Jawa dan Cina. Hal tersebut tercermin dari persepsi positif yang diberikan oleh kedua etnis tersebut (positif= jawaban sangat

setuju dan setuju) mengenai korelasi antara peningkatan karier dan semakin besarnya tanggung jawab pekerjaan serta dampaknya terhadap peningkatan kinerja karyawan.

4.3.2 Tanggapan Berkenaan Aspek Status Jabatan

Tanggapan responden berkenaan aspek tanggung jawab merupakan persepsi masing-masing karyawan mengenai adanya peningkatan status sosial, eksistensi dan posisi karyawan dalam struktur organisasi, seiring peningkatan karirnya. Secara umum disebutkan bahwa semakin tinggi karir karyawan maka status sosial dan posisi dalam struktur organisasi semakin tinggi, begitu juga sebaliknya.

Persepsi ini juga berkaitan dengan kinerja karyawan tersebut, apakah dengan peningkatan status sosial dan posisi karyawan dalam struktur organisasi akan meningkatkan kinerja karyawan atau sebaliknya. Ringkasan tanggapan responden berkenaan aspek tanggung jawab dalam pengembangan karier dapat dilihat pada tabel 4.8 dibawah ini.

Tabel 4.8

Tanggapan Berkenaan Aspek Status Jabatan

Tanggapan Responden	Etnis Jawa		Etnis Cina	
	Jumlah	%	Jumlah	%
Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0
Tidak Setuju	0	0	0	0
Ragu-ragu	14	13.1	5	6.8
Setuju	74	69.2	45	61.6
Sangat Setuju	19	17.7	23	31.6

Sumber : data primer diolah, 2005

Berdasarkan tabel 4.8 di atas dapat diketahui bahwa terdapat kesamaan persepsi karyawan yang beretnis Jawa dan Cina. Hal tersebut tercermin dari persepsi positif yang diberikan oleh kedua etnis tersebut mengenai korelasi antara peningkatan karier dan status sosial serta posisi karyawan dalam struktur organisasi. Responden juga sependapat bahwa aspek status jabatan dalam pengembangan karier berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Namun tidak semua responden memiliki persepsi positif berkenaan aspek ini karena 13.1 % dari responden Etnis Jawa dan 6.8 % dari responden Etnis Cina menyatakan ragu-ragu atau tidak memiliki opsi atas aspek ini.

4.3.3 Tanggapan Berkenaan Aspek Wewenang

Tanggapan responden berkenaan aspek wewenang merupakan persepsi masing-masing karyawan mengenai adanya peningkatan wewenang yang diberikan oleh perusahaan dalam melakukan pekerjaan dikarenakan adanya peningkatan karier. Secara umum disebutkan bahwa semakin tinggi karir karyawan maka hak dan kekuasaan atas pekerjaan, misalnya pengambilan keputusan-keputusan strategik, akan semakin besar pula.

Persepsi ini juga berkaitan dengan kinerja karyawan tersebut, apakah dengan peningkatan kekuasaan yang diberikan oleh perusahaan akan meningkatkan kinerja karyawan atau sebaliknya. Ringkasan tanggapan responden berkenaan aspek wewenang dalam pengembangan karier dapat dilihat pada tabel 4.9 dibawah ini.

Tabel 4.9
Tanggapan Berkenaan Aspek Wewenang

Tanggapan Responden	Etnis Jawa		Etnis Cina	
	Jumlah	%	Jumlah	%
Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0
Tidak Setuju	0	0	0	0
Ragu-ragu	18	16.8	4	5.4
Setuju	62	57.9	46	63
Sangat Setuju	27	25.3	23	31.6

Sumber : data primer diolah, 2005

Berdasarkan tabel 4.9 di atas dapat diketahui bahwa terdapat kesamaan persepsi karyawan yang beretnis Jawa dan Cina. Hal tersebut tercermin dari persepsi positif yang diberikan oleh kedua etnis tersebut mengenai korelasi antara peningkatan karier dan aspek wewenang. Responden juga sependapat bahwa aspek wewenang dalam pengembangan karier berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Namun tidak semua responden memiliki persepsi positif berkenaan aspek ini karena 16.8 % dari responden Etnis Jawa dan 5.4 % dari responden Etnis Cina menyatakan ragu-ragu atau tidak memiliki opsi atas aspek ini.

4.3.4 Tanggapan Berkenaan Aspek Kompensasi

Tanggapan responden berkenaan aspek kompensasi merupakan persepsi masing-masing karyawan mengenai adanya peningkatan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan seiring peningkatan karier karyawan. Secara umum disebutkan bahwa semakin tinggi karir karyawan maka kompensasi yang diberikan oleh perusahaan, misalnya gaji, bonus, komisi dan tunjangan-tunjangan lain, akan semakin besar pula.

Persepsi ini juga berkaitan dengan kinerja karyawan tersebut, apakah dengan semakin besar kompensasi diberikan oleh perusahaan akan meningkatkan kinerja karyawan atau sebaliknya. Ringkasan tanggapan responden berkenaan aspek kompensasi dalam pengembangan karier dapat dilihat pada tabel 4.10 dibawah ini.

Tabel 4.10
Tanggapan Berkenaan Aspek Kompensasi

Tanggapan Responden	Etnis Jawa		Etnis Cina	
	Jumlah	%	Jumlah	%
Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0
Tidak Setuju	0	0	0	0
Ragu-ragu	16	15	1	1.4
Setuju	71	66.4	47	64.4
Sangat Setuju	20	18.6	25	34.2

Sumber : data primer diolah, 2005

Berdasarkan tabel 4.10 di atas dapat diketahui bahwa terdapat kesamaan persepsi karyawan yang beretnis Jawa dan Cina. Hal tersebut tercermin dari persepsi positif yang diberikan oleh kedua etnis tersebut mengenai korelasi antara peningkatan karier dan aspek kompensasi. Responden juga sependapat bahwa aspek kompensasi dalam pengembangan karier berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Namun tidak semua responden memiliki persepsi positif berkenaan aspek ini karena 15 % dari responden Etnis Jawa dan 1.4 % dari responden Etnis Cina menyatakan ragu-ragu atau tidak memiliki opsi atas aspek ini.

Berdasarkan penjelasan diatas serta tabel yang dipaparkan dapat disimpulkan bahwa terdapat persamaan persepsi mengenai variabel-variabel penelitian, yaitu

aspek tanggung jawab, status jabatan, wewenang dan kompensasi, antara karyawan etnis Jawa dan Cina. Adapun responden yang memberikan jawaban ragu-ragu buka merupakan masalah dalam penelitian ini karena persentasenya relatif kecil bila dibanding dengan responden yang menjawab setuju atau sangat setuju.

4.4 Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas instrumen pengukuran dimaksudkan untuk mengetahui ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu alat ukur dikatakan mempunyai validitas tinggi apabila alat tersebut memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud yang dilakukannya pengukuran. Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk melihat sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Suatu alat ukur dikatakan reliabel apabila dalam beberapa kali pengukuran terhadap kelompok subyek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama (Sugiyono, 2000).

Uji validitas dalam penelitian menggunakan analisis butir (item) yakni dengan mengkorelasikan skor tiap item dengan skor total per konstruk (*construct*) dan skor total seluruh item. Dalam output SPSS, analisis item/butir tersebut dinyatakan sebagai *Corrected Item-Total Correlation* dan batas kritis untuk menunjukkan item yang valid pada umumnya adalah 0,30. Sehingga nilai *Corrected Item-Total Correlation* di atas 0,30 menunjukkan item yang valid/sahih (Ghozali, 2005). Hasil lengkap terlampir dan rangkumanya ditampilkan dalam tabel di bawah ini.

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan metode *internal consistency*, yaitu metode untuk melihat sejauhmana konsistensi tanggapan responden terhadap item-item pertanyaan dalam suatu instrumen penelitian. Dalam penelitian ini pengukuran konsistensi tanggapan responden (*internal consistency*) menggunakan koefisien *alpha cronbach*. Ambang batas koefisien alpha yang digunakan dalam penelitian ini adalah $>0,6$ sebagaimana disarankan oleh Hair *et al.* (1995). Hasil lengkap terlampir dan rangkumannya ditampilkan dalam tabel 4.11 dibawah ini.

Tabel 4.11

Hasil Pengujian Reliabilitas dan Validitas

Variabel	Item Pertanyaan	Validitas Model 1	Reliabilitas Model 1	Validitas Model 1	Reliabilitas Model 2
Aspek tanggung jawab dalam pengembangan karir	X _{1.1}	.5240	0.8427	.5360	0.8512
	X _{1.2}	.6378		.7337	
	X _{1.3}	.6071		.7268	
	X _{1.4}	.5886		.6058	
	X _{1.5}	.6410		.6538	
	X _{1.6}	.5222		.4873	
	X _{1.7}	.5485		.3975	
	X _{1.8}	.5543		.5681	
Aspek status jabatan dalam pengembangan karir	X _{2.1}	.5621	0.8126	.5256	0.8298
	X _{2.2}	.6493		.6094	
	X _{2.3}	.6417		.7030	
	X _{2.4}	.4995		.6047	
	X _{2.5}	.5972		.5197	
	X _{2.6}	.5104		.6607	
Aspek wewenang dalam pengembangan karir	X _{3.1}	.3919	0.7181	.3637	0.7413
	X _{3.2}	.6126		.4390	
	X _{3.3}	.5092		.5450	
	X _{3.4}	.5170		.4611	
Aspek kompensasi dalam pengembangan karir	X _{1.1}	.4263	0.8102	.3880	0.7690
	X _{1.2}	.5238		.4315	
	X _{1.3}	.4573		.3670	
	X _{1.4}	.5960		.5216	
	X _{1.5}	.5941		.4180	
	X _{1.6}	.5766		.5363	
	X _{1.7}	.5821		.4991	
	X _{1.8}	.4544		.5989	
Kinerja karyawan	Y ₁	.5171	0.8438	.5303	0.7949
	Y ₂	.4479		.3748	
	Y ₃	.6978		.4895	
	Y ₄	.6995		.6811	
	Y ₅	.5951		.6772	
	Y ₆	.7429		.5680	
	Y ₇	.5080		.4431	

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2005

Keterangan : Validitas dari kolom corrected item-total correlation
Reliabilitas dari kolom cronbach alpha

Berdasarkan tabel 4.11 nampak bahwa nilai koefisien *alpha* untuk seluruh variabel dalam penelitian ini berada di atas ambang batas 0,60 dan berdasarkan hasil pengujian reliabilitas tersebut maka dapat dinyatakan bahwa instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah handal (reliabel). Sedangkan pada kolom *corrected item-total correlation* nampak bahwa koefisien korelasi antara item/indikator dengan jumlah total item/indikator untuk masing-masing variabel berada di atas nilai kritis 0,30. Oleh karena itu instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan sah atau valid.

Secara keseluruhan, hasil pengujian reliabilitas dan validitas menunjukkan bahwa instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel dan valid. Setelah instrumen pengukuran dinyatakan sah dan handal maka selanjutnya dilakukan pengujian terhadap asumsi-asumsi yang harus dipenuhi dalam suatu model regresi berganda. Pengujian terhadap asumsi-asumsi regresi berganda bertujuan untuk menghindari munculnya bias dalam analisis data serta untuk menghindari kesalahan spesifikasi (*misspecification*) model regresi yang digunakan dalam penelitian ini.

Adapun pengujian terhadap asumsi-asumsi regresi berganda atau disebut pengujian asumsi klasik dalam penelitian ini meliputi uji normalitas, multikolinearitas dan heteroskedastisitas. Dalam penelitian ini, uji autokorelasi tidak dimasukkan karena data bersifat *crosssection*.

4.5 Pengujian Asumsi Klasik

Berikut akan disajikan hasil pengujian asumsi klasik terhadap model regresi, yang meliputi uji normalitas data, multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas. Pengujian asumsi klasik didalam regresi berganda merupakan suatu keharusan untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas yang digunakan dalam penelitian (Gujarati, 1995). Secara keseluruhan, pengujian ini akan menyimpulkan apakah antar variabel bebas memiliki korelasi atau tidak dengan sesama variabel bebas.

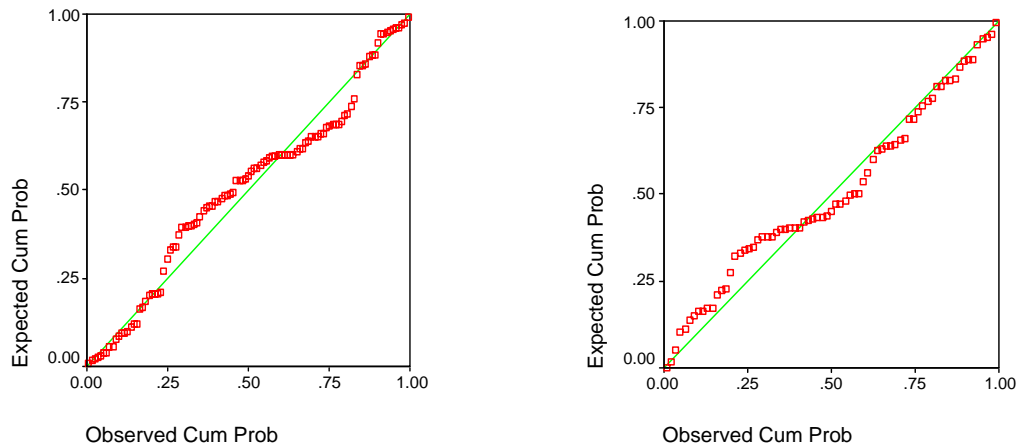
4.5.1 Uji Normalitas

Dalam penelitian ini pengujian normalitas data dilakukan secara grafik dan statistik sehingga dapat diketahui secara pasti bagaimana distribusi data yang diperoleh. Data yang tidak berdistribusi secara normal dalam persamaan regresi maka akan memberikan hasil yang bias. Oleh karena itu, data yang tidak normal nantinya akan ditransformasi bentuk sehingga distribusi data mendekati normal atau normal.

Metode grafik yang handal untuk menguji normalitas data adalah dengan melihat *normal probability plot* dan histogram sehingga hampir semua aplikasi komputer statistik menyediakan fasilitas ini. *Normal probability plot* adalah membandingkan distribusi kumulatif data yang sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal (*hypothetical distribution*). Berdasarkan hasil komputasi dengan bantuan aplikasi SPSS 10, maka dihasilkan grafik *normal probability plot* seperti terlihat pada gambar 4.1 dibawah ini.

Gambar 4.1

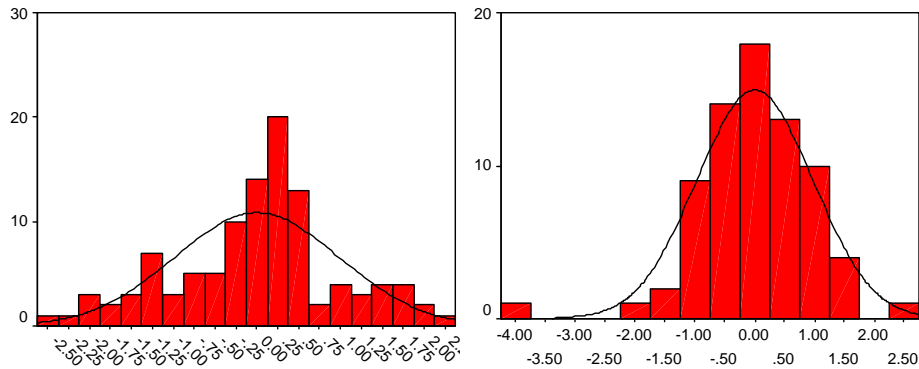
Normal Probability Plot Model 1 dan 2



Sumber: Data penelitian yang diolah, 2005

Berdasarkan gambar 4.1. di atas terlihat bahwa sebaran data berada di sekitar garis diagonal sehingga asumsi normalitas dapat dipenuhi. Selain berdasarkan grafik *normal probability plot*, Santosa (2002) mengemukakan bahwa pendeteksian normalitas data dapat dilakukan dengan melihat grafik histogram dari penyebaran (frekuensi) data. Bentuk histogram seperti bentuk lonceng (*bell shaped curve*) mengindikasikan bahwa data berdistribusi normal (Santoso, 2002). Gambar histogram penelitian ini dapat dilihat pada gambar 4.2 dibawah ini.

Gambar 4.2
Grafik Histogram Model I dan 2



Sumber: Data penelitian yang diolah, 2005

Berdasarkan gambar 4.2. di atas, nampak bahwa bentuk histogram menggambarkan data yang berdistribusi normal atau mendekati normal karena membentuk seperti lonceng (*bell shaped*).

Disamping dengan menggunakan grafik, uji normalitas data dapat dilakukan secara statistik, yaitu dengan Uji Kolmogorov-Smirnov. Data dikatakan terdistribusi secara normal bila nilai Kolmogorov-Smirnov lebih besar dari 0.5 (Ghozali, 2005). Uji Kolmogorov-Smirnov untuk melihat distribusi data dapat dilihat pada tabel 4.12

Tabel 4.12
Uji Kolmogorov-Smirnov

Keterangan	Unstandardized Residual Model I	Unstandardized Residual Model II
Kolmogorov-Smirnov	1.071	.950
Sign.	0.202	0.328

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2005

Berdasarkan Tabel 4.12 terlihat bahwa nilai Sig. Kolmogorov-Smirnov berada diatas *cut off value* yang telah disepakati, yaitu 0.05 maka disimpulkan data terdistribusi secara normal. Secara keseluruhan, dengan menggunakan metode grafik (normal probability plot dan histogram) dan statistik (Kolmogorov-Smirnov) dapat dinyatakan bahwa asumsi normalitas dipenuhi dalam penelitian ini.

4.5.2 Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan yang sempurna atau sangat tinggi antar variabel independen dalam model regresi. Konsekuensi dari adanya hubungan (korelasi) yang sempurna atau sangat tinggi antar variabel independen adalah koefisien regresi dan simpangan baku (*standard deviation*) variabel independen menjadi sensitif terhadap perubahan data serta tidak memungkinkan untuk mengisolir pengaruh individual variabel independen terhadap variabel dependen (Ghozali, 2005).

Untuk mendeteksi ada tidaknya permasalahan multikolinieritas dalam model regresi maka dapat dari nilai koefisien determinasi (R^2). Bila nilai koefisien determinasi yang dihasilkan model regresi sangat tinggi namun hanya ada sedikit variabel independen yang berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen (Ghozali, 2005). Hasil pengolahan data berkenaan hubungan antara nilai determinasi dengan signifikansi variabel penelitian dapat dilihat pada tabel 4.13 dibawah ini.

Tabel 4.13

Hubungan Nilai Determinasi dengan Signifikansi Variabel

Variabel	Signifikansi Model I	Nilai Determinasi I	Signifikansi Model II	Nilai Determinasi II
Aspek tanggung jawab dalam pengembangan karir	0.024	0.418	0.000	0.712
Aspek status jabatan dalam pengembangan karir	0.033		0.032	
Aspek wewenang dalam pengembangan karir	0.004		0.000	
Aspek kompensasi dalam pengembangan karir	0.000		0.041	

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2005

Tabel 4.13 menginformasikan bahwa model regresi dalam penelitian ini terbebas dari persoalan multikolinearitas karena nilai R^2 relatif rendah, yaitu sebesar 41.8 % dan 71.2 % serta seluruh independen pada model I dan Model II berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen (nilai *probability value* lebih kecil dari 0,05 pada taraf signifikansi 5%).

Selanjutnya, nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dan *tolerance* merupakan uji yang sering digunakan untuk melihat ada tidaknya multikolinearitas dalam model regresi. Nilai *tolerance* ($1 - R^2$) menunjukkan variasi variabel independen dijelaskan oleh variabel independen lainnya dalam model regresi dengan mengabaikan variabel dependen. Sedangkan nilai VIF merupakan kebalikan dari nilai *tolerance* karena $VIF = 1/tolerance$. Jadi semakin tinggi korelasi antar variabel independen maka semakin rendah nilai *tolerance* (mendekati 0) dan semakin tinggi nilai VIF. Pedoman umum (*rule of thumb*) untuk batasan nilai VIF

dan *tolerance* agar model regresi terbebas dari persoalan multikolinearitas adalah dibawah 10 untuk VIF dan diatas 10 % untuk *tolerance* (Ghozali, 2005). Hasil pengolahan data berkenaan nilai VIF dan *tolerance* dapat dilihat pada tabel 4.14 dibawah ini.

Tabel 4.14
Nilai VIF dan Tolerance

Variabel	VIF Model I	VIF Model II	Tolerance Model I	Tolerance Model II
Aspek tanggung jawab dalam pengembangan karir	1.320	1.403	0.758	0.713
Aspek status jabatan dalam pengembangan karir	1.037	1.084	0.954	0.922
Aspek wewenang dalam pengembangan karir	1.933	1.844	0.517	0.542
Aspek kompensasi dalam pengembangan karir	1.578	1.638	0.634	0.611

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2005

Tabel 4.14 menjelaskan bahwa model regresi dalam penelitian ini terbebas dari persoalan multikolinearitas karena nilai VIF berada dibawah 10 dan nilai *tolerance* diatas 10 %. Angka 10 dan 10 % merupakan *cut off* yang telah ditetapkan untuk melihat nilai VIF dan *tolerance* (Ghozali, 2005).

Disamping kedua uji yang telah diterangkan sebelumnya, indikator matriks korelasi antar variabel independen (*zero order correlation matrix*) juga dapat digunakan untuk melihat ada tidaknya multikolinearitas dalam model regresi. Jika antar variabel bebas (independen) ada korelasi yang tinggi (umumnya di atas 0,90) maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinearitas (Ghozali, 2005).

Hasil pengolahan data berkenaan matriks korelasi antar variabel independen dapat dilihat pada tabel 4.15 dibawah ini.

Tabel 4.15
Indikator Matriks Korelasi antar Variabel Independen
Model I dan Model 2

	X1	X2	X3	X4
X1	1	0.154	0.464	0.172
X2	0.154	1	0.123	0.135
X3	0.464	0.123	1	0.589
X4	0.172	0.135	0.589	1

	X1	X2	X3	X4
X1	1	0.109	0.365	0.116
X2	0.109	1	0.046	0.126
X3	0.365	0.046	1	0.499
X4	0.116	0.126	0.499	1

Keterangan: X1= Aspek tanggung jawab dalam pengembangan karir
X2= Aspek status jabatan dalam pengembangan karir
X3= Aspek wewenang dalam pengembangan karir
X4= Aspek kompensasi dalam pengembangan karir

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2005

Tabel 4.15 menginformasikan bahwa model regresi dalam penelitian ini terbebas dari persoalan multikolinearitas karena koefisien korelasi antar variabel independen masih berada di bawah 0,90. Dari pengujian-pengujian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat kolinearitas yang tinggi antar variabel bebas dalam model penelitian ini atau tidak terdapat masalah multikolinearitas.

4.5.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain.

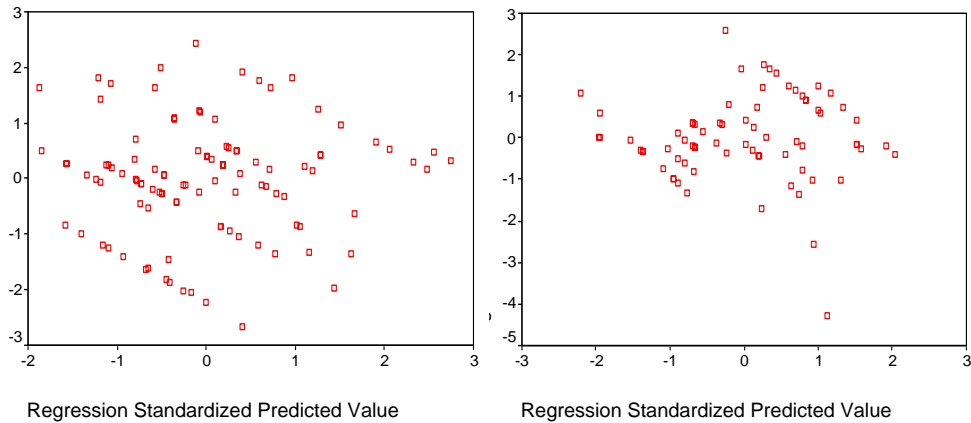
Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas bukan heteroskedastisitas (Ghozali, 2005)

Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat digunakan metode grafik, yaitu dengan menghubungkan nilai variabel dependen yang diprediksi (*predicted*) dengan residualnya (Y prediksi - Y sesungguhnya) dimana sumbu X adalah nilai variabel dependen yang diprediksi dan sumbu Y adalah residualnya. Apabila noktah (titik) dalam grafik membentuk pola menyebar lalu menyempit atau sebaliknya di sekitar garis diagonal (*funnel shape*) maka bisa dikatakan terjadi heteroskedastisitas. Jika titik-titik menyebar dengan tidak membentuk pola tertentu di bawah dan di atas angka 0 pada sumbu Y (*clouds shape*) maka dikatakan terjadi homoskedastisitas (Ghozali, 2005).

Berdasarkan hasil komputasi dengan menggunakan bantuan SPSS 10 maka hubungan antara nilai variabel yang diprediksi dengan residualnya digambarkan dalam gambar 4.3 di bawah ini.

Gambar 4.3

Grafik *Scatterplot* Model 1 dan Model 2



Sumber: Data penelitian yang diolah, 2005

Berdasarkan gambar 4.3 di atas, nampak bahwa noktah-noktah terpecah dengan tidak membentuk pola seperti cerobong asap di sekitar garis diagonal (menyebar lalu menyempit atau sebaliknya), di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y sehingga dinyatakan bahwa pada model regresi dalam penelitian ini terjadi homoskedastisitas daripada heteroskedastisitas.

Disamping dengan menggunakan grafik *scatterplot*, uji heteroskedastisitas dapat dilakukan secara statistik yaitu dengan menggunakan uji glejser. Dengan uji glejser indikasi adanya heteroskedastisitas apabila variabel independen signifikan secara statistik terhadap variabel dependen (Ghozali, 2005). Hasil uji Glejser untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas dalam model regresi dapat dilihat pada Tabel 4.16

Tabel 4.16
Uji Glejser Model 1 dan Model 2

Variabel	Sign. Model 1	Sign. Model 2
Aspek tanggung jawab dalam pengembangan karir	0.371	0.507
Aspek status jabatan dalam pengembangan karir	0.405	0.219
Aspek wewenang dalam pengembangan karir	0.201	0.129
Aspek kompensasi dalam pengembangan karir	0.536	0.262

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2005

Tabel 4.16 menginformasikan bahwa tidak ada variabel yang berpengaruh signifikan terhadap variabel dependennya setelah dilakukan transformasi kedalam bentuk residual. Berdasarkan pengujian dengan grafik *scatterplot* ataupun secara statistik dengan uji Glejser dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini terbebas dari problem heteroskedastisitas.

4.6 Analisis Data dengan Regresi Berganda

Analisis regresi berganda dimaksudkan untuk menguji sejauhmana pengaruh dan arah pengaruh variabel-variabel independen terhadap variabel dependen. Berdasarkan hasil analisis data dengan bantuan aplikasi statistik SPSS maka diperoleh informasi-informasi penting yang dirangkum dalam tabel 4.10 di bawah ini.

Tabel 4.17
Hasil Analisis Regresi dengan SPSS

Variabel Independen	Model 1		Model 2	
	Koefisien	Sign.	Koefisien	Sign.
Aspek tanggung jawab dalam pengembangan karir (X ₁)	0.255	0.024	0.518	0.000
Aspek status jabatan dalam pengembangan karir (X ₂)	0.166	0.033	0.267	0.032
Aspek wewenang dalam pengembangan karir (X ₃)	0.308	0.004	0.466	0.000
Aspek kompensasi dalam pengembangan karir (X ₄)	0.358	0.000	0.159	0.041
R ²	4.18		7.12	
Adjusted R ²	3.95		6.95	
F hitung	18.301	0.000	41.951	0.000

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2005

Berdasarkan informasi-informasi dalam tabel 4.17 di atas maka dapat dinyatakan bahwa:

1. Nilai koefisien regresi X₁ bernilai positif dengan koefisien masing-masing sebesar 0.255 dan 0.518 menunjukkan bahwa variabel aspek tanggung jawab dalam pengembangan karir mempunyai pengaruh yang searah terhadap kinerja karyawan.
2. Nilai koefisien regresi X₂ bernilai positif dengan koefisien masing-masing sebesar 0.166 dan 0.267 menunjukkan bahwa variabel aspek status jabatan dalam pengembangan karir mempunyai pengaruh yang searah terhadap kinerja karyawan.
3. Nilai koefisien regresi X₃ bernilai positif dengan koefisien masing-masing sebesar 0.308 dan 0.466 menunjukkan bahwa variabel aspek wewenang

dalam pengembangan karir mempunyai pengaruh yang searah terhadap kinerja karyawan.

4. Nilai koefisien regresi X_4 bernilai positif dengan koefisien masing-masing sebesar 0.358 dan 0.159 menunjukkan bahwa variabel aspek kompensasi dalam pengembangan karir mempunyai pengaruh yang searah terhadap kinerja karyawan.
5. Koefisien determinasi (R^2) sebesar 0.418 dan 0.712 mengandung makna bahwa variasi (naik turunnya) kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel independen penelitian sebesar 41.8 % dan 71.2 % sedangkan 58.2 % dan 28.8 % lagi dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model. Nilai koefisien determinasi ini mengandung kelemahan mendasar, yaitu bias terhadap jumlah variabel independen yang dimasukkan kedalam model. Setiap tambahan satu variabel independen dalam model maka nilai koefisien determinasi pasti akan meningkat tidak peduli apakah variabel independen tersebut berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen atau tidak. Oleh karena itu, dianjurkan untuk menggunakan *adjusted* R^2 (koefisien determinasi yang telah disesuaikan) untuk mengevaluasi sebuah model regresi. Tidak seperti R^2 , maka nilai *adjusted* R^2 dapat naik turun apabila satu variabel independen dimasukkan dalam model (Ghozali, 2005). Berdasarkan alasan tersebut maka dalam penelitian ini digunakan *adjusted* R^2 . Nilai *adjusted* R^2 sebesar 0.395 dan 0.695 mengindikasikan bahwa tinggi rendahnya kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel independen sebesar 39.5 % dan 69.5 % sedangkan 60.5 % dan 30.5 % lagi dijelaskan

oleh faktor-faktor lain di luar model.

6. Nilai F hitung masing-masing model penelitian sebesar 18.301 (sign.=0.000) dan 41.951 (sign.=0.000) menunjukkan bahwa pada taraf signifikansi 5% seluruh variabel independen secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen, baik model 1 ataupun model 2.

4.7 Komperasi Matrik antar Etnis

Komperasi antar metrik bertujuan untuk melihat signikansi masing-masing variabel dalam kedua model penelitian yangt digabungkan. Adapun rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$t = (B_1 - B_2) / \sqrt{(S^2_1/n) + (S^2_2/n)}$$

dimana

t = koefisien matrik

B = koefisien regresi

S = standar error

n = jumlah sampel

Komperasi matrik penelitian ini secara ringkas dipaparkan pada tabel 4.18 dibawah ini.

Tabel 4.18
Komperasi Matrik antar Etnis

Keterangan	Model 1				Model 2			
	X1	X2	X3	X4	X1	X2	X3	X4
Koefisien Regresi	0.255	0.166	0.308	0.358	0.518	0.267	0.466	0.159
Standar error	0.091	0.083	0.099	0.107	0.060	0.063	0.082	0.090

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2005

Nilai yang diperoleh berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan teknik analisis regresi berganda-SPSS akan dimasukkan kedalam rumus komperasi matrik. Adapun hasil perhitungannya sebagai berikut:

$$t_1 = (0.255-0.518) / \sqrt{(0.091^2/180)+(0.060^2/180)} = 32.389$$

$$t_2 = (0.166-0.267) / \sqrt{(0.083^2/180)+(0.063^2/180)} = 13.116$$

$$t_3 = (0.308-0.466) / \sqrt{(0.099^2/180)+(0.082^2/180)} = 16.544$$

$$t_4 = (0.358-0.159) / \sqrt{(0.107^2/180)+(0.090^2/180)} = 19.061$$

Nilai t yang diperoleh dibanding dengan nilai t hitung dengan sampel 180 dan alpha 5 %. Berdasarkan hasil perbandingan dengan nilai t tabel maka disimpulkan bahwa t hitung lebih besar dibanding t tabel sehingga masing-masing variabel independen berhubungan atau tidak berbeda dengan variabel independen pada model yang lain.

4.8 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis 1 sampai dengan 4 yang diajukan dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis regresi berganda.

4.8.1 Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan aspek tanggung jawab dalam pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja karyawan, baik Etnis Jawa maupun Etnis Cina

Pada $\alpha = 0,025$ ($0,05/2$) besarnya p harus lebih kecil dari 0,025 agar hipotesis pertama dapat diterima. Berdasarkan kriteria tersebut, maka hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini terbukti kebenarannya karena nilai p untuk

koefisien regresi variabel aspek tanggung jawab dalam pengembangan karir masing-masing sebesar 0.024 dan 0.000 serta koefisien regresi bernilai positif sebesar 0.255 dan 0.518. Berdasarkan kriteria pengujian tersebut maka dapat dinyatakan bahwa hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini diterima.

4.8.2 Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan aspek status jabatan dalam pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan, baik Etnis Jawa maupun Etnis Cina

Pada $\alpha = 0,025$ ($0,05/2$) besarnya p harus lebih kecil dari 0,025 agar hipotesis kedua diterima. Berdasarkan kriteria tersebut, maka hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini terbukti kebenarannya karena nilai p untuk koefisien regresi variabel aspek status jabatan dalam pengembangan karir masing-masing sebesar 0.033 dan 0.032 serta koefisien regresi bernilai positif masing-masing sebesar 0.166 dan 0.267. Berdasarkan kriteria pengujian tersebut maka dapat dinyatakan bahwa hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini diterima.

4.8.3 Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan aspek wewenang dalam pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan, baik Etnis Jawa maupun Etnis Cina.

Pada $\alpha = 0,025$ ($0,05/2$) besarnya p harus lebih kecil dari 0,025 agar hipotesis ketiga dapat diterima. Berdasarkan kriteria tersebut, maka hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini terbukti kebenarannya karena nilai p untuk koefisien regresi variabel aspek wewenang dalam pengembangan karir masing-masing

sebesar 0.004 dan 0.000 serta koefisien regresi bernilai positif masing-masing sebesar 0.308 dan 0.466. Berdasarkan kriteria pengujian tersebut maka dapat dinyatakan bahwa hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini diterima.

4.8.4 Pengujian Hipotesis 4

Hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan aspek kompensasi dalam pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja karyawan, baik Etnis Jawa maupun Etnis Cina.

Pada $\alpha = 0,025$ ($0,05/2$) besarnya p harus lebih kecil dari 0,025 agar hipotesis keempat dapat diterima. Berdasarkan kriteria tersebut, maka hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini terbukti kebenarannya karena nilai p untuk koefisien regresi variabel aspek kompensasi dalam pengembangan karier masing-masing sebesar 0.000 dan 0.041 serta koefisien regresi bernilai positif masing-masing sebesar 0.358 dan 0.159. Berdasarkan kriteria pengujian tersebut maka dapat dinyatakan bahwa hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini diterima.

B A B V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil analisis seperti diuraikan pada bab sebelumnya dan implikasi-implikasi kebijakan baik secara teoritis maupun praktis. Dalam bagian 1 (satu) pada bab ini akan dijelaskan secara ringkas mengenai kesimpulan hasil pengujian hipotesis. Bagian berikutnya akan memaparkan implikasi manajerial, yang berisi implikasi-implikasi praktis untuk pengembangan kemampuan manajerial yang ditemukan dalam penelitian ini. Keterbatasan penelitian merupakan bagian khusus yang menjelaskan tentang kendala-kendala dan hal-hal yang membatasi penelitian ini. Bagian terakhir akan dibahas mengenai kemungkinan-kemungkinan pengembangan penelitian di masa mendatang.

5.1 Kesimpulan Hipotesis

Bagian pertama dalam bab kelima penelitian ini adalah simpulan yang terperinci menjadi simpulan-simpulan hasil pengujian hipotesis, sebagai berikut :

5.1.1 Kesimpulan Hipotesis 1

Hasil penelitian memberikan bukti empiris bahwa aspek tanggung jawab dalam pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, tinggi rendahnya kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh aspek tanggung jawab dalam pengembangan karier. Adapun yang dimaksud dengan tanggung jawab dalam karier adalah kewajiban lebih untuk melakukan fungsi yang diberikan dan sesuai dengan kemampuan serta arahan pimpinan. Karyawan yang mengalami promosi akan menghadapi tanggung jawab yang lebih

besar dari sebelumnya sehingga akan membuat karyawan bekerja lebih baik dan bukan sebaliknya. Hal tersebut dikarenakan posisi jabatan tertentu memberikan wewenang sehingga karyawan dapat menggali seluruh kemampuan diri untuk disumbangkan demi kemajuan perusahaan. Hal ini sejalan dengan konsep pemberdayaan bahwa karyawan yang dilibatkan dalam kegiatan organisasional akan meningkatkan kinerjanya serta berdampak pada kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Hasil penelitian ini konsisten dengan pernyataan Flippo (1994) bahwa pengembangan karier akan menciptakan ketentraman hati karena karyawan merasa dibutuhkan dan adanya kesinambungan masa kerja. Oleh karena itu, pekerjaan yang dilakukan dengan senang hati walaupun dengan tanggung jawab yang lebih berat akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan pernyataan Rivai (2000) bahwa salah satu konsekuensi dari pengembangan karier adalah tanggung jawab yang lebih besar. Namun, tanggung jawab tersebut tidak akan menyebabkan kinerja karyawan menjadi rendah karena hal tersebut merupakan keinginan dari karyawan, yang akan meningkatkan status sosial.

5.1.2 Kesimpulan Hipotesis 2

Hasil penelitian memberikan bukti empiris bahwa aspek status jabatan dalam pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, tinggi rendahnya kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh aspek status jabatan dalam pengembangan karier. Adapun yang dimaksud dengan status jabatan dalam karier adalah posisi karyawan dalam struktur

organisasi perusahaan. Pengembangan karier akan mengantarkan karyawan ke posisi yang lebih baik dari saat ini dalam struktur organisasi. Hal tersebut memiliki konsekuensi kinerja karyawan tersebut akan dievaluasi oleh pimpinan dan menjadi referensi bagi bawahan sehingga karyawan tersebut akan berusaha untuk bekerja dengan lebih baik lagi.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Hidayat (2001) yang menjelaskan bahwa pengembangan karier akan mengantarkan karyawan kepada status yang lebih tinggi. Selanjutnya, Hidayat (2001) mengatakan bahwa status yang lebih tinggi akan menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan sehingga akan terciptanya prestasi kerja dan perkembangan pribadi yang lebih baik. Penelitian ini juga konsisten dengan pernyataan Simamora (1995) bahwa seorang karyawan bekerja dalam perusahaan tidak hanya ingin memperoleh sebatas apa yang dimiliki saat ini tetapi juga mengharapkan adanya kemajuan serta kesempatan yang diberikan kepadanya untuk naik ke tingkat yang lebih tinggi dan lebih baik. Dengan menduduki posisi yang lebih tinggi dan baik (status jabatan) maka akan meningkatkan produktivitas kerja, perilaku atau sikap kerja serta peningkatan kepuasan kerja. Hal tersebut tidak lah berlebihan karena setiap individu yang memasuki organisasi kerja akan membawa sejumlah harapan dalam dirinya, misalnya harapan akan prestasi dan pengembangan karir yang baik (Dessler, 1992).

5.1.3 Kesimpulan Hipotesis 3

Hasil penelitian memberikan bukti empiris bahwa aspek wewenang dalam pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan. Oleh karena itu, tinggi rendahnya kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh aspek wewenang dalam pengembangan karier. Adapun yang dimaksud dengan wewenang dalam karier adalah kekuasaan atau hak untuk menentukan kepatuhan yang diperoleh karena kedudukan karyawan tersebut dalam perusahaan. Wewenang dan tanggung jawab biasanya dibuat secara bersamaan dengan serasional mungkin. Jika seseorang diberi tanggung jawab untuk mencapai sesuatu, dia harus diberi wewenang untuk berbuat sesuatu yang perlu dalam meraih tujuan tersebut. Sebaliknya, bila dia mempunyai wewenang dia harus mau menerima tanggung jawab yang sejalan dengan wewenang tersebut.

5.1.4 Kesimpulan Hipotesis 4

Hasil penelitian memberikan bukti empiris bahwa aspek kompensasi dalam pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, tinggi rendahnya kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh aspek kompensasi dalam pengembangan karier. Adapun yang dimaksud dengan kompensasi dalam pengembangan karier adalah segala bentuk perkembangan finansial berdasarkan jasa-jasa yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan dan tunjangan-tunjangan yang diperoleh karyawan sebagai bagian dari sebuah hubungan kepegawaian.

5.1.5 Kesimpulan Hipotesis 5

Hasil penelitian memberikan bukti empiris bahwa kinerja karyawan, antara karyawan beretnis Jawa dan karyawan beretnis Cina, memiliki perbedaan dimana kinerja karyawan beretnis Cina lebih baik dibanding karyawan beretnis Jawa. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Utari (2004) yang memberikan

bukti empiris bahwa perbedaan kinerja tersebut dikarenakan karyawan yang beretnis Cina lebih ambisius dan mementingkan kariernya dibanding karyawan yang beretnis Jawa. Lebih lanjut, Utari (2004) mengatakan bahwa rendahnya kinerja karyawan beretnis Jawa karena terbelenggu kebudayaan yaitu “alon-alon asal kelakon”, khususnya bagi karyawan wanita telah ditanamkan pemikiran bahwa kodrat wanita adalah wanita rumahan.

Sementara itu, penelitian Hirsch dan Schumacher (2001) menyimpulkan bahwa perlakuan yang berbeda akan berdampak pada persepsi pengembangan karier dan kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Hirsch dan Schumacher (2001) di Amerika mengatakan mayoritas warga kulit putih memiliki karier yang lebih baik dibanding warga kulit berwarna, yang disebabkan oleh perlakuan yang berbeda.

5.2 Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa aspek tanggung jawab, aspek status jabatan, aspek wewenang dan aspek kompensasi dalam pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Disamping itu juga, terdapat perbedaan kinerja antara karyawan yang beretnis Cina dengan karyawan beretnis Jawa. Hasil tersebut memberikan beberapa implikasi manajerial yaitu sebagai berikut:

1. Perusahaan perlu memperhatikan berkenaan dengan kompensasi yang diberikan sebagai bentuk penghargaan atas kinerja karyawan. Kompensasi yang diberikan sudah seharusnya dapat memenuhi kebutuhan hidup serta kesejahteraan karyawan beserta keluarga. Ketentuan pemberian kompensasi minimum harus sesuai dengan ketentuan perundang-undangan

ketenagakerjaan sedangkan pemberian kompensasi yang lebih kepada karyawan perlu memperhatikan kemampuan keuangan perusahaan serta pemberian yang dilakukan oleh kompetitor. Permasalahan kompensasi ini penting karena akan menciptakan persepsi positif masyarakat bahwa kinerja perusahaan lebih baik dibanding kompetitor. Disamping itu juga, pemberian kompensasi yang tepat akan meningkatkan produktivitas karyawan.

2. Tanggung jawab dan wewenang merupakan variabel yang akan mempengaruhi persepsi positif pengembangan karir. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan aspek ini, misalnya pemberian wewenang dalam pelimpahan tanggung jawab. Pelimpahan tanggung jawab akan meningkatkan kepercayaan diri karyawan dalam bekerja serta mampu mengambil keputusan-keputusan strategis yang tepat. Sebelum dilakukannya pelimpahan tanggung jawab maka karyawan perlu dibekali dengan pelatihan dan pendidikan yang akan meningkatkan kemampuan manajerial serta kemampuan teknis sehingga tanggung jawab yang diberikan dapat dilaksanakan dengan baik dan bukan beban pekerjaan. Disamping itu juga, kualitas serta kuantitas pelatihan yang diberikan kepada karyawan akan membantu karyawan dalam mempersiapkan untuk menduduki posisi-posisi tertentu. Pelatihan yang diselenggarakan, baik oleh internal perusahaan maupun eksternal, seharusnya disesuaikan dengan kebutuhan karyawan serta posisi karyawan. Pelatihan yang tidak disesuaikan dengan kebutuhan serta posisi karyawan merupakan pemborosan yang sia-sia dan tidak akan memberikan kontribusi terhadap peningkatan kompetensi karyawan.

3. Transparansi berkenaan karier perlu disosialisasikan kepada karyawan sehingga karyawan dapat menyusun rencana kerja dalam mencapai posisi tertentu dalam struktur organisasi. Transparansi karier tidak semata menjadi *mindset* tetapi diaplikasikan di lapangan, misalnya pemberian kesempatan yang sama kepada karyawan untuk menduduki posisi tertentu tanpa didasari atas ras, suku dan agama. Transparansi dan sosialisasi jenjang karir akan berdampak pada penciptaan motivasi bagi karyawan sehingga karyawan dalam bekerja didasari atas motivasi yang tinggi. Disamping itu juga, adanya transparansi dan sosialisasi karir akan menyebabkan karyawan bertindak dan bekerja dengan efektif karena memiliki semangat dan gairah kerja yang tinggi serta memiliki keterlibatan pekerjaan yang lebih banyak. Karyawan akan berorientasi pada pengembangan potensi, ketrampilan, komitmen dan pengabdian yang tinggi kepada pekerjaan.
4. Perusahaan perlu melakukan evaluasi dan monitoring terhadap kinerja karyawan secara periodik. Memonitoring yang dilakukan dapat menyimpulkan secara dini apakah penempatan karyawan pada posisi tertentu telah sesuai atau tidak sesuai dengan kompetensi karyawan. Penempatan yang tidak didasari atas kompetensi karyawan merupakan stressor bagi terciptanya stress kerja yang tinggi dan akan berdampak pada kinerjanya.
5. Upaya pengembangan karir pada karyawan dapat dilakukan melalui beberapa program pengembangan karir, yaitu mengadakan (1) program konseling karir yang dilakukan staf personalia atau supervisor, (2) lokakarya kelompok untuk membantu karyawan mengevaluasi keahlian, kemampuan, dan minat,

(3) membantu perencanaan dan pengembangan karir karyawan dan (4) adanya pertukaran informasi mengenai kesempatan kerja atau informasi lain yang berguna bagi pengembangan karir karyawan. Kesemuanya itu mampu membahas masalah mispersepsi yang dapat diidentifikasi dan diselesaikan dengan baik akan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan maupun kelemahan. Disisi lain, keterbatasan dan kelemahan yang ditemukan dalam penelitian ini dapat menjadi sumber ide bagi penelitian yang akan datang. Adapun keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini, antara lain :

1. Nilai determinasi dalam penelitian ini relatif kecil, khususnya model, sehingga dapat disimpulkan masih banyak faktor lain yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Rendahnya nilai determinasi tersebut memiliki konsekuensi kebijakan-kebijakan yang diajukan belum mampu menjawab permasalahan berkaitan dengan kinerja karyawan secara tuntas.
2. Penelitian ini tidak mengklasifikasikan responden berdasarkan usia dan posisi karyawan dalam perusahaan. Klasifikasi usia yang dipaparkan pada bagian analisis data (bab 4) hanya memberikan gambaran tentang responden penelitian secara keseluruhan. Pengklasifikasian tersebut dianggap perlu karena kematangan emosional merupakan salah satu bagian dari kepribadian seseorang (Mc Kechnie, 1995), yang akan menciptakan persepsi positif atau

negatif. Selanjutnya, Timpe (2000) mengatakan bahwa pandangan terhadap karir menunjukkan seberapa luas persepsi diri, yang termasuk juga didalamnya persepsi tentang organisasi dimana ia bekerja, dan persepsi tersebut dikaitkan pada sasaran pengembangan karir. Disamping itu juga, Dessler (1998) mengatakan ada 4 tingkatan dalam pengembangan karier yang berhubungan dengan usia dan posisi karyawan, yaitu (1) tingkatan percobaan, (2) tingkatan pembentukan, (3) tingkatan karir tengah dan (4) tingkatan akhir.

5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan hasil penelitian maupun keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini, maka pada bagian ini dikemukakan saran-saran bagi penelitian yang akan datang (*suggestion for future research*), sebagai berikut:

1. Jika memungkinkan penelitian mendatang perlu menambahkan variabel yang diduga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Variabel tambahan tersebut dapat ditelusuri dari penelitian-penelitian terdahulu berkenaan dengan kinerja karyawan, misalnya budaya organisasi dan gaya kepemimpinan. Disamping itu juga, penambahan variabel baru dapat dilakukan dengan menguji variabel melalui teknik analisis regresi logistik. Penambahan variabel pada penelitian mendatang akan memberikan kontribusi terhadap hasil penelitian ini.
2. Jika memungkinkan penelitian mendatang perlu mengklasifikasikan responden kedalam usia dan posisi dalam struktur organisasi. Hal tersebut bertujuan untuk menjangkau responden yang memiliki persepsi positif terhadap pengembangan karir sehingga hasil penelitian ini dapat digeneralisir. Hasil

penelitian kemungkinan akan berbeda bila ada pemisahan antara karyawan yang memiliki persepsi positif dan negatif. Karyawan yang memiliki persepsi negatif melihat tanggung jawab yang semakin besar, sebagai konsekuensi dari peningkatan karier, akan berdampak pada tingginya tingkat stres kerja sehingga kinerjanya akan menurun. Sebaliknya, karyawan yang memiliki persepsi positif melihat tanggung jawab yang semakin besar bukan merupakan beban tetapi sebagai sarana untuk meningkatkan prestasi kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S., 1989, **Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik**, cetakan kelima, PT. Bina Aksara, Jakarta.
- Apsari Retno Utari, 2004, **Perbedaan Persepsi Terhadap Pengembangan Karis Antara Karyawan Wanita Etnis Jawa dan Karyawan Wanita Etnis Cina pada HSBC Kantor Pusat Jakarta**, Skripsi, Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang.
- Budhisantoso, S., 2002, Pembangunan Nasional Indonesia Dengan Berbagai Persoalan Budaya dan Ekonomi Dalam Masyarakat Majemuk, **Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan**, hal 1 - 6.
- Coppel, Charles, 2002, Kendala-Kendala Sejarah dalam Penerimaan Etnis Cina di Indonesia yang Multikultural, **Jurnal Antropologi**, th. XXVII, No. 7, hal 13 – 20.
- Dessler, Gary, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Bahasa Indonesia: Jilid 1.
- Flippo, E.B., 1994, **Manajemen Personalialia**, Erlangga, Jakarta.
- Ghozali, Imam, 2001, **Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS**, Edisi 1, Badan Penerbit Undip, Semarang.
- Gribson, J.L., 1990, **Organisasi: Perilaku, Struktur**, Proses, Edisi 4, Cetakan 9, Erlangga, Jakarta.
- Hadi Sutrisno, 1991, **Analisis Butir Untuk Instrumen**, Andi Offset, Jakarta.
- Hariyono, Paulus, 1998, **Kultur Cina dan Jawa**, Pustaka Sinar Harapan, Jakarta.
- Hidayat, Arif, 2001, Manajemen Karier dan Pengembangannya, **Journal of Human Resources Management**, hal 1-20.
- Hirsch, T. Barry and Schumacher, Edward J, Labor Earnings, Discrimination, and the Racial Composition of Jobs, **The Journal of Human Resources**.
- Koentjaraningrat, 1984, **Kebudayaan Jawa**, PN Balai Pustaka, Jakarta.
- Koentjaraningrat, 1986, **Pengantar Antropologi Sosial dan Budaya**, PN Balai Pustaka, Jakarta.
- Lan, Thung Ju, 1999, Tinjauan Kepustakaan tentang Etnis Cina di Indonesia: Dalam Retrospeksi dan Rekontekstualisasi Masalah Cina, **Journal of**

Development Management, 17 Maret, hal 1- 7.

- Nugrahini, Intan Tri, 2003, **Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**, Tesis, Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, Semarang.
- Prugh, C.C., 1998, Managing Career Mobile Mobile Work Force: Compensation and Management Summer, **Journal of Human Resources Management**, hal 1-15.
- Riasto Widiatmono, **Manajemen Sumber Daya Manusia: Sebuah Pembaratan Mengelola Kultur Lokal**, Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang.
- Rivai, H.A., 2000, **Career Resilience : Paradigma Baru Dalam Pengembangan Karir**, Majalah Usahawan, No. 1, Edisi Suplemen Liputan Karir, Agustus, hal 1-80.
- Setiawan, B., 2001, **Tionghoa : Dialektika Sebuah Etnis**, Kompas, 14 Maret, hal. 32.
- Suparlan, Parsudi, 1999, Masyarakat Majemuk dan Hubungan Antar Suku Bangsa, **Jurnal Kebudayaan**, Hal 13-20.
- Suryadinata, Leo, 2003, Etnik Thionghoa, Pribumi Indonesia dan Kemajemukan: Peran Negara, Sejarah, dan Budaya dalam Hubungan Antar Etnis, **Jurnal Antropologi**. Th XXVII, No. 7, hal 1-12.
- Whatley, Warren C, 1990, Greeting a Foot in the Door; ‘ Learning’ State Dependence, and the Racial Integration of Firms, **Journal of Economic History** 50(1): 43 – 66.